



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Förändring av varumärken

Filosofie kandidatuppsats inom marknadsföring

Författare: Oskar Hemström

Richard Innala

Christian Rost

Handledare: Anna Blombäck

Jönköping Juni 2005

Kandidatuppsats inom Marknadsföring

Titel: Förändring av varumärken

Författare: Oskar Hemström

Richard Innala

Christian Rost

Handledare: Anna Blombäck

Datum: 2005-05-31

Ämnesord Varumärke, Brand, Ompositionering, Revitalisering, Förändring

Sammanfattning

I denna uppsats studeras förändring av varumärken, vilket kan vara av intresse eftersom det kan förväntas att ett varumärke under sin livstid kan komma att möta en livscykel bestående av fem olika faser, utveckling, introduktion, tillväxt, mognad, och slutligen nedgång. För att undvika nedgångsfasen och en eventuell död krävs en förändring av varumärket.

För att studera förändring av varumärken tillämpas uppsatsens teorier på två fallstudier av varumärken som genomgått ett aktivt förändringsarbete.

I uppsatsen behandlas begreppet positionering av varumärken såväl som förändringsbegreppen ompositionering och revitalisering. Positionering beskriver hur ett varumärke är placerat i konsumenternas medvetande såväl som på marknaden. Ompositionering innebär förändringar av befintlig position och är ofta en förflyttning till ett annat marknadssegment. Revitalisering innebär bland annat att skapa nya associationer till varumärket genom direkta åtgärder och/eller förändringar i produkten. Ständig revitalisering kan i längden ses som en inkrementell ompositionering eftersom man i små steg följer förändringarna i kundernas uppfattningar. Radikal ompositionering innebär att man under en kort tid förändrar hela grunden för varumärket och istället skapar nya associationer och även förändrar produkten för att på ett så trovärdigt sätt som möjligt rikta sig till en ny målgrupp.

De två varumärkena Festis och Explorer Vodka har båda genomgått förändringar. Dessa förändringar har skett med lite olika motiv, Festis hade ingen stark kundbas och behövde hitta ett nytt attraktivt kundsegment. Explorer Vodka hade en stark kundbas med och hög försäljning som man inte fick förlora, dock behövde varumärkets image förbättras.

Festis genomförde en radikal ompositionering och bytte kundsegment och återtog därmed sin forna position som marknadsledare på stilldrinksmarknaden. Explorer Vodka har med små steg förbättrat sin image och samtidigt stannat kvar i samma kundsegment, vilket kan liknas vid en revitaliseringsstrategi.

Bachelor's Thesis in Marketing

Title:	Brand Change
Author:	Oskar Hemström Richard Innala Christian Rost
Tutor:	Anna Blombäck
Date:	2005-05-31
Subject terms:	Brand, Repositioning, Revitalizing, Change

Abstract

This thesis aims to study brand change, which can be of interest since a brand during its lifetime can be expected to meet a lifecycle consisting of five phases; innovation, introduction, growth, maturity and recession. In order to avoid the recession phase and the sales decline that follows there is a need for a change of the brand.

In order to study brand change, theoretical framework is compared to two real world cases that have gone through an active change.

The conceptions of positioning, repositioning and revitalization are clarified. Positioning deals with how brands are located in customer's minds as well as on the real market. Repositioning implies a change of the current position and is also often a move towards a new market segment. Revitalization deals with giving the brand new associations as well as changes in the product. Revitalization in its simplest form can be just a repetition of old messages and associations mixed, in some cases in combination with new ones. Ongoing revitalization can in the long run be seen as incremental repositioning since the brand is updated with small steps in order to follow the customer's changes in preferences and after a while end up in a new position. Radical repositioning means that you during a short period of time change the foundation of a brand by creating new associations and an almost new product, all to accomplish a trustworthy message to the new target group.

The two brands, Festis and Explorer Vodka, have both gone through changes but with different reasons. Festis did not have a large customer group and therefore aimed at finding a new attractive target group. Explorer Vodka already had a large circle of customer, which it could not afford to lose, and therefore just a small image change was the solution.

Festis performed a radical repositioning and switched target group and thereby recaptured the market leader position in the stilldrinkmarket. Explorer Vodka has with small steps improved its image and at the same time stick to their target group by revitalization.

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.1.1	Varumärket.....	1
1.1.2	Varumärkets förhållande till produkten	2
1.1.3	Cykler	2
1.1.4	Problem	3
1.1.5	Syfte	3
1.1.6	Definitioner av branschtermer	3
2	Metod	5
2.1	Val av ämne	5
2.2	Forskningsansats.....	5
2.3	Litteraturstudie	6
2.4	Empirisk studie.....	6
2.4.1	Urval av varumärken	7
2.5	Datainsamling	7
2.6	Analys av Data.....	8
2.7	Källkritik.....	9
3	Referensram.....	12
3.1	Positionering	12
3.1.1	Perceptual Maps	12
3.2	Ompositionering.....	15
3.2.1	Vertikal Ompositionering.....	16
3.3	Revitalisering	17
3.4	Sammanfattning av begreppsrelationer.....	22
4	Fallstudier	24
4.1	Festis.....	24
4.1.1	Varumärket innan förändring	24
4.1.2	Förändringarna.....	24
4.1.3	Marknadsföring	26
4.1.4	Resultat	27
4.2	Explorer Vodka	28
4.2.1	Varumärket innan förändring	28
4.2.2	Förändringarna.....	29
4.2.3	Marknadsföring	30
4.2.4	Resultat	31
5	Analys.....	32
5.1	Förutsättning för förändring	32
5.2	Strategianalys	33
5.2.1	Festis.....	33
5.2.2	Explorer Vodka.....	35
5.2.3	Associationer.....	36
5.3	Positionsförändringar	37
6	Slutsats.....	40

7 Slutliga tankar och reflektioner	41
Referenslista.....	42

Figurer

Figur 3.1-1 Perceptual Map. Paley (1999).....	13
Figur 3.1-2 Idealkluster. Paley (1999).....	14
Figur 3.3-1 Revitalizing the brand. Aaker (1991).....	18
Figur 3.3-2 Brand revitalization strategies. Keller (1999)	21
Figur 3.4-1 Kostnad och risk vid förändring.....	23
Figur 4.1-1 Marknadsandelar 1993 respektive 1999, Pantzerhielm & Brännström (2000)	27
Figur 5.2-1 Förutsättningar för förändring.....	33
Figur 5.3-1 Festis förändring applicerad på Paleys modell (1999).....	38
Figur 5.3-2 Explorer Vodkas förändring applicerad på Paleys modell (1999).....	39

Bilagor

Intervjuunderlag – Ingrid Florén, V&S Distillers.....	44
Intervjuunderlag – Pontus Cederberg, V&S Distillers.....	48
Intervjuunderlag – Fredrik Pantzerhielm, ANR.BBDO.....	49

1 Inledning

I inledningskapitlet ger vi en bakgrund till problemet samt presenterar problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

På en fri marknad med fri konkurrens gäller det att vara annorlunda. Med lättillgänglig information blir det allt svårare att vara annorlunda endast genom sin fysiska produkt eftersom den lätt kan kopieras, produkten kan med andra ord lätt bli en dussinvara. Vad som återstår att differentiera sig med är då varumärket. Varumärkets roll som värdeskapare har härigenom fått en ökad betydelse de senaste decennierna. Som värdeskapare menas både den konkurrensfördel som företag kan skapa genom ett starkt varumärke och därigenom ta ut ett högre pris för sina produkter, men även genom det värde som kunden känner genom en försäkran av god kvalitet och säkert köp.

Så småningom kan dock förutsättningarna på marknaden komma att ändras och därmed även konsumenternas preferenser. Denna förändring kan åskådliggöras i en produktlivscykel där försäljning och marknadsandelar börjar avta och så småningom försvinna om ingenting görs. Om detta gäller för produkterna själva så blir det intressant att se om det även gäller för de varumärken som är självaste fanbäraren för dessa. Kan även ett varumärke försvinna likt produkter i produktlivscykeln? Om detta är fallet så är det av värde att studera hur ett företag kan förändra sitt varumärke så att det följer förändringarna på dess marknad och därigenom undvika att deras varumärke går en säker död till mötes.

I en artikel menar Palmer (1999) att många mogna varumärken besitter en outvunnen potential, problemet är bara hur man kan kapitalisera på denna potential. Anledningen, enligt Palmer (1999), till att konsumenter i första hand överger varumärken är att varumärkena förlorar sin betydelse, dragningskraft och identitet. Dock menar Palmer (1999) att konsumenter samtidigt föredrar gamla, kända och beprövade varumärken, vilket innebär det kan vara en god ide att förnya ett välkänt varumärke.

1.1.1 Varumärket

För att kunna förstå resonemanget vill vi redan här utreda vad som menas med ett varumärke. Enligt American Marketing Association (Bennet, 1995) är ett varumärke (engelska *brand*) ett namn, beteckning, symbol, design eller en kombination av dessa som är avsedd att identifiera en vara eller service på en marknad. Keller (2003) menar att varumärket numera ofta är något bredare än vad ovanstående definition anger. Enligt Keller (2003) är varumärket den medvetenhet, ställning, och det anseende som företaget skapat kring sin produkt eller service på marknaden.

Kotler, Armstrong, Saunders och Wong (2001) delar upp varumärket i fyra olika nivåer som rör de rationella såväl som emotionella argumenten.

- *Attribut*, att en bil kan vara till exempel snygg, snabb och dyr

- *Fördelar*, att en dyr bil ger till exempel ägaren en viss status, fördelarna skall ses i ljuset av attributen.
- *Värderingar*, att köparen av ett specifikt varumärke troligtvis har liknande värderingar, till exempel Mercedes kunder värderar prestanda, säkerhet och prestige
- *Personlighet*, ett varumärke kan liknas med mänskliga egenskaper. Om varumärket vore en person, vilket sorts person skulle det då vara?

Kotler et al. (2001) menar med detta att varumärket är ett ganska komplext begrepp som inte bara kan ses ur en synvinkel. Alla olika synsätt måste vägas in och alla sidor av varumärket måste lyftas fram för att varumärket skall fungera som ett effektivt konkurrensmedel.

Dessa ovanstående definitioner av varumärket är de vi valt att arbeta utefter i uppsatsen.

1.1.2 Varumärkets förhållande till produkten

I marknadsföringslitteraturen används termerna varumärke och produkt frekvent och ofta med liknande betydelse. Levitt (1960) menar att konkurrens sällan handlar om vad som produceras i företagens fabriker, utan snarare vad företaget tillför sin produkt. Det kan till exempel handla om förpackning, service, reklam, support, finansiering och andra tjänster som tillför kunden värde. Keller (2003) drar utifrån detta slutsatsen att ett varumärke kan vara ett slags produkt som ger den egentliga varan ett större värde genom att skilja produkten från andra snarlika produkter på marknaden.

1.1.3 Cykler

En förklaring till varför en produkt inte har ett evigt liv kan vara att de följer en given livscykel. Brassington och Pettitt (2000) skriver att produktlivscykeln beskriver hur en produkt har ett liv bestående av fem faser; utveckling, introduktion, tillväxt och mognad för att avslutas i nedgång. I nedgångsfasen minskar försäljningsvolym samt intäkter och produkten utvecklas till en börda för företaget snarare än en tillgång. Slutligen går produkten en naturlig död till mötes. Vidare menar Brassington och Pettitt (2000) att även varumärken kan ha en livscykel liknade produktlivscykeln.

I motsats till vad Brassington och Pettitt (2000) menar hävdar Melin (1999) att produktlivscykeln inte går att applicera på varumärken eftersom det existerar varumärken med en ålder på över 100 år, dock skall nämnas att produkterna i dessa fall inte lämnats orörda. Även Arnold (1992) anser att det inte finns någon livscykel för varumärken. Så länge varumärken hålls à jour med utvecklingen och nya standarder så finns det ingen gräns för hur lång tid ett varumärke kan leva. Varumärkets personlighet kan leva vidare även om produkten ändras.

Trout (1996) bidrar i diskussionen genom att nämna fyra huvudorsaker som bidrar till att företag löper större risk nu än tidigare att förlora sin position på marknaden.

- Allt snabbare framsteg inom teknologin.
- Snabbare och oförutsägbara förändringar i kunders attityder.
- Ökad konkurrens på den globala marknaden.
- Ökad konkurrens bland kreativa chefer och deras lösningar.

För vissa produkter kan det ta många år innan denna nedåtgående kurva börjar märkas, men förr eller senare tycks den komma för de flesta produkterna. Speciellt i dagens överflöd av produkter, identiska till utseendet och prestanda blir en produkts livscykel allt kortare. När en sådan situation råder på marknaden krävs det nya strategier för att nå ut till kunderna. En av dessa strategier är således att positionera om sitt varumärke. Det finns otaliga exempel på företag som insett att deras position på marknaden är precis som alla andras och därmed inte bidrar med den konkurrensfördel som ursprungligen var tanken. För att öka sin konkurrenskraft kan företaget söka en ny position som är unik på marknaden och tilltalar kunderna på ett nytt, mer attraktivt sätt. Här gäller det att få kunderna att inse det speciella med företagets nya position samt hur den skiljer sig från mängden (Trout, 1996).

1.1.4 Problem

Från ovanstående diskussion framgår det att delade meningar råder om huruvida varumärken följer utvecklingscykler eller inte. Gemensamt för alla de ovanstående teorierna är dock att det föreligger en risk att varumärket förr eller senare hamnar i en nedgångsfas samt att det krävs förändring av varumärket för att skydda det från nedgång och sedermera undergång. Var i cykeln företaget ingriper för att motverka nedgången varierar dock mellan de olika teorierna, vare sig det är produkten eller varumärket som bör genomgå en förändring.

Frågan är följaktligen hur ett företag kan genomföra en sådan förändring och därigenom återta förlorade marknadsandelar och även i fortsättningen hävda sin ställning på marknaden?

1.1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka strategier för förändring av varumärken genom att undersöka hur två verkliga varumärken har förändrats samt att jämföra dessa med varandra och litteraturen.

Med förändring avser vi här enbart aktiviteter från företagets sida, vilka syftar till att stärka deras varumärkes ställning på marknaden.

1.1.6 Definitioner av branschtermer

Genom att definiera vissa vanligt förekommande branschtermer vill vi underlätta läsandet.

- *Läskedrycker* kan vara kolsyrade *såväl som* ej kolsyrade drycker.

Inledning

- *Stilldrinks* är endast icke kolsyrade läskedrycker.
- *Tetraederförpackning* är Tetrapacks klassiska tetraederformade pappförpackning som till formen påminner om en pyramid.
- *Tetrabrikförpackning*: Den fyrkantiga pappförpackningen som idag vanligen används till mjölkpaket.

2 Metod

I metodkapitlet presenterar vi hur vi har gått tillväga för att genomföra studien. Forskningsansats, teoretisk- samt empirisk metod diskuteras. Slutligen diskuteras även källkritik.

Enligt Taylor & Bogdan (1984) syftar termen *metod* till hur forskare närmar sig och söker svar till specifika problem, här nedan redogör vi för hur vi har resonerat kring detta och val av metod.

2.1 Val av ämne

Intresset för ämnesområdet varumärkesförändring uppkom efter att vi inom uppsatsgruppen diskuterat kring valet av uppsatsämne. Vi kom fram till att det fanns ett gemensamt intresse för varumärkest teori inom gruppen samt en grundläggande kunskap inom området. Med några kända fall av varumärken som genomfört en förändring kändes det motiverande att undersöka hur dessa förändringar går till.

2.2 Forskningsansats

Syftet med uppsatsen är att undersöka strategier för förändring av varumärken. Eftersom marknader och produkter skiljer sig stort skulle det vara svårt att arbeta fram variabler som går att mäta i alla typer av företag. Det som är rätt i en marknad kan vara helt fel i en annan. Strategier som använts vid en lyckad förändring skulle kunna vara ödesdigra vid en annan eftersom strategierna förmodligen kommer vara unika för det specifika varumärket (DLF, 1995). Det vill säga att studien inte passar sig för att skapa generaliseringar eller att testa hypoteser. Däremot är det av intresse att studera fenomenet förändring av varumärket både teoretiskt och empiriskt, och därmed kan det vara lämpligt att studera en specifik förändring av bestämda varumärken och därigenom anskaffa en djupare kunskap av fenomenet.

I metodteori diskuteras ofta de olika metoderna kvantitativ respektive kvalitativ undersökning. Enkelt kan man säga att de skiljer sig vad gäller insamling och analysring av data. Kvantitativ metod fokuserar på statistiska tillvägagångssätt för att påvisa relationer mellan variabler (Morse & Richards, 2002) och kvalitativ metod innebär forskning som alstrar beskrivande data (Taylor & Bogdan 1984).

