

---

Kandidatexamen i Textilekonomi  
Textilhögskolan  
2009-06-03

2009.01.22

---

**OUTLETFÖRSÄLJNINGENS PÅVERKAN PÅ MODEVARUMÄRKET**  
**- en kvalitativ studie i tre perspektiv**

**Maria Weibull & Maja Rasmusson**

**Svensk titel:** Outletförsäljningens påverkan på modevarumärket  
–en kvalitativ studie i tre perspektiv

**Engelsk titel:** How does the outlet store affect the fashion brand?  
–a qualitative study in three perspectives

**Författare:** Maja Rasmusson och Maria Weibull

**Färdigställd (år):** 2009

**Handledare:** Martin Behre

## **Abstract**

The purpose of the study is to examine how retailing through brand owned outlet stores affects the fashion brand. The problem that the essay is aimed to solve is how the fashion brand is influenced by selling through outlets and what opportunities and risks it has on the brand. The study has been carried out by qualitative methods using interviews to answer the question formulation. Three empirical perspectives have been chosen; an expert-, business- and consumer perspective which have been linked up with three applicable theories. The fashion brand Acne and its two stores; the flagship store and the outlet store have been chosen as a case study. This perspective and the two other have had the function to support general conclusions taken. The study showed that in a short term, selling through outlet stores doesn't affect the fashion brand in a negative way. Instead the result demonstrated that the brand could benefit from this kind of business if it is correctly handled. The opportunities that outlets provide are an expansion of brand knowledge in the market. The excess of inventories can be sold through a channel which the company can control. The most significant risk lies in the re-positioning of the brand that outlet retailing in a large extent can bring.

**Key words:** Brand, Fashion Brand, Outlet, Brand Equity, Positioning, Marketing mix.

## Sammanfattning

Syftet med studien är att söka förståelse i vilken inverkan outletförsäljning i egen regi har på modevarumärket. Frågeställningarna som uppsatsen syftar till att besvara är hur modevarumärket påverkas av sådan outletförsäljning samt vilka möjligheter och risker som detta för med sig på varumärket. Studien har genomförts med kvalitativa metoder i form av intervjuer och för att besvara problemformuleringen har tre empiriska perspektiv valts. Dessa utgörs av ett expert-, fallföretags-, samt konsumentperspektiv, vilka har kopplats ihop med tre tillämpbara teorier. Det fallföretag som valts är modevarumärket Acne där en outletbutik och en flaggskeppsbutik ligger till grund för undersökningen. Samtliga tre perspektiv har fungerat som stöd för att kunna dra generella slutsatser om varumärkeskategorin. Studien visade att outletförsäljningen på kort sikt inte har någon direkt negativ påverkan på modevarumärket. Vi såg istället att varumärket kan dra fördelar av en sådan verksamhet om den sköts på rätt sätt. Möjligheter som en outletetablering för med sig är utökning av varumärkets kännedom på marknaden och att överskott av varor kan säljas i en för företaget kontrollerbar kanal. Den största risken ligger i den ompositionering av varumärket som en outletförsäljning i alltför stor utsträckning kan föra med sig.

**Nyckelord:** Varumärke, Modevarumärke, Outlet, Varumärkeskapital, Positionering, Marknadsföringsmixen.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problembakgrund .....	1
1.2. Problemdiskussion .....	1
1.3. Problemformulering .....	2
1.4. Syfte .....	2
1.5. Avgränsningar .....	2
1.6. Begreppsdefinitioner .....	3
<b>2. Metod .....</b>	<b>4</b>
2.1. Vetenskapligt synsätt .....	4
2.2. Undersökningsmodell .....	4
2.3. Undersökningsinriktning .....	5
2.4. Undersökningsmetod .....	6
2.5. Datainsamlingsmetod .....	6
2.5.1. Urval av respondenter .....	8
2.5.2. Olika typer av data .....	9
2.5.3. Former av data .....	9
2.6. Validitet och reliabilitet .....	10
2.7. Källkritik .....	11
2.8. Disposition .....	11
<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>13</b>
3.1. Outlet .....	13
3.1.1. Historik och utveckling .....	13
3.1.2. Outletkonceptet .....	14
3.1.3. Outlet på den svenska marknaden .....	14
3.2. Modemarknaden .....	15
3.3. Produktlivscykeln .....	15
3.4. Vad är ett varumärke? .....	16
3.5. Varumärkets funktioner .....	17
3.6. Brand Equity .....	18
3.6.1. Varumärkeskänedom .....	19
3.6.2. Varumärkeslojalitet .....	19
3.6.3. Kundupplevd kvalitet .....	20
3.6.4. Varumärkesassociationer .....	20
3.7. Positionering .....	20
3.8. Marknadsföringsmixen .....	21
3.8.1. Produkt i modekontexten .....	22
3.8.2. Pris i modekontexten .....	22
3.8.3. Plats i modekontexten .....	23
<b>4. Empiri .....</b>	<b>25</b>
4.1. Tillvägagångssätt .....	25
4.2. Expertperspektivet .....	25
4.3. Fallföretagsperspektivet .....	26
4.4. Konsumentperspektivet .....	26
<b>5. Analys .....</b>	<b>28</b>
5.1. Analys av expertperspektivet .....	28
5.1.1. Brand Equity .....	28
5.1.2. Positionering .....	30

5.1.3. Marknadsföringsmixen.....	31
5.2. Analys av fallföretagsperspektivet.....	33
5.2.1. Brand Equity .....	33
5.2.2. Positionering.....	34
5.2.3. Marknadsföringsmixen.....	35
5.3. Analys av konsumentperspektivet.....	37
5.3.1. Brand Equity .....	37
5.3.2. Positionering.....	38
5.3.3. Marknadsföringsmixen.....	39
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>41</b>
6.1. Forskningsfråga .....	41
6.2. Delfrågor .....	41
<b>7. Avslutande diskussion.....</b>	<b>43</b>
7.1. Egna reflektioner om uppsatsprocessen .....	43
7.2. Förslag till vidare forskning .....	43
<b>8. Referenser .....</b>	<b>44</b>
8.1. Litteratur.....	44
8.2. Vetenskapliga artiklar .....	45
8.3. Övriga artiklar .....	45
8.4. Elektroniska källor .....	45
8.5. Muntliga källor.....	46
<b>9. Bilagor .....</b>	<b>47</b>
Bilaga 1: Intervjuguide experter	
Bilaga 3: Intervjuguide kunder	
Bilaga 4: Sammanställning av intervjuer med experter	
Bilaga 5: Sammanställning av intervjuer med fallföretagsrepresentanter	
Bilaga 6: Sammanställning av kundundersökning Acne Studio	
Bilaga 7: Sammanställning kundundersökning Acne Outlet	

## Figurförteckning

Figur 3.1. Produktlivscykeln.....	16
Figur 3.2. Shorter life-cycles making timing crucial.....	16
Figur 3.3. Varumärkeskapitalets delar.....	19

# 1. Inledning

---

*I uppsatsens inledande kapitel beskrivs den problematik rörande överskott av produkter som idag är vanligt förekommande inom konfektionsindustrin. Diskussionen leder fram till vår problemformulering, vilken ligger till grund för syftet med uppsatsen.*

---

## 1.1. Problembakgrund

Handeln har de senaste årtiondena präglats av stora förändringar. Globalisering, utveckling av teknologi, ökade krav på service och ändrade konsumtionsbehov är kontexten många företag idag befinner sig i. Utvecklingen har resulterat i en intensifierad konkurrens på marknaden och det nya klimatet ställer höga krav på företags anpassningsförmåga och flexibilitet (van Weele 2005, s. 5).

Modemarknaden är en av de marknader som verkar i en global kontext. Då produktion i allt större utsträckning läggs ut i fjärran öster har detta resulterat i långa ledtider för konfektionsbranschen. Konkurrensen mellan modeföretagen är mycket stor vilket kräver ständiga sortimentsuppdateringar. Detta har medfört att modeföretag tenderar att skapa fler kollektioner per år för att möta marknadens efterfrågan. Kraven på design-, inköps- och produktionsprocessen har således ökat. Modemarknaden kännetecknas av hög ombytlighet det vill säga att behovet av produkterna är svåröversägbart och icke-konstant. Ofta sker konsumenternas inköp av modevaror på impuls. Typiskt för dessa produkter är att de har korta livscykler, vilket gör att de snabbt blir inaktuella. Dessa faktorer i kombination med långa ledtider försvårar prognosarbetet avsevärt vid inköp och produktutveckling. Det innebär att prognoser på modeprodukter ofta blir ofullkomliga och resulterar i ett överskott av osålda varor. En annan problematik relaterat till överproduktion är företagets oförmåga att introducera varorna på marknaden i rätt tid, innan de förlorat sin aktualitet (Christopher et al. 2004, s. 368).

På den konkurrensatta och komplexa modemarknaden är idag betydelsen av att ha ett starkt varumärke en viktig faktor för många företags fortlevnad. Konsumenter har idag svårt att skilja en modeprodukt från en annan baserat på dess kvalitet och därför fungerar varumärket eller priset som betydelsefulla differentierande faktorer. Således är varumärket i många avseenden modeföretagets mest betydelsefulla tillgång och därför är det avgörande att denna tillgång förmedlas rätt för att kunna verka konkurrenskraftigt (Jackson & Shaw 2009, s. 259).

## 1.2. Problemdiskussion

Modeföretags överproduktion leder till höga lagernivåer av osålda produkter. Detta gör att många företag etablerar outletbutiker för att komma till rätta med problematiken. Att utöka sin distributionskedja med egna outlets har utvecklats till att bli en strategiskt viktig försäljningskanal för många varumärkesdetaljister. Modeföretag använder sig av olika strategier för att särskilja sitt varumärke ifrån sina konkurrenter och ofta är det specifika produkttegenskaper som framhävs för att skapa unicitet i den ordinarie försäljningskanalen. I outletbutiken säljer varumärken sina modeprodukter till reducerade priser och i en annan kontext än det som var strategiskt planerat. Kan det innebära att fokus flyttas ifrån produkten och dess egenskaper till att istället framhäva priset? Får detta några konsekvenser för varumärket?

Ett modeföretag som arbetat för att bygga upp värden kring sitt varumärke kanske kan ha svårigheter att leva upp till sitt budskap i en outletkanal, där kontexten är en helt annan. Den bild som ett varumärke har byggt upp tror vi därför kan påverkas av försäljning i outletbutik. Är det möjligt för ett modeföretag att behålla sin varumärkesimage och samtidigt säljas i outlet? Eller är det istället så att outletförsäljning enbart bidrar till positiva effekter för varumärket?

### **1.3. Problemformulering**

För att tydligt definiera vad som undersöks och utreds genom uppsatsen har följande problemfrågor formulerats.

**Forskningsfråga:**

*Hur påverkas modevarumärket av outlet som sekundär försäljningskanal?*

**Delfrågor:**

*I. Vilka möjligheter för outlet som försäljningskanal med sig för modevarumärket?*

*II. Vilka risker för modevarumärket finns med outletförsäljning?*

### **1.4. Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka konsekvenser outletförsäljning i egen regi har på ett modevarumärke som samtidigt säljer via en flaggskeppsbutik. Vidare ska utredas vilka risker och möjligheter som kan relateras till outletförsäljningen och vilken inverkan denna kanal i sin helhet har på modevarumärket.

### **1.5. Avgränsningar**

I vår studie har vi avgränsat oss till den svenska modemarknaden och valt Acne som fallföretag för vår undersökning. Detta varumärke har vi valt att definiera som ett högimage-varumärke i det övre mellanprissegmentet. Acne har således fått representera den kategori av varumärken vi ämnat undersöka. I undersökningen av fallföretaget har vi avgränsat oss till flaggskeppsbutiken Acne Studio i Göteborg samt outletbutiken Acne på Freeport Designer Outlet Village. Därmed har vi inte sett till några andra detaljistkanaler eller försäljningsområden än just dessa. Den typ av outletbutik vi undersöker är den som enbart säljer ett varumärke och som drivs av varumärkesleverantören själv. Vi har inte behandlat uttalade strategier från fallföretagets ledning, utan har baserat analys på fallföretags-representanternas enskilda uppfattningar. Således avgränsar vi oss ifrån företagets uttryckta varumärkesstrategier. I uppsatsen används fallföretaget som ett stöd för att kunna dra generella slutsatser för hela varumärkeskategorin.

Vi har avgränsat oss till varumärkesteorier som behandlar brand equity, positionering samt marknadsföringsmixen i vår analys. I marknadsföringsmixen har fokus lagts på hur variablerna pris, produkt och plats påverkar varumärket. Därmed avgränsar vi oss bort ifrån promotion-begreppet, vilket medför att vi inte behandlar reklam och annan medial påverkan. Vad gäller brand equity väljer vi att endast behandla varumärkeskännedom, varumärkeslojalitet, kundupplevd kvalitet samt varumärkesassociationer. Således berör den teoretiska referensramen inte den del av brand equity som handlar om varumärkets juridiska tillgångar.

## 1.6. Begreppsdefinitioner

De begrepp som vi kontinuerligt tillämpas i uppsatsen presenteras nedan enligt våra egna definitioner.

<i>Outletbutik</i>	Detaljst som säljer produkter till reducerade priser.
<i>Flaggskeppsbutik</i>	Varumärkesleverantörens egna butik, strategiskt utformad för att förmedla sin identitet. I uppsatsen benämns denna även ordinarie butik.
<i>Högimagevarumärke</i>	Ett varumärke som genom att skapa mervärden särskiljer sig från sina konkurrenter.
<i>Varumärkesidentitet</i>	Den identitet som företaget vill att varumärket skall stå för i kundernas sinne.
<i>Varumärkesimage</i>	Kundens samlade associationer till ett varumärke.
<i>Brand Equity</i>	Det totala kapital som varumärket förvaltar.
<i>Positionering</i>	Strategi för att inta en unik position på marknaden och uppnå konkurrensfördelar.
<i>Marknadsföringsmixen</i>	Den samling verktyg som företag har för att utveckla sin varumärkesstrategi.

## 2. Metod

---

*I kapitlet behandlas relevanta metoder och förhållningssätt för uppsatsen. Vidare motiveras våra val av forskningsmetoder och vår förhållning till dessa.*

---

### 2.1. Vetenskapligt synsätt

Det vetenskapliga synsättet har två huvudsakliga inriktningar; positivism samt hermeneutik.

Positivismen härstammar ifrån naturvetenskapen och syftar till att man vill bygga på positiv, det vill säga säker kunskap. Enligt positivismen finns det endast två källor som vi människor kan grunda vår kunskap på; det vi kan iaktta med våra sinnen (empiri) och det vi med hjälp av vår logik kan räkna ut. Alla påståenden och iakttagelser bör kritiskt granskas för att kunna säkerställa en absolut kunskap. Med logiska resonemang bör sedan data analyseras för att slutsatser ska kunna dras. Positivismen förespråkar att fakta i möjligaste mån ska kvantifieras och med statistiska instrument sedan resultera i generella slutsatser (Thurén 1991, s. 14-18).

Hermeneutik är en tolkningsmetod som kan härledas till humanvetenskaperna och har sitt ursprung i bibelanalysen. Inom det hermeneutiska synsättet är texttolkning utgångspunkten och grundtanken är att en text måste sättas i ett sammanhang för att kunna förstås. Detta förhållningssätt går ut på att man tar hänsyn till sina egna preferenser, känslor och upplevelser vid tidpunkten för tolkning. Förståelse är således ett centralt begrepp inom denna skola. Hermeneutiken möjliggör en nyanserad och rikare kunskap, som positivismen inte tillåter. Hermeneutiska tolkningar är emellertid ofta väldigt osäkra och resultaten svårkontrollerbara främst med tanke på att upplevelser och känslor inte är intersubjektivt testbara (Thurén 1991, s. 46-52).

### Val av vetenskapligt förhållningssätt

Vi har utgått ifrån den hermeneutiska tolkningsmetoden i vår uppsats. Detta då vi som författare måste kunna ges utrymme för egen analys och tolkning av vårt insamlade material. Informationen kring outlets samt varumärke har inhämtats från vetenskapliga artiklar, litteratur samt empiriska undersökningar och tolkats utifrån vår referensram. Begreppet förståelse har varit av stor vikt för att kunna uppnå syftet med vår uppsats, då vi har bidragit med subjektiva tolkningar på teori och empiri. Utifrån vårt analyserade material har sedan generella slutsatser dragits utifrån kvalitativa tolkningssystem.

### 2.2. Undersökningsmodell

Samhällsvetenskaplig forskning har som mål att förena empiri och teori till en helhet. Relationerna mellan empiri och teori kan förklaras med hjälp av två olika ansatser; deduktion och induktion. Det finns även en alternativ metod som kan sägas kombinera de båda, vilken benämns abduktion (Alvesson & Skoldberg 2008, s. 54-55).

Deduktion innebär att slutsatser dras utifrån generella teorier och påståenden. Ansatsen har sin grund i att ställa upp logiska hypoteser som härleds utifrån teori och blir till empiri. I denna ansats tas inte hänsyn till verklighetens tendenser och avvikelser, vilket gör metoden snarare konstaterade än förklarande (Johannessen & Tufte 2003, s. 35, 258).

En induktiv ansats innebär att teorier härleds från empiri, det vill säga att man utifrån empiriska fakta drar generella slutsatser. Genom att först samla in premisser i form av data och i denna avläsa mönster kan man sedan generalisera det empiriska resultatet till teori. En förutsättning för denna undersökningsmodell är kvantifiering, det vill säga att en mängd data samlas in från enskilda fall. Eftersom induktion grundar sig på empiriskt material kan man genom denna tillämpning inte uppnå en fullständig trovärdighet (Alvesson & Skoldberg 2008, s. 54).

Den abduktiva modellen utgår från empiri, precis som den induktiva, men tar också hänsyn till teoretiska bidrag. Därmed kan denna ansats ses som en form av kombination mellan de två ovan nämnda metoderna, men är betydligt mer komplex i sin karaktär. I tillämpning av undersökningsmodellen tolkas ett fall genom att dra hypotetiska slutsatser. För att förstärka relevansen i slutsatserna görs ytterligare empiriska studier, detta då förståelse är en central del i den abduktiva ansatsen. Under forskningsförloppet justeras kunskapsstoffet utifrån kontinuerlig anpassning och uppdatering av och mellan teori och empiri (Alvesson & Skoldberg 2008, s. 55).

### **Val av undersökningmodell**

Vår undersökningsmodell har grundat sig på en teoretisk referensram och empiriskt material, vilket har kopplats samman och utgjort resultatet för rapporten. Teorin har legat till grund för vår undersökningsmodell, då vi har utgått ifrån tidigare genomförd forskning och etablerade teorier inom marknadsföringsområdet som rört outlets och varumärken. Med empiriska undersökningar i form av kvalitativa- samt standardiserade intervjuer har teorin prövats. För att analysen inte enbart skall bli av konstaterande art, har det empiriska materialet bidragit med ett nytt perspektiv. Detta har därmed höjt resultatets relevans. Vår undersökning kan således sägas ha grundats på en deduktiv ansats som senare har gått över i en induktiv undersökningsmodell.

### **2.3. Undersökningsinriktning**

Beroende på hur mycket kunskap som finns tillgänglig inom ett visst område kan man välja olika inriktningar på sin undersökning. Undersökningsinriktningen kan vara av deskriptiv-, explorativ- eller kausal karaktär (Andersson 1998, s. 18).

Den deskriptiva inriktningen innebär att undersökningen är beskrivande. Beskrivningen är således grunden för undersökningen vilket medför att det för tolkning och förståelse inte lämnas stort utrymme. Inom områden där det sedan tidigare finns en kunskapsgrund är denna inriktning vanligt förekommande. Beskrivningar kan därmed röra fenomen i nutid och dåtid och även bakgrund för, relationer mellan, samt konsekvenser av olika företeelser (Andersson 1998, s. 18).

En explorativ undersökningsinriktning syftar till att utreda företeelser som är mer eller mindre outforskade. Således finns ringa kunskap inom området. Den explorativa inriktningen kan ge upphov till relevanta frågeställningar kopplade till undersökningsfenomenet. Utifrån dessa kan hypoteser ställas som sedan kan ligga till grund för analys. Exempel på när denna inriktning kan tillämpas är vid identifikation av problemområden inom en organisation (Andersson 1998, s. 18-19).

Den kausala undersökningsinriktningen kan sägas vara ett orsakssamband. Här förklaras ett fenomen genom orsak och verkan; hur en variabels förändring resulterar i en påverkan på en annan variabel. Inriktningen syftar till att förklara hur olika fenomen eller objekt påverkar

varandra. Därigenom bör forskaren ha en kunskapsbas som möjliggör genomförandet av en analys (Andersson 1998, s. 18-19).

### **Val av undersökningsinriktning**

Problemområdet som uppsatsen har behandlat är till viss del utforskat då tidigare forskning rörande varumärken och outlets har funnits att tillgå. Dock har uppsatsens problemformulering krävt att ytterligare efterforskning har gjorts för att problematiseringen skall kunna utredas och analyseras. I uppsatsen har vi valt att tillämpa en undersökningsinriktning av beskrivande art då det har funnits en kunskapsgrund i form av teoretiskt material att utgå ifrån. Dock har utrymme för tolkning och analys getts, vilket har medfört att uppsatsen även har blivit utredande till viss del. Eftersom det område som rör vårt specifika problemområde är ringa utforskat har även egna empiriska undersökningar genomförts. Således har en kombination av deskriptiv- och explorativ undersökningsinriktning tillämpats, då förståelsen varit av central vikt för att problemfrågan skall kunna besvaras på ett tillfredställande sätt.

## **2.4. Undersökningsmetod**

Två huvudsakliga typer av undersökningsansatser tillämpas i forskningen; fallstudien respektive fältstudien. Vilken av de båda som väljs beror till största del på hur omfattande datamängd som fordras samlas in.

Vid en fallstudie undersöks få observationsenheter genom att man samlar in en stor mängd information om dessa. Studien är således begränsad till ett specifikt fenomen. Fallstudien är snarare en strategi än en metod då den kan innefatta både kvalitativa och kvantitativa ansatser beroende på vilken datainsamlingsmetod som väljs (Johannessen & Tuft 2003, s. 56).

Om forskaren vill erhålla djup information om ett fenomen görs en fältstudie. Begreppet liknar fallstudien med skillnaden att undersökningen är av mer omfattande art. Genom att utföra undersökningen under en längre tid kan djupare information intagas jämfört med fallstudien (Andersen 1998 s. 156).

### **Val av undersökningsmetod**

Med anledning av den tidsram som har begränsat oss under uppsatsarbetet har vi valt att genomföra fallstudier av främst kvalitativ art. Vi har avgränsat oss till ett fenomen inom marknadsföring som vi har fördjupat oss i genom relevanta teorier och empiriska studier. Vi har genomfört en empirisk fallstudie av varumärket Acne där flaggskeppsbutiken i Göteborg och outletbutiken på Freeport legat till grund för undersökningen. Vår fallstudie har varit en av de informationskällor vi använt oss av för att belysa fenomenet, där teorier, standardiserade- samt kvalitativa intervjuer har utgjort andra bidrag.

## **2.5. Datainsamlingsmetod**

Vid datainsamling finns ett antal metoder som berör frågetekniker. Intervjuer är vanligt förekommande inom samhällsvetenskapen. Olika typer av frågetekniker som förekommer är informantintervjun, den öppna intervjun, den delvis strukturerade intervjun samt den standardiserade intervjun (Andersen 1998, s. 161-163).

Informantintervjun tillämpas i de fall då forskaren själv inte kan utföra egna observationer utan behöver en representant med specialistkunskap inom området. Denna metod är av kvalitativ karaktär eftersom det ges möjlighet att erhålla ett djupt perspektiv på fenomenet (Andersen 1998, s. 161).

Den öppna intervjun benämns även den kvalitativa forskningsintervjun. Intervjun syftar till att erhålla kunskap om beteenden hos en person för att kunna förstå intervjupersonens livsvärld. Detta görs genom att registrera allt som sägs vid intervjutillfället, ofta genom inspelning med en bandspelare. Ett noggrant referat fungerar därefter som underlag för den senare textanalysen (Andersen 1998, s. 161-162).

Den delvis strukturerade intervjun liknar informantintervjun, med skillnaden att forskaren redan innan intervjutillfället har en djupare grundkunskap om ämnesområdet som skall behandlas. Trots att man har kunskap sedan tidigare söker forskaren aktivt efter ny information och nya perspektiv. Denna typ av intervju benämns just delvis strukturerad då forskaren inte behöver följa intervjuguiden till punkt och pricka. Dessutom utgår forskaren ifrån anteckningar gjorda under intervjun och sammanställer referatet utefter detta (Andersen 1998, s. 162).

