



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Modemarknadsföring idag

- En studie av Twist & Tangos internationella marknadsanpassning

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats, Marknadsföring
Höstterminen 2011
Emma Brodén Ulrika Fransson
Handledare: Ellinor Torsein

Sammanfattning

Dagens modeindustri verkar på en komplex och dynamisk arena där effektiv marknadsföring är avgörande i konkurrensen. Syftet med studien har varit att få ökad kunskap om hur modeföretagen hanterar marknadsföringsstrategier över internationella gränser och globala nationer. Strävan har varit att bidra till den pågående debatten angående anpassning och standardisering av marknadsföringsmixen. Vi har undersökt detta genom en analys av det svenska modeföretaget Twist & Tangos marknadsföringsstrategier, med ett fokus på promotion. De viktigaste resultaten är att företagets kommunikation i hög utsträckning är standardiserad och därmed inte anpassad till skilda kulturer. Eftersom anpassning till olika marknader idag är en central nyckelfaktor för internationell framgång är dessa resultat av stort värde. Det empiriska materialet visar att Twist & Tangos marknadsstrategi främst inkluderar sociala medier, public relations och modemässor. Trots det visar analysen att PR-strategierna och modemässor är mer framgångsrika både nationellt och internationellt än företagets kommunikation via sociala medier. Studien visar betydelsen av att inte enbart välja rätt verktyg, utan även ha en hög kännedom om hur dessa verktyg ska användas effektivt genom kontinuerlig och korrekt uppföljning. Studien bidrar även till en analys av de övriga tre marknadsföringsverktygen; produkt, plats och pris, som tillsammans med promotion utgör plattformen för en effektiv marknadsföringsmix.

Abstract

The fashion business of today operates in a complex and dynamic setting where marketing becomes a crucial task to manage effectively in an increasingly competitive marketplace. The purpose of the study was to gain knowledge about how fashion companies manage their marketing strategies across international and global nations and across cultural borders. The aim has been to contribute to the ongoing debate of adaptation or standardisation of the marketing mix. We have exemplified this by analysing the marketing strategies of the Swedish fashion company Twist & Tango with a focus on promotion. Our most important findings show that communication activities to a large extent are standardised and thereby not adapted to different cultures. Since adaptation into different markets is a key factor for international success these findings are of high importance. The empirical findings show that Twist & Tangos marketing foremost includes social media, public relations and fashion fairs, yet the analysis showed that the PR strategies and fashion fairs are more successful, both national and internationally, than the companies communication through social media. The study has also shown how important it is not only to choose the right tools but also know how to use the tools effectively by continuous and correct follow-ups. The study has also contributed to an analysis of the other three marketing tools; product, place and price, which together with promotion makes up the platform for an effective marketing mix.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Twist & Tango	2
1.3 Problemdiskussion	3
1.4 Syfte	5
1.5 Avgränsningar	5
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Marknadsföringsmixen	6
2.1.1 Promotion	9
2.1.2 Produkt	14
2.1.3 Plats	15
2.1.4 Pris	17
3. Metod	19
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt	19
3.1.1 Positivism och hermeneutik	19
3.2 Vetenskaplig ansats	19
3.2.1 Dekuktion och induktion	19
3.3 Forskningsmetoder och datainsamling	20
3.3.1 Fallstudier	20
3.3.2 Primär datainsamling	20
3.3.3 Sekundär datainsamling	21
3.4 Urval och process	22
3.5 Validitet och reliabilitet	23
4. Resultat	25
4.1 Promotion	25
4.1.1 Effektiv marknadskommunikation	25
4.1.2 Sociala medier	26
4.1.3 Bloggar	27
4.1.4 Public relations	28
4.1.5 Lojalitet	29
4.1.6 Mässor	30
4.1.7 Personlig försäljning	31
4.1.8 Corporate social responsibility (CSR)	31
4.2 Produkt	32
4.2.1 Modekonsumenten	33
4.2.2 Varumärkesnamnet	33
4.2.3 Kvalitet	34
4.3 Plats	35
4.3.1 Positionering	35
4.3.2 Distribution	36
4.3.3 Logistik	38
4.3.4 Kultur	38
4.4 Pris	39
4.4.1 Strategi	39
5. Slutsats	41
6. Rekommendationer	44
Referenser	46
Bilaga	

1. Introduktion

Nedan följer en presentation av varumärkens uppgift, utvecklingen av internationell marknadsföring samt den globala modeindustrins framväxt. Läsaren introduceras för begreppen anpassning och standardisering av marknadsföringsaktiviteter samt att en bakgrundsbeskrivning av det valda fallföretaget Twist & Tango ges.

1.1 Bakgrund

Eftersom varumärken idag utgör företagens mest värdefulla tillgångar är det viktigt att de behandlas och förvaltas på ett effektivt sätt för att vara långsiktigt lönsamma (Mårtenson, 2009). I det moderna samhället har varumärken en informativ uppgift och konsumenter gör val av produkter genom den information de känner att det kan lita på. Smaken gällande olika varumärken har ett symboliskt värde som reflekterar individens identitet och eftersträvande. Enligt Power & Hauge (2008) kan varumärken ses som institutionella kontexter där individer och grupper konstruerar och förhandlar om vanor, rutiner, symboliska register och sociala identiteter. Precis som andra samhällsinstitutioner är komplexa till sin karaktär byggs även varumärken upp av dynamiska interaktioner mellan aktörer på olika marknader. Varumärkets mening och innebörd konstrueras med andra ord inte enbart av marknadsföraren, utan genom ömsesidiga sociala processer. (Power & Hauge, 2008)

Den ökade globaliseringen beror inte på att konsumenterna är speciellt intresserade av globala varumärken, utan företagen har ofta sådana skalfördelar i tillverkning och distribution att det är svårt för nationella och lokala varumärken att konkurrera med pris och kvalitet. Förr var det vanligt att företag lokalanpassade varumärken genom namn, förpackning och innehåll. Under 1900-talets början ledde teknologiska och politiska framsteg till att västerländska företag kunde utveckla allt större skalekonomier och förbättrade distributionsmöjligheter. Företagen började då sälja produkterna på nya marknader, vilket gav varumärken en betydligt mer framstående position än tidigare. Med den geografiska expansionen ställdes högre krav på ett mer standardiserat sortiment med tydlig kommunikation av produktens kvalitet och identitet. Patenterade produkter och varumärkesbyggande aktiviteter blev då allt vanligare som övertygande märkningar till konsumenten. (Mårtenson, 2009)

Det senaste decenniets omfattande ekonomiska och teknologiska förändringar har format nya villkor för den internationella marknadsföringens framfart. Många företag konkurrerar idag över kulturella gränser och det finns möjlighet för både små, mellanstora och multinationella företag att etablera sig i nya länder genom att använda anpassade marknadsstrategier. Informationsmässiga framsteg som bidragit till förändrade kommunikationsmönster samt tillväxten på den internationella produktmarknaden är de två främsta anledningarna till att tidigare framgångsrika strategier kan behöva omprövas. (Albaum et al, 2008) Styrning av internationella aktiviteter kan ha avgörande betydelse för organisationens tillväxt och långsiktiga överlevnad och därför krävs att företagen uppmärksammar utvecklingens innebörder samt väsentliga förändringsfaktorer för att nå framgång (Czinkota et al, 2007).

"At its simplest level, international marketing involves the firm in making one or more marketing mix decisions across national boundaries. At its most complex level, it involves the firm in establishing manufacturing facilities overseas and coordinating marketing strategies across the globe" (Doole & Lowe, 2001).

Modeindustrin har idag nått en global räckvidd långtiffrån de lokala och hantverksbaserade företagen som tidigare utgjorde marknaden. Ett institutionellt skifte har ägt rum i och med dominansen av ett varumärkesfokus där marknadsstrategierna som används är avgörande för organisationens långsiktiga överlevnad. Varumärken har blivit en central institution inom modeföretag, vilket bidragit till en förändrad organisation både i och mellan dessa företag. Internationella modekoncerner har bildats där varumärkesbyggande, med fokus på reklamsatsningar, differentiering och kundlojalitet, idag är centrala inslag i den dynamiska industrin. (Power & Hauge, 2008) Modebranschen är en industri där det finns enorma strukturella och storleksmässiga skillnader mellan organisationer, från mindre företag med endast en designer till multinationella företag som präglas av en ständig expansion. Den förändrade regleringen gällande handel mellan EU-länder och teknologiska framsteg är viktiga faktorer som bidragit till modesektorns fortsatta tillväxt. Kulturella, ekonomiska och sociala variationer mellan länder har även bidragit till att marknadsföringen inom området inte är en likriktad process, utan utgörs istället av mångfald. (Easey, 2009) Enligt framstående forskare påverkar befolkningens medianålder och förändrad disponibel inkomst modeutvecklingen, vilka kan förstärka eller försvaga processens fortlöpande. Individuella och påtryckande behov från andra individer eller grupper samt sociala trender anses även ha avgörande betydelse. Industrin hävdar dock att det endast är designers och vidare detaljhandeln som utvecklar och bestämmer modets förändrade trender på marknaden. (Law et al, 2004)

"Fashion is by definition ephemeral, elusive, and highly unpredictable - a target that keeps moving" (Crewe, 2001).

1.2 Twist & Tango

Vi har valt att göra en studie av det svenska varumärket Twist & Tango för att undersöka vilka marknadsföringsaktiviteter modeföretaget använder idag samt hur dessa anpassas eller standardiseras internationellt. Företaget valdes som fokus för studien då de har en stark position på den skandinaviska marknaden med distributörer både i Europa, Asien och Australien samt för att de nyligen har påbörjat expansionen, med målet att stärka positionen på den internationella marknaden (twisttango.com, 2011-11-30). Organisationen är också av intresse att studera då expansionen avsiktligt sker utan medfinansierare med tanken att behålla den oberoende ställningen på marknaden (gp.se, 2011-11-29).

Twist & Tango startades 1995 av Marcus Eliasson och Bibbi Lundgren och den första butiken öppnades i Haga, Göteborg 1998 (gp.se, 2011-11-29). Grundarnas idé var att skapa ett varumärke som inte redan fanns på marknaden (Foghammar, 2011). Twist & Tango är ett stort företag, samtidigt som de fortfarande är relativt små. Företaget har idag kontor både i Göteborg och i Stockholm, men ingen marknadsavdelning. Tanken är dock att det ska bildas en sådan i framtiden. (Music, 2011) År 2010 hade Twist & Tango en omsättning på 52 241 (TKR) och en vinst på 722 (TKR), en ökning från de två föregående åren som både har haft lägre omsättning samt gått med förlust (121.nu, 2012-01-08). Sedan starten har företaget satsat på en långsiktig uppbyggnad och under år 2009 fanns de ekonomiska resurserna som krävdes för expansion till nya marknader, varpå den Nordeuropeiska marknaden fick ett centralt fokus. Utlandslanseringen skedde med eget kapital för att låta företaget behålla en oberoende ställning. Eliasson ställde sig inte positiv till att använda medfinansierare för expansion till nya marknader: *"externt kapital kan bidra med annan kunskap, men vi vill hellre expandera med medarbetarna som arbetat för företaget en längre tid"*. (gp.se, 2011-11-29) Twist & Tango har intagit en stark position på den Skandinaviska marknaden, med sex konceptbutiker i Sverige och agenter och distributörer i övriga nordiska länder. Varumärket har över 450 återförsäljare i 23 länder och återfinns bland annat på den franska och tyska

marknaden i Europa, men har även agenter och distributörer i Australien och Japan. Trots denna spridning har företaget som mål att expandera ytterligare. (twisttango.com, 2011-11-30) Visionen är att etablera varumärket i Paris, Amsterdam och Berlin och att inom en snar framtid även ha konceptbutiker i övriga Europa (gp.se, 2011-11-29).

Företagets design står för enkla, stilfulla vardagsplagg med variation i stil, material, detaljer samt färger och tryck, vilket ansågs saknas på marknaden vid den tidpunkt då företaget grundades: ”*stil är något personligt och mode är det bästa sättet att uttrycka en personlig stil genom*”. (Music, 2011) Företagets filosofi bygger på kärnvärdena: glädje, enkelhet, personlighet och femininitet, som genomsyrar allt företaget gör. Varje enskilt plagg ska vara möjligt att bära för sig, men i kombination med andra plagg från Twist & Tango ökar möjligheterna att skapa en personlig stil med en känsla av vintage och glädje. (twisttango.com, 2011-11-30) Twist & Tango lägger stor vikt vid den betydelse som företagets verksamhet har för människor och miljö eftersom de anser det vara en nödvändighet för fortsatt vinst och tillväxt. Något som företaget prioriterar är att alla produkter är framställda på ett miljövänligt och etiskt korrekt sätt. Twist & Tango känner ett ansvar gentemot alla som bidrar till deras framgång och har därför ett nära samarbete med leverantörerna för att utveckla en hållbar social och miljömässig standard i fabriker där tillverkning av produkterna sker. (twisttango.com, 2011-11-30)

1.3 Problemdiskussion

Internationell marknadsstrategi har två dimensioner; den ena innebär att företaget definierar erbjudandet och segmenterar marknaden, medan den andra omfattar organisationens konkurrensfördelar och marknadsföringsmix. För att bli framgångsrika måste internationella företag hantera styrningen av varumärkets globala karaktärsdrag och ha en strävan efter överlägsenhet i produktens pris, utförande och funktion samt det bildmässiga språket. Alltför ofta tonas betydelsen av det strategiska varumärkesbyggandet ner vid analyser av ekonomiska processer. Varumärken är idag så starkt sammanflätade med konsumtion och konsumenter har ofta djupa och personliga förhållanden till deras historia. Power & Hauge (2008) menar att förhållandet mellan konsument och producent upprätthålls genom en reflexiv varumärkeskonstruktion där konsumenten i processen aktivt bidrar till värdeskapande och därmed inte är en passiv mottagare av företagets erbjudanden. Varumärkesbyggande är ett strategiskt försök att ge produkter en personlighet och en egen historia samt fånga balansen mellan olika ekonomiska, symboliska och kvalitativa samt kulturella värden. Personligheten är dock inget som kan fastställas av företaget en gång för alla, utan den tenderar att ha ett eget liv. Varumärkesbyggande aktiviteter är idag företagets kommersiella kärnverksamhet och den inneboende drivkraft som på ett aktivt sätt även involverar konsumenten i processen. Genom marknadsföringsaktiviteter knyts olika kvaliteter till varumärket och konsumentens slutliga åsikter och känslor. Detta leder till varumärkets sammanlagda värde, vilket inte är konstant utan under kontinuerlig förändring. Differentiering finns överallt på marknaden, hela värdekedjan från producent till säljare genomsyras av kontinuerliga försök att särskilja erbjudandet från konkurrenternas. Starka varumärken kan dock hjälpa företag vid expansion till nya marknader eller produktgrupper utanför det egna huvudområdet. Det finns många exempel på varumärken som inte uppdaterats till marknadens och konsumenternas skiftande behov, vilket leder till att de förlorar konkurrenskraften. Det är långtifrån en regel att det alltid är företaget som har det största inflytandet över utvecklingen. (Power & Hauge, 2008)

Trots att varumärken har en avgörande roll inom modeindustrin är varumärkesbyggande inom detta område ett relativt nytt fenomen utifrån principerna om massproduktion och standardiserade produkter. Kläder och mode var en hantverksorienterad industri fram till 1960-talet då ny teknik som tillät massproduktion av större volymer började användas.