Rist (1977) menar att kvalitativ metod är ett sätt att närma sig empirin och inte som kvantitativ metod som enbart är en uppsättning av datainsamlingsmetoder. Vidare menar Rist (1977) att kvalitativ forskning bildar föreställningar, insikter och förståelse, det vill säga, forskningen är induktiv. Forskaren bildar sig också en helhetssyn eftersom man inte är begränsad till enstaka variabler utan kan se till saker i sin helhet. Konceptet innebär också att man kan se från alla perspektiv och att alla perspektiv kan vara av värde för studien. Slutligen tillåter en kvalitativ metod forskaren mer flexibilitet i hur studien utformas och genomförs.

Williamson (2000) tolkar kvalitativa metoder som datainsamling i form av intervjuer och observationer. Morse och Richards (2002) menar att kvantitativa metoder är bätt-

re ämnade för att bevisa huruvida en teori stämmer med hjälp av hypoteser och utförda statistiska metoder av insamlad data medan kvalitativa metoder är bättre ämnade för att studera och skapa förståelse för fenomen via insamlad information.

Morse och Richard (2002) ställer upp två anledningar till att välja kvalitativ metod. Att frågeställningen kräver det och att informationen kräver det.

I linje med Morse och Richards (2002) anledningar att välja kvalitativ metod, det vill säga att frågeställningen kräver det och att informationen kräver det, har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Vi tror inte att det går att finna någon absolut sanning bakom vad som är rätt och fel att göra vilket en kvantitativ metod eftersöker. Vidare anser vi att den empiriska undersökningen kommer att handla mycket om tankegångarna i företagen vilket skulle vara svårt att sätta siffror på. Istället vill vi genom att använda en kvalitativ metod skapa en helhetsbild av hur förändringarna har genomförts.

2.3 Litteraturstudie

I val av relevant litteratur har vi koncentrerat oss på vedertagna teorier och litteratur för att undvika en låg trovärdighet i referensramen. Informationssökningen inleddes med att söka upp litteratur som sammanfattade teorier eller som gav grundläggande information för att skapa en grundkunskap om ämnet och hitta rekommenderad fördjupningslitteratur där vi kunde anskaffa djupgående kunskap. Mycket litteratur har alltså enbart varit kunskapsgenererare och har ej använts vid utformandet av uppsatsen varför denna litteratur inte redovisas i litteraturförteckningen.

Den litteratur vi använts oss av kommer mestadels från biblioteket på Högskolan i Jönköping men litteratur har även anskaffats via fjärrlån från andra bibliotek.

För att skapa bredd har vi även använt databaser tillgängliga via Högskolebibliotekets hemsida, bland annat ABI/Inform Global och JSTOR. Även databasen Affärsdata har varit till stor hjälp för att skapa sig en uppfattning om varumärkenas förändring genom att läsa pressmeddelanden och dylikt som publicerats under förändringarna.

2.4 Empirisk studie

Den empiriska delen av rapporten består av fallstudier från två företag som har intervjuats. Vid bestämmande av hur den empiriska studien skulle gå till gick vi återigen tillbaks till vårt syfte med rapporten och vald forskningsansats för att underlätta strukturen på den empiriska undersökningen. Eftersom syftet med studien är att undersöka förändringsstrategier för varumärken, kombinerat med att varje varumärkes unika strategi, ansågs det att fallstudier skulle vara en lämplig metod, vilket även stärks av fördelarna med fallstudier som går att finna i metodlitteratur.

Enligt Yin (2003) är en fallstudie en studie där man isolerar en särskild händelse för att få en djupare förståelse för det samma och är lämpliga då "hur" och "varför" frågor är källan till problemet. Bell (1993) menar att fallstudier ger forskaren möjligheten att gå mer på djupet och studera en avgränsad aspekt av ett problem, med andra

ord kan forskaren koncentrera sig på en speciell händelse eller företeelse och försöka få fram de faktorer som inverkar på den specifika företeelsen.

2.4.1 Urval av varumärken

När riktlinjerna för rapporten var klara inleddes sökandet efter passande varumärken och företagen bakom dem. Vi började med att ställa upp kriterier för vad vi ville att de utvalda varumärkena skulle karaktäriseras av. Det bestämdes att varumärkena skulle ha genomgått en förändring och att denna förändring skulle vara igenkännlig för en extern part, eftersom detta leder till att studien blir lättare att relatera till verkligheten. Ytterligare kriterium som fastlades var att varumärkena skulle befinna sig inom liknande branscher samt att de skulle ha gjort förändringen på den svenska marknaden, då vi ville underlätta undersökningen och jämförelsen av resultatet.

För att identifiera lämpliga varumärken togs hjälp från företaget Prime PR som hjälpte oss att finna varumärken och skapa initial kontakt. Två varumärken identifierades, Explorer Vodka och Festis. Företagen bakom varumärkena är V&S Distillers och Pripps (sedermera Carlsberg), emellertid har all information om Festis inhämtats från reklambyrån ANR.BBDO eftersom är dessa som ansvarat för förändringsarbetet. De två varumärkena passade vår uppsats bra eftersom båda är välkända och agerar på den svenska konsumentvarumarknaden.

2.5 Datainsamling

Efter att ha identifierat passande varumärken som föll inom utsatta kriterier var det dags för datainsamling. Enligt Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2002) finns det risk för att gå vilse vid val av datainsamlingsmetoder. För att göra det lite enklare skiljer Esaiasson et al. (2002) på två huvudsakliga metoder; informantundersökningar och respondentundersökningar. Den senare är applicerbar vid undersökningar som bygger på undersökningspersonernas egna åsikter och hur de resonerar om det som undersökningen gäller. Den första metoden är applicerbar när undersökningen bygger på att undersöka ett händelseförlopp, det vill säga att undersökningspersonen fungerar mer som ett vittne och återberättar en viss händelse. Som diskuteras tidigare är syftet med att undersöka händelseförloppet förändring av varumärken vilket skulle leda undersökningen till en informantundersökning. Det ska dock noteras att det finns gråzoner mellan undersökningarna och att det förmodligen finns relativt få renodlade informantundersökningar eller respondentundersökningar. Även i denna rapport blir inte undersökningen av en renodlad art. Även om uppsatsen syftar till att undersöka ett händelseförlopp blir intervjupersonerna även rådfrågade om deras allmänna åsikter om just förändring av varumärken.

För att samla in data använde vi oss av samtalsintervjuer, vilket Esaiasson et al. (2002) anser vara lämpliga då man kan fånga upp svar som är oväntade eller följa upp med frågor som alstrar ytterligare information som kan bli användbar. Vid intervjuurval diskuterar Esaiasson et al. (2002) två olika urvalsprinciper; maximal variation och intensitet i urvalet. Maximal variation lämpar sig bättre för studier som inriktar sig till att generalisera resultat eller att pröva teorier. För vi att på ett effektivt sätt som möj-

ligt skulle kunna införskaffa relevant information följde vi ett strategiskt urval av intervjupersoner, som är en gren av intensitet i urvalet. Med tanke på rapportens syfte försökte vi få kontakt med personer som varit direkt aktiva med förändringen av varumärket eller som besatt relevant informationen om förändringen, vilket Esaiasson et al. (2002) benämner *centralt placerade källor* och går i linje med den strategiska urvalsmetoden.

Våra källor blev för Explorer Vodka, Ingrid Florén som arbetar med produktutveckling på V&S Distillers samt Pontus Cederberg som är produktchef för Explorer Vodka, även han vid V&S Distillers. För varumärket Festis intervjuade vi Fredrik Pantzerhielm, Projektledare på ANR.BBDO. Alla har varit aktiva i förändringen av varumärkena och besitter stor kunskap om förändringarna och därmed var dessa personer intressanta för intervju. Själva intervjuerna ägde rum i maj 2005 och två av dem genomfördes via telefon. Pontus Cederberg kompletterade Ingrid Floréns intervju per e-mail. Intervjuunderlaget skickades på förhand till personerna som skulle intervjuas för att dessa skulle kunna förbereda sig väl inför intervjuerna. Även om frågorna var förutbestämda tilläts de intervjuade personerna ändå tala fritt om ämnet och intervjuerna anpassades fortlöpande. Williamsson (2000) kallar denna intervjuform semi-strukturerad. Intervjumaterialet hade bearbetats utifrån referensramen och vad vi själva uppfattade som viktiga frågor i sammanhanget. Vid intervjuerna använde vi oss av bandspelare och gjorde anteckningar. Vissa delar har även kompletterats via e-mail. Under datainsamlingen använde vi oss även av sekundärdata i form av en rapport som sammanfattade förändringsarbetet av Festis.

För fullständiga intervjuunderlag se bilagor.

2.6 Analys av Data

När insamlingen av data, såväl empirisk som teoretisk var klar blev uppgiften att analysera och tolka det insamlade materialet. Vi ville jämföra data från de båda fallstudierna med varandra samt med lämplig litteratur, Esaiasson et al. (2002) jämför denna analysstruktur med att ”lägga pussel”. Detta pussel består av två enkla steg men strukturen underlättar analysarbetet. Det första steget är att sammanfatta materialet. Direkt efter intervjuerna sammanfattades informationen var för sig så att inga misstag skulle begås eller feltolkningar uppstå. Vi använde oss av en metod som Esaiasson et al. (2002) benämner koncentring, och innebär att man lyfter fram det väsentliga i datamängden och återberättar informationen kort och koncist. Litteraturen hade vi redan sammanfattat i referensramen.

Steg två i Esaiasson et al. (2002) analysmetod är själva ”pusselarbetet”. Nu gäller det att upptäcka mer övergripande mönster och om möjligt, sätta ord på de företeelser som tidigare icke uttalats. För att underlätta detta finns en del tekniker. En av dessa är Kartläggningmetoden. Kort kan den beskrivas med att man utgår ifrån ett fenomen och kartlägger olika aspekter av just det specifika fenomenet i detalj (Esaiasson et al., 2002). Vi ansåg att denna metod passade utmärkt för uppsatsen då det som tidigare nämnts är syftet med rapporten jämföra både fallstudierna med varandra och litteraturen. Därav utgick vi ifrån fenomenet förändring av varumärken och jämförde de

två fallstudierna med teori utifrån referensramen och med varandra. Vad som drev förändringen, hur de gick till väga med mera. Detta vägledde oss till vårt resultat.

2.7 Källkritik

När information ska samlas in är det viktigt att informationen är korrekt och trovärdig. Detta gäller inte minst information som används i akademiska rapporter. Därför är det mycket viktigt med källkritik. Enligt Esaiasson et al. (2002) är källkritik forskarnas främsta vapen mot felaktigheter i informationen. Denna källkritik är en uppsättning metodregler som kan användas för att värdera sanningshalten och trovärdigheten i informationen. Esaiasson et al. (2002) nämner fyra regler som är användbara vid källkritik. Dessa är; *äkthet*, *oberoende*, *samtidighet* och *tendens*. För att underlätta för läsarna sammanfattas de olika begreppen för att sedan applicera dessa regler på uppsatsen.

Äkthet hanterar huruvida materialet som analyserats är äkta eller inte. Det vill säga att litteraturen är skriven av påstådd författare och så vidare. Till exempel om ett självmordsbrev hittades med underskrift av Karl XII, som skulle kunna tolkas som om att han sköt sig själv i Fredrikshavn, skulle man kunna bedöma äktheten av pappret med C-14 metoden och jämföra handstilen med memoarer från Karl XII. Denna typ av metodkritik är inte så relevant för vår del men eftersom vi använt oss av publicerat material och intervjuat personer som är aktiva med varumärkena är äktheten i uppsatsen hög.

Inom *Oberoende* är syftet att granska huruvida informationen är oberoende av sanningjusteringar. Med det menas i vilket led efter huvudkällan som informationen är hämtad ifrån eller hur pass påverkad informationen är av den berättade. Desto längre ifrån huvudkällan man hämtar informationen eller huruvida informationen är påverkad av berättaren, vid till exempel intervjuer, desto mer risk finns det att man hamnar längre ifrån sanningen. Enkelt uttryckt skulle man kunna beskriva oberoende som en metod för att granska hur äkta informationen är som analyserats. I exemplet med Karl XII, om vi skulle förutsätta att brevet var äkta, kan man med oberoendemetoden granska hur pass sant är det som han har skrivit i brevet. För att upprätthålla äktheten i informationen så har vi undvikit att använda Internetkällor. Som nämnts tidigare vid informationssökning i litteratur var målet att alltid gå tillbaka till huvudkällan för att få en så korrekt uppfattning som möjligt av informationen. Vidare har författarna av vald litteratur granskats när vi inte känt till dessa sedan tidigare. Vid sökningar i Höskolans i Jönköpings databaser efter artiklar lades det stor vikt på hur vedertagen publiceraren av artikeln eller journalen var, allt för att öka äktheten i informationen. De intervjuade hade varit aktiva med förändringen av varumärkena eller besatt mycket information om varumärkena, vilket även höjde äktheten i informationen. Däremot kan det kritiskt granskas om informationen av de intervjuade är påverkad efteråt. Vid intervjuerna diskuterades händelseförlopp som utspelade sig för flertalet år tillbaka vilket kan leda till att de intervjuade glidit ifrån sanningen omedvetet genom att de så långt efter händelserna glömt hur det egentligen utspelat sig och uppfattar sanningen som sådan idag. Enligt Esaiasson et al. (2002) är alltid information beroende av den berättande. Därmed måste det kritiskt granskas hur mycket av

informationen som är beroende av den berättade och om informationen skiljer sig signifikant mot sanningen. För att undvika att de intervjuade påverkade informationen så pass mycket att den skulle bli obrukbar genom egna fritt tagna slutsatser fick de intervjuade frågeformuläret sig tillsänt i förväg så att de kunde förbereda sig innan och kontrollera de uppgifter de inte kunde svara på direkt.

Samtidighet behandlar hur samtida information är. Med det menas till exempel hur långt efter händelsen informationen skrevs ner. Generellt sett är trovärdigheten i informationen högre ju kortare tid som passerat mellan händelse och nerskrift. I vårt fall måste vi bedöma två aspekter med samtidighetsregeln, dels de intervjuades information och dels nerskriften av de själva intervjuerna. Som nämnts tidigare skickades intervjuunderlaget till intervjupersonerna för att de i god tid skulle kunna förbereda sig och anskaffa den korrekta informationen och undvika sanningsavvikelse. Men självklart finns det en risk att en del information som behandlats i denna uppsats har låg samtidighet då en del av arbetet med varumärkena skedde redan på 1970-talet, vi är dock ense om att trovärdigheten i informationen är hög och inte behöver förkastas. Vidare spelades intervjuerna in på kassettband vilket medför att de i allra högsta grad är samtida. Intervjuerna skrevs sedan ned var för sig och den första intervjun var avklarad och sammanställd innan den andra påbörjades för att undvika missförstånd och att informationen i intervjuerna skulle blandas ihop. Under rubriken samtidighet vill vi även framhäva ytterligare ett granskningsområde, nämligen samtidigheten på införskaffad referensram. Vi anser att det är viktigt att arbeta med litteratur som är publicerad under de senaste åren. Detta bland annat på grund av att informationen skall vara relevant och vara i samklang med dagens värderingar och kunskaper samt att den innehåller den senaste forskningen inom ämnet, allt för att öka trovärdigheten i uppsatsen. För att underlätta resonemanget ber vi läsaren att själv skaffa sig en uppfattning om resultatet och trovärdigheten i en uppsats om jordens geografi som baserats på litteratur från epoken då det var allmänt vedertaget att jorden var platt. Utan att ens läsa uppsatsen så borde det vara logiskt att anse att trovärdigheten och resultat i rapporten kan vara väldigt missvisande. För att undvika detta har vi under insamlandet av litteratur kritiskt granskat samtidigheten av dessa och försökt använda sig av nyligen publicerat material. Samtidigt har vi alltid strävat efter att tolka huvudkällan, vilket har resulterat i att en del litteratur kan anses som äldre. Dock anser vi att detta inte signifikant minskar trovärdigheten i informationen eftersom dessa teorier fortfarande är vedertagna och accepterade som sanna då de fortfarande används som källor i nyare publikationer. Därav anser vi att trovärdigheten i rapporten inte kan kritiseras på grund av samtidighetskriteriet.