Vid insamling av verbala svar är den standardiserade intervjun den vanligaste. Frågorna ställs här på samma sätt till undersökningspersonerna och i en på förhand bestämd ordningsföljd. När det förekommer fasta svarsalternativ presenteras dessa innan personen besvarar frågan. Svaren skrivs ned och/eller kryssas i direkt under intervjutillfället i ett standardiserat frågeformulär. Då intervjuaren ställer frågorna ansikte mot ansikte eller över telefon, blir svarsprocenten och svarsvilligheten högre än vid vanliga enkätundersökningar, där den verbala kontakten med intervjupersonen inte förekommer. Således får intervjuaren mer valida svar vid undersökningen (Andersen 1998, s. 163).

### **Val av datainsamlingsmetod**

För att besvara vår problemformulering har vi bedömt att en kombination av två intervjutyper har krävts för att kunna genomföra en tillfredställande analys. Vi har valt den delvis strukturerade- samt den standardiserade intervjun som metod. Detta val har gjorts för att inte begränsa oss till ett perspektiv, utan för att kunna ta del av både experters, företagsrepresentanters och kunders perceptioner.

Vid de delvis strukturerade intervjuerna har en intervjuguide upprättats, men vi har lämnat utrymme för nya intressanta infallsvinklar som respondenten har kunnat bidra med, vilket innebär att vi inte har följt guiden till punkt och pricka. Vi har ansett denna metod som lämplig för vårt syfte, i synnerhet vad gäller de intervjuer som har utförts med experter inom problemområdet då nya kunskapsbidrag har uppkommit under intervjutillfället. En intervjuguide har upprättats för de tre experterna och en annan för representanterna från fallföretagets butiker. Samtliga intervjuer har genomförts på samma vis. Inledningsvis har vi presenterat oss, vår uppsats syfte och problemformulering. Därefter har respondenten fått godkänna att intervjun spelats in på mp3-spelare, samt att dennes namn publiceras i uppsatsen. Under intervjun har anteckningar förts, vilka därefter har kompletterats efter genomlysning av ljudupptagningen.

Vi har använt oss av den standardiserade intervjun för att få ett perspektiv som endast har kunnat erhållas genom undersökning på konsumentnivå. Undersökningen har genomförts utanför Acnes två utvalda butiker genom att frågor ställts till kunder som har besökt butikerna. Merparten av frågorna har haft fasta svarsalternativ för att underlätta sammanställning och jämförelse. Vissa frågor har varit av mer öppen karaktär där intervjupersonen själv har kunnat formulera sina svar. Anledningen till denna kombination

har varit för att kunna få mer nyanserade och rättvisande resultat. Samma intervjuguide har använts för kunderna till de båda butikerna för att inte vinkla resultatet av undersökningen.

### **2.5.1. Urval av respondenter**

Vid undersökning av ett fenomen som en mycket stor grupp individer kommer i kontakt med, är det ofta omöjligt att undersöka hela populationen. Därför krävs att man gör ett urval som i undersökningen kan representera populationen. Ett sådant urval kan göras på två vis; genom sannolikhetsurval eller icke-sannolikhetsurval (Johannessen & Tufte 2003, s. 132).

När urvalet av respondenter representativt speglar ett tvärsnitt av befolkningen benämns detta sannolikhetsurval. Det är således möjligt att beräkna sannolikheten för att resultatet från ett urval ligger nära resultatet från populationen. Vilka personer som skall ingå i undersökningen kan exempelvis väljas ut genom slumpmässig lottdragning, vilket är den enklaste formen av sannolikhetsurvalet. Det finns inga garantier för att denna metod är representativ, men det är mycket sannolikt att det faktiskt är det. Storleken på urvalet bör bedömas från fall till fall, men vid homogena populationer behövs inte lika stort urval som vid heterogena (Johannessen & Tufte 2003, s. 134).

När urvalet inte grundar sig på sannolikhet, benämns detta icke-sannolikhetsurval. Denna metod går ut på att forskaren själv bestämmer vilka individer som skall ingå i undersökningen. Dock finns risker med denna metod, då sannolikheten att urvalet skulle vara representativt är litet, vilket kan leda till missvisande slutsatser om populationen (Holme & Solvang 1997, s. 182-183).

Vid urvalet av undersökningsenheter till en intervju finns två olika typer av personer att anskaffa kunskap ifrån; respondenten och informanten. En respondent är delaktig i fenomenet som studeras, medan en informant kan sägas vara en ersättningsobservatör, som har mycket kunskap om fenomenet men som står utanför det. För att uppnå ett nyanserat resultat i en kvalitativ studie är det av betydelse att enheterna som undersöks är så olika som möjligt (Holme & Solvang 1997, s. 104-105).

### **Urval av respondenter till studien**

Vi har valt att tillämpa icke-sannolikhetsurval vid våra undersökningar. Detta då vi har genomfört intervjuer med personer som behövt besitta specifik kunskap för att ge det djup som vi har eftersträvat att uppsatsen skall omfatta i och med dess kvalitativa syfte. Vid intervjuerna har relevanta representanter från fallföretaget intervjuats; butikscheferna på Acne Studio i Göteborg och Acne outlet på Freeport samt en person som arbetat i båda butikerna. Dessa personer har fungerat som respondenter vid intervjutillfällena. Vidare har det genomförts intervjuer med personer som vi menar är experter inom området som rör problemformuleringen. Dessa har i egenskap av informanter bidragit till vår undersökning.

Också vid de standardiserade intervjuerna har ett urval av selektiv art gjorts, då endast de kunder som varit i någon av de två acnebutikerna har intervjuats. Vid denna undersökning har urvalet således varit icke-sannolikhetsbaserat. Samtliga av de kunder som varit på väg ut ur butikerna under undersökningstillfällena har tillfrågats om medverkan. Således har vi inte kunnat påverka vilka av butikernas kunder som skulle ingå i undersökningen. Urvalet av respondenter till dessa intervjuer har omfattats av 30 tillfrågade personer i var och en av de två butikerna.

Trots att litteraturen har framhåvt att sannolikhetsurvalet är att föredra för att ge ett representativt urval, har vi inte ansett denna metod lämplig för vårt problemområde. Vi har ämnat undersöka ett specifikt fenomen som har krävt att de som involveras i undersökningen har kunskap och tidigare referenser. Det skulle vara svårt att tillämpa ett sannolikhetsurval på denna grund, vilket ytterligare motiverar vår valda urvalsmetod. Då vi har valt att använda oss av både respondent- och informantintervjuer har en nyanserad bild av situationen kunnat erhållas och således en mer pålitlig grund till vår analys skapats.

### **2.5.2. Olika typer av data**

För att kunna genomföra en undersökning krävs underlag i form av rådata. Data kan inhämtas antingen från primär- eller sekundärkällor och benämningen på dessa källor beror på forskarens medverkan vid insamlingen (Andersen 1998, s. 150).

Primärdata är ny information som forskaren genom empirisk undersökning erhållit och producerat. Det förutsätter att forskaren är aktiv och att datainsamlingen är relevant och anpassad för det problemområde som ska undersökas. Primärdata är information som genom förstahandskällor samlats in genom exempelvis intervjuer, observationer och enkäter (Andersen 1998, s. 150-151).

Sekundärdata är i motsats till primärdata information som inte ursprungligen är insamlad till forskarens pågående undersökning. Det är den data som sedan tidigare finns dokumenterad inom området. Sekundärdata innebär redan befintlig, extern information som samlats in och sammanställts av andra forskare och institutioner (Andersen 1998, s. 150-151).

### **Val av data till studien**

Vår uppsats har grundat sig på både primär- och sekundärdata. Primärdata har inhämtats från utförda intervjuer med sakkunniga respektive representanter från fallföretaget i form av butikschefen samt en anställd, som har erfarenhet från de båda undersökta butikstyperna. Resultatet från de standardiserade intervjuerna med kunder har varit ytterligare en källa för primärdata. Primärkällornas resultat har således representerat vårt empiriska material. Vi har utgått ifrån sekundärdata i uppsatsens teoretiska delar och sedan bearbetat datan i analysen, där empiri och teori ställts emot varandra. De teoretiska avsnittens sekundärdata i har samlats in i form av litteratur, artiklar och tidigare dokumenterad forskning.

### **2.5.3. Former av data**

Vid insamling av data finns två huvudsakliga tillvägagångssätt som tillämpas inom samhällsvetenskaplig forskning; kvalitativ och kvantitativ metod. Metoderna kan användas var för sig eller integreras med varandra (Andersen 1998, s. 31).

Kvalitativa metoder kännetecknas av att informationen som inhämtas kommer från en närliggande källa, vilket medför att en djup förståelse kan erhållas (Holme & Solvang 1997, s. 14). Centralt i kvalitativ metod är att meningsinnehållet i datan ska förstås utifrån ett samband med helheten. Kvalitativa data kan samlas in genom djupgående intervjuer med nyckelpersoner som innehar kunskap och delaktighet inom problemlösningsprocessen. Kunskapsytet inom denna metod är primärt förstående (Andersen 1998, s. 31).

Kvantitativa metoder kan härledas till de metoder som används inom naturvetenskapen där statistik, matematik och aritmetiska formler står i fokus. En kvantitativ undersökning kännetecknas ofta av tydliga riktlinjer för studiens genomförande. Det primära syftet med kvantitativ metod är att fastställa orsakerna till problemområdet och således är kunskapsytet

förklarande (Andersen 1998, s. 31). Genom operationalisering, vilket syftar till att översätta insamlad data till mätbara enheter, bör sedan resultaten mätas (Sjöberg 1999, s. 16).

### **Former av data i studien**

Vår uppsats har främst grundat sig på kvalitativa metoder, då studiens primära syfte sätter förståelsen i centrum. Vi har utfört djupgående intervjuer med informanter och respondenter för att skapa närhet och insyn i problemkontexten. De standardiserade intervjuer som har genomförts är i huvudsak av kvantitativ art. Detta då de har funnits fasta svarsalternativ för merparten av frågorna samt då vi har strävat efter att få en bredd snarare än ett djup i detta undersökningsmoment. Vårt empiriska material har sedan satts i relation till valda teorier och bakgrundsfakta för att försöka relatera till och dra generella slutsatser som rör problemet i ett större perspektiv.

### **2.6. Validitet och reliabilitet**

Begreppen validitet och reliabilitet är centrala i forskningssammanhang. Dessa beskriver hur pålitlig och giltig informationen i exempelvis en uppsats är. Det krävs en noggrannhet samt ett kritiskt förhållningssätt för att validitet och reliabilitet skall bli tillfredställande. För att relevant information skall påvisas är en diskussion kring begreppen kopplade till studien ett krav (Holme & Solvang 1997, s. 163).

Eftersom data inte är verkligheten utan en representation av den, är det av vikt att ställa sig frågan hur relevant denna representation faktiskt är. Validiteten visar hur stor giltighet och relevans informationen har. För att säkerställa validiteten krävs att det tillämpade teoretiska materialet stödjer det empiriska materialet, och tvärtom. Giltigheten är således beroende av vad det är som mäts och om frågeställningen stödjer detta (Holme & Solvang 1997, s. 167).

Reliabiliteten i en uppsats mäter pålitligheten, det vill säga hur tillförlitlig informationen är. En hög reliabilitet uppnås om flera oberoende mätningar av ett fenomen ger ett likvärdigt resultat. Dessutom avgörs tillförlitligheten av hur utförandet av mätningarna går till och hur noggrant bearbetningen av informationen görs (Holme & Solvang 1997, s. 163). För en hög reliabilitet krävs att resultaten inte påverkas av tillfälligheter i stor utsträckning. Mätningarnas säkerhet och exakthet påverkar således datans pålitlighet (Andersen 1998, s. 85).

### **Validitet och reliabilitet i studien**

Den teoretiska referensramen har baserats på aktuella vetenskapliga artiklar och litteratur av inom området erkända författare vilket förstärker giltigheten i uppsatsen. Vi har använt oss av en rad olika litterära källor, vilket ger olika infallsvinklar på det insamlade teoretiska materialet.

I den konsumentundersökning som har genomförts har 60 personer ingått, vilket kan ses som en liten grupp för att kunna representera hela målgruppen. Detta kan påverka reliabiliteten i den del av den empiriska undersökningen som rör kundperspektivet. Begränsningen har gjorts då två andra empiriska perspektiv har studerats, vilka vi anser gör uppsatsen mer valid än om enbart ett perspektiv hade valts. Personerna som har intervjuats är i hög grad relevanta för att bidra med olika aspekter till analysen och vi anser dem vara representativa då de är sakkunniga inom problemområdet, eller representerar det valda fallföretaget. De valda intervjumetoderna anser vi ha stor relevans för uppsatsens kunskapssyfte. Under de delvis strukturerade intervjuerna med informanter och respondenter har dessa bidragit med värdefull kunskap, vilket inte hade varit möjligt med en metod där intervjuguiden hade följts till punkt och pricka.

## 2.7. Källkritik

Artiklarna som valts har vi noga utvärderat vad gäller aktualitet samt innehåll och majoriteten definieras som vetenskapliga. De har fått komplettera och förstärka när litteraturen inte har kunnat bidra med den specifika kunskap som har fordrats. De marknadsföringsteorier vi har valt att applicera i vår uppsats är skrivna av erkända författare inom området vilket medför att vi bedömt dem som tillförlitliga källor.

I vissa fall har vi haft svårigheter att hitta referenser då det finns knapphändig forskning inom området. Så är fallet i avsnittet om outlet på den svenska marknaden. I stället har vi i större utsträckning fått utgå ifrån vetenskapliga artiklar som behandlar outlet utifrån ett amerikanskt och brittiskt perspektiv. Vi tror dock inte att detta påverkar relevansen i uppsatsen nämnvärt, då vi genomfört egna empiriska undersökningar på den svenska marknaden för att besvara vår problemformulering. Vår empiriska undersökning har skett utifrån tre olika perspektiv för att uppnå en nyanserad bild och för att kunna analysera våra resultat ur olika synvinklar. Ett av perspektiven har varit kundperspektivet där vi intervjuat personer utanför två valda butiker. Det har varit samma frågor som blivit ställda till alla kunder, vilket möjliggör en jämförelse av olika svar. En problematik med att intervjua personer med standardiserade underlag kan vara att svarsalternativen begränsas vid fasta svarsalternativ. Detta kan påverka resultatets giltighet.

Vad gäller vårt andra perspektiv som vi valt att benämna fallföretagsperspektivet har tre personer intervjuats; två av dessa har varit butikchefer i de olika butikerna och en tredje har arbetat i båda undersökta butikensformaten. Samma intervjuguide har använts till samtliga personer. Två av intervjuerna har genomförts enligt delvis strukturerad metod med ljudinspelning, medan den tredje har genomförts via telefon på grund av intervjupersonens tidsbrist. Detta kan påverka resultatet då vi inte kunnat styra denna intervju på samma sätt samt gått miste om den personliga kontakten.

För att få en fördjupad kunskap har vi även valt att intervjua experter. Samtliga intervjuer har ägt rum ansikte mot ansikte enligt den delvis strukturerade intervjumetoden med ljudinspelning som stöd. Även här har samma intervjuunderlag använts för att kunna jämföra och analysera de olika personernas svar. Våra intervjuguiden har inte omarbetats under processens gång, men vissa frågor har fått preciseras och förtydligas under intervjuerna. Några av frågorna i intervjuguiden var relativt lika, vilket kunde upplevas som upprepning av samma fråga. Det har dock inte varit något negativt för vår undersökningsprocess, utan snarare underlättat för oss. Detta då vi fick in tydligare svar från informanterna och deras uppfattning visade sig mer distinkt då en upprepning av liknande svar förekom.

## 2.8. Disposition

### Kapitel 1: Inledning

*I kapitlet presenteras ämnet som skall behandlas, vilka förutsättningar som föreligger samt den problematisering som ligger till grund för syftet.*

### Kapitel 2: Metod

*Kapitlet behandlar relevanta metoder och förhållningssätt för en studie. Vidare motiveras valen av forskningsmetod för uppsatsen och vår förhållning till dessa.*

### Kapitel 3: Teoretisk referensram

*Kapitlet inleds med en redogörelse för outlet- och modemarknaden och syftar till att ge läsaren en teoretisk introduktion till ämnet. Vidare följer de teorier som är tillämpbara för problemformuleringen.*

#### **Kapitel 4: Empiri**

*I kapitlet presenteras de utförda undersökningarna, tillvägagångssätt och de personer som har intervjuats. Samtliga intervjuguider och sammanställningar återges i bilagor.*

#### **Kapitel 5: Analys**

*I analyskapitlet kopplas valda teorier ihop med det empiriska materialet för att kunna utreda problematiseringen.*

#### **Kapitel 6: Slutsatser**

*Kapitlet syftar till att med utgångspunkt i problemformuleringen dra slutsatser utifrån tidigare genomförda analys.*

#### **Kapitel 7: Avslutande diskussion**

*Här diskuteras de dragna slutsatserna samt förslag på vidare forskning.*

### 3. Teoretisk referensram

---

*Kapitlet inleds med en introducerande teoretisk del, som syftar till att underlätta och ge läsaren förståelse för uppsatsens ämne. Här beskrivs outletfenomenets bakgrund och utveckling samt modemarknaden. Vidare presenteras produktlivscykelns samt varumärket och dess funktioner, vilket är en introduktion till de för analysen mer tillämpbara teorierna. Dessa utgörs av Brand Equity, Positionering samt Marknadsföringsmixen. Den teoretiska referensramen grundar sig i tidigare forskning från litteratur och vetenskapliga artiklar som är av relevans för uppsatsens syfte.*

---

#### 3.1. Outlet

##### 3.1.1. Historik och utveckling

Outlet som format har sitt ursprung i USA i början av 1900-talet, då fabrikanter började sälja defekta produkter till sina arbetare i anslutning till fabriken. Liknande fenomen har också kunnat spåras i Storbritannien vid samma tid, men litteraturen betonar ändå USA som det land där outletkonceptet föddes (Jones 2007, s. 39). Försäljningsformatet uppstod således som en form av avlastningskanal, där klädtillverkare kunde sälja av de produkter som förblivit osålda till följd av bland annat överproduktion och inställda beställningar. Outleten hade funktionen av en enkel försäljningsplats med anspråkslös interiör och utrustning, utan fokus på produkt- och varumärkespresentation (Jones, Whitehead & Hillier 1997, s. 344).

Det första fabriksoutletcentret öppnades 1970 i Reading, Pennsylvania (Jones, Whitehead & Hillier 1997, s. 112). På 1980-90-talet blev detta ett av de mest växande koncepten på den amerikanska detaljistmarknaden (Ferne J. & Ferne S. I. 1997, s. 342). Drivkraften till utvecklingen var insikten om de vinster som kunde genereras genom att sälja osålda produkter på en andrahandsmarknad. Outlets blev således en viktig del av företags och tillverkares distributionsstrategier (Jones 2007, s. 39). Det första planlagda outletcentret med förutbestämt utbud öppnades 1979 i USA. Formatet hade vid denna tid moderniserats och gjorts mer attraktivt för kunden; centren byggdes ut och restauranger och fritidsfaciliteter integrerades i verksamheten. Outleten hade nu utvecklats från att vara en avyttringsplats för osålda produkter till en sofistikerad affärsplats. Outletbyarna fungerade också som ”försöksplatser” där provkollektioner kunde testas genom försäljning vilket resulterade i att direkt feedback från kunder kunde erhållas (Ferne J. & Ferne S. I. 1997, s. 344).

I slutet av 1990-talet hade den amerikanska outletmarknaden nått en mättnadsfas vilket ledde till att investerare letade efter nya marknader att etablera sitt format på. Den brittiska marknaden blev en ny potentiell marknad och en inkörsport till Europa. I dag är den brittiska marknaden den största outletmarknaden i Europa (Jones 2007, s. 39). Man kan urskilja fyra huvudsakliga anledningar till ökad outletetablering på den Europeiska marknaden: försäljning av rabatterade produkter, reduktion av företags totalkostnad, utveckling av flexibla system för lageromsättning samt att uppnå varumärkespromotion. Outletbutikens roll har förändrats mycket under de senaste åren. Butikerna är idag inte längre utformade som lågprisformat utan används också som reklamkanaler för många varumärken på den europeiska marknaden (Joshi 2003 se Shergill & Chen 2008 s. 79).

### **3.1.2. Outletkonceptet**

En faktor som karaktäriserar outletbyar är deras från stadskärnan externa lokalisering. Denna lyfts fram som något viktigt för att inte fullprishandeln i närliggande city ska påverkas (Jones 2007, s. 42). En annan orsak till att outlets ofta har en extern lokalisering är de låga inträdeskostnaderna. Låg kostnad och låg affärsmässig risk är centrala faktorer för att outlet som affärsidé ska kunna genomföras; att sälja märkesvaror till reducerat pris (Jones 2007, s. 41). En jämförande undersökning mellan ordinarie butik och outletbutik visade att priset för produkter av samma kvalitet hade ett genomsnittspris som var 31 % högre i ordinarie butik jämfört med outletbutik (Fowler & Clodfelter 2001, s. 57).

En annan faktor som analyserats mycket inom litteraturen är vikten av rätt urval och erbjudanden i outletbyarna. Sammansättningen är viktig ur främst två synpunkter. Det redan existerande utbudet kan locka till sig fler potentiella attraktiva detaljister, som kan bidra till en förbättrad helhetsupplevelse av outletbyn. Om rätt utbud kan erbjudas resulterar detta också i en större tillströmning av kunder. En av nyckelfaktorerna är att kunna erbjuda en balanserad variation av detaljister, så att kunder kan utföra ett flertal olika sorters inköp under samma vistelse. Tanken är att konsumenten ska kunna stanna en hel dag och därför krävs ett genomtänkt utbud som attraherar en bred kundkrets (Jones 2007, s. 41).

Outlet har idag blivit en viktig distributionskanal som många detaljister integrerar i sina varuflöden (Jones 2007, s. 41). Fördelarna för detaljister att bedriva en outletförsäljning är en ökad kontroll över sin värdekedja och sin varumärkesimage, frigörandet av kapital det vill säga lagerhållna produkter samt ökade totala intäkter (Ferne 1996, Norris 1999 se Jones 2007, s. 41). En outletetablering möjliggör tillgången till ett annat mer priskänsligt kundsegment, som detaljisterna inte kan tillgodogöra sig genom sin ordinarie handel. Trots att det finns många fördelar med formatet är en av riskerna med outletkonceptet den snabba utvecklingen som i många fall resulterat i sofistikerade butiker med genomtänkt butiksinteriör. I vissa outletbutiker är likheterna med ordinarie handel idag stora, vilket enligt många forskare bidragit till en direkt konkurrens mellan de olika försäljningskanalerna (Fowler & Clodfelter 2001, s. 57). En nyligen genomförd undersökning visar på en ökning av antalet kunder som väljer att handla sina varumärken i outletbutiker i stället för att fortsätta göra sina inköp i ordinarie handel (Shergill & Chen 2008, s. 77).

### **3.1.3. Outlet på den svenska marknaden**

Ser man till den svenska marknaden är outlets ett relativt nytt fenomen. I mitten av 1990-talet öppnades en outlet i Barkaby som var det första forumet som följde konceptet att erbjuda kläder som sorterats ut från ordinarie butiker, till mycket reducerade priser. Det finns idag två renodlade outletbyar i Sverige; Freeport Designer Outlet Village ([www.freeport.se](http://www.freeport.se)) samt Stockholm Quality Outlet Barkaby ([www.qualityoutlet.com](http://www.qualityoutlet.com)). Dessa ligger, precis som sina amerikanska föregångare, en bit utanför staden. Outletbyarna fungerar som butikscentrum där olika varumärkesleverantörer hyr affärslokaler. Företaget som hyr ut lokalerna har makten att besluta om vilka som får etablera sig där, vilket medför att uthyraren strategiskt kan planera butiksutbudet för att attrahera kunder ([www.hd.se](http://www.hd.se)).

I en outletbutik är kunden garanterad ett lägre pris än i de ordinarie märkesbutikerna. Konsumenten kan även vara försäkrad om att enbart finna varumärkesdetaljstens egna produkter. Dock kan man inte veta i förhand vilka produkter som erbjuds i butiken, då utbudet utgörs av överskott, osålda varor eller kollektionsprover av olika slag, samt att sortimentet varierar från dag till dag. De allra nyaste kollektionerna återfinns inte här. Detta medför att kunden som besöker butiken kan antas ha som mål att hitta märkeskläder och inte en specifik

produkt ([www.hd.se](http://www.hd.se)).

Fredrik Koltenjahn på HUI (Handelns utredningsinstitut) menar att det finns en trend inom dagens detaljhandel att kedjebutiker har fått en ny syn på realisationer. Denna innebär att allt fler detaljister minskar antalet reor med anledning av minskad lönsamhet och för att istället kunna erbjuda nyheter i butikerna i största utsträckning. Ett resultat av detta kan bli en tillväxt för outletbutiker i Sverige, som fungerar som ett alternativ till de stora utförsäljningarna i ordinarie butiker ([www.hd.se](http://www.hd.se)).

