

Navn: **Kaia Østbye Andresen**
: **Christine Kvisle**

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Merkesamarbeid – en strategi for utviklingen av Hennes & Mauritz –



Innleveringsdato:
10.06.2010

Stuedsted:
BI Trondheim

Studium:
Markedskommunikasjon

Oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning på markedskommunikasjonsstudiet ved Handelshøyskolen BI Trondheim, våren 2010. I besvarelsen har vi valgt å fordype oss i faget merkevarebygging og fenomenet merkesamarbeid. Vi er her ute å finne hvordan en slik strategi påvirker merkevaren. Med bakgrunn i emnets teori samt innhenting av egen empiri gjennom fokusgrupper og intervjuer har vi tilegnet oss mye kunnskap om tematikken og er klare fordeler ved å benytte slike strategier.

Vi vil gjerne takke våre respondenter som har bidratt med verdifull informasjon. I tillegg ønsker vi å takke vår veileder Trond Stiklestad som har vært svært hjelpelig gjennom hele perioden. Prosessen har vært utfordrende, lærerik og interessant og har gitt oss mye ny kunnskap om merkevarebygging.

Handelshøyskolen BI Trondheim, 10.juni 2010

Christine Kvisle

Kaia Østbye Andresen

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
INNHOLDSFORTEGNELSE	II
SAMMENDRAG.....	V
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 VALG AV PROBLEMSTILLING	2
1.3 HVORFOR ER DENNE TEMATIKKEN VIKTIG?.....	2
1.4 GJENNOMFØRING AV OPPGAVEN	3
2.0 TEORI.....	4
2.1 HVA ER EN MERKEVARE?	4
<i>2.1.1 Viktigheten av en merkevare</i>	<i>4</i>
<i>2.1.2 Effekter som følge av en sterk merkevare.....</i>	<i>4</i>
2.2 MERKEASSOSIASJONER	6
<i>2.2.1 Sterke, positive og unike assosiasjoner</i>	<i>6</i>
<i>2.2.2 Etablering av nye merkeassosiasjoner</i>	<i>7</i>
2.3 MERKESAMARBEID	8
<i>2.3.1 Motiver for dannelse av merkesamarbeid.....</i>	<i>8</i>
<i>2.3.2 Fordeler med merkesamarbeid.....</i>	<i>8</i>
<i>2.3.3 Valg av alliansepartner</i>	<i>9</i>
<i>2.3.4 Ingrediensallianse</i>	<i>9</i>
<i>2.3.5 Bruk av kjendiser.....</i>	<i>10</i>
2.4 POSISJONERING	11
<i>2.4.2 Utvikling av merkevarens posisjoneringsstrategi</i>	<i>12</i>
<i>2.4.3 Merkekonsept.....</i>	<i>13</i>
<i>2.4.4 Likhets- og differensieringspunkter</i>	<i>13</i>
<i>2.4.5 Reposisjonering</i>	<i>15</i>
3.0 METODE.....	15
3.1 PROBLEMSTILLING	15
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	16
<i>3.2.1 Informanter.....</i>	<i>17</i>
<i>3.2.2 Utvalgsmedia.....</i>	<i>17</i>
<i>3.2.3 Utvalgsmetode.....</i>	<i>18</i>
<i>3.2.4 Utvalgsstørrelse.....</i>	<i>18</i>
3.3 INTERVJUGUIDE	19
<i>3.3.1 Intervjuguide 1: Fokusgrupper</i>	<i>19</i>
<i>3.3.2. Intervjuguide 2: Respondenter i motebransjen</i>	<i>20</i>

3.4 DATAINNHEITING.....	20
3.5 DATAPRESENTASJON	21
3.6 UNDERSØKELSENS KVALITET	21
3.6.1 Validitet	21
3.6.2 Reliabilitet	22
3.7 KOMMENTARER TIL EGET ARBEID	22
4.0 ANALYSE	23
4.1 MERKEVARER	23
4.1.1 Hva legger du i begrepet merkevare?	23
4.1.2 Hvilken kvalitetsoppfatning har du av merkevaren H&M?	24
4.1.3 Hva er grunn til at H&M er en sterk merkevare?	25
4.1.4 Konklusjon merkevarer	26
4.2 MERKEASSOSIASJONER	27
4.2.1 Hva assosierer du med luksusmerkevarer?	27
4.2.2 Hva assosierer du med lavprismmerkevarer?	28
4.2.3 Hvilke assosiasjoner har du til merkevaren H&M?	29
4.2.4 Delkonklusjon merkeassosiasjoner.....	31
4.3 MERKESAMARBEID	31
4.3.1 På hvilken måte har merkesamarbeidene påvirket H&M som merkevare?	31
4.3.2 Hvilke fordeler har merkesamarbeidene gitt merkevaren H&M?	33
4.3.3 Har kvalitetsoppfatningen av H&M blitt påvirket som følge av merkesamarbeidene?	34
4.3.4 Hvilke assosiasjoner har merkesamarbeidene overført til merkevaren H&M?	35
4.3.5 På hvilken måte påvirkes din oppfatning av en merkevare ved samarbeid med kjendiser?	37
4.3.6 Mener du bruken av kjendiser gjør merkevaren H&M mer interessant? På hvilken måte?	38
4.3.7 Delkonklusjon merkesamarbeid	39
4.4 POSISJONERING	40
4.4.1 Hvordan syntes du merkevaren H&M fremstår i markedet i forhold til sine konkurrenter?	40
4.4.2 På hvilken måte har merkesamarbeidene bidratt til å forsterke H&Ms posisjonen i markedet?	42
4.4.3 Hvordan syntes du H&M fremstår i dag i forhold til for 10 år siden?	44
4.4.4 Delkonklusjon posisjonering:	45
5.0 KONKLUSJON.....	46
5.1 MERKESAMARBEIDENES PÅVIRKNING PÅ H&M.....	46
5.1.2 Merkeassosiasjoner	46
5.1.3 Differensiering	47
5.2 HVORFOR HAR DE LYKKES MED STRATEGIEN?	48
5.3 HVORDAN KAN DETTE GJØRES AV ANDRE?	49

Figurliste

Figur 1: Balanseteori.....	7
Figur 2: Forskningsprosessen.....	16

Vedleggsliste

Vedlegg 1: Intervjuguide fokusgrupper.....	53
Vedlegg 2: Intervjuguide representanter fra motebransjen.....	55

Sammendrag

I denne besvarelsen har vi tatt for oss fagfeltet merkevarebygging og i den forbindelse tematikken merkesamarbeid. For å belyse dette har valgt å se nærmere på Hennes & Mauritz og deres merkesamarbeid med designere og kjendiser. Vi har valgt å bruke denne merkevaren som eksempel da vi finner det interessant hvordan de har vært nyskapende i henhold til strategien. Videre har de hatt stor suksess knyttet til ulike samarbeidene som har blitt svært godt blant forbrukere. Vi har utarbeidet problemstillingen: *På hvilken måte har merkesamarbeidene påvirket merkevaren Hennes & Mauritz?* Vi finner at denne belyser tematikken og gir oss muligheten til å belyse fenomenet fra ulike perspektiv.

For å svare på problemstillingen har vi først foretatt et omfattende litteratursøk. Hovedfunnene presenteres i teorikapittelet. De sentrale emnene er *merkeassosiasjoner, merkesamarbeid og posisjonering*. Innefor dette har vi sett nærmere på de perspektiv vi finner som mest relevante for oppgavens videre arbeid. Herunder forsøker vi å belyse tematikken fra ulike perspektiver ved bruk av litteratur fra flere anerkjente kilder innen fagfeltet. Vi har basert oppgavens teorikapittel på litteratur i form av bøker da vi fant at tematikken ble belyst i tilfredsstillende grad. De valgte bøkene er av nyere dato og drøfter dermed utviklingen av fagfeltet. Vi så det derfor ikke nødvendig å benytte oss av forskningsartikler. Gjennom teorien vil vi drøfte aktualisering av temaet. Teorikapittelet legger også grunnlag for utarbeidelse av intervjuguide og det følgende analysen av empiri.

Teorikapittelet la grunnlaget for å foreta videre undersøkelser om emnet. Vi valgte å benytte det kvalitative paradigmet da vi finner at det ga oss forståelsen vi var ute etter. Vi ønsket å se tematikken fra to ulike perspektiv da vi mente det ville gi oss en bredere forståelse av emnet. Dette la grunnlag for å gjennomføre to ulike metoder. For å kartlegge forbrukerens perspektiv valgte vi å benytte fokusgrupper. Her gjennomførte vi tre grupper med seks respondenter i hver. Vi ønsket også å få en faglig tilnærming og foretok derfor intervjuer med sentrale personer innenfor motebransjen i Norge. Her snakket vi med fire representanter. Intervjuguidene er utarbeidet med bakgrunn i teori og følger teorikapittelets oppbygning.

I analysen drøftet vi funn fra fokusgruppene og intervjuene opp mot teorien som fremkom i litteratursøket. Analysekapittelet følger strukturen fra teorikapittelet for å gjøre det mest mulig oversiktlig for leser. Vi har delt inn analysen i temaer, med underliggende spørsmål. Videre ser vi først på de konkrete funnene i empirien for deretter diskutere denne opp mot teori. Avslutningsvis har vi foretatt en konklusjon, samt en delkonklusjon som oppsummerer funnene fra hvert tema.

Avslutningsvis i oppgaven vil vi foreta en konklusjon basert på våre hovedfunn fra analysekapittelet. Her ser vi at to momenter skiller seg klart ut som konsekvenser av H&M sin strategi. Dette omhandler merkeassosiasjoner og differensiering. Vi fant her at merkeassosiasjonene har blitt klart påvirket som følge av merkesamarbeidene. Nye assosiasjoner har blitt tilført, samt en positiv forsterkning av eksisterende. Tilførselen av unike assosiasjoner utmerke seg og vi ser at disse også forbindes med luksusmerkevarer. Dette forteller oss at det har vært en suksessfull overføring av assosiasjoner fra alliansepartner til H&M. Videre ser vi at merkesamarbeidene har bidratt til å differensiere merkevaren fra sine konkurrenter. Gjennom tilførsel av nye differensieringspunkter finner vi at posisjonen i lavprismarkedet for mote har blitt forsterket. Dette fører til at H&M er den ledende aktøren i dette markedet. Vi ser at merkesamarbeidene kun har bidratt til positive effekter for merkevaren. Videre ser vi at merkesamarbeidene har bidratt til å utvikle merkevaren innenfor blant annet produktdesign. I lys av dette ser vi at merkevaren har hatt en stor utvikling etter inntreden av merkesamarbeidene.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Merkevarebygging er en del av markedsføringsstrategien bedriften jobber etter for å nå sine mål. Merkevarebygging fremstår som en stadig større forutsetning for å lykkes i markedet. Den kraftige konkurranseøkningen gjør det nødvendig å skille seg ut i markedet. Viktigheten ble i 2003 understreket av Michael Baulk¹. Han hevdet at langsiktig merkevarebygging ville bli stadig viktigere som følge av den sterkt økende mediestøyen forbruker utsettes for. En rekke nyere litteratur understøtter merkevarebyggingens betydning. Keller (2008) hevder sterke merkevarer har stor betydning både for bedriften og forbruker. Han ser blant annet viktigheten av identifikasjon, risikoreduksjon, lojalitet og symbolsk betydning ovenfor forbruker. For bedriften vil det være avgjørende å differensiere seg ut fra konkurrentene, samt å bygge sterke og positive merkeassosiasjoner. Dette understøtter også Sinding (2004) som hevder sterke merkevarer fører til økt konkurransekraft i markedet, som igjen vil gi en større økonomisk avkastning for bedriften. Med bakgrunn i dette ser vi tematikken som svært interessant. Vi ønsker å belyse viktigheten av merkevarebygging i lys av Hennes & Mauritz (H&M) og denne merkevarens utvikling de siste årene.

Før vi går nærmere inn på problemstillingen vil vi gi et lite innblikk i den valgte bedriften. Hennes & Mauritz ble grunnlagt i Sverige i 1947 og har siden ekspandert til 34 land med om lag 2000 butikker. Bedriften har om lag 73 000 ansatte og har sitt hovedkontor i Stockholm. Forretningsideen har siden starten vært å tilby kunden mote og kvalitet til best mulig pris. Siden 2004 har Hennes & Mauritz i større grad satsset på design. I november 2004 lanserte de en kolleksjon i samarbeid med sjefsdesigner i Chanel, Karl Lagerfeld. Responsen fra forbrukerne var over all forventning og de har derfor videreutviklet konseptet gjennom samarbeid med ulike designere og kjendiser. Blant annet har Madonna vært gjestedesigner, samt Roberto Cavalli, Stella McCartney og Jimmy Choo. Det siste samarbeidet har vært i samarbeid med den franske designeren Sonia Rykiel som har bidratt med to kolleksjoner. Hennes og Mauritz var den første lavpriskjeden innen mote som brukte kjente designere i sin produktportefølje.

¹ Styreleder i det prestisjetunge reklamebyrået AMV BBDO Worldwide

1.2 Valg av problemstilling

På bakgrunn av tematikkens viktighet, og stor egeninteresse for feltet ønsker vi å se på utviklingen H&M har hatt gjennom bredere satsning på design og merkesamarbeid. Vi finner det interessant hvordan de kombinerer eget konsept med store og anerkjente alliansepartnere tilknyttet luksusmerkevarer. Dette danner grunnlaget for å se hvilken innvirkning de nevnte merkesamarbeidene har hatt på merkevarens utvikling. Vi har dermed utarbeidet følgende problemstilling:

På hvilken måte har merkesamarbeidene påvirket merkevaren Hennes & Mauritz?

Vi finner problemstillingen interessant av flere grunner. Vi ønsker å kartlegge hvilke effekter merkesamarbeidene har hatt på forbrukeres oppfatning av merkevaren. Forhold vi finner interessante er assosiasjoner tilknyttet merkevaren, forbrukers oppfatning på bakgrunn av kjente navn og ansikter samt kvalitetsoppfatning. Videre finner vi det interessant å kartlegge hvilke effekter det har hatt for bedriften. Her vil momenter som merkevarens utvikling, konkurransekraft og posisjon i forhold til konkurrenter være svært aktuelt. Vi ser altså flere perspektiver som aktuelle for å besvare problemstillingen. Vi vil nå understreke viktigheten av den valgte tematikken.

1.3 Hvorfor er denne tematikken viktig?

Vi har allerede vært noe inne på viktigheten av merkevarebygging. Vi vil nå se på betydningen tematikken har for næringslivet og akademien.

Tor Arnø, kommunikasjonsrådgiver i DDB, understreker viktigheten av merkevarebygging i krisetider (Kampanje URL). Han hevder at de bedrifter som unngår å kutte kostnader forbundet til merkevarebygging i nedgangstider vil komme styrket ut av slike kriser. Han trekker også frem merkevarens påvirkning på forbruker. I en undersøkelse foretatt av Milward Brown kom det frem at hele 84 % mener varens merke var viktig for valget i en kjøpsituasjon. I motsetning var prisen lite betydningsfull, selv om finanskrisen var et faktum. Men bakgrunn i dette ser vi at merkevarebygging er svært viktig uansett makroomgivelser, og at investeringer i merkeverdi vil være avgjørende for merkevarens konkurransekraft. Keller (2008) understreker også viktigheten av merkevarebygging og hevder en sterk merkevare gir en rekke fordeler. Blant annet vil det bygge sterke relasjoner til kunden i form av lojalitet, positive holdninger og assosiasjoner samt øke

kjøpsintensjon. Videre vil det effektivisere markedsføringen samt legge grunnlag for attraktive vekststrategier, for eksempel i form av merkesamarbeid. Med bakgrunn i dette ser vi tematikken som svært aktuell for næringslivet. Som aktører i dagens marked fremstår det som meget viktig å besitte en sterk merkevare, da det i mange tilfeller vil være avgjørende for overlevelse i markedet. I henhold til dette ser vi merkesamarbeid som en interessant strategi. I følge Keller (2008) har vi de seneste årene sett en markant økning i slike samarbeid. Bakgrunn for dette antas å være den effektive måten å heve merkeverdien på. Dette utspillet støttes av Haugland og Supphellen som hevder vi ser denne trenden i både norsk og internasjonalt næringsliv (Magma URL).

I henhold til academia finner at det finnes mye litteratur omkring merkevarebygging. Spesielt de seneste årene har interessen økt voldsomt i takt med den økte konkurransen i markedet. Vi ser dermed at academia er godt opplyst om tematikken. Det som derimot kan være interessant er økningen av merkesamarbeid og hvilke effekter det gir merkevaren og dens verdi. I henhold til vår problemstilling finner vi det spesielt interessant at man blander var den første som introduserte et slikt samarbeid i sitt marked. Vi finner det interessant hvordan de har lyktes med strategien og hvordan det har påvirket merkevaren. I henhold til dette kan det være interessant å se hvordan andre aktører kan benytte seg av liknende samarbeid for å heve merkeverdien.

1.4 Gjennomføring av oppgaven

Oppgaven skal gjennomføres med forankring i teori som tar for seg merkevarebygging og merkesamarbeid. Vi vil hovedsakelig støtte oss til nyere litteratur av anerkjente forfattere innenfor fagfeltet. Videre vil vi supplere med relevante artikler dersom vi finner dette nødvendig, men vi vil i all hovedsak konsentrere oss om bøker, da vi finner at tematikken er grundig drøftet innenfor litteraturen. Teorien vil drøftes opp mot funn innhentet gjennom fokusgrupper og intervjuer, i henhold til et kvalitativt paradigme. Vi ønsker å legge vektlegge forbruker, men ser viktigheten av å benytte fageksperter for å utvide perspektivet. Intervjuguidene vil være basert på teori som reflekterer problemstillingen. Videre vil vi analysere empirien i henhold til teori presentert tidligere i oppgaven. Avslutningsvis vil vi svare på problemstillingen i form av en konklusjon.