Den sista källkritiska regeln benämns *tendens* och skall användas för att kritiskt granska en medveten påverkan av informationen från berättaren eller hurvida det ligger i berättarens intresse att ge en snedvriden berättelse. Enkelt uttryckt ska man alltid komma ihåg avsändaren vid tolkandet av information, just för att information kan vara snedvriden av avsändarens egna intressen eller värderingar. När en politiker, brottsling eller fackförening uttalar sig ska man sålunda komma ihåg att uttalandet förmodligen är färgat av egna värderingar eller intressen som kan komma att snedvrida den riktiga sanningen. Om vi applicerar tendensreglerna på de intervjuer som genomförts under uppsatsen så behöver man inte misstänka att de intervjuade hade

några större incitament till att medvetet snedvrida informationen under intervjuerna. De intervjuade har med största sannolikhet återgivit händelserna så sanningsenligt de kan erinra sig. Det som skulle kunna få de intervjuade att snedvrida informationen för eget intresse är att de anser att de står bakom faktorer som verkat positivt på förändring av varumärket men som egentligen bara är en förändring i kundernas smak. Men i båda fallen kan man faktiskt urskilja att en hel del detaljer som gjorts med varumärket som också uppfattats av konsumenter, det går även att spåra förändringar av flaskor och utveckling av nya smaker med mera. Skillnaden i marknadsföringen av varumärkena under det påstådda förändringsarbetet är också tydligt vilket styrker att man utfört ett medvetet förändringsarbete med varumärket. Om det är företagets förändringsaktiviteter eller externa faktorer som påverkat konsumenterna att uppfatta varumärket på ett annat sätt är dock svårare att avgöra, detta är dock ingenting unikt för denna rapport utan något som kan hända alla marknader varför vi bortser från detta.

Ytterligare en kritisk punkt i uppsatsen är val av forskningsansats. Vi anser att denna studie med det valda syftet inte passar för en kvantitativ studie. Vidare kan valet att arbeta med fallstudier diskuteras. Enligt Yin (2002) är en av de stora nackdelarna med fallstudier att resultatet av studien är svårt att generalisera på grund av att studien undersöker ett enskilt eller ett fåtal fall. Men samtidigt innebär det en hel del fördelar vilket redan har diskuterats ovan. Denna metod anses även av oss vara en passande ansats till problemet givet syftet. Williamson (2000) menar dessutom att resultatet och all data speglas av hur undersökarna uppfattar och tar till sig informationen från undersökningar, händelser och intervjuer vilket kan sänka validiteten i undersökningen, det vill säga resultatet och slutsatsen hade kanske inte blivit de samma om någon annan hade genomfört studien. Visst förefaller det så att om andra genomfört studien så hade de kanske genomfört intervjuerna på ett annat sätt vilket resulterat i en annan tolkning och analys än den som presenteras i denna rapport, men vi har arbetat aktivt för att behålla objektivitet i rapporten och arbetat efter de källkritiksregler som diskuterats ovan för att uppnå en så hög grad av trovärdighet och sanning i informationen samt att hålla en så hög validitet som möjligt.

Slutligen bör läsaren behålla denna metodkritik i tanken under läsningen med tanke på vad Esaiasson et al. (2002) skriver; att all information är beroende av den berättande.

3 Referensram

I referensramen presenterar vi tidigare forskning inom grenarna Positionering, Ompositionering och Revitalisering av varumärken som senare ligger till grund för uppsatsens analys och slutsats.

3.1 Positionering

Enligt Kotler och Armstrong (1996) kommer sannolikt företag som försöker att tjäna en hel marknad med sina produkter och varumärken att möta stora problem om de ska möta alla kunders olika behov och efterfrågan. För att öka sin konkurrenskraft bör företaget istället fokusera sig på mindre delar av marknadens behov som de bäst kan tillmötesgå. Detta benämns *Market Targeting Strategy* och består av tre större block. Marknadssegmentering (*Market Segmentation*), där företagen delar in kunder in i olika kundgrupper där de segmenterar de olika behoven som kan efterfråga olika variationer på en och samma produkt. Det andra blocket benämns. Marknadsfokusering (*Market Targeting*) där företaget ska värdera de olika segmenten och därefter välja de attraktiva målgrupper som företaget vill vara aktiva inom. Det tredje blocket benämns Marknadspositionering (*Market Positioning*). Här måste företaget skapa sig en konkurrenskraftig position för sitt varumärke hos målgruppen via en väl genomtänkt marknadsföring kampanj.

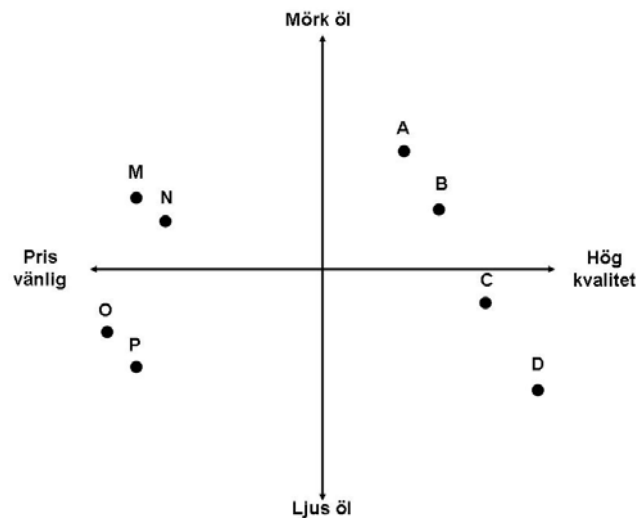
Enligt Ries och Trout (2001) så innebär inte positionering vad företaget gör med produkten utan vad företaget gör för att få kunden att uppfatta produkten och varumärket samt positionera det i sitt eget sinne. The Dictionary of Marketing (Ivanovic & Collin, 1996) definierar varumärkespositionering som att skapa en image för en produkt i kundernas medvetande. Positionen blir då företagets önskade plats i kundernas medvetande och positionering sättet att komma dit.

Hur skapar man då en konkurrenskraftig position i kundernas medvetande? Enligt Ries och Trout (2001) är den mest givande strategin att vara först på marknaden. Lyckas man med det kommer företaget ha en stark konkurrensfördel för en lång tid framöver. Om man inte lyckas med att vara först måste man positionera sig gentemot den som skapat sig en position i kundens medvetande först, förutsatt att man inte lyckas hitta en plats i kundernas medvetande som inte redan är belägrad av något varumärke.

3.1.1 Perceptual Maps

Hur kan man då lokalisera dessa platser i kundernas medvetande? En enkel och väldigt givande teknik är känd som *perceptual maps*. Hooley, Saunders och Piercy (2004) beskriver tekniken enligt följande: Först måste företaget undersöka hur konsumenterna uppfattar förhållandet mellan olika konkurrerande varumärken med fokus på de viktiga attributen inom den specifika branschen. Därifrån kan företaget hitta ej upptagna platser i kundernas medvetande som kan vara intressanta. För att lättare beskriva metoden illustrerar Paley (1999) ett exempel om hur en undersökning gjordes av 500 ölkonsumenter i Chicago där de bads att värdera förhållandet av 8 olika öl-

märken; A, B, C, D, M, N, O och P. De relevanta attribut som användes var Prisivänlig/Hög Kvalitet och en Mörk/Ljus förhållande. Resultatet formade en perceptual map.

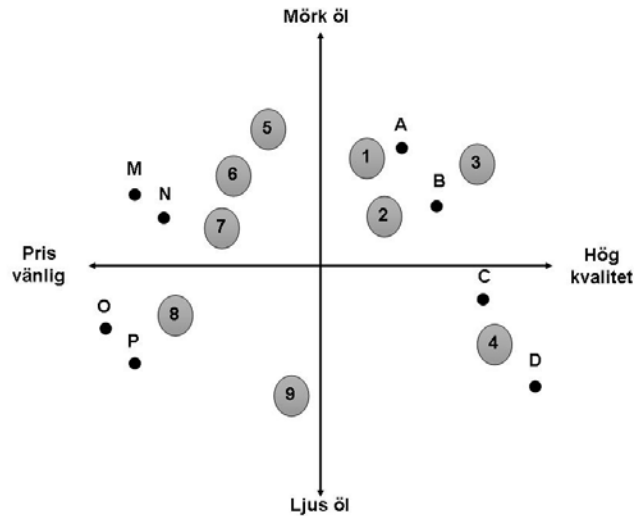


Figur 3.1-1 Perceptual Map. Paley (1999)

Med detta resultat kan ett företag som överväger att lansera ett varumärke försöka att positionera sig på en yta som inte redan representeras av ett annat varumärke, allt för att skapa sig en unik position jämfört mot sina konkurrenter i kundernas medvetande. Eftersom marknadsföring ofta går ut på att skapa konkurrensfördelar genom att hitta ej tillfredställda behov samt skapa efterfrågan hos kunderna, kan det vara klokt att inkludera dessa konkurrensfördelar i perceptual maps.

Paley (1999) visar hur man kan gå tillväga för att inkludera konsumenters idealkluster i perceptual maps för att skapa mer djup i informationen. Vad man då gör är att eftersöka varje kunds idealuppfattning om den specifika produkten för att sedan sammanfoga dessa poäng till kluster. Detta appliceras på en perceptual map för att illustrera idealklustren.

Referensram



Figur 3.1-2 Idealkluster. Paley (1999)

De grå fälten representerar de 500 ölkonsumenternas samlade idealpositioner i nio sammanfogande kluster. Vid dessa kluster skulle konsumenterna helst ha ett ölvarumärke med de givna karaktärerna. Värden av att inkludera segmentering är uppenbart. Vid figur 3.1-1 sågs det som en möjlighet att lansera ett varumärke vid origo för att skilja sig från konkurrenterna. I figur 3.1-2 med konsumenternas ideal kluster ser vi dock att det kan vara ödesdigert eftersom konsumenterna inte efterfrågar ett öl med dessa attribut. Däremot skulle det vara lämpligt att lansera en öl nära kluster 9, där ingen konkurrent har positionerat sig i konsumenternas medvetande.

Användningen av perceptual maps bygger hur konsumenter uppfattar skillnaden mellan olika varumärken mot ett antal givna attribut och ger en relativt förenklad bild av verkligheten men med idealkluster inkluderat så är information av stor relevans vid till exempel strategisk planering av ett nytt varumärke (Paley, 1999). Det går även att inkludera segmentering i dessa idealkluster vilket kan underlätta för företagen när det gäller att identifiera en viss målgrupps preferenser efter till exempel ålder och kön vilket är till nytta för företag som redan bestämt sig till vilket segment de vill positionera sig mot (Hooley, Saunders & Piercy, 2004).

Marconi (1996) menar att människor skapar sig uppfattningar av något via den kunskap de har om detta, eller rättare sagt vilken kunskap de tror sig besitta. Dessa uppfattningar får sedan fungera som vägledare vid vardagliga beslut. Dessa uppfattningar behöver inte alltid vara det samma som verkligheten. Arnold (1992) hävdar att varumärken som är marknadsledare inom sin bransch, som till exempel Coca Cola och McDonalds, inte blivit det på grund av att de spenderat mest på marknadsföring eller har den bästa kvaliteten på sin produkt, utan på grund av överlägsen upplevd kvalitet av kunderna. Enligt Marconi (1996) blir då det viktiga för marknadsförare att skapa ett informationsflöde som skapar de uppfattningar hos kunden som är lämplig för företaget. Det viktiga är att sända ut en klar och distinkt bild av hur företaget vill att

varumärket ska uppfattas. För att uppnå detta är det inte helt ovanligt att positionera sig motsatt i förhållande till konkurrenters positioner.

Enligt Arnold (1992) är ett varumärkes position långsiktig och svår att ändra via kort-siktig stimulering och därför är det viktigt att man arbetar med positioneringen korrekt redan från början. En lyckad positioneringsstrategi bör inledas med att lyssna på kunderna, varpå företaget skall sikta in sig på en långsiktig plan för att kunna tillmötesgå kundernas behov långsiktigt och på detta sätt säkerställa tillväxt. Den valda positionen ska även vara så differentierad från konkurrenternas att kunderna fortsätter att uppleva företagets produkt som det naturliga valet. Positionen måste vara utmärkande för varumärket och den måste vara byggd på något som är viktigt för konsumenterna. Denna position måste även vara byggd på verkliga fördelar. Ett varumärke som lovar högsta kvalitet men som inte uppfattas att uppleva till vad det lovar kommer förmodligen inte leda till upprepade köp från konsumenterna. Det är oerhört viktigt att denna position är kommunicerbar till konsumenterna. En positioneringsstrategi liknar mycket ett företags strategi, att skapa en hållbar konkurrensfördel. En position kan inte bara byggas på en marknadsföringskampanj, utan det genomsyras av alla aktiviteter varumärket och företaget bakom gör och står för. Det är viktigt eftersom konsumenterna skapar sig en uppfattning och detta av all information som når dem. Denna uppfattning ger sedan varumärket en position i konsumenternas medvetande. Om information om varumärket eller företaget uppfattas som negativ kan det få påtagliga följder. Det kan gå så långt att konsumenterna väljer att bojkotta varumärket.

3.2 Ompositionering

För de tillfällen då varumärken tappar sin position föreslår Brassington och Pettitt (2000) flera olika strategier för att återta eller förändra denna. Vissa strategier bygger på att sänka alla möjliga kostnader för produkten för att mjölka den på intäkter tills den slutligen avvecklas medan en mer aggressiv strategi innebär att blåsa nytt liv i varumärket genom en ompositionering för att förlänga varumärkets livscykel.

Enligt Arnold (1992) är det viktigt att känna till marknaden och dess utveckling för att lyckas med en positionering. En marknad kan komma att förändras likt en produktlivscykel varför det går att anpassa sin positioneringsstrategi enligt marknadens fas. Som beskrivet tidigare så består produktlivscykeln av fem olika faser som marknaden för en viss produkt kan befinna sig i. Dessa är utveckling, introduktion, tillväxt, mognad och nedgång. Arnold (1992) menar dock att nedgångsfasen inte är lika applicerbar på varumärken som den är på produkter men att de övriga faserna kommer att påverka positioneringsstrategin för varumärket. I början av livscykeln så gäller det först och främst att uppmärksamma konsumenterna om den nya produkten eller teknologin. När marknaden befinner sig i introduktionsfasen bör varumärket positionera sig mot hela marknaden för att nå så många kunder som möjligt. När marknaden börjar gå mot mättnad så bör företaget inta en nischposition eftersom kundernas behov och önskningar vid den här fasen oftast har förfinats varför en nischposition kan komma att erfordras för att skapa konkurrensfördelar som beskrivits tidigare. När marknaden till slut är mättad och uppdelad bör företaget erbjuda flera olika

varumärken för att tillmötesgå flera olika segments behov. Ett företag med en stor varumärkesportfölj kommer att kunna erbjuda flera olika kunder sina varumärken och därmed diversifiera risken med att förlora hela sin kundbas om ett segments behov ändras och företagets varumärke inte längre efterfrågas.

Arnold (1992) hävdar att även på väletablerade och mättade marknader med hård konkurrens kommer kundernas uppfattningar och önskemål att ändras. För företagen gäller det att vara medvetna om dessa förändringar och utveckla sina strategier därefter, antingen genom nya varumärken eller genom ompositioneringsstrategier för redan existerande varumärken.

Kotler et al. (2001) menar att ompositionering kan kräva förändring av såväl den faktiska produkten som dess image, men att det i vissa fall kan räcka med att imagen förändras. I det senare fallet skulle alltså företaget enbart kommunicera ut en ny önskvärd bild av sig självt men behålla den befintliga produkten oförändrad.

Vidare menar Kotler et al. (2001) att även om ett varumärke är väl positionerat kan det komma att behöva ompositioneras med tiden. Det kan till exempel hända att konkurrenter introducerar varumärken som ligger nära positionsmässigt eller att kunder vill byta varumärke. I stället för att lansera ett nytt varumärke bör man överväga att ompositionera det man har eftersom konsumenterna redan känner igen detta och en viss konsumentlojalitet kan förväntas. Behov av ompositionering kan också uppstå när produkter blir omoderna och inte längre är à jour med konsumentbehoven och konkurrensen.

Baker (1999) nämner tre alternativa användbara strategier när man väl identifierat sin aktuella position på marknaden. Om denna är rätt, det vill säga uppfyller kundernas behov samt utgör en konkurrensfördel, så är det fördelaktigt att *förstärka den aktuella positionen*. Detta uppnås enklast genom att fortsätta med den produktutveckling och de kommunikationsmedel som man redan utnyttjar.

Allt eftersom kundernas behov ändras eller när marknaden utvecklas ändras också möjligheterna att tillfredställa kunderna. I ett sådant föränderligt läge behövs det en ändring av den ursprungliga positionen. Denna process med små stegvisa förändringar av positionen benämns *inkrementell ompositionering* och används när en produkt är i närheten av kundernas behov och allt som behövs är en liten ändring av imagen för att komma till rätt position.

En *radikal ompositionering* är nödvändig då varumärket är positionerat långt ifrån ens utsedda målgrupp och inte kan differentiera sig gentemot konkurrenterna. Detta kan innebära såväl en totalförändring av varumärkets tidigare associationer som skapandet av nya associationer som värderas positivt av kunden och därigenom skapar ett förbättrat konkurrensläge på marknaden. En radikal ompositionering kan också innebära att man inriktar sig på ett helt nytt marknadssegment.