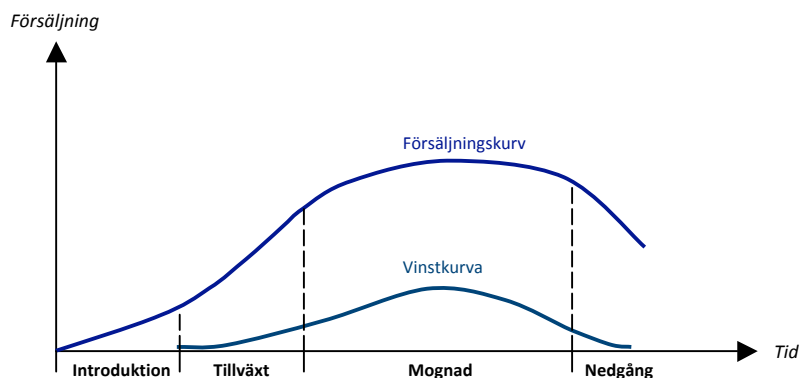
### **3.2. Modemarknaden**

Marknaden på vilken konfektionsföretag idag befinner sig är global och hårt konkurrensutsatt. Kläder med hög modegrad tillhör den kategori av produkter som benämns innovativa, vilka relativt snabbt blir inaktuella (Christopher et al. 2006, s. 278). Modemarknaden kännetecknas av korta produktlivscyklar, hög ombytlighet, låg förutsägbarhet och en hög grad av impulsinköp. Dessa faktorer ställer krav på modeföretagen att optimera flödet i sin värdekedja med effektiva logistiklösningar för att kunna svara på marknads efterfrågan (Christopher et al. 2004, s. 367). Modeindustrin är i stor utsträckning antingen produkt- eller designfokuserad beroende på varumärkets positionering på marknaden. Modevarumärken baserar ofta sina marknads- och prisbeslut på sin differentiering, det vill säga produktens unika erbjudande (Jackson & Shaw 2009, s. 3-4).

Modemarknaden utgörs idag av komplexa och öppna system. Marknadens efterfrågan kan således inte förutses med hjälp av prognoser, utan företagen måste arbeta med att så fort som möjligt svara på kundernas rådande efterfrågan (Christopher et al. 2004, s. 367). På modemarknaden har tiden därför blivit ett allt mer betydelsefullt konkurrensmedel för att kunna möta marknads efterfrågan. Korta ledtider är således en värdefull variabel för att lyckas konkurrera och verka som en framgångsrik aktör (Christopher et al. 2006, s. 280). Idag köper många modeföretag in sina produkter från lågkostnadsländer, med ett stort geografiskt avstånd från dess konsumentmarknad. De geografiska avstånden ökar företagets ledtider; både den tid det tar att frakta varorna och tiden för de olika interna procedurerna i värdekedjan (Christopher et al. 2004, s. 368).

### **3.3. Produktlivscykeln**

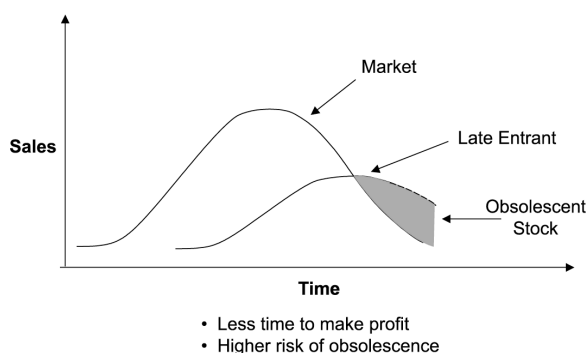
Produktlivscykeln är en modell som beskriver de fyra faserna en produkt går igenom under den tidscykel som kan sägas vara dess levnadsperiod. De fyra stadierna; *introduktion, tillväxt, mognad och nedgång*, följer en försäljnings- och vinstkurva, som figur 3.1 visar. Vid introduktionsfasen krävs stora investeringar, vilket medför en mycket begränsad eller icke-existerande vinst, som i de flesta fall först kan genereras i tillväxtfasen där försäljningskurvan är starkt uppåtgående. I mognadsfasen når både försäljning och vinst sin topp och blir därefter neråtgående till följd av en mättad marknad och höga försäljningskostnader. Nedgångsfasen kännetecknas av en kraftig försäljningsminskning och att vinsten når en nollpunkt. Hur lång tid det tar för en produkt att gå igenom de olika faserna i livscykeln beror till stor del på produktens typ och karaktär (Rosenbloom 1999, s. 321).



Figur 3.1. Produktlivscykeln (Fritt efter Rosenbloom 1999, s. 322).

Precis som andra typer av produkter, har en modevara en begränsad livslängd. Vissa typer av plagg, såsom denimjeans, har en livscykel som kan vara över flera decennier, medan kläder med hög modegrad i vissa fall kan ha en livslängd på enbart några veckor. Modeindustrin har antagligen den största variationen av produktlivscyklar, på grund av snabba trendväxlingar. Oavsett vilken typ av produkt det handlar om måste modeföretaget vara medvetet om livslängden på produkterna i sitt sortiment. Väsentligt är att det kan fastställa tidpunkten för den optimala försäljningen samt när produkten är i nedgångsfasen då prisedsättningar och lagerminskning behöver göras (Jackson & Shaw 2009, s. 107).

En modeprodukts livscykel kan definieras som tiden från det att produkten introduceras i butik tills dess att priset sätts ned. Modedetaljisterna strävar efter att få in nya produkter till butik så ofta som möjligt. Detta då livscykeln för en produkt är i genomsnitt sex veckor, men kan vara så kort som endast tre veckor (Masson et al. 2007, s. 239). De korta produktlivscyklerna och den svåröversägliga efterfrågan medför att prognoser blir mycket osäkra på modemarknaden. Företagen kan således inte vara säkra på att verkligen kunna förutse framtida försäljning av en vara, utan bör istället för prognoser fokusera på reducering av sina ledtider. Genom att korta ledtiderna minskar även felmarginalen för prognoserna. Figur 3.2 illustrerar betydelsen av att få ut varorna till marknaden i rätt tid. Risken för minskade vinster på grund av hög lagerhållning och inkurans är stor om företaget inte snabbt svarar på marknadens identifierade behov (Christopher et al. 2004, s. 368-369).



Figur 3.2. Shorter life-cycles making timing crucial (Christopher et al. 2004, s. 368).

### 3.4. Vad är ett varumärke?

Begreppet varumärke kan i sin enklaste form definieras som en igenkännbar identitet, namn, logotyp eller symbol som fungerar som en kommunikationslänk mellan företag och

konsument (Jackson & Shaw 2009, s. 245). Varumärkets primära syfte är att särskilja sig från övriga aktörer på marknaden och att kommunicera dess innebörd för att påverka kundernas köpbeteende. Ser man till dess betydelse på modemarknaden vill många kunder genom användning av ett varumärkes produkter ofta bli associerade till just det varumärket (Jackson & Shaw 2009, s. 270).

Varumärket innehar inte de fysiska begränsningar som en produkt har. Detta då en fysisk produkt kan bli omodern, utsliten och gå sönder, medan värden som förknippas med varumärket ständigt kan revideras och omskapas. På så vis kan man säga att varumärket lever ett eget liv separat från produkterna som det företräder (Jackson & Shaw 2009, s. 247).

”A product is something that is made in a factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless.”

(Stephen King, WPP Group, London se Aaker 1991, s. 1)

Varumärkets namn är oftast den viktigaste delen av varumärket, då det är detta som kunden associerar till. Eftersom namnet kan sägas ha lång hållbarhet, kan det generera vinst och skapa goodwill för företaget (Jackson & Shaw 2009, s. 249). Varumärkets image är en kunds mentala bild eller känslor förknippade till ett visst varumärke. Alla upplevelser som en kund har av ett varumärke påverkar perceptionerna till det. Det är därför av stor vikt för modeföretag att positionera sig genom att länka olika värden till sitt varumärke, för att på så vis differentiera sig från sina konkurrenter och samtidigt skapa en önskvärd image. Att försöka förändra en redan existerande image av ett varumärke är en lång process och kräver att alla verktyg i marknadsföringsmixen fokuseras för att en förändring skall kunna ske (Jackson & Shaw 2009, s. 258).

### 3.5. Varumärkets funktioner

Nedan sammanfattas de funktioner som varumärke har sett ur varumärkesinnehavarens respektive konsumentens perspektiv (Melin 1997, s. 38-39).

#### Varumärkesinnehavarens perspektiv:

- Varumärke som informationsbärare
- Varumärket som identitetsbärare
- Varumärket som positioneringsinstrument
- Varumärket som konkurrensmedel
- Varumärket som tillväxtgenerator

#### Konsumentens perspektiv:

- Varumärket som informationskälla
- Varumärket som katalysator
- Varumärket som garant
- Varumärket som riskreducerare
- Varumärket som imageskapare

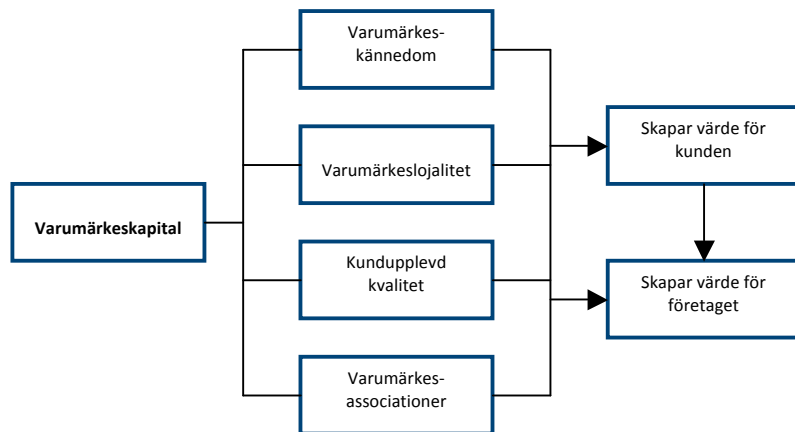
Ur företagets synvinkel har varumärket följande huvudsakliga funktioner. Varumärket fungerar som en *informationsbärare* genom att faktorer som rör pris, kvalitet och innehåll som företagets produkter innehar signaleras genom märket. Det bär på så vis på information om produkternas egenskaper som är av funktionell art. Den *identitet* som olika märkesprodukter har bärs och förmedlas av varumärket. Identiteten utgörs av namnen på produkterna, dess ursprung och bakgrund samt marknadsföringsmässig art och innehåll. Ur företagets perspektiv har varumärket även en funktion av att fungera som *verktyg för*

*positionering*. Detta genom att utifrån olika målgruppers behov anpassa varumärkets budskap och således produkternas position på olika marknader. Varumärket fungerar som ett *konkurrensmedel* genom att företaget kan kommunicera genom det till sin målgrupp. Denna funktion är en av de mest väsentliga då det tillåter en direkt kommunikation till kunderna, utan att behöva gå via detaljisten. Ett starkt varumärke resulterar därmed i en stark position och underlättar vid förhandling och liknande i distributionskedjan. Ett starkt varumärke kan även *generera tillväxt* för företaget genom att det ger en kundbas som är märkeslojal. Genom att stå för något unikt som ger konsumenterna mervärde kan märkesinnehavaren utnyttja och bearbeta varumärket så att det stärks och genererar ytterligare vinster, både på existerande och nya marknader (Melin 1997, s. 38-39).

Varumärkets funktion av informationsbärare för företaget medför att det ur konsumenternas perspektiv fungerar som en *informationskälla*. Kunderna kan få information om produkternas pris, kvalitet och funktion, vilket underlättar för dem att orientera sig i varumärkesutbudet. Således fungerar varumärket som en referenspunkt för konsumenterna. Denna funktion är starkt kopplad till den *katalysator* som varumärket har form av att vara. Detta då märket kan fungera som ett hjälpande redskap för kunderna vid köpbeslutsprocessen samt att underlätta valsituationen vid återköp. Varumärket fungerar även som en *garant* för produkternas kvalitet. Kunden förväntar sig ofta att kvalitetsnivån skall vara konstant på varumärkets produkter. En jämn eller förbättrad kvalitetsnivå resulterar i en tillfredställd kund och ökad potential för märkeslojala konsumenter. Den garant som varumärket är, bidrar även till en *reducering av risk* vid inköp av exempelvis dyrare produkter. Kundens upplevda risk minskas genom att välja ett välkänt märke. Då varumärket fungerar som en identitetsbärare och informationskälla medför att det har en symbolisk betydelse för kunderna, vilket har stor betydelse för varumärkes *image*. Vid inköp av exklusiva märkesvaror spelar denna image stor roll, då varumärket kan fungera som självförverkligande för kunden (Melin 1997, s. 40-41).

### **3.6. Brand Equity**

Begreppet *Brand Equity* syftar till den uppsättning tillgångar kopplade till ett varumärkes namn eller symbol som skapar värde för en produkt eller tjänst, för företaget och/eller dess kunder (Aaker 1996, s. 7-8). Brand Equity kan översättas till *varumärkeskapital* som ett samlat begrepp för varumärkets tillgångar. Varumärkeskapitalet har inte någon direkt ekonomisk mening, utan representerar det kapital som varumärket företräder. Dessa betraktas som värdeskapande för konsumenterna och således också för företaget (Melin 2001, s. 45). Varumärkeskapitalets tillgångar kan hjälpa kunderna att tyda, behandla och lagra en stor mängd information om ett märke eller en produkt. Kapitalets olika komponenter ökar eller minskar konsumenternas upplevda värden och påverkar således deras köpbeslut. Hur ett inköp uppfattas har stor betydelse för hur kvaliteten upplevs och hur kunden associerar varumärket. Kundernas upplevda värde skapar även värde för företaget, då det genererar kassaflöde. De fyra huvudkategorier av tillgångar som ingår i begreppet Brand Equity är *varumärkeskännetecken*, *varumärkeslojalitet*, *kundupplevd kvalitet* samt *varumärkesassociationer* (Aaker 1991, s. 16), vilket illustreras i figur 3.3. Det finns ytterligare en kategori; *andra juridiska varumärkestillgångar* (Aaker 1991, s. 16), som vi valt att utesluta i vår redogörelse då denna inte behandlas i analysen.



Figur 3.3. Varumärkeskapitalets delar (Fritt efter Aaker 1991, s. 17).

### 3.6.1. Varumärkeskännedom

Den potentiella kundens förmåga att känna igen eller erinra sig om att ett varumärke representerar en specifik produktkategori, benämns varumärkeskännedom (Aaker 1991, s. 61). Det är av stor vikt att marknaden faktiskt känner till att varumärket finns, eller har kunskap om vad det står för. Detta då kunder tenderar att välja bland de varumärken de har kännedom om, framför de som är okända för dem. Således påverkas köpbeslutsprocessen, då varumärkeskännedom ökar chanserna för att kunderna ska välja att köpa den kända märkesprodukten. Vetskapen om att ett varumärke finns är grundläggande för att kunna styra kundernas attityder gentemot det (Apéria & Back 2004, s. 45). Kännedom i detta avseende syftar till styrkan av varumärkets närvaro i kundernas minne, vilken kan delas in i fyra kategorier (Aaker 1996, s. 10-11):

1. **Recognition:** Kunden kommer ihåg att varumärket tidigare har exponerats för denne.
2. **Recall:** Kunden tänker på varumärket när en produktkategori nämns.
3. **Top of mind:** Varumärket är det första kunden kommer att tänka på när en produktkategori nämns.
4. **Dominant:** Det enda varumärket kunden kommer att tänka på när en produktkategori nämns.

Det krävs ofta en bred försäljningsbas för att lyckas skapa varumärkeskännedom på marknaden. Dessutom bör företaget verka i flera kanaler för att få den uppmärksamhet som krävs för att kännedomen som tillgång för varumärket skall skapa värde (Aaker 1996, s. 16).

### 3.6.2. Varumärkeslojalitet

Denna del av varumärkeskapitalet är i flera avseenden kärnan av tillgångarna. Märkeslojaliteten kan ses som ett mått kundernas hängivenhet gentemot ett varumärke och fungerar således som en konkurrensfördel för företaget då en lojal kund i stor utsträckning väljer företagets produkter framför andras (Aaker 1991, s. 39). Ur konkurrenssynpunkt är därför varumärkeslojaliteten väsentlig, då konkurrenterna gärna inte ödslar resurser på att vinna kunder som är lojala ett annat varumärke (Apéria 2001, s. 45). Lojala kunder kan förväntas konsumera märkesprodukterna och därmed kan företagets framtida vinst indikeras (Aaker 1996, s. 21). De kunder som är märkeslojala står för en stor del av varumärkets lönsamhet, vilket visar vikten av att vårda relationen med dessa kunder och ta reda på varför illojala konsumenter har blivit just illojala. Fördelarna med varumärkeslojalitet är att företaget kan reducera sina marknadsföringskostnader, att kunna generera nya kunder samt att en hävstångseffekt gentemot handeln möjliggörs (Apéria 2001, s. 45). En förutsättning för att varumärkeslojalitet skall uppstå är att kunden tidigare har konsumerat varumärket på något

vis, vilket inte de övriga dimensionerna i varumärkeskapitalet kräver. Dock påverkar och påverkas lojaliteten av de övriga delarna i flera avseenden; exempelvis kan kundens upplevda kvalitet ha stor inverkan på om denne blir lojal varumärket eller inte (Aaker 1991, s. 42).

### **3.6.3. Kundupplevd kvalitet**

Kundens upplevelse av den övergripande kvaliteten på en produkt eller tjänst med hänsyn till dess avsedda syfte utgör den tredje delen i varumärkeskapitalet. Med tanke på kundernas olika personliga behov och preferenser blir deras upplevelser av kvalitet subjektiva och svåra att fastställa. I stor utsträckning beror den upplevda kvaliteten på vilka förväntningar och attityder kunden har. En kund kan bli tillfredställd av ett köp då kvaliteten överstiger förväntningarna, eller få en positiv attityd gentemot ett varumärke om priset är lågt trots att produktkvaliteten är undermålig (Aaker 1991, s. 85-86).

De olika dimensionerna som påverkar kundens upplevda kvalitet delas in i produkt- samt servicekvalitet. Till produktkvaliteten hör prestationer, tillbehör, överensstämmelse med specifikation, hållbarhet, tillförlitlighet, passform och finish. Servicekvaliteten syftar till upplevelsen av de tjänster som uppkommer före, under och efter köp och kan handla om säljpersonalens kunskap, kompetens och ansvar (Aaker 1991, s. 91). Sett ur ett långt perspektiv är kundernas upplevelse av kvalitet den viktigaste faktorn i genererandet av företagets vinst, då den har visat sig ha större effekt på företagets vinst än vad dess marknadsandel har. För att återköp skall uppstå, krävs att kundens upplevelse av kvaliteten är positiv och om det är realiteten har man en lojal kund. Den kundupplevda kvaliteten beror förutom på produktens fysiska kvalitet även på externa faktorer som pris, reklam och varumärket i sig (Apéria 2001, s. 52).

### **3.6.4. Varumärkesassociationer**

När konsumenterna förknippar något med företaget och dess varumärke, genom att det länkas i deras minne, uppstår en association. Associationerna kan skapa förtroende och värde och därigenom påverka att kunden beslutar sig för att köpa varumärket. På så vis utgör de grunden för inköpsbeslutet och varumärkeslojaliteten. De kan skapa värde för både företaget och kunden genom att fungera som ett hjälpmedel för att förmedla information, differentiera märket, skapa en anledning till köp, framkalla positiva attityder samt fungera som bas vid varumärkesutvidgning. Ju mer varumärket exponeras för kunden, desto starkare blir dess associationer (Aaker 1991, s. 119-111).

Varumärkesassociationer drivs av varumärkets identitet, det vill säga vad företaget vill att det skall stå för i kundernas sinne. Marknaden kan associera ett varumärke med en känd person, produktattribut eller en specifik symbol, beroende på vad identiteten innefattas av (Aaker 1996, s. 25). Ett varumärkes image är en uppsättning av associationer som kunderna skapar. Denna image representerar kundernas upplevelser av märket, vilket gör att det inte nödvändigtvis behöver spegla varumärkets identitet. Därför är det av stor vikt att positionera sitt varumärke, så att företaget sänder ut signaler till marknaden om vad de vill att varumärket står för (Aaker 1991, s. 109-110).

## **3.7. Positionering**

Syftet med *positionering* är att särskilja varumärket för att uppnå konkurrensfördelar och ge kunderna en anledning att köpa dess produkter. Positionering handlar om att finna rätt position i målgruppens sinne, så att den associerar produkten på ett för företagets önskvärt vis. Varumärkespositionering kan definieras som följer: "act of designing the company's offer and image so that it occupies a distinct and valued place in the target customer's mind."

(Keller, Apéria & Georgson, 2008, s. 94-95). Det primära målet för alla företag är att utveckla strategiskt hållbara konkurrensfördelar för att säkra sin långsiktiga fortlevnad. Det finns tre grundläggande strategier för att inta position på marknaden: att vara kostnadsöverlägsen genom att hålla ett lågt pris på sina produkter, att skilja produkten från konkurrenterna genom differentiering samt att fokusera på att arbeta mot en smal definierad marknad (Porter 1980 se van Weele 2005, s. 141). För att kunna positionera sig på ett framgångsrikt sätt krävs att man har en väldefinierad målgrupp, har fastställt sina konkurrenter samt är medveten om de likheter och de skillnader det egna varumärket har gentemot sina konkurrenter (Keller, Apéria & Georgson, 2008, s. 95).

Konsten att positionera sig på önskvärt sätt i modebranschen där behov och efterfrågan ständigt ändras är komplext. Modemarknaden präglas av ständiga sortimentsuppdateringar och krav ställs ideligen på frekventa attraktiva erbjudande för att tillgodose kundens behov. Att positionera en modeprodukt rätt i kundens medvetande och bibehålla den positionen är en av modeföretagens största utmaningar. Därför söker företag ständigt efter de attribut som kan fungera stärkande konkurrensmässigt. Nedan följer de strategier för differentiering som är vanligt förekommande på modemarknaden (Jackson & Shaw 2009, s. 77-78).

- **Unik design:**  
Design är en viktig faktor för att inta position på modemarknaden för att särskilja sig från konkurrenterna. Genom att erbjuda produkter med unik design kan kunderna identifiera varumärket och företaget kan skapa sig en konkurrenskraftig marknadsposition (ibid.).
- **Priskonkurrens:**  
Priset är ett av de mest svåransända positioneringsverktyget som finns att tillgå inom modebranschen. Alla företag kan reducera sitt pris vid behov, vilket gör att strategin i sig inte är unik. En konstant tillämpning av en prisreduceringsstrategi kan medföra att kunderna får negativa associationer gentemot varumärket. En del människor ogillar att handla modeprodukter till reducerade priser då detta signalerar att varan inte är okej eller att den refuserats av andra på grund av att dess modegrad inte längre är tidsmässigt aktuell (ibid.).
- **Exklusivitet:**  
Modeföretag som vill positionera sig som exklusiva måste kontinuerligt arbeta för att behålla sin image som ett sådant företag. Då många exklusiva märken samtidigt arbetar för att bredda sin kundgrupp är limiterade och specialdesignade kollektioner en vanlig metod att ta till för att bibehålla sin position. Ekonomisk forskning visar på att då utbudet reduceras ökar efterfrågan och konsumenter är mer mottagliga för att betala ett högre pris. Även kedjeföretag som exempelvis Zara köper in begränsade kvantiteter av sina modeller för att sporra köplusten hos sina kunder (ibid.).
- **Nivå av produktkvalitet:**  
Kvaliteten blir en viktigare positioneringsfaktor, då kunder idag ställer allt högre krav på produkten. Kunden förväntar sig att kläder ska tåla stora påfrestningar utan att kvaliteten och utseendet påverkas. Det har resulterat i klädskapares större satsningar på produktförbättringar (ibid.).

### **3.8. Marknadsföringsmixen**

Företag använder sig av en samling strategiska verktyg vid utveckling av varumärkesstrategier. Denna så kallade *marknadsföringsmix* utgörs av de fyra P:na; *Produkt*,

*Pris, Promotion* och *Plats*, vilka är kontrollerbara faktorer som företag har till sitt förfogande för att kunna påverka behov och efterfrågan på slutmarknaden. De fyra variablerna är sammanlänkade då förändringar i någon av kategorierna påverkar de resterande och i slutändan också erbjudandet till slutkunden. Marknadsföringsmixen är ett hjälpmedel för att utveckla och ta fram en fungerande strategi för att nå företagets uppsatta mål. Det är tillgängliga verktyg för att etablera och bibehålla en stark position på marknaden. För att marknadsföringsmixen ska bli framgångsrik måste företagen ta hänsyn till kundens perspektiv. Varje valt marknadselement från marknadsföringsmixen måste generera förmåner för både kund och säljande företag (Kotler et al. 2005, s. 33-34). De tre verktyg i marknadsföringsmixen som är av relevans för uppsatsen (Produkt, Pris och Plats) presenteras nedan ur ett modemarknadsperspektiv.