Standardiseringen ställde krav på producenter och detaljhandel att differentiera produkterna och expanderande klädföretag anammade andra branschers märkningstekniker. Under 1970-talet var populärkultur och mode starkt sammanlänkat, vilket ledde till en mer fragmenterad modeindustri. 1980-talets ekonomiska läge bidrog till att många traditionella franska modehus hade djupa ekonomiska svårigheter som möttes genom licensiering av varumärkesnamn eller logotyp till producenter inom andra sektorer, för att därigenom differentiera produkterna och addera mervärde. Vidare ledde situationen till ett större fokus på varumärkesbyggande och styrning, vilket bidrog till ett skifte där många designers antog ett mer holistiskt perspektiv på varumärken, istället för att på traditionellt vis enbart fokusera på individuella kollektioner. Entreprenörer som Armani, Calvin Klein och Versace arbetade för att skapa starka organisationer som kunde klara snabba förändringar genom att erbjuda konsumenten en mångfald av produktkategorier som utvidgades till att inkludera parfym och inredningsartiklar samt idag även hotell-, spa- och caféverksamhet under samma varumärkesnamn. Under 1990-talet använde även producenter och återförsäljare på massmarknaden varumärken som en framträdande strategisk utgångspunkt. (Power & Hauge, 2008)

Att marknadsföra mode skiljer sig från andra områden och branscher eftersom designen både ska leda och reflektera konsumentens efterfrågan. Därför har olika perspektiv gällande marknadsföring av mode och strategiplanering inom området utvecklats. Eftersom industrin är beroende av kundens inköpsbeteende och lojalitetsband blir förmågan att identifiera konsumentens behov en central utgångspunkt. En väl genomförd och korrekt riktad och anpassad marknadsföring kan hjälpa till att reducera riskerna på den konkurrensinriktade marknaden. Den ökande takten av krav på modeprodukter från konsumenterna har bidragit till att företagen, istället för att producera två kollektioner per år, idag producerar fyra kollektioner. Det finns delade åsikter angående vad marknadsföring av mode är och vad det ska vara. Easey (2009) väljer att belysa två olika synvinklar av modemarknadsföring; designbaserad och marknadsbaserad marknadsföring. Många företag har använt den sistnämnda med lika stort fokus på design, kunder och vinster. Traditionellt sett har designyrket varit fritt från strukturer för att det kreativa flödet inte ska vara alltför beroende av tidsmässiga eller kostnadsbegränsade ramar. Marknadsföraren har en annan uppgift att på ett analytiskt och systematiskt sätt hantera problem med fokus på marknadsandelar och kostnad för marknadskommunikation och reklam. Förhållandet kan leda till att designern upplever marknadsförarens argument som begränsande, medan marknadsföraren kan se designern som omedveten om kostnader och vinstmaximering. Inom vissa områden delar de dock samma värdegrund; som inom förberedning, professionalitet samt förståelse för vikten av effektiv kommunikation. (Easey, 2009)

Det finns idag en stark kritik mot utövandet av marknadsföring inom modeindustrin. Kritik som återfinns på företagets makronivå handlar om att organisationer inte riktar tillräcklig uppmärksamhet kring socialt och miljömässigt ansvarstagande, utan istället uppmuntrar ständig konsumtion. Ett annat problem på makronivå är överrepresentationen av modeller som främjar alltför smala ideal, både i reklammaterial och på catwalken. Easey (2009) anser att det är häpnadsväckande att modebranschen som har ett överflöd av kreativa förmågor uppvisar en alltför konservativ hållning i vissa avseenden. (Easey, 2009)

Trots att en av de främsta framgångsfaktorerna för organisationer idag är anpassning till olika marknader är några av de största utmaningarna inom internationellt företagande just marknadsföringsrelaterade anpassningsproblem. Även de organisationer som inte aktivt deltar på den globala arenan påverkas av den ständigt fortlöpande ekonomiska och politiska utvecklingen på makronivå. (Czinkota et al, 2007) Jeannet & Hennessey (2003) för ett liknande resonemang och understryker vikten av att förstå vilka kulturella, ekonomiska och politiska förutsättningar som dominerar på en viss marknad för att nå ekonomisk framgång.

Vid internationell marknadsföring blir företaget direkt involverat i den lokala marknadsföringsmiljön i ett specifikt land och därför måste hela marknadskommunikationen anpassas till den valda marknaden. (Jeannet & Hennessey, 2003) Vi anser att det utifrån dagens fokus på varumärkesbyggande och den dynamiska marknadssituation som råder är av hög relevans att undersöka hur marknadskommunikation används som strategiskt verktyg i dagens modeföretag och vidare hur dessa aktiviteter anpassas internationellt. Strävan är att studien ska bidra med kunskap angående vilken marknadsföringsmix ett modeföretag använder idag och även vara ett inslag i den ständigt pågående debatten om anpassning och standardisering till olika marknader. Inom modeindustrin är fokus på förhållandet mellan konsument och producent mer centralt än inom övriga branscher. Strategiskt och effektivt varumärkesbyggande samt lojalitet blir då dominerande faktorer med avgörande betydelse för organisationens långsiktiga utveckling. Att modeprodukter kräver en organisation som kan hantera snabbare förändringar till omvärldsfaktorer och kundens föränderliga preferenser än inom flertalet andra områden gör marknadsföringen till en svårhanterad och komplex uppgift att bemästra. (Power & Hauge, 2008) Utifrån dessa teoretiska utgångspunkter anser vi att det är betydelsefullt att få ökad kunskap och förståelse för hur denna uppgift hanteras inom modeindustrin idag.

1.4 Syfte

Vårt syfte har varit att få ökad förståelse för hur Twist & Tango använder marknadsföringsaktiviteter idag och vidare hur företagets marknadsföringsmix anpassas eller standardiseras internationellt i dagsläget. Syftet har även varit att komma med rekommendationer till företaget, baserade på studiens resultat. För att besvara syftet har en kvalitativ metod samt en reviderad modell av marknadsföringsmixen använts. Vi har även arbetat utifrån följande frågeställning för att besvara syftet:

Hur använder modeföretaget Twist & Tango marknadsföringsaktiviteter idag och hur anpassade eller standardiserade är dessa aktiviteter internationellt?

1.5 Avgränsningar

Vår studie är avgränsad till att behandla Twist & Tangos nutida marknadskommunikation och vi kommer därmed inte bidra med en historisk genomgång angående företagets tidigare aktiviteter. Studien har ett fokus på promotion, men övriga element så som produkt, plats och pris behandlas för att bidra till en helhetsbild angående företagets integrerade marknadsföringsmix.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

Dispositionen för denna uppsats är enligt följande; i referensramen ges en bakgrund samt större förståelse för de fyra P:na som ingår i marknadsföringsmixen samt vilka kategorier som inkluderas under varje P. Den betydelse en anpassad respektive standardiserad marknadsföring kan ha tas även upp i detta kapitel. Därefter, i metodkapitlet behandlas de olika metoder som använts för att utföra studien, med diskussioner kring vetenskapligt förhållningssätt samt forskningsmetoder, datainsamling, validitet och reliabilitet. Vidare i fjärde kapitlet presenteras det empiriska materialet samt analys av detta. I det femte kapitlet redogörs för de slutsatser vi har kommit fram till utifrån studiens resultat och slutligen i uppsatsens sista kapitel ges rekommendationer till företaget.

2. Teoretisk referensram

Nedan presenteras marknadsföringsmixen och de fyra P:na; promotion, produkt, plats och pris, men också effekterna av en anpassad respektive standardiserad marknadsföringsmix. Kapitlet innehåller även vår reviderade modell av den traditionella marknadsföringsmixen samt motivering av den valda teorin.

2.1 Marknadsföringsmixen

Företagsledningens perspektiv innefattar marknadskonceptet, marknadsföringsmixen, produktlivsrytmen samt marknadssegmentation. Ett av de största koncepten inom modern marknadsföring är marknadsföringsmixen. Modellen består av taktiska verktyg som blandas för att åstadkomma en önskvärd respons hos målmarknaden. Niel Borden utvecklade konceptet marknadsföringsmixen redan 1960 på Harvard Business School och identifierade och beskrev de olika elementen som är avgörande för en effektiv marknadsföringsplan. Variablerna är kontrollerbara eftersom de är föränderliga, vilket gör att aktiviteterna kan kombineras på otaliga sätt som ger olika resultat. (Zineldin & Philipson, 2007)

Marknadsföringsmixen omfattar allt organisationen kan åstadkomma för att öka efterfrågan på produkten och är central för att utveckla en stark positionering på marknaden. De fyra variablerna promotion, produkt, plats och pris formas till en integrerad och effektiv strategi för att uppnå marknadsföringsmålen och skapa mervärde till kunden. Produkten är själva varan eller servicen som erbjuds till marknaden som dess kvalitet, attribut, varumärkesnamn och förpackning. Priset är vad kunden måste betala för att erhålla varan, vilket även innefattar rabatter och kreditmöjligheter. Platsen är de företagsaktiviteter, kanaler och återförsäljare som gör produkten tillgänglig för kunden. Promotion är de aktiviteter eller den marknadskommunikation som berättar om produktfördelarna på ett övertygande sätt och som får målgruppen att konsumera varan, så som reklam, personlig försäljning, sales promotion och public relations. Promotion likställs ibland med säljfrämjande aktiviteter, men ordet har en mångtydig betydelse. Den svenska översättningen är främst reklam, marknadsföring eller främjande, men vi kommer benämna aktiviteten som promotion då vi anser att ordet har ett bredare omfång. (Armstrong & Kotler, 2010)

På grund av osäkra och skiftande marknader har organisationer tvingats göra omstruktureringar för att öka chansen för tillväxt och överlevnad på marknaden. Under det senaste decenniet har relationsmarknadsföring blivit ett populärt begrepp med flerdimensionell innebörd, där definitionen skiljer sig åt beroende av sammanhang. Relationsmarknadsföringens utgångspunkt är att bygga och behålla starka relationer, vilket står i motsats till det traditionella transaktionsperspektivet som endast är inriktat på försäljningstillfället av produkten och att hitta nya kunder. Marknadsföringsmixen har kritiserats för att vara begränsande, otillräcklig och inte ta hänsyn till långsiktigt relationsbyggande. Många har försökt utöka de fyra P:na till fler dimensioner, vilket är problematiskt då det aldrig går att inkludera alla relevanta komponenter eller situationer. Kritiker menar att modellen utelämnar aktiviteter och element rörande marknadsföringens komplexitet. Achrol & Kotler (2011) möter kritiken genom att lyfta fram att det främst handlar om att hitta det ramverk som är mest effektivt i utformandet av en integrerad marknadsföringsstrategi. Annan kritik hävdar att perspektivet inte har konsumenten, utan säljaren som fokus vilket inte ligger i linje med dagens utveckling där kundvärde och relationer är det centrala. Nordiska forskare hävdar ofta att skandinaviska företag är mer

inriktade på relationsmarknadsföring än övriga Europa och USA samt att det har skett ett paradigmskifte på väg ifrån marknadsföringsmixen och transaktionsperspektivet. Relationsmarknadsföring kan dock likväl ses som en återupptäckt istället för en ny upptäckt eftersom många framgångsrika företag även tidigare använt denna typ av marknadsföring. Redan 1963 konstaterade Drucker att företagandets uppgift är att skapa och behålla kunder. (Zineldin & Philipson, 2007) Att skapa, bygga och upprätthålla kundrelationer är därmed företagets och inte enbart marknadsföringens huvudsakliga syfte. I enighet med Achrol & Kotler (2011) anser Zineldin & Philipson (2007) därför att marknadsföringsmixen fortfarande är ett giltigt verktyg idag eftersom det krävs att företagets erbjudande inkluderar rätt kommunikation, plats och pris samt uppfyller alla element som inkluderas i modellen för att vara effektiv (Zineldin & Philipson, 2007). En välutformad och kundorienterad marknadsföringsmix ger därför goda möjligheter att från företagets sida bygga långsiktiga relationer och lojalitet samt skapa mervärde för nuvarande och potentiella kunder (Kumar et al, 2010).

”When a brand gets the mix right it makes us, the people who buy it, feel that it adds something to the idea of ourselves” (Olins, 2003:16).

Inom området internationell marknadsföring används ofta de omdebatterade variablerna anpassad eller standardiserad marknadsstrategi. Att anpassa marknadsföringsmixens olika element till internationella marknadens behov reducerar osäkerhet och minskar distansen mellan organisation och marknad. (Ruzo et al, 2011) Förespråkare av en standardiserad marknadsföringsmix ser marknader som homogena till naturen och menar att företagets överlevnad och tillväxt sker genom standardisering av produkter och tjänster. De är också av åsikten att konsumentens behov och önskemål inte skiftar nämnvärt över marknader och nationer. Framlagda argument är att den globala utvecklingen leder till en likriktning där konsumenters efterfrågan och behov alltmer påminner om varandra och är mindre beroende av geografiskt läge och miljömässiga faktorer. Förespråkare av anpassade marknadsstrategier påpekar däremot svårigheterna med ett alltför standardiserat förhållningssätt och menar att marknadsföringen ska vara skraddarsydd och anpassad till internationella marknadens olika dimensioner. De menar att olikheter finns både mellan länder, men också inom regioner i samma land och därför ska hänsyn tas till de makroekonomiska faktorerna så som klimat, kultur och teknologi samt samhälle och lagar vid utformning av marknadsföringen. (Vrontis et al, 2009)

Det finns möjlighet att utveckla den traditionella fyra P-modellen att omfatta även andra aktiviteter. För en mer strategisk mix krävs information i form av kundinsikter och för mer kundfokus kan exempelvis processer, miljö och människor analyseras under produktkategorin och att bygga och upprätthålla långsiktiga och lojala relationer kan diskuteras under promotion. Under platser kan analysen, förutom distributörer, även omfatta logistiska aktiviteter och relationer mellan grossister och återförsäljare. (Holland & Naudé, 2004)

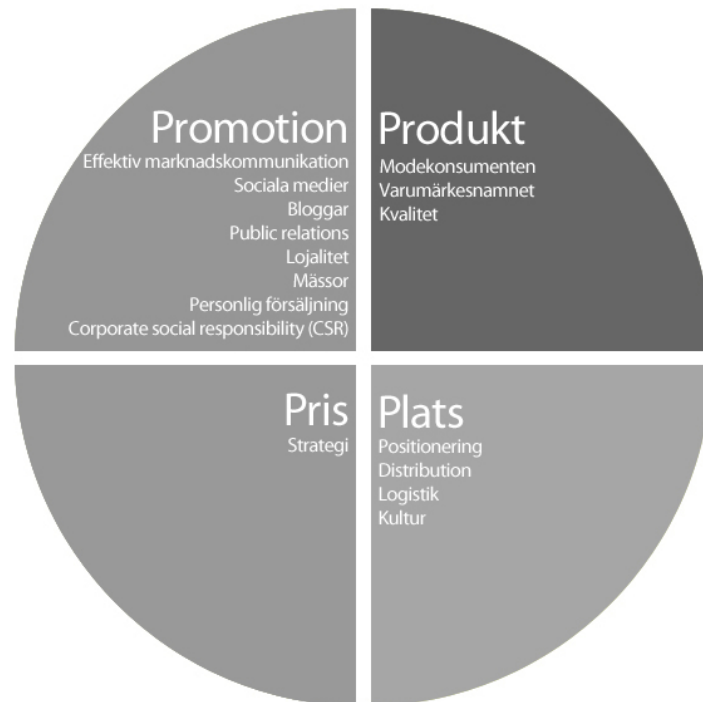
Vi väljer därför att använda marknadsföringsmixens olika element för att besvara syftet och frågeställning angående hur Twist & Tango använder marknadsföringsaktiviteter idag. Detta görs eftersom teorin fortfarande är dominerande och därför ett av de största koncepten inom modern marknadsföringsteori. Trots att modellen möts av viss kritik anser vi i enighet med Zineldin & Philipson (2007) att den fortfarande är ett giltigt verktyg då det är ett krav att de fyra P:na hanteras på ett strategiskt effektivt sätt. I bemötande av den riktade kritiken skriver Achrol & Kotler (2011) att marknadsföringsmixen är ett ramverk för att uppnå en effektiv strategi. Modellen kan med andra ord aldrig inkludera alla situationer eller komponenter, utan måste situationsanpassas. Med hänsyn till teorin ovan kommer vår analys därför utgå ifrån hur en effektiv och kundorienterad marknadsföringsmix kan skapas ur ett ledningsperspektiv.