2.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for sentral teori vi ser som relevant for tematikken og problemstillingen. Vi vil blant annet gjøre rede for merkeassosiasjoner, merkesamarbeid og posisjonering. Vi vil benytte litteratur fra anerkjente forfattere innen fagfeltet. Utviklingen innenfor feltet er stor og vi ønsker derfor å benytte oss av nyere litteratur.

2.1 Hva er en merkevare?

I følge Keller (2008) kan vi se en merkevare som *et navn, uttrykk, symbol eller design, eller en kombinasjon av disse, som er tilsiktet å identifisere et produkt eller en tjeneste, samt differensiere det fra konkurrentene*. De ulike komponentene som identifiserer og differensierer merkevaren refereres til som merkeelementer. I følge Sinding (2004) er sterke merkevarer satt sammen av rasjonelle og emosjonelle komponenter. De rasjonelle er elementer som selve produktet, pris og tilgjengeligheten for forbruker. Emosjonelle komponenter er merkevarens løfte som blant annet blir signalisert gjennom merkenavn, kommunikasjon og reklame. De rasjonelle og emosjonelle komponentene skaper sammen merkevarens spesielle appell i markedet, som bidrar til posisjoneringen og differensiering fra konkurrenter.

2.1.1 Viktigheten av en merkevare

Å besitte en sterk merkevare er i følge Sinding (2004) viktig at flere grunner. Det trekkes frem at produkter blir stadig mer like, noe som gjør differensiering av merkevaren avgjørende. Dette er spesielt viktig for bedrifter som tilbyr markedet tilnærmet like produkter som konkurrentene. Videre sier han at den økte konkurransekraften sterke merkevarer besitter vil gi en større økonomisk avkastning og dermed sikre den økonomiske veksten på lang sikt. Vi vil nå se nærmere på hvilke positive effekter sterke merkevarer kan antas å skape.

2.1.2 Effekter som følge av en sterk merkevare

En sterk merkevare er en svært verdifull ressurs og kan både direkte og indirekte føre til positive effekter for bedriften. Vi vil nå se nærmere på disse i henhold til hvilke effekter det har i et forbrukerperspektiv og hvilke effekter det har for den enkelte bedrift.

I et forbrukerperspektiv vil en sterk merkevare ha betydning for identifisering av produkter og tjenester. I følge Samuelsen et al. (2008) vil en sterk merkevare forenkle informasjonsbehandling, da det er rasjonelt for mennesker å velge kjente merkevarer i kjøpsprosessen. Dette gjelder ved både lav- og høynvolveringskjøp. Keller (2008) trekker frem *risikoredusering* som en effekt. Kjente merkevarer vil redusere den oppfattende risikoen ved å kjøpe produktet, da de kan oppfattes å ha en høyere grad av kvalitet. I tillegg brukes kjente merkevarer av mange mennesker, har en høy kjennskap og det er ofte produkter man har egen erfaring med. Dette bidrar til at kjøpstærskel senkes. Samuelsen et al. (2008) trekker frem at sterke merkevarer øker forbrukers tilfredshet. En årsak til dette antas å være at sterke merkevarer ofte tilfredsstillere flere behov samtidig. Eksempelvis kan klær dekke både et funksjonelt og symbolsk behov for forbruker. Videre kan sterke merkevarer ta en høyere pris i markedet basert på merverdien merket besitter. Dette påvirker forbrukers oppfattelse av produktet og kvalitet. Cialdini (2007) drøfter forholdet mellom pris og kvalitet og hevder at prisen reflekterer varens oppfattede kvalitet. En vare med høy pris vil gjenspeile høy kvalitet, og omvendt i forbrukers hode. En slik *heuristikk* forenkler menneskers informasjonsbehandling og vil ofte føre til et automatisk reaksjonsmønster. Med bakgrunn i de attributter merkevaren tilbyr forbruker kan en tilknytning til merkevaren oppstå. Gjennom tilfredsstillelse kan forbruker føle lojalitet til merkevaren (Keller 2008). Samuelsen et al. (2008) referer til dette som *merkerelasjon*. Tilknytningen kan gjøre seg gjeldene gjennom stadige gjenkjøp, tilknytning til gruppen brukere av merkevaren eller at man fronter merkevaren til andre gjennom for eksempel vareprat eller anbefalinger. For bedriften vil det generere en merverdi på flere måter dersom man besitter en sterk merkevare. Basert på merkevarens styrke kan man *prismarginen økes*. Dette omhandler muligheten til å ta en høyere pris i markedet, da forbrukere er villig til å betale mer for sterke merkevarer enn for tilsvarende konkurrerende produkter (Samuelsen et al. 2008,53). Dette illustreres i *kvalitetshjulet*. De økte prismarginene gir bedriften mulighet til å tilpasse produktet til markedet i større grad. Forbruker oppfatter en større nytte eller kvalitet ved produktet, noe som øker deres betalingsvilje, som igjen presser prismarginene. Videre kan sterke merkevarer differensiere seg fra konkurrentene i større grad. Dette vil vi komme tilbake til senere i kapittelet. Sterke merkevarer oppnår videre en *effektivitet i markedsføringen* ved at de har et stort nettverk av assosiasjoner knyttet til seg, noe som gjør kommunikasjonen mot kunden enklere.

På denne måten kan man bygge på de assosiasjonene som allerede er etablert hos kunden og dermed bruke mindre ressurser og tid på markedsføringen. Dette bidrar til at markedskommunikasjonen får en større effekt for sterke merkevarer, enn mindre kjente (Samuelsen et al. 2008). En siste effekt er *muligheten for attraktive verksstrategier*. En sterk merkevare kan utvide til nye produktkategorier, inngå merkeallianser med andre merkevarer og selge lisenser på bruk av merkeelementer. Muligheten for videreutvikling er altså større for sterke merkevarer enn mindre sterke. Vi vil komme tilbake til dette senere i kapitlet.

2.2 Merkeassosiasjoner

I følge Samuelsen et al. (2008) kan merkekjenning sees som et mentalt ankerpunkt i kundens bevissthet. Her lagres alt vi vet og tror om den aktuelle merkevaren. Vi kan se kjennskap i lys av bredde og dybde. Merkeassosiasjoner er hovedkomponenten i kjennskapet til merkevaren og kan sees som informasjon lagret i noder som er koblet i hukommelsen til den enkelte. Dette kan være det vi tror, vet, mener og føler om merket. Merkeassosiasjoner kan skapes hver gang kunden eksponeres for merkevaren, men tydeligheten og styrken på disse assosiasjonene vil variere. De sterkeste assosiasjonene antas å være de som dannes etter egen erfaring med merkevaren. De svakeste er budskap som oppfattes å komme fra merkevaren, som for eksempel reklame.

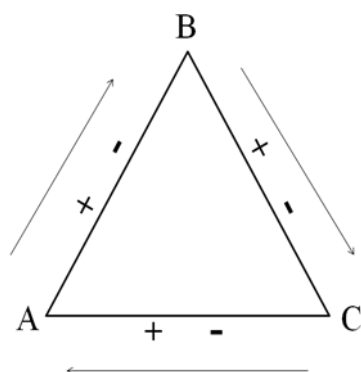
2.2.1 Sterke, positive og unike assosiasjoner

I følge Samuelsen et al. (2008) kan vi se assosiasjoner i lys av at de er sterke, positive og unike. Det vil være nødvendig å besitte samtlige av disse dersom merket skal vi foretrukket fremfor sine konkurrenter. *Styrken* på merkets assosiasjoner bestemmes av styrken på koblingene mellom de ulike nodene som fører inn til assosiasjonen. Eksempelvis kan vi anta at assosiasjoner som dyr og eksklusiv er sterkt tilknyttet luksusmerkevaren Chanel. Styrken antas dermed å være høy. Vi kan se styrke i henhold til relevans som omhandler hvor relevant assosiasjonen oppfattes å være. Aaker og McLoughlin (2010) hevder relevante assosiasjoner vil være svært viktig for merkevarens kategoritilhørighet i markedet. I henhold til det nevnte eksemplet ser vi at assosiasjonene setter merkevaren i markedet for luksuriøse varer. *Positive assosiasjoner* omhandler de assosiasjoner forbruker ser som fordelaktig for merkevare. I dette ligger relevans, karakteristisk og særpreg samt troverdighet. *Unike assosiasjoner* er svært viktig for

differensiering av merkevaren, da det er disse assosiasjonene som skiller merkevaren fra konkurrentene (Samuelsen et al. 2008). Dette bringer oss inn på posisjoneringsen av merkevaren, noe vi vil komme tilbake til.

2.2.2 Etablering av nye merkeassosiasjoner

I følge Keller (2008) kan nye merkeassosiasjoner oppstå når man linker en merkevare til et annet objekt, det være seg en person, et sted eller en annen merkevare. Dannelsen av merkeassosiasjonene bunner i en mental kobling mellom de to enhetene i forbrukers oppfatning. I tillegg til dannelse av nye assosiasjoner vil dette føre til at eksisterende merkeassosiasjoner påvirkes. Heider (1988) drøfter denne tematikken i henhold til sin *balanseteori*. Modellen illustrerer overføring av assosiasjoner fra et objekt til et annet og påvirkningen dette har på forbruker. Vi kan se dette i henhold til problemstillingen. En kjent person, i dette tilfellet en samarbeidspartner (A), vil påvirke H&M (B) i henhold til de assosiasjoner forbruker (C) har til objektet. Både positive og negative assosiasjoner vil påvirke oppfattelsen og *likingen* av merkevaren.



Figur 1: Balanseteori. Fritz Heider. 1988

Likingeffektens påvirkning diskuteres også av Cialdini (2007). Han hevder at det vil være svært gunstig å koble seg til et objekt som innehar en rekke positive assosiasjoner. Ved å knytte seg til objektet vil assosiasjonene overføres til merkevaren og likingeffekten vil dermed påvirke oppfattelsen av merkevaren. Som vi har sett vil assosiasjonene forbruker har til den aktuelle enheten påvirke merkevarens eksisterende assosiasjoner. Det vil derfor være viktig å være klar over hvilke assosiasjoner som forbindes med den aktuelle enheten, og vurdere i hvilke grad disse er ønskelig at merkevaren skal assosieres med disse.

2.3 Merkesamarbeid

Keller (2008) definerer et merkesamarbeid som en kombinasjon av to eller flere merkevarer som presenteres sammen for forbruker. Merkesamarbeid kan brukes som en strategi når det er ønskelig med inntreden i nye markeder, redusering av kostnader, etablering av nye assosiasjoner eller når man ønsker en reposisjonering av merkevaren. Gjennom et merkesamarbeid er det blant annet ønskelig at *positive, unike og sterke* assosiasjoner overføres fra et objekt til et annet. En forutsetning for merkesamarbeid er at begge parter tjener på synergieffekten alliansen gir, og at denne effekten er noe de ikke kunne kreert på egenhånd. Det vil være en fordel at begge merkevarene er sterke, da dette vil øke sjansen for at forbruker vil adoptere det nye produktet (Samuelsen et al. 2008). Dette kan sees i lys av merkekjennskap som har vært drøftet i det foregående.

2.3.1 Motiver for dannelse av merkesamarbeid

I følge Samuelsen et al. (2008) er det flere motiv for å dannelse av merkesamarbeid. Det viktigste er at man ønsker å skape en *endring* i merkeverens assosiasjoner, og på denne måten endre posisjonen i markedet. Et annet motiv er at man ønsker å *forsterke* eksisterende assosiasjoner tilknyttet merkevaren. En annen måte er å *fjerne* eller *redusere* negative assosiasjoner. Man kan også anvende merkesamarbeid for å *tilføre* merket nye assosiasjoner. Det vil da være nødvendig å finne merkevarer som har de assosiasjonene bedriften finner ønskelig å overføre til merkevaren. Merkevarer kan også benytte seg av allianser for å forbedre kjennskapet til merket, for eksempel i nye markeder. Keller (2008) hevder at merkeallianser kan forsterke både bredde- og dybdekjennskapet til en merkevare. En siste intensjon kan være at man ønsker å skape noe nytt, som faller utenfor kategoriene til de ulike partene. På denne måten kan man tre inn i nye markeder eller kategorier enn man spesialisere seg på i dag.

2.3.2 Fordeler med merkesamarbeid

Et merkesamarbeid er en effektiv merkevarerestrategi i dagens konkurranseutsatte marked. Keller (2008) trekker frem flere konkrete fordeler. For det første kan man tilegne seg kompetanse fra en annen part, som man ikke ville kunne tilegnet seg på egenhånd. Dette kan være oppfattet kompetanse i kundens bevissthet, eller reel kompetanse som styrker merkevaren på produktsiden. Videre kan man oppleve en salgsøkning i eksisterende marked, eller en inntreden i nye markeder

som tidligere har vært vanskelig å nå. Et merkesamarbeid vil også redusere kostnadene ved introduksjon av et nytt produkt da to parter bidrar finansielt. To sterke merkevarer som samarbeider om et felles produkt vil derfor være et godt grunnlag for en nyetablering. I følge Tungate (2008) er fordelene ved H&Ms merkesamarbeid med designere flere. Luksusmerkevarene får en unik mulighet til å vise seg for massemarkedet. H&M får på den andre siden en mulighet til å fremstå som mer eksklusiv og rettet mot design og kan henvende seg til kunder som setter dette høyt. Det trekkes også frem at begge parter får massiv PR som følge av nyskapningen. Et annet moment er at kolleksjonene kun er tilgjengelig for markedet i en begrenset periode, og at dette er eneste mulighet til å kjøpe varene. En slik strategi drøftes som effektiv overtalelsesteknikk av Cialdini (2007). Han hevder at dersom kunden blir informert om at et visst produkt kun er tilgjengelig i et begrenset antall, i en liten periode vil det være mer attraktiv for kunden å handle, da verdien på varen øker i kundens øyne.

2.3.3 Valg av alliansepartner

Merkealliansens effekt er i stor grad avhengig av alliansepartneren. Det bør være en oppfattet likhet mellom de to merkene, enten i image eller på produktsiden. For en positiv effekt bør de utfylle hverandre på en eller annen måte. En uheldig effekt av en merkeallianse kan være at merkevaren bli utydelig ved at alliansepartneren overskygger merkevaren. Dette kan være en sannsynlig konsekvens dersom den ene merkevaren er betydelige mer kjent enn den andre (Samuelsen et al. 2008). For en god effekt bør begge ha en tilstrekkelig merkekjennskap i målgruppen. De bør hver for seg fremkalle sterke og positive assosiasjoner hos forbruker.

2.3.4 Ingrediensallianse

Ingrediensallianser innebærer at en av alliansepartnerne inngår som et komponent i produktet fra den andre merkevaren (Samuelsen et al. 2008, 264). En ønskelig virkning er en endring i forbrukers *kvalitetsoppfatning* av merkevaren. Ved å tilføre produktet ingredienser av høy kvalitet vil disse assosiasjonene kunne overføres til merkevaren. Den oppfattende kvaliteten kan redusere risiko for forbruker, noe som kan virke overtalende i kjøpsprosessen. En ingrediensallianse er en kostnadseffektiv måte å differensiere merkevaren på eller for å oppnå en posisjon i nye markeder. Ingrediensanalysen har de samme mulighetene og utfordringene som andre merkesamarbeid. Merkevarenes merkeverdi påvirker

hverandre, og som initiativtaker for samarbeidet kan man dermed heve sin verdi i markedet. Samarbeidet kan gi tilgang til nye markeder, produktkategorier og forbrukere (Keller, 2008). En utfordring tilknyttet ingrediensallianser er markedsføringen av produktet. Overordnede kommunikasjonsmål og ideer er ikke nødvendigvis i samsvar, og en helhetlig kommunikasjon kan bli vanskelig å utarbeide. Utfordringen med å utforme en kommunikasjon som fungerer for den enkelte merkevare, som også fungerer for ingrediensalliansen vil være avgjørende for et effektivt samarbeid som begge merkevarer tjener på. Det er også en konsekvens knyttet til om forbruker forstår rollen den enkelte merkevare har i ingrediensalliansen, noe som er avgjørende for ønskede effekter (Keller, 2008).

2.3.4.1 Dannelsen av ingrediensallianser

Det er flere forhold man må ta hensyn til når man vurderer å benytte seg av en ingrediensalliansen i sin merkevarestrategi. Den valgte alliansepartner må tilføre merkevaren ingredienser som forbruker ser som nødvendig og relevant for merkevaren. Når alliansen er inngått og produktet skal lanseres til markedet er det essensielt at begge merkevarene fremstår som deltagere i det nye produktet. Dette kan signaliseres gjennom logobruk, markedsføring og kommunikasjon (Keller 2008).