### **3.8.1. Produkt i modekontexten**

Modeprodukten är det verktyg i marknadsföringsmixen som är av störst vikt för modeföretag, då de övriga tre kategorierna är beroende av produkten för att fylla ett vidare syfte. Modeprodukten är viktig ur flera aspekter: Det är produkten som kunden köper, vilket gör den till en representant för varumärket både vad gäller funktionella, sociala och psykologiska attribut. Produkten är resultatet av designprocessen och kan således sägas vara det huvudsakliga målet med hela verksamheten (Jackson & Shaw 2009, s. 87).

De associationer som kunden skapat till varumärket och i förlängningen också till företaget grundar sig på den differentiering som produkten signalerar i form egenskaper och attribut. Associationerna kan sägas resultera i en relation mellan varumärke och kund. Att bygga positiva associationer och således etablera relationer är något som modeföretag arbetar mycket med. Utan en fungerande produkt är detta en svår om inte en omöjlig process. Då modemarknadens behov kännetecknas av att vara ombytligt och dynamiskt är produkten oerhört viktig även ur denna aspekt då produktlivscykeln är kortare än för andra marknader (Jackson & Shaw 2009, s. 87-88).

### **3.8.2. Pris i modekontexten**

Pris kan sägas vara den summa pengar som en kund är villig att betala för en produkt eller tjänst. Vad gäller modevaror varierar prissättningen ofta under säsongens gång. De introduceras som fullprisprodukter i början av en säsong och beroende på hur bra eller dåligt de säljer anpassas prissättningsstrategin därefter. I slutet av säsongen brukas modeprodukter rabatteras genom realisationer för att lämna plats för nya produkter. Modemarknadens snabba trendväxlingar sätter press på företagen att undvika att lägga osålda produkter på lager med risk för att de inte ska få sålt sina produkter i "rätt" tid. Detta har resulterat i att detaljister ibland även rear ut vissa delar av sitt sortiment mitt i säsong (Jackson & Shaw 2009, s. 124).

Det finns både interna och externa faktorer som påverkar priset som sätts av en detaljist. Till de interna faktorerna hör marknads mål, marknadsstrategier och produktionskostnad, vilka företaget själv kan påverka. De externa faktorerna är de som ligger utanför företagets kontroll och således omöjliga att påverka. Till denna kategori hör marknadsomständigheter, kundens uppfattning om pris och värde, relationen mellan pris och behov ur ett kundperspektiv, pris och dess påverkan på vinst samt konkurrenternas prissättnings-strategier (Jackson & Shaw 2009, s. 130-135).

En annan faktor som är av stor relevans är de värden som produkten i relation till priset ger kunden, vilka kan vara helt avgörande för om ett köp äger rum eller inte. Priset är en distinkt variabel som kunder kan använda sig av för att utvärdera en produkt och dess attribut. Ofta

sätts priset i relation till kvaliteten på produkten och en vanligt förekommande diskussion i modesammanhang är om priset kan vara en indikator på kvalitetsnivån (Jackson & Shaw 2009, s. 116).

Priset är det verktyg i marknadsföringsmixen som modeföretaget lättast kan förändra. Prisreduktioner vid realisationer är ett bra verktyg för att bli av med osålda produkter och öka den totala vinsten, vilket kan ge goda effekter på kort sikt. Men om prisnedsättningar används i för stor utsträckning kan det påverka kundernas fullpris-agerande, då det nedsatta priset blir kundens psykologiska referens. Det kan resultera i långsiktiga effekter på företagets intäkter (Jackson & Shaw 2009, s. 149). Regelbundna prisreduktioner kan också få kunden att börja ifrågasätta produkten egentliga värden, vilket i sig är skadligt för varumärket. Dagens konsument av modeprodukter är mycket prismedveten och har också blivit duktig på att lära sig olika prisreduceringsmönster. Det är således viktigt för modevarumärken att bibehålla en konkurrenskraftig prissättningsstrategi, där begränsade perioder av prisreduktioner är att föredra (Jackson & Shaw 2009, s. 139-140).

### **3.8.3. Plats i modekontexten**

Plats har en bred betydelse inom marknadsföringsmixen, men en särskilt tydlig anknytning till begreppet distribution. Plats brukar vidare refereras till den lokalisering där själva köpet äger rum och då modeföretag och kund interagerar. Då modeföretag använder sig av många olika platser och kanaler för att nå ut till sina kunder är utformning av rätt distributionsstrategi av stor vikt. De olika kanalerna skiljer sig mycket och hur produkter presenteras och distribueras är beroende av platsen och dess specifika egenskaper (Jackson & Shaw 2009, s. 204). Det är idag vanligt förekommande att modeföretag använder sig av en kombination av olika distributionskanaler det vill säga platser för att sälja sina modeprodukter. I dagens modekontext är det svårt att vara konkurrenskraftig på lång sikt med endast traditionella butiker som plats för försäljning (Jackson & Shaw 2009, s. 219).

Vid utformning av platsen måste hänsyn tas till vilken typ av varumärke samt vilket inneboende värde produkten besitter. Modevarumärket måste utvärdera vilket kanalval som behövs för att på bästa sätt tillfredställa kunden och samtidigt optimera företagets vinster. Olika sorters modeprodukter kräver olika platser. För inköp av modevarumärke i lyxsegmentet förväntar sig konsumenten en extraordinär shoppingupplevelse vilket sätter press på platsens utformning. Starkt differentierade varumärken väljer ofta en flaggskeppsbutik som plats för försäljning, så att rätt atmosfär och upplevelse kan utformas (Jackson & Shaw 2009, s. 205). Flaggskeppsbutiken är ett av varumärkets viktigaste verktyg vid marknadsföring och varumärkesbyggande. Vissa flaggskeppsbutiker är inte vinstdrivande utan det är i huvudsak publicitet och imageskapande som genererar fördelar för varumärket (Jackson & Shaw 2009, s. 220).

Butiksatmosfären har kommit att bli ett allt viktigare inslag vad beträffar modemarknads-mixens plats. Utformningens kvalitet och design påverkar kundens uppfattning i allt större utsträckning och kan göra kunden mer mottaglig för köp. I takt med att kunden blir alltmer mode- och designmedveten har också butiksmiljön anpassat sig därefter. Marknadsförare ser idag den visuella marknadsföringen som det viktigaste instrumentet på modemarknaden, där butiksutformningen på bästa sätt ska spegla varumärkets produkter och således också dess kärnvärde. Butiken ska tydligt kommunicera produkterna och navigera kunden för att underlätta vid beslut. Samtidigt som utformningen ska vara tydlig är också kreativitet och innovation i den visuella marknadsföringen ett viktigt verktyg för att differentiera sig på modemarknaden och utmärka sin specifika butik (Jackson & Shaw 2009, s. 228-229).

Modemarknaden präglas av snabba svängningar, vilket gör att hastigheten på varuflöden är vitalt för modeföretag att kunna anpassa och hantera (Jackson & Shaw 2009, s. 205). Platsen är också beroende av dessa varuflöden för att kunna erbjuda sina kunder ett tillfredställande sortiment. Lageromsättningshastigheten har de senaste åren generellt ökat, då efterfrågan på modeprodukter blivit större. Detta sätter stor press på fungerande lager- och distributionssystem. Logistik och distribution är av största vikt inom modeindustrin, där det handlar om att kunna erbjuda rätt produkt i rätt tid (Jackson & Shaw 2009, s. 240-241).

## 4. Empiri

---

*I kapitlet presenteras och motiveras de valda perspektiven som har undersökts genom intervjuer med experter, fallföretagsrepresentanter och kunder. Vi har valt att inte redovisa för våra resultat i detta kapitel, då det i analysen grundligt redogörs för vad den empiriska undersökningen visar. Resultatet i form av intervju svar återfinns istället som bilagor. Detta val har gjorts för att undvika en upprepning i de två efter varandra följande kapitlen. Vi anser att uppsatsen på så vis följer en röd tråd som gör läsningen mer intressant. De intervjuguiderna som legat till grund för undersökningarna återges, liksom resultaten, i bilagor.*

---

### 4.1. Tillvägagångssätt

I undersökningarna har vi valt att belysa problemet ur tre olika perspektiv. Vi väljer att benämna dessa expert-, fallföretags- samt konsumentperspektivet. Valet av dessa tre grundar sig i en önskan om att få en bild av hur de olika perspektiven ställer sig till vår problemformulering. Således har vi sökt en nyanserad bild av hur varumärket kan komma att påverkas av försäljning i de två valda försäljningskanalerna. Det empiriska materialet har inhämtats från intervjuer genomförda mellan den 20 april och 18 maj 2009.

### 4.2. Expertperspektivet

De tre experter som valts ut till undersökningen är alla väl insatta i outletfenomenet på den svenska marknaden och innehar djup kunskap om detaljhandeln och varumärken. Vi anser att dessa personer är relevanta för vårt valda perspektiv då de bidragit med olika synsätt och är i olika grad involverade i outletfenomenet och dess utveckling i Sverige. Under dessa tre delvis strukturerade djupintervjuer har ljudinspelning skett för att kunna återge svaren på ett korrekt sätt. Samma intervjuguide har tillämpats vid de tre intervjutillfällena. Trots att vi följt guiden har metoden tillåtit experterna att komma med åsikter och uppfattningar som inte följer frågorna. Sådant kunskapsbidrag har ökat vår förståelse. Nedan följer presentationer av de för intervjuerna utvalda experterna.

Ove Krafft är universitetslektor vid handelshögskolan i Göteborg och forskar och undervisar i detaljhandel, logistik och marknadsföring. Han har även arbetat med konsultuppdrag inom handeln sedan 1970-talet samt doktorerat inom området. Krafft har dessutom gjort en utredning för Kungsbacka kommuns räkning inför Freeports etablering 2001. Denne experts erfarenhet ser vi som ett trovärdigt bidrag till empirin, då hans kunskap om butiksetableringar och marknadsförutsättningar är stor.

Carina Strand arbetar som marknadschef på Freeport Designer Outlet Village i Kungsbacka sedan fem år. Hon är utbildad civilekonom och har tidigare arbetat på Lindex och IKEA som säljchef respektive commercial manager. Strands expertroll har varit utifrån outletperspektivet, där hon har kunnat delge oss hennes syn på fenomenets roll för varumärket. Då hon är insatt i Freeports organisation, i vilken fallföretagets outletbutik ingår, ser vi hennes uppfattningar som värdefulla för vår undersökning.

Magnus Kroon arbetar på Svensk Handel som är en branschorganisation inom Svenskt Näringsliv. Han har arbetat i organisationen sedan 1999 och är sedan tre år tillbaka ansvarig för området handelsutveckling. Kroons kunskap om detaljistmarknaden och dess utveckling

har fungerat som ett opartiskt bidrag till undersökningen. Hans uppfattningar speglar problemet utifrån ett svenskt handelsperspektiv.

### **4.3. Fallföretagsperspektivet**

Ett fallföretagsperspektiv har tagits då vi anser att en avgränsning underlättar för oss att besvara problemformuleringen samt att det berikar uppsatsens syfte. För att undersöka det valda fallföretaget har vi valt ut två av dess försäljningskanaler; Acne Studio i Göteborg samt Acne Outlet på Freeport. Undersökningarna av fallföretaget grundar sig i tre representanters egna erfarenheter och uppfattningar. Således är det deras personliga iakttagelser och tankar som kommer att tas upp till analys. Under de tre intervjuerna har samma intervjuguide fungerat som underlag för att kunna göra en trovärdig jämförelse. Två av intervjuerna har utförts enligt den delvis strukturerade metoden med ljudinspelning, medan en tredje har skett över telefon med anledning av respondentens tidsbrist. De personer som valts ut till undersökningen arbetar i någon av de två valda butikerna och kan således bidra med sina individuella uppfattningar. Syftet med fallstudien av de båda försäljningskanalerna är framförallt att se om det förekommer några skillnader som kan påverka varumärket. De personer som har intervjuats presenteras nedan.

Lie Quicklund arbetar som butikschef på Acne Studio i Göteborg. Hon har arbetat som säljare i butiken i två år och började som butikschef i december 2008. Quicklund representerar varumärket Acne i dess ordinarie försäljningskanal; flaggskeppsbutiken. Hon har bidragit med sitt synsätt på varumärket och hur hon förhåller sig till outletförsäljningen. Då hon är butikschef ser vi henne som den mest representativa för denna specifika försäljningskanal.

Cecilia Werner har sedan starten 2007 arbetat som butikschef i Acnes outletbutik på Freeport. Då vi ämnat undersöka hur denna försäljningskanal påverkar varumärket, ser vi hennes erfarenheter och åsikter som värdefulla. Precis som Quicklund representerar Werner varumärket, men i den andra undersökta försäljningskanalen. Därför är hennes kunskapsbidrag av stor vikt för att kunna göra en jämförelse.

Sanna Flemmich har erfarenhet från båda undersökta butikskanaler, då hon har arbetat på Acne Outlet på Freeport och för närvarande arbetar i Acne Studio i Göteborg. Hon har arbetat i ett år i respektive butik och denna erfarenhet medför att hon kan göra jämförelser mellan de båda försäljningskanalerna. Flemmich har god insikt i arbetssätten i de olika butikerna och hur hon uppfattar att dessa förmedlar och förvaltar varumärket. Då hon inte innehar en chefsposition som de två andra fallföretagsrepresentanterna, kan hon bidra med ett annat synsätt på situationen.

### **4.4. Konsumentperspektivet**

Då uppsatsens problemformulering krävt att kundernas uppfattningar undersöks, har detta tredje perspektiv valts. För att bibehålla en röd tråd i vårt empiriska material har kunder till fallföretaget Acnes två utvalda butiker ingått i undersökningen; Acne Studio i Göteborg samt Acne Outlet på Freeport. Trettio personer i respektive butik har intervjuats enligt den standardiserade metoden. Dessa personer har samtliga varit på väg ut efter att ha besökt butikerna och därför har dessa definierats som kunder. Intervjuerna har ägt rum ansikte mot ansikte med kunderna. Majoriteten av frågorna har haft fasta svarsalternativ, medan tre av frågorna var öppna och således av mer kvalitativ art. Detta för att kundernas uppfattning av vad varumärket står för samt deras inställning till de undersökta butikskanalerna tydligt skulle framgå. Syftet med undersökningen var att se hur varumärkesuppfattningen såg ut i de båda butikerna och kundernas inställning till den parallella försäljningen. Av de tillfrågade

kunderna på Acne Outlet var 50 % män och 50 % kvinnor i åldern 18-60 år. På studion var en tredjedel av de tillfrågade män och två tredjedelar utgjordes av kvinnor. Åldersspannet sträckte sig här från 19 till 38 år.

## 5. Analys

---

*I kapitlet presenteras det empiriska materialet genom att kopplas ihop med de valda teorierna för att analytiskt utreda problematiseringen. Här belyses de tre undersökta perspektiven utifrån de tillämpbara teorierna; Brand Equity, Positionering samt Marknadsföringsmixen.*

---

### 5.1. Analys av expertperspektivet

*Analysen syftar till att knyta an valda teorier till de tre experternas generella uppfattningar om outletförsäljning och varumärken.*

#### 5.1.1. Brand Equity

##### Varumärkeskännedom

För att skapa varumärkeskännedom på marknaden krävs det en bred försäljningsbas (Aaker 1996, s. 16). En vidgad försäljningsbas medför således en större varumärkeskännedom på marknaden vilket kan skapa värde för företaget. Etablering av en outletbutik innebär därmed en utökning av antalet distributionskanaler vilket kan resultera i ökad varumärkeskännedom. Samtliga tre experter ser möjligheter i att bredda sin försäljningsbas. Kroon menar att outletförsäljning bidrar till en ökad profilering av varumärket. Även Krafft framhåller att ett motiv till outletetablering är just att nå nya kundgrupper och bli mer kända på marknaden. Eftersom kunder tenderar att köpa de varumärken som de känner till, är det avgörande att marknaden faktiskt har kännedom om varumärket (Apéria & Back 2004, s. 45). Detta förstärks av Strands uppfattning om att en allt viktigare anledning till att företag väljer att starta outlets i egen regi är att de ser potential i en ny marknad där nya kunder kan attraheras. På så vis breddas varumärket genom att kännedomen ökar. Då outlet som kanal kan bidra till att kundens varumärkeskännedom utökas, kan det i sin tur leda till att styrkan av varumärkets närvaro i kundernas minne påverkas (Aaker 1996, s. 10-11). Det kan innebära att en kund som tidigare endast känt igen ett varumärke istället börjar förknippa en produktkategori till varumärket. Då kännedomen ökar med en breddad försäljningsbas, finns stora möjligheter att varumärket kan förmedlas till en större kundgrupp då ett företag etablerar en outletbutik.

Varumärkeskännedom är något som teoretiker påstår påverkar köpbeslutsprocessen. Det är först då vetskapen av att ett varumärke finns som attityder till det kan styras (Apéria & Back 2004, s. 45). Kraft betonar att varumärkeskännedom är vitalt vid inköp i en outletbutik, då man måste vara medveten om produktens ordinarie pris samt veta vad varumärket står för, för att vilja handla. Det är det som gör att kunden upplever att denne har gjort en god affär. Även Kroon menar att det är endast då varumärkeskännedom finns som kunden kan göra prisjämförelser och på så vis veta att man gjort ett fynd. För att outletkanalen faktiskt skall fungera och kunna generera intäkter till företaget är det därmed avgörande att sådan kännedom finns.

##### Varumärkeslojalitet

En förutsättning för att varumärkeslojalitet skall uppstå är att kunderna tidigare har konsumerat varumärket på något vis; de måste alltså ha en varumärkeskännedom (Aaker 1991, s. 42). Då outleten breddar företagets marknad och kundgrupp framhäver Kraft att det finns en möjlighet att nya kunder ”vänjer” sig vid varumärket vilket skulle kunna resultera i ett större antal lojala kunder. På detta vis kan varumärkeskännedomen leda till märkeslojalitet. Kroon menar att: ”Kunden kanske kan tänka sig att köpa varumärket till det reducerade priset

och sen kanske kunden fortsätter köpa till ordinarie pris.”<sup>1</sup>. Även Kraft menar att exponeringen kan resultera i att outletkunderna i framtiden kan komma att välja att köpa produkterna till ordinarie pris. Trots att företaget inte kan försäkra sig om att detta leder till kundlojalitet, så bidrar kännedomen till en potentiellt ökad lojalitet i framtiden. Således kan outletkanalen generera lojala kunder till den ordinarie butiken; flaggskeppsbutiken.

Kroon anser att det inte är viktigt att vara märkeslojal på outleten utan att de riktigt varumärkeslojala finns i den ordinarie butiken. Därför är det denna kundgrupp; de lojala, som företaget bör vårda sina relationer med. Strand tror inte att kunder är lojala ett specifikt märke idag, utan att det istället är en grupp av varumärken som kunderna intresserar sig för. Därmed kan den kontext i vilken outletbutiken syns; tillsammans med andra märkesbutiker, fungera som stödjande då kundlojalitet till en grupp av varumärken kan utvecklas. Utbudet av butiker på outleten kan locka kunder till varumärket, men det finns ingen garanti för att det ska leda till en lojalitet gentemot varumärket.

Krafft ser en risk med outletförsäljning om kunden vänjer sig vid lägre priser. Han menar att kunden kanske inte köper ett varumärkes fullprisprodukter igen om denne tidigare har köpt en vara till tredjedelen av priset. Således kan lojaliteten till den ordinarie försäljningskanalen skadas. Varumärkeslojalitet är en konkurrensfördel då kunderna väljer företagets produkter framför andra märken (Aaker 1991, s. 39). Då lojala kunder förväntas köpa varumärkets produkter, kan lojaliteten vara en indikator på företagets framtida vinst (Aaker 1996, s. 21). I fallet med outletförsäljning har företaget kvar kunderna som är lojala varumärket. Dock medför det ekonomiska konsekvenser för företaget om lojaliteten flyttas från varumärkets ordinarie försäljningskanal, till outleten där priserna är lägre. Om detta blir en realitet för företaget, ser vi en stor ekonomisk risk för kärnverksamheten.

### **Kundupplevd kvalitet**

Kundens upplevda kvalitet är svår att mäta, eftersom kunders upplevelser är subjektiva. Ofta blir upplevelsen positiv om kvaliteten överstiger förväntningarna (Aaker 1991, s. 85-86). Krafft menar att kundgrupperna i de två butikerna har olika bevekelsegrunder. Det innebär att kundernas förväntningar och därmed upplevelser av kvaliteten, kan skilja sig åt mellan de båda kanalerna. Samtliga tre experter anser att priset och upplevelsen av att göra fynd är det som skapar kvalitet för kunden i outletbutiken.

Kroon framhåller att modegraden är en del i produktkvaliteten och menar att kvaliteten i detta avseende blir sämre då det är produkter med lägre modegrad som säljs i outletbutiken. Då priset sätts mer i fokus kan det leda till att kunden blir mer förlåtande för den lägre modegraden. Kroon menar vidare att kvalitetsupplevelsen kan försämrats om kunderna inte upplever att man gjort ett fynd. Således bör outletbutiken ständigt arbeta med sina erbjudanden gentemot kund och kan inte enbart förlita sig på att lägre pris signalerar ett fynd. Även Krafft menar att både pris och modernitet är delar av kvalitetsupplevelsen och att de skiljer sig åt i de båda kanalerna. Han tror vidare att kunden accepterar att sortimentet inte är nytt då denne vill ha varumärket och kanske inte har råd att köpa det till fullpris. Detta visar på att en hög kundupplevd kvalitet kan genereras på outleten, men kanske på ett annat sätt än i flaggskeppsbutiken då kunderna har olika värdegrunder. Detta förstärks av Kroon som upplever att det värdeskapande i den ordinarie butiken är kvalitetskänslan, medan det i outletbutiken är kvantitetskänslan som är viktig.

---

<sup>1</sup> Intervju med Magnus Kroon 2009-05-04.

Eftersom outletbutiken säljer varor med lägre modegrad och i vissa fall andrasortering innebär det att produktkvaliteten här är lägre jämfört med i ordinarie butik. För konsumenterna blir således inte varumärket någon garanti på att produktkvaliteten är hög. Melin (1997, s. 40-41) menar att "En jämn eller förbättrad kvalitetsnivå resulterar i en tillfredställd kund och ökad potential för märkeslojala konsumenter." Ur denna aspekt kan outletförsäljning ha en negativ inverkan på lojaliteten till varumärket om kunden känner att produktkvaliteten inte lever upp till förväntad nivå.

### **Varumärkesassociationer**

Företaget vill att kunderna skall associera varumärket i enlighet med dess identitet (Aaker 1996, s. 25). De associationer som länkas till ett varumärke är av stor vikt för hur konsumenten uppfattar varumärket. Fler försäljningskanaler medför ökad exponering och kan resultera i att kundernas associationer till varumärket blir starkare. Det medför att outletbutiken måste förvalta varumärkets identitet så att kunderna uppfattar denna på önskvärt vis. Krafft menar att kunderna har olika bevekelsegrunder i de två butikskanalerna, vilket medför att de har olika förutsättningar till att associera varumärket. Vilka associationer kunderna skapar till ett varumärke utgör grunden för deras köpbeslut (Aaker 1991, s. 119-111). Kunderna i de olika butiksförmaten går därmed in i inköpsprocessen med olika utgångslägen. Strand betonar vikten av att varumärket verkligen signaleras i outletbutiken, precis som i ordinarie butik. Om associationerna i butikskanalerna är olika så kan det leda till att varumärkets identitet upplevs som splittrad. Det kan innebära att den identitet som företaget faktiskt vill bli associerad med till viss del kan uppfattas på olika sätt i outletbutik respektive ordinarie butik. Krafft framhåller vikten av kundernas associationer: "Det går inte att kunderna associerar ett högimagevarumärke med en enkel butik i ett halvbra läge, utan det måste associeras med "fina gatan"."<sup>2</sup>

### **5.1.2. Positionering**

Hur varumärket positioneras på marknaden är avgörande för hur det skall uppfattas av kunderna. Positionering är ett sätt att signalera sin identitet och uppnå fördelar gentemot sina konkurrenter (Keller, Apéria & Georgson, 2008, s. 94-95). Högimagevarumärken som kan sägas ha unik design och exklusivitet som positioneringsverktyg i sin ordinarie försäljningskanal kan sägas förändra fokus då de säljs i ett outletformat. Detta då priset framhävs tydligare än produkternas egenskaper och en prisreduceringsstrategi kan sägas tillämpas. Väljs exklusivitet som positioneringsstrategi, är det viktigt att kontinuerligt upprätthålla sin image (Jackson & Shaw 2009 s. 77-78). Därför kan det medföra problem för företag som breddar sin marknad genom etablering av outletverksamhet att kunna behålla exklusiviteten. Krafft menar att det är av vikt att veta vad sin kärnverksamhet och positionering utgörs av: "Om man frestas med att se det som en ekonomisk möjlighet att sälja mer och billigare till en bredare kundgrupp finns stora risker i positioneringen, då man positionerar om sitt varumärke på marknaden."<sup>3</sup> Både Kroon och Krafft betonar vikten av att det måste vara påtagliga skillnader mellan outletbutik och ordinarie butik och att kunderna uppfattar dem som två olika typer av försäljningskanaler. Detta för att varumärket inte skall påverkas och tappa position. I motsats till detta framhåller Strand vikten av att de båda butikerna är så lika som möjligt för att varumärket skall förmedlas på samma vis till kunderna: "Därför är det lika viktigt att man har en hög svansföring här som i allt annat man gör, annars skadar det varumärket."<sup>4</sup> Experternas åsikter skiljer sig åt i detta avseende. En

---

<sup>2</sup> Intervju med Ove Krafft 2009-04-20.