För att besvara syftet har vi även undersökt hur marknadskommunikationen anpassas eller standardiseras till skilda marknader, då förståelse för olika kulturer är avgörande för företagets framgång i dagens rådande konkurrens (Czinkota et al, 2011). Nedan följer en mer ingående beskrivning av de fyra P:na samt presentation av de faktorer inom respektive element som är centrala för vår studie. Vi använder marknadsföringsmixen som grundläggande ramverk, men för att göra analysen mer relevant kommer modellen revideras och inkludera de element som är mest centrala och därmed har en starkare anknytning till det valda företaget Twist & Tango. Detta bidrar även till att marknadsföringsmixen som ramverk får en högre aktualitet och större anknytning till centrala marknadsföringsaktiviteter i dagsläget. En reviderad mix ger oss möjlighet att inkludera relationsinriktade aktiviteter samt lojalitetsbyggande som tar hänsyn till marknadsföringens komplexitet, vilket kritiker av marknadsföringsmixen hävdar att modellen tidigare utelämnat.

Elementen som behandlas har utgångspunkt i empirin och vilka marknadsföringsaktiviteter det valda företaget använder. Därför utesluts några av de element som vanligtvis inkluderas i den traditionella marknadsföringsmixen. Reklam, direktmarknadsföring och sales promotion kommer därmed inte att behandlas. Trots att storslagen reklam ger indikationer om företagets storlek, popularitet och framgång har Twist & Tango aldrig varit ett företag som gör reklamkampanjer enligt Foghammar (2011). Företaget satsar också på direktmarknadsföring i mindre skala då nyhetsbrev är det enda verktyg de använder för att kommunicera direkt med konsumenten. Sales promotion som rabattkuponger och varuprover är heller inte något Twist & Tango arbetar med på ett mer omfattande vis och kommer därför inte att behandlas i analysen. Detta beslutet kan stödjas av att trycket på att öka försäljningen har trappats upp inom företag och därför anses sales promotion vara ett kortsiktigt försäljningsverktyg (Armstrong & Kotler, 2010). Utifrån empirin har vi valt att behandla följande centrala element inom promotion: effektiv marknadskommunikation, sociala medier, bloggar, public relations, lojalitet, mässor, personlig försäljning och CSR. Det finns ett fokus på promotionverktygen då dessa behandlas i större utsträckning än övriga element i marknadsföringsmixen. Inom produkt har vi valt att behandla modekonsumenten, varumärkesnamnet och kvalitet. Vidare inom plats tas positionering, distribution, logistik och kultur upp som centrala element. Pris berörs i studien under strategi, men då i mindre utsträckning än övriga P:n. I analysen presenteras därför marknadsföringsmixens olika P och element utifrån en ordningföljd med tyngdpunkt på promotion, följt av produkt, plats och pris.

Nedan visas en omarbetad modell av marknadsföringsmixens fyra P och element. Dessa beskrivs närmare i teorin nedan och behandlas vidare i avsnitten empiri och analys.

Marknadsföringsmixen



Figur 1. En reviderad modell av marknadsföringsmixens fyra P och element.

Ett av de största koncepten inom modern marknadsföring är marknadsföringsmixen, som består av de fyra variablerna promotion, produkt, plats och pris. Denna blandning av verktyg används av företag för att uppnå önskad respons från den valda målmarknaden. Tidigare kunde företag välja att enbart finnas på hemmamarknaden, men genom ökad konkurrens och ökad köpkraft har företagen tvingats utvidga marknadsföringsaktiviteterna och anpassa dessa till olika marknader. Anpassning av marknadsföringsaktiviteterna är idag dessutom en avgörande faktor för att nå framgång där förståelse för kulturella skillnader ger marknadsföraren möjlighet att avgöra i vilken grad erbjudandet ska anpassas. Både teorin om marknadsföringsmixens olika element och teorin om betydelsen av kulturell anpassning har använts vid utveckling av intervjuguiden och även senare vid analys av det empiriska materialet.

2.1.1 Promotion

2.1.1.1 Effektiv marknadskommunikation

Promotion är aktiviteter som kommunicerar produktens värde och övertygar målgruppen att köpa den. Företag kan antingen ha samma kommunikationsstrategi för samtliga länder där företaget verkar eller anpassa kommunikationen till en specifik marknad. Trots att en standardiserad kommunikationsstrategi används måste kommunikationen anpassas till viss del genom anpassningar i språk och kultur. Kampanjer beskrivs ofta som övertygande kommunikation där en organisations kommunikationsstrategi innehåller en blandning av reklam, personlig försäljning, marknadsföring, public relations och direktmarknadsföring. Kommunikatörens huvudsakliga uppgift är att se till att målgruppen uppmärksammar erbjudandet och dess fördelar samt blir påverkade att agera. (Armstrong & Kotler, 2010)

Promotion eller marknadskommunikation är den del av marknadsföringsmixen som ska informera och övertala målgruppen att köpa och använda företagets produkterbudande och samtidigt kommunicera huvudbudskapet till den valda målgruppen. Syftet med promotion är att utveckla en effektiv kommunikation genom att fokusera på vad, hur, åt vem och genom vilka medier budskapet ska förmedlas. (Barker & Angelopulo, 2007) Masskommunikationen är en bidragande faktor till den ökande konsumtionen av modeprodukter genom informationstillgång kring de senaste trenderna, där kändisar och modevisningar har ökat begäret av omedelbar tillgång till moderiktiga produkter (Barnes & Lea-Greenwood, 2006). Alla komponenter som ryms inom promotion har en specifik roll, samtidigt som de kan användas enskilt eller i en kombination tillsammans med de andra komponenterna. I praktiken används dock oftast en kombination av samtliga komponenter, men i olika stora proportioner, för att på bästa sätt lyckas kommunicera med den valda målgruppen. (Barker & Angelopulo, 2007)

2.1.1.2 Sociala medier

Sociala medier är de kommunikationstjänster som innehåller en social faktor där information delas till kontakter i ett socialt nätverk genom en webbaserad tjänst som Facebook eller Twitter. Medan traditionella medier producerar information som går från producent till flera konsumenter är konsumtions- och produktionsmönstret för sociala medier mer otydligt och komplext. En stor skillnad är den stora publiken som under särskilda omständigheter kan nås genom sociala medier med förhållandevis små medel. De traditionella medierna som tv och radio använder, integrerar sociala medier i kommunikationen och länkar till tv-klipp och tidningsartiklar, vilket leder till en form av mediekonvergens. Vid internationella jämförelser om tillgång och användning av sociala medier ligger Sverige i topp där 85 procent av de över 16 år har tillgång till Internet i hemmet. Åldern är avgörande för hur ofta såväl Internet som sociala medier används. 90 procent av 80-talisterna, personer under 30 år använder sociala medier varje vecka, medan 70-talisternas användande uppgår till 64 procent. Användandet av sociala medier är därmed betydligt vanligare i de yngre åldersgrupperna. Flertalet studier visar att medievanor grundas i ung ålder där 54 procent av kvinnor i åldern 16-25 uppdaterar statusen på Facebook dagligen. Därför är ett givet antagande att användandet mestadels är yngre svenskar, även om användningen ökat något bland äldre. Yngre användare är också mer aktiva än äldre när det handlar om att läsa och följa de sociala medierna och på ett interaktivt sätt själva bidra. Nutida studier visar till skillnad från tidigare studier skillnader i användningsmönstret mellan män och kvinnor där kvinnor är mer aktiva på Facebook och statusuppdaterar oftare än män. (Gustafsson & Höglund, 2011)

Sociala medier som Facebook, Twitter och Youtube används idag av majoriteten företagare med syftet att det är fördelaktigt för deras organisation. Sociala medier kan ur marknadsföringssyfte vara ett effektivt sätt att observera och komma närmare konsumenten och utveckla personliga varumärken. Twitter är den ledande microbloggen med möjlighet till interaktion med ett större omfång individer och där alla användare har en profilsida som visar vilka företaget följer, vilka regelbundna följare de har samt hur många tweets de har gjort. I takt med att funktionen av Facebook och Twitter utvidgas ökar också användbarheten för företagarna. För att på ett effektivt sätt marknadsföra företaget genom sociala medier krävs att företaget kan hantera kulturen som associeras till mediet ifråga, exempelvis genom att bygga och upprätthålla förtroende och utveckla en förståelse för vilket beteende som är åtråvärt respektive oacceptabelt. Idag finns dock inga fastställda riktlinjer för vad som är bidragande faktorer till ett effektivt hanterande av sociala medier. (Fischer & Reuber, 2011)

2.1.1.3 Bloggar

Många företag använder idag en företagsblogg för att kommunicera med målgruppen genom att göra information och reklamkampanjer mer tillgängliga. En blogg kan även fungera som en tvåvägskommunikation mellan kunden och företaget, då de har en chans att svara på kontroverser angående både organisation och företagets produkter. En effektiv blogg driver trafik till företagets webbplats samt fungerar som en plats för interaktion mellan kund och företag, där möjligheten ges att publicera information snabbt. Detta anses vara en fördel jämfört med traditionella kommunikationskanaler, då en uppdaterad bild av företaget lättare förmedlas. Då bloggen ger läsaren möjlighet att kommentera vad företaget skriver visas tecken på att företaget har en vilja att både dela information och delta i en konversation med konsumenten. Denna typ av informell kommunikation gör att företaget inger förtroende, men också möjlighet att hantera målgruppens uppfattning om företaget. Då dagens samhälle består av ett överflöd av information är det extra viktigt för företaget att rätt information når rätt människor vid rätt tidpunkt. Om den information som når konsumenten upplevs ha ett högt värde kommer denna leda till en önskan om integration och engagemang i företaget. Då kommunikationen mellan företaget och konsumenten är regelbunden förstärks företagets image och produktbudskap samt att varumärkeskännetecken ökar och stärker varumärket. När konsumenten regelbundet kommer i kontakt med ett varumärke kan varumärket uppfattas som en pålitlig vän som är en del av det vardagliga livet. Därigenom stärks även lojaliteten till varumärket. (Ahuja & Medury, 2010) En studie utförd av Marketdirection som undersökt vad ett hundratal svenska företagare anser om bloggar visar att det främsta syftet med att ha en företagsblogg är att skapa PR, sprida information och ge en personlig bild av företaget genom en öppen kanal till kunden, men kunskapen kring i vilken utsträckning bloggar bidrar till framgång är fortfarande relativt låg (wpr.se, 2011-12-27).

2.1.1.4 Public relations

Ibeyostudio är en PR- och eventbyrå från Stockholm med kunder som Twist & Tango, Nordiska kompaniet (NK), JC, Marc Jacobs och Levis på den svenska marknaden. De arbetar för att synliggöra och förstärka varumärkens värden genom icke-standardiserade lösningar med hänsyn till marknadens snabbt skiftande och föränderliga klimat. Att harmonisera med målmarknaden är avgörande för framgångsrika varumärken och därför är det viktigt att inte enbart identifiera denna grupp, utan också skapa utrymme för interaktion och förståelse med konsumenterna. På byråns hemsida står det att Twist & Tango har en ny design- och inköpschef från MQ, Emelie Nilsson. Hennes vision är att företaget ska vara Sveriges ledande modevarumärke för kvinnor och att fokus på kvalitet och design ska vara tydligare. Enligt Tina Foghammar, VD på Twist & Tango är den nya inköps- och designchefen en tillgång för att ytterligare stärka varumärket. (ibeyostudio.se, 2011-12-13) Genom sponsring och events blir PR ett mer trovärdigt redskap än vad reklam är genom att företag som använder PR når en bredare publik som vanligtvis undviker annonser. Information via PR upplevs som nyheter snarare än säljriktad kommunikation. Ofta tenderar PR att underskattas, men tillsammans med andra redskap från promotionmixen kan kampanjen bli både effektiv och ekonomiskt fördelaktig. (Armstrong & Kotler, 2010)

2.1.1.5 Lojalitet

Att ta väl hand om de lojala kunderna är av stor vikt då de generellt sett är mer lönsamma än andra kunder. De lojala kunderna är lönsamma eftersom de genererar intäkter som ökar för varje år, företaget har kundanskaffningskostnader endast under det första året, de bidrar med lägre rörliga kostnader genom bland annat lägre anskaffningskostnader, de rekommenderar varumärket för vänner och bekanta och de är i större utsträckning mindre priskänsliga genom att de accepterar att betala premiumpriser. Lojalitet innebär stabilitet, samtidigt som de lojala kunderna kan utnyttja positionen och istället bli olönsamma för företaget. Det är av stor vikt

att skilja mellan beteendemässig lojalitet och attitydmässig lojalitet, där de kunder som är både beteendemässigt lojala och attitydmässigt lojala rekommenderar företaget till andra människor i större utsträckning än kunder som endast är beteendemässigt lojala. (Mårtenson, 2009)