2.3.5 Bruk av kjendiser

Bruk av kjente og beundrede personer for å markedsføre produkter er et kjent fenomen innen merkevarebygging (Keller 2008, 330). Tanken bak slike former for merkesamarbeid er at den kjente personen skal dra oppmerksomhet til merkevaren. I følge Tungate (2008) gir kjendiser merkevaren en definert personlighet, samt at de bringer med seg en fantasiverden som virker meget appellerende på forbruker. Han hevder videre at det er blitt mer vanlig å involvere kjendiser i større grad enn tidligere, ved at de for eksempel deltar i designprosessen. Grunnen til dette er at det har blitt så vanlig å benytte seg av kjendiser i markedsføringen, og at dette ikke lenger gir en kraftig effekt. Det vil være vesentlig at den valgte kjendisen høy kjennskap i markedet merkevaren operer i, for at den skal kunne bidra til den ønskede effekten. I likhet med andre merkesamarbeid vil en ønsket effekt være overføring av assosiasjoner. Forbruker har ulike assosiasjoner til kjente personer, som igjen preger oppfatningen man vil ha av den aktuelle merkevaren. Dette kan igjen ses i lys av Heider sin balanseteori. Kjendisen må være så kjent at oppmerksomhetsfaktoren

er høy, og man kan dermed anta at ulike assosiasjoner knyttes til den valgte personen. Disse assosiasjoner drøftes også av Cialdini (2007) som refererer til glorieeffekten ved bruk av kjendiser kan gi. Han hevder vi tillegger slike mennesker en rekke positive og fordelaktige assosiasjoner, som vil smitte over på enheten de kobles med, i dette tilfelle merkevaren. Det vil derfor være avgjørende at man velger en alliansepartner som har de assosiasjoner man ønsker å tilknytte seg. I følge Keller (2008) kan bruk av kjendiser by på flere ulike problemer. Hvis kjendisen er linket til flere ulike produkter kan dette oppleves som opportunistisk og uærlig, og samarbeidet kan miste troverdighet. Viktigheten av en oppfattet likhet mellom produktet og kjendisen trekkes også frem som en viktig forhåndsregel. Bruk av kjendiser kan være en risikabel strategi da markedsverdien til en kjendis er i konstant bevegelse. Keller (2008) trekker frem skandaler, minsket popularitet og forventningsgap som potensielle faktorer som kan påvirke kjendisens status, og som dermed vil påvirke merkesamarbeidet. Det vil også være viktig at kjendisen ikke overskygger merkevaren slik at kundene ikke oppfatter eller husker produktet.

2.4 Posisjonering

Posisjonering handler om å skille en bestemt merkevare fra konkurrerende merkevarer som oppfattes å dekke et liknende behov. Al Ries og Jack Trout innførte begrepet, og de definerer posisjonering på følgende måte: *"Det handler ikke om hva du gjør med produktet, men hva du gjør med produktet i forbrukernes bevissthet"* (Sinding 2004:147). Posisjonering av merkevarer er viktig, men også høyst nødvendig. I dagens forbrukersamfunn er det et hav av ulike produkter og tjenester som tilbys den enkelte forbruker. Kundene eksponeres daglig for utallige budskap, der de forskjellige merkene skriker om deres oppmerksomhet. For og lykkes er det derfor viktig å skape en solid posisjon i forbrukernes bevissthet, slik at merkevaren blir foretrukket fremfor andre i en kjøpsprosess. Elliott (2009) hevder at et velkommunisert merke skal bidra til å etablere en posisjon og isolere merkevaren fra sine konkurrenter. Det finnes flere strategier for å posisjonere en merkevare. De Pelsmacker (2010) hevder at posisjoneringen kan baseres på produktets egenskaper, pris/kvalitet, brukervennlighet, produktgruppe, produktets bruker og konkurrenter. Dersom merkevaren posisjoneres på bakgrunn av pris/kvalitet må de tilby samme eller bedre kvalitet, men med en lavere pris enn konkurrentene.

2.4.1 Forbrukerne avgjør merkets posisjon

Det er ikke merkeleverandøren som avgjør merkets posisjon i markedet, men forbrukerne, med bakgrunn i hvordan de oppfatter markedet. Percy og Elliott (2009) presiserer at dersom majoriteten av forbrukerne betrakter en gruppe merker som liknende kjøpsalternativer, vil denne gruppen definere det aktuelle markedet. Merkeleverandøren må vite hvordan markedet defineres for å unngå at kommunikasjonstiltak blir rettet mot feil segment og målgruppe. Da markedet defineres av forbrukerne er det viktig å kartlegge deres atferd og preferanser mot ulike merkevarer. Dette bringer oss inn på utviklingen av en merkevares posisjoneringsstrategi, der undersøkelser om forbrukerne og markedet står sentralt.

2.4.2 Utvikling av merkevares posisjoneringsstrategi

De Pelsmacker et al. (2010) fremhever syv steg i utviklingen av en merkevares posisjoneringsstrategi. Disse omfatter identifisering av konkurrenter, vurdering av hvordan forbrukerne oppfatter konkurrentene, fastsette konkurrentenes posisjon, analysere forbrukernes preferanser, avgjøre bedriftens egen posisjon, implementering av posisjonen og til slutt å kontrollere posisjonen. Vi skal se litt nærmere på noen av disse.

De fire første stegene omhandler i hovedsak undersøkelser og forskning rettet mot markedet og forbrukerne innad i markedssegmentet. Deretter må bedriften avgjøre hvilken posisjon det vil være ønskelig å forsvare i markedet. Etter at bedriften har kartlagt sine hovedkonkurrenter er det nødvendig å vurdere forbrukernes oppfatning av de konkurrerende produktene og merkene. Dersom bedriften klarer å kartlegge disse preferansene, vil den kunne danne et bilde av hvilke egenskaper som er viktige for forbrukerne innad i markedssegmentet. I utarbeidelsen av egen posisjoneringsstrategi må bedriften også bestemme konkurrentenes posisjon. De Pelsmacker et al. (2010) mener at bedriften bør bestemme sin posisjon på bakgrunn av en eller flere produktegenskaper som er viktige i forbrukernes bevissthet, og der merkevaren står minst like sterkt som hovedkonkurrentene innad i kategorien. Når bedriften har valgt sin posisjon må den implementeres gjennom støttende kommunikasjonsaktiviteter. Deretter må bedriften repetere posisjonen i forbrukernes bevissthet og ovenfor sine konkurrenter.

2.4.3 Merkekonsept

I utarbeidelsen av merkevarens posisjon må leverandøren bestemme hvilket kundebehov merkevaren skal dekke. Det er etablert tre basisbehov og alle merker dekker et av disse: *det funksjonelle*, *det symbolske* og *det opplevelsesbaserte*. Vi ser det symbolske merkekonseptet som mest relevant for denne besvarelsen. Det symbolske merkekonseptet skal kommunisere merkets rolle overfor forbruker. Det skal styrke selvfølelse, vise tilhørighet til en gruppe og oppfylle rollemønstre. Alle konseptene består av de tre fasene *introduksjon*, *utvikling* og *forsterkningsstadiet*. Ved det symbolske merkekonseptet er det viktig å kommunisere merkets rolle i introduksjonsfasen. Bedriften må bygge kjennskap til merkevaren både i og utenfor den gitte målgruppen. Samuelsen et al. (2008) understreker at dette er nødvendig dersom forbrukeren skal være trygg på at deres omgivelser forstår merkets symbolske verdi. Den neste fasen handler om å danne et tydeligere skille mellom forbrukerne i og utenfor målgruppen. Eksempelvis kan dette gjøres gjennom begrenset distribusjon eller gjennom kommunikasjon som kun appellerer til målgruppen. Forsterkningsstadiet handler om å utvide sortimentet slik at det omfatter flere produktgrupper. Dette gjøres når det symbolske merkekonseptet er godt etablert hos forbrukerne.

2.4.4 Likhets- og differensieringspunkter

Begrepene points of parity (POP) og points of difference (POD) spiller henholdsvis på likhets- og differensieringspunkter. En merkevare må ha likhetstrekk med konkurrerende merkevarer for at forbrukerne skal oppfatte merkevarens tilhørighet til produktkategorien. Samtidig må forbrukerne ha unike assosiasjoner til merkevaren slik at den skiller seg ut fra konkurrentene på en positiv måte. Vi skal se nærmere på disse begrepene.

2.4.4.1 Likhetspunkter

Likhetspunkter er sterke, positive assosiasjoner som er gjensidige for flere merkevarer. De er ikke unike for et bestemt merke, da forbrukerne vil oppfatte at konkurrerende merker har de samme positive og sterke assosiasjonene. Det er disse likhetstrekkene som definerer merkets tilhørighet til en bestemt produktkategori. Samuelsen et al. (2008) mener merkevareprodusenten må være inneforstått med hva som er likhetspunkter innenfor produktkategorien, ellers kan man risikere at merket vil fremstå som svakt, sammenliknet med konkurrenter. Dette vil igjen medføre at man står svakt i forbrukernes bevissthet i en eventuell

kjøpsituasjon. Keller (2008) hevder assosiasjoner kan deles i to hovedgrupper: *kategoriske og konkurransedyktige assosiasjoner*. Likhetstrekk innenfor samme produktkategori omhandler de assosiasjoner forbrukerne ser på som nødvendige for at merkevaren skal defineres innenfor produktkategorien. Konkurransedyktige likhetstrekk handler om behovet for å omgjøre konkurrentenes differensieringspunkter til likhetspunkter. Dersom en merkevare klarer å være like sterke på konkurrentenes differensieringspunkter, samtidig som de etablerer egne sterke, fordelaktige og unike assosiasjoner vil merkevaren få en overlegen og konkurransedyktig posisjon i markedet. Kotler og Keller (2006) hevder at dersom et tilstrekkelig antall forbrukere mener et merke har gode attributter kan det karakteriseres som et likhetspunkt. Det betyr ikke at merket fysisk må se helt likt ut, men forbrukerne må føle at merkevaren dekker det samme behovet som andre innad i kategorien. Dersom forbrukerne føler at merkevaren gjør samme nytte kan de evaluere og ta beslutninger på grunnlag av andre faktorer som kan være mer fordelaktige for merkevaren (Kotler og Keller 2006:313). Dette leder oss inne på differensieringspunkter.

2.4.4.2 Differensieringspunkter

I følge Keller (2008) er differensieringspunkter assosiasjoner som forbrukerne oppfatter som sterke, positive og unike. Disse assosiasjonene bidrar til å skille ulike merkevarene fra hverandre innad i produktkategorien og danner grunnlag for forbrukerne foretrekker et bestemt merke fremfor et annet. Å skape slike assosiasjoner er en utfordring, men også avgjørende i utarbeidelsen av merkets posisjoneringsstrategi. Kotler og Keller (2006) hevder merket må uttrykke en klar overlegenhet når det gjelder differensieringspunkter for å kunne skille seg fra de konkurrerende merkene. Sinding (2004) hevder at en merkevare kan finne sine differensieringspunkter på områder som pris, kvalitet, service, bredden i tilbudet, lederskap, egen væremåte, nyeste på markedet, et overlegent produkt, merkets historie, og dersom man er det første merket i kategorien. Samuelsen et al. (2008) hevder at merkevareprodusenten må kunne opprettholde differensieringspunktene over en lengre periode. I tillegg må de kommuniseres tydelig til forbrukerne, for eksempel i form av de unike attributter merkevaren besitter. For at forbrukerne skal tiltrekkes av merkevarens differensieringspunkter er det utarbeidet tre nøkkeltrekk: *relevans, særpreget og troverdighet*. Keller (2008) understreker at relevans handler om at målgruppen må se differensieringspunktene som personlig relevante og viktige for merkevaren. Særpreget gjenspeiler at forbrukerne må se

differensieringspunktene som karakteristiske og overlegne. Det er også viktig at forbrukerne ser differensieringspunktene som troverdige, slik at de stoler på merkevaren. Det som er differensieringspunkter for en merkevare per i dag vil fort omgjøres til likhetspunkter for andre merkevarer innad i produktkategorien. Dersom en merkevare finner sterke, fordelaktige og unike assosiasjoner som differensierer merket fra deres konkurrenter tar det ikke lang tid før konkurrentene følger etter.

2.4.5 Reposisjonering

I enkelte sammenhenger er reposisjonering av merkevarer en nødvendighet, da det kan være vanskelig for merkevarer å finne sin plass i et marked preget av overflod. I dagens forbrukersamfunn utvikles teknologien hurtig, samtidig som forbrukernes interesser og smak endres i samme takt. For å styrke og opprettholde en solid plass i forbrukernes bevissthet er det derfor nødvendig for en rekke merkevarer og reposisjonere seg. I følge Keller (2008) handler reposisjonering av merkevarer i stor grad om likhets- og differensieringspunkter. I noen tilfeller må det etableres nye unike assosiasjoner som kan differensiere merkevaren fra konkurrentene, mens det i andre tilfeller er nødvendig å etablere likhetspunkter. Jill (2009) fremhever to ting som må realiseres dersom en skal lykkes med reposisjonering. Merkevarens gamle posisjon må unnlates, for så å skape en ny posisjon for merkevaren i forbrukernes bevissthet. På grunn av forbrukernes befestede oppfatning og holdning til merkevaren kan det være vanskelig å lykkes med reposisjonering.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi presentere vårt valg av metode, samt argumentere for hvorfor vi har valgt denne tilnærmingen. Vi vil først forklare valg av metode og i den forbindelse problemstillingen. Videre vil vi presentere forskningsdesignet, samt argumentere for intervjuguidens oppbygging. Til slutt vil vi diskutere og redegjøre undersøkelsens reliabilitet og validitet.

3.1 Problemstilling

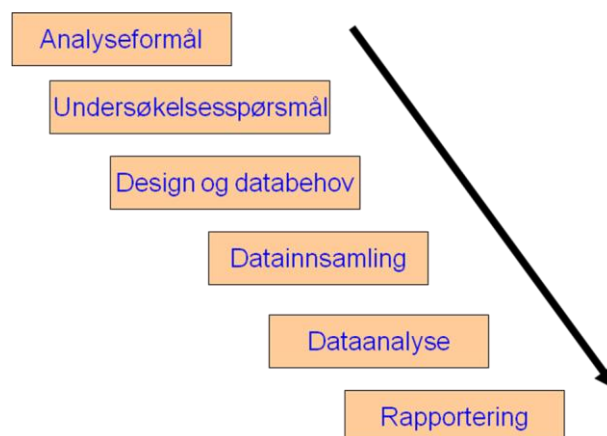
I følge Askheim og Grenness (2008) benyttes *induktive* problemstillinger når vi er ute etter en forståelse av et fenomen. Vi ønsker å undersøke på *hvilken måte* designsamarbeidene har påvirket H&M og vi finner dermed at problemstillingen er induktiv. Denne type problemstillinger er typisk for det *kvalitative* paradigme.

De understreker videre at gode problemstillinger gjerne er avgrenset.

Avgrensningen skal gjøre det mulig å forske på problemstillingen, da det sentrale poenget med kvalitative metoder er å få frem en dypere forståelse for det problemkomplekset vi undersøker. I henhold til dette finner vi at kvalitative metoder har en *eksplorativ* tilnærming. Her vil målet være å få en bedre innsikt i problemområdet gjennom å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på en best mulig måte (Gripsrud et al. 2008). Dette vil vi komme tilbake til i analysekapittelet.

3.2 Forskningsdesign

Vi vil nå gjøre rede for undersøkelsens forskningsdesign, da dette har som formål å lage en overordnet plan for forskningsprosessen vi nå skal i gang med. Vi vil i det følgende se nærmere på de seks stadiene i modellen nedenunder.



Figur 2: Forskningsprosessen. Gripsrud et al. (2008).

Gripsrud et al. (2008) hevder at analyseformålet og undersøkelsesspørsmålene danner problemstillingen for undersøkelsen. Denne er drøftet i starten av kapittelet, samt i innledning av kapittelet. Videre hevder Gripsrud et al. (2008) at neste steg i prosessen er designet for undersøkelsen.

I følge Askheim og Grenness (2008) er hovedformålet med designet å sikre at vi når forskningsmålene som er satt for undersøkelsen. Designet handler om planlegging for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Berg 2009). Det kvalitative forskningsdesignet er relativt åpent og skal gjøre rede for undersøkelsens hvem, hva, hvor og hvordan (Askheim og Grenness 2008). Dette omhandler alt fra hva vi ønsker å undersøke til hvordan empirien skal innhentes.

Det finnes tre ulike typer design: *kausalt*, *beskrivende* og *eksplorativt*. Som vi har vært inne på finner vi det hensiktsmessig å benytte et eksplorativt design i forbindelse med denne oppgaven. Da vi ønsker en forståelse av problemområdet finner vi dette designet som best egnet. I følge Gripsrud et al. (2008) gir dette designet oss muligheten til å forstå og tolke et fenomen på best mulig måte. I forskningsprosessen forbundet med kvalitativt design er det naturlig å starte med å undersøke om det er skrevet noe om temaet. Dette har vi gjort i det foregående teorikapittelet, noe som danner et godt grunnlag for å samle inn primærdata i form av egne undersøkelser. Vi vil nå se nærmere på trinn fire i modellen som omhandler datainnsamling.

3.2.1 Informanter

Informanter omhandler hvilke respondenter vi ønsker å snakke med.

Hovedfokuset vil ligge på forbruker da det er deres oppfattelse av merkevaren vi er ute etter. I tillegg ønsker vi å intervju sentrale personer innenfor motebransjen i Norge, for å kartlegge deres syn på problemstillingen. Vi ønsker dermed å benytte to ulike utvalg, da vi vil undersøke om de har ulike perspektiver omkring tematikken. Vi mener dette vil gi oss en større innsikt i problemområdet.

3.2.2 Utvalgsmedia

Utvalgsmedia omhandler hvilke metoder vi benytter for å innhente empiri.