3.2.1 Vertikal Ompositionering

Aaker (1997) skriver i en artikel om vertikal ompositionering. Inom denna strategi finns det två vägar; att introducera sig på *downscale* respektive *upscale* markets, det vill

säga att sänka priset och hitta kunder som uppträder i den lägre prisklassen eller höja priset och därmed hitta kunderna som uppträder på dyrare marknader, i förhållande till den tidigare marknaden. Aaker menar att vertikal ompositionering av varumärket kan vara ett alternativ när det inte är aktuellt att introducera ett nytt varumärke men kräver förstås också åtgärder på produktsidan.

3.2.1.1 Ompositionering till *Downscale Markets*

Aaker (1997) menar att det enklaste sättet att göra en positionsförändring är att sänka priset. En prissänkning kan dock vara ganska farligt. De finansiella konsekvenserna av en prissänkning blir givetvis påtagliga och svagare konkurrenter tvingas sänka priserna vilket kan leda till ett priskrig som ytterligare drar ner priserna. Dessutom kan varumärkets image skadas betydligt. Det är mest troligt att en prissänkning kommer att göra priset till utgångspunkt för konkurrensen, vilket i sin tur kan leda till att konsumenterna inser varumärkets brist på differentiering eller med andra ord inser att andra varumärken fyller samma behov till ett lägre pris.

Vidare menar Aaker (1997) att man genom att ge en logisk grund för prissänkningen (en god anledning till prissänkningen), som underförstår att kvaliteten är oförändrad, kan skydda varumärkets image vid en prissänkning. En logisk grund skulle till exempel kunna vara att man hävdar skalfördelar vilka lett till sänkta priser. Dessutom kan varumärket skyddas genom att man genomför extra marknadsaktiviteter under förändringsperioden. Trots att det kan vara svårt att motivera en större marknadsföringsbudget när produktens pris sänks kan detta vara nödvändigt för att ompositioneringen, prissänkningen, för att hindra att varumärket skall bli en lågprisprodukt som endast konkurrerar med priset.

3.2.1.2 Ompositionering till *Upscale Markets*

Att positionera om ett varumärke från mainstream till upscale, det vill säga att göra något billigt dyrt, är enligt Aaker (1997) i stort sett omöjligt. Först och främst saknar varumärken som är positionerade som lågpris de associationer som är viktiga för upscale varumärken; image, varumärkespersonlighet och upplevd kvalitet, det vill säga associationer som är nödvändiga för att kunna ta ut ett prispremium.

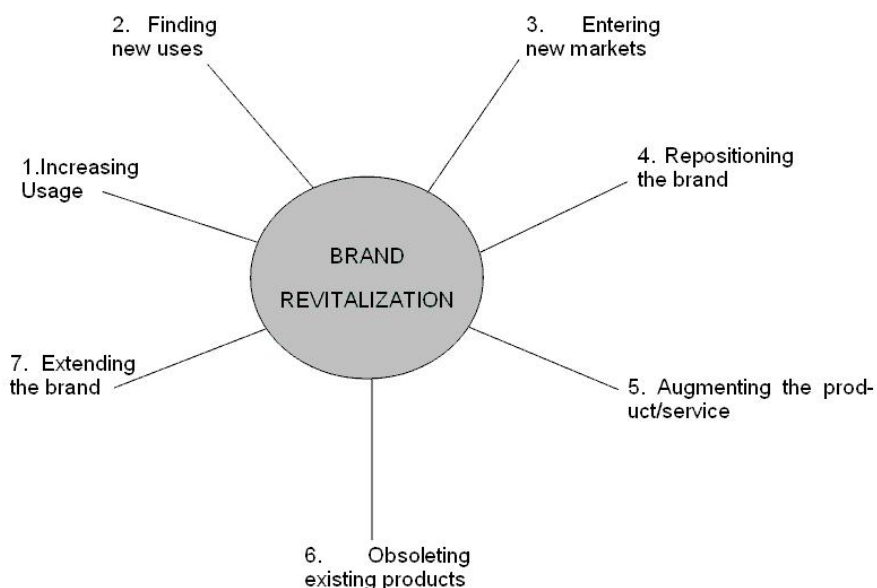
Slutligen menar Aaker (1997) att även om man lyckas göra en framgångsrik ompositionering uppåt kan det hända att de värdefulla, redan existerande, kunderna överger varumärket när detta omvandlas för att attrahera en annan marknad.

3.3 Revitalisering

Inom litteraturen råder det ingen klar samstämmighet om skillnaden mellan revitalisering och ompositionering. Det framgår att båda begreppen innefattar någon sorts förändring av aktuell marknadsstrategi. Kapferer (1997) definierar skillnaden som att revitalisering kan göras för att återta marknadsandelar i det aktuella segmentet medan ompositionering riktar sig till ett helt nytt segment för produkten i fråga. Vidare menar Kapferer (1997) att ompositionering är ett bristfälligt begrepp då det endast innebär en önskad framtida position på marknaden. Hur denna position skall nå lämnas då osagt.

Kapferer (1997) använder ordet förnyelse istället för revitalisering och hävdar att denna förnyelse har en rad innebörder. För det första kan en förnyelse hindra fallande försäljning, hos såväl ett ledande varumärke som har dramatiskt fallande försäljnings-siffror såväl som hos varumärken med mindre och systematiska försäljnings-minskningar men även hos föråldrade varumärken som har tappat kontakten med opinionsledare och nya generationer. Vidare lämpar sig förnyelse för varumärken som har tappat marknadsandelar men fortfarande lever kvar med mycket goodwill på marknaden. Även varumärken som har tappat goodwill på grund av negativ publicitet från konkurrenter men har kvar lite av glansen innefattas av denna förnyelse. Den mest extrema formen av förnyelse innebär återupplivning av varumärken som har försvunnit från marknaden men lever kvar i allmänhetens minnen.

Aaker (1991) diskuterar vidare dessa begrepp genom att visa sambandet i en modell där ompositionering kan vara en beståndsdel av revitaliseringen av ett varumärke. Denna revitaliseringsmodell förklarar vilka medel som står till buds när ett varumärke behöver revitaliseras.



Figur 3.3-1 Revitalizing the brand. Aaker (1991)

Aaker (1991) menar (Figur 3.3-1) att dessa sju delar av en revitalisering inte är fristående från varandra utan kan kombineras och förekomma i olika grad och skall därför ses som sju olika sätt att se på revitalisering och därigenom hitta kreativa lösningar som skall underbygga en ny strategi. Nedan följer en mer ingående beskrivning av de olika delarna.

Den första delen av Aakers (1991) modell är att öka användningen, *Increasing Usage*. Detta syftar till att utöka storleken hos det befintliga segmentet genom ökad användning. Detta kan ske genom att sätta upp ett antal frågor av typen: Varför används inte produkten mer? Vad avgör beslutet att använda produkten? Hur skiljer sig attityder-

na mellan en sporadisk användare och en regelbunden användare? När frågorna besvarats finns det två alternativ. Antingen att öka användningsfrekvensen eller nivån av användning. En ökning av användningsfrekvensen kan ske genom påminnelsereklam för att placera ge varumärket en mer central position i konsumentens sinne. Man kan också underlätta användningen av produkten och öka incitamenten för användningen, till exempel genom mängdrabatt eller liknande. Vidare kan man undersöka när konsumenten använder produkten och utifrån detta finna nya användningstillfällen. En ökning av användningsnivån syftar till att kunden ska använda mer vid varje tillfälle. Hur mycket konsumenten använder av produkten kan regleras genom till exempel förpackningsstorlekar. Argument och attityder som talar emot ökad användning kan ofta kringgås genom att till exempel introducera hälsosammare alternativ.

Den andra delen i Aakers (1991) modell är att hitta nya användningsområden, *Finding new uses*. Detta innebär att stoppa ett varumärkes stagnation genom att introducera nya användningsområden för produkten. Genom marknadsundersökningar är det lätt att se vad konsumenten verkligen använder produkten till. Om många konsumenter använder produkten på andra sätt än det ursprungligen var tänkt så finns här en god chans att spinna vidare på dessa användningsområden och därigenom generera ökad försäljning.

Aakers (1991) tredje beståndsdel är att hitta nya marknader, *Entering new markets*. Ett bra sätt att generera tillväxt är att hitta nya marknader för sin produkt eller varumärke. Marknader kan till exempel ha blivit förbisedda när produkten introducerades på grund av hög priskänslighet men mognat i takt med att priserna har sänkts. Detta gäller i hög grad tekniska produkter som ofta är dyra i början men blir billigare med tiden. Att hitta en helt ny marknad kan däremot vara svårt, det kan här underlätta att segmentera marknaden. Varumärkesinnehavaren kan då lättare välja de segment och målgrupper som är passande.

Att ompositionera varumärket, *Repositioning the brand*, är Aakers fjärde beståndsdel. En ompositionering innebär att ett varumärkes position förändras. Detta kan vara gott alternativ när nuvarande position har blivit föråldrad till följd av ändringar i kunders preferenser, vilket sker med tiden. Ompositionering måste förändra associationerna till varumärket samt differentiera detsamma från mängden.

Den femte beståndsdel i Aakers (1991) modell är utvidgning av produkten eller tjänsten, *Augmenting the product/service*. Detta alternativ är passande när en tidigare differentierad produkt kommit att bli en i mängden, en dussinvara. När detta inträffat är det ytterst svårt att ta ut ett prispremium för sin produkt eftersom det troligtvis råder priskrig på marknaden. Här gäller det återigen att förstärka sin produkt och sitt varumärke så att det står ut från mängden. I detta fall föreslår Aaker (1991) att erbjuda något extra och annorlunda eller göra någonting bättre än de andra aktörerna på marknaden. För mogna produkter/varumärket ligger det närmast till hands att erbjuda något extra och annorlunda eftersom det kan vara svårt att hävda att man är bättre än konkurrenterna. Ett exempel kan vara att ändra förpackningen så att den blir mer lättanvänd. Huvudsaken här är, hur det än sker, att kunden anser att det är till fördel för denne.

Att göra existerande produkter förlegade, *Obsoleting existing products*, Aakers (1991) sjätte beståndsdel innebär att en marknad eller industri som har somnat till, kan väckas till liv igen genom att en ny produkt gör att den gamla produkten blir förlegad. Ett bra exempel på detta är CD-skivan som gjort att kassetband i stort sett försvunnit. Företag som vågar utmana med nya produkter har goda möjligheter att lyckas med denna manöver eftersom marknadsledare sällan förändrar sin industri på grund av att de ofta tror sig sitta säkert och därmed undviker att riskera sin position.

En förlängning av varumärket, *Extending the brand*, är Aakers (1991) sjunde och sista beståndsdel. En förlängning av varumärket till andra produkter är inte enbart en strategi inom revitalisering. Denna strategi har varit ledande de senaste tjugo åren. Strategin innebär att man utnyttjar sin varumärkeskännetecken för att lansera andra produkter. Detta är att föredra när man lanserar en ny produkt eftersom varumärket redan finns i kundernas medvetande och förklaringar av vad detta står för blir överflödiga. Alla krafter kan istället fokuseras på att marknadsföra produkten. Det har bevisats att denna strategi ökar chanserna för en lyckad introduktion på marknaden. Tyvärr föreligger en risk att varumärket skadas om den nya produkten inte lever upp till varumärkets goda renommé.

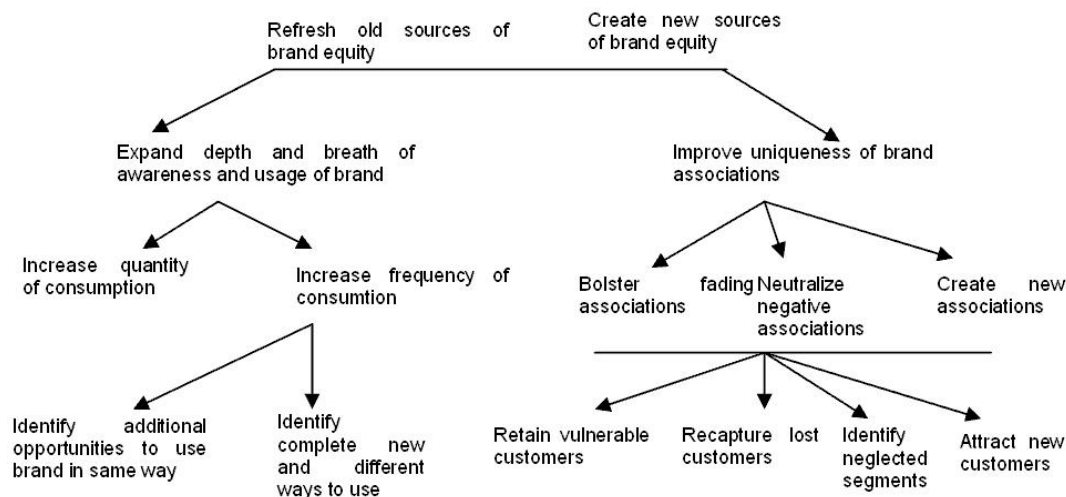
Medan Aaker (1991) snarast ger förslag på hur man kan hitta idéer för en revitalisering så förklarar Keller (1999) hur dessa kan sammanlänkas till att bilda revitaliseringsstrategier.

Keller (1999) hävdar att det finns två generella tillvägagångssätt när man revitaliserar ett varumärke. Antingen expanderar man bredden och djupet av konsumenternas medvetenhet av varumärket (*brand awareness*) eller så bygger man upp varumärkets image (*brand image*) genom att förstärka de positiva associationerna.

Oberoende av vilket tillvägagångssätt ett företag väljer så behövs en mer revolutionär förändring snarare än en evolutionär när varumärket har förlorat sin forna status. I grund och botten gäller det att hitta vilka positiva associationer som varumärket har kvar i kundernas minne. Ibland innebär detta att ett företag får gå tillbaka till sina rötter för att hitta dessa kärnvärden som kan användas i en förnyelsestrategi. Ibland krävs dock en total förändring av hela varumärket samt produkten i fråga (Keller, 1999).

Modellen nedan visar vilka strategier som finns till förfogande om ett företag väljer mellan att förnya gamla kärnvärden eller att skapa helt nya associationer till varumärket.

Referensram



Figur 3.3-2 Brand revitalization strategies. Keller (1999)

I figuren ovan har man två utgångspunkter beroende på om man har många värdekällor kvar i varumärket (*sources of brand equity*). Med värdekällor menar Keller (1999) alla de associationer och åsikter som omgivningen har om varumärket och kan skapa en fördel gentemot andra varumärken. Ett företag som har många källor gör därför klokast i att använda dem i kommande revitalisering medan ett företag utan några källor bör satsa på att skapa nya.

Fortsättningsvis så kommer modellen in på Aakers (1991) funderingar om att öka kvantiteten (*quantity*) samt frekvensen (*frequency*) på användandet av produkten. Enligt Keller (1999) så kan detta göras först då man utvidgat djupet (*depth*) och bredden (*breadth*) av varumärkesuppfattningen (*brand awareness*). En ökning av användningsfrekvensen leder in på två alternativ där man antingen identifierar ytterligare (*additional*) möjligheter (*opportunities*) att använda produkten på samma sätt eller att man identifierar helt nya och annorlunda sätt för användningen.

Den högra sidan av figuren fokuserar mer på varumärkets associationer. Ett första steg är att förbättra styrkan (*improve strength*) och det unika (*uniqueness*) hos associationerna som redan finns. Steg två bjuder på tre alternativ som kan göras simultant då man framhäver avtagande associationer (*bolster fading associations*), neutraliserar negativa associationer (*neutralize negative associations*) samt skapar nya associationer (*create new associations*). Efter detta steg kommer en kundfokus då ens revitaliseringsstrategi kan fokusera på en eller flera sorters kundgrupper. Fokus kan ligga på att behålla känsliga kunder (*retain vulnerable customers*), återta förlorade kunder (*recapture lost customers*), identifiera förbisedda segment (*identify neglected segments*) eller att attrahera nya kunder (*attract new customers*) (Keller, 1999).

Med ett dalande varumärke är bredden av *brand awareness* det stora problemet snarare än djupet av detsamma. Detta beror på att kunderna bara ser en liten del av varumärkets tänkta associationer. För att öka denna bredd krävs nya marknadsföringsprogram som syftar till att förstärka varumärkets image. Vad man än väljer att göra så

kvarstår utmaningen att inte förstöra den varumärkes image som faktiskt finns kvar medan man förnyar densamma (Keller, 1999).