Den grupp som har störst betydelse för företaget, genom ett stort inköpsbeteende kan ha en multiplikatoreffekt på företagets vinst genom att de köper mer än genomsnittskunden. Samtidigt finns en möjlighet att få dessa kunder lojala till varumärket i ett skede när det fortfarande är relativt billigt att kommunicera med dem. För att urskilja denna viktiga grupp av kunder är det bra att utgå från de kunder vars inköp ökar i snabbare takt än vad branschen totalt sett gör. Företaget måste kontinuerligt skaffa nya kunder, vilket inte betyder att företaget ska ha som strategi att ständigt byta ut kundkretsen, utan istället se de lönsamma lojala kunderna som en tillgång och arbeta med att behålla dessa genom att visa uppskattning. Även de företag som satsar mest på de nuvarande kunderna måste hela tiden skaffa nya kunder för att ersätta det naturliga bortfallet som kan inträffa på grund av ålder eller byte av bostadsort. Företaget bör inte satsa på de kunder som är lojala till en konkurrent, då de inte är mottagliga för marknadskommunikation från konkurrerande varumärken. Detta, tillsammans med att konkurrenterna ofta går till motattack om andra varumärken riktar sig till deras kunder, gör att det blir dyrare att kommunicera med dem. (Mårtenson, 2009)

För att mäta effekten av marknadskommunikation med andra mått än försäljning blir resultatet bättre när företaget vänder sig till de lojala kunderna framför andra kunder. Lojala kunder uppmärksammar reklam och kommer ihåg den i högre grad än andra kunder samtidigt som det främst är de lojala kunderna som utnyttjar säljfrämjande aktiviteter. Förklaringar till det kan vara teorin om selektiv exponering, som betyder att människor lättare uppmärksammar saker som anses vara relevanta för dem själva. Teorin om kognitiv dissonans som betyder att konsumenten söker berättigande för att fatta ett visst beslut eller bete sig på ett visst sätt kan också vara en förklaring på varför det är de redan lojala kunderna som främst utnyttjar företagets säljfrämjande aktiviteter. Dessa teorier förklarar även varför det är svårt att få de lojala kunderna att byta varumärke när de väl har blivit lojala. Lojala kunder är inte bara mer mottagliga för kommunikation från det specifika varumärket, de är också mer motståndskraftiga mot konkurrenternas kampanjer. Ett företag som har goda kundrelationer kan genom att erbjuda olika kringtjänster få ytterligare kontaktpunkter att utveckla lojaliteten från. Om kundtillfredsställelsen ökar, ökar även lojaliteten, försäljningen och lönsamheten, men istället för att generellt försöka öka kundtillfredsställelsen kan det vara bra att satsa resurser på de kunder som har det högsta kundkapitalvärdet. (Mårtenson, 2009)

2.1.1.6 Mässor

Globala modeföretag är en av de största, men samtidigt geografiskt mest utspridda industrierna. Det finns tidigare forskning som behandlat modeshowers struktur och dess gatekeepingfunktion. Det finns däremot inte någon mer omfattande forskning som studerat mässornas roll och funktion, trots att modeföretagen opererar på en vidsträckt arena, vars främsta sammanslutningar sker via mässor där individer från skilda länder och professioner möts och ges tillfälle till interaktion. Många mässor startade som exportmässor, men idag är den centrala utgångspunkten för mässverksamhet inte endast att sprida dessa ekonomiska nätverk, utan funktionen är snarare att hålla ihop och sammanlänka de olika organisationerna inom industrin. Fackmässor är viktiga mötespunkter som är lokaliserade i ett särskilt gränssnitt i värdekedjan där samspel sker mellan aktörer inom industrin. Modeindustrin är i hög grad en segmenterad marknad både i uppdelningen av varumärkestyp; kläder till män, kvinnor och barn och utifrån ett hierarkiskt marknadssegment definierad av high-end eller low-end produkter. Segmentet som får högst publicitet och uppmärksamhet av den

internationella pressen är modeveckorna i Paris, London, Milano och New York, där det finns ett mer imageskapande syfte. Något mindre exklusiva varumärken presenteras däremot på mässor i bland annat Düsseldorf och Köpenhamn. Ytterligare sammanslutningar i värdekedjan är Hong Kong och Beijing där inköpare får ta del av regionala varumärken och tillverkningsmöjligheter. (Skov, 2006)

Mässor är betydelsefulla marknadsföringskanaler då de möjliggör en komplex mångfald av kommunikation som sker mellan säljare, inköpare och press. Det är ett av de främsta tillfällena för företagen att ägna sig åt internationell promotion. De flesta väljer att dela ut produkter i form av kalendrar, pennor och väskor med logotypen väl synlig för besökarna. Pressen dokumenterar och följer händelserna, vilket också ställer krav på en välgjord och noggrann framställning från företagets sida. Den greppbara inramningen är den struktur och miljö där mässorna sker, vilken är lokaliserad i center som är lättillgängliga för besökaren. Utställningsenheterna möjliggör en direkt jämförelse mellan varumärkena då det som synliggörs är företagets nuvarande marknadsposition i förhållande till andra företag. Att aktivt representera företagets egen position är avgörande på mässan då framställningen och helheten bedöms av tusentals besökare. Mässor är dock inte primära arenor för inköp längre eftersom kollektionerna idag är betydligt fler. Istället är den främsta funktionen kontaktknytande. Få företag visar upp den senaste kollektionen på en mäsas eftersom inköpare redan vid tidigare tillfälle inbjudits att se kollektionerna i företagets internationella showroom i respektive land. Presskonferenser och modeshower utgör också viktiga element på modemässor, likaså gör seminarier angående nya trender, nya marknader samt teknologi. (Skov, 2006)

2.1.1.7 Personlig försäljning

Personlig försäljning är det mest effektiva redskapet i köpprocessen då den innefattar personlig interaktion mellan två eller fler personer, där de kan observera varandras behov för att kunna anpassa sig till dessa. En effektiv säljare ser hela tiden till kundens bästa för att på så sätt kunna skapa en långsiktig relation genom att lösa kundens problem. Samtidigt som personlig försäljning är företagets mest effektiva redskap är det också det dyraste redskapet. (Armstrong & Kotler, 2010)

2.1.1.8 Corporate social responsibility (CSR)

Marknadsekonomi är välfungerande ur aspekten att den fungerar effektivt, skapar arbetstillfällen och bygger tillväxt och välfärd, men synsättet har också hindrat företag från att nå full potential gällande samhällets andra utmaningar och behov. Porter (2011) efterlyser en ny form av kapitalism eftersom samhällets behov är stora och ökar för varje dag. Företagens främsta syften måste omvärderas och inte endast omfatta vinst. (Porter et al, 2011) Corporate social responsibility (CSR) innebär att företagen utöver den egna verksamheten även ska ansvara för andra intressenter så som samhället, miljön och de anställdas välfärd. Företag har en möjlighet att själva välja hur arbetet med CSR ska gå till, men de kan också påverkas av samhällets och konsumenternas krav. Det finns tre olika ansatser som behandlar hur organisationer kan integrera CSR i marknadsföringen; varumärket kan helt och hållet synkroniseras med ett ansvarsfullt agerande, vilket fungerar om ansatsen innefattar något av företagets kärnvärden på ett synligt sätt. Med en selektiv ansats använder företagen, på ett målinriktat sätt, CSR genom strategiska partnerskap med andra företag. Detta är en ansats som används när ansvarfullt agerande krävs för varumärkespreferenserna, men när samtliga krav på att stödja CSR inte är uppfyllda fullt ut. CSR kan också spela en underordnad roll i den externa kommunikationen, men ändå vara strategisk viktig som vägledning för företaget. Det kan då finnas strategiska beslut att hålla dessa budskap utanför marknadskommunikationen, exempelvis att det inte skapar någon differentiering. Att på ett

seriöst sätt använda CSR kan skapa mervärde, men att hävda i marknadskommunikationen att organisationen tar ansvar, utan att leva upp till dessa förväntningar kan få negativa konsekvenser för varumärket. (Mårtenson, 2009)

2.1.2 Produkt

2.1.2.1 Modekonsumenten

Produkten är hjärtat i varumärkeskapitalet där starka varumärken oftast har hög kvalitet och tillgodoser kundens förväntningar. Företag investerar stora belopp för att bygga upp varumärkeskapital och styrkan hos varumärket ligger i vad kunden lärt sig, känt, sett eller hört om varumärket över tiden. (Mårtenson, 2009) Armstrong & Kotler (2010) definierar en produkt som något som erbjuds marknaden och tillfredställer ett behov hos konsumenten. Det kan vara fysiska produkter som bilar och datorer, men också innefatta en breddning av innebörden till produkter av mer abstrakt slag som inkluderar service, personer och idéer. Denna breda definition av produkter innebär att tjänstens aktiviteter, fördelar och kundtillfredsställelsen är delar av den abstrakta produkten. Eftersom produkten är nyckelfaktorn är det första steget i marknadsföringsmixen att utforma ett attraktivt erbjudande och mervärde åt kunden. Detta erbjudande är sedan avgörande för det långsiktiga relationsbyggandet med kunderna. Produkten utgör en viktig del av varumärket, men i verkligheten är det svårt att skilja mellan effekter av produkten, förpackningen och mervärdet då kunden köper en helhet. Eftersom det har blivit allt svårare att differentiera varumärken är det därför viktigt att skapa associationer, en varumärkespersonlighet samt symboler för varumärket. (Mårtenson, 2009)

Kläder klassificeras som shoppingprodukter, vilket är produkter som inte handlas lika frekvent som andra produkter och som kräver högre engagemang. Köpprocessen för denna typ av produkter kännetecknas av att kunden gör noggranna jämförelser mellan olika varumärkens kvalitet, pris och stil för att avgöra om erbjudandet lever upp till kraven. (Armstrong & Kotler, 2010) Det finns många fall som visar att konsumenter dras till det varumärke som uppfattas som bättre, trots att ett jämförande varumärke kan vara funktionellt likvärdigt. Värdet av produkten ökar oftast i estetiska hänseenden, produkteffektivitet, styrka, återvinningsmöjligheter samt distributionsmöjligheter. I marknadsföringssammanhang har synen att kunden inte enbart konsumerar produkter, utan produktfördelar länge dominerat. (Mårtenson, 2009) Om produkten eller tjänsten inte kan särskiljas från konkurrentens motsvarighet finns en stor risk att konsumenten upplever varukategorin som ett och samma erbjudande (Christopher, 2005). Konsumenter värdesätter ofta vissa produkter högre än andra eftersom de associeras med en särskild livsstil som fungerar som en betydelsefull reflektion av individens självbild. Yngre konsumenter uppvisar positiva attityder och även en större benägenhet att ta till sig nya trender än vad mogna konsumenter gör. (Forney et al, 2005)

2.1.2.2 Varumärkesnamnet

Konsumenter ser varumärken som en viktig del av produkten och varumärkesnamnet underlättar för konsumenten att identifiera produktens kvalitet och attribut (Armstrong & Kotler, 2010). Varumärkesnamnet har visat sig ha stor betydelse för konsumentens bedömningsprocess av produkten. Det ger konsumenten information om hur företaget vill att produkten ska projiceras, exempelvis kan namn på olika språk uppbringa olika associationer samt åtråvärda bilder hos konsumenten. Varumärkesnamn som framkallar särskilda associationer kan vara strategiskt effektiva vid högengagemangsprodukter. (Smidt & DeBono, 2011) När produktionen flyttats till lågkostnadsländer blir de svenska modeföretagens centrala uppgift att skapa värde för konsumenterna genom varumärket. Produktion och

ledarskap av idéer blir då en del av kärnprodukten. Många företag vill därför betona svenskheten och ge kunden varumärkesassociationer av svenska kvalitetsprodukter med minimalistisk, avskalad design med få avvikande detaljer. (Malmberg et al, 2008) Det finns ett flertal exempel på företag som förtydligat marknadsföringen av varumärket i samband med internationell expansion. Hunky Dory valde att förtydliga varumärkespersonligheten genom att lägga till Stockholm efter det ursprungliga namnet (hunkydory.se, 2011-11-30). Tiger of Sweden hette vid starten Tiger of Uddevalla, men vid ompositionering och internationalisering gavs varumärket sitt nuvarande namn (tigerofsweden.com, 2011-11-30).

2.1.2.3 Kvalitet

Produktkvaliteten är ett viktigt marknadsföringsverktyg och många företag har idag återvänt till kvalitetsperspektivet med insikten att det är en investering som bygger relationer med kunderna och uppmuntrar till återköp. Som tidigare nämnts kan en väl genomförd och korrekt anpassad marknadsföring vara riskreducerande vid inträdande på nya marknader. Några av de främsta framgångsfaktorerna för internationellt företagande är idag anpassning till olika marknader, men det är samtidigt en av de största utmaningarna för globala organisationer. (Armstrong & Kotler, 2010)

2.1.3 Plats

2.1.3.1 Positionering

Positionering av företagets produkter bör ha utgångspunkt i varumärkets själ och varumärkesidentitet. För att lyckas med en tydlig positionering är det viktigt att koncentrera kommunikationen kring några få konsumentfördelar. Varumärkesidentiteten är företagets vision om hur varumärket ska uppfattas av målgruppen och ska vara utgångspunkt i all kommunikation. Varumärkets själ är varumärkets löfte uttryckt på enklast möjliga sätt, utifrån målgruppens genuina behov där varumärkets identitet ska förstärka varumärket genom att koppla samman allt som målgruppen identifierar med varumärket till en perceptuell enhet. Identitetssystemet kan bland annat bestå av ett visuellt designspråk med symboler, färger, slogans och välkända tillfällen i varumärkets historia. (Mårtenson, 2009)

2.1.3.2 Distribution

Plats inkluderar företagets aktiviteter för att göra produkten tillgänglig för målgruppen. Bekvämlighet kan inkludera olika inköpsalternativ, fysiska platser samt öppettider och är ofta en av de viktigaste faktorerna för kunden vid val av konkurrenskraftiga alternativ. En mängd olika leveransalternativ av varor upplevs idag som en fördel av kunden då platsstrategier inkluderar viktiga beslut om var, när och hur kunden ska kunna ta del av erbjudandet. (Armstrong & Kotler, 2010) Platsen eller distributionskanalen är alltså den del i marknadsföringsmixen som ska presentera och leverera produkten till kunden. Distribution kan förklaras som en process för att säkerställa att produkten görs tillgänglig för målgruppen; på rätt plats, i rätt tid, i rätt kvantiteter, i rätt skick samt till ett konkurrenskraftigt pris. En distributionskanal ska innehålla både de processer och de relationer som underlättar överföringen av produkten från tillverkare till slutkund. Marknadsföringskanalen kan sedan anpassas till olika situationer och bör ses som en integrerad del av företagets marknadsstrategi. Företagets distributionskanal bör baseras på en väl gjord bedömning av marknadens krav och vilka möjligheter företaget har att tillgodose dessa. (Barker & Angelopulo, 2007) Då modebranschen idag är snabbföränderlig efterfrågas inte längre stora massproduktioner från återförsäljarnas sida. Istället efterfrågas mindre leveranser som sker mer frekvent och från länder belägna på ett kortare geografisk avstånd. (Barnes & Lea-