<sup>3</sup> Intervju med Ove Krafft 2009-04-20.

<sup>4</sup> Intervju med Carina Strand 2009-04-28.

slutsats som kan dras är dock att butiksförmåten bör skilja sig åt, men inte på ett sätt så att varumärkets feltolkas av kunderna.

Krafft anser att det finns en stor risk i att marknadspositionen förändras om man använder sig av outletförsäljning i alltför stor utsträckning. Han menar att det är en balansgång i hur mycket marknaden tål innan varumärket ompositioneras. En konstant tillämpning av en prisreduceringsstrategi kan medföra att kunderna får negativa associationer gentemot varumärket (Jackson & Shaw 2009 s. 77-78). Priskonkurrens kan således resultera i att den identitet som varumärket bär kan skadas och dess image kan förändras. Krafft menar att ett lägre pris kan signalera sämre kvalitet. Han tror inte att det behöver skada varumärket, men det nedsatta priset sänder ut en signal om att något inte står rätt till. Strand anser inte att ett lägre pris kan förändra uppfattningen om produkternas kvalitet när det gäller högimage-varumärken. Detta då sådana märken redan har skapat en stark image hos marknaden. Krafft tror vidare att kunderna börjar positionera om varumärket om varorna som säljs i outletbutikerna är sekunda. För att undvika att outletbutikerna signalerar ut värden som inte överensstämmer med varumärkets identitet kan det därför vara riskabelt att andrasortering utgör en alltför stor del av outletbutikernas sortiment. Kanske bör det inte förekomma över huvud taget.

### **5.1.3. Marknadsföringsmixen**

#### **Produkt**

Då modemarknaden kännetecknas av korta produktlivscyklar, är det av stor vikt att rätt produkt introduceras på marknaden i rätt tid. Lyckas man inte erbjuda kunderna produkterna vid den tidpunkt då de efterfrågas resulterar det i höga lagernivåer på grund av osålda varor (Christopher et al. 2004, s. 368). Produktens betydelse är således stor för modeföretagen, i vissa avseenden det mest betydelsefulla verktyget då det representerar varumärket. Sortimenten i outletbutikerna och flaggskeppsbutikerna skiljer sig åt då de befinner sig i olika stadier av produktlivscykeln. Krafft menar att det är avgörande att sortimenten i de två butikskanalerna faktiskt skiljer sig åt och betonar att samtidigt försäljning av samma produkter kan skada varumärket. Outletbutikernas primära syfte är att bli av med överskott av varor, vilket skiljer sig från den ordinarie butiken. Företaget bör utnyttja kanalen så varumärket lyckas förmedlas till kunden trots att produkterna är i ett senare stadium av livscykeln än ordinarie butikens produkter är.

I vissa fall förekommer andrasortering i outletbutikernas sortiment. Strand anser att andrasortering kan skada varumärket och menar att sådan inte bör finnas i outletbutikerna. Kunden ställer idag höga krav på produktkvaliteten, vilket gör den till en betydelsefull variabel. Krafft menar att det är av stor vikt att försäljning av andrasortering inte får förekomma i stor utsträckning. För att de sekunda varorna på outleten inte skall fungera som en representant för varumärket är det därför viktigt att sådana produkter inte förekommer.

Produkten är resultatet av designprocessen och kan således sägas vara det huvudsakliga målet med hela verksamheten (Jackson & Shaw 2009, s. 87). Kroon menar att företaget kan tillåta sig göra fler fel vid produktutvecklingen eller köpa in större produktkvantiteter, då man vet att det finns en marknad att göra sig av med överskottet på. Detta är en möjlighet för företagen då de kan ta större risker vid inköp och kollektionsplanering för att kunna möta efterfrågan. Det kan dock resultera i att man inte är lika noggrann vid produktutvecklingsfasen, vilket skulle kunna få konsekvenser på varumärket i stort.

## Pris

Vid prissättning av produkter är det av stor vikt att ta hänsyn till de värden som produkten i relation till priset ger kunden. Då priset ofta sätts i relation till produktkvaliteten diskuteras ofta om priset kan indikera en varas kvalitet (Jackson & Shaw 2009, s. 116). Kroon tror att ett lägre pris kan signalera lägre kvalitet, men att det beror på vad man sätter in i kvalitetsbegreppet. Trots att produktkvaliteten är densamma i outlet är modegraden lägre vilket kan påverka den upplevda produktkvaliteten i stort. Strand tror däremot inte att ett lägre pris signalerar lägre kvalitet i outleten då det ordinarie priset står på prislappen, vilket hon menar visar på god kvalitet. Detta gör att kunden förstår värdet på produkten och vilket fynd man gör, vilket bidrar till att priset höjer köpupplevelsen i outletbutiken.

Ett nedsatt pris kan bli kundens psykologiska referens om prisreduceringsstrategi tillämpas i hög grad. Detta kan medföra att kundens fullpris-agerande påverkas (Jackson & Shaw 2009, s. 149). Krafft menar att det finns en risk att kunden som köpt varor till reducerat pris i en outletbutik vänjer sig vid lägre priser. Detta kan således leda till att kunden väljer att inte köpa varumärkets produkter till fullpris igen. Kunden kan börja ifrågasätta produktens egentliga värden om priserna sätts ner kontinuerligt, vilket i sig är skadligt för varumärket. Därför är begränsade perioder av prisreduktioner att föredra (Jackson & Shaw 2009, s. 139-140). I fallet med outletförsäljning är en kontinuerlig prisnedsättning en del i affärsidén. Dock är frågan om när kunden börjar ifrågasätta produktens egentliga värden. Krafft menar att: ”När priset börjar ta över kvalitets- och imagebilden blir det problem för varumärket.”<sup>5</sup> Därför måste varumärket behålla fokus på valda positioneringsverktyg och inte frångå dessa i alltför stor omfattning. Det skulle således vara farligt om outletbutiken enbart signalerar det lägre priset och inte fokuserar på produktfördelarna.

## Plats

Olika sorters modeprodukter kräver olika platser (Jackson & Shaw 2009, s. 205). Varorna i outletbutiken och den ordinarie butiken befinner sig i olika stadier av produktlivscykeln, vilket innebär att platsen har anpassats efter sortimentet. Kroon menar att det är viktigt att man ser skillnader mellan de två butikskanalerna, annars kan kunden känna att varumärket urvattnas. Dessutom menar han att den för outletkunden viktiga ”fyndkänslan” inte infinner sig om det är för mycket ordning och reda i butiken. Strand menar att man inte bör se så stor skillnad i butikerna, då outletbutiken ska förmedla varumärket på samma vis som den ordinarie butiken. Vidare tror hon att varumärket faller i värde om butikerna särskiljer sig för mycket. Krafft betonar, i motsats till Strand, det som ett stort problem om outletbutiken ser likadan ut som ordinarie butik. Således bör outletbutik och ordinarie butik vara två olika utformade platser. Detta för att inte kunderna skall ompositionera varumärket, men också då det minskar konkurrensen mellan butiksformaten.

Starkt differentierade varumärken väljer ofta att etablera en flaggskeppsbutik som plats för försäljning, så att rätt atmosfär och upplevelse kan utformas (Jackson & Shaw 2009, s. 205). Högimagevarumärken med stark produktdifferentiering har därför ofta en flaggskeppsbutik för att visa upp sina produkter. Kroon menar att kontexten i vilken varumärkets produkter säljs är avgörande för kvalitetsupplevelsen: ”Det är det som skapar helheten av ett varumärke; profilen ställs mot imagen.”<sup>6</sup> Butikens utformning påverkar kundernas uppfattning om varumärket. Den ska på bästa sätt spegla varumärkets produkter och således också dess kärnvärden (Jackson & Shaw 2009, s. 228-229). Kroon anser att man måste hålla upp kundernas intresse för det ”riktiga” varumärket, genom att ordinarie butik måste erbjuda något

<sup>5</sup> Intervju med Ove Krafft 2009-04-20.

<sup>6</sup> Intervju med Magnus Kroon 2009-05-04.

mer. Detta förstärker tesen om att de två butikskanalerna bör utformas på olika vis, men ändå signalera varumärkets kärnvärden.

## **5.2. Analys av fallföretagsperspektivet**

*Analysen nedan behandlas utifrån ett fallföretagsperspektiv där företaget Acnes två valda butikskanaler ligger till grund. Detta görs genom att tre fallföretagsrepresentanternas uppfattningar kopplas ihop med valda teorier.*

### **5.2.1. Brand Equity**

#### **Varumärkeskännedom och varumärkeslojalitet**

För att varumärkeskännedomen skall bli utbredd och kunna skapa värde för företaget krävs att man verkar i flera kanaler (Aaker 1996, s. 16). Flemmich ser outletetableringen som ett sett för Acne att nå ut till en bredare målgrupp. Hon tror även att nya kunder kan få upp ögonen för varumärket och dess design på outleten, som senare kan söka upp studion. Det medför att varumärkeskännedomen för Acne ökar i och med försäljning via outlet, vilket kan resultera i ett ökat antal potentiella märkeslojala kunder. Flemmich menar vidare att kunder som besöker studion gör det för att de vill ha just Acnes produkter, medan de som besöker outletbutiken snarare ”gillar” varumärket. Detta innebär att lojaliteten är högre bland kunderna i den ordinarie butiken jämfört med outleten. Aaker (1996, s. 10) menar att kännedom syftar till styrkan av varumärkets närvaro i kundernas minne. Studios kunder skulle således kunna sägas ha en starkare kännedom om varumärket än vad outletbutikens kunder har. Samtliga tre respondenter upplever att kunderna besöker de två butikerna för varumärkets skull, vilket tyder på att en utbredd kännedom om varumärket finns hos målgruppen.

Varumärkeslojala kunder är viktiga för företagets lönsamhet och att vårda relationerna med dessa är således av stor vikt (Apéria 2001, s. 45). Det kan finnas en viss risk i att ha två olika typer av försäljningskanaler i egen regi, då det kan uppstå viss konkurrens om kunderna. Kunder som är lojala den ordinarie butiken kan välja att istället göra sina inköp i outletbutiken. Quicklund menar att det finns en risk att kunderna enbart börjar handla på outleten, men att det i slutändan ändå gynnar varumärket Acne. Kunderna skulle således fortfarande vara lojala varumärket, men bli illojala märkets ordinarie försäljningskanal.

#### **Kundupplevd kvalitet**

Kundernas upplevda kvalitet i de två olika butiksformaten tenderar att skilja sig åt; respondenterna menar att de har olika motiv till sitt besök. Werner urskiljer två typer av kunder i outletbutiken; ”fyndkunden” respektive ”Acnekunden”. Dessa kan sägas ha olika mål med sina inköp. Acnekunden är den som regelbundet handlar i den ordinarie butiken, som Quicklund anser uppskattar varumärket på grund av hög kvalitet, pris, speciella former och egen design. Det är således dessa variabler bidrar till en hög kundupplevd kvalitet. Den typiska outletkunden är i större utsträckning ute efter att fynda och det är just fyndet som skapar kvalitet för denna kundkategori. Trots att det som kunderna upplever som god kvalitet skiljer sig åt i de båda butiksformaten, är det i slutändan en positiv upplevelse som är målet. Så länge de olika kundgrupperna är nöjda, behöver inte varumärket påverkas sett till denna del av varumärkeskapitalet. För att återköp skall uppstå, krävs att kundens upplevelse av kvaliteten är positiv och om det är realiteten har man en lojal kund (Apéria 2001, s. 52).

Servicekvaliteten är en dimension som påverkar kundernas upplevelse av kvaliteten. Denna syftar till upplevelsen av de tjänster som uppkommer före, under och efter köp (Aaker 1991, s. 91). Samtliga tre respondenter upplever att det är en god service att ha en outletbutik. I de

fall kunder efterfrågar plagg från äldre kollektioner, som inte längre finns i studion, kan de hänvisas till outleten. Werner upplever detta som något mycket positivt, både för kunderna och för företaget. Att Acne tillhandahåller denna tjänst kan således skapa mervärde och resultera i en ökad kundupplevd kvalitet. Quicklund betonar service och personlig försäljning som betydelsefullt för att skapa mervärden för kunderna i studion. Hon anser därför att personalens bemötande är det viktigaste för att kunna skapa ”rätt” känsla. Quicklund menar att kunderna i flaggskeppsbutiken uppskattar service och att personalen har produktkunskap och kunskap. Detta visar sig således vara en betydelsefull del i kundernas upplevda kvalitet.

Quicklund vill att Acne ska uppfattas som ett varumärke som håller en hög kvalitetsnivå. Hon tycker att det är viktigt att kunderna känner att det som de betalar för produkterna, får de tillbaka i upplevd kvalitet. För att kunden skall känna sig tillfredställd med sitt köp, krävs att förväntningarna införlivas (Aaker 1991, s. 85-86). Något som förstärker varumärkesupplevelsen är att produkterna håller en hög modegrad. Detta skulle kunna bidra till att kundens förväntningar överträffas i flaggskeppsbutiken.

### **Varumärkesassociationer**

Företaget ämnar styra kundernas varumärkesassociationer så att de stämmer överens med den identitet som vill förmedlas. Att sända ut signaler till marknaden om vad företaget vill att varumärket står för är avgörande för att associationerna skall överensstämma med identiteten (Aaker 1991, s. 109-110). I fallet med de två Acnebutikerna är det därför av vikt att de båda representerar varumärket. Flemmich anser att man inte får glömma att outleten är en kommunikationskanal för varumärket och menar att denna kanal också måste förmedla och kunna representera Acnes värden till kunderna. Vidare tror hon att kunderna kan feltolka varumärket om outletbutiken är mer frigående och inte lika styrd från huvudkontoret. Associationerna som kunderna skapar till varumärket Acne skulle således kunna påverkas då identiteten förmedlas på olika sätt.

Quicklund upplever att kunderna uppfattar varumärket olika i de två butikerna. Detta med anledning av att arbetsmetoderna skiljer sig åt, framförallt framhåller hon att det är två helt olika sätt att sälja varorna på. På outleten menar hon att man arbetar mer med volym och att känslan inte är lika exklusiv som i studion. Det anser hon är något som kunden upplever: ”Jag tror att kunden uppfattar varumärket som två helt olika saker. Det kan påverka helhetsuppfattningen av varumärket, speciellt om outleten är det enda kunden har sett.”<sup>7</sup> Även Flemmich upplever att varumärket inte förmedlas på samma vis i outleten som det gör i den ordinarie butiken. Hon menar att den exklusivitet och inspiration som signaleras i studion inte känns av i outletbutiken, vilket kan resultera i en splittrad varumärkesuppfattning. Werner tror å andra sidan att kunderna känner att det är samma märke. Dock anser hon att det förmedlas på olika vis; studion fungerar mer som ett ”showroom” där designen framhävs medan outleten ska ge ett mer rörligt intryck. Beroende på vilket butiksformat kunden besöker kan varumärkesuppfattningen skilja sig åt. Detta då den exklusivitet och design som är central i ordinarie butik inte förmedlas i outletbutiken. Associationerna till varumärket kan därmed variera beroende på att signalerna som de olika butikerna sänder ut kan te sig splittrade för konsumenten.

### **5.2.2. Positionering**

Då positionering handlar om att särskilja sitt varumärke för att målgruppen skall associera det såsom företaget vill, är det betydelsefullt att noga välja en strategi som passar varumärkets

---

<sup>7</sup> Intervju med Lie Quicklund 2009-04-21.

identitet (Keller, Apéria & Georgson, 2008, s. 94-95). Undersökningen visade att de två butikerna inte arbetar på samma vis, framförallt vad gäller exponeringen av produkterna och försäljningsmetoder. Denna skillnad upplever Flemmich beror på att outleten inte är lika styrd från Acnes ledning som studion är. Vidare menar hon att: ”På outleten är det mer fokus på att sälja, inte att representera varumärket.”<sup>8</sup> Flaggskeppsbutikens personal har en så kallad ”concept book” att utgå ifrån för att samtliga medarbetare skall arbeta på samma vis. Stort fokus läggs här i att representera varumärket genom att inspirera kunderna och att alltid erbjuda personlig service utifrån varje kunds behov. Så är det inte i outletbutiken. Om en ordinarie kund som är van vid ett visst bemötande i studion inte får samma service i varumärkets outletkanal, påverkas inte kundernas uppfattning om varumärket då? Flemmich tror att kunden går in i outletbutiken med andra förväntningar; denne är medveten om att det är just en outlet och anpassar sig därefter. Således skulle den lägre servicegraden i outletbutiken inte ha någon inverkan på kundens varumärkesuppfattning.

Då Acnes outletbutik på Freeport drivs i varumärkets egen regi, medför det att de själva kan bibehålla viss kontroll. Detta i jämförelse med om överskottet hade sålt till en extern outletdetaljst. Varumärket kan med en egen outletkanal till viss del styra varumärkesupplevelsen för kunden då det möjliggör att formatet kan anpassas till varumärkets identitet. Werner framhåller de fördelar som Acne kan tillgodogöra sig genom att själva kontrollera prissättning och presentation av sina varor. Således möjliggör en outlet i egen regi att varumärket kan kontrolleras och därmed positioneras efter företagets önskemål, vilket inte kan ske med outletförsäljning av en extern part.

Undersökningen visar att respondenterna ser exklusivitet som ett av de verktyg som Acne positionerar sig med. Detta visas tydligt i studion; plaggen viks med silkespapper och endast ett fåtal av varje plagg exponeras. I outleten finns inte den exklusiva känslan, då denna kan sägas vara svårimplementerad i formatet som sådant. Acnes positionering som ett exklusivt varumärke försvåras då det inte skyltas med de dyraste varorna och reklamationer och provplagg ingår i sortimentet på outleten. En ytterligare risk i att exklusiviteten kan påverkas är att den utökade marknaden kan medföra att varumärket blir ”alltför” tillgängligt. Teorin framhåller att modeföretag inte kan frångå sin strategi som ett exklusivt företag om det är denna image som vill upprätthållas (Jackson & Shaw 2009 s. 77-78). Hur påverkas exklusiviteten av att sända ut tvetydiga signaler? Enligt teorin skulle detta inverka på Acnes positionering, då denna frångås i outletformatet. De strategiskt hållbara konkurrens-fördelarna kan således påverkas på lång sikt.

Acnes positionering som ett exklusivt företag förändras i outleten till en strategi som kan sägas vara priskonkurrens. En sådan positionering kan vara riskfylld om den tillämpas kontinuerligt, då kunderna kan uppleva att ett lägre pris signalerar sämre kvalitet (Jackson & Shaw 2009, s. 77-78). Dock gör outletformatet att kunden faktiskt förväntar sig att priserna skall vara lägre och kundens mål är att köpa billigare produkter, vilket samtliga respondenter betonar. Om Acnes kund kan särskilja syftet med de olika kanalerna, kan det vara strategiskt hållbart att tillämpa både exklusivitet och priskonkurrens som positioneringsverktyg.

### **5.2.3. Marknadsföringsmixen**

#### **Produkt**

Sortimentet i de två butikerna skiljer sig åt. I studion säljs de senaste kollektionerna, medan outletens sortiment i huvudsak består av överskottet av produkter som inte blivit sålda i de

---

<sup>8</sup> Intervju med Sanna Flemmich 2009-05-06.

ordinarie butikerna. Acnes outletbutik säljer varor från kollektioner som är minst tre månader äldre än aktuellt butikssortiment. Kundens associationer till ett varumärke grundar sig i vilka signaler som produkten skickar ut (Jackson & Shaw 2009, s. 87-88). Med detta menar vi att produkten är ett betydelsefullt verktyg för företaget att kommunicera varumärkets värden. Då sortimenten i butikerna skiljer sig åt kan det vara svårt att kommunicera en enhetlig bild av sitt varumärke. Dock menar Werner att kunderna i outletbutiken blir informerade om att det är äldre varor som säljs där, vilket underlättar för kunderna att se skillnad mellan butikens formaten.

Samtliga respondenter poängterar att det är av största vikt att samma produkter inte säljs i outletbutik och studio samtidigt. Dock menar Flemmich och Quicklund att detta i vissa fall sker. Företagets egna reklamationer och provkollektioner skickas till outleten och säljs då samtidigt i de båda formaten. När en vara sätts i produktion två säsonger i rad kan snarlika plagg vara tillgängliga i båda kanalerna, samt i realisationstider då plagg skickas från flaggskeppsbutiken. En konsekvens av parallell försäljning av samma vara i alltför stor utsträckning är enligt Flemmich att trovärdigheten för studion kan urholkas. Det är således viktigt att Acne förebygger att sådan försäljning inte förekommer, då detta skulle påverka kundernas förtroende för varumärket.

### **Pris**

Då modemarknadens efterfrågan är svåröversäglig och produkterna har korta livscykler, måste modeföretagen arbeta med logistiklösningar som optimerar flödet i sin värdekedja (Christopher et al. 2004, s. 367). Modedetaljister tvingas ibland rea ut vissa delar av sortimentet mitt i säsongen för att göra plats åt nya produkter (Jackson & Shaw 2009, s. 124). Denna problematik kan Acne studio frångå genom att osålda varor kan skickas till outletbutiken. På så vis kan de skydda den ordinarie butikens strategi, så att pris konkurrens inte behöver tillämpas. Detta medför att studion kan bli av med oönskade varor utan att det syns för dess kund och samtidigt bevara sin exklusivitet. Quicklund menar att en stor nackdel med realisationer är att känslan i butiken ändras. Istället för att ha realisationer mitt i säsong möjliggör outletförsäljningen att studion endast behöver ha två rea-perioder per år under en begränsad period.

Priset är en viktig grundsten i outletkonceptet då affärsidén bygger på reducerade priser. Det är ”fyndet” som är centralt och det som lockar kunder till outleten. Undersökningen visar att respondenterna upplever att Acnes outletkund värdesätter priset i stor utsträckning även om de värden som produkten genererar i förhållande till priset också spelar in. Frågan är hur mycket varumärkets kärnvärden påverkas av ett lägre pris och i vilken omfattning man kan tillämpa prisreducering innan det får konsekvenser på varumärket. Quicklund anser att varumärkets värden sjunker något mer det lägre priset. Viktigt är att kunden förstår att det lägre priset beror på outlet som koncept och så att det inte drar ner produktens värde.

### **Plats**

Platsen och dess karaktär styr hur produkten kan presenteras och olika typer av modeprodukter kräver olika platser. Exempelvis är det vanligt att varumärken med stark produktdifferentiering har en flaggskeppsbutik (Jackson & Shaw 2009, s. 204-205). De två undersökta butikerna är utformade på olika vis och finns i två olika kontexter; i Göteborgs innerstad respektive i en outletby. Då en outlet etableras på grund av att man har ett överskott av produkter, kan platsen här sägas vara anpassad efter produkten. Flaggskeppsbutiken som Acne studio är, kan ses som en kanal där varumärket skall förmedlas till målgruppen. Respondenterna ser studion som en plats där kunderna skall inspireras, vilket inte bara gör

den till en försäljningskanal utan också till ett forum där produkterna visas upp. Detta stöds av teorin som lyfter fram flaggskeppsbutiken som ett verktyg vid varumärkesbyggande och imageskapande (Jackson & Shaw 2009, s. 220).