3.4 Sammanfattning av begreppsrelationer

Till en början kan det vara svårt att helt separera begreppen revitalisering och ompositionering eftersom båda begreppen avser att förändra den aktuella situationen för ett varumärke. Skillnaden ligger snarast i vilken omfattning förändringen i fråga har. En revitalisering kan i enklaste form vara att man återinför och förstärker gamla associationer till varumärket. Här syns ingen direkt förändring på produkten i fråga utan snarare en förändring i kommunikationen till marknaden. Således kan en revitalisering göras utan en ompositionering. En ompositionering å andra sidan kräver dock en revitalisering. Att bara förflytta ett varumärke i kundernas medvetande utan att ha gjort en enda förändring på varken produkt eller kommunikation verkar inte helt trovärdigt. Således går en ompositionering hand i hand med revitalisering men inte vice versa.

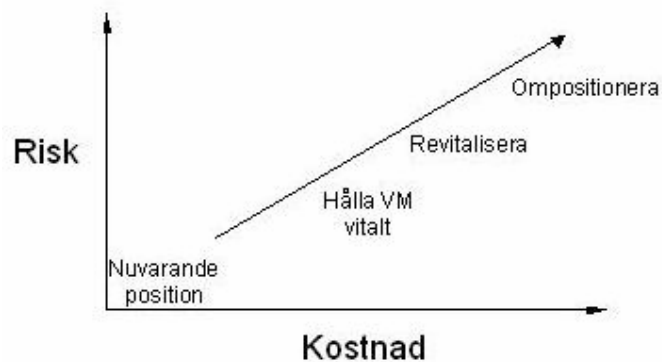
För att veta vilka åtgärder som krävs behövs en insikt om i vilken position varumärket finns i dagsläget. Till hjälp finns då perceptual maps som kan visa var varumärket befinner sig samt vad kunderna efterfrågar. Utifrån denna kan man sedan se hur mycket förändring som krävs för att förflytta sig till ett nytt segment eller förstärka sin redan befintliga position om man ligger inom ett attraktivt segment.

De modeller som beskrivits ovan (främst Aaker, 1991 och Keller, 1999) ger bra insikter om vilka alternativ man kan välja i en revitaliseringsprocess. Även om man kan lista ut många av dem själv så hjälper modellerna att visa helheten så att man inte förbiser några potentiella strategier. Det bör dock betonas att även om de ger insikt om vilka alternativ som kan ligga till grund för en framtida strategi så sägs det inget om hur man praktiskt skall genomföra de alternativ som man valt. Kommunikationsaspekten i en revitaliseringsprocess nämns inte över huvud taget.

Slutligen bör det klargöras att en rad revitaliseringar med syfte att i små steg förändra varumärket i takt med att kundernas och omgivningens preferenser förändras till slut blir en inkrementell ompositionering. I klar motsats står då radikal ompositionering som inom en kort tidsram syftar till att förflytta varumärket till en helt ny målgrupp med hjälp av stora förändringar i både associationer och produkt.

Något som inte nämns i de ovan nämnda teorierna är att hålla ett varumärke vitalt och levande. Både revitalisering och ompositionering syftar ju till att få till en förändring då man märker att varumärket har dalat i intresse hos kunderna, men termerna bör vara överflödiga om ett företag konstant vårdar sitt varumärke och håller det vitalt. Först i efterhand skulle man kunna se om förändringsarbetet inneburit en revitalisering eller rentav en ompositionering, inkrementell eller radikal. I figuren nedan har vi placerat in dessa termer där position är startpunkten som man kan ständigt hålla vital, om man misslyckats med att hålla varumärket vitalt krävs en lite mer omfattande revitalisering. Om man helt tappat fokus på sin marknad återstår då endast den mer extrema ompositioneringen, såvida man inte vill lägga ned varumärket.

Risk på den vertikala axeln syftar till att desto högre man rör sig uppåt längs pilen desto fler och kraftigare åtgärder krävs och därmed ökar risken att någon av dessa åtgärder misslyckas. Det ökade antalet åtgärder går även hand i hand med kostnader, horisontella axeln, eftersom större resurser krävs vilket med största sannolikhet innebär högre kostnader. Det bör sägas att modellen inte skall ses som en generalisering eftersom det med största sannolikhet genomförts revitaliseringar som varit dyrare än motsvarande ompositioneringar, modellen syftar snarare till att ge en översikt av sambanden mellan de begrepp som behandlats. Enligt modellen skulle det till exempel inte uppstå vare sig kostnader eller risk om inga förändringar genomförs, åtminstone kortsiktigt. I längden kan det däremot diskuteras om det inte är mer riskfyllt och kostsamt att inte agera överhuvudtaget.



Figur 3.4-1 Kostnad och risk vid förändring

4 Fallstudier

I kapitlet Fallstudier redogör vi för resultaten av de intervjuer vi genomfört.

4.1 Festis

Följande fallstudie baseras på en telefonintervju med Fredrik Pantzerhielm, Projektledare på ANR.BBDO (tidigare Allansson Nilsson Rififi) som arbetat med Festis sedan 1993 då man började förändringsarbetet. Dessutom har vi tagit del av en rapport skriven av Fredrik Pantzerhielm och Jan Brännström vilken gavs ut år 2000 i samband med att man fick pris i tävlingen 100-wattaren för långsiktig varumärkesvård.

4.1.1 Varumärket innan förändring

Festis lanserades redan i slutet av 1950-talet. Vid den tidpunkten användes den klassiska trekantiga tetraederförpackningen vilken Festis var först med på sin marknad. Förpackningen ansågs vara ny och rolig. Med andra ord var förpackningen redan vid introduktionen en viktig del av produkten. Sedan dess har varumärket genomgått en rad förändringar och varumärkesstärkande aktiviteter. Under 1970-talet gjordes försök att vidga varumärkets målgrupp genom att positionera sig mot en vuxnare publik. Man försökte göra detta genom att visa reklamfilmer med bland annat idrottsstjärnor som drack Festis. Tio år senare hade dock varumärkets fokus fallit tillbaka på barnen, som var den ursprungliga målgruppen.

Under en period bestämde dåvarande ägaren Pripps (sedermera Carlsberg) att licensiera ut varumärket Festis till Kiviks Musteri som gjorde allt annat än att vårda varumärket. I stället försökte de få ut så mycket vinst som möjligt under licensperioden.

1993 hade Festis en varumärkeserinran på hela 98 % räknat på hela populationen, detta till trots var man bara nummer tre på marknaden för stilldrinks som är en relativt liten del av hela dryckesmarknaden. Denna position berodde till stor del på att Festis inte längre var ett valbart alternativ i konsumenters medvetande vilket resulterade i att försäljningsvolymen och varumärkesimage var på väg utför. Varumärket ansågs omodernt, nostalgiskt och barnsligt.

Till följd av detta togs beslutet av Pripps att vända denna negativa trend för att återigen göra Festis till en omtyckt stilldrink med målsättningen att återta marknadsledarskapet.

4.1.2 Förändringarna

Till sin hjälp tog Pripps reklambyrån ANR.BBDO. Målsättningen var som sagt att återta marknadsledarskapet. Detta krävde genomgripande förändringar av såväl produktinnehåll, förpackning, målgrupp och position. Pripps var berett att offra den del av marknaden de fortfarande hade på att genomföra en drastisk förändring. Denna inställning ledde till att Festis genomgick en revolutionär förändring snarare än en evolutionär som hade varit fallet i tidigare mer försiktiga försök att etablera Festis hos nya målgrupper.

I förändringsarbetet fanns det tre pelare som utvecklingen kretsade kring; faktisk produkt förpackning/exponering och marknadsföring. Ingen av dessa skulle ensam ha kunnat påverka målgruppen och därmed öka försäljningen i den utsträckning som skedde. De tre olika pelarna har dessutom samverkat, marknadsföringen har förmedlat en bild av varumärket som kul, spännande, självsäkert och innovativt. Reklamen förmedlade Festis som något lite lyxigt, man har givit varumärket en känsla av premium och lyx. Alla dessa attribut förstärktes av förpackningen och drycken. Förpackningen är till exempel gjord för att kännas lite lyxig och exklusiv. Den faktiska produkten, drycken, har som tidigare nämnts utvecklats kontinuerligt med nya smaker och nu senaste med Festis Low vilket upprätthållit den innovativa känslan.

Här nedan följer en beskrivning av målgrupp samt de tre pelarna i förändringsarbetet.

4.1.2.1 Målgrupp

Att vara barnens dryck är inte direkt lönsamt då det innebär små volymer och lågt pris (Festis hade mycket små marginaler eftersom den till mestadels sålts på back med 33cl returglas på stormarknader). För att öka volymerna behövdes därför nya målgrupper. Att bredda den befintliga målgruppen var inte ett val då den ansågs vara för liten för att motivera de investeringar som behövdes. Istället riktade man blicken till målgruppen unga människor. Eftersom dessa har större potential att göra impulsköp och i många fall är mindre känsliga för pris ansågs denna målgrupp passa mycket bra. Den nya målgruppen utgör också en stor andel av servicehandelns (till exempel Pressbyrå och 7-eleven) klientel. Här såldes också redan en stor mängd läsk, ofta till ett högt pris, vilket gjorde det naturligt att välja servicehandeln till primärt distributionsled. Förflyttning till nya försäljningsställen gav alltså flera fördelar, till exempel höjdes marginalerna och man nådde snabbt ut till den nya målgruppen eftersom den ju var väl representerad i servicehandeln. Dessutom bör det tilläggas att Festis även fortsättningsvis såldes i mindre fyrkantiga tetrabrikförpackningar, men då med barn som primär målgrupp. Försäljningen av de mindre förpackningarna var viktig för bryggeriet för att kunna hålla volymen uppe. Den nya målgruppen man valde beskrivs som ”den mentala storstadsmänniskan som vill prova något nytt”.

4.1.2.2 Faktisk produkt

Från att bara ha erbjudit singelsmaker såsom äpple, päron, apelsin samt svartvinbär sattes nu stor fokus på att utveckla nya smaker som tilltalade den tänkta målgruppen. Fokus sattes på att mixa en välkänd smak tillsammans med en mer exotisk smak. Resultatet blev Citron-Lime samt Cassis (en sorts svartvinbär) som båda lanserades 1994. Efter 1994 har det lanserats en rad nya smaker såsom Melon-Lemon, Peach-Passion, Strawberry-Grapefruit samt Cactus-Lime. Alla dessa smaker lanserades inte på samma gång, utan med jämna mellanrum fram till i år. Vissa smaker har också försvunnit för att lämna plats åt nya smaker. Poängen med detta var att hela tiden hålla sig ajour med sin målgrupp och få dem att prova nya spännande smaker. Senast i raden av lanseringar är Festis Low utan tillsatt socker med smakerna Lotus-Lychee och Cassis.

4.1.2.3 Förpackning/Exponering

Förpackningen har varit en stor och viktig del av förändringsarbetet. Som nämnts ovan såldes Festis tidigare i så kallade tetraederförpackningar, tetrabrikförpackningar och i de olönsamma 33 cl returglasflaskorna. Som en del av förändringen valde man att sluta använda tetraederförpackningen och 33 cl flaskorna. Istället för de två avskaffade förpackningarna lanserades en ny starkt profilerad glasflaska.

Den nya glasflaskan fick vara bärare för varumärkets nya grafiska profil. Flaskan var trind till formen och utrustades med en silverfärgad kork och en transparent etikett. Inspiration till den nya förpackningen hämtades från parfym- och spritbranschen som länge använt sig av designade förpackningar som utstrålar exklusivitet. Även tetrabrikförpackningen fick en ny design som skulle utstråla fruktighet och törstsläckning.

Glasflaskan blev dock inte långvarig utan byttes snart ut mot den nuvarande 60 cl PET flaskan.

Förpackningen har i förändringsprocessen spelat en relativt stor roll eftersom den tillsammans med varumärket utgör en stor del av köpbeslutet. Inom servicehandeln, som man speciellt inriktade sig på, är också hyllutrymmet ofta kraftigt begränsat vilket gav ytterligare incitament att utforma en förpackning som stack ut från mängden.

I dagligvaruhandeln råder stor konkurrens om hyllplatsen och dessutom finns sällan, för att inte säga aldrig aktiva försäljare. Därmed måste produkten i stort sett klara sig själv när den väl står på hyllan. För att exponera Festis tog man där fram bland annat en profilkyl utformad som en gigantisk Festis-flaska i samband med introduktion av den nya 60 cl flaskan.

4.1.3 Marknadsföring

Med en varumärkeserinran på 98 %¹ fanns det alltså ingen anledning att spendera marknadsföringsbudgeten på ett göra varumärket Festis mer känt. Istället kunde fokus läggas på att skapa nya associationer. Dessa associationer skulle friställa Festis från gamla uppfattningar om att Festis var "nördigt" att dricka vilket undersökningar hade påvisat att många i den tilltänkta målgruppen tyckte. De nya associationer som skapades skulle istället fokusera på det emotionella hos människan och framställa Festis som något kul, spännande, självsäkert och innovativt.

För att öka intresset för nya fräscha Festis använde man sig till en början av reklamfilm på bio. Att börja på biograferna innebar flera fördelar, dels fanns Festis tilltänkta målgrupp väl representerade på biograferna dels är det också billigare att visa reklamfilm på biografer, vilket passade den ansträngda marknadsföringsbudgeten.

Reklamfilmerna som visades gav ett exklusivt intryck och innehöll unga människor som hade roligt och drack Festis i en festlig miljö. Reklamfilmerna skulle kännas ambitiösa och påkostade, allt för att förstärka premiumkänslan i Festis. Reklamfilmerna frångår också i mångt och mycket den svenska reklamtraditionen. Filmerna har med-

¹ Samtliga marknadsdata rörande Festis är hämtade från Pantzerhielm och Brännström (2000)

vetet gjorts svårbegripliga och lämnar mycket för egen tolkning. Dessutom saknar filmerna helt USPs (Unique Selling Propositions), det vill säga att det inte ges några rationella argument till varför man ska köpa Festis. Målet med reklamfilmerna är att skapa en Festisvärld med en viss attityd. Personligheten för nya Festis beskrivs som en ”själsäker oförväntad, kompromisslös livsnjutare”. Marknadsföringen spelar alltså helt på konsumentens känslor, image och dylikt.

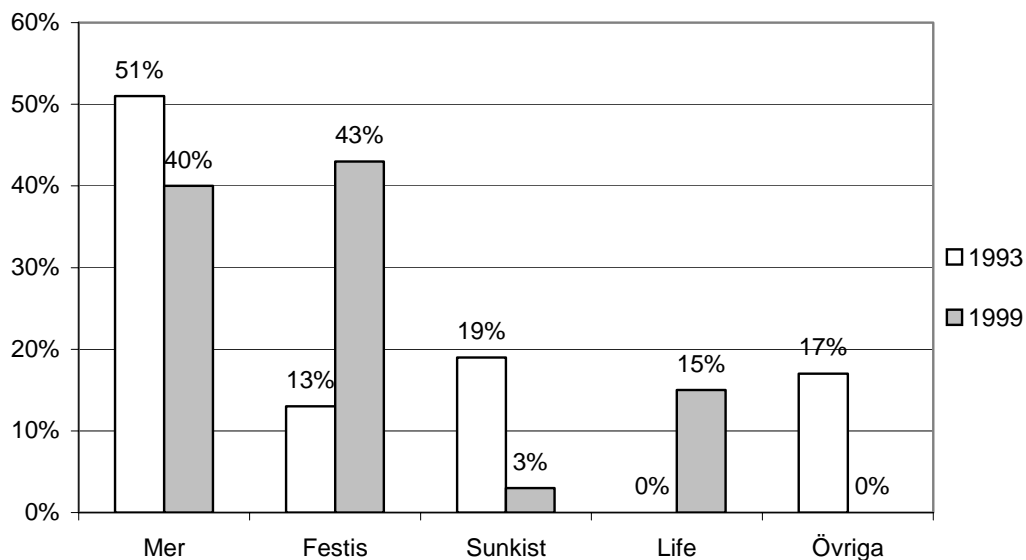
4.1.4 Resultat

Efter förändringsarbetet med Festis så gjordes flera uppföljningsundersökningar för att se om målsättningarna uppfyllts. Dessa resultat har vi här valt att dela in i kvantitativa samt kvalitativa resultat.

4.1.4.1 Kvantitativa

De direkta resultaten som visar på en lyckad förändring är att försäljningen ökade med 490 % mellan 1993 och 1999. Ökningen har fortsatt men mattats av i takt med att marknaden mättats. Under samma period ökade även nettointäkterna med 676 %.

1999 återtog Festis ledarskapet på stilldrinksmarknaden från MER och Sunkist. Man hade då gått från blyga 13 % (1993) till 42,9 % (1999) av stilldrinksmarknaden som under samma tid hade växt med totalt 31 %. Det är lätt att tro att den totala marknadsökningen gynnade Festis tillväxt men i själva verket var det Festis som fick den totala marknaden att växa, alla konkurrerande varumärken dalade nämligen i försäljning under perioden (Se figur 4.1-1).