Greenwood, 2006) Ett avgörande beslut är att välja mellanhänder till en viss marknad där alternativen är agenter eller distributörer. En distributör köper produkten och är därför mer oberoende än agenter som har mindre frihet och inte hanterar produkterna genom direktkontakt. Företag som har ett framgångsrikt internationellt distributionssystem har en strävan att hitta de bästa representanterna då en ineffektiv utländsk distributör kan få negativa konsekvenser för organisationen flera år framöver. Det är därför ibland bättre att inte ha en distributör på en marknad än att ha någon som är ineffektiv. (Czinkota et al, 2011)

2.1.3.3 Logistik

Den förutbestämda konventionen att dela in modekollektionerna i två säsonger, vinter och sommar dominerade under 1800-talet, men idag har strukturen förändrats och kollektionerna omfattar ofta fyra säsonger som förstärks med delkollektioner vid de mest köpkraftiga årstiderna. Den strukturella utformningen har positiva konsekvenser då risken att kundens smak förändras under den kortare tidsperioden minimeras och de ständiga leveranserna gör att kunden kontinuerligt kan återkomma till butiken. Vidare begränsas inköpen till en kortare tidsperiod då produkten finns tillgänglig på marknaden, vilket förändrar konsumentens köpmönster då beslutsperioden förkortas. En månadsmässig leverans av nya produkter till återförsäljaren har länge setts som idealisk, men det finns företag som minimerat tidscykeln mellan design och tillverkning ytterligare. (Skov, 2006) För att kontinuerligt erbjuda kunden nya produkter har kedjor som spanska Zara numer omkring 20 olika säsonger på ett år. Lyckas inte denna typ av företag tillgodose kundens krav på nya produkter tillräckligt snabbt är risken stor att försäljningen påverkas negativt eller att kundens behov redan har ändrats innan produkten når fram till butiken. (Barnes & Lea-Greenwood, 2006) Zara har därför förbättrat de logistiska förutsättningarna och reducerat processen till att idag endast omfatta två veckor från design till leverans. Att varumärkenas kollektioner presenteras oftare än två gånger per året kräver en ökning av konsumenternas inköpsnivå. Flera produktionscykler är endast möjliga genom att företaget har ett nätverk av leverantörer och ett kontinuerligt relationsbyggande. (Skov, 2006)

Varumärken återfinns där de största konsumentgrupperna befinner sig, men också var dessa konsumenter har en strävan efter att vara. Modeföretagen har stor medvetenhet angående särskilda platsers betydelse och har därmed en långtgående strävan att placera produkterna i ett strategiskt sammanhang. Företag använder platsbaserade varumärkesnamn och associationer eller investerar i flaggskeppsbutiker på särskilda gator i modestäder med avseende att införliva positiva bilder i varumärket. (Power & Hauge, 2008)

2.1.3.4 Kultur

Det finns otaliga definitioner av vad kultur är, men det går att uttyda gemensamma element. Kultur är något inlärt som delas och överförs från en generation till en annan. I organisationssammanhang definieras kultur som ett integrerat system av inlärd beteendemönster vars karaktärsdrag är särskiljande för en grupp eller ett samhälle. Processen av kulturinläring med justering och anpassning till en specifik kultur är en nyckelfaktor till ett företags internationella framgång. I multinationella organisationer krävs därför förståelse för grundläggande kulturskillnader för att meddelanden och intentioner inte ska missförstås. (Czinkota et al, 2011)

Det finns inga vetenskapliga mått som kan motivera att betrakta en specifik grupps sätt att tänka, känna och agera som överlägsna eller underlägsna i jämförelse med en annan grupp. En neutral position vid studier av kulturella skillnader är således ett måste. Detta har uttryckts på följande sätt:

”Kulturell relativism bekräftar att en kultur inte har några absoluta kriterier för att bedöma att en annan kulturs aktiviteter är ”simpla” eller ”nobla”. Varje kultur kan och bör emellertid bedöma sina egna aktiviteter på detta sätt, eftersom människorna i en kultur både är aktörer och observatörer” (Hofstede 2005, s 19).

Vad Hofstede (2005) menar är att människor bör vara försiktiga med att döma andra grupper och samhällen, då de kulturella skillnaderna mellan samhällen är utformade efter människors ursprung och det går inte att förändra människors tankar, känslor eller handlingar i ett land enbart genom inrättningar från andra länder. Multinationella företags globalisering möter därför starkt motstånd på grund av att ekonomiska system inte är kulturberoende. (Hofstede, 2005) Modeindustrin är en bransch i ständig förändring då konsumentens livsstil och krav växlar. Även de sociokulturella faktorerna förändras i högre takt idag jämfört med förr. (Barnes & Lea-Greenwood, 2006)

Konsumenternas förhållande till mode är beroende av socialt system samt kulturella normer och värderingar. Informationsflödet och exponeringen av modetrender skiljer sig därmed åt mellan samhällen, vilket bidrar till att trendernas uppkomst och inflytande har olika effekt. (Forney et al, 2005) Den ständigt ökande konkurrenskraftiga världshandeln på öppna marknader och konsumenternas förbättrade köpkraft har bidragit till utvidgade marknadsföringsaktiviteter i majoriteten av organisationer. Att hantera kulturella värderingar och attityder med hänsyn till konsumentbeteende och i implementeringen av marknadsföring på individuella marknader blir därmed en avgörande uppgift. Om företagen använder ett alltför standardiserat förhållningssätt kan det få förödande konsekvenser eftersom framgångsfaktorer på den globala marknaden idag är beroende av kulturell anpassning. Tålmod, flexibilitet och tolerans för andras övertygelser samt förståelse för vad som driver konsumentbeteendet i olika länder är viktiga ingredienser i konkurrensavseende för att nå nya marknader och segment. Kunskapen om vilka likheter och gemensamma eftersträvanden som finns mellan olika länder är också en avgörande faktor. Vid expansion får företagen inte enbart nya kundsegment, utan också nya affärspartners så som representanter, distributörer och reklambyråer, vilka spelar en viktig roll för marknadsutvecklingen. Tidigare kunde företag som inte var intresserade av att anta en kulturell utmaning välja att enbart finnas på inrikesmarknaden, vilket i dagens företagsklimat är ett omöjligt förfarande. Att i den nya marknadsmiljön avfärda kulturell förståelse har visat sig få negativa konsekvenser. Förståelsen ger marknadsföraren en möjlighet att avgöra om erbjudandet ska anpassas samt i vilken grad anpassningen ska ske i förhållande till nationella eller globala skillnader. (Czinkota et al, 2011)

Om kulturell mångfald ses som en positiv fördel och inte enbart studeras som ett faktum kan olikheterna bidra med förbättrade lösningar där kompetensen ses som en nyckelfördel inom marknadsföring. Justeringar måste göras för att möta mångfalden av kundpreferenser genom att upptäcka likheter och tillåta skillnader. En idealisk tanke är att framgångsrik idégenerering kan överföras över nationsgränserna och anpassas till lokala villkor. Kulturell inkompetens kan leda till enorma kostnadsökningar genom negativ inverkan på förhandlingar, försäljning och kundrelationer. Företagets interna effektivitet kan också försvagas om inte ledning och anställda är på samma våglängd. (Czinkota et al, 2011)

2.1.4 Pris

2.1.4.1 Strategi

När produktutvecklande, säljfrämjande aktiviteter och distribution är grundläggande faktorer i en effektiv och framgångsrik organisation är priset ett viktigt marknadsföringsverktyg som enligt Armstrong & Kotler (2010) kan liknas vid skörden eller vinsten. Priset är summan av värdena som konsumenten är villig att ge upp för att erhålla produktfördelarna. Prisstrategin är en komplex uppgift av yttersta vikt för att bestämma företagets marknadsandel och lönsamhet. Trots detta misslyckas många företag med uppgiften att använda korrekt och effektiv prissättning. Ett vanligt problem är när organisationen inte uppnår angivet resultat och som främsta åtgärd reagerar genom att sänka produktens pris istället för att addera övertygande mervärde till konsumenten. Inom marknadsföringsmixen är priset det mest flexibla och enda elementet som anknyter till intäkterna när de övriga tre P:na (promotion, produkt och plats) är kostnadsbaserade. Andra misstag kan vara att prissättningen inte har tillräckligt stort kundfokus eller inte tar hänsyn till resten av marknadsföringsmixen. Prissättningen spelar också en stor roll som strategiskt verktyg för att skapa och behålla kundvärde och långsiktigt relationsbyggande. Kundernas perception av varumärket och produktvärdet är avgörande för hur högt priset kan sättas. Om kunderna upplever att priset är högre än produktfördelarna leder detta till att de väljer att avstå från produkten. Ett företag kan på motsvarande vis inte gå lägre i prissättningen än den aktuella kostnadsnivån för produkten. Prisstrategin bestäms mellan dessa extrema värden, med hänsyn till såväl interna marknadsfaktorer som externa omvärldsfaktorer. (Armstrong & Kotler, 2010)

Slutligen är det konsumenten som avgör om varans pris är det riktiga och därför måste prisstrategin grundas på konsumentvärde. Det krävs förståelse för hur stort värde konsumenten sätter på produktfördelarna för att vidare utveckla en prissättning som efterföljer detta värde. En värdebaserad prisstrategi utgår ifrån konsumentens upplevda värde, medan ett kostnadsbaserat förhållningssätt baseras på produkten. Den förstnämnda strategin innebär att priset är integrerat och bestäms i samspel med de andra elementen i marknadsföringsmixen, medan den kostnadsbaserade strategin innebär att produktionskostnaderna adderas och marknadsföringen görs i syfte att övertyga konsumenten att köpa den färdiga produkten. Det kan uppstå svårigheter i att mäta vilka värden konsumenten avser att produkten har eftersom de skiljer sig mellan olika situationer. Det krävs ändå att konsumenternas upplevda värde mäts, då det är en del i kundens utvärdering av produkten vid köpbeslutet. (Armstrong & Kotler, 2010)

Studier av Barnes och Lea-Greenwood (2006) fokuserar på den brittiska marknaden då den är känd för sin höga modegrad och dominans av stora, mångfaldiga återförsäljare. Trots studiens geografiska begränsning anses den ändå vara applicerbar även på andra marknader. För att lyckas upprätthålla konkurrensmässiga fördelar på 1990-talet fokuserade de brittiska modeföretagen på priset genom att producera allt mer i lågkostnadsländer i östra Asien. På grund av stora geografiska avstånd resulterade detta i långa ledtider mellan tillverkningslandet och försäljningslandet. Trots att ledtiderna förlängdes och att kvaliteten i viss mån försämrades upplevde modebranschen kostnadsreduktionen som fördelaktig. Förändringar i konsumenternas livsstil och högre krav på nya produkter under 2000-talet gjorde dock att återförsäljarna istället blev tvungna att lägga större fokus på att tillfredsställa kundens krav genom att erbjuda trendriktiga produkter. Detta ledde vidare till att konkurrensen mellan företagen ökade ytterligare genom att kraven på att leverera nya och moderna produkter ökade. (Barnes & Lea-Greenwood, 2006)

3. Metod

Nedan presenteras den metodiska ansats och det förhållningssätt som legat till grund för studiens genomförande. I kapitlet presenteras de forskningsmetoder som använts samt hur primär och sekundär datainsamling gjorts. Här behandlas också processer kring intervjuernas genomförande samt att studiens validitet och reliabilitet diskuteras.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

3.1.1 Positivism och Hermeneutik

Inom samtida forskning finns en rad dominerande vetenskapliga förhållningssätt som skiljer sig åt beroende av forskningsområde och innefattar skilda tolkningar och uppfattningar om människan, världen, filosofin och vetenskapen. Förhållningssätten har såväl likheter som skillnader och positivismen bygger på iakttagelser som logiskt går att bevisa. Dock har positivismen inte längre samma status som under 1900-talets början eftersom det visade sig omöjligt med en separation mellan teori och observation. Forskarens åsikter ska inte på något sätt påverka resultatet, utan resultatet ska bli detsamma oberoende av vem som genomför studien. Hermeneutiken står i klar motsats till det positivistiska förhållningssättet som bygger på tolkningslära och förståelse av olika fenomen. Hermeneutiker menar att tolkning och förståelse för mänskliga handlingar är möjlig och att förförståelsen i form av tankar och uttryck som forskaren har är en tillgång och inget hinder för att tolka och förstå företeelser. Hermeneutiken används idag främst inom kultur- och samhällsvetenskap, men också som inspiration inom andra discipliner och har en nära koppling till det abduktiva förhållningssättet. (Patel & Davidsson, 2003) Vi väljer därför att inspireras av de hermeneutiska tankegångarna eftersom vårt syfte har varit att få ökad förståelse för vilka marknadsstrategier det valda fallföretaget Twist & Tango använder idag. Vi har använt förhållningssättet i den utsträckning att vi tillämpat en medvetenhet om att våra egna tidigare kunskaper och erfarenheter bidragit till tolkningsarbetet vid analysen. Vi vill dock tillägga att eftersträvad objektivitet varit centralt och tolkningar har hela tiden gjorts genom utvald teori och empiri.

3.2 Vetenskaplig ansats

3.2.1 Deduktion och induktion

Det deduktiva förhållningssättet innebär att forskaren utifrån redan befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. En redan befintlig teori får då bestämma vilken information som samlas in och hur tolkning sker med hjälp av teorin. Fördelaktigt med detta tillvägagångssätt är att objektiviteten förstärks med utgångspunkt i redan befintlig teori, men arbetssättet kan också påverka forskningen i en riktning där ny intressant information inte framkommer. Ett induktivt angreppssätt innebär däremot att en teori formuleras utifrån den insamlade empirin. Positivt med detta förhållningssätt är att forskaren håller sig relativt öppen inför nya upptäckter, medan en negativ aspekt är att kunskapen om teorins räckvidd är begränsad eftersom empirin är baserad på en speciell situation, tid eller grupp. Teorin och empirin kan också relateras genom en kombination av ett deduktivt och ett induktivt förhållningssätt som innebär att hypoteser först formas och sedan prövas, vilket är positivt då forskaren inte låser sig i lika hög grad som när endast en relation mellan teori och empiri

används. (Patel & Davidsson, 2003) Vid starten användes främst det deduktiva förhållningssättet då teori användes för utformning av intervjufrågor. Under studiens senare skede användes ett mer induktivt förhållningssätt och därmed formulerades teorin utifrån empirin. Detta gjordes för att vi inte skulle låsa oss fast vid en redan befintlig teori eftersom det kan vara begränsande för studien.