Werner ser skillnader mellan de båda butikerna då de kan sägas ha olika syften. Hon menar att studion är en plats där man vill förmedla vad designerna har tänkt när de skapat kläderna, medan outletbutiken faktiskt skall vara lite ”stökig”. Rätt butiksutformning i förhållande till produkten kan göra kunden mer mottaglig för köp (Jackson & Shaw 2009, s. 228-229). Att outleten ger ett något rörligt intryck kan således bidra till att fyndkänslan infinner sig, vilket kan öka chanserna till inköp. Vad gäller flaggskeppsbutiken tror Quicklund att butiken i kombination med butiksinteriören skapar mervärde för dess kunder. I butiken arbetar personalen med en rad olika medel för att skapa ett högre värde. Teorin framhåller att kunder vid inköp av högimagevarumärken förväntar sig något extra av butiksutformningen (Jackson & Shaw 2009, s. 205). Detta kan sägas vara något som Acnes studio som plats faktiskt gör. Acnes flaggskeppsbutik är den viktigaste platsen för att kunna förmedla varumärket och det är viktigt att denna kanal erbjuder något mer än outletbutiken. I annat fall skulle en konkurrensartad situation kunna uppstå.

### **5.3. Analys av konsumentperspektivet**

*I analysen nedan utreds konsumenternas uppfattningar om varumärket Acne och dess två butiker; flaggskeppsbutiken och outletbutiken. Undersökningens resultat jämförs med relevanta teoretiska bidrag.*

#### **5.3.1. Brand Equity**

##### **Varumärkeskännedom och varumärkeslojalitet**

Undersökningen visade att outletbutikens kunder hade svårigheter att komma på ord som de förknippade med varumärket Acne. Detta signalerar att varumärkets styrka i kundernas sinne är svagt, vilket medför att kännedomen är låg. Det visar att kundgruppens besök i Acnebutiken kanske inte var det huvudsakliga syftet med vistelsen i outletbyn. Då merparten hade svårt att uttrycka värden så signalerar det att de inte hör till Acnes huvudmålgrupp i den ordinarie butiken. Vad gäller de tillfrågade kunderna till Acne studio, hade dessa i motsats till outletkunderna lätt att uttrycka ord som de ansåg att varumärket står för. Detta tyder på en starkare kännedom hos denna kundgrupp. En förklaring till detta resultat kan vara att konsumenten mer aktivt måste söka upp flaggskeppsbutiken, medan outletbutiken är belägen i en kontext med många andra varumärkesoutlets i nära anslutning. Vetskapen om att ett varumärke finns ökar chanserna för att kunderna skall köpa märkesprodukterna (Apéria & Back 2004, s. 45). Således kan Acnes outletförsäljning ses som en möjlighet att generera nya kunder som annars inte hade sökt upp varumärket och som inte har någon tidigare kännedom om det.

Då flaggskeppsbutikens kunder i större utsträckning, än outletkunderna, har besökt båda butikerna kan dessa sägas vara mer lojala varumärket. Det kan också utläsas att studios kunder är relativt lojala denna butik, då majoriteten gör ett besök mellan en gång i veckan och en gång i månaden. Dock är denna kundgrupp inte lika lojal outletbutiken. Av de tillfrågade outletkunderna hade knappt hälften besökt den ordinarie butiken och av dessa var det få som besökte den ofta. Undersökningen visade också att outletkunden besöker outleten mer sällan än studiokunden besöker studion. Outletkunden kan således sägas vara mindre lojal både butiken och varumärket. Då märkeslojaliteten är ett mått på kundernas hängivenhet och således fungerar som en konkurrensfördel är kundgruppen betydelsefull för företaget (Aaker

1991, s. 39). Därför skulle Acne dra stora fördelar av att öka lojaliteten hos outletbutikens kundgrupp.

### **Kundupplevd kvalitet**

Då modegraden är en del i kvalitetsbegreppet kan kundens upplevelse av den påverka totalupplevelsen av kvaliteten. En majoritet av båda kundgrupperna upplevde att produkternas modegrad var lägre i outletbutiken. Om man som kund värderar hög modegrad, medför detta att kvaliteten i outleten kan upplevas som lägre. Med tanke på att en kund kan bli tillfredställd av ett köp om priset är lågt trots att produktkvaliteten är undermålig (Aaker 1991, s. 85-86), bör outletkunden sannolikt få en positiv upplevelse av kvaliteten med tanke på det nedsatta priset. Trots att merparten ansåg att modegraden var lägre, var det ändå en stor andel som ansåg att produkterna i de två butikerna höll samma trendmässiga nivå. Detta skulle kunna innebära att kunderna sett till denna aspekt ser likheter i Acnes sortiment i de undersökta butikerna.

En del i den kundupplevda kvaliteten utgörs av en servicedimension (Aaker 1991, s. 91). Flera kunder upplevde det som positivt att Acne har både outlet- och flaggskeppsbutik då det ökar tillgängligheten till varumärket och dess produkter. Exempelvis ansåg flera av de tillfrågade att det var bra att outleten tillhandahåller äldre kollektioner som inte längre går att få tag på i den ordinarie butiken. Detta kan ses som en service som Acne erbjuder sina kunder och som kan resultera i en ökad kundupplevd kvalitet.

### **Varumärkesassociationer**

Varumärkets image är kundernas upplevelser och således den uppsättning av associationer som kunden skapar till märket (Aaker 1991, s. 109-110). De ord som kunderna associerade till varumärket Acne kan sägas spegla den image som de upplever att varumärket står för. Då det ord som förekom mest frekvent var ”design”, både i outletbutik och i studio, visar detta att kunderna associerar varumärket med en specifik produktdifferentiering. Ser man till enbart denna association signalerar det att Acne har positionerat sig på ett likartat sätt i båda kundgruppernas sinne.

En stor andel av kunderna i de båda butikerna ansåg att Acne är ett högstatusvarumärke. Även detta indikerar på en association om Acne som ett sådant varumärke. Denna image kan visa på hur kunderna tycker att varumärket står gentemot andra märken i denna kategori. Det tyder på att företaget har sänt ut signaler till marknaden som har tolkats av kunden som ett varumärke med hög status. Kundernas upplevelser av varumärket behöver dock inte stämma överens med den identitet som företaget vill förmedla (Aaker 1991, s. 109-110). I detta fall tyder undersökningens resultat på att vår tes om Acne som ett högimage-varumärke stämmer.

### **5.3.2. Positionering**

Positionering handlar om att finna rätt position i målgruppens sinne, så att den associerar produkten på ett för företagets önskvärt vis (Keller, Apéria & Georgson, 2008, s. 94-95). Det faktum att outletkunden hade svårt att uppge tre ord som beskrev varumärket, visar att de hade svårt att associera något till Acne. Studios kunder hade däremot inga svårigheter att formulera ord som de förknippade med märket. Således har varumärket positionerats starkare för studios kunder. Detta skulle kunna förklaras med att flaggskeppsbutiken ses som en viktigare kommunikationskanal och varumärkesrepresentant än outletbutiken. Det visas även genom att studios kunder associationer till relativt lika variabler.

Den starka associationen till begreppet design visar på en positionering som ett varumärke med unik design. Då kunderna ansåg att Acne är ett högstatusmärke signalerar detta att också exklusivitet är en positioneringsstrategi som tillämpas. Det faktum att en stor majoritet i båda undersökta kundgrupper upplevde Acne som ett högstatusmärke, kan indikera att outletförsäljningen inte har förändrat denna uppfattning. I nuläget har varumärket således inte tappat position som ett statusmärke trots sin outletförsäljning. Det kan dock inte garanteras att den etablerade imagen inte kan komma att ändras i framtiden. Då en sådan förändring är en lång process (Jackson & Shaw 2009, s. 258), kan det inte uteslutas att Acne i framtiden blir ompositionerat av marknaden. Outletbutiken har trots allt inte funnit i mer än drygt två år.

Av den tredjedel av studios kunder som ansåg att outletförsäljningen försämrar för varumärket, uppgav majoriteten svar som tyder på att positioneringen ändras. Dessa kommentarer rörde bland annat att Acne tappar sin status och exklusivitet i och med deras outletetablering. Majoriteten av samtliga tillfrågade kunder upplevde dock att outletförsäljningen förbättrar för varumärket, i synnerhet med tanke på att tillgängligheten ökar och kundgruppen breddas. På modemarknaden är det svårt att positionera sig då efterfrågan ständigt förändras (Jackson & Shaw 2009 s. 77-78). Acne måste kunna bibehålla sin position trots att dess marknad breddas att de då får fler kunder med olika behov. Därför måste företaget utnyttja sina olika försäljningskanaler på ett optimalt sätt för att möta efterfrågan och samtidigt kunna förmedla sina kärnvärden.

### **5.3.3. Marknadsföringsmixen**

#### **Produkt**

Undersökningen visade att nästintill samtliga av de tillfrågade kunderna ansåg att kvalitetsfaktorn är viktig vid inköp av kläder. Resultatet uppvisade att outletkunden i något större utsträckning värderade kvaliteten högre än flaggskeppsbutikens kund. Ser man enbart till studios kunder var det trots allt en klar majoritet som prioriterar kvalitativa produkter, så denna avvikelse kan anses vara försumbar. Då kvalitet ändå var något viktigare för outletens kunder än för studios, kanske detta kan signalera att studios kunder värderar andra variabler högre, såsom hög modegrad? Knyter man an till det faktum att Acnekunden värderar design då detta var den starkaste associationen, visar sig ju också detta vara en viktig del av produkten.

Med tanke på den utbredda uppfattningen om att kvalitet är viktigt, bör Acne arbeta med det verktyg som produkten är på ett sätt så att en hög kvalitetsnivå bibehålls. Speciellt med tanke på att produkten är den del av marknadsföringsmixen som är viktigast för modeföretag då den är en betydelsefull representant för varumärket (Jackson & Shaw 2009, s. 87).

#### **Pris**

Studios kunder besökte butiken på grund av design och ingen såg produkternas pris som en anledning till besöket. Kunderna på outleten framhöll däremot priset som det främsta skälet till deras besök, samtidigt som de upplevde att designen var en betydelsefull variabel. Däremot var prisets betydelse vid inköp av kläder generellt sett viktigt för en stor del av kunderna. Priset som verktyg är svårt att analysera utan att sätta det i relation till produkten. Teorin betonar betydelsen av att de värden som produkten genererar för kund måste tas hänsyn till och sättas i förhållande till priset (Jackson & Shaw 2009, s. 116). Därmed kan priset upplevas på olika vis av kundgrupperna i de olika butikerna, då produkterna skiljer sig åt vad gäller modegrad och således skapar olika värden för kunden.

En stor majoritet av kunderna i de båda butikerna ansåg att den största fördelen med den parallella försäljningen var de låga priserna i outletbutiken. Teorin framhåller att regelbundna prisreduktioner i ordinarie butik kan få kunden att börja ifrågasätta produkten egentliga värden, vilket kan skada varumärket (Jackson & Shaw 2009, s. 139-140). Undersökningen visade däremot att kunderna upplevde prisreduceringsstrategin i outletbutiken som positiv, vilket genererar ökade värden för kund och därmed också för företag. Då formatet i sig grundar sig på prisreduktion, är frågan om kunderna på lång sikt kan komma att ifrågasätta värdet på företagets produkter och om det i ett senare skede skulle kunna påverka fullpridförsäljningen.

### **Plats**

Acnes parallella försäljning i studio och outletbutik upplevde en stor majoritet av samtliga tillfrågade kunder som positivt. Denna åsikt var tydligast utbredd bland outletens kunder där ingen ansåg att det var dåligt. Många kunder motiverade den ökade tillgängligheten som en positiv aspekt med att ha outletförsäljning. Detta kan kopplas till platsen då outletbutiken är en utökning av antalet distributionskanaler för Acne. En outletbutik möjliggör att den ordinarie butiken kan rensas från inaktuella varor och annat överskott, vilket gör att flaggskeppsbutiken som plats kan optimera sitt kunderbudande. Den parallella försäljningen ger också kunden en alternativ butikskanal att besöka om outletformatet passar dem bättre än studion. På modemarknaden är det vanligt förekommande att företag använder sig av olika typer av försäljningsplatser då det är svårt att verka konkurrenskraftigt på lång sikt med enbart traditionella butiker (Jackson & Shaw 2009, s. 219). Acnekundernas positiva attityder gentemot samtidig försäljning i outlet- och flaggskeppsbutik tyder på en acceptans i att det inte enbart är den traditionella butiken som används som försäljningsplats.

## 6. Slutsatser

---

*Utifrån den genomförda analysen drar vi här slutsatser som besvarar vår forskningsfråga samt de två delfrågorna.*

---

### 6.1. Forskningsfråga

*Hur påverkas modevarumärket av outlet som sekundär försäljningskanal?*

Om associationerna i butikskanalerna är olika så kan det leda till att varumärkets identitet upplevs som splittrad och kunderna börjar då ompositionera varumärket. Därför bör de två butikskanalerna vara utformade på olika vis och samtidigt kunna förmedla varumärkets kärnvärden, för att det inte ska resultera i någon negativ påverkan på modevarumärket.

Kundernas upplevelse av den parallella försäljningen i flaggskeppsbutik och outlet visar sig vara positiva. Då outletbutiken tillhandahåller plagg som inte är tillgängliga i den ordinarie butiken, fungerar kanalen som en service för kunden. Outletförsäljningen som tjänst resulterar därmed i hög kundupplevd kvalitet och har således en positiv påverkan på varumärket.

Med anledning av kundgruppernas olika värdegrunder i de två butiksförmåten har de också olika förväntningar. Trots att outletbutiken har en lägre servicegrad och lägre produktkvalitet än den ordinarie kanalen, påverkas därför inte kundernas uppfattning om varumärket.

Vid den breddning av sin målgrupp som företaget gör vid outletetablering, bör företaget inte frångå sin kärnverksamhet och huvudsakliga positionering. Trots att en prisreduceringsstrategi tillämpas i outletformatet är det viktigt att kunden inser att det beror på formatet som sådant så att inte varumärketsidentiteten påverkas.

Undersökningen visade att varumärket inte har tappat position i kundernas sinne om att vara ett högstatusvarumärke med hög produktdifferentiering trots sin outletförsäljning. Således visas att modevarumärken inte påverkas av outletförsäljning på kort sikt. Dock kan det inte uteslutas att en etablerad image kan komma att ändras på längre sikt då en sådan förändringsprocess är lång.

### 6.2. Delfrågor

*I. Vilka möjligheter för outlet som försäljningskanal med sig för modevarumärket?*

Genom outletetablering breddas försäljningsbasen, vilket ger en stor möjlighet för varumärket att öka kännedomen på marknaden. Då en outletby attraherar en stor målgrupp kan företaget också dra fördelar av att synas i en kontext med andra varumärkesoutlets. Att exponera varumärket för en större kundgrupp medför att nya kunder kan genereras. Varumärkeskännedomen kan vidare resultera i en ökad lojalitet till varumärket. På längre sikt kan detta bidra till att den ordinarie butiken; flaggskeppsbutiken, får ett större antal av betydelsefulla lojala kunder.

Trots att outletbutikens primära syfte är att bli av med produktöverskott, är det av vikt för modeföretaget att se den som en ytterligare kanal att förmedla sitt varumärke genom. Möjligheten att i större utsträckning använda outleten som en kommunikationskanal där varumärkets kärnvärden kan förmedlas, bör företaget ta i beaktande. En outletetablering leder

även till att företaget kan erbjuda en alternativ kanal till de kunder som upplever att outletformatet passar dem bättre.

Genom att ha en outletbutik i egen regi behåller företaget makten över hur varumärket förmedlas till marknaden. Detta möjliggör att varumärket kan bibehålla kontrollen över hur det positioneras, vilket ökar möjligheten att kommunicera sina "rätta" värden till kunderna. En egen outletbutik medför också möjligheten att kunna ta större risker vid inköp och kollektionsplanering, då den sekundära försäljningskanalen kan nyttjas vid felaktiga prognoser.

Outletförsäljningen bidrar till att den ordinarie försäljningskanalen kan fokusera på att optimera sitt kunderbudande. Detta genom att den ordinarie butiken kan rensas från inaktuella varor och annat överskott, vilket medför att realisationsperioderna kan begränsas. Den identitetsförmedlare som flaggskeppsbutiken är, kan på så vis utnyttjas så att högimage-varumärket bibehåller sin position.

## *II. Vilka risker för modevarumärket finns med outletförsäljning?*

Outletbutikens erbjudande med lägre priser kan innebära att kundernas lojalitet gentemot flaggskeppsbutiken hotas om kunder i större utsträckning väljer att göra sina inköp i outleten. Det finns en stor ekonomisk fara för kärnverksamheten om detta blir en realitet. Risken är att kunderna ser det lägre priset som en ny referens och inte längre anser produkterna vara värda sitt ordinarie pris. Upplevelsen av varumärket försämras således, då kunderna inte längre är beredda att betala fullpris för produkterna.

För att undvika att outletbutiken signalerar ut värden som inte överensstämmer med varumärkets identitet bör andrasortering inte förekomma i sortimentet. Detta för att de sekunda varorna inte skall fungera som en representant för varumärket. Risken att varumärkets värden skadas skulle då vara stor. Det är också viktigt att samma varor inte finns till försäljning vid samma tidpunkt i de två butikerna. Risken att kunderna tappar förtroendet för modevarumärket ökar således.

Då outletkanalen tillåter företaget att "våga mer" vid inköp och kollektionsplanering, föreligger en risk i att man inte är lika noggrann vid produktutvecklingsfasen. Det kan leda till konsekvenser för varumärket då produktens betydelse för märkesuppfattningen är av ansevärd vikt.

Det är av betydelse att de båda butiksformaten representerar varumärket, men att budskapet anpassas till respektive kanal. Om varumärkesförmedlingen i alltför stor utsträckning skiljer sig åt, finns en risk att kunderna associerar "fel" värden till märket. Därför måste företaget behålla fokus på sina positioneringsstrategier. Det finns således en risk om outletbutiken enbart skulle signalera det lägre priset och inte ta hänsyn till varumärkets identitet.

Flaggskeppsbutiken är den viktigaste platsen vid förmedling av varumärket och det är således betydelsefullt att denna kanal erbjuder något annat än outletbutiken. Det finns en risk om ordinarie butik inte genererar större mervärden för sina kunder, då det kan leda till att en konkurrensartad situation uppstår. Samtidigt föreligger en fara om outletbutiken inte gör så att kunden upplever känslan av att ha gjort ett fynd. Om fyndkänslan inte infinner sig kan denne få negativa associationer vilket skulle påverka varumärket i stort.

## 7. Avslutande diskussion

---

*I det avslutande kapitlet reflekterar vi över uppsatsprocessen och resultatet som vi kommit fram till. Vidare ges förslag på vidare forskning inom området.*

---

### **7.1. Egna reflektioner om uppsatsprocessen**

Arbetet med uppsatsen har för oss varit givande och bidragit med stor kunskap inom problemområdet. Vi anser att de tre valda perspektiven har kompletterat varandra på ett bra sätt för att kunna göra en god analys av situationen. Att utföra egna empiriska undersökningar har varit en nyttig erfarenhet och vi har blivit positivt överraskade av intervjupersonernas intresse och engagemang. Detta har underlättat uppsatsprocessen för oss. Trots att den genomförda kundundersökningen inte var så omfattande, anser vi oss ändå kunnat utläsa kundernas uppfattningar.

Vi blev något överraskade av resultatet, då vi till en början trodde att outletförsäljningen skulle ha en mer negativ påverkan på modevarumärket än det visade sig ha. Med facit i hand anser vi oss ha använt rätt metoder för att uppfylla uppsatsens syfte. Det visas av det faktum att problemformuleringen inte förändrats under processens gång.

### **7.2. Förslag till vidare forskning**

Vi skulle finna det intressant och relevant om en mer omfattande undersökning av kunders inställning till varumärken och outletförsäljning hade genomförts. En annan tänkvärd framtida studie är att utreda vår problemformulering utifrån ett modevarumärke som under en längre tidsperiod tillämpat outletförsäljning. Detta för att kunna utröna och jämföra konsekvenserna på lång sikt.

## 8. Referenser

### 8.1. Litteratur

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

Aaker, David A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion –vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten –val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Apéria, Tony & Back, Rolf (2004). *Brand relations management: bridging the gap between brand promise and brand delivery*. Malmö: Liber

Apéria, Tony (2001). *Brand relationship management : den varumärkesbyggande processen*. Stockholms universitet: School of Business.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn Solvang (1997). *Forskningsmetodik –om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jackson, Tim & Shaw, David (2009). *Mastering fashion marketing*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

Keller, Kevin Lane, Apéria, Tony, Georgson, Mats (2008) *Strategic brand management : a European perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Kotler, Philip, Wong, Veronica, Saunders, John & Armstrong, Gary. (2005) *Principles of Marketing*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

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

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

Melin, Frans (2001). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: om konsten att bygga upp starka varumärken*. Malmö: Liber.

Rosenbloom, Bert (1999). *Marketing channels: a management view*, 6th edition. Fort Worth: Dryden Press.

Sjöberg, Katarina (1991) *Mer än kalla fakta – kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, Torsten (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Runa.

Van Weele, Arjan J. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management*, 4th edition, London: Thomson.

## **8.2. Vetenskapliga artiklar**

Christopher, Martin, Peck, Helen & Towill, Denis (2006). A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 17: 2, ss. 277-287.

Christopher, Martin, Peck, Helen & Lawson, Robert (2004). Creating agile supply chains the fashion industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 32: 8, ss. 367-376.

Fernie, John & Fernie, Suzanne I. (1997). The development of a US retail format in Europe: the case of factory outlet centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 25: 11, ss. 342–350.

Fowler, Deborah & Clodfelter, Richard (2001). A comparison of apparel quality: Outlet stores versus department stores. *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 5: 1, ss. 57-66.

Jones, O. Richard (2007). An examination of tenant evolution within the UK factory outlet channel. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35: 1, ss. 38-53.

Jones, Peter, Whitehead, Maureen. & Hillier, David (1997). The development of factory outlet shopping centres. *Property Management*, vol. 15: 2, ss. 111–116.

Masson, Ron, Iosif, Laura, MacKerron, Grant & Fernie, June (2007). Managing complexity in agile global fashion industry supply chains. *The international Journal of Logistics Management*, vol. 18: 2, ss. 238-254.

Shergill, G.S. & Chen, Y. (2008). Customer perceptions of factory outlet stores versus traditional department stores. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 26: 1, ss. 77-96.

## **8.3. Övriga artiklar**

Liliedahl, Karin (2005). Märkeskläder lockar till outletbyn. *Helsingborgs dagblad*, 28 oktober.

[http://hd.se/mer/2005/10/28/maerkesklaeder\\_lockar\\_till/](http://hd.se/mer/2005/10/28/maerkesklaeder_lockar_till/) 2009-05-16

## **8.4. Elektroniska källor**

<http://www.freeport.se/default.asp?viewset=1&on=Om%20oss&id=&initid=57&heading=Om%20oss&mainpage=templates/05.asp?sida=41> 2009-04-22

[http://www.qualityoutlet.com/web/Information\\_2.aspx](http://www.qualityoutlet.com/web/Information_2.aspx) 2009-04-23

### **8.5. Muntliga källor**

Anonyma kunder till Acne Studio i Göteborg samt Acne Outlet på Freeport. Intervjuade mellan den 1 maj och 10 maj 2009.

Flemmich, Sanna. Medarbetare på Acne Studio i Göteborg och tidigare på Acne Outlet på Freeport. 2009-05-06.

Krafft, Ove. Forskare och professor vid Handelshögskolan Göteborg. 2009-04-20.

Kroon, Magnus. Svensk Handel. 2009-05-04.

Quicklund, Lie. Butikschef på Acne Studio i Göteborg. 2009-04-21.

Strand, Carina. Marknadschef på Freeport. 2009-04-28.

Werner, Cecilia. Butikschef på Acne Outlet på Freeport. 2009-05-18.