Figur 4.1-1 Marknadsandelar 1993 respektive 1999, Pantzerhielm & Brännström (2000)

4.1.4.2 Kvalitativa

Redan innan förändringsarbetet inleddes var Festis, vilket nämns ovan, ett mycket välkänt varumärke. Essensen i förändringsarbetet var att kapitalisera på den höga kännedomen genom att förflytta varumärket till en valbar plats i konsumenternas medvetande.

Genom förändringsarbetet lyckades man öka Festis popularitet markant i den valda målgruppen. Enligt en undersökning genomförd av Ungdomsbarometern 1992 hade Festis en negativ image. Sju år senare, 1999, visade samma undersökning på en markant förbättring. Av de undersökta varumärkena var det endast Coca Cola och Fanta som fick bättre betyg i image av ungdomarna. Förutom image mättes prisvärdhet, smak och kvalitet som även de, enligt ungdomarna, hade förbättrats. I Ungdomsbarometerns undersökningar förflyttade sig Festis från en åttondeplats (1993) till tredjeplatsen (1999).

En studie gjord av Svensk Filmindustri mellan 1993 och 1999 visar att 90 % av dem som såg Festis reklamfilmer uppfattade dem som annorlunda, 75 % ansåg de vara intressant och 65 % tyckte att reklamen var underhållande. Detta tyder på att Festis reklamfilmer har nått fram till konsumenterna och att en majoritet av denna har uppfattat och tagit reklamen till sig på ett positivt sätt.

4.2 Explorer Vodka

Följande fallstudie baseras på en telefonintervju med Ingrid Florén samt e-mail korrespondens med Pontus Cederberg, som båda jobbar med Explorer Vodka på V&S Distillers.

4.2.1 Varumärket innan förändring

Explorer Vodka är helägt av V&S Distillers som i sin tur ägs av Svenska staten till 100 %. Explorer Vodka introducerades på den svenska marknaden 1961 och var då den första riktiga svenska vodkan, tidigare fanns bara brännvin. Historien om varumärket började dock tre år tidigare då Explorer Vodka först var tänkt som en exportprodukt ämnat för den Amerikanska marknaden. Denna export blev ett totalt fiasko och en svensk introduktion fick bli ett alternativ där vodkan direkt gjorde succé.

Vid introduktionen hade V&S monopol på att leverera samtliga produkter till systembolagets sortiment. I och med detta monopol fanns inga större incitament att skilja Explorers utseende från övriga produkter. Istället användes standardflaskor till alla drycker med samma volym innehåll. Den enda reklamen som kunde göras var inom branschen och till restauranger eftersom spritreklam till konsumenter var och är förbjudet enligt lag i Sverige.

Från introduktionen 1961 fram till 1995 har Explorer Vodka i stort sett haft samma utseende. Endast mindre utseendeförändringar har skett. Trots att man under åren 1961-1995 aldrig arbetat med en uttalad positioneringsstrategi har varumärket fått en speciell plats i kunders (svenska folkets) medvetande som en något tabubelagd produkt, ingenting man som konsument vågade stå för att man köpte. Det fanns negativa

associationer såsom fylla, parkbänk och kröksprit. I ett pressmeddelande satte Eric Näf, dåvarande marknadschef på V&S, ord på förändringsarbetet *”Explorer ska ur rockfickan och upp på barhyllan. Från att ha varit den mest sålda vodkan i Sverige ska den också bli den mest köpta”*. (Dagens Reklamnyheter, 1998-12-17)

Trots alla negativa associationer så bör det nämnas att Explorer Vodka fortfarande hade kvar positiva attribut då den ansågs lite modernare än konkurrenterna Renat och Kron Vodka samt att den höll en bra kvalitet trots det låga priset.

Spelrummet vad gäller just priset var också mycket begränsat, Explorer Vodka har aldrig marknadsförts som en premiumprodukt och har därför alltid sålts till ett relativt lågt pris, enligt självkostnadsprincip. Detta kan delvis förklara den position som Explorer Vodka har erhållit i konsumenterna medvetande.

4.2.2 Förändringarna

Under åren 1995 till 1998 började man arbeta med förpackningen. Explorer Vodkas starkaste symbol, vikingaskeppet, byttes ut till en modernare variant och vissa andra justeringar gjordes av etiketten.

Den första nylanseringen kom 1995 i form av en vodka smaksatt med lingon. Detta var det första steget i en medveten, långsiktig satsning för att göra Explorer Vodka mera rumsrent. Ett skäl till detta var att V&S leverantörsmonopol till Systembolaget avskaffades 1995 vilket innebar att företaget över en natt hade fått omkring 300 konkurrenter. Avskaffandet av monopolet blev en väckarklocka för V&S som nu insåg vikten av att differentiera sig och detta helst innan det var för sent, alltså bättre att förekomma än att förekommas i den ökade konkurrensen.

Denna insikt ledde till den mer uttalade förändringen 1998. Vid denna tidpunkt besatt Explorer Vodka fortfarande förstaplatsen av vodkaförsäljningen på Systembolaget. Det var inga sjunkande marknadsandelar som var orsaken till förändringen utan snarare en fortsättning av den medvetna strategin att hålla varumärket Explorer Vodka vitalt. Lanseringarna av nya smaker har varit en viktig del av arbetet. Från att lansera Explorer Lingon 1995 har nu, år 2005, ytterligare fyra nya smaker tillkommit; Gran (sedermera nerlagd), Äpple Kardemumma, Apelsin Vanilj, Lingon Blåbär och nu senast Explorer JGB (jordgubbssmak).

Förändringarna 1998 blev mer omfattande än tidigare då V&S beslöt sig för att ta bort vikingaskeppet och bara behålla det rödvita seglet inramat i en cirkel. Designförändringarna har utgjort de viktigaste delarna av förändringsarbetet. Smaklanseringarna har kompletterat arbetet eftersom detta har gett produkten ett stort nyhetsvärde. Eftersom man inte får göra alkoholreklam till konsumenter har det varit mycket viktigt att skapa nyhetsvärde som får produkten att synas i media, samt att produkten blir ett intressant samtalsämne.

Explorer Vodka har, och har haft, en stor trogen kundkrets, vilket innebär att man inte kunde eller ville göra en allt för snabb och stor förändring eftersom detta troligen skulle innebära att många trogna kunder skulle svika varumärket, en risk man

inte var villig att ta. Man har istället valt att göra små genomtänkta förändringar baserade på branschfarenhet och kundkännedom.

För att ta reda på vad kunderna verkligen tycker om varumärket Explorer Vodka har V&S genomfört Brandlover-studier. I korta drag så ville man se hur en "Explorerlover" såg ut, hur de konsumerade produkten samt hur de värderar Explorer Vodka i förhållande till andra vodkamärken. Vid undersökningarna har man haft vissa grundkriterier för konsumtion och ålder på deltagarna. Utvalda deltagare fick genomgå personliga intervjuer på mellan 1,5 till 2 timmar.

Från dessa undersökningar kunde V&S se att varumärket Explorer Vodka är väldigt starkt i åldrarna 20-30 år, vilket man inte hade väntat sig. Man insåg även att Explorer Vodkas kunder var jämt fördelade mellan män och kvinnor, något man inte heller väntat sig. Snarare trodde man att männen skulle vara av majoritet i kundgruppen. Produkten konsumerades framförallt hemma på förfesten eller när man var tillsammans med vänner och priset på produkten hade en stor inverkan på köpbeslutet. Man märkte även att kunderna värdesätter "Det klassiska blandat med det moderna, smaken, prisvärdheten och prestigelösheten".

Efter studierna kunde förändringsarbetet fokuseras på att förmedla de positiva associationerna som nämnts. Prestigelöshet, prisvärdhet, bästa vodka alternativet till festen hemma skulle från och med nu alltid förknippas med Explorer Vodka och alla tidigare negativa associationer skulle försvinna.

4.2.3 Marknadsföring

Trots den reglerade alkoholmarknaden i Sverige, framförallt vad gäller marknadsföring av alkoholhaltiga drycker finns det fortfarande en del verktyg ett företag kan använda i sin marknadsföring. För Explorer Vodka så är det främsta verktyget PR (Public Relations). Här arbetar man bland annat med en bartenderpanel som består av ett nätverk med bartenders som besvarar frågor och undersökningar ställda av Explorer Vodka. Man får då svar på frågor som: Vilken är sommarens drink?, Vilka är de hetaste sommarkrogarna i Sverige?, Vilka är de populäraste drinkarna för killar respektive tjejer? Samt tips i baren för gästerna. Från dessa svar kan man arbeta vidare med nya koncept som uppfyller konsumenternas önskemål.

För att förmedla produktinformation och tips till kunderna används Internet allt mer. Explorer har sin egen sida <http://www.explorervodka.com/> där konsumenterna kan finna produktinformation, drinktips, produktnyheter, med mera.

Ett annat viktigt verktyg utgörs av en säljkår som är Explorer Vodkas ansikte mot restaurangbranschen. Deras uppgift är att sälja in produkten och varumärket till respektive restaurang och krog. Till sin hjälp har de kampanjer som består av drinkmenyer eller Point Of Sales-material (POS) med till exempel t-shirts, shakers, glas, sugrör drinkpinnar med mera som kunden får om de köper in Explorer Vodka produkter. Detta POS material blir slutligen en kommunikationskanal till slutkonsumenten. När inga kampanjer är aktuella så skickar Explorer Vodka regelbundna nyhetsbrev och erbjudanden till restaurangerna. Detta syns inte till slutkonsument men ökar chanserna att restaurangerna säljer mer av just Explorer Vodka.

Ett nytt koncept för att öka kontakten med slutkonsument är att investera i restauranger genom att bygga upp hela barer som följer Explorer Vodka profilen i färg och form. Det senaste exemplet är ett samarbete mellan Explorer Vodka och Waxholms Hotell.

4.2.4 Resultat

Resultaten från förändringsarbetet är svåra att få tag på. Även om vi fick tag på viss statistik gällande Explorer Vodka gick det inte att få tag på den statistik som vi ansåg var nödvändig för att kunna bedöma Explorer Vodkas försäljningsutveckling.

Hur som helst har V&S genomfört Brandlover-studier rörande Explorer Vodka med jämna mellanrum som beskrivits ovan. Dessa kan ses som en sorts utvärdering då man märker om de avsedda effekterna av arbetet har burit frukt. Dock är det möjligt att kritisera studierna då de främst riktar sig till kunder som man redan vet gillar varumärket, följaktligen kan man ifrågasätta vad de egentligen säger om varför andra konsumenter inte köper produkten, vilket torde vara det essentiella för att kunna genomföra förändringar som syftar till ökad försäljning.

5 Analys

I analysen jämför vi de två fallstudierna vi gjort samt jämför dessa med tidigare presenterad teori inom ämnet.

5.1 Förutsättning för förändring

Som den uppmärksamme läsaren redan märkt så skiljer sig de studerade varumärkenas marknader ganska markant ifrån varandra. Å ena sidan har vi sett Explorerer Vodka som kommer från en före detta monopolposition till att nu konkurrera fritt om hyllplatsen på Systembolaget samtidigt som de har oerhört begränsat handlingsutrymme vad gäller marknadsföring till konsumenter. Detta till trots så är Explorerer Vodka fortfarande den mest sålda vodkan i Sverige. Å andra sidan har vi Festis som även den är verksam på dryckesmarknaden, men då i en användningsform helt skild från alkoholhaltiga drycker samt med fri konkurrens på en öppen marknad, i ett från början mindre segment av stilldrinks men som sedan blivit en alternativ dryck till de dominerande läskedryckerna. Till skillnad från Explorerer Vodkas marknadsandel var Festis mer en parantes på den konkurrensutsatta dryckesmarknaden.

Denna skillnad i marknadsförutsättningar skulle kunna innebära att det inte är av värde att analysera två så vitt skilda varumärken tillsammans. Men om vi tänker tillbaka på inledningen i detta arbete så diskuterade vi varumärkets roll som bärare av såväl image, attribut samt personlighet och därigenom makten att differentiera en produkt från mängden. I ljuset av denna tanke så kan vi se att både Festis och Explorerer Vodka saknar Unique Selling Propositions (USP), det vill säga inget av varumärkena kan hävda att just deras produkt skulle vara avsevärt bättre på något sätt, till exempel vad gäller kvalitet. När en produkt på detta sätt har blivit homogeniserad eller en sorts dussinvara är varumärket det enda som finns kvar för att differentiera sig från övriga aktörer på marknaden. I våra två fall så var varumärkena allt annat än unika i en positiv mening då de båda bar på negativa associationer, i Festis fall dagisdricka, och fylla för Explorerer Vodka som ingen ville stå för att de köpte. Samtidigt får vi inte glömma bort att 98 % av svenska folket kände till varumärket Festis. Även Explorerer Vodka hade hög kännedom (detta finns dock inte några siffror på) och bar på flera positiva associationer såsom svensk kvalitet och prisvärdhet.

Om vi vidare följer diskussionen i inledningen angående produktlivscyklar så förefaller Festis ha belägrat platsen i nedgångsfasen då både försäljningsintäkter och marknadsandelar var minimala innan förändringen. Mer komplicerat blir det att analysera Explorerer Vodka som å ena sidan naturligt bara kunde förlora marknadsandelar vid monolets avskaffande och därigenom övergå i nedgångsfasen, men å andra sidan har denna trots allt behållit sin marknadsledarposition.

För att få ytterligare klarhet i de båda varumärkenas förutsättningar för förändring bör vi analysera deras position innan en sådan. Om vi sätter in Festis i en perceptual map med Högt/Lågt image på respektive sida den horisontella axeln och Högt/Lågt pris på den vertikala axeln så kan vi anta att Festis befann sig i lägre vänstra hörnet, en produkt med lågt image och med ett lågt pris. Detta antagande grundas på de asso-

ciationer konsumenter hade om varumärket såsom dagisdricka, töntdryck, nostalgiskt samt otrendigt. Denna position måste anses ytterst olönsam då de flesta kunderna befann sig långt uppåt höger med en önskan om en spännande premiumdryck. I detta lönsamma område befann sig de flesta konkurrenterna. Enligt teorin så kan det vara fördelaktigt att befina sig långt ifrån konkurrenterna men då krävs det även att ett lönsamt kundsegment befinner sig där, vilket inte var fallet för Festis.

Om vi sätter in Explorer Vodka i en perceptual map med Hög/Låg image på den horisontella axeln och Högt/Lågt pris på den vertikala axeln så kan vi anta att varumärket befinner sig till vänster en bit ner i det vänstra fältet med lågt pris och låg image. Detta antagande baseras på att Explorer Vodka var en av de billigare vodkasorterna på Systembolaget och att det inte var en vodka som folk skyltade med att de drack. Denna position måste ändå anses önskvärd eftersom Explorer Vodka och även brännvinet Renat är de två mest sålda spritsorterna i Systembolagets sortiment och därigenom vara placerat där den absolut största kundgruppen befinner sig.

5.2 Strategianalys

Valet av strategi för vardera varumärket bygger i mångt och mycket på de förutsättningarna för förändring vi diskuterat ovan. För att förenkla analysen av strategival så sammanfattar vi i figuren nedan varumärkenas förutsättningar kort.

	Explorer Vodka	Festis
Stor marknadsandel	X	
Välkänt varumärke	X	X
Fördelaktig position	X	
Kommunikationsfrihet		X
USP		

Figur 5.2-1 Förutsättningar för förändring

Det skall även påpekas att inget av företagen specifikt har uttalat sig om att de använt sig av någon av de teorier som diskuteras i referensramen, nedanstående jämförelser mellan teori och empiri är enbart våra egna kopplingar om samband mellan dessa.

5.2.1 Festis

Vid en analys av de båda varumärkenas förändringsstrategier kan vi se att de använt olika beståndsdelar i Aakers modell från 1991. Festis tycks ha använt sig av ett antal av de beståndsdelar som beskrivs i modellen. Något som kan diskuteras är om Festis verkligen hittat nya användningsområden (*Finding new uses*) eller inte. Festis är ju fortfarande en dryck som man dricker, men om man tänker mer på hur den användes som en utflyktsdricka för dagisbarn så kan man säga att den nu dricks på biosalonger samt har blivit ett fullgott alternativ till läskedrycker. I detta avseende så har man hittat nya användningsområden även om Aaker (1991) menade att produkten skulle an-

vändas på nya sätt till exempel om Festis fall skulle användas som groggvirke eller energidryck.

En naturlig strategi för Festis var ju att hitta nya marknader eftersom stilldrinkmarknaden var en relativt liten del av den totala läskedrycksmarknaden där Festis inte hade något att säga till om. Genom effektiv segmentering hittade Festis sin målgrupp som både var lönsam och till vilken de såg en chans att kunna nå ut.