3.3 Forskningsmetoder och datainsamling

3.3.1 Fallstudier

Utifrån syftet och problemformuleringen har vi valt att använda en fallstudie som metod, vilket innebär att vi har undersökt ett specifikt företag. Möjligheten att använda flera metoder vid den empiriska datainsamlingen är därmed en styrka (Merriam, 1994). Fallstudier utgår ifrån ett helhetsperspektiv och används vid studier av processer och förändring, vilket har varit centralt för vår analys. Urvalet av fallen som studeras avgör generaliserbarheten av resultatet och giltigheten kan sedan diskuteras för den angivna populationen. Information i form av intervju svar har främst insamlats även om observationer i viss mån har förekommit vid besök på företaget. Detta för att fallstudien ska återge en så övergripande och innehållsrik bild som möjligt. (Patel & Davidson, 2003)

Fallstudien har varit av kvalitativt slag, vilket betyder att resultatet redovisats i litterär text istället för siffror (Merriam, 1994). Fokus har legat på att få en förståelse för hur samspelet mellan de olika faktorerna i företaget påverkar anpassningen av marknadsföringsmixen till olika marknader. Denna typ av studie har gett oss möjlighet att upptäcka nya samband under arbetets gång och därmed erhålla ny förståelse för det valda problemet, vilket är signifikativt just för den kvalitativa fallstudien. Den information som fallstudier leder till skiljer sig även från den som går att få fram genom andra vetenskapliga metoder, genom att den är mer konkret (Merriam, 1994).

Studien har varit deskriptiv, då syftet har varit att beskriva och förklara det valda problemet på ett fullständigt sätt, samtidigt som någon styrning av objekten inte har förekommit. Studien har främst varit beskrivande, då syftet har varit att redogöra för hur Twist & Tango använder olika marknadsföringsaktiviteter idag och hur anpassade eller standardiserade dessa aktiviteter är till den internationella marknaden. Studien har även till viss del varit tolkande genom att information har kategoriserats för att få en helhetsbild. Att välja en fallstudie som metod innebär att göra en omfattande beskrivning av de valda objekten. En nackdel med detta kan vara att tiden är begränsad och att tid inte finns att gå tillräckligt på djupet. (Merriam, 1994)

3.3.2 Primär datainsamling

Förstahandsrapporteringar kallas för primärkällor, medan övriga källor är sekundärkällor (Patel & Davidson, 2003). För informationsinhämtning och datainsamling har vi främst använt oss av kvalitativa intervjuer eftersom det är en av de vanligaste metoderna för att få reda på saker som inte framkommer enbart vid iakttagelser. Den kvalitativa datan och empirin består av detaljerade beskrivningar av situationer, händelser och samspel samt attityder, åsikter och tankar. Djup och detaljer vid kvalitativ datainsamling fås genom psykologisk och bokstavlig närhet till företeelsen så att den kan identifieras, beskrivas och förstås. (Merriam, 1994) Vid marknadsföringsrelaterade studier används den kvalitativa metoden flitigt av olika anledningar; den möjliggör flexibilitet vid datainsamling och ger en mångfald av de analyserade ämnena. Dessutom skapar den kvalitativa ansatsen förståelse för det fenomen som studeras. (Ruzo et al, 2011) Vi har därför valt den kvalitativa metoden med en strävan

efter insikter och förståelse angående vilka marknadsstrategier Twist & Tango använder och vidare hur anpassade eller standardiserade dessa är till den internationella marknaden. För att få en närhet till det studerade företaget valde vi att genomföra alla intervjuer på Twist & Tangos huvudkontor i Göteborg, vilket är fördelaktigt då respondenterna befunnit sig i en välbekant miljö och samtalet blivit mer givande när intervjupersonerna känner sig bekväma med situationen. Eftersom intervjun är ett samtal med ett bestämt syfte där intervjuaren ska få respondenten att lämna ifrån sig information har detta därför varit ett fördelaktigt tillvägagångssätt. Samtalet kan handla om känslor, tankar och avsikter eller handlingar som ägt rum förr i tiden och som bidragit till ett särskilt meningsskapande eller tolkningar som fått en viktig innebörd. (Merriam, 1994) Vi genomförde därför den kvalitativa datainsamlingen genom personliga samtal, ansikte mot ansikte, i en stilla miljö och utan avbrott i konversationerna, vilket vidare underlättat vår beskrivning, tolkning och analys av det valda fallföretaget. Vi valde också att inte göra inspelningar av intervjuerna då det kan påverka intervjupersonernas svar på frågeställningarna (Patel & Davidson 2003). Istället gjordes anteckningar, svaren genomgicks och analysen påbörjades direkt efter intervjuerna för att undvika oklarheter vid datainsamlingen. Det har även varit fördelaktigt att påbörja analysen medan intervjun varit färsk i minnet för att få ett levande förhållande till materialet.

För de situationer som inte går att observera är det relevant att använda kvalitativa intervjuer. Vid insamlandet av data är det viktigt att ha en klar bild av de valda frågeställningarna för att kunna utforma och ställa relevanta frågor, tolka svaren på rätt sätt samt tyda motsägande och svårtolkad information. (Yin, 2007) Det finns olika typer av intervjuer beroende på vilken grad av struktur informationsinhämtningen kräver. Intervjuer vid kvalitativa fallstudier kan använda en välstrukturerad insamling, men överlag är intervjuerna öppna och mindre strukturerade. Anledningen är att forskarens världsbild inte ska dominera studien, utan strävan ska vara att återge respondentens världsbild och uppfattningar av olika händelser. Det vanligaste är en delvis strukturerad intervju som genomgår vissa frågeställningar, dock utan ordningsföljd, till alla respondenter. (Merriam, 1994) Vi har därför använt oss av semistrukturerade intervjuer för att behålla en viss öppenhet och inte låsa intervjun till specifikt formulerade frågor i en given ordningsföljd. Alla frågeställningar har behandlats under samtalet, men med ett öppet förhållningssätt utifrån de ämnen som föll sig naturligt under intervjun. Genom intervjumetoden har vi eftersträvat att uppnå en mer levande och djupare datainsamling där ny information har kunnat uppstå i samtalet. Intervjupersonens perspektiv kan fås genom att ställa icke-flerfaldiga frågor av idealisk, tolkande eller hypotetisk karaktär. Kvaliteten på intervjun blir också högre om intervjupersonen förstår språk, termer och begrepp som återspeglar individens världsbild eller verklighetsuppfattning. (Merriam, 1994) Vid utformandet av frågor har vi därför tagit hänsyn till att frågorna inte ska vara flerfaldiga, utan tydligt formulerade så att respondenten kan besvara dem en i taget. Intervjusituationen påverkas av samspelet mellan intervjuare och respondent där intervjun alltid har ett visst subjektivt och komplext inslag. Intervjuarens personlighet, färdigheter och respondenternas attityder och inriktning påverkar, vilket är oundvikligt att fullt ut undvika eftersom intervjuprocessen är en social företeelse. (Merriam, 1994) Vi har dock varit medvetna om att vår roll som studenter har kunnat påverka situationen, vilka attityder som uppstått samt vilken typ av information som framkommit.

3.3.3 Sekundär datainsamling

För att ge en fyllig bild kan forskaren använda olika datainsamlingsmetoder så som en kombination av intervjuer, observationer och dokument (Patel & Davidsson, 2003). För att återge en så nyanserad bild av företaget som möjligt och erhålla information från observerbara källor har vi därför använt oss av sekundära datainsamlingsmetoder så som tidningsartiklar, företagets årsredovisning och hemsida, samt information från företagets

samarbetsorganisationer och reklambyrå. Dessutom har vi som komplement till övrig empiri valt att använda informationsverktyget Alexa i vår analys av företagets publik på hemsida och blogg under avsnittet promotion. Alexa grundades 1996 och har idag sex miljoner unika besökare per månad, vilket gör det till det dominerande globala informationsföretaget vars data används för konkurrensanalyser, marknadsundersökningar och företagsutveckling genom analys av webbinformation och domäner. Företaget har utvecklat en infrastruktur som möjliggör informationsbearbetning och statistikanalyser av trafik samt möjliggör för organisationer att erhålla den egna sidans popularitet och vilka de främsta besökarna är. År 2005 släpptes tjänsten med webbinformationsservice genom plattformen för amazon.com. (alexa.com, 2011-12-27) Övrig datainsamling som varit relevant för studien med hänsyn till den insamlade empirin är de sociala medierna Facebook och Twitter samt Twist & Tangos företagsblogg.

Den teoretiska sekundärlitteraturen består huvudsakligen av framträdande forskare inom området, som Kotler et al, för att behandla varumärken och Czinkota et al för internationell marknadsföring samt Easey som källa till modemarknadsföring. Utöver detta har artiklar används från databaserna Gunda (Göteborgs Universitets bibliotekskatalog) och Lovisa (Lunds Universitets bibliotekskatalog). Eftersom vi har avgränsat studien till att behandla hur marknadsstrategierna ser ut i företaget idag har vi avsiktligt främst använt de mest aktuella och nyaste publikationerna inom ämnesområdet vid urval av forskningartiklar.

3.4 Urval och process

De personer som intervjuats för studien är Tina Foghammar, VD på Twist & Tango och därmed den som har det yttersta ansvaret. Foghammar är även sälj- och marknadsinriktad samtidigt som hon ansvarar för samtliga exportmarknader. Marie-Louise Schultz som är ekonomichef inom företaget har även intervjuats samt Tahira Music som arbetar som marknadskoordinator, en ny roll inom företaget där hon ansvarar för sociala medier. Enligt Music (2011) är hon den som är marknadsansvarig på Twist & Tango och "*spindeln i nätet*". Vidare berättar hon att "*allt en marknadsavdelning gör, gör jag*", men medger att Foghammar även arbetar med marknadsföringsaktiviteter då hon är marknadsorienterad och har ansvarat för marknadsföringen tidigare. Foghammar (2011) menar dock att det är hon som har det främsta ansvaret även gällande marknadsföringsaktiviteterna. Vi har valt att genomföra intervjuer med Twist & Tangos VD, ekonomichef och företagets marknadskoordinator eftersom dessa personer har störst kunskap och erfarenhet inom detta område. För att besvara syftet har intervjuer med dessa centrala nyckelpersoner i företaget varit ovärderliga. Intervjuerna hade en varaktighet på en timme vardera, med undantag för intervjun med Schultz som hade ett kortare tidsomfång.

Den första kontakten med det valda fallföretaget innebar en förfrågan angående intervjuer av nyckelpersoner inom företaget varpå en omfattande process angående intervjutillfällen sedan följde. Vi var först i kontakt med ekonomichefen Marie-Louise Schultz som meddelade att Tina Foghammar, VD på företaget var bortrest och därför hänvisades vi till Tahira Music, Twist & Tangos marknadskoordinator. Därigenom fick vi svar på många marknadsrelaterade frågor. Det fanns dock en del mer ingående frågor som Music inte hade tillräcklig kunskap om för att kunna besvara, då hon nyligen påbörjat anställningen och hennes tjänst mestadels innefattar sociala medier. Därför ville vi komma i kontakt med Foghammar för att få en bredare och djupare bild av hur Twist & Tango arbetar med marknadsföringsmixens olika delar. Vi kontaktade även Sara Storfält, exportansvarig på Twist & Tango som kunde svara på frågor via mail, dock fick vi ingen återkoppling från denna kontakt, vilket gav oss ett visst bortfall. Vi anser dock att detta bortfall i ett senare skede kompletterades av VD:s utförliga svar eftersom hon innehar det övergripande ansvaret även angående dessa frågor. Ett visst

bortfall uppstod även då vi försökt komma i kontakt med branschorganisationer, men inte lyckats med detta. Vid ytterliggare kontakt med Schultz besvarades frågor angående företagets prisstrategier, men därefter ställde hon sig frågande till om vi verkligen fått tillstånd att skriva om deras företag. Vi fick då känslan av att företaget inte ville medverka längre eftersom de vanligtvis inte ställer upp på denna typ av intervjuer. Detta ställde vidare till med problem för oss då vi tvingades överväga att byta fallföretag eller komplettera med empiriskt material från externa källor. Det skapade förvirring hos oss att företaget plötsligt ändrat inställning angående medverkan eftersom vi antog inbjudan till en intervju på huvudkontoret som ett godkännande att skriva om företaget. Ytterligare försök gjordes att kontakta företaget för att få klarhet i situationen samt besked angående om fortsatt medverkan var tänkbar. Efter dessa samtal lät Schultz meddela att företaget fattat beslut om fortsatt medverkan och att de ville avsluta vad de påbörjat, varpå vi kontaktade Foghammar och bokade in ett möte. Denna situation försatte oss i en tidspress, men resulterade slutligen i ett omfattande material som bidrog till analys och vidare reflektion.

3.5 Validitet och reliabilitet

Uppmärksamhet ska läggas på att bedöma och analysera riktigheten i den information som framkommer. Reliabilitet och validitet kan diskuteras i relation till de fallstudier som gjorts genom att analysera om intervjuerna var uppbyggda på ett tillförlitligt och riktigt sätt och om slutsatserna vilar på den empiriska informationen. Frågor som rör validitet och reliabilitet kan åtgärdas genom uppmärksamhet på grundläggande begrepp i studien rörande hur insamling, analys och tolkning har genomförts. Validiteten bedöms via perception och tolkningar av forskarens erfarenheter och vissa forskare hävdar att det inte finns något objektivt sätt att fastställa validiteten, då det inte finns några fasta och objektiva företeelser. (Merriam, 1994) Eftersom kvalitativa forskningsprocesser kännetecknas av variationer ska läsaren ges en uppfattning angående studiens genomförande och urval. Det går inte att fixera någon reglering för att säkerställa validiteten eftersom varje forskningsprocess är unik, men det finns några aspekter som är tillräckligt generella. (Patel & Davidsson, 2003)

Eftersom studien är av kvalitativt slag har en objektiv syn eftersträvat i den utsträckning det är möjligt. Vi har dock haft en medvetenhet om att det inte helt går att bortse från tidigare erfarenheter och kunskaper eftersom individer inte är några blankskrivna blad (Patel & Davidsson, 2003). Att det under genomförandets gång har funnits en koppling mellan syfte och problemställning har varit av stor vikt. Därför har vår strävan varit att beskriva forskningsprocessen så detaljerat som möjligt för att påvisa vilka val och avväganden som gjorts under studiens varaktighet. Vid kvalitativa studier är ambitionen att tolka och förstå innebörden av livsvärden och beskriva uppfattningar och begreppet validitet är då giltigt för forskningsprocessen som helhet. Vid intervjuer kan olika svar fås av samma respondent vilket inte behöver betraktas som låg reliabilitet om fallet hade behandlat kvantitativa studier. Orsaker för olika svar i en kvalitativ studie kan vara att intervjupersonen ändrat åsikt eller att stämningläget är ett annat. Reliabiliteten ska därför endast ses med hänsyn till den unika situation som råder vid undersökningstillfället och därför är reliabilitetsbegreppet nära anknutit till validitet vid kvalitativa studier. Eftersom den insamlade datan beskriver situationen vid en unik tidpunkt och intervjupersoner kan ändra åsikter kan resultaten från en kvalitativ studie inte upprepas på samma sätt som vid en kvantitativ studie. (Patel & Davidsson, 2003) Vi är medvetna om att studiens resultat i viss utsträckning därför kan skilja sig åt om studien genomförs igen vid ett annat tillfälle.