Som nevnt vil vi legge vekt på forbruker og vi ser det derfor hensiktsmessig å benytte fokusgrupper for innsamling av data. Metoden er best egnet til å avdekke og gi en forståelse av respondentenes oppfatning av ulike fenomen. I vårt tilfelle vil det være deres synspunkter tilknyttet merkevaren H&M og utvikling på bakgrunn av merkesamarbeidene som vil være interessant. Vi ønsker å se dette fra forbrukernes perspektiv, da det er de som avgjør merkets posisjon og styrke i markedet. Metoden gjennomføres vanligvis med 6-10 respondenter, avhengig av diskusjonstema og ledes av en moderator. Fokusgruppen legger grunnlag for å utnytte gruppedynamikken mellom respondentene, og moderator må legge til rette for dette. Askheim og Grennes (2008) hevder et utsagn fra en respondent kan vekke assosiasjoner eller ideer hos de andre deltakerne. Dette vil vi ikke oppleve på samme måte i en samtale mellom intervjuer og intervjuobjekt. I tillegg til fokusgrupper ønsker vi å benytte intervjuer med sentrale personer innenfor motebransjen i Norge for å kartlegge deres synspunkter. På denne måten vil vi

belyse tematikken fra et annet perspektiv enn forbrukernes. Som nevnt tidligere mener vi dette vil gi oss en bedre innsikt i problemområdet. Her vil vi innhente data gjennom telefonsamtaler med objektene, samt gjennom mail.

3.2.3 Utvalgsmetode

Vi vil nå se på hvordan vi velger ut konkrete respondenter. I følge Gripsrud et al. (2008) utgjør populasjonen den målgruppen vi retter oss mot. På bakgrunn av tematikken i oppgaven har vi valgt å se nærmere på populasjonen unge mennesker i alderen 20-30 år med interesse for mote. Unge mennesker er en av primærmålgruppene til H&M, og vi finner spesielt at merkesamarbeidene er rettet mot disse. Askheim og Grenness (2000) hevder at utvalget som benyttes i kvalitative undersøkelser gjerne er små og ikke-representative, i motsetning til i kvantitative metoder. Da vi opererer med fokusgrupper ønsker vi å benytte et *ikke-sannsynlighetsutvalg*. I dette ligger det at utvalget er plukket ut på bakgrunn av egenskaper som er aktuelle for problemstillingen. I dette tilfellet er respondentene plukket ut på grunnlag av deres kunnskap om, eller erfaring med H&M, som gjør at de har meninger om tematikken vi ønsker å belyse. Det vil være viktig med et tilfredsstillende antall respondenter slik at vi får dekket de meningene som finnes i markedet. Askheim og Grenness (2008) hevder at det er stor sannsynlighet for over- og underrepresentasjon av bestemte meninger, fordi vi ikke kan vite om utvalget er et speilbilde på hele målgruppen. Fokusgruppens funn kan dermed ikke generaliseres på hele populasjonen. Denne problematikken gjelder for det kvalitative paradigmet som helhet.

3.2.4 Utvalgsstørrelse

Utvalgsstørrelsen tar for seg antallet respondenter. Når det gjelder datainnhenting i forbindelse med fokusgrupper stilles det ingen krav til hvor mange grupper som *må* gjennomføres. Dette fordi en bør gjennomføre fokusgrupper helt til det ikke lenger genereres ny informasjon. Askheim og Grenness (2008) påpeker imidlertid at det er vanlig å gjennomføre to stykker på den valgte målgruppen. Vi ser det hensiktsmessig å gjennomføre tre fokusgrupper med 6-8 respondenter, samt intervjuer med 5-10 representanter fra motebransjen. Vi ser viktigheten av å snakke med de riktige respondentene fremfor å ha et stort utvalg. Dette fordi vi er ute etter representanter med stor erfaring og solid fagkunnskap fremfor journalister med varierende interesse for feltet.

3.3 Intervjuguide

I henhold til våre utvalg har vi utarbeidet to intervjuguides. Vi ser dette som hensiktsmessig da vi som nevnt ønsker et ulikt perspektiv omkring tematikken. Intervjuguidene er utarbeidet med utgangspunkt i undersøkelsesspørsmålet samt det foregående teorikapittelet, og skal belyse tematikken og problemstillingen.

3.3.1 Intervjuguide 1: Fokusgrupper

Intervjuguiden beregnet på fokusgruppene er *semistrukturert* og kan sees av vedlegg 1. Denne type struktur er sammensatt av forhåndsbestemte spørsmål man i utgangspunktet vil stille på en systematisk måte. Intervjuer har i midlertidig mulighet til å legge til spørsmål underveis, for å få en klarhet i det respondenten sier, eller for å forfølge eventuell ny informasjon (Berg 2009). På denne måten kan vi tilpasse intervjuet slik at vi får utfyllende informasjon fra respondentene. Denne type struktur er hensiktsmessig ved gjennomføring av en fokusgruppe, da vi finner at dynamikken mellom respondentene kan utvikle seg på en måte som ikke er kjent på forhånd. Diskusjonen dem i mellom kan introdusere nye perspektiver og tematiske, noe vi finner interessant, og derfor ønsker å tilrettelegge for. Intervjuguiden er bygget opp etter *trettmotoden*. Denne oppbygningen kjennetegnes ved at intervjuet starter med generelle og vide spørsmål, som senere går over til mer spesifikke. I følge Askheim og Grenness (2008) kjennetegnes en god intervjuguide av denne type oppbygning. For å få en mest mulig oversiktlig intervjuguide har vi valgt å dele inn spørsmålene i fem kategorier. *Generelt om merkevarer* er vide og generelle spørsmål knyttet til merkevarer og moteindustrien. Disse spørsmålene vil kartlegge kjennskapet til markedet og merkevarer innen lavpris- og luksusmarkedet. Videre beveger vi oss over på *Merkevaren H&M*. Disse spørsmålene søker å kartlegge hvilke assosiasjoner respondenten har til H&M og hvordan de oppfatter merkevaren i markedet. I de følgende kategoriene ønsker vi å bevege oss over på mer spesifikke spørsmål. Kategoriene *kjendis- og designsamarbeid* tar for seg hovedessensen av problemstillingen, da vi ønsker å kartlegge hvordan samarbeidene har påvirket merkevaren. Den siste kategorien ser på *posisjoneringen* av merkevaren i lys av merkesamarbeidene og generell utvikling de siste årene. Avslutningsvis legger vi til rette for at respondentene kan tilføye momenter som de finner at ikke er diskutert.

3.3.2. Intervjuguide 2: Respondenter i motebransjen

Intervjuguiden beregnet på respondenter i motebransjen følger en mer strukturert utforming og kan sees i form av vedlegg 2. Spørsmålene er klare og tydelige og oppfattes som relevante temaer knyttet til fenomenet. I og med at disse spørsmålene blir fremlagt for respondenten via e-post eller telefon kan graden av standardisering variere. Foregår intervjuet per telefon har vi mulighet til å stille oppfølgende spørsmål og intervjuguiden kan dermed fremstå som mer semistrukturert. Om respondentene svarer via e-post vil det i større grad bli strukturert. Dette vil i noen grad påvirke reliabiliteten, noe vi vil komme tilbake til. Intervjuguiden er bygget opp etter trettmetoden da vi starter med generelle og vide spørsmål, og senere går over til mer spesifikke. Intervjuguiden inneholder seks spørsmål, rettet konkret mot problemstillingen. De første spørsmålene tar for seg H&M som merkevare, og konkrete assosiasjoner tilknyttet merkevaren. Videre ser vi på posisjonen i markedet for lavpriskjeder innen mote. Effekten av designsamarbeidene blir drøftet i henhold til assosiasjoner, kvalitetsoppfatning og posisjonering. Avslutningsvis ønsker vi å se nærmere på respondentenes oppfatning av merkevarens utvikling de siste årene.

3.4 Datainnhenting

Vi har innhentet data gjennom fokusgrupper, samt intervjuer med sentrale personer innenfor motebransjen i Norge. Vi vil her se nærmere på hvordan den faktiske gjennomføringen foregikk.

Vi gjennomførte tre fokusgrupper med seks respondenter i hver gruppe.

Deltakerne i fokusgruppene var studenter i alderen 21 – 26 år, med en overvekt av kvinner, da vi ser at designsamarbeidene i hovedsak har vært rettet mot disse.

Dynamikken og innvolvingen deltakerne i mellom fungerte veldig fint, og vi mener at utvalget hadde mye å tilføye vår besvarelse. Den ene av oss fungerte som moderator og ledet fokusgruppen, mens den andre noterte det respondentene sa. I tillegg tok vi opp diskusjonen på lydbånd, som en sikkerhet for at vi skulle få med oss alt som ble sagt. Intervjuets varighet var i overkant av en time. I tillegg til fokusgrupper ønsket vi å gjennomføre intervjuer med sentrale personer innenfor motebransjen i Norge, for å se om det var samsvar mellom forbrukerne og fagfeltets synspunkter. Da disse er spredd omkring i landet, valgte vi å ta kontakt per mail. Vi sendte mail til de 10 vi anså som mest sentrale innenfor dette feltet. Vedlagt i mailen lå seks spørsmål vi ønsket svar på. Respondentene valgte selv

om de ville intervjues over telefon eller om de ville returnere svarene via mail. Tre stykker valgte å returnere svarene via mail, mens en ønsket å bli oppringt. Vi snakket med tre kvinnelige respondenter og en mannlig. Dette antallet er relativt lite da vi ønsket opp mot 10 respondenter. Vi ser i midlertidig at respondentene har tilført stor mengde informasjon og at de som svarte var personene med høyest kompetanse i utvalget.

3.5 Datapresentasjon

Empirien som fremkommer av fokusgruppene og intervjuer vil bli fremstilt og drøftet i analysekapittelet. Da vi har to intervjuguider finner vi det hensiktsmessig å dele analysen inn etter hovedtemaer med tilhørende spørsmål. Da vi har mange spørsmål vil vi se bort i fra spørsmål som fremstår som overflødige i forhold til empirien. Analysen vil foregå i henhold til det kvalitative paradigme der vi leter etter mønster og gjentakelser i empirien og fremstiller disse i henhold til tidligere litteratursøk.

3.6 Undersøkelsens kvalitet

Vi vil nå se på undersøkelsens kvalitet, som tar for seg hvor gyldig undersøkelsen er i et forskningsperspektiv. I følge Gripsrud et al. (2008) må vi i den forbindelse vurdere undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.6.1 Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle og på denne måten *gyldigheten* av undersøkelsen (Gripsrud et al. 2008). I følge Askheim og Grenness (2008) må funnene eller resultatene reflektere problemstillingen samt formålet med undersøkelsen og den virkeligheten vi er ute etter å beskrive. Et moment som er verdt å nevne er validitetsperspektivet i henhold til kvalitative metoder. I følge Askheim og Grenness (2000) fører den store graden av nærheten mellom forsker og respondent til at validitetsspørsmålet ikke er like stort som i kvantitative undersøkelser. Grunnen til dette er at man kan oppklare eventuelle uklarheter og misforståelser underveis i gjennomføringen. I denne forbindelse vil det være hensiktsmessig å vurdere intervjuguiden, da dette er vårt måleinstrument. Intervjuguiden vi har benyttet på fokusgruppene understøtter dette, ved at vi har valgt en semistrukturert oppbygging, som gir mulighet for å tilpasse undersøkelsen underveis. Videre må vi vurdere om spørsmålene dekker problemområdet godt nok og om den reflekterer problemstillingen. Begge

intervjuguiden tar for seg merkesamarbeidene og merkevarens utvikling, noe som reflekterer problemstillingen. Spørsmålene dekker også H&M som merkevare, og dens posisjon i forhold til konkurrenter. Vi mener derfor at kravet til validitet er oppfylt. Videre mener vi valg av respondenter styrker validiteten, da vi snakker med to ulike utvalg. Disse er plukket ut med bakgrunn i interesse, kjøpsatferd og kunnskaper. Som vi har vært inne på kan vi ikke generalisere funnene når vi benytter et kvalitativt paradigme, men vi mener validiteten strykes gjennom å benytte to ulike utvalg.

3.6.2 Reliabilitet

Kravet til reliabilitet omhandler undersøkelsens grad av *pålitelighet*. I følge Askheim og Grenness (2008) inngår dette i *kravet om etterprøvbarehet*. Dette innebærer at våre kilder, metoder og konklusjoner skal kunne etterprøves av andre. Ved å gjøre undersøkelsen så *transparent* som mulig, vil den lettere kunne etterprøves. I dette kapitlet har vi gjort undersøkelsen transparent ved å beskrive prosessen til detalj i dette kapitlet. Vi kan dermed gå ut i fra at dersom man skulle gjennomføre en fokusgruppe med samme utvalg og intervjuguide ville resultatene bli tilsynelatende de samme. Det kan i midlertidig være en utfordring å opprettholde kravet til reliabilitet når det gjelder kvalitative undersøkelser. Grunnen til dette er at graden av subjektivitet kan antas å være høy. I tillegg kan undersøkelsen påvirkes av forsker og respondents dagsform (Askheim og Grenness 2000). Kravet til reliabiliteten påvirkes også av intervjuguiden og i hvilken grad den er strukturert. Intervjuguiden rettet mot fokusgrupper er semistrukturert, noe som gir oss mulighet til å tilpasse hver enkelt intervjusituasjon. Dette kan følgelig svekke reliabiliteten. Guiden rettet mot fagekspertene er noe mer strukturert, noe som påvirker reliabiliteten i positiv retning.

3.7 Kommentarer til eget arbeid

Gjennomføringen av undersøkelsene gikk meget bra. Vi opplevde at respondentene tydelig forsto spørsmålene og de svarte utfyllende og konkret. I utgangspunktet ønsket vi et noe høyere antall respondenter, men vi mener likevel kvaliteten på empirien var veldig bra. Dette gjelder spesielt representanter fra motebransjen, da vi opplevde at de ga oss mye verdifull informasjon. I tillegg har representantene en sterk bakgrunn i bransjen, noe som påvirket svarene i en

positiv retning. Da det kvalitative paradigme aldri vil kunne generalisere er det forståelsen som er det viktige i denne sammenheng. Vi har blitt introdusert en rekke perspektiver på problemstillingen og mener dette vil forsterke forståelsen av fenomenet.

4.0 ANALYSE

Vi vil i det følgende analysere funn fra datainnhenting. Strukturen i analysen vil følge teorikapittelets oppbygning fordi vi finner dette mest hensiktsmessig da vi har to ulike intervjuguiden som drøfter den samme tematikken. Vi velger å dele analysen i fire ulike hovedtemaer, da vi finner dette oversiktlig i henhold til teorien: *Merkevarer, merkeassosiasjoner, merkesamarbeid og posisjonering*. Etter hvert hovedtema vil vi presentere en delkonklusjon som sammenfatter hoveddelene av analysen. Dette for å gjøre det mer oversiktlig for leser. Vi har trukket ut hovedessensen av intervjuguiden, men noen spørsmål er utelatt da vi fant disse overflødig i henhold til svarene fra respondentene. Da vi har to intervjuguiden, med ulikt utvalg respondenter vil dette presiseres under funn. Er spørsmålene diskutert av eksperter vil disse trekkes inn.

4.1 Merkevarer

4.1.1 Hva legger du i begrepet merkevare?

Funn:

Alle respondenter legger vekt på at merkevarer er produkter eller tjenester som tilbyr forbruker noe ekstra utover det funksjonelle ved produktet. Momenter i diskusjonen er kvalitet, trygghet, positive assosiasjoner og differensiering fra konkurrenter. Det hevdes også at merkevarer er produkter som gir en merverdi til kunde og bedrift, og at lojalitet til sterke merkevarer er høy. Momentet som klart dominerer er kvalitet. *"Merkevarer er kvalitet. Det er en sikkerhet i produktet, som gjør meg trygg på at jeg får den varen jeg etterspør"*. Videre hevdes det at den oppfattede kvaliteten gir forbruker en større trygghet i en kjøpsituasjon. I tillegg nevnes det at *"en merkevare er et produkt man kjenner igjen med en gang man ser det på grunn av mye reklame og oppmerksomhet. Merkevarer står sterkt i markedet da de har posisjonert seg godt"*. Respondentene er i noen grad opptatt av merkevarer, og det er spesielt kvaliteten som trekkes frem som avgjørende for lojaliteten til slike produkter. *"Det er en grunn til at det har blitt en sterk merkevare. De er generelt bedre enn andre produkter, og man vet at kvaliteten er*

bra". Andre derimot hevder at man i stor grad betaler for merket, og at kvaliteten er tilnærmet lik mindre sterke merkevarer.

Diskusjon:

Vi opplever at spørsmålet er åpent, da vi er ute etter respondentenes forståelse av begrepet. Allikevel oppfatter vi at de var relativt enige, og at de samme momentene gikk igjen. På bakgrunn av dette kan vi si at de har en lik grunnforståelse av begrepet, og vi kan føle oss sikre på at de er inneforstått med tematikken i undersøkelsen. Flere ulike merkeelementer nevnes, noe som understøtter Kellers definisjon der det hevdes at en merkevare består av flere ulike komponenter som sammen identifiserer merkevaren. Gjennom fokusgruppen kom det frem at merkevarer er lett gjenkjennelig i markedet noe som også understrekes av Samuelsen et al. Det er også verdt å merke seg diskusjonen rundt graden av kvalitet forbundet med kjente merkevarer. Vi ser at respondentene hevder de har en større tillitt til sterke merkevarer noe som gjenspeiler risikoreduisering omtalt av Keller. Sterk lojalitet trekkes også frem, noe Samuelsen et al. referer til som merkerelasjon. Med bakgrunn i dette ser vi at både rasjonelle og emosjonelle komponenter nevnes i beskrivelsen av begrepet, noe som støtter Sindings oppfatning av en merkevare. Som et siste moment ser vi at differensiering fra konkurrenter nevnes som følge av en sterk merkevare. Sinding mener dette er avgjørende, og trekker det frem som en av de viktigste følgene av å besitte en sterk merkevare.