Men för att nå denna målgrupp var det oundvikligt att göra en ompositionering. För att göra en sådan förändring räckte det i Festis fall inte med att förändra varumärkets image, vilket Kotler et al. (2001) menar kan vara tillräckligt i vissa fall. Festis fick ta det stora steget och även förändra den faktiska produkten. Vad som gjorts med Festis kan närmast beskrivas som den radikala förändring som Baker (1999) talar om, i dessa fall totalförändras varumärkets tidigare associationer och därigenom skapar nya konkurrensfördelar på marknaden.

Kärnan i ompositioneringen av Festis utgörs i mångt och mycket av den upscale-förflyttning man åstadkommit. Man har gjort med Festis vad Aaker (1997) menar är i stort sett en omöjlighet - att genom att ändra associationer kunna ta ut ett prispremium. Även om man inte enbart har ändrat associationerna, utan även den faktiska produkten, har detta haft en stor betydelse. Priset i sig tycks dessutom i Festis fall ha hjälpt varumärket på traven eftersom det har inneburit att man kunnat hävda en premium position sedan prishöjningen, en position som tycks vara mycket åtråvärd dels för att den ger högre marginaler och i Festis fall för att de tilltänkta kunderna agerar på denna marknad.

En av de stora riskerna med att göra en upscale förflyttning är att tidigare kunder, som attraherades av lågt pris, överger varumärket. I Festis fall löste man detta på ett mycket snyggt sätt genom att behålla tetrabrikförpackningen. Denna gavs endast en lättare ansiktslyftning och därigenom lyckades man behålla ursprungskunderna, det vill säga barnfamiljer och dylika konsumenter som upprätthåller volymerna i försäljning och produktion.

Aaker (1991) diskuterar vidare att man som en del av revitaliseringsprocessen kan utöka produkten (*Augmenting the product*). Detta innebär att man förstärker sin produkts attribut för att undvika att denna blir en dussinvara, vilket Festis hade blivit. Festis fick nya smaker och ny förpackning. I synnerhet smakerna innebar att man tog ett tydligt steg från dussinvarorna på stilldrinksmarknaden och förpackningen blev en tydlig markör att man inte var som alla andra. Aaker (1991) menar att det för mogna produkter är logiskt att erbjuda något extra och annorlunda för att hävda att man är lite bättre än konkurrenterna. I Festis fall blev det smakerna och förpackningen vilka båda gick mot strömmen på marknaden. En sådan enkel sak som att Festis var de första som erbjöd en genomskinlig etikett på flaskan visar att man var innovativa och erbjöd något annat än konkurrenterna.

Innovationsspåret leder oss vidare till nästa del av Aakers revitaliseringsdelar, nämligen att göra gamla produkter förlegade (*Obsoleting existing products*). Med detta menas att en ny teknologi kommer in på marknaden och gör existerande produkter oattraktiva. Genom att man lanserade ett stort antal nya, spännande och innovativa smaker

satte man en ny standard på stilldrinksmarknaden. Detta medförde att singelsmaker blev svårare att sälja, samt att nya produkter från konkurrerande varumärken nu försökte komma på nya blandsmaker. Varför skulle man vilja köpa en produkt med enbart grapefruktsmak när man nu kunde testa kombinationen Strawberry-Grapefruit? Festis spelade mycket på smaker och att det alltid skulle finnas något nytt, spännande och fräscht att testa. Vad kunden än väljer, singelsmak eller mixsmak, så kvarstår faktum att Festis ledde smakutveckling och fick därigenom platsen i konsumenternas medvetande som det spännande varumärket. Sedan man inledde förändringsarbetet har man behållit denna position genom att vara innovativ ledare vad gäller smakutveckling och därigenom hållit varumärket fräscht och vitalt.

5.2.2 Explorer Vodka

I Explorers fall kan vi spåra ett lite annorlunda tillvägagångssätt. Här går det att tyda att man använt sig mer av den första beståndsdel i Aakers (1991) modell, att öka användningen (*increasing usage*). Aaker (1991) menar att denna beståndsdel syftar till att komma på nya sätt att utöka det befintliga segmentet. Eftersom Explorer Vodka redan befann sig i ett lönsamt segment föll sig detta val naturligt. Dock är det ett känsligt ämne för ett statligt ägt företag att öppet förespråka ökad användning av vodka. Det skulle gå emot den allmänna uppfattningen av regeringens roll som föredöme i samhället. Men genom en ansiktslyftning av logotypen samt en förändring av flaskan fanns en implicit önskan att genomföra en förnyring av målgruppen från befintlig köpargrupp till en målgrupp från 20 år och uppåt för att utvidga det befintliga segmentet. På en normal marknad, utan restriktiv lagstiftning skulle en sådan strategi även ha följts upp med reklam som placerade varumärket top-of-mind hos konsumenterna. Detta var av förklarliga skäl inte en möjlighet i Explorer Vodkas fall.

Med given information blir det svårt att hävda att Explorer Vodkas förändring verkligen var en ompositionering eftersom man låg kvar hos det ursprungliga segmentet, men det kan delvis stämma överens med vad Baker (1999) talar om som en inkrementell ompositionering. Baker (1999) menar med den inkrementella strategin att om ett varumärke befinner sig på rätt marknadsposition kan man, med fördel, genom små förändringar stärka denna position. Enklast menar Baker (1999) att detta sker genom att fortsätta med liknande produktutvecklingar och kommunikationsmedel. I Explorer Vodkas fall kunde man inte utveckla själva produkten men man kunde utveckla sortimentet och kapitalisera på varumärket genom att lansera nya smaker och behålla den gamla produkten parallellt. Vad gällde kommunikationen så var möjligheterna här i stort sett begränsade till förpackningen och mindre kanaler. Hursomhelst förändrades den lilla kommunikation man hade, men försiktigt. Flaskan fick ny form och etiketten fick ett nytt utseende med starka symbolvärden bibehållna.

Att göra en downscale-förflyttning av Explorer Vodka på den svenska markanden är omöjligt på grund av skattepolitikens grepp om alkoholmarknaden, det finns helt enkelt ingen möjlighet att sänka priset mer. Att göra det motsatta, en upscale förflyttning, skulle vara möjligt men det skulle med största säkerhet misslyckas eftersom ett stort antal av Explorer Vodkas kunder köper produkten just på grund av att det är en av de billigare vodkasorterna. Givetvis hade man kunnat arbeta på att ta fram nya as-

sociationer och därigenom kunnat sälja produkten till ett högre pris men prishöjningen hade troligtvis lett till att man tappat fler kunder än vad man vunnit genom de nya associationerna.

5.2.3 Associationer

Associationerna är huvudtemat i Kellers (1999) modell om revitaliseringsstrategier. Antingen expanderar man bredden och djupet av konsumenternas medvetenhet av varumärket (*brand awareness*) eller så bygger man upp varumärkets image (*brand image*) genom att förstärka de positiva associationerna.

Till en början har man här två val, att återuppliva gamla källor av unika varumärkesvärden (*refresh old sources of brand equity*) samt skapandet av nya källor till unika varumärkesvärden (*create new sources of brand equity*). Explorer Vodka hade stora incitament att välja den förstnämnda beroende på att folk faktiskt köpte produkten trots de dryga 40 åren på marknaden och därför hade källor av varumärkesvärden som konsumenterna gillade, såsom en rimlig kvalitet till ett rimligt pris.

Festis å andra sidan, hade en hög varumärkeserinran som i sig självt är ytterst värdefull. Men om ingen köper produkten spelar detta ingen roll. Beroende på detta hade Festis större incitament att välja alternativ två, att skapa helt nya källor till varumärkesvärden. Enligt modellen så måste detta göras genom att förbättra styrkan (*strength*), gillandet (*favourability*) och det unika (*uniqueness*) hos varumärkesassociationerna. I Festis fall uppnådde man detta genom att neutralisera de negativa associationerna (*neutralize negative associations*) av nostalgi och barnslighet samtidigt som man skapade helt nya associationer som en kul, självständig, spännande stilldrink.

Explorer Vodka som valde alternativ ett, borde enligt Kellers (1999) modell expandera djupet och bredden av varumärkeskännedomen (*brand awareness*) och öka användandet av produkten. Som redan hävdats uppnåddes detta genom en implicit målsättning att öka konsumtionen genom att framhäva Explorer Vodka som rumsrent och något man kan ställa fram på bordet på festen. Enbart denna strategi räckte inte eftersom Explorer Vodka fortfarande hade en del negativa associationer som de ville bli av med och följde därmed Festis väg beskriven ovan där man måste neutralisera negativa associationer.

Båda varumärkena i vårt arbete jobbade målmedvetet för att bli av med dessa negativa associationer. Först när detta lyckats kunde man gå vidare för att på ett trovärdigt sätt marknadsföra sig som ett attraktivt alternativ för kunderna genom att skapa nya associationer, vilket båda varumärkena gjorde.

Kunderna som kan attraheras av en revitalisering kan enligt modellen vara av fyra slag, som hittas genom fyra strategier, behålla känsliga kunder (*retain vulnerable customers*), fånga in tappade kunder (*recapture lost customers*), identifiera förbisedda segment (*identify neglected segments*) samt attrahera nya kunder (*attract new customers*). Från vår empiriska studie kan vi inte klart se att Explorer Vodka hade en specifik önskan om att endast nå ett av dessa fyra alternativ. Klart var dock att de ville förnygra målgruppen från den befintliga köpargruppen, till en målgrupp från 20 år och uppåt. Om denna yngre målgrupp utgjordes av nya, känsliga, tappade kunder, eller

ett förbiset segment är relativt oviktigt och svårt att utröna. För att få ett svar måste man genomföra en grundläggande marknadsundersökning. Detta gjordes visserligen genom den Brandlover-studie som Explorer Vodka genomförde, men den bestod av personer som redan gillade varumärket.

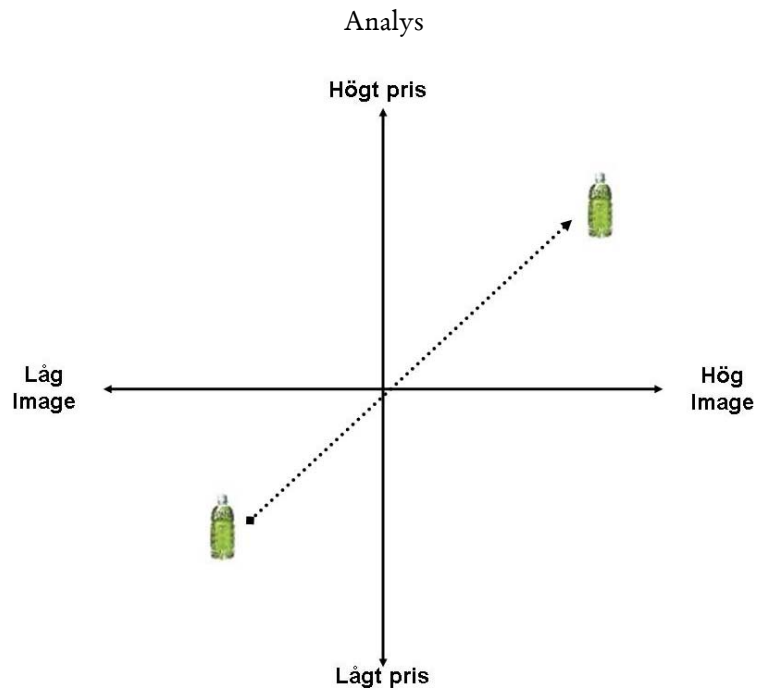
Festis däremot hade endast ett val av de fyra alternativen, nämligen att attrahera nya kunder, främst för att de inte hade några kunder att förlora bortsett från barnfamiljerna som handlade tetrabrikförpackningen. Man kan anta att dessa kunder någon gång har druckit Festis tidigare och skulle därför kvala in som tappade kunder som nu återfångas, men det känns lite väl långsökt i detta sammanhang.

5.3 Positionsförändringar

För att illustrera hur varumärkena förändrats har vi här nedan applicerat perceptual maps på huvuddragen i varumärkesförändringarna.

Det har framkommit att de båda varumärkena aktivt försökt ändra konsumenternas uppfattningar av varumärkena, det vill säga deras position i kundernas medvetande. Däremot kan vi iaktta hur dessa förändringar skiljer sig ifrån varandra i både förändringstakt, tillvägagångssätt, och målsättning. Festis gjorde sin förändring förhållandevis snabbt med aggressiv marknadsföring med målsättningen att nå en helt ny målgrupp. Explorer Vodka däremot började sitt förändringsarbete redan 1993 och fortsatte den igen 1998 med försiktigare tillvägagångssätt än Festis med målsättningen att förbättra sin image och associationer hos den befintliga målgruppen samtidigt som man hoppades på att den nya förbättrade imagen även skulle attrahera nya unga vuxna köpare, det vill säga köpare som är 20 år och uppåt.

Förändringarna kan vi visualisera i de perceptual maps som vi diskuterade tidigare i analysen med betoning på före och efter förändringen. Här kan vi urskilja hur varumärkena aktivt arbetat med att förändra positionen i kundernas medvetande. Om vi börjar med Festis som hade en ganska låg image och lågt pris, vilket var ohållbart för lönsamheten då Festis inte sålde i de nödvändiga kvantiteterna. De utsåg en ny målgrupp som de ansåg kunde vara lönsam och började arbeta på förändringen av varumärket. Med facit i hand så kan vi urskilja att Festis gjorde det teoretiskt omöjliga, att vandra ifrån en billig produkt med låg image till ett varumärke med en hög image och därvid kunnat ta marknadsandelar med ett högt försäljningspris vilket kan urskiljas av nedanstående figur.

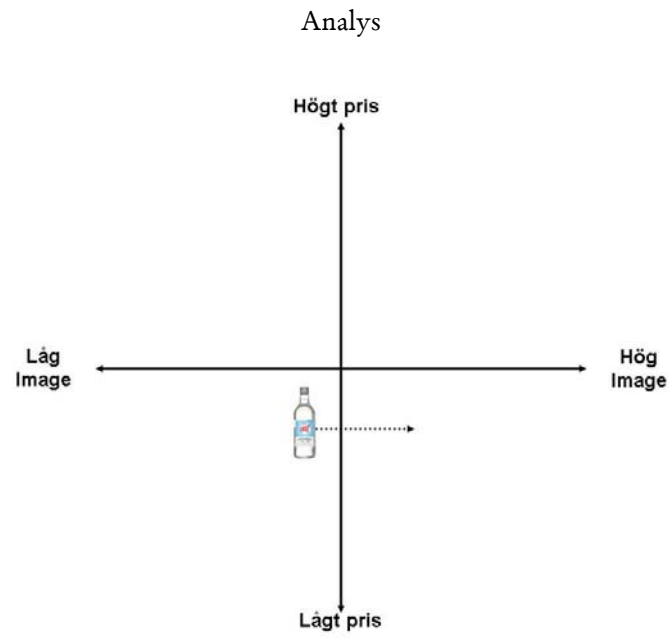


Figur 5.3-1 Festis förändring applicerad på Paleys modell (1999)

Med denna perceptual map och med hjälp av analysen kan vi konstatera att Festis gjort en radikal ompositionering. De har aktivt strävat efter ett nytt segment och har uppnått målet då de har skaffat sig en stor marknadsandel och är nu placerat sig som nummer tre på läskedrycksmarknaden.

Imagevariabeln i dessa två perceptual maps syftar på alla de associationer som förknippats med varumärkena före och efter förändringen.

När vi applicerar en perceptual map på varumärket Explorerer vodka så blir det en helt annan bild. Explorerer Vodka hade en stark kundbas och en hög försäljning, vilket de inte ville tappa. Däremot ville de skapa en bättre bild av varumärket, det vill säga en starkare image. Som vi sett fanns det ingen status för kunderna att köpa Explorerer vodka. Det var ingen som hade Explorerer Vodka längst fram i barskåpet. Det var heller ingen vodka som man ville bjuda gästerna på i deras fördrink innan middagen. Med små aktiva förändringar har Explorerer Vodka försökt att förbättra sin image så att just konsumenterna skulle få mer statuskänsla när de köpte produkten. Samtidigt har Explorerer Vodka försökt utvidga den befintliga kundbasen men fortfarande inom samma kundsegment.



Figur 5.3-2 Explorer Vodkas förändring applicerad på Paleys modell (1999)

Explorer Vodka verkar vara på god väg att förbättra sin image både i restaurangbranschen och bland konsumenterna, men verkar fortfarande, enligt oss, ha en bit kvar innan Explorer vodka hamnar längst fram i barskåpet bland de flesta konsumenterna.

6 Slutsats

Här nedan redovisar vi slutsatserna som svarar på syftet.