## 9. Bilagor

### ***Bilaga 1: Intervjuguide experter***

- Intervjun inleds med presentation av uppsatsen; dess problemformulering, syfte, avgränsning samt valt fallföretag.
  - Godkännande av ljudinspelning och publicering av namn samt resultat av intervju?
1. Kan du berätta lite om din bakgrund?
  2. Vilka är drivkrafterna bakom outletetablering idag?
  3. Vilka fördelar kan varumärken idag dra av försäljning via outlets?
  4. Vilka risker för varumärket finns med outletförsäljning?
  5. Vilka möjligheter för varumärket finns med outletförsäljning?
  6. Hur tror du varumärket påverkas av att säljas i outlet som sekundär försäljningskanal?
  7. Tror du outletförsäljning kan ha inverkan på kundernas uppfattning om vad varumärket står för? Om ja; på vilket sätt?
  8. Anser du att högimagevarumärken kan skadas vid parallell försäljning i sin flaggskeppsbutik och outletbutik? Om ja; på vilket sätt?
  9. Tror du att outletbutiken har samma kunder som flaggskeppsbutiken? Om nej; hur skiljer de sig åt?
  10. Hur stor betydelse för varumärket har kontexten i vilka produkterna säljs?
  11. Vilka alternativ finns till outletförsäljning?
  12. Tror du den värdeskapande processen skiljer sig åt vid inköp i outletbutik jämfört med varumärkets ordinarie försäljningskanal (flaggskeppsbutiken)?
  13. Tror du att outletbutiken och flaggskeppsbutiken konkurrerar med varandra i detaljistledet? Om ja; på vilket sätt och vad kan det medföra för konsekvenser?
  14. Vilken anser du vara den främsta anledningen till att man handlar i en outletbutik?
  15. Har du någon uppfattning om hur stor roll priset spelar vid varumärkesuppfattningen? Kan ett lägre pris signalera lägre kvalitet i fallet med outletförsäljning?
  16. Vi upplever att produkttegenskaperna står i fokus vid försäljning genom högimage-varumärkets primära försäljningskanal. Anser du att fokus förändras vid försäljning via outlets och isf hur?
  17. Hur stor roll anser du att varumärkeslojalitet och varumärkeskänedom spelar vid inköp av högimage-produkter i outletbutik?
  18. Tror du att kunderna i outletbutiken uppfattar varumärket på samma vis som i flaggskeppsbutiken? Hur kan uppfattningen skilja sig åt?
  19. Hur ser du på outletförsäljning av högimage-varumärken i framtiden?
  20. Hur ser du på outletfenomenets utveckling i framtiden? Kan du utläsa några långsiktiga effekter som outletförsäljningen har på varumärket?
  21. Är outletförsäljning ett hållbart alternativ till realisationer?

## Bilaga 2: Intervjuguide fallföretagsrepresentanter

- Intervjun inleds med presentation av uppsatsen; dess problemformulering, syfte, avgränsning samt valt fallföretag.
  - Godkännande av ljudinspelning och publicering av namn samt resultat av intervju?
1. Hur länge har du arbetat i företaget?
  2. Vad står varumärket ACNE för?
  3. Välj tre ord som du anser att varumärket ACNE står för.
  4. Varför tror du att kunder besöker er butik?
  5. Hur ser du på att ACNE både har egna s.k. studios och outletbutiker?
  6. Hur tror du dessa två försäljningskanaler påverkar varumärket?
  7. Ser du några risker med att dessa två försäljningskanaler används parallellt?
  8. Ser du några möjligheter med att dessa två försäljningskanaler används parallellt?
  9. Hur vill ni att ACNE skall uppfattas av kunderna?
  10. Hur gör ni för att kunderna faktiskt skall uppfatta varumärket som ni vill?
  11. Tror du att kunderna uppfattar varumärket ACNE på olika sätt i outletbutiken jmf med studion?
  12. Hur skulle du beskriva kunden som handlar i er butik?
  13. Tror du att outletbutiken har samma kunder som studion?
  14. Vad tror du att kunden i din butik värdesätter mest; pris, kvalitet, design eller något annat?
  15. Hur fungerar ert samarbete med studion/outletbutiken?
  16. Anser ni att outletbutiken/studion konkurrerar med er butik?
  17. Kan man hitta samma produkter i outletbutiken som i studion?
  18. Hur ofta har ni REA, hur mycket prissänks varorna då och hur länge pågår REAN?



## **Bilaga 4: Sammanställning av intervjuer med experter**

### **Vilka är drivkrafterna bakom outletetablering idag?**

**Krafft:** ”Att nå nya kundgrupper och bli mer kända på marknaden. Underlättar i planeringssammanhang genom att man blir av med varor på annat, mer kontrollerat och riktat sätt än Rea.”

**Strand:** ”Det är både problemlösande och ger fördelar. Kan göra sig av med sitt överskott av produkter (lagerlokaler är dyrt). Eller att man inte vill jobba med rea i ordinarie butik. En allt viktigare anledning är att företagen ser outletmarknaden som en ny marknad för nya kunder. Breddar varumärket för att VM kan nå flera kunder.”

**Kroon:** ”Dubbelbottnad: Ger ökad profilering för VM och en bra chans att öka omsättningshastigheten i butikerna. Kan lyfta ut varorna till en annan butik, så att man kan profilera det riktiga varumärket i den ”riktiga” butiken. Behöver inte vara perfekt ute på outleten. Konsumenten har inte uppdaterade krav på varumärket i outletbutiken.”

### **Vilka fördelar kan varumärken idag dra av försäljning via outlets?**

**Krafft:** ”Den största fördelen är att man syns för fler människor och på så vis når fler kundgrupper. Man tjänar inte mycket pengar på det egentligen, men handlar till stor del om att sprida varumärket.”

**Strand:** ”Kan hitta nya kunder, slipper utförsäljning i butikerna som kan störa det ordinarie sortiment. En outlet är en turistattraktion, får kunder från hela norra Europa. Mkt av detaljhandeln går ner i juli, men Freeports försäljning i juli är den bästa.”

**Kroon:** ”Nya kundgrupper kan hittas på outlet. Ger nya kunder en chans att få upp ögonen för varumärket. Kunden kanske kan tänka sig att köpa varumärket till det reducerade priset och sen kanske kunden fortsätter köpa till ordinarie pris.”

### **Vilka risker för varumärket finns med outletförsäljning?**

**Krafft:** ”Om man frestas med att se det som en ekonomisk möjlighet att sälja mer och billigare till en bredare kundgrupp finns stora risker i positioneringen, då man positionerar om sitt varumärke på marknaden. 2:a handssortering får inte ta överhand och bli huvudverksamhet för företaget, utan man måste veta vad ens kärnverksamhet och dess positionering utgörs av.”

**Strand:** ”En stor risk är att butiken på outleten inte har samma approach som varumärket står för. Om man inte gör det finns det risk att varumärket skavs i kanten. Kan inte bara ha en lada någonstans där man ”kränger” varor. Därför satsar många butiker på Freeport mycket på butiken, lokalen. Gör man inte den attraktiv så kan det skada varumärkets värden.”

**Kroon:** ”Man har förväntningar på en outlet som kund att; här ska man fynda. Kan vara så att man inte känner att den inte hittar något fynd, vilket gör upplevelsen negativ. Finns även hot att kunden inte går till den riktiga butiken, utan denne kan släppa efter i modegrad och välja outletbutiken istället.”

### **Vilka möjligheter för varumärket finns med outletförsäljning?**

**Krafft:** ”Att nå nya kunder som man inte hade nått annats. Att väcka ett intresse för exempelvis ungdomar att köpa varumärket på outleten som sedan köper de ordinarie produkterna. Å så vis finns en möjlighet att nya kunder ”vänjer” sig vid varumärket och även köper ordinarie produkter till ordinarie pris i framtiden.”

**Strand:** ”Att attrahera nya kunder på en ny marknad. Säljer väldigt mkt på en outleten; butikerna har hög omsättning. Är det sämre tider i stan kanske det är bättre tider på outleten. Kan anpassa flödet så att det logistikmässigt blir en balans i flödet av varor. Outletbutiken är en viktig funktion för att hålla uppdaterat och fräscht i den ordinarie butiken.”

**Kroon:** ”Att hitta nya kundgrupper. Kan hålla uppe tempot i den ordinarie butiken, att få in nya varor. Kan avhjälpa fel snabbare.”

### **Hur tror du varumärket påverkas av att säljas i outlet som sekundär försäljningskanal?**

**Krafft:** ”Det finns en risk att man tappar position om man gör det för mycket. Det är en balansgång; hur mycket tål egentligen den ordinarie marknaden av outletförsäljning innan varumärket får en ny position? Varumärket påverkas framförallt om det är för mycket andrasortering och vid viss omfattning börjar det få betydelse. Mycket glas idag säljs via outlets och jag tror att marknaden har positionerat om t.ex. Orrefors.”

**Strand:** ”Inte annat än positivt. På outleten säljs bra produkter; hela kläder. I vissa fall säljs andrasortering och då står det tydligt utmärkt på produkterna. För mkt andrasortering kan skada dock varumärket, därför borde det inte finnas någon andrasortering i outletbutiken.”

**Kroon:** ”Det beror på hur man hanterat det. Det är viktigt att det syns skillnad i de båda försäljningskanalerna; att man som kund känner skillnad mellan de båda. Om kunden väljer outletbutiken framför den ordinarie innebär det ett nederlag för varumärket. Därför måste man hålla upp intresset för det ”riktiga” varumärket genom att den ordinarie butiken måste erbjuda något mer.”

**Tror du outletförsäljning kan ha inverkan på kundernas uppfattning om vad varumärket står för? Om ja; på vilket sätt?**

**Krafft:** ”Det finns en risk att man inte köper fullpris igen när man köpt en produkt för tredjedelen av priset en gång. På så vis finns en risk att man vänjer kunder vid lägre priser. Det beror på typ av produkt och hur stora skillnaderna är mellan årsmodellerna; en trendig klänning kanske mer känsligt än en kostym.”

**Strand:** ”Absolut. Därför är det lika viktigt att man har en hög svansföring här som i allt annat man gör, annars skadar det varumärket.”

**Kroon:** ”Hanterat man det felaktigt kan det ha en negativ inverkan. Man måste som kund märka skillnad i butikerna och varorna för att uppfattningen om varumärket inte skall påverkas. Är nog ganska medveten om sitt val av butik som kund.”

**Anser du att högimagevarumärken kan skadas vid parallell försäljning i sin flaggskeppsbutik och outletbutik? Om ja; på vilket sätt?**

**Krafft:** ”Ja, om samma vara säljs i de båda butikerna, så absolut. Förutsättningen för att outletförsäljning ska fungera är att det krävs en påtaglig skillnad i sortiment. Om årets modell säljs på båda ställena blir det problem. Kunden måste uppleva att det är en påtaglig skillnad i modell eller kvalitet eller liknande mellan outletvaror och ordinarie kanals varor. Annars blir det bekymmersamt och varumärket börjar tappa position. Varumärket balanserar här på en gräns.”

**Strand:** ”Nej, jag tror bara det är positivt om man hanterat det på rätt sätt. Outletfenomenet har funnits i 100 år och efterfrågan växer på denna typ av butiker. Dock tror jag att det är viktigt att man har en bra balans mellan outlet och andra kanaler. Filippa K:s absolut viktigaste butiker just nu är outlets. Detta för att man kan kontrollera flödet av produkter.”

**Kroon:** ”Ja, det kan det göra om man hanterat det på felaktigt sätt. Inte en helt ofarlig resa att ha ett starkt varumärke kopplat till en outlet. Måste se skillnader mellan butikerna och dess sortiment annars kan kunden känna att varumärket har urvattnats. Outletbutiken får inte ta övertag.”

**Tror du att outletbutiken har samma kunder som flaggskeppsbutiken? Om nej; hur skiljer de sig åt?**

**Krafft:** ”Inte till att börja med eftersom kundgrupperna har olika bevekelsegrunder. På sikt kan de tänkas få det, men inte till en början.”

**Strand:** ”Nej, inte från början. Men rörelsen som den ser ut nu är på väg dit. En del köper allt här, en del köper inget här. Basvaror kan man alltid köpa här och sen komplettera. Vad gäller Acne har kunden i stan behovet av att ha det ”senaste” för sin egen trygghets skull, medan outletkunden har mer trygghet i sig själv och kan skapa sig en egen stil.”

**Kroon:** ”Inte helt och hållet. Outletbutiken vinner många nya kunder, framförallt eftersom den syns i en kontext med andra varumärkens butiker. Kundkretsen är mer given i ordinarie butik. Olika målgrupper, men vissa acnefans som åker till outleten för att hitta varor.”

**Hur stor betydelse för varumärket har kontexten i vilka produkterna säljs?**

**Krafft:** ”Det påverkas, men det accepteras om det säljs i ett B eller C-läge om det är förra årets modell eller 2:a hand och liknande. Om man håller isär de olika kanalerna funkar det. Men det går inte att kunderna associerar ett högimagevarumärke med en enkel butik i ett halvbra läge, utan det måste associeras med ”fina gatan”. Kunderna måste kunna skilja på det ena och det andra. Man måste därför göra det lätt för kunderna att faktiskt skilja dem åt för annars uppstår nya värden. När priset börjar ta över kvalitets- och imagebilden blir det problem för varumärket. Ett stort problem är om outletbutiken ser likadan ut som ordinarie butik, det måste vara två olika saker.”

**Strand:** ”Oerhört viktigt för totalupplevelsen. Lika viktigt att outletbutiken signalerar varumärket såsom det görs i den ordinarie butiken. Annars taggar man på varumärket och det kan falla i värde. Dagens kunder för kräsna för att man ska handla från några pallar med varor.”

**Kroon:** ”Jätteviktigt. Avgörande. Butikspersonalen också mycket viktigt. Det är det som skapar helheten av ett varumärke; profilen ställs mot bilden.”

### **Vilka alternativ finns till outletförsäljning?**

**Krafft:** ”Att bränna det gamla sortimentet. Traditionell realisation är det normala alternativet, men då sprider man inte varumärket på ett konstruktivt sätt. Eller så kan man klippa bort märket och sälja via GeKås i Ullared.”

**Strand:** ”Alternativet är att ha realisationer i sin ordinarie butik, men det är ärligare att ha outlet än att ta ut gamla varor från lagret i butiken. Dessutom kostar det mycket pengar att ha varor på lager.”

**Kroon:** ”Outleten kan göra att man tillåter sig att göra mer fel än man annars kan göra. Kan vara mer slarvig när man tar fram kollektioner för man vet att det finns en annan försäljningskanal där man kan göra sig av med överskottet. Annars är ett alternativ att blir mer träffsäker vid kollektionsframtagningen. Kan skänka till välgörenhet eller ha auktioner av produkterna på Internet. Jag anser outlet är ett bra alternativ.”

### **Tror du den värdeskapande processen skiljer sig åt vid inköp i outletbutik jämfört med varumärkets ordinarie försäljningskanal (flaggskeppsbutiken)?**

**Krafft:** ”Det gör den säkert på grund av att kunderna har olika bevekelsegrunder. Märket, dess bet och kvalitet som dominerar starkare i den ordinarie butiken och som slår igenom starkare där. Processerna måste se olika ut då de olika elementen väger olika tungt i de olika sammanhangen. Man kanske känner att man har gjort en riktigt bra affär när man handlat i outleten. Det är det som gör att man känner sig nöjd och glad. Att man är nöjd och glad när man handlat i den ordinarie butiken är för att man hittat något som är snyggt, populärt eller modernt, det är inte pengaassocierat på samma sätt. Det är inte den goda affären som står i centrum, utan produkten och dess attribut som är viktigt i ordinarie butik.”

**Strand:** ”Kan tänka mig att ett varumärke bygger sitt värde generellt sett. Priset skapar värde genom att man kan köpa ett plagg som man kanske inte kan köpa annars.”

**Kroon:** ”Ja, man går in i helt olika positioner i köpprocessen. Det är mer riktat mot impulsköp i outleten, medan kunden har ett tydligare mål i den ordinarie butiken. Det är mer av en bonuskänsla på outlet; att kunden får mycket för pengarna. I outleten är kvantitetkänslan av betydelse, medan kvalitetskänslan är viktig i ordinarie butik. Dessa båda värden är av stor vikt.

### **Tror du att outletbutiken och flaggskeppsbutiken konkurrerar med varandra i detaljistledet? Om ja; på vilket sätt och vad kan det medföra för konsekvenser?**

**Krafft:** ”Ja, I viss utsträckning. Det uppstår alltid en viss konkurrens när man tillämpar försäljning av samma varumärken. Ju mer man kan skilja produkterna åt desto mindre konkurrens får man mellan butikerna. Därför måste kunden uppleva att man får något annat i outleten. Ligger deras sortiment bara några veckor ifrån varandra i modernitet har man problem. Tydlig positionering för butikerna är viktigt, annars går de in i varandra. Ju mer lika sortiment, desto större bekymmer.”

**Strand:** ”Ja, man konkurrerar på sätt och vis med all detaljhandel. Men olika människor vill olika saker. Det handlar om att de båda butikerna skall leva i symbios. Om man inte hittar samma produkt i stan och visar att det är en skillnad mellan sortimentet tror jag inte att det medför några stora konsekvenser. Den människan som är beredd att lägga 30 % mer gör det, då denne är beredd att betala det för att få plagget när det kommer ut i ordinarie butik.”

**Kroon:** ”Här handlar det om att det gamla utmanar det nya. Helhetsmässigt tror jag att helheten vinner och man blir mer kolleger än konkurrenter. Konkurrenten är positiv då man kan hitta nya kunder i outleten som sedan söker sig till flaggskeppsbutiken. Kanske är det en större utmaning för outletbutiken att knyta an till ordinarie butik, då kunderna får sämre information om varumärket där än i ordinarie butik.

### **Vilken anser du vara den främsta anledningen till att man handlar i en outletbutik?**

**Krafft:** ”Priset.”

**Strand:** ”Att man är intresserad av varumärken, vill göra ett fynd samt att man tycker om kläder, mode, design och kvalitet”

**Kroon:** ”Fyndkänslan tror jag är viktigast; att man gör en bra affär.”

### **Har du någon uppfattning om hur stor roll priset spelar vid varumärkesuppfattningen? Kan ett lägre pris signalera lägre kvalitet i fallet med outletförsäljning?**

**Krafft:** ”Det gör det till viss del. Ett lågt pris signalerar antingen sämre kvalitet eller gamla plagg (förra årets modell). Det behöver inte skada varumärket i sig, men skickar samtidigt signal om att något inte är ”okej”.”

**Strand:** ”Nej det tror jag inte för det handlar om att man redan har en stark uppfattning om varumärket. På Freeport visar man att det är bra kvalitet för att det ordinarie priset alltid står på plagget. Detta gör att kunden förstår värdet på produkten och vilket fynd man gör.

**Kroon:** ”Ja det tror jag att det gör. Beror på vad man sätter inom kvalitetsbegreppet. Produktkvaliteten är densamma, men hög modegrad är det samma som hög kvalitet i detta fall.”

### **Vi upplever att produkttegenskaperna står i fokus vid försäljning genom högimagevarumärkets primära försäljningskanal. Anser du att fokus förändras vid försäljning via outlets och isf hur?**

**Krafft:** ”Ja, det glider över mer på priset i outlet.”

**Strand:** ”Nej, det gör det inte. På outleten kan kunden få designen och samtidigt göra ett fynd. Därför måste varumärket bygga upp ett starkt varumärke innan de öppnar en outletbutik. Kunden måste uppleva att man gör ett fynd och att intresse för varumärket finns innan man kommer till outletbutiken är viktigt.”

**Kroon:** ”Ja, exempelvis kan hög modegrad bli låg modegrad. Mer fokus på priset och är då mer förlåtande för den lägre modegraden.”

### **Hur stor roll anser du att varumärkeslojalitet och varumärkeskännedom spelar vid inköp av högimageprodukter i outletbutik?**

**Krafft:** ”Varumärkeskännedom är mycket viktigt; det är det som är avgörande. Man måste vara medveten om vad det kostar normalt sett och vad varumärket står för, för att vilja handla. Det är det som gör att man känner att man gjort en god affär.”

**Strand:** ”Jag tror inte att vi är så lojala idag. Kunder har en grupp varumärken som de anser vara intressanta. Tror det finns kunder som söker sig hit för att de är ute efter ett specifikt varumärke och vissa som har intresse av varumärken generellt och som känner att de gör ett fynd. Varumärkeskännedom och intresse är viktigare än lojaliteten.”

**Kroon:** ”Varumärkeskännedomen är viktigt för att veta att man gör fynd. Annars tycker man det är dyrt trots att priset är reducerat. Det är först vid kännedomen som kunden kan göra prisjämförelsen. Det är inte viktigt att man är varumärkeslojal på outleten. De riktigt varumärkeslojala finns i den ordinarie butiken. Eller så kommer de från flaggskeppsbutiken.”

### **Tror du att kunderna i outletbutiken uppfattar varumärket på samma vis som i flaggskeppsbutiken? Hur kan uppfattningen skilja sig åt?**

**Krafft:** ”Nej. Jag tror att det är positionerat ungefär på samma sett, utifrån vissa dimensioner, men inte alla. Det som skiljer sig är priset och moderniteten som ju är en del av kvaliteten i produkterna man säljer. Accepterar att sortimentet inte är nytt, för man vill ha varumärket & har inte råd att köpa det i vanliga fall.”

**Strand:** ”Det beror på butiken, personalen, hur man arbetar med sina kunder där jämfört med i ordinarie butik. Viktigt att butiken är inbjudande och fräsch och att personalen står för och signalerar varumärket. Prisskillnaden är viktig på outleten, fyndkänslan. I stan är det mer fokus på design och varumärket eftersom att priser inte är något man slåss med. Priset höjer köppplevelsen på outleten, varför fokus flyttas lite.”

**Kroon:** ”Det skiljer sig litegrann. Jag får känslan att det är kallare och mer avskalat i outletbutiken medan det är mer ombonat och varmt i ordinarie butik. För mycket ordning och reda ger inte fyndkänslan.”

### **Hur ser du på outletförsäljning av högimagevarumärken i framtiden?**

**Krafft:** ”Jag tror inte på någon särskilt omfattande utveckling. Ingen större tillväxt på grund av att det är en liten marknad i Sverige. Det finns en risk om gränserna suddas ut mellan de båda försäljningskanalerna så att kunderna går direkt till outleten istället för till den ordinarie butiken. Men vad är poängen i det egentligen? Jag ser ingen poäng i att företaget mer och mer övergår i outletförsäljning, då det är riskabelt och svårt att lyckas. Det är ingen framgångsrik utveckling för företaget eller för varumärket. Man måste ha mer kontroll över vad som säljs i de olika kanalerna.”

**Strand:** ”Många kedjor vill etablera butiker på Freeport, men ett så lågt pris och kvalitet skulle dra ner de övriga varumärkena. Viktigt att veta var gränsen går. Tror intresset för att etablera outlet alltid finns. Jag tror att det finns en stor framtid för högimagevarumärken på outletmarknaden.”

**Kroon:** ”Jag tror att det kommer hitta nya former. Outleten måste vara selekterad så att det blir något unikt. Det kan inte finnas för många outlets. Tror på outlet på nätet i framtiden. Det är olika modegrad på olika marknader globalt sett och Internet kan nå många olika marknader.”

### **Hur ser du på outletfenomenets utveckling i framtiden? Kan du utläsa några långsiktiga effekter som outletförsäljningen har på varumärket?**

**Krafft:** ”Jag tror att nya kanaler kommer utvecklas, t.ex. Ullared. Någon mer omfattande utveckling kommer inte att ske, på grund av marknadens storlek. Det är svårt att få lönsamhet i outletförsäljning av riktigt dyra varumärken i Sverige. Ur varumärkessynpunkt är det viktigt att hålla i sitt varumärke.”

**Strand:** ”Fler kedjor som etablerar outletförsäljning. På Freeport har vi lyckats med att ha tre starka ben att stå på; mode, sport o heminredning. Outletförsäljning inom heminredning kommer växa stort.”

**Kroon:** ”Klassiskt mode som är mer hållbart på outleten kan urholka flaggskeppsbutiken, genom att man vänjer kunderna vid lägre nivåer. Det handlar därför om att vårda kundens förtroende. Det gäller att våga vara selektiv och våga hålla i sitt varumärke i framtiden. Flaggskeppsbutiken måste våga tyngre och vara mer unik än outleten för att varumärket inte skall påverkas.”

#### **Är outletförsäljning ett hållbart alternativ till realisationer?**

**Krafft:** ”Ja, det är det för de starka varumärkena. De kan vara starka för att de har en stark förankring hos folk eller för att de är exklusiva. För att de har stark association för folk. Ett svagt varumärke svårt att lyckas med outletetablering. Varumärken måste vara starkt om man ska lyckas. Lite rea bör kvar i butikerna för annars blir folk besvikna.”

**Strand:** ”Det är ett mycket bättre alternativ. Detta för att inte behöva störa den dyra butiksytan i stan. Jag tror realisationer i ordinarie butik kommer att minska om man har en outlet. På så vis kan man fokusera på ordinarie försäljning. Det är viktigt att tänka på att det kostar mycket pengar att inte ha en vara när den efterfrågas.”

**Kroon:** ”Ja, det tycker jag. Det är en bra modell för att få en större ruljans i butikerna. Detaljister omsätter varulagret snabbare i Sverige idag. Det är varorna och butiken som gör varumärket. Outleten kan vara en bra utpost för att få ökad ruljans i den ordinarie butiken.”

## **Bilaga 5: Sammanställning av intervjuer med fallföretagsrepresentanter**

### **Vad står varumärket ACNE för?**

**Quicklund:** ”Acne (jeans) är ett sätt att klä sig och vara kreativ och ge uttryck för någonting. Duktiga på att skapa kläder, skor och accessoarer på ett lekfullt sätt. Uttrycker känslor för vad man är. Kreativt och konstnärligt. Som förkortningen på loggan.”