Konklusjon:

Vi ser en lik grunnforståelse av begrepet da nevnte momenter går igjen. Forståelsen støttes av Keller og Sindings beskrivelser av en merkevare, samt de effekter en merkevare vil ha i et forbrukerperspektiv.

4.1.2 Hvilken kvalitetsoppfatning har du av merkevaren H&M?

Funn:

Vi ser noe uenighet blant respondentene, men det er en generell oppfatning av at prisen reflekterer kvalitet. *"Kvaliteten står i stil med det du betaler for produktene. Hvis du kjøper en genser til 100 kroner, er det greit at den ikke varer evig"*. Vi ser altså at forventet kvalitet gjenspeiler prisen man betaler for produktene. Andre respondenter mener at det er god kvalitet, og at den har bedret seg svært de siste årene. *"Jeg har en god kvalitetsoppfatning på tross av at det er*

billig". Vi finner også respondenter som mener at kvaliteten er svært god.

"Kvaliteten på t-skjorter fra H&M er ikke noe dårligere enn produkter fra dyrere merkevarer". Et fåtall mener at kvaliteten er svært dårlig, og at den er dårligere enn andre tilsvarende klesbutikker. Disse respondentene hevder at produktene fort blir ødelagt, og at de dermed preges av å være "bruk og kast".

Diskusjon:

Vi ser altså at det er noe uenighet rundt oppfatningen av kvalitet, men at de fleste mener at kvaliteten er grei i forhold til prisen man betaler for produktene. Vi kan dermed si at kvalitetsoppfatningen er noe varierende, men at den generelle oppfatningen er at den er relativt god. Merkevarer og kvalitet trekkes frem av Keller som hevder at kjente merkevarer kan oppfattes å ha en høyere grad av kvalitet. Da H&M er en merkevare innenfor lavprismarkedet kan vi anta at oppfattet kvalitet påvirkes av dette, på tross av at det er en sterk merkevare generelt sett. Med dette mener vi at kvaliteten gjenspeiler den lave prisen, og at kvaliteten derfor kan oppfattes som dårligere. Denne psykologiske effekten i menneskers bevissthet drøftes også av Cialdini. Vi ser oss enig i dette da det bekreftes gjennom uttalelser om dårlig kvalitet fra enkelte respondenter. En annen tilnærming til uenigheten kan være respondentenes egne erfaringer med H&M sine produkter. Samuelsen et al. hevder at de sterkeste assosiasjonene dannes etter egen erfaring med merkevaren. Det kan tenkes at respondentene har noen ulik erfaring med produktene, og at dette preger deres oppfatning. Dette er kun en antagelse, da vi ikke vet med sikkerhet at dette er tilfellet for våre respondenter.

Konklusjon:

Vi ser at oppfattet kvaliteten gjenspeiler prisen på produktene. På tross av at H&M er en sterk merkevare ser vi at kvaliteten hos noen oppfattes som dårlig. Vi ser at dette kan være en følge av at merkevaren spesialiserte seg på lavpris. Sammenhengen mellom pris og kvalitet drøftes av Keller noe vi mener understreker respondentenes generelle oppfatning.

4.1.3 Hva er grunn til at H&M er en sterk merkevare?

Funn:

Samtlige respondenter virker enig i utsagnet om at H&M er en sterk merkevare, og flere momenter nevnes som årsak til at merkevaren fremstår som sterk. Det hevdes blant at grunnen kan være at de var den første aktøren i lavprismarkedet for mote, gjennom å tilby forbruker moderne klær til rimelige priser. Vi ser en stor

grad av enighet rundt dette momentet. Dette understøttes av uttalelser om at grunnen kan være sammenhengen mellom lave priser og gode løsninger. ”H&M er flinke til å la seg inspirere av catwalken. De har gode designere som er flinke til å forme klær som er moderne”. Dette støttes av andre utsagn som ”De er flinke til å følge moten og leverer gode produkter til lave priser”. Videre er det enighet om at suksessen kan skyldes at de retter seg mot alle og enhver, og at de tilbyr produkter til hele familien. Et siste moment er at de er gode på markedsføring mot forbrukere, noe det er stor enighet rundt.

Diskusjon:

Vi ser en relativt stor enighet blant respondentene når det gjelder at merkevaren fremstår som sterk. Sinding understreker viktigheten av en sterk merkevare når konkurrenter tilbyr tilnærmede produkter, og mener det er avgjørende med konkurransekraft. Spørsmålet er åpent, men vi finner at de har en lik formening, noe som indikerer at de tolker spørsmålet likt. Samuelsen et al. trekker frem kvalitetshjulet som gir sterke merkevarer muligheten til å tilpasse seg til markedet i større grad. Dette bekreftes ved at respondentene er svært enig om at H&M er dyktige på produksiden, og følger trendene i markedet. En annen effekt av en sterk merkevare er effektiviseringen av markedsføringen. Kjente merkevarer har en større effekt på sin kommunikasjon, noe som bekreftes av respondentene. Blant respondentene i fokusgruppen er kjennskapet til merkevaren 100%, og vi kan anta at kjennskapet er relativt høy i resten av markedet. Dette indikerer at oppfattelsen om at de gode på markedsføring er riktig. Sinding hevder at en merkevare kan utvikle et differensieringspunkt med bakgrunn i å være først i markedet. Empirien understøtter dette ved at det nevnes som en av grunnen til at merkevaren står sterkt.

Konklusjon:

Merkevaren fremstår som svært sterk og flere faktorer nevnes som årsak til denne styrken. Det gjennomgående er at de er dyktige på produksiden, noe som understøttes av kvalitetshjulet. I tillegg nevnes god markedsføring og et bredt segment.

4.1.4 Konklusjon merkevarer

I denne delen av analysen har vi funnet at det er svært viktig med en sterk merkevare, noe som understøttes av teori fra Sinding. Respondentene trekker frem

kvalitetsoppfatning og trygghet som viktige konsekvenser av en sterk merkevare. Keller understøtter denne empirien med sin teori om risikoreduisering. Når det gjelder H&M og oppfattet kvalitet ser vi at det er noe uenighet rundt respondentenes oppfatning. Likevel kan vi trekke konklusjonen om at kvaliteten gjenspeiler prisen på produktene. Da merkevaren befinner seg i lavprismarkedet i sin bransje ser vi at dette kan påvirke kvalitetsoppfatningen, noe det helt klart gjør blant noen av respondentene. Cialdini drøfter dette og vi kan dermed anta at empirien støtter dette teorigrunnlaget. Andre momenter som trekkes frem er at de retter seg mot et bredt segment, samt at de er gode på produktdesign og markedsføring. Vi velger å se dette i lys av kvalitetshjulet, da vi mener empirien understøtter at de er gode på å tilpasse seg markedet på ulike måter. Vi ser flere av disse momentene som klare differensieringspunkter.

4.2 Merkeassosiasjoner

I henhold til dette temaet vil vi først presisere at respondentene har en klar forståelse av hva som menes med assosiasjoner og at de dermed er inneforstått med begrepet.

4.2.1 Hva assosierer du med luksusmerkevarer?

Funn:

Samtlige respondenter er inneforstått med hvilke type merkevarer vi snakker om, og at det i all hovedsak dreier seg om aktører innen motebransjen. Denne antagelsen forsterkes ved at de trekker frem kjente aktører innen markedet for luksusmerkevarer, som eksempelvis *Louis Vuitton* og *Chanel*. Respondentene trekker frem høy kvalitet som en dominerende assosiasjon. I tillegg finner vi høy pris som gjennomgående. Blant annet hevdes det at slike varer ikke er for studentlommebøker. Videre ser man slike merkevarer som eksklusive noe som kan sees i lys av at flere respondenter mener slike produkter kun er for bestemte grupper forbrukere: ”*Det er kun et lite utvalg mennesker som kjøper slike produkter*”. I tillegg trekkes det frem at disse menneskene er opptatt av den symbolske effekten ved kjøp av slike varer. ”*De som kjøper luksusmerkevarer kjøper det fordi de ønsker å bli forbundet med dyre merker. De er opptatt av status*”. Et siste moment som nevnes av flere er at luksusmerkevarer er trendsettende. ”*De er trendsettere i motebransjen, og legger føringer for hva som kommer i lavpriskjedene*”.

Diskusjon:

Selv om spørsmålet er relativt åpent ser vi at det er klar enighet rundt flere punkter. Assosiasjonen det er knyttet høyest enighet til er høy kvalitet. Dette er vi nokså enig i da kvalitetshjulet understreker at høye priser gir bedriften mulighet til å lage bedre produkter som er tilpasset markedet i større grad. Videre ser vi at eksklusivitet og høy pris er punkter det knyttes høy enighet til. Forholdet mellom høy pris og høy oppfattet kvalitet drøftes av Cialdini og vi ser at dette er tilfellet ved assosiasjoner til luksusmerkevarer. Flere respondenter fremhever at luksusmerkevarer er forbundet med forbrukere som ønsker status. Vi er enig i dette da det støttes av Samuelsens teori om at merkevarer kan dekke et symbolsk behov for forbruker. For en merkevare som tilfredsstiller et symbolsk behov er det nødvendig å danne et tydelig skille mellom forbrukere i og utenfor målgruppen. Våre respondenter er i all hovedsak studenter med begrenset økonomi, og vi ser at de oppfatter et skille mellom seg selv og de som kjøper disse merkevarene. Med tanke på at de kan referere til aktører i markedet og har klare formeninger om assosiasjoner tilknyttet luksusmerkevarer kan vi anta at kjenneskaper til slike merkevarer er relativt høy. Dette på tross av at respondentene ikke er en del av målgruppen til disse aktørene. Vi ser at empirien stemmer overens med Samuelsens teori om at det er avgjørende for slike merkevarer å bygge en kjennskap til merkets og dets symbolske verdi også utenfor målgruppen.

Konklusjon:

Det er stor enighet rundt assosiasjoner knyttet til luksusmerkevarer. Momenter som trekkes frem er kvalitet, høy pris, eksklusivitet og trendsettende. Empiri understøtter teori omtalt av Samuelsen og Cialdini.

4.2.2 Hva assosierer du med lavprismerkevarer?

Funn:

Samtlige respondenter virker inneforstått med hva som ligger i begrepet lavprismerker, og trekker frem eksempler knyttet til aktører vi finner innen lavprismarkedet for mote. ”*Lavprismerkevarer er produkter som er billig og bra*”. Dette utsagnet støtter hovedfunnet i fokusgruppene, da assosiasjonen som er klart dominerende er at produktene er billig. Det hersker derimot noe uenighet rundt kvaliteten på merkevarene. Noen respondenter mener det er god kvalitet: ”*Kvaliteten er ikke dårligere enn for eksempel varer fra Levis*”. Andre er sterkt

uenige og mener kvaliteten er merkbart dårligere. Dog vi ser uenighet rundt denne assosiasjonen finner vi at de fleste i fokusgruppen mener kvaliteten er helt grei, og at den reflekterer prisen. Det vektlegges også at lavprismerkevarer forbindes med kvantitet over kvalitet. Andre assosiasjoner som trekkes frem er masseproduksjon, stort utvalg og kopi fra catwalken: ”*Lavprismerkevarer lager billige versjoner av eksklusive merkevarer*”.

Diskusjon:

Vi ser at det er en ganske stor enighet rundt assosiasjonene som trekkes frem. Den dominerende assosiasjonen er at lavprismerkevarer er billig. Vi ser denne assosiasjonen som svært *relevant* for lavprismerkevarer, da dette er en del av deres posisjoningsgrunnlag. Relevans stemmer godt overens med kravet til merkeassosiasjoner drøftet av Samuelsen et al. Vi kan videre anta at de ulike assosiasjonene er relativt sterke. Studenter er i målgruppen for lavpriskjeder, og alle respondenter har erfaring med denne type merkevarer. Vi ser dette som viktig da Samuelsen et al. hevder at de sterkeste assosiasjonene dannes ved egen erfaring med produktet. Vi kan dermed anta at de nevnte assosiasjonene er sterke og at det stemmer overens med hva markedet generelt assosierer med lavprismerkevarer. Vi ser noe grad av uenighet knyttet til kvalitet. Dette var også tilfellet ved kvalitetsoppfatningen knyttet til H&M. Igjen kan vi anta at dette bygger på forbrukernes egne erfaringer med produkter. Selv om vi ser noen forskjeller her kan disse bunne i ulike preferanser hos den enkelte respondent, da det er deres subjektive mening som fremkommer i empirien. Noen av respondentene trekker også frem assosiasjoner som trendy, med bakgrunn i at lavprismerkevarer innen mote er flinke til å kopiere det som er i vinden. Med unntak av de respondentene som hevder at det er dårlig kvalitet på lavprisprodukter, ser vi at det kun er positive assosiasjoner som nevnes. Med bakgrunn i dette kan vi anta at respondentene har en positiv oppfatning av lavprismerkevarer.

Konklusjon:

Det er stor enighet rundt assosiasjoner tilknyttet lavprismerkevarer. Momenter som trekkes frem er lav pris, grei kvalitet, masseproduksjon og stort utvalg. Deler av empirien understøtter teori omkring assosiasjoner omtalt av Samuelsen et al.

4.2.3 Hvilke assosiasjoner har du til merkevaren H&M?

Funn:

Vi presiserer her at dette spørsmålet i noen grad henger sammen med assosiasjoner knyttet til lavprismerkevarer. Samtlige respondenter har likevel erfaring og kjenneskap til H&M og kan derfor svare tilfredsstillende på spørsmålet. Igjen trekkes billig frem som den dominerende assosiasjonen, noe som nevnes av samtlige respondenter i fokusgruppene. Videre ser vi at assosiasjoner som tilgjengelig, stort utvalg og bra produkter kan trekkes frem. ”*Jeg føler at man alltid finner noe der. De har et veldig stort og bredt utvalg, for eksempel sminke, sko, undertøy og klær*”. Som nevnt tidligere i forbindelse med lavprismerkevarer ser vi at det også her hersker noe uenighet rundt kvaliteten på produktene. Noen av respondentene hevder at det er veldig bra kvalitet andre at det er dårlig. Igjen ser vi at den største andelen av respondentene mener kvaliteten er helt grei, og at den gjenspeiler hva man forventer i forhold til prisen man betaler. Respondentene fra ekspertintervjuene trekker frem en del av de samme assosiasjonene. I tillegg nevnes design, trendy, mote og internasjonalt som sentrale assosiasjoner. Billig er også gjennomgående. Leder for Oslo Fashion Week trekker frem at det er ”*bra for de som ikke har så god råd, eller ikke ønsker å bruke så mye penger på klær og tilbehør*”. Videre ser vi assosiasjoner som sterk på merkevarebygging og brukervennlige produkter som gjentakende.

Diskusjon

Vi ser at respondentene i fokusgruppene knytter mange av de samme assosiasjonene til merkevaren H&M. I tillegg ser vi at assosiasjonene står sterkt knyttet til empirien på foregående spørsmål. Lav pris utmerker seg, og vi kan igjen si at dette stemmer godt med hva vi finner omkring relevans når det gjelder merkeassosiasjoner. En slik assosiasjon vil være avgjørende for kategoritilhørighet innen lavprismarkedet for mote, og vi ser at H&M har lyktes med å knytte seg til denne kategorien. Assosiasjonen som det knyttes uenighet til er graden av kvalitet. Dette er tidligere diskutert og kan sees i lys av teori som omhandler pris og kvalitet. Respondentene fra motebransjen skiller seg noe ut ved at samtlige av disse trekker frem mote, design og trendy som assosiasjoner. Vi ser her et klart skille mellom hva motebransjen og den alminnelige forbruker assosierer med merkevaren. Billig er en fellesnevner, men utover det ser vi at ekspertene trekker frem assosiasjoner knyttet til produktsiden og design. Vi kan anta at respondentene fra motebransjen har langt mer kunnskap om fagfeltet, noe som kan prege deres oppfatning av merkevaren. De kommer med nye momenter,

men disse oppleves ikke som motstridende med fokusgruppens oppfattelse. Vi ser dette som positivt da vi får to ulike synsvinkler i drøftingen av merkevaren.

Konklusjon:

Assosiasjoner tilknyttet H&M står i sterkt samsvar med assosiasjoner knyttet til lavprismerkevarer. Vi kan dermed anse kategoritilhørigheten som sterk.

Assosiasjoner som fremstår som gjentakende er lav pris, grei kvalitet, stort utvalg og trendy.

4.2.4 Delkonklusjon merkeassosiasjoner

Respondentene har en klar formening om hva som ligger i begrepet assosiasjoner og dette samsvarer med Kellers definisjon. I tillegg har de en klar formening om markedet og kan referere til konkrete aktører innen lavpris- og luksusmarkedet. Med bakgrunn i dette mener vi at de har nok kunnskaper til å kunne besvare spørsmålene på en tilfredsstillende måte. Respondentene assosierer luksusmerkevarer med høy kvalitet, høy pris og trendsettende produkter. Videre vektlegges det at slike merkevarer er rettet mot en bestemt gruppe forbrukere, og at merkevarene symboliserer status og eksklusivitet. Merkevarer i lavprismarkedet assosieres i grad med lave priser, masseproduksjon og stort utvalg. Videre ser vi en variasjon i kvalitetsoppfatningen. Når det gjelder assosiasjoner til merkevaren H&M ser vi en rekke likhetstrekk med assosiasjoner knyttet til lavprismarkedet. Her vektlegges også lave priser, stort utvalg og varierende kvalitet. Videre trekkes det frem at merkevaren er moteriktig, at designet er trendy og at de i stor grad er internasjonale. Vi finner et stort samsvar mellom assosiasjoner knyttet til lavprismarkedet og merkevaren H&M, dette indikerer at kategoritilhørigheten er høy. Videre ser vi et klart skille mellom disse assosiasjonene og de som knyttes til luksusmerkevarer. Dette forsterker antagelsen om kategoritilhørighet.