För att besvara vårt syfte med denna uppsats så har vi kommit fram till att revitalisering är det enda begrepp som innefattar hela den komplexitet det innebär att förändra ett varumärke. Beroende på vilka förutsättningar varumärket i fråga har kan vi konstatera att en förändringsstrategi kan utnyttja revitalisering i varierande grad. Vi har sett i våra fallstudier att det gjorts mer än *en* förändring och att en kombination av dessa är att föredra. Vilka kombinationer som än väljs så har det alltid inneburit någon form av förändring av varierande slag, antingen i form av ny förpackning/produkt eller i form av nya budskap/associationer för att nå ut till helt nya eller delvis nya kunder. Det som avgjort framgången i de studerade fallen har varit hur väl man lyckats kapitalisera på gamla positiva associationer och sedan kombinerat dessa med nya, allt för att skapa en ny och trovärdig image av varumärket. Trovärdigheten är än viktigare då ett varumärke genomför en ompositionering till ett helt nytt kundsegment och en ny prisnivå, vilket vi såg Festis göra. För att lyckas med detta måste det finnas en solid, uttalad strategi bland de inblandade i förändringen samt en klar tro på varumärkets inneboende potential. I ljuset av de studerade teorierna har vi sett att båda varumärkesförändringarna har följt de föreslagna strategierna i varierande grad även om detta inte uttalats i de genomförda intervjuerna.

Vi kan också konstatera att de båda varumärkena var i mognads- eller nedgångsfasen av varumärkeslivscykeln och för att överleva har de båda valt att aktivt förändra varumärket och lyckats. I Festis fall har man även undvikit en sannolik död av varumärket. Det har redan konstaterats att utgångspunkterna var annorlunda för de båda varumärkena. Festis hade en låg marknadsandel och krävde radikala åtgärder medan Explorerer Vodka hade en hög marknadsandel och försökte att åtminstone behålla existerande marknadsandel och förbättra imagen med små förändringar av varumärket och på detta sätt behålla varumärket vitalt.

Av dessa resonemang kan vi dra slutsatsen att varumärken behöver aktiv vård för att hållas vitala och behålla konkurrenskraftiga positioner i kundernas medvetande. Det går även att utläsa att om företagen inte arbetar med aktiv varumärkesvård, det vill säga hålla det à jour med marknaden eller arbeta med revitalisering, kommer de förmodligen till slut att behöva genomföra mer radikala förändringar, som i Festis fall, en ompositionering. Även om det kan tyckas olönsamt att hålla ett starkt varumärke vitalt med förebyggande åtgärder kan det bli orimligt dyrt och arbetskrävande att ompositionera sig när man helt tappat kontakten med sin målgrupp.

Slutligen kan vi konstatera att inget av de studerade varumärkena explicit har använt sig av de teorier som behandlats i denna uppsats. Det är dock intressant att de strategier som genomförts faktiskt i mångt och mycket går att härleda till litteraturens.

7 Slutliga tankar och reflektioner

Här nedan redogör vi för slutliga tankar och reflekterar över resultatet.

Under arbetet med uppsatsen behandlades stor mängd information vilket har lett till att en hel del nya frågor dykt upp. Vi har sett att förmedlingen, det vill säga kommunikationen av förändringen av varumärket inte är helt enkel, men av desto större vikt. Inte helt uppseendeväckande skiljer sig de båda fallen åt i kommunikationen av förändringen. Detta kan ha flera olika orsaker, men deras syfte med förändringen samt vilken utgångspunkt de hade är de två viktigaste. Festis byggde hela sitt förändringsarbete på förpackningen och smakerna som fick stå som grund för de något surrealistiska reklamfilmerna vars huvudsyfte var att sprida känslor och associationer som uppskattades av deras nya målgrupp. Kommunikationsaspekten i en revitaliseringsstrategi är inget som behandlats på djupet i denna uppsats men ändå väckt ett intresse hos oss då det lätt skulle ha kunnat bli ett misslyckande av Festis ompositionering om de inte idogt kommunicerat ut sitt budskap på ett trovärdigt sätt. Därför skulle detta område kunna ligga till grund för en framtida uppsats inom marknads-kommunikationsområdet.

Referenslista

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1997). *Should You Take Your Brand to Where the Action Is?* Harvard Business Review, 75(5), 135-143.
- Arnold, D. (1992). *The handbook of brand management*. London: Century Business.
- Baker, M. J. (1999) *The IEBM Encyclopedia of Marketing*. London: International Thomson Business Press
- Bell, J. (1993) *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- American Marketing Association, Bennet, P. D. (Ed.) (1995) *Dictionary of marketing terms*. Lincolnwood: NTC Business Books I samarbete med American Marketing Association
- Brassington, F. & Pettitt, S. (2000). *Principles of marketing*. Harlow: Financial Times Management
- Dagens Reklamnyheter (1998-12-17) *Explorer i ny flaska*
- DLF, Dagligvaruleverantörers förb., Per-Yngve Bengtsson (Red.) (1995) *Bygga och vårda starka varumärken*. Jönköping: Delfi företagen.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerrud, L. (2002) *Metodpraktikan*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Hooley, G., Saunders, J. & Piercy, N. (2004) *Marketing strategy and competitive positioning*, 3 edition, Dorchester: Financial Times/Prentice Hall.
- Ivanovic, A. & Collin, P.H., (1996) *Dictionary of marketing*. Teddington: Collin
- Kapferer, J.N. (1997), *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page, UK.
- Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Keller, K. L. (1999). *Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies*. California Management review. Vol. 41 No 3.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996) *Title Principles of marketing, 7th Edition*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2001) *Principles of marketing*, Harlow: Pearson Education Limited.
- Levitt, Theodore (1960) *Marketing Myopia*. Harvard Business Review 38, 45-56.

Referenslista

- Marconi, J. (1996) *Image marketing*. Lincolnwood: NTC Business Books
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi*. Malmö: Liber AB.
- Morse, J. M. & L. Richards (2002) *Read me first for a user's guide to qualitative methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Pantzerhielm, F. & Brännström, J. (2000) *100 Watt - Långsiktig varumärkesvård*. Opublicerad Rapport, ANR.BBDO.
- Paley, N. (1999) *The manager's guide to competitive marketing strategies*. Boca Raton: St. Lucie Press.
- Palmer, C. (1999) *The high-risk, big reward world of brand revitalization*. Beverage World vol. 118, Iss. 1671, pg. 96. New York.
- Ries, A. & Trout, J. (2001) *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill.
- Rist, R. (1977) *Anthropology and Education*. Hämtat ur Taylor, S. & Bogdan, R. (1984) *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: Wiley.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1984) *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: Wiley.
- Trout, J. (1996). *The New Positioning; The Latest on the Worlds Number One Business Strategy*. London: McGraw-Hill.
- Williamson, K. (2000) *Research methods for students and professionals*. Wagga Wagga: Centre for Information Studies, Charles Sturt University.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Intervjuunderlag – Ingrid Florén, V&S Distillers

Följande intervjuunderlag avser intervjun med Ingrid Florén som arbetar med produktutveckling på V&S Distillers och rör varumärket Explorer Vodka.

Bakgrundfakta

Position

Hur länge har du arbetat med varumärket?

Varumärkesbakgrund - varumärket innan förändringen

Vilket år introducerades produkten/varumärket?

Beskriv produkten och varumärket innan förändringen

Produkten, drycken

Förpackningen

Övrigt; Reklam etc.

Vilken målgrupp hade varumärket vid introduktionen?

Vem ville ni skulle köpa produkten innan förändringen?

Vem köpte egentligen produkten innan förändringen?

Hur positionerades varumärket vid introduktionen?

Hur positionerades varumärket prismässigt vid introduktionen?

Var fokus på att på den faktiska produkten, att göra en bra dryck, eller varumärket, att sälja?

Hur länge levde varumärket i sitt ursprungsförhållande?

Upplevde ni en märkbar produktlivscykel/varumärkeslivscykel och att produkten/varumärket hade nått en avtagande fas?

Hur har den faktiska produkten utvecklats genom åren?

Hur har varumärket utvecklats genom åren?

Motiv till förändringen

Varför blev en förändring aktuell, huvudmotiv?

Avtagande försäljning?

Andra skäl?

Var förändringen förebyggande eller fanns redan ett starkt behov av förändring?

Målsättningar med förändringen

Vad hade ni för målsättning med att göra en förändring?

Hur ville ni att varumärket skulle uppfattas efter förändringen?

Jämför med hur ni tidigare ville att varumärket skulle uppfattas?

Genomförande

Vilka var huvuddragen i genomförandet?

Vad ville ni uppnå?

I vilken takt skulle genomförandet ske?

Snabb förändring? Små steg?

Motivera varför ni valde den takten. Speciella strategiska skäl?

Hur förmedlade ni förändringen till kunderna?

Skulle den förmedlas direkt till kunderna eller skulle varumärket/produkten förändras i tysthet?

Varumärke och Produkt efter förändringen, betydelsen av förändringarna

Beskriv produkten efter förändringen

Egentlig produkt; drycken

Övrig produkt; förpackning

Marknadsföring och relaterade områden

Om förändring av produkten har skett; (t ex produktutveckling, diversifiering [som nya smaker], förpackningar etc.):

Vilken betydelse har förändringarna av den egentliga produkten/drycken och haft?

Vilken betydelse har förändringarna av förpackningen haft?

Andra förändringars betydelse?

Vilken betydelse har förändringen av marknadsföringen haft?

Prisläge i förhållande till konkurrenter?

Varför har ni valt just detta prisläge?

Ligger fokus numera på produkt eller varumärke?

Om ni bytt fokus; varför har ni valt att göra det?

Har ni märkt några tydliga förändringar i försäljningsstatistiken?

Om avsiktlig förändring av målgrupp har skett;

Bilagor

Har ni fått genomslag hos den nya målgruppen?

Har ni fått det genomslag ni önskat?

Har ni nått andra målgrupper än avsett?

Har detta varit till er fördel? Spin-off effekter?

Hur har förändringen påverkat befintliga kunder?

Hur har den påverkat tidigare målgrupp?

Varumärkespersonlighet

Beskriv varumärket som en personlighet (mänskliga egenskaper) innan förändringarna genomfördes.

Beskriv varumärket som en personlighet (mänskliga egenskaper) efter att förändringarna genomfördes.

Vad finns kvar från den ursprungliga produkten och varumärkets image och associationer?

Vilka (positiva) associationer ville ni ta med er/vilka tog ni med er?

Varför valde ni att ta med just dessa?

Vilka associationer ville ni lämna bakom er/vilka lämnade ni bakom er?

Om ej helt uppenbart; varför ville ni lämna dessa?

Vilka nya associationer skapades (eller vilka nya associationer ville ni skapa)?

Anser ni att er ha lyckats ändra de associationer som ni önskat?

Utvärdering

Har ni på något sätt utvärderat förändringen?

Om utvärdering har skett

Speciella metoder som använts?

Vad blev utgången av utvärderingen?

Anser ni att ni uppnått de mål ni satt upp?

Varför/varför inte?

Teorier

Vad anser ni er ha gjort med varumärket/produkten?

Revitalisering eller ompositionering?

Använde ni några speciella, uttalade strategier, modeller eller dylikt vid genomförandet?

Vilken/vilka?

Arbetar ni med positioneringsteorier som till exempel perceptual maps?

Om ja; vilka och varför?

Intervjuunderlag – Pontus Cederberg, V&S Distillers

Följande intervjuunderlag avser intervjun med Pontus Cederberg, produktchef på V&S Distillers och rör varumärket Explorer Vodka. Frågorna togs fram efter genomförd intervju med Ingrid Florén och kan därför delvis ses som följdfrågor.

Vilka marknadsföringsverktyg har ni att arbeta med på den starkt reglerade svenska alkoholmarknaden?

PR/Media

Restaurantrereklam – hur går detta till? Hur långt får man gå med marknadsföring mot restauranter samt hur kan man få denna reklam att vidarebefordras till konsumenterna?

Andra verktyg?

Beskriv varumärket som en personlighet (mänskliga egenskaper) innan respektive efter de senaste årens förändringar av varumärket (som ni ville förmedla det).

Vad finns kvar från den ursprungliga produkten och varumärkets image?

Associationer

Vilka (positiva) associationer ville ni ta med er/vilka tog ni med er?

Vilka associationer ville ni lämna bakom er/vilka lämnade ni bakom er?

Vilka nya associationer skapades (eller vilka nya associationer ville ni skapa)?

Anser ni att er ha lyckats ändra de associationer som ni önskat?

Ingrid talade om Brandlover-studie som ni genomfört;

I korta drag; hur gick det till?

Vad blev utgången?

Vad värdesätter Explorers kunder?

Utvärdering

Uppnåddes de mål ni satt upp (om det fanns några uttalade mål)?

Märktes några andra effekter som ni inte räknat med (positiva/negativa)?

Framtidsaspekter

Hur kan ni utveckla Explorer Vodka konceptet utifrån dagens position?

Hur tror ni att en sänkning av alkoholskatten i Sverige skulle påverka Explorer Vodka?

Intervjuunderlag – Fredrik Pantzerhielm, ANR.BBDO

Följande intervjuunderlag avser intervjun med Fredrik Pantzerhielm, projektledare på ANR.BBDO och rör varumärket Festis. Frågorna är utformade efter att vi tagit del av en rapport som skrevs i samband med marknadsföringstävlingen 100-Wattaren som arrangeras av Dagens Industri och Annonserförbundet i samarbete med Sveriges Reklamförbundet.

Om den intervjuade

Hur länge har just du arbetat med varumärket?

Varumärket innan förändringen

Var fokus på att på den faktiska produkten, att göra en bra dryck, eller varumärket, att sälja?

Hur har den faktiska produkten utvecklats genom åren?

Hur har varumärket utvecklats genom åren?

Om förändringen

Anser ni att ni uppnått er målsättning?

Hur ville ni att varumärket skulle uppfattas efter förändringen? Jämför med hur varumärket skulle uppfattas innan.

Uppnådde ni några andra effekter, positiva så väl som negativa, som ni inte hade räknat med eller strävat efter?

I vilken takt skulle genomförandet ske?

Snabb förändring eller långsamt, stegvis?

Motivera varför ni valde den takten. Fanns det några speciella strategiska skäl?

Hur förmedlade ni förändringen till kunderna?

Skulle den förmedlas direkt till kunderna eller skulle varumärket/produkten förändras i tysthet?

Betydelsen av förändringarna

Vilken betydelse har förändring av den faktiska produkten (drycken) haft enligt dig?

Vilken betydelse har förändringarna av förpackningen haft?

Vilken betydelse har förändringen av marknadsföringen haft?

Ligger fokus numera på produkt eller varumärke?

Om ni bytt fokus; varför har ni valt att göra det?

Målgrupper

Har ni nått andra målgrupper än avsett?

Har detta varit till er fördel? Spin-off effekter?

Hur har förändringen påverkat de befintliga kunderna?

Hur har den påverkat tidigare målgrupp?

Associationer

Vilka (positiva) associationer ville ni ta med er/vilka tog ni med er?

Varför valde ni att ta med just dessa?

Vilka associationer ville ni lämna bakom er/vilka lämnade ni bakom er?

Om ej helt uppenbart; varför ville ni lämna dessa?

Vilka nya associationer skapades (eller vilka nya associationer ville ni skapa)?

Anser ni att er ha lyckats ändra de associationer som ni önskat?

Varumärkespersonlighet

Beskriv varumärket som en personlighet (mänskliga egenskaper) innan förändringarna genomfördes.

Beskriv varumärket som en personlighet (mänskliga egenskaper) efter att förändringarna genomfördes.

Pris

I förhållande till konkurrerande produkter/varumärken, hur har ni valt att positioner varumärket prismässigt?

Varför har ni valt just detta prisläge?

Långsiktighet

I *100 Watt rapporten* skrivs det om långsiktig varumärkesvård; vad kan man göra för att förebygga att ett varumärke åldras?

Efter att de stora förändringarna skedde; vad har ni gjort med Festis för att behålla marknadsledarskapet?

Försäljning

Fram till 1999 ökade Festis 490 % i volym; hur har utvecklingen sett ut sedan dess i stora drag?

Utvärdering

Har ni på något sätt utvärderat förändringen?

Om utvärdering har skett

Speciella metoder som har använts?

Vad blev utgången av utvärderingen?

Anser ni att ni uppnått de mål ni satt upp?

Vad anser ni har varit nyckeln till framgång vid förändringen av Festis?

Teorier

Vad anser ni er ha gjort med varumärket/produkten?

En revitalisering eller en ompositionering?

Använde ni några speciella, uttalade strategier, modeller eller dylikt vid genomförandet?

Arbetar ni med positioneringsteorier som till exempel perceptual maps?