**Werner:** ”Bokstävernas betydelse; Ambition to Create Novell Expressions, är våra grundpelare. Acne är inte bara ett klädmärke.”

**Flemmich:** ”Jag ser acnes varumärke som ett sätt att uttrycka sig. Många vet inte vad ACNE-bokstävorna står för, men jag tycker de stämmer in på vad varumärket står för. Jag ser det som ett sätt att visa uttryck.”

### **Välj tre ord som du anser att varumärket ACNE står för.**

**Quicklund:** ”Kreativitet, Form och Uttryck.”

**Werner:** ”Fashion, Kreativitet, Lekfullhet.”

**Flemmich:** ”Nytänkande, Modigt och Känsla.”

### **Varför tror du att kunder besöker er butik?**

**Quicklund:** ”Dels för det största utbudet av Acneprodukter i Göteborg. Dels för personalen som arbetar i butiken. Att det är varumärkets egna butik tror jag gör mycket. Butiksinteriören spelar också stor roll. Många uppskattar Acne på grund av hög kvalitet, pris, speciella former och egen design.”

**Werner:** ”För märket ACNE och för vårt sortiment, vi har ett brett sortiment.”

**Flemmich:** *Outletbutiken:* ”Jag tror att för de som vill köpa Acne, så är det ett bra och billigt sätt att kunna köpa märket, att fynda. Mervärdet är att det är billigare, större fyndkänsla. Folk som gillar varumärket och vill handla, men inte är beredda att betala fullpris är kunderna. Eller de som vill ha tidigare kollektioner som inte längre finns i studion.” *Studion:* ”För att de vill ha just Acneprodukter. Alla vet inte att butiken finns på grund av läget, butiken ligger inte mitt på en gågata. Folk som kommer till oss gör det mer eller mindre medvetet; för att de vill uppdatera sig om vad som gäller, vad som finns i butiken eller för att inspireras.”

### **Hur ser du på att ACNE både har egna s.k. studios och outletbutiker?**

**Quicklund:** ”Outletbutiken på Freeport öppnade för lite mer än 2 år sedan. Första känslan var ”Gud vad tråkigt”, för att det skulle dra ner varumärket, att värdet sjunker med det lägre priset och så vidare. Praktiskt sett är de mycket bra; det ger många fördelar. Det är en god service att kunna erbjuda gamla jeansvättar och produkter som inte längre finns i ordinarie butik. De flesta varumärken har en outlet idag. Vart ska kläderna annars hamna?”

**Werner:** ”Mycket positivt, både för kunderna och för företaget. Kunder kan hitta äldre varor och liknande på outleten som inte finns kvar i den ordinarie butiken. Att man kan göra fynd är positivt för kunderna. För företaget är det positivt då det är ett sätt att bli av med överskott av varor.”

**Flemmich:** ”Jag tror att det är bra så länge man sköter det bra. Så länge man inte tappar att outleten faktiskt också skall representera varumärket och kunna förmedla Acne till kunderna. Man får inte glömma att outleten är en kommunikationskanal. Det är bra att kläderna faktiskt säljs och blir ett komplement till föregående säsong. Acne är ofta först med en trend och även om outleten har förra säsongens plagg kan dessa vara aktuella för många konsumenter.”

### **Hur tror du dessa två försäljningskanaler påverkar varumärket?**

**Quicklund:** ”På både gott och ont. Vissa kunder tycker värdet dras ned men annars tycker det är skitbra. Jag upplever själv att det drar ner varumärket något, speciellt för det ligger så nära.”

**Werner:** ”Det kan påverka negativt om man gör på fel sätt. Det viktigaste är att man inte får ha samma sortiment i butikerna. Vi ligger hela tiden med föregående kollektioner som är minst tre månader efter ordinarie butik. Vissa plagg som sätts i produktion igen kan finnas samtidigt i båda butikerna men de ser aldrig helt likadana ut, då ändras färg eller material. Jag tror inte att det kan påverka negativt om man är noggrann med det. Alla märken har överskott av varor och någonstans ska det ju ta vägen. Många har rea länge, men vi vill inte ha det så. Företaget har själva kontroll över varorna och hur de prissätts och marknadsförs genom att ha en egen outlet.”

**Flemmich:** ”Studion är väldigt styrd från huvudkontoret; personalen bara ska jobba i Acnekläder, varje fredag är ”dressed up friday” och så vidare. Här är det mer medveten styrning uppifrån så att alla studios förmedlar samma sak till kunden. På outleten är det mer fokus på ”kräng” och inte lika stort fokus på service. Där kommer kunden

och rotar som om det vore rea. Kunden förväntar sig inte samma sak. Outleten når ut till en bredare grupp än vad studion gör och varumärket förmedlas till fler kunder.”

### **Ser du några risker med att dessa två försäljningskanaler används parallellt?**

**Quicklund:** ”På outleten säljs ibland reklamationer och provplagg. Kvalitetsnivån är lägre. Det drar ner varumärket att man kan köpa trasiga kläder. Provkollektionen håller inte samma nivå som övriga. Men de plagg som är prover eller reklamationer märks ut på outleten.”

**Werner:** ”En risk är om man inte förklarar för kunden att det är äldre varor och att det inte är samma sortiment som i studion. Viktigt att kunderna vet att det är äldre varor.”

**Flemmich:** ”Om man släpper outleten att vara mer frigående och inte så styrt så att de inte förmedlar varumärket på samma sätt, så tror jag att det för kunderna kan bli en feltolkning av varumärket. Jag tycker det är viktigt att butikerna är relativt lika, så att de förmedlar samma grej ungefär. För personalen på outleten blir det mer lagerarbete, men outleten måste ändå förmedla varumärket på ett bra sätt. Upplever inte att det är samma styrning uppifrån Acnes ledning i outleten som för studion.”

### **Ser du några möjligheter med att dessa två försäljningskanaler används parallellt?**

**Quicklund:** ”Ja, att man får ut varorna. Har investerat pengar i en viss mängd kläder som man måste få in. Det som inte säljer bra hos oss kanske säljer jättebra på outleten. Vi hänvisar många kunder dit om produkterna inte finns i stan, det ser många kunder som en god service. Det finns ett bra samarbete med skraddare och liknande mellan butikerna.”

**Werner:** ”Det är en bra service för ordinarie butik. Om en kund har köpt en kavaj och vill ha ett par kostymbyxor som inte finns kvar i ordinarie butik för att de har bytt sortiment, kan kunderna hitta dom hos oss. Kunderna kan fortfarande få varan den vill ha. Har fått positiv respons på sådant.”

**Flemmich:** ”Att nå ut till en bredare målgrupp. Om folk får upp ögonen för Acne och Acnes design på outleten, så kan de söka upp studion för att de uppskattar varumärket Acne. Folk som inte väljer att uppdatera sig själva blir uppdaterade på outleten.” **Följdfråga: Finns det risker att Acnes exklusivitet minskar då tillgängligheten ökar?** ”Eftersom de senaste kollektionerna inte finns på outleten, så är kunderna i studion ute efter det senaste. Kollektionerna skiljer sig mycket åt. Det finns en liten risk att det blir för brett och för ”mainstream”, men spjutspetsarna är talande för varumärket och de tror inte jag attraherar huvudmålgruppen.”

### **Hur vill ni att ACNE skall uppfattas av kunderna?**

**Quicklund:** ”Att det är ett varumärke som håller kvalitet. Att pengarna motsvarar kvaliteten på varan. Varumärket skall uppfattas som mer ”fashion-korrekt”, att det finns en röd tråd i kollektionerna och att kläderna är unika. Acne påverkar många andra företag och klädskapare.”

**Werner:** ”Vi vill att vi ska vara ett fashion-märke. Att folk ska få inspiration från oss.”

**Flemmich:** ”Vad jag saknade lite på outleten var att kunderna skulle komma och uppskatta varumärket för det som det var; vilken fin design, vad fint klänningen faller osv. Att uppskatta hantverket och känslan bakom och det mervärde som ger det lilla extra till ett plagg. Detta förmedlades inte riktigt på outleten, eller uppskattades i alla fall inte av många kunder. Det kunden uppskattade var att han eller hon fick ett plagg från ett coolt varumärke till ett bra pris.”

### **Hur gör ni för att kunderna faktiskt skall uppfatta varumärket som ni vill?**

**Quicklund:** ”På konfektionsställen hänger vi bara ut ett antal av varje plagg i de attraktiva storlekarna. Plaggen på borden viks med silkespapper. På så vis försöker vi skapa ett lite högre värde. Känslan i butiken ska vara lite mer exklusiv och service är mycket viktigt. Tanken är att alla ska jobba på samma sätt. Vi har en ”concept book” som alla som jobbar i butiken tar del av. Personalen det viktigaste för att uppnå rätt känsla.”

**Werner:** ”Vi försöker vara lekfulla i vår display, hur vi visar varorna. Eftersom vi är en outlet så har varje artikel ett ordinarie pris, som visas. Vi är noga med att vi berättar att vi har en ordinarie butik. Vi når många samma kunder, vilket är positivt.”

**Flemmich:** *Studion:* ”Är mycket noga med personlig service; kunden och dess behov är alltid i fokus och man skall anpassa sin service efter vad kunden vill ha. Noga med att vi representerar varumärket genom att ha på sig plaggen som finns i butik och på så vis inspirera kunden. Det är också viktigt att hålla fint i butiken och hänga om fint i butiken för att det ska se annorlunda ut för en kund som kommer dit en gång i veckan. Extrapersonalen får utbildningar och sponsras med kläder.” *Outleten:* ”Jag blev ombedd att gå in på Internet och lära mig jeansmodellerna när jag skulle börja arbeta där. Butikschefen pratade om hur man är som försäljare. Vi skulle vi ha på oss något från Acne, men det räckte med ett plagg. Extrapersonalen sponsras inte med kläder. På outleten är det mer fokus på att sälja, inte att representera varumärket.”

## **Tror du att kunderna uppfattar varumärket ACNE på olika sätt i outletbutiken jmf med studion?**

**Quicklund:** ”Ja det tror jag. Sättet att jobba på är olika. De jobbar mer med volym och känslan är inte lika exklusiv. Det är två helt olika sätt att sälja varorna på. De skyltar inte de dyraste varorna, för de som besöker vill göra fynd. Jag tror det är viktigt att särskilja sig från. Jag tror att kunden uppfattar varumärket som två helt olika saker. Det kan påverka helhetsuppfattningen av varumärket, speciellt om outleten är det enda kunden har sett.”

**Werner:** ”Värdet kan minskas lite i en outlet generellt, men jag tror inte att det är så i Acnebutiken. Jag tror att kunderna känner att det är samma märke. Men det är ju blandade kollektioner här. Studion är mer som ett ”showroom”, där kläderna visas upp och man vill förmedla vad designerna tänkt när de skapat kläderna. Det ska vara lite stökigt på outlet.”

**Flemmich:** ”Samma kund tror jag kan uppfatta det på ungefär på samma sätt. Men kunden som först besöker outleten får en annan känsla. Butikerna är mer eller mindre lika i grunden men ändå väldigt olika; i studion är det mer exklusivt och inspirerande. På outleten finns inte samma förutsättningar då det endast finns ett fåtal av ett visst plagg, men många olika styles. Kunden som kommer in i outleten får en outletkänsla mer än butik då det är en by. Jag tror att man kan se likheter i butikerna, men varumärkesuppfattningen kan vara olika. Men det mer exklusiva känner man inte i outleten. Kan få en mer samlad känsla för varumärket om man besöker båda.”

## **Hur skulle du beskriva kunden som handlar i er butik?**

**Quicklund:** ”En mode- och stilmedveten kvinna eller man som har det ganska gott ställt. Vilken ålder kunden är beror helt på produkten, men 20-30 år, kanske 25 år. Damp plaggen säljer bäst.”

**Werner:** ”Vi har två typer av kunder: Den som handlar i ordinarie butiken och är stamkund där, som vet produkter som funnits där. Och sen har vi ”fyndkunden”, som kan sägas vara Freeportkunden som vill göra fynd.”

**Flemmich:** *Outleten:* ”En större andel yngre och inte så många äldre (övre medelåldern). Kunden är mer ute efter att fynda.” *Studion:* ”Kunder som vill vara rätt i tiden i modesvängningar, vill investera i ett plagg som det finns en tanke bakom. Tycker att skrädderi och passform och kvalitet är viktigt och är inte med i ”fast fashion”-svängen, utan vill ha ett mer hållbart plagg. En kund som har skaffat sig en uppfattning om varumärket; att det är bra och värt att investera i. Alla olika åldrar, men eftersom vi har lite dyrare plagg är det folk som jobbar och tjänar pengar; därför kanske 25 år och uppåt.”

## **Tror du att outletbutiken har samma kunder som studion?**

**Quicklund:** ”Inte rakt igenom, men till viss del. Men kunden som sådan är annorlunda. Modegraden är högre i stan, kunderna är mer moderiktiga människor som kan lägga mer pengar. Kunden på outleten vill köpa billigare.”

**Werner:** ”Jag tror mer att de kunderna som är Acne-kunder handlar varannan gång i studio och varannan gång i outletbutiken. Men sen tror jag inte riktigt att vi har samma kunder. De som handlar i ordinarie butik är mer ”fashion”-människor än här. Kunderna i den ordinarie butiken vill ha det senaste. Det är mer basic-plagg här.”

**Flemmich:** ”Både och. Jag känner igen mycket folk som var på outleten och som nu kommer in i studion. Finns de som frekvent besöker båda butikerna, men många studio-kunder vet inte om att det finns en outlet. De som handlar för varumärkets skull besöker båda Butikerna. Jag upplevde att det var mycket folk från Kungsbacka på Freeport, folk som inte orkar åka in till stan.”

## **Vad tror du att kunden i din butik värdesätter mest; pris, kvalitet, design eller något annat?**

**Quicklund:** ”Pris och design. Till viss del kvalitet. Kunden värdesätter att gå till Acnes egna butiken först. Kunderna uppskattar service och att personalen har produktkännedom och kunskap.”

**Werner:** ”Freeportkunden värdesätter pris mest. Acnekunden som kommer in tror jag värdesätter en kombination av pris, kvalitet och design.”

**Flemmich:** *Outleten:* ”Design till ett mycket bra pris. Känslan av att ett plagg har kostat 4000, men nu kostar det bara 2000. Priset är mer i fokus.” *Studion:* ”Jag upplever att service är viktigt. Hos plaggen tror jag att de får ett trendigt plagg till ett hyfsat pris; rätt modemässigt och populärt. Design i förhållande till pris tror jag kunden värdesätter mest.”

## **Hur fungerar ert samarbete med studion/outletbutiken?**

**Quicklund:** ”Väldigt bra. Vi vidarebefordrar kunder i första hand. Men också efter rea, så skickas överskottet till outleten. Personalen upplever jag som lite olika. De på outleten jobbar där för att de gillar arbetssättet.”

**Werner:** ”Väldigt bra. Studion talar om för sina kunder att det finns en outlet. Det kan finnas plagg i äldre kollektioner som inte finns kvar där och som kunden vill ha, och då kan de åka hit. Vi berättar för våra kunder att

vi har en ordinarie butik och uppmanar dem att åka dit. Mer inspiration i studion. Blandade kollktioner på outleten.”

**Flemmich:** ”Det fungerar bra. Vi har en dialog mellan butikerna och kan hjälpa varandra med åsikter eller hjälp. Vi kan lägga undan varor till kunder i den andra butiken. Jag upplever att vi arbetar för samma sak.”

### **Anser ni att outletbutiken/studion konkurrerar med er butik?**

**Quicklund:** ”Ja. Kunderna kan enbart börja handla på outleten. Men i slutändan gynnar det Acne ändå och det är det som är det mest väsentliga i slutändan.”

**Werner:** ”Nej, inte någonting. Bra samarbete bara. De kunderna som verkligen vill ha rätt plagg i rätt tid, handlar i Göteborg. För det är inte alltid vi får alla plagg hit.”

**Flemmich:** ”Nej. Jag tror att de som vill ha aktuell säsong söker sig till studion. De som vill handla ett par jeans som inte bryr sig kanske åker till Freeport. Därför ser jag inte någon direkt konkurrens.”

### **Kan man hitta samma produkter i outletbutiken som i studion?**

**Quicklund:** ”Ja. Om vi har reklamerat en vara som skickas till outleten så kan man hitta en vara i en storlek där ute. Även provkollektion skickas till outleten, vilken kan innehålla plagg som finns i studion samtidigt. Och en del jeansvättar. I regel tar det en säsong från dess att studion får in en produkt tills den kan hamna på outleten. Under rean kan samma varor hittas för de har skickats direkt från centrallagret. Vissa kollektioner kan säljas på outleten som inte funnits i studion i vissa enstaka fall, om företaget valt att inte sälja dessa i studiorna.”

**Werner:** ”Nej, men kan göra ”repeat” på vissa varor. Det är mest frågan om basplagg, men då ändras oftast material och färg, så samma modell kan finnas men inte helt likadana plagg.”

**Flemmich:** ”Ja, det kan man. Här finns en liten risk. Ibland får outleten lite för tidiga leveranser och då finns de på samma ställe till olika priser. Väldigt viktigt att det inte blir så för då urholkar det trovärdigheten för studion. Provkollektioner säljs också i outleten, men de märks ut tydligt. Det händer inte så ofta att det säljs samma saker, men det kan förekomma i rea-tider. Antingen kan studion skicka plagg till outleten, eller så skickas det från centrallagret.”

### **Hur ofta har ni REA, hur mycket prissänks varorna då och hur länge pågår REAN?**

**Quicklund:** ”Två gånger per år; sommar- och julrea. Den pågår i regel i 3-4 veckor. Plaggen prissänks 30-60 %.”

### **Följdfråga: Tror du att outlet kan komma att ersätta rea i framtiden eller är det viktigt att ha kvar?**

Det är en intressant fråga. Butikerna tjänar inte på att ha rea. Tjänar mer egentligen att säga produkterna till outleten, i alla fall om det är mer än 50 % prisreduktion. Det finns både för- och nackdelar. Det är en nackdel att känslan i butiken ändras under realisationer, det drar en annan typ av människor. Men bra för att det drar folk som normalt inte skulle handlat.”

**Werner:** -

**Flemmich:** -

## Bilaga 6: Sammanställning av kundundersökning Acne Studio

Antal tillfrågade: 30 personer

MAN: 10 KVINNA: 20 ÅLDER: 19-38

Har du någon gång besökt ACNEs butik på Freeport/ i Göteborg?

JA: 21 NEJ: 9

Varför besöker du den här ACNE-butiken?

DESIGN: 29 PRIS: 0  
KVALITET: 1

Hur viktigt är priset när du handlar kläder?  
OVIKTIGT: 3

VIKTIGT: 14 MINDRE VIKTIGT: 13

Hur viktigt är kvaliteten när du handlar kläder?

VIKTIGT: 26 MINDRE VIKTIGT: 4  
OVIKTIGT: 0

Välj tre ord som du anser att varumärket ACNE står för. (Vi fick in 88 ord av 90 möjliga)

ORD:	Antal personer som valde ordet:
Design	14 (46,7 %)
Stilrent / Stilfullt / Stil / Rent / Renhet	12 (40,0 %)
Svenskt / Skandinaviskt / Nordiskt / Stockholm	10 (33,3 %)
Trendigt / Modernt / Modemedvetet	7 (23,3 %)
Kreativitet / Nyskapande / Nymodigt	6 (20,0 %)
Kvalitet	3 (10,0 %)
Snyggt	3 (10,0 %)
Prisvärt	3 (10,0 %)

Anser du att det är bra eller dåligt att ACNE säljer både via outlets och ordinarie butiker?

BRA: 24 DÅLIGT: 1 ANNAT SVAR: 5

KOMMENTARER: (BRA)	Antal personer med liknande åsikt:
Priset	12
Tillgängligheten	4
Utbudet på outleten	4
KOMMENTARER: (DÅLIGT)	
Tråkigt om märket blir för brett	1
KOMMENTARER: (ANNAT SVAR)	
Spelar ingen roll/ingen åsikt	4

Upplever du att kläderna i outletbutiken har samma modegrad som i ordinarie butik?

(bortfall: 1)

JA: 11

NEJ: 14

ANNAT SVAR: 4 (vet ej)

**Tror du att det förbättrar eller försämrar för varumärket att ha outletförsäljning?**

FÖRBÄTTRAR: 13

FÖRSÄMRAR: 10

VARKEN ELLER: 7

<b>KOMMENTARER: (förbättrar)</b>	<b>Antal personer med liknande åsikt:</b>
<b>Tydliggör varumärket, ökar tillgängligheten och breddar målgruppen</b>	<b>7</b>
<b>Pris</b>	<b>1</b>
<b>KOMMENTARER: (försämrar)</b>	
<b>Tappar status</b>	<b>3</b>
<b>Tecken på att de satsar fel</b>	<b>1</b>
<b>Byter målgrupp</b>	<b>1</b>

**Hur ofta besöker du ACNEs Freeport-butik?**

1 gång/vecka: 0

1 gång/mån: 1

Några gånger per år: 13

1 gång/år: 5

Aldrig: 11

**Hur ofta besöker du ACNEs ordinarie butik?**

1 gång/vecka: 7

1 gång/mån: 13

Några gånger per år: 6

1 gång/år: 4

Aldrig: -

**Hur viktigt är varumärken med hög status för dig?**

VIKTIGT: 5

MINDRE VIKTIGT: 17

OVIKTIGT: 8

**Anser du att ACNE är ett högstatusmärke?**

JA: 23

NEJ: 7

**Tror du att det är samma kund som handlar i outletbutiken som i butiken i stan?**

JA: 13

NEJ: 17

## Bilaga 7: Sammanställning kundundersökning Acne Outlet

Antal tillfrågade: 30 personer

MAN: 15      KVINNA: 15      ÅLDER: 18-60

**Har du någon gång besökt ACNE butik på Freeport/ i Göteborg?**

JA: 16      NEJ: 14

**Varför besöker du den här ACNEbutiken?**

DESIGN: 12      PRIS: 13  
KVALITET: 3

(bortfall: 2)

**Hur viktigt är priset när du handlar kläder?**  
OVIKTIGT: 2

VIKTIGT: 15      MINDRE VIKTIGT: 13

**Hur viktig är kvaliteten när du handlar kläder?**  
OVIKTIGT: 0

VIKTIGT: 29      MINDRE VIKTIGT: 1

**Välj tre ord som du anser att varumärket ACNE står för.** (Vi fick in 52 ord av 90 möjliga)  
(bortfall: 8)

ORD:	Antal personer som valde ordet:
Design	8 (26,7 %)
Modernt / Mode / Trendigt	6 (20,0 %)
Kvalitet	5 (16,7 %)
Svenskt	5 (16,7 %)
Dyrt / Överpris / Dyra	4 (13,3 %)
Snyggt	2 (6,6 %)

**Anser du att det är bra eller dåligt att ACNE säljer både via outlets och ordinarie butiker?**  
(bortfall: 1)

BRA: 29      DÅLIGT: 0

KOMMENTARER: (BRA)	Antal personer med liknande åsikt:
Priset	13
Tillgängligheten	3
Ett alternativ	2

**Upplever du att kläderna i outletbutiken har samma modegrad som i ordinarie butik?**  
(vet ej)

JA: 11      NEJ: 13      ANNAT SVAR: 6

**Tror du att det förbättrar eller försämrar för varumärket att ha outletförsäljning?**

FÖRBÄTTRAR: 11

FÖRSÄMRAR: 8

VARKEN ELLER: 11

KOMMENTARER: (förbättrar)	Antal personer med liknande åsikt:
Bredare/större kundgrupp	3
KOMMENTARER: (försämrar)	
Fokus ändras	2

**Hur ofta besöker du ACNEs Freeport-butik?**

1 gång/vecka: 0

1 gång/mån: 3

Några gånger per år: 17

1 gång/år: 10

Aldrig: -

**Hur ofta besöker du ACNEs ordinarie butik?**

1 gång/vecka: 1    1 gång/mån: 3    Några gånger per år: 7    1 gång/år: 5    Aldrig: 14

**Hur viktigt är varumärken  
med hög status för dig?**

VIKTIGT: 6    MINDRE VIKTIGT: 17  
OVIKTIGT: 7

**Anser du att ACNE är ett högstatusmärke?  
(bortfall: 2)**

JA: 22    NEJ: 6

**Tror du att det är samma kund som handlar i  
outletbutiken som i butiken i stan?**

JA: 14    NEJ: 16



TEXTILHÖGSKOLAN  
HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Bryggaregatan 17 • Postadress: 501 90 Borås • Hemsida: [www.textilhogskolan.se](http://www.textilhogskolan.se)