4.3 Merkesamarbeid

Respondentene er inneforstått med hvilke merkesamarbeid det refereres til og har relativt høy kjennskap til ulike samarbeidene og alliansepartnere for øvrig. Med bakgrunn i dette mener vi at svarene reflekterer respondentenes kunnskaper om emnet og at de dermed kan svare tilfredsstillende.

4.3.1 På hvilken måte har merkesamarbeidene påvirket H&M som merkevare?

Funn:

Respondentene synes svært enig i at samarbeidende har påvirket merkevaren i en positiv retning. Det nevnes at merkevaren får et mer eksklusivt preg, og at H&M har blitt merkbart bedre på design som følge av tiltaket. En respondent hevder ”*Designsamarbeidene er veldig smart. De får fremmet noe de har manglet tidligere: design*”. Dette utsagnet støttes av flere respondenter. Videre trekkes det frem at det kan etablerer merkevaren i nye markeder og på denne måten tiltrekke forbrukere som ikke har handlet på H&M tidligere. ”*Samarbeidene trekker flere kunder, du blir kjent med kjeden om du ikke har vært der før*”. Andre elementer som trekkes frem er at det har skapt blest om merkevaren, blant annet på grunn av stor mengde PR. Respondentene fra motebransjen er klart enig om at samarbeidende har bidratt i en positiv retning. De trekker frem nye elementer som at merkevaren har fått mer kredibilitet og anerkjennelse i motebransjen, og i markedet for øvrig. Motejournalist i Elle hevder blant annet at ”*Designsamarbeidene har bidratt til å gjøre H&M til en merkevare konsumer, presse og motebransjen ser på som attraktiv*”. Videre hevdes det at de er blitt mer trendy og interessant som merkevare. ”*Det har gjort hele produktlinjen og merkevaren mer trendy*”.

Diskusjon:

Vi ser at samtlige respondenter mener at merkevaren har utviklet seg i positiv retning. Dette gjelder både deltagere i fokusgrupper og intervjuer. Vi ser dermed at strategien har påvirket merkevaren på en meget positiv måte. Bedret design er et gjennomgående element. Keller hevder at merkesamarbeid er en effektiv strategi for å tilegne seg kompetanse fra en annen part, og understreker at dette kan være faktisk kompetanse, eller oppfattet kompetanse hos forbruker. Med henhold til empirien ser vi at dette er tilfellet for H&M. Ved å knytte seg til anerkjente designere blir de oppfattet som bedre på design, noe som erindres av forbruker. Inntreden i nye markeder nevnes også som en faktor, noe vi er enig i, da dette er et av de mest sentrale motivene for inngåelse av et samarbeid. Når det gjelder å skape blest om merkevaren støttes dette elementet av Tungate. Han legger vekt på at nyskapningen gir H&M enormt mye PR, og understreker at dette gjelder begge parter i samarbeidet.

Konklusjon:

Merkesamarbeidene har hatt en meget positiv innvirkning på merkevaren H&M. Elementer som trekkes frem er bedret design, inntreden i nye markeder og økt

blest omkring merkevaren. Dette støtter teori omtalt av Keller og Tungate, som hevder at de nevnte konsekvensene er sentrale i merkesamarbeidsstrategi.

4.3.2 Hvilke fordeler har merkesamarbeidene gitt merkevaren H&M?

I det foregående spørsmålet så vi at samtlige respondenter hevdet at merkesamarbeidene kun har påvirket H&M i en positiv retning. Vi kan dermed anta at de har formeninger om hvilke fordeler samarbeidene har gitt merkevaren.

Funn:

Her ser vi enighet rundt det å tiltrekke seg nye segment og målgrupper. Det hersker også enighet om at merkevaren får større blest. *”Det skaper blest i markedet, de gjør noe som ikke konkurrentene gjør”*. Andre ting som trekkes frem er at de i større grad assosieres med eksklusivitet, og at dette tiltrekker store mengde kunder. Respondentene legger vekt på at dette dreier seg om nye kunder, så vel som økt salg hos eksisterende. Noen respondenter hevder at merkesamarbeidene gir H&M mulighet til å ta en høyere pris da produktene oppfattes å være av høyere kvalitet, og fremstår som mer eksklusive. Ekspertene i motebransjen legger vekt på kvalitet, eksklusivitet og overføring av fordelaktige assosiasjoner. Motejournalist i Elle hevder at det *”Å bli assosiert med verdens beste designere og motehus gir H&M en fantastisk anerkjennelse og markant fordel i markedet”*. Videre hevdes det at overføring av kompetanse når det gjelder design har gitt merkevaren en større egenart som skiller dem fra konkurrentene i lavprismarkedet.

Diskusjon:

Vi finner at respondentene trekker frem flere fordeler som følge av merkesamarbeidene. Selv om vi opplever at det er flere ulike perspektiver knyttet til fordelene oppfattes ikke disse som motstridende. Når det gjelder å knytte til seg nye assosiasjoner som kvalitet, design og eksklusivitet finner vi at dette støtter Tungate. Han hevder merkesamarbeidet mellom designere og H&M har bidratt til at merkevaren fremstår som mer eksklusiv og rettet mot design. Videre trekker han frem at H&M har tjent godt på PR omkring samarbeidene. Dette støttes av fokusgruppene som ser økt blest om merkevaren som en av de klart tydeligste fordelene. Et annet moment som vi tidligere har nevnt er inntreden i nye markeder samt en økning i salget i eksisterende. Vi ser at fokusgruppene har en stor enighet rundt denne fordelene, noe vi kan se oss svært enig i henhold til hvilke fordeler Keller trekker frem som vesentlig. Han trekker blant annet frem at både

bredde- og dybde kjennskapen øker ved inntreden i nye markeder. En siste fordel som trekkes frem er at samarbeidene bidrar til å differensiere merkevaren i større grad. Denne oppfattelsen styrker Kellers teori om at en strategi er svært fordelaktig og kostnadseffektiv måte å differensiere merkevaren på.

Konklusjon

Merkesamarbeidene har gitt merkevaren flere fordeler. Vi finner etablering av nye assosiasjoner, differensiering, inntreden i nye markeder og salgsøkning i eksisterende som dominerende fordeler. Disse elementene understøtter teori fra Keller og Tungate.

4.3.3 Har kvalitetsoppfatningen av H&M blitt påvirket som følge av merkesamarbeidene?

Funn:

Blant respondentene er det klar enighet om at kvalitetsoppfatningen har blitt påvirket i en positiv retning på bakgrunn av merkesamarbeidene. Vi ser dog at kvalitetsoppfatningen er hevet i ulik grad. Noen mener den har blitt hevet betraktelig: *”Ja absolutt. Får oppfatningen av en bedre kvalitet. Kjente designere som står bak produktene, og H&M virker seriøs”*. Andre respondenter legger vekt på at kvalitetsoppfatningen kun gjelder de konkrete samarbeidene. *”Ikke nødvendigvis bedre kvalitet på de vanlige standardproduktene. Tror folk klarer å skille mellom de vanlige produktene og designproduktene”*. Det trekkes også frem at H&M fremstår mer som en motekjede og ikke som en billigkjede på lik linje med konkurrentene etter merkesamarbeidene. Intervjuobjektene fra motebransjen syntes å være noe uenig seg i mellom. Noen mener det ikke har påvirket kvalitetsoppfatningen i noen retning, mens andre mener det har betydd mye for merkevaren. Moteredaktør i Elle sier *”Ja, kvalitetsoppfatningen har absolutt blitt hevet. Spesielt når de lager kolleksjoner med litt bedre kvalitet som Jimmy Choo og Stella McCartney”*. Det trekkes også frem at H&M generelt er gode på kvalitet når det gjelder litt dyrere produkter fra egen produktlinje. Igjen reflekteres dette i prisen: *”De litt dyrere plaggene oppleves som mer gjennomtenkt i forhold til trender og design, noe som hever kvalitetsoppfatningen av hele merkevaren”*. Vi finner dermed at det ikke kun er merkesamarbeidene som oppfattes som produktlinjer av god kvalitet, men at det kan tolkes slik at det generelle vareutvalget oppleves som kvalitetsmessig bedre enn tidligere.

Diskusjon

I fokusgruppen synes respondentene enig i at samarbeidene har påvirket kvalitetsoppfatningen i en positiv retning. Vi opplever noe uenighet i henhold til om det har påvirket oppfatningen av hele sortimentet, eller kun produktene i forbindelse med samarbeidene. Likevel ser vi at den generelle oppfatningen er at kvaliteten har blitt betraktelig bedret som følge av merkesamarbeidene. Vi er enig i dette da det understøtter Keller. Han hevder at merkesamarbeid, sett i lys av at det er en form for ingrediensallianse, har som mål å heve kvalitetsoppfatningen på merkevaren. Vi ser at H&M har lyktes med strategien når det gjelder å heve kvaliteten, ved hjelp av samarbeid med merkevarer som assosieres til høy kvalitet. I henhold til ekspertintervjuene ser vi noe uenighet. Noen uttalelser støtter Kellers teori, mens andre er motstridende. Respondenter i fokusgruppen påpeker at samarbeidene har påvirket kvalitetsoppfatningen på en slik måte at H&M i større grad fremstår som en motekjede. Dette støttes også av Elles journalist som hevder at større fokus på trender og design har påvirket kvalitetsoppfatningen. Vi kan her se antydninger til at de valgte alliansepartneren har påvirket H&M merkeverdi, slik at de fremstår som en sterkere moteleverandør i markedet. Dette kan sees i lys av Kellers teori som omhandler effekter av samarbeid og teori som belyser differensiering.

Konklusjon

Kvalitetsoppfatningen av H&M har blitt påvirket i en positiv retning. Noen unntak mener den ikke har blitt påvirket, men det foreligger ikke empiri som mener at den er påvirket i en negativ retning. Empirien støtter teori fremlagt av Keller som tar for seg effekter av merkesamarbeid.

4.3.4 Hvilke assosiasjoner har merkesamarbeidene overført til merkevaren H&M?

Overføring av merkeassosiasjoner har tidligere vært nevnt som en konkret effekt av merkesamarbeidene. Dette har vært nevnt av hovedbestanden respondenter og vi kan dermed anta at de har formeninger om hvilke assosiasjoner dette gjelder.

Funn:

I henhold til fokusgruppene ser vi at det er stor enighet om at samarbeidene har overført nye assosiasjoner til merkevaren. Assosiasjoner som fremstår som dominerende er eksklusiv, trendy, kvalitet og spennende. ”De er ikke lenger bare lave priser. De har blitt bedre på design og kvalitet ” hevder en respondent. Andre

assosiasjoner er en moteriktig og interessant merkevare. De fleste respondentene virker samstemte når det gjelder assosiasjoner, og understreker at dette er assosiasjoner de ser som sentrale for merkevaren som helhet. En respondent er i midlertidig noe uenig i dette: ”Assosiasjonene er kun knyttet til de enkelte samarbeidene, og påvirker ikke mine generelle assosiasjoner til merkevaren”.

Diskusjon:

Assosiasjoner til H&M er drøftet tidligere i analysen, og vi finner at vi får introduserte en rekke nye assosiasjoner når vi linker spørsmålet til de konkrete merkesamarbeidene. I motsetning til billig, stort utvalg og varierende kvalitet finner vi nå assosiasjoner som tidligere har blitt trukket frem i forbindelse med assosiasjoner til luksusmerkevarer. Vi ser at dette støtter Kellers og Heiders påstander om at assosiasjoner forbruker har til den aktuelle alliansepartner vil påvirke merkevaren. Valg av merkesamarbeid som strategi kan ha et mål om å påvirke eksisterende assosiasjoner, tilføre nye eller forsterke de eksisterende. I henhold til empirien finner vi at det har vært en klar tilførsel av nye assosiasjoner som for eksempel eksklusiv og spennende. Merkevaren assosieres fortsatt til billig mote, men kvalitetsstempelen er påvirket i en positiv retning, noe som fører til at denne assosiasjonen har blitt styrket. Assosiasjoner som design og trendy ble ikke nevnt av fokusgruppene, men ekspertene drøftet disse i henhold til tidligere spørsmål om assosiasjoner til H&M. Vi finner dermed at deres assosiasjoner ikke har forandret seg i stor grad, men at fokusgruppene i større grad introduserer nye assosiasjoner. Som vi har vært inne på tidligere kan ekspertene ha en annen tilnærming til temaet, noe som kan prege deres perspektiv. Samuelson et al. hevder at merkeassosiasjoner kan sees i lys av at de er relevante, positive og unike. I henhold til de assosiasjoner som nevnes av respondentene finner vi at de i meget stor grad er positive. Dette fremheves som svært fordelaktig. Videre finner vi assosiasjoner som trendy og billig som relevant i form av at H&M er en moteleverandør innen lavprismarkedet. Unike assosiasjoner trekkes frem som svært viktig for differensiering av merkevaren. I lys av at H&M av de er en aktør inne lavprismarkedet kan vi se eksklusiv som en unik assosiasjoner som skiller merkevaren fra konkurrentene.

Konklusjon:

Merkesamarbeidene har overført en rekke assosiasjoner til merkevaren. Vi finner at disse kan kategoriseres som sterke, positive noe som er svært fordelaktig. Gjennomgående assosiasjoner er eksklusiv, trendy, kvalitet og spennende. Disse

assosiasjonene har tidligere vært assosiert med luksusmerkevarer og de skiller seg fra de som tidligere har vært nevnt i henhold til lavprismarkedet. Vi ser dermed en overføring av assosiasjoner.

4.3.5 På hvilken måte påvirkes din oppfatning av en merkevare ved samarbeid med kjendiser?

Funn:

Samtlige respondenter er enige i at en merkevare påvirkes når man linker den til en kjendis. Det legges vekt på at påvirkningen vil variere ut i fra kjendisen deltagelsen i prosessen. Noen hevder at de blir mer påvirket dersom kjendisen fungerer som en talsperson enn om den kun figurerer i reklame. Ulike momenter trekkes frem som konsekvenser av et slikt samarbeid. Blant respondentene er det relativt stor enighet om at det knyttes assosiasjoner til merkevaren ved bruk av kjendiser, og at disse som regel er positive. *"Hvis en kjendis støtter opp om produktet tenker jeg at han eller henne syntes produktet er kult. Da vil jeg også ha det"*. Respondentene hevder også at bruk av kjendiser vil fremme en større aksept for merket. *"Det viser at kjendiser også handler der, ikke bare vanlige folk"*. Likevel er det noen som ikke mener at bruk av kjendiser har en betydning for egen oppfattelse av merkevaren. *"Min oppfatning påvirkes til en viss grad. Enkelte merker liker jeg ikke i det hele tatt, så da spiller det ingen rolle om en kjendis bruker produktene eller ikke. Da er jeg uansett ikke interessert i å handle produkter fra denne merkevaren"*. Vi ser altså at respondentene påvirkes i ulik grad, men at den klare oppfatningen er at merkevaren påvirkes ved bruk av kjendiser.

Diskusjon:

Det er stor enighet om at kjendiser påvirker merkevarer. Vi opplever at det er noe delte meninger blant respondentene når det gjelder deres oppfatning av merkevarer ved bruk av kjendiser. Noen påvirkes i større grad enn andre, noe vi kan se i lys av forbrukes kjennskap til kjendisen og merkevaren for øvrig. Videre trekkes det frem at påvirkningen i stor grad er positivt ladet. Dette er vi til noen grad enig i da vi ser at teori fra Keller hevder at bruk av kjendiser kan slå negativt ut da kjendisens markedsverdi er i konstant bevegelse. I fokusgruppene fremkommer det at forbrukernes assosiasjoner til kjendisen overflyttes til merkevaren. Dette støtter Heiders teori om at forbrukernes relasjon og assosiasjoner til kjente personer påvirker merkevaren. Vi ser videre at

respondentene vektlegger at påvirkningsgraden varierer ut i fra kjendisens deltagelse. Tungate drøfter graden av deltagelse og hevder at det har blitt mer vanlig å involverer kjendiser i produktutviklingen. De understrekes at grunnen til dette er at den tradisjonelle bruken av kjendiser i markedsføringen ikke lenger gir en like kraftig effekt som tidligere. Denne teorien understøttes av respondentene som hevder at jo større deltagelse, jo større effekt. Noe som ikke drøftes av respondentene er oppfattet likhet mellom kjendis og merkevaren.

Konklusjon:

Vi ser at merkevarer helt klart påvirkes ved bruk av kjendiser. Våre respondenter hevder at påvirkningen er positiv, men vi ser at dette står i noen kontrast til teori. Konsekvenser som trekkes frem er overføring av assosiasjoner og større aksept for merkevaren. Tungate hevder at deltagelsen til kjendisen vil påvirke oppfatningen, noe vi ser at respondentene er enig i.