Tolkningar är centrala vid den kvalitativa studien och har därför en stor betydelse för validiteten. Dessa ska av den anledningen kommuniceras så att meningen blir tydlig. Att belysa företeelsen från olika perspektiv är fördelaktigt för att ge underlag för mångfald i

tolkningsprocessen, vilket ökar validiteten. För att stärka validiteten har därför all datainsamling för studien vägts samman och de olika riktningarna har tolkats och analyserats utifrån den valda teorin. En god inre logik vid den kvalitativa analysen möjliggör också att de olika delarna kan relateras till en helhet. De två begreppen validitet och reliabilitet är starkt sammanlänkande, men reliabilitet används sällan av kvalitativa forskare, istället får begreppet validitet en vidare innebörd. Vid datainsamling med hög validitet ska underlag skaffas som möjliggör för forskaren att göra en trovärdig tolkning av det studerade och även tolkningar av det som är mångtydigt. (Patel & Davidson, 2003) Vid sekundärdata har vi främst använt litteratur från framstående forskare inom områdena och nästan uteslutande Emerald-godkända publikationer för att stärka validiteten genom att endast använda tillförlitlig teori.

Genom kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner med den största ämneskunskapen angående marknadsföringsstrategier har vi strävat efter att erhålla underlag med hög validitet för att vidare kunna göra trovärdiga tolkningar av företaget. Det empiriska materialet som är hämtat från företagets blogg och sociala medier bedömer vi ha hög trovärdighet. Informationsverktyget Alexa bedömer vi också vara en relevant och trovärdig källa vid datainhämtning med hänsyn till företagets höga besökarantal och dataomfång samt då webbinformationen erhålls via plattformen för amazon.com. Validiteten är dock inte enbart kopplad till datainsamlingen, utan strävan innefattar forskningsprocessens alla delar och utvecklade förförståelse i forskningen (Patel & Davidson, 2003). Därför har förförståelse erhållits genom inläsning av aktuell forskning inom området vid ett tidigt stadium. Musics svar kan i viss utsträckning ha påverkats av graden av erfarenhet inom ämnesområdet eftersom hon är relativt ny på företaget. Då studien endast har genomförts på ett specifikt företag och resultaten är kopplade dit kan dessa inte anses vara generaliserbara eftersom andra företag kan använda andra strategier, men att generalisera har heller inte varit vårt mål.

4. Resultat

Nedan presenteras studiens resultat utifrån de fyra P:na i den ordningsföljd som studien haft sin tyngdpunkt. Inom varje P återfinns den empiri och analys som är kopplad till respektive element.

4.1 Promotion

4.1.1 Effektiv marknadskommunikation

4.1.1.1 Empiri

De kommunikationskanaler som Twist & Tango använder idag är sociala medier, företagsblogg och olika PR-aktiviteter. Det är främst i Sverige som dessa kanaler används, men bloggen som finns på hemsidan skrivs på engelska, så den är till även för de internationella kunderna. Traditionell marknadskommunikation använder företaget i mycket liten utsträckning. Twist & Tango genomför en del kortsiktiga aktiviteter och kampanjer på butiksnivå, exempelvis en adventskalender kring jul och rabatterade priser för återkommande kunder. När det handlar om varumärkesbyggande aktiviteter anser Music (2011) att samtliga aktiviteter som företaget gör kan räknas som långsiktiga, men att framför allt den personlighet de vill förmedla till kunden genom allt de gör är varumärkesbyggande. (Music, 2011)

Enligt Music (2011) finns ingen anledning till att Twist & Tango inte använder kända personer i marknadsföringen. Trots det påpekar hon de risker och negativa konsekvenser varumärket kan få genom att göra detta. I dagsläget använder Twist & Tango inte kända personer i marknadsföringssyfte, men om de skulle göra det anser Music (2011) att en viss anpassning av person till olika marknader skulle behöva ske. Trots att företaget enligt Music (2011) inte använder kända personer i marknadsföringssammanhang berättar hon att Twist & Tango nyligen inlett ett samarbete med Melodifestivalsaktuella Love Generation. Detta är dock ingenting Foghammar (2011) nämner när vi ber henne nämna någon känd person som skulle kunna symbolisera varumärket Twist & Tango, utan hon understryker endast faran med att använda kända personer i marknadsföringen.

Hur stor del som läggs på marknadskommunikation varierar beroende på vad som händer i företaget och hur mycket de expanderar. Ett år satsade de ingenting på marknadsföring, utan endast upprustning av butiker och bidrag till dessa, men om en ny agent finns satsas dock mer på marknadsföring. (Schultz, 2011) Foghammar (2011) anser dock att större ekonomiska resurser borde läggas på marknadsföring, medan Schultz (2011) menar att även påsar, kartonger och snören i butik räknas som marknadskommunikation.

4.1.1.2 Analys

Twist & Tango har olika kommunikationskanaler beroende på vilket land de vänder sig till även om all kommunikation styrs efter tydliga riktlinjer ifrån Sverige. Foghammar (2011) nämner också att marknadsföringen inte är speciellt integrerad, vilket kan tyckas märkligt då allt styrs ifrån Sverige. Då företaget inte använder reklam och annonser anser vi att den traditionella marknadskommunikationen i andra länder än Sverige i princip är obefintlig. Detta får negativa konsekvenser för företaget då promotion ska kommunicera produktens

värde samt övertyga den valda målgruppen att köpa den (Armstrong & Kotler, 2010). I motsats till Armstrong & Kotler (2010) som menar att företag antingen anpassar eller standardiserar kommunikationen har Twist & Tango valt att inte kommunicera med de internationella kunderna i lika stor utsträckning som med de svenska kunderna. Att bloggen skrivs på engelska anser inte vi är några garantier för att de internationella kunderna ska läsa den. De kortsiktiga aktiviteter som företaget genomför i butik går de internationella kunderna miste om då konceptbutiker endast finns i Sverige. När kommunikatorens huvudsakliga uppgift är att se till att målgruppen uppmärksammar erbjudandets fördelar (Armstrong & Kotler, 2010) anser vi att Twist & Tangos strategi brister i detta hänseende då erbjudandet inte når ut till samtliga i målgruppen. Enligt Barker & Angelopulo (2007) är huvudsyftet med promotion att skapa effektiv kommunikation och därför anser vi att Twist & Tangos marknadskommunikation kan förbättras med hänsyn till detta.

Att företaget har valt att samarbeta med gruppen Love Generation kan leda till en fragmenterad bild av varumärket om de valda personerna inte kopplas till varumärket av målgruppen. Music (2011) nämnde att det är viktigt att göra denna typ av val noggrant, men vi anser inte att det finns någon tydlig koppling mellan varumärket och Love Generation. Vi ställer oss frågande till hur Twist & Tango ska förmedla det koncept och den personliga känsla som de arbetar med i allt de gör genom att synas i Melodifestivalssammanhang. Precis som Schultz (2011) påpekar räknas även påsar och dylikt som marknadsföring, men det är också något som varje butik erbjuder och kan därför inte anses vara unikt för Twist & Tango. Vi ställer oss även frågande till om det har lika stor effekt som annonser och kampanjer har. Barker & Angelopulo (2007) menar att de delar som ryms inom promotion vanligtvis används i kombination med varandra, medan Twist & Tango satsar mer på vissa delar.

4.1.2 Sociala medier

4.1.2.1 Empiri

Enligt Foghammar (2011) arbetar företaget mycket med sociala medier både genom Twitter och Facebook, *"vi twittrar hela tiden"*. Enligt Foghammar (2011) läggs idag *"allt krut"* på sociala medier eftersom de aldrig varit ett varumärke som velat göra traditionella annonser och därför har valt Internet som främsta marknadsföringskanal idag. Twist & Tango mäter hur många som öppnar nyhetsbrev, men mäter inte själva effekten av sociala medier. Enligt Music (2011) är sociala medier centralt för företaget och något de arbetar mycket med idag, framför allt för att det är kostnadseffektivt och tidsenligt med utvecklingen, men också för att företaget är mer tillgängliga där än genom tryckta medier. Besökarna går in och tittar oftare och mer regelbundet och *"nu när alla har smartphones"* är det viktigt att vara tillgängliga på dessa plaster, menar Music (2011). Sociala medier som Facebook är inget som anpassas internationellt, inte heller e-handeln anpassas till andra länder och marknader.

"Den tyska och den svenska marknaden skiljer sig inte så mycket åt, utan kunderna är relativt lika. Därför behöver vi inte göra några större förändringar i dagsläget, men i framtiden kan det vara så att vi får tänka till. Än så länge fungerar det att göra på bara ett sätt" (Foghammar, 2011).

Via Twitter kan vi se att Twist & Tango har 61 regelbundna följare och har twittrat 57 gånger sedan februari 2011 när företaget anslöt sig till Twitter och den senaste uppdateringen är gjord den 27 oktober. För att placera detta i ett större sammanhang har vi valt att se hur några andra svenska modeföretag kommunicerar via Twitter. Om vi ser till Hennes & Mauritz som är en av de största aktörerna inom den globala modeindustrin i Europa (Guozhi, 2011) har företaget 669.966 följare, 3.848 tweets och twittrar i dagsläget flera gånger per dag. Några andra

exempel är Acne som har 30.467 följare och 267 tweets och twittrade senast den 13 december, Odd Molly har 270 följare och 240 tweets och gjorde senast en uppdatering den 26 september.

4.1.2.2 Analys

Att stor publik kan nås med relativt små resurser genom sociala medier är fördelaktigt för alla organisationer. Företag med stora resurser för marknadsföring och reklam ges ytterligare ett kostnadseffektivt verktyg för marknadsföring av produkter, vilket ger möjlighet att integrera dessa med övriga marknadsföringskanaler för ökad effektivitet. För organisationer med mer begränsade resurser för marknadsföringsaktiviteter finns större möjligheter att nå en stor publik än genom traditionella metoder. Vi anser därför att det är positivt att sociala medier är ett så centralt verktyg för Twist & Tango. Både Foghammar & Music (2011) är överrens om att sociala medier är den marknadsföringskanal företaget främst satsar på idag, även när det handlar om att marknadsföra varumärket internationellt. Företaget använder främst Facebook och Twitter och uppger att de twittrar hela tiden. Hur andra företag kommunicerar via Twitter ger en indikation på hur förhållandet ser ut i jämförelse med andra aktörer inom industrin. Vi är medvetna om att företagen skiljer sig åt i storlek och omsättning, men vi kan ändå se tecken på att de största företagen twittrar betydligt oftare, Hennes & Mauritz twittrar exempelvis flera gånger varje dag. Twist & Tango twittrade senast den 27 oktober och har endast 61 följare och 57 tweets, vilket vi inte anser är tillräckligt för att få någon effekt varken nationellt eller internationellt. Enligt Foghammar (2011) läggs *"allt krut på sociala medier"* och inga resurser satsas på traditionell marknadsföring. Då Facebook och Twitter blir de enda centrala kanalerna anser vi därför att en effektivare strategi behövs för att nå fler och få fler följare. När sociala medier används både av myndigheter, det privata näringslivet, av privatpersoner samt av de traditionella medierna själva (Fischer & Reuber, 2011) anser vi att företag idag inte har valmöjligheten att använda sig av detta eller inte. Som Music (2011) nämner är det avgörande att företaget finns tillgängligt och synligt samt även har en webbaserad image för att vara effektivt i konkurrensen. Vi ser att den främsta fördelen med att använda sociala medier är att effekten i stor utsträckning är mätbar eftersom företaget kan använda analysverktyg för att följa upp hur väl de lyckats med dessa åtgärder. På frågan hur Twist & Tango mäter effekten av sociala medier svarar Foghammar (2011) att de inte mäter eller analyserar hur effektiv kanalen är, trots att sociala medier är deras främsta marknadsföringsverktyg både nationellt och internationellt. Trots fördelarna med sociala medier anser vi dock med hänsyn till målgruppen på 30 år och uppåt att det inte är tillräckligt att använda detta som främsta marknadsföringsverktyg. Vi anser att det hade varit en effektivare strategi om målgruppen varit i åldern 15-24 år, där den dagliga användningen av sociala medier är betydligt högre.

4.1.3 Bloggar

4.1.3.1 Empiri

Företagets blogg är en inspirationsblogg som distributörerna länkar vidare eftersom företaget idag inte har möjlighet att gå in med PR-byråer i varje land. Bloggen anpassas i likhet med de sociala medierna inte till olika länder och marknader. (Music, 2011) Enligt Alexa kan vi se att den demografiska publiken på twisttango.com har en överrepresentation av kvinnor i åldern 18-24 år som har en högre utbildningsnivå och besöker sidan när de befinner sig på arbetet. Besökarna spenderar ungefär tre minuter per sida och 20 procent av publiken besöker endast en sida, medan den dagliga besökaren genomsnittligt besöker fem sidor per gång. Twist & Tangos "link reputation" uppgår idag till 90, vilket är antalet sidor som länkat till hemsidan

inklusive företaget själv, där länkar från samma sidor endast räknas en gång (alexa.com, 2011-12-27).

4.1.3.2 Analys

Twist & Tangos målgrupp består av kvinnor i åldern 30 år och uppåt. Enligt informationsföretaget Alexa som tillhandahåller analyser och webbinformation angående publiken har Twist & Tangos domän twisttango.com, vilket även inkluderar bloggen, en överrepresentation av kvinnor i åldern 18-24 år som har en högre utbildning och besöker sidan när de befinner sig på arbetet. Analysen visar att domänens besökare skiljer sig avsevärt från Twist & Tangos primära målgrupp som företaget har för avsikt att rikta marknadsföring och kommunikation mot. Enligt Ahuja & Medury (2010) är det viktigt för organisationen att rätt information når rätt människor vid rätt tidpunkt för att kommunikationen ska ha avsedd effekt. Både Foghammar & Music (2011) är eniga om att bloggen är ett viktigt marknadsföringsverktyg nationellt, men också i syftet att marknadsföra sig på den internationella marknaden. När en företagsbloggs främsta syfte är att kommunicera med kärnkonsumenten och integrera denna i ett samspel där konsumenten har möjlighet att tycka till och bidra med värdefulla åsikter är det avgörande att företaget vänder sig till målmarknaden, annars uteblir den fulla effekten. Vi ställer oss därför frågande till varför Twist & Tangos målgrupp i så hög grad skiljer sig från besökaren av domänen och hur detta påverkar kommunikationen och samspelet med att bygga långsiktiga förhållanden med lojala konsumenter.