4.3.6 Mener du bruken av kjendiser gjør merkevaren H&M mer interessant? På hvilke måte?

Funn

Respondentene virker opplyste om hvilke kjendissamarbeid det refereres til og kan nevne flere av de aktuelle kjendisene som har vært H&M sine alliansepartnere. Fokusgruppene virker samstemte om at bruk av kjendiser i merkesamarbeid har påvirket H&M i en positiv retning. Det trekkes frem at produktlinjen blir mer interessante når en kjendis har deltatt i designprosessen. Kjendiser blir trukket frem som et stort trekkplaster: *"Folk forguder kjendiser og vil være som de. Når man finner klær på H&M som de har vært med å designe sier det seg selv at folk vil kjøpe de"*. Dette støttes av andre uttalelser som omtaler påvirkningen bruk av kjendiser har på forbruker: *"Kjendiser påvirker forbrukere, og da kanskje spesielt unge mennesker"*. Andre ting som viser seg gjeldende er nysgjerrighet i forhold til produktene og overføring av assosiasjoner.

Respondentene hevder at H&M sin bruk av kjendiser tiltrekker den yngre målgruppen, mens bruk av designere appellerer til den kundegruppen som er litt eldre. *"De typiske fjortisene er nok veldig opptatt av det kjendisene har laget, men de som er litt eldre bryr seg kanskje ikke så veldig mye om det"*. Respondentene fremhever at hovedelementene som assosieres med kjendisene overflyttes til H&M. *"Når H&M samarbeider med Madonna føler jeg at H&M blir mer sporty, tøft og rocka, mens Jimmy Choo setter et mer stilfullt preg på merkevaren"*.

Diskusjon

Vi ser at det er stor enighet om at kjendiser påvirker merkevaren H&M i en positiv retning, blant annet ved at produktene det gjelder blir mer interessante. Videre ser vi en klar enighet når det gjelder kjendisens påvirkning, spesielt når det gjelder å gi merkevaren og produktene mer oppmerksomhet. Dette er vi enig i da Keller hevder at en av de mest sentrale motivene for slike samarbeid er at kjendisen skal dra oppmerksomhet til merkevaren. Dette momentet understøtter videre Heider og Cialdini. I forhold til vår empiri ser vi at H&M har lykket med dette. Når det gjelder valg av alliansepartner understreker Keller at det vil være avgjørende med kjennskap til den aktuelle enheten i målgruppen. Da H&M har en relativt stor målgruppe kan vi ikke si med sikkerhet at kjendisene er kjent for alle. Det vi derimot kan slå fast er at de har høy kjennskap i vårt utvalg av respondenter, da samtlige er inneforstått og vet hvilke samarbeid det refereres til. En effekt av høy kjennskap er at oppmerksomhetsfaktoren til merkevaren øker. I henhold til vår empiri ser vi at oppmerksomhet er noe som gjør seg gjeldene, noe som kan tyde på at kjendisene her vært kjent nok for våre respondenter. Respondentene hevder også at bruk av kjendiser gir merkevaren en tydeligere personlighet, noe som understøtter Tungates teori. Vi ser blant annet at Madonna og Jimmy Choo preger H&M på hver sin måte. Dette kan også sees i lys av Kellers teori som understreker at det vil være avgjørende å tilknytte seg kjendiser som har de assosiasjoner man ønsker at skal overføres til merkevaren. Det vil være vanskelig for oss å si hvilke assosiasjoner H&M har ønsket å overføre i henhold til de nevnte samarbeidene, men vi ser at det kun er positive assosiasjoner som nevnes, noe som er svært fordelaktig.

Konklusjon

Samarbeid med kjendiser har helt klart hatt en positiv innvirkning på merkevaren H&M. Strategien har gitt merkevaren oppmerksomhet, gjort den mer interessant samt overført positive og relevante assosiasjoner.

4.3.7 Delkonklusjon merkesamarbeid

Respondentene synes å være meget inneforstått med hvilke merkesamarbeid det refereres til og kan referere til flere ulike alliansepartnere, både designere og kjendiser. Vi ser altså at kjennskapen er meget høy, noe vi ser som svært positivt i henhold til drøftingen av tematikken. Vi ser en høy enighet om at merkesamarbeidene har påvirket merkevaren i en positiv retning. Konsekvenser

som trekkes frem er bedret design med bakgrunn i oppfattet kompetanse og en inntreden i nye markeder, samt utvikling i eksisterende. Videre ser vi at merkevaren har fått stor blest, og da spesielt gjennom PR. Å skape oppmerksomhet og en stoppeffekt kan også være et moment ved bruk av kjente designere og kjendiser. Vår oppgave er imidlertid kun å se på hvordan bruk av disse påvirker merkevaren. Vi ser at strategien helt klart har påvirket merkevaren i henhold til tilføring av assosiasjoner. Gjennomgående ser vi kvalitet, design, eksklusivitet og trendy. Vi har tidligere sett at dette er assosiasjoner som tilknyttes luksusmerkevarer, samt at disse nye assosiasjonene ikke stemmer overens med de som er knyttet til lavprismerker. Det har dermed blitt overført nye assosiasjoner til H&M som følge av samarbeidene. Dette har ført til en økt differensiering fra konkurrenter innen lavprismarkedet, men vi ser likevel at kategoritilhørigheten er sterk da lav pris fortsatt står sterkt som assosiasjon. Videre ser vi at merkesamarbeidene har hevet kvalitetsoppfatningen av merkevaren, noe som understøtter Keller. Vi ser at denne assosiasjonen har blitt påvirket i en positiv retning. Generelt sett ser vi en klar tilførsel av nye assosiasjoner, samt en positiv påvirkning av eksisterende. Assosiasjonene fremstår som positive, unike og sterke og tilfredsstillende dermed kravet til assosiasjoner som virker fordelaktig for en merkevare.

4.4 Posisjonering

4.4.1 Hvordan syntes du merkevaren H&M fremstår i markedet i forhold til sine konkurrenter?

Funn:

Blant deltakerne i fokusgruppene er det stor enighet om at H&M står veldig sterkt i lavprismarkedet for mote, og da spesielt i Norden. Respondentene hevder merkevaren tiltrekker seg et større kundesegment enn sine konkurrenter. En viktig grunn til dette er at merkevaren er svært utbredt. *"H&M står sterkt som merkevare. Det er fordi de er så store, kjeden finnes nesten i alle land. De fleste kjenner til H&M og jeg tror at det er grunnen til at de står så sterkt"*. En annen respondent karakteriserer H&M som *"en stor og stabil aktør i markedet. H&M har butikker overalt, og jeg føler derfor at alle har et forhold til det"*. Majoriteten av respondentene hevder at H&M er butikken de først drar innom dersom de skal

ha noe nytt, fordi her vet de hvilke produkter de kan få. En anonym kilde fra en av Norges største moteaktører hevder H&M står sterkt i markedet, fordi de har mer kredibilitet enn sine konkurrenter. Kilden mener også at det er flere som har kjenner til H&M, da de er mer internasjonale enn Cubus, som er en norsk merkevare. Fokusgruppene respondenter sammenlikner H&M med Gina Tricot, Cubus og Zara. Her fremkommer det at H&M har et enda bredere sortiment enn sine konkurrenter, da de tilbyr produkter til en hver forbruker. *"H&M har produkter for alle. De står uten tvil sterkere enn sine konkurrenter". "Til og med sosser, som egentlig er opptatt av dyre merkevarer, handler på H&M. Det viser at H&M er akseptert for alle"*. Gjennom fokusgruppene fremkommer det også at markedskommunikasjonen til H&M bidrar til å fremme merkevaren i markedet. De hevder at designsamarbeidene er mye av grunnen til dette, da det gir H&M mye gratis markedsføring. *"Selv om H&M er en billigkjede, markedsfører de seg som om de selger mer eksklusive produkter"*.

Elles motejournalist hevder at H&M, gjennom lansering av kolleksjoner med spesifikke temaer, hele tiden klarer å skille seg ut som en sterkere leverandør av mote og inspirasjon enn sine konkurrenter. *"Gina Tricot leverer bra i forhold til trender, men oppfattes fortsatt som et sted der du får mye av alt. H&M er mer aktuelle med nye kolleksjoner konstant, og oppleves derfor som mer trendy og eksklusive, selv om de i realiteten kanskje ikke er det"*. Hun støttes av sin medarbeider, moteredaktør i Elle, som mener at H&M har blitt helt fantastiske på å følge trender sammenliknet med sine konkurrenter. *"De følger alltid med på hva som er nytt. Det var tidsmessig riktig å inngå det første designsamarbeidet med Karl Lagerfeld. H&M var først ute med denne ideen"*. Hun mener dessuten at H&M er mer internasjonale enn sine konkurrenter, da de har butikker i hele verden. Kilden tilhørende en av Norges største moteaktører mener H&M skiller seg fra sine konkurrenter gjennom å vise hensyn ovenfor miljøet. *"H&M er langt mer miljøbevisste, og de gjør en god jobb for å sikre rettigheter til arbeiderne i de fabrikkene de bruker"*.

Diskusjon:

Gjennom fokusgruppene opplever vi at det er stor enighet om at H&M er en sterk aktør innenfor lavprismarkedet for mote. Vi ser dermed at H&M har lyktes med å skape en kategoritilhørighet ved å tilknytte seg likhetspunkter med sine konkurrenter innen samme marked. Vi kan dermed anta at de er inneforstått med hvilke likhetspunkter som vil være avgjørende for å kunne fremstå som

konkurransedyktig. Samuelsen et al. presiserer viktigheten av dette. Vi ser at respondentene fremhever Gina Tricot, Cubus og Zara som merkevarens største konkurrenter. Med bakgrunn i dette antar vi at respondentene har en klar oppfatning av H&M sin posisjon i markedet, noe som understøttes av Percy og Elliott. Vi ser at respondentene i hovedsak mener merkevarens sterke posisjon skyldes at H&M er så utbredt, samt at de har et bredt produktutvalg.

Moteekspertene hevder at H&M står sterkere i markedet enn sine konkurrenter, fordi de blant annet skiller seg ut som en sterkere moteleverandør og de har en langt mer miljøbevisst profil enn konkurrentene. Vi ser at dette samsvarer med punkter Sinding trekker frem som avgjørende for differensiering. Dette understøtter også Kellers definisjon om differensieringspunkter, da disse karakteriseres som unike for merkevaren H&M. Gjennom fokusgruppene ser vi også at det er relativt stor enighet om at H&M sin kommunikasjon mot forbrukerne har bidratt til å skille merkevaren fra sine konkurrenter. Dette støtter opp om Elliotts teori, som hevder at et velkommunisert merke bidrar til å etablere en posisjon og isolere den fra sine konkurrenter. Vi ser at H&M har mange ulike differensieringspunkter, noe som er svært positiv for styrken på merkevarens posisjon. De skiller seg klart ut fra konkurrentene og flere av punktene fremstår som unike. Da H&M har klart å skape fordeltaktige og unike assosiasjoner, samt etablere en sterk kategoritilhørighet har de skapt seg en overlegen og konkurransedyktig posisjon i markedet. Dette understøttes av respondenten som klart fremhever H&M som den ledende aktøren i markedet.

Konklusjon:

H&M har skapt seg en sterk posisjon i lavprismarkedet og fremstår som den sterkeste aktøren sammenlignet med sine konkurrenter. Posisjonen skyldes likhetspunkter som etablerer de i lavprismarkedet, samt en rekke unike og fordelaktige differensieringspunkter som skiller merkevaren klart fra konkurrentene.

4.4.2 På hvilken måte har merkesamarbeidene bidratt til å forsterke H&Ms posisjonen i markedet?

Funn:

Respondentene er enige i at merkesamarbeidene har bidratt til å forsterke H&M sin posisjon i markedet. Momenter som har medvirket til å styrke posisjonen er blant annet økt kvalitetsoppfatning og unike differensieringspunkter. Det hevdes

at samarbeidene har hevet kvaliteten og at produktene har blitt mye bedre nå enn hva de var tidligere. *"Merkesamarbeidene har bidratt til at jeg ikke kategoriserer H&M på lik linje med deres konkurrenter". "Det er ingen andre som gjør det samme som H&M, og det bidrar til at de skiller seg ut"*. Det hevdes at ideen om designsamarbeidene er veldig original og i tiden. Da H&M var første ute med denne ideen ga det merkevaren et konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter. *"Andre kjeder har prøvd å gjøre det samme, men de lykkes ikke i like stor grad, da de ikke får tak i like kjente designere. Jenny Skavland og Charlotte Thorstvedt har vært gjestedesignere for Bik Bok, men jeg tror disse i større grad er forbilder for tenåringsjenter. H&M satser bredere og tiltrekker seg dermed flere"*. Deltakerne i fokusgruppene tror konkurrentene har endret syn på H&M og mener de blir sett på som en større konkurrent nå enn tidligere, da de har lyktes med merkesamarbeidene. Respondentene trekker også frem at samarbeidene har bidratt til at H&M har tilknyttet seg et bredere kundesegment, noe som også bidrar til å forsterke deres posisjon ytterligere. I tillegg legges det vekt på at H&M har fått mye oppmerksomhet i mediene på grunn av samarbeidene, noe respondentene mener har gitt forbrukerne et mer positivt syn på H&M. Blant moteekspertene er det også en klar enighet om at samarbeidene har forsterket merkevarens posisjon i markedet. Elles moteredaktør begrunner merkevarens styrkede posisjon på følgende måte: *"Motebransjen følger med på hva H&M gjør til enhver tid, nettopp på grunn av designsamarbeidene"*. Respondentene mener at merkesamarbeidene har overført nye assosiasjoner til merkevaren. De hevder også at disse assosiasjonene er med på å forsterke H&M sin posisjon ytterligere. *"Jeg tror det bidrar til at H&M øker sitt kundesegment. Gjennom designsamarbeidene tilpasses H&M flere kundegrupper, og de henvender seg kanskje til kunder som ikke tidligere har vært så interessert i merkevaren"*. Det fremheves også at merkevaren blir oppfattet som mer eksklusiv, da glitter, glamour og designernes dyre vaner er assosiasjoner som blir forbundet med merkevaren. Men på tross av at merkevaren oppfattes som mer eksklusiv, hevder respondentene at forbrukerne i Norge fortsatt vil sitte igjen med at H&M er en billigkjede.

Diskusjon:

Vi ser at det er enighet blant respondentene i fokusgruppen om at merkesamarbeidene har bidratt til å forsterke H&M sin posisjon i markedet. Momenter som danner grunnlaget for den styrkede posisjonen er en økt

kvalitetsoppfatning og at de gjør noe unikt som ikke konkurrentene kan måle seg opp mot. Dette understrekes av Kotler og Keller som hevder at merkevarer må uttrykke klare differensieringspunkter dersom man skal kunne skille seg fra sine konkurrenter. Vi ser at konkurrenter har etterstrebet å gjøre merkesamarbeid til et likhetspunkt. I henhold til empiri ser vi at de ikke har lyktes med dette på lik linje med H&M, da det fremstår som mer amatørmessig. Det fremkommer derfor tydelig at merkesamarbeidene er et overlegent differensieringspunkt for H&M, og at det gir et klart konkurransefortrinn. Samuelsen hevder at en merkevares differensieringspunkter må kommuniseres tydelig til forbrukerne. Respondentene uttrykker at H&M har fått mye oppmerksomhet i mediene på grunn av merkesamarbeidene, noe som har bidratt til å gi forbrukerne et mer positivt syn på merkevaren, samt å skape en enda sterkere posisjon i forhold til sine konkurrenter. Vi ser dermed at assosiasjoner, i form av differensieringspunkter er med på å befeste merkevarens posisjon som ledende i markedet for lavpriskjeder, og at denne posisjonen bekreftes av respondentene.

Konklusjon:

H&M har helt klart forsterket sin posisjon i markedet på bakgrunn av merkesamarbeidene. Unike og differensieringspunkter skiller de tydelig fra konkurrentene og befester merkevarens ledende posisjon. Konsekvenser som trekkes frem er større markedsandel, økt kvalitet og overføring av unike assosiasjoner.

4.4.3 Hvordan syntes du H&M fremstår i dag i forhold til for 10 år siden?

Funn

Samtlige respondenter er enige i at H&M har utviklet seg positivt de siste årene. Det fremheves at merkevaren har blitt mer trendy, samt at den tiltrekker seg et større kundesegment. *"H&M hadde ikke så mye kult tidligere, jeg fant sjeldent andre klær enn typiske basicplagg"*. Det er også stor enighet om at kvalitetsoppfatningen av merkevaren er bedret, mye på grunn av samarbeidene med kjente designere. *"Det var et veldig smart trekk av H&M å inngå ulike designsamarbeid. Det har utviklet merkevaren veldig"*. Fokusgruppens oppfatning av merkevarens utvikling støttes også av moteekspertene. Elles motejournalist mener at H&M har utviklet seg til å bli en merkevare som omfavner mote og trender på en spennende og dynamisk måte. *"De henvender seg til en stadig mer motebevisst og krevende kundegruppe med stort hell. Dette gjør de blant annet i*

form av hyppige, smale tema-kolleksjoner som de kjører kampanjer på". Hun trekker også frem samarbeidene med store motehus, som for eksempel Sonia Rykiel, som har bidratt til å gi H&M en ny viktig plattform i motebransjen. En kilde innenfor en av Norges største moteaktører støtter opp om det Elles motejournalist fremhever. Kilden mener merkevaren har blitt mer trendy og holder seg mer oppdatert på mote nå enn tidligere. "H&M har satset på kampanjer med kjente mennesker som gir større kredibilitet til vareutvalget og H&M som moteriktige".