Vi utgår ifrån att företagets avsikt är att rikta hemsida och blogg till kärnkonsumenten eftersom både Foghammar & Music (2011) understryker att de strävar efter att värna om de redan lojala kunderna istället för att satsa alltför stora resurser på att endast hitta nya kundgrupper. Besökarna av domänen överrensstämmer dock väl med Gustavssons & Höglunds (2011) teori angående besökare av sociala medier, det vill säga att användarna till största del består av en yngre publik. Det kan därför vara ett trovärdigt antagande att denna målgrupp också är aktiva och besöker olika domäner, bloggar och hemsidor i högre utsträckning. Ur kommunikationsavseende anser vi dock att det är strategiskt fördelaktigt för Twist & Tango att rikta sig till den avsedda målgruppen via domänen eftersom den främsta publiken inte är förenlig med företagets primära målgrupp idag. Syftet med en företagsblogg är att stärka varumärkets personlighet och på ett interaktivt sätt kommunicera med kunden (Ahuja & Medury, 2010). Därför anser vi även att det är relevant att bloggen uppdateras kontinuerligt för att ha en ständigt pågående kommunikation med kunden och bygga långsiktiga förhållanden. Vi kan se att Twist & Tangos blogg inte blivit uppdaterad sedan den 2 december 2011 (twisttango.com, 2011-12-30). Eftersom Foghammar & Music (2011) är eniga om att bloggen är ett viktigt marknadsföringsverktyg anser vi att det hade varit fördelaktigt att uppdatera denna med nyheter till kunderna särskilt i december som är en betydelsefull månad inom modeindustrin med hänsyn till konsumtionen vid julhandeln. Ett av företagsbloggens främsta syften är att kontinuerligt driva trafik till webbdomänen (Ahuja & Medury, 2010). Därför anser vi att ett utökat fokus på att integrera Twist & Tangos blogg, hemsida och även sociala medier kan bidra till att synliggöra företaget på Internet samt öka besökarantalet.

4.1.4 Public relations

4.1.4.1 Empiri

Twist & Tango har PR-byråer i en del av de länder där varumärket finns etablerat, men än så länge är det ett relativt nytt fenomen, särskilt för marknaderna i Tyskland och Finland. Det är

på hemmamarknaden Sverige som ett sådant samarbete är som störst, men i framtiden avser företaget att utveckla samarbetet med PR-byråer även i andra länder. (Music, 2011)

4.1.4.2 Analys

Vi anser inte att företagets PR- och eventbyrå arbetar efter icke-standardiserade lösningar då de i allt för stor grad har avspeglat en viss stil på Twist & Tangos hemsida. En stil som även återfinns på exempelvis NK:s hemsida. Detta avskalade och minimalistiska snitt anser inte vi återspeglar Twist & Tangos personliga koncept som de vill förmedla till deras kunder. Färger kan ha olika betydelse för olika kulturer och är därför något som ofta måste anpassas (Armstrong & Kotler, 2010). På Twist & Tangos hemsida dominerar färgen vit, som symboliserar sorg i Japan (Armstrong & Kotler, 2010). Detta kan leda till felaktiga associationer för en del av företagets kunder. I Twist & Tangos fall anser vi inte att PR leder till ett mer trovärdigt budskap då rätt känsla inte förmedlas genom hemsidan, som en stor del av kommunikationen sker genom. Därför anser vi att företag bör vara noga när de väljer vilka PR-byråer de samarbetar med för att rätt bild av företaget ska kommuniceras.

4.1.5 Lojalitet

4.1.5.1 Empiri

Enligt Foghammar (2011) skapas lojalitet genom ett starkt varumärke och i Twist & Tangos fall görs det med hjälp av starka produkter av bra kvalitet. Företaget bjuder även in kunderna till unika evenemang och VIP-kvällar där kunden får ta del av olika erbjudanden. Foghammar (2011) menar att det är av högsta intresse att ge kunden en unik upplevelse. Twist & Tango har även en kundklubb som Foghammar (2011) menar skapar lojalitet. De har inte alls studerat hur andra varumärken utformat kundklubbar, utan helt och hållet skapat en egen version. På samma sätt arbetar företaget när de ska skapa evenemang för kunderna. Vad som är unikt för just Twist & Tango menar Foghammar (2011) är det mervärde de kan erbjuda kunden genom prisvärda produkter i bra kvalitet. (Foghammar, 2011) Det är främst i Sverige som Twist & Tango kan bygga långsiktiga kundrelationer och de satsar mest på de existerande kunderna istället för att enbart leta efter nya (Music, 2011).

Enligt Music (2011) finns det ingen klar konkurrent till Twist & Tango då hon inte kan komma på något företag som varken erbjuder likande produkter eller prissättning. Music (2011) menar också att Twist & Tango erbjuder en helt annan upplevelse som kunden inte kan få någon annanstans. Foghammar (2011) å andra sidan menar att det är kedjorna som är deras främsta konkurrenter och nämner Zara som hon anser vara ett varumärke med en tydlig filosofi och produkter med bra kvalitet. Varumärken som Filippa K, Whyred och Acne räknar Foghammar (2011) inte till konkurrenter trots att de i likhet med Twist & Tango har en *"tydlig vision och själ i hjärtat"*. (Foghammar, 2011)

4.1.5.2 Analys

Då företaget inte ser till hur konkurrenterna har utformat kundklubbar kan det bli svårt att veta vad som faktiskt är unikt och därför hade en konkurrensanalys varit viktigt att genomföra. Kunden känner sig troligtvis inte som en utvald medlem i en kundklubb som majoriteten av modeföretagen använder och lojalitet skapas då inte av en sådan kundklubb. Vi anser däremot att Twist & Tango försöker ta hand om de lojala kunderna, om än på ett traditionellt sätt, med en strategi som flertalet andra företag också använder sig av. I Twist & Tangos fall kan de lojala kunderna bidra med en viktig faktor, nämligen att rekommendera varumärket för vänner och bekanta. Dessa rekommendationer kan vara mycket betydelsefulla eftersom

företagets satsningar på marknadskommunikation är mycket små, samtidigt som företagens butiker ofta är placerade i närheten av de stora shoppinggatorna och inte på dessa.

I enlighet med Mårtenson (2009) menar Music (2011) att det är av stor vikt att arbeta med att behålla existerande kunder och ta väl hand om dem istället för att försöka skaffa nya kunder. Dock anser vi i enlighet med Mårtenson (2009) att det är viktigt att kontinuerligt skaffa nya kunder på grund av naturliga orsaker. Vi anser till skillnad från Music (2011) att konkurrenter även kan vara de företag som erbjuder produkter i en annan prisklass samt företag som erbjuder en annan typ av produkter, men håller med Music (2011) om att konkurrenter kan vara företag som erbjuder en liknande upplevelse. I enlighet med Mårtenson (2009) anser vi inte att Twist & Tango bör satsa på att ta över Zaras lojala kundgrupp då det kan bli mycket kostsamt. I dagsläget anser vi med hänsyn till företagets begränsade resurser att det mest förmånliga är att satsa på att bygga långsiktiga förhållanden med redan existerande kunder. Zara är ett världsledande företag inom internationellt mode med en tydlig inriktning på trendriktiga och ständigt uppdaterade kollektioner och en positionering som skiljer sig markant från Twist & Tango (zara.com, 2011-12-27). Vi anser dessutom att företagen skiljer sig åt gällande butiksläge. Zaras strategi är att finnas på de mest centrala adresserna, medan Twist & Tango snarare valt en placering i anslutning till populära shoppinggator.

4.1.6 Mässor

4.1.6.1 Empiri

Enligt Foghammar (2011) är mässor en viktig mötespunkt, men Twist & Tango har idag dragit ner på antalet mässor och satsar endast på att finnas närvarande på varumärkets största marknader Tyskland och Köpenhamn. Företaget anslöt sig först till CPH Vision som funnits sedan 1998 och som idag återfinns i centrala Köpenhamn. Det är en samlingsplats för både nya och väletablerade skandinaviska varumärken med feminint inriktat mode som lämpar sig att säljas likväl i stora kedjor som i mindre utvalda butiker. Mässan är ett forum för såväl inköpare som nationell och internationell press och besökarantalet uppgår till 30.000 (cphvision.dk, 2011-12-26). Twist & Tango var under två säsonger närvarande på Gallery som är en mässa som startade 2006 och en plattform för skandinavisk design med kläder till både män och kvinnor. Gallerys vision är att förstärka kunskapen angående skandinavisk design internationellt samt att introducera ny innovativ design (gallery.dk, 2011-12-26). Twist & Tango blev inte erbjudna det önskade utrymmet på mässan och Foghammar (2011) upplever att arrangörerna agerade på ett oprofessionellt sätt. De anslöt sig till mässan eftersom det var *”coolt och nytt”* att medverka, men återgick sedan till CPH Vision då det var mer fördelaktigt för varumärket strategiskt sätt, då Terminal 2 och CPH Vision ska slås samman till en större mässa. Twist & Tango har även bildat en grupp med de största inköparna i Stockholm för att ta reda på var inköparna helst ser att företaget medverkar. Music (2011) anser i likhet med Foghammar (2011) att mässorna är viktiga för att knyta kontakter, vilket är av ännu större betydelse vid ingående på nya marknader. Twist & Tangos strategi är att bygga långsiktiga förhållanden med återförsäljarsidan som också bjuds in till kollektionsmöten.

4.1.6.2 Analys

Både Skov (2006), Foghammar (2011) & Music (2011) understyker vikten av mässorna som sammanslutningar och främsta mötespunkter för att knyta kontakter internationellt. Denna kontaktknyttande funktion är idag den viktigaste rollen modemässorna spelar eftersom inköparna, som Music (2011) också understyker, långt tidigare bjudits in för att se de nya kollektionerna i respektive varumärkes showroom. Tidigare, när kollektionerna och

modecyklerna var färre spelade mässorna därmed en annan roll för inköparna än i dagsläget. Vi anser att snabbare modecykler och förbättrade distributionsmöjligheter förändrat mässornas funktion och även bidragit till att dessa blivit allt viktigare, för att inte säga den allra viktigaste kanalen för modeföretagen att marknadsföra produkterna genom, både nationellt och internationellt. Vi anser att det är ett utmärkt tillfälle för promotion, dels för att knyta kontakter med nya inköpare, men också för att varumärket kan komma att uppmärksammas av nationell eller internationell press, vilket är värdefull reklam till relativt låga kostnader. Vi anser att varumärkesutrymmet och synligheten på mässan är avgörande för hur mycket uppmärksamhet varumärkets ges. Enligt Foghammar (2011) valdes en mässa i Köpenhamn bort då utrymmet ansågs för litet. Att aktivt representera företagets egen marknadsposition på ett genomtänkt sätt är en av de viktigaste marknadsföringsaktiviteterna för ett företag i modeindustrin. Att mässorna har ett spridande syfte och idag framför allt en sammanlänkande funktion inom industrin anser vi är en viktig insikt som kan utnyttjas av företagen. Music (2011) anger att mässorna främst är ett viktigt marknadsföringsverktyg vid ingående på nya marknader, medan Twist & Tango enligt Foghammar (2011) idag till största delen valt att satsa på att befinna sig på mässor där det finns en marknad för deras varumärke som i Tyskland och Köpenhamn. Vi anser att det i dagsläget är strategiskt av Twist & Tango att satsa på de redan lojala kunderna och därmed finnas tillgängliga på varumärkets stora marknader eftersom företaget inte har de ekonomiska resurser som krävs för en satsning på anpassade och differentierade produkter samt marknadsföring. Eftersom det krävs ett aktivt engagemang i både framställning och kommunikation från företagets sida är det mer fördelaktigt att satsa resurser på dessa marknader. Mässorna ses av tusentals besökare där ett mindre framgångsrikt framträdande kan få oerhört negativa konsekvenser för varumärket. Att besökaren på ett mer överskådligt sätt kan jämföra olika varumärken är också ett argument för att tydligare differentiera det egna varumärket från konkurrenterna genom mässan.

4.1.7 Personlig försäljning

4.1.7.1 Empiri

Personlig försäljning är något Twist & Tango arbetar mycket med. Företaget har interna kurser i hur personalen på bästa sätt ska kunna tillfredsställa kundens behov. (Music, 2011) Foghammar (2011) betonar vikten av att kunna erbjuda kunden en unik köppplevelse och att det är lika viktigt som att erbjuda en bra produkt. Foghammar (2011) menar också att säljarna i butik är en stor tillgång när det gäller att skaffa kunskap om hur marknaden ser ut.

4.1.7.2 Analys

Foghammars (2011) åsikt om att personlig försäljning är ett effektivt redskap för personlig interaktion mellan kund och butikspersonal överensstämmer med Armstrong & Kotlers (2010) åsikter. Kommunikationen till kunden ska vara av en viss standard och lik i de svenska konceptbutikerna, så att kunden känner igen sig oavsett vilken butik som besöks. Detta är också ett bra sätt för Twist & Tango att nå ut med det personliga budskapet som de har som målsättning att nå ut med. Att företaget har interna kurser i hur personalen ska kunna leva upp till kundens förväntningar anser vi är en god investering trots att Armstrong & Kotler (2010) menar att det är det dyraste redskapet. Dock tror vi att det kan skapa svårigheter för Twist & Tango att kontrollera att återförsäljare runt om i världen lever upp till deras krav om hur mötet mellan kund och personal ska gå till.

4.1.8 Corporate social responsibility (CSR)

4.1.8.1 Empiri

Twist & Tango har en långsiktig uppförandekod med ansvarstagande för människor och miljö, eftersom det är en viktig förutsättning för organisationens fortsatta lönsamhet och tillväxt. Det är också viktigt att alla produkter är tillverkade på ett sätt som är miljövänligt och socialt hållbart. Därför arbetar företaget med att bygga långsiktiga förhållanden med leverantörer. Denna uppförandekod och miljömässiga standard ska upprätthållas vid tillverkning och produktion i fabrikena. (twisttango.com, 2011-11-30) Enligt Foghammar är 90 procent av leverantörerna anslutna, men målet är att 100 procent ska vara anslutna till uppförandekoden. Vi frågar Music om hur de arbetar med CSR i marknadsföringen och får veta att hon inte var bekant med uttrycket. Music (2011) berättar sedan om företagets uppförandekod och att de inte arbetar med fabriker som använder barnarbete, utan med noggrann tillsyn kontrollerar och dokumenterar, bland annat med bilder, hur förhållandena ser ut. Tillverkningen sker i Asien och till viss del Europa där företaget har en strävan efter att arbeta med material som är bra för naturen. Enligt Foghammar (2011) har företaget en heltidsanställd som enbart arbetar med frågor rörande CSR eller företagets samhällsansvar. Vi kan dock utifrån företagets organisationsschema inte urläsa att det finns någon anställd som arbetar med dessa frågor. (Foghammar, 2011) Enligt Foghammar (2011) arbetar företaget med CSR utifrån