Diskusjon:

Vi ser at det er stor enighet blant respondentene om at H&M har hatt en stor og positiv utvikling de siste årene. Momenter som fremheves er at merkevaren har blitt mer trendy og at kvalitetsoppfatningen har økt. Det trekkes også frem at de i større grad fremstår som en moteleverandør. På tross av dette har vi tidligere sett at de er sterkt etablert i lavprismarkedet, og at de fortsatt har en kategoritilhørighet i dette markedet. I henhold til teori om reposisjonering ser vi at dette ikke kan oppfylles, da Jill hevder at merkevarens gamle posisjon må unnlates for å kunne lykkes med dette. Vi ser dermed at H&M ikke har gjennomført en fullstendig reposisjonering. Allikevel ser vi at de har utviklet seg enormt på produktsiden, samt tilknyttet seg en rekke nye assosiasjoner. Dette har bidratt til at de har befestet sin posisjon yteligere, og fremstår som en sterkere og tydeligere aktør i lavprismarkedet. Vi ser dette som en meget hensiktsmessig utvikling, da et vil være avgjørende å endre seg i takt med forbrukernes interesser og markedet for øvrig. Dette understrekes også som avgjørende for merkevarens styrke av Keller.

Konklusjon:

Merkevaren har hatt en meget positiv utvikling de siste årene. Dette som følge av at de til en viss grad har reposisjonert seg på bakgrunn av nye assosiasjoner og et bedret produktdesign. I tillegg har de befestet sin kategoritilhørighet inne lavprismarkedet. Summen av dette har ført til at de har utviklet en sterkere posisjon som gjør de til en ledende aktør i markedet.

4.4.4 Delkonklusjon posisjonering:

Vi ser at H&M fremstår som en meget sterk merkevare i lavprismarkedet. De har etablert en tydelig kategoritilhørighet og sammenlignes med sterke aktører som Cubus, Zara og Gina Tricot. På bakgrunn av denne tilhørigheten ser vi at de har etablert konkrete og relevante likehetspunkter noe som gjør dannelse av posisjon

innad i kategorien tydelig for forbruker. I tillegg har de etablert fordelaktige og tydelige differensieringspunkter, noe som virker styrker merkevarens posisjon. Disse finner vi unike, noe som gir de et klart konkurransefortrinn. Punktene fremstår som *særegne* for merkevaren i form av at ingen av konkurrentene kan måle seg med disse, blant annet når det gjelder merkesamarbeid og valg av alliansepartner. Vi ser at disse fremstår som karakteristiske og overlegne for forbruker. Videre fremstår punktene som *relevante* da de i stor grad kan knyttes til klær og mote. På bakgrunn av dannelsen av likhetspunkter samt klare og unike differensieringspunkter ser vi at de har etablert en svært gunstig posisjon i markedet. Dette ser vi som svært fordelaktig da Elliott trekker frem viktigheten av en sterk posisjon i dagens marked. Den sterke posisjonen kan bidra til at merkevaren er det klart foretrukne alternativet i en kjøpsituasjon, samt at kjennskapen til merket blir svært høy. Med bakgrunn i dette ser vi at H&M er den klart ledende aktøren i markedet og at differensieringspunktene er svært særegne og fordelaktig.

5.0 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan merkesamarbeidene har påvirket merkevaren H&M. Vi har undersøkt dette gjennom bruk av sekundærkilder samt innhenting av empiri gjennom fokusgrupper og intervjuer. I det foregående kapitlet drøftet vi funnene og vi ønsker nå å sammenfatte disse i en konkret konklusjon som svarer til problemstillingen: *På hvilken måte har merkesamarbeidene påvirket merkevaren Hennes & Mauritz?*

5.1 Merkesamarbeidenes påvirkning på H&M

I henhold til analysen ser vi to dominerende og gjennomgående funn: *merkeassosiasjoner og differensiering*. Vi vil nå gå nærmere inn på disse.

5.1.2 Merkeassosiasjoner

H&M har en rekke sterke og positive assosiasjoner tilknyttet sin merkevare. Vi ser at disse assosiasjonene gjenspeiler de som assosieres med lavprismerkevarer generelt. Med bakgrunn i dette finner vi at kategoritilhørigheten er sterk. Dette er svært positivt da det etablerer H&M som en sterk aktør i markedet.

Introduksjonen av merkesamarbeid har helt klart tilført merkevaren en rekke nye assosiasjoner. Vi finner disse positive og relativt sterke. Disse assosiasjonene forbindes med luksusmerkevarer og står i sterk kontrast til de som assosieres med

lavprismerkevarer. Dette finner vi meget interessant da H&M nå kobles til assosiasjoner tilknyttet begge markeder. Selv om tilførsel av nye assosiasjoner har vært stor, finner at gamle fremdeles står sterkt. Kategoritilhørigheten fremstår fortsatt som klar og tydelig, selv om motstridene assosiasjoner knyttes til merkevaren. Vi ser videre at eksisterende assosiasjoner har blitt påvirket i en positiv retning, dette gjelder spesielt kvalitetsoppfatningen. Vi finner altså at de sterke og positive assosiasjonene fremdeles står sterkt, men at de i tillegg er tilført en rekke *unike* assosiasjoner. Samtlige assosiasjoner har blitt påvirket i en positiv retning og vi finner ingen negative konsekvenser tilknyttet påvirkningen av merkeassosiasjoner.

5.1.3 Differensiering

De nevnte merkeassosiasjonene fremstår som positive, sterke og unike. Med bakgrunn i dette ser vi at merkesamarbeidene har bidratt til å differensiere merkevaren. I henhold til likhetspunkter ser vi at disse har blitt opprettholdt. Selv om merkesamarbeidene gjør H&M mer eksklusiv forbindes de fortsatt med lav pris og har en sterk kategoritilhørighet til lavprismarkedet. Vi ser at denne kategoritilhørigheten ikke har blitt påvirket. Når det gjelder differensieringspunkter ser vi at merkesamarbeidene i stor grad har bidratt til dannelsen av disse. Differensieringspunktene fremstår som vanskelig å kopiere da H&M var først ute med slike samarbeid. Konkurrentene forsøker å gjøre dette til et likhetspunkt, men lykkes ikke i samme grad da alliansepartnerne ikke kan sammenlignes. Med bakgrunn i dette ser vi at merkevaren har lyktes i å etablere en rekke differensieringspunkter. Disse fremstår som relevante, særegne og troverdige for forbruker, noe som er svært avgjørende for å kunne lykkes med posisjoneringsstrategien. I henhold til differensieringspunktene ser vi at tilførselen av unike punkter har vært avgjørende for merkevarens utvikling. Samtlige av disse punktene er etablert med bakgrunn i merkesamarbeidene. Vi ser dermed at de har lyktes med å skape en sterkere posisjon i markedet med bakgrunn i opprettholdelse av en sterk kategoritilhørighet og tilførsel av nye og unike differensieringspunkter. Strategien har dermed gitt merkevaren et klart konkurransefortrinn som den ledende aktøren i markedet.

5.2 Hvorfor har de lykket med strategien?

Som nevnt i det foregående ser vi at H&M har lykket med merkesamarbeidene. Strategien har bidratt til å utvikle merkevaren i positiv retning, samt befestet en sterk og varig posisjon i markedet. Vi skal nå se på forhold som har hatt innvirkning på resultatet. Først og fremst ser vi at valg av alliansepartner har vært avgjørende. I henhold til empirien ser vi at kjennskapen til samarbeidspartnerne har vært høy. Begge aktører bør ha høy kjennskap i markedet dersom et samarbeid skal ha best mulig utgangspunkt. Vi ser at H&M har lykket med dette og at en konsekvens er at de har bedret kjennskapen til egen merkevare i eksisterende og nye målgrupper. Videre ser vi at det er stor grad av likhet mellom alliansepartene. Selv om de tilhører ulike markeder produserer begge klær og mote, noe som påvirker forbrukeroppfattelse relevans når det gjelder valg av samarbeidspartner. Et annet moment er at de har satset på samarbeidspartnere med høy liking i markedet. Disse assosieres med en rekke positive og fordelaktige elementer, som har blitt overført til H&M. I forbindelse med valg av alliansepartner har H&M vært taktiske i henhold til hvem de har villet assosiere seg med og har dermed unngått problemer knyttet til dette. Et eneste unntak kan nevnes. I forbindelse med merkesamarbeidet med Karl Lagerfeld, der Kate Moss skulle være samarbeidets ansikt utad, opplevde man at hennes merkeverdi slo uheldig ut. Kate Moss ble forbundet med en narkotikaskandale og ble droppet fra samarbeidet, følgene ble derfor ikke så store som de kunne blitt. I ettertid har det ikke vært noen uheldige situasjoner eller hendelser tilknyttet merkesamarbeidene. Et annet moment som kan ha hatt betydning for strategiens suksess er den effektive markedskommunikasjonen. Keller hevder at en helhetlig kommunikasjon vil være vanskelig å utforme. Vi kan anta at dette har blitt forenkelt da H&M er hovedkomponent i ingrediensalliansen og dermed oppfattes som sender av kommunikasjonen. Vi ser at begge parter har kommet tydelig frem i markedsføringen, noe som bidrar til at forbruker oppfatter rollen deltagerne har i prosessen. En siste grunn vi ønsker å trekke frem er at H&M var først ute med denne type samarbeid. I tillegg satset de på de største navnene i markedet og introduserte dermed noe unikt og svært særegent.

I henhold til de motiver vi finner sentrale for inngåelsen av merkesamarbeid ser vi at H&M i stor grad har lykket med å oppfylle disse. De fremstår som den klart ledende aktøren i lavprismarkedet for klær og mote med bakgrunn i en rekke

fordelaktige differensieringspunkter. Merkevarer har utviklet seg i en meget positiv retning de siste årene og merkesamarbeidene har vist seg å være avgjørende for denne utviklingen.

5.3 Hvordan kan dette gjøres av andre?

Med bakgrunn i suksessen H&M har hatt ved å introdusere merkesamarbeid ser vi at dette kan være en effektiv strategi for andre aktører i bransjen. Som vi har vært inne på vil det ha store konsekvenser for merkevarens assosiasjoner samt differensiering og posisjonering i markedet. I den forbindelse er det avgjørende å drøfte hvilke assosiasjoner det er ønskelig å tilknytte seg. Her vil en kartlegging av aktuelle alliansepartnere være svært viktig. To momenter som vil være avgjørende i denne prosessen er graden av *kjennskap* til alliansepartner samt oppfattet *likhet* mellom partene. Videre ser vi at strategien kan påvirke posisjonen i stor grad gjennom tilførsel av nye differensieringspunkter. I tillegg kan likhetspunkter påvirkes i positiv eller negativ retning, noe som vil påvirke kategoritilhørigheten. Det vil være hensiktsmessig å avgjøre i hvilken grad man ønsker en endring i differensierings- og likhetspunkter da dette kan påvirke posisjonen i stor grad. Vi ser i midlertidig at suksessen til H&M kan være vanskelig å kopiere. De gjorde noe helt nytt og uventet og har tilknyttet seg posisjonen som den ledende aktøren innen dette området i lavprismarkedet. Noen lignende har ikke blitt gjort i motebransjen for øvrig noe som forsterker denne posisjonen.

Med bakgrunn i dette ser vi at tematikken med fordel kan forskes videre på. Merkesamarbeid innen motebransjen er et relativt nytt fenomen, men med bakgrunn i den store suksessen ser vi en klar fordel ved å satse mer på denne type strategi. Dette understøttes også av den stadig økende trenden for merkesamarbeid som vi har vært inne på tidligere. Videre ser vi det som spesielt interessant og nyskapende å blande to såpass ulike konsept som lavprismerkevarer og luksusmerkevarer. Dette er et meget nytt fenomen som det med fordel kan satses mer på i næringslivet. Vi tenker da spesielt på effektene det har i forbrukes oppfatning og påvirkningen det har på interesse og kjøpsintensjon. Et annet moment som kan være svært interessant å forske nærmere på er hvilke effekter merkesamarbeidene har hatt for luksusmerkevarer. Vi har ikke inkludert dette i vår analyse, men vi ser det som svært interessant å kartlegge om samarbeidene har

hatt like positiv innvirkning på disse som på H&M. Vi tenker da spesielt på merkeassosiasjoner og opprettholdelse av disse, samt egen målgruppes oppfatning av merkevaren etter disse samarbeidene. Vi ser her en svakhet ved vår analyse da vi ikke har tatt for oss dette. Grunnet begrenset tid fant vi det hensiktsmessig kun å kartlegge hvilke effekter dette har hatt for H&M, men ser absolutt nødvendigheten av å forske på dette for å få et helhetlig og fullstendig perspektiv på tematikken.

6.0 Referanseliste

Bøker:

- Aaker, David A. og Damien McLoughlin. 2010. *Strategic market management: Global perspectives*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2000. *Fra tall til ord: Kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative research methods for all the social sciences*. 7 utgave. Boston: Pearson Education
- Cialdini, Robert B. 2007. *Påvirkning- teori og praksis*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- De Pelsmacker, Patrick, Maggie Geuens og Joeri Van den Bergh. 2010. *Marketing Communications: A european perspective*. 5 utgave. Essex: Pearson Education Limited
- Elliott, Richard. 2009. *Brands and brand management. Volum 2: measuring and managing brands*. Routledge. New York.
- Geir Gripsrud, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2008. *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. 4 utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Heider, Fritz. 1988. *The notebooks. Volume 4: Balance Theory*. München: Weinheim Psychologie Verlags Union
- Jill, Chris. 2009. *Marketing Commuications*. 5 utgave. Essex: Pearson Education Limited
- Keller, Kevin Lane. 2008. *Strategic brand management*. New Jersey: Pearson Education
- Kotler, Philip og Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education
- Percy, Larry og Richard Elliott. 2009. *Strategic advertising management*. 3 utgave. New York: Oxford University Press
- Samuelsen, Bendik M, Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2008. *Merkevareledelse på norsk*. Oslo: J.W.Cappelens Forlag AS
- Sinding, Christian. 2004. *Branding – Et verktøy for å sikre verdiskapning*. Oslo: Hegnar Media AS

- Tungate, Mark. 2008. *Fashion brands – Branding style from Armani to Zara*. London: Kogan Page

Elektroniske kilder:

- Kampanje. 2003. *Mediestøy øker merkevarens betydning*. Tilgjengelig fra URL: <http://www.kampanje.com/reklame/article83699.ece> (Lastet ned 3.mai.2010)
- Kampanje. 2009. *Finanskrise= Merkevarerkrise*. Tilgjengelig fra URL: http://www.kampanje.com/markedsf_ring/article514707.ece (Lastet ned 03.05.10)
- Magma. 2002. *Identifikasjon og ledelse av langsiktige merkeallianser: et rammeverk*. Tilgjengelig fra URL: <http://sivil.no/magma.asp?FILE=2002/02/057haugland.html> (Lastet ned 03.05.10)

7.0 Vedlegg

7.1: Intervjuguide fokusgrupper

Introduksjon fokusgrupper

- En kort presentasjon av moderator
- Gjøre rede for formålet med undersøkelsen
- Gjøre rede for respondentenes betydning som informatør
- Gjøre rede for etiske forhold knyttet til fokusgruppen
- En kort presentasjonsrunde av respondentene

Hovedspørsmål 1: Generelt om merkevarer

- Hva legger du i begrepet merkevare
- Er du opptatt av merkevarer?
- Hva assosierer du med luksusmerkevarer?
- Hva assosierer du med lavprismerkevarer?
- Hvor opptatt er du av mote og design?

Hovedspørsmål 2: Merkevaren H&M

- Hvilke assosiasjoner har du til merkevaren H&M?
- Hvordan syntes du merkevaren H&M fremstår i markedet i forhold til konkurrenter?
Hvilken kvalitetsoppfatning har du av merkevaren H&M?
- Hva er grunnen til at H&M er en sterk merkevare?

Hovedspørsmål 3: Kjendissamarbeid

- På hvilken måte påvirkes din oppfatning av en merkevare ved samarbeid med kjendiser?
- Mener du bruken av kjendiser gjør merkevaren H&M mer interessant? På hvilken måte?
- Hvilke assosiasjoner overflyttes fra samarbeidspartner til H&M? For eksempel Madonna.

Hovedspørsmål 4: Designsamarbeid

- På hvilken måte har merkesamarbeidene påvirket H&M som merkevare?

- Hvilke fordeler har merkesamarbeidene gitt merkevaren H&M?
- Har kvalitetsoppfatningen av H&M blitt påvirket som følge av merkesamarbeidene
- På hvilken måte har merkesamarbeidene bidratt til å forsterke posisjonen i markedet?
- Hvilke assosiasjoner har merkesamarbeidene overført til merkevaren H&M?
- Hvordan har disse assosiasjonene påvirket posisjonen i markedet?

Hovedspørsmål 5: Merkevarens utvikling og posisjon

- På hvilken måte mener du designsamarbeidene har utviklet H&M som merkevare?
- På hvilken måte har designsamarbeidene bidratt til å differensiere H&M fra konkurrenter som Cubus og Gina Tricot?
- Mener du merkevaren H&M har utviklet seg på bakgrunn av designsamarbeidene? Hvis ja, på hvilken måte?
- Hvordan syntes du H&M fremstår i dag i forhold til for 10 år siden?

Avslutning

- Er det andre ting dere ønsker å tilføye som ikke har blitt diskutert?

7.2 Vedlegg 2: Intervjuguide respondenter i motebransjen

1. Hvilke assosiasjoner har du til merkevaren H&M?
2. Hvordan skiller H&M seg ut i forhold til andre lavpriskjeder som for eksempel Gina Tricot og Cubus?
3. På hvilken måte har merkesamarbeidene bidratt til å påvirke H&M som merkevare?
4. Mener du kvalitetsoppfatningen av H&M har blitt hevet på bakgrunn av merkesamarbeidene?
5. Mener du merkesamarbeidene til H&M har forsterket merkevarens posisjon i markedet?
6. Hvordan fremstår merkevaren H&M i dag i forhold til for ti år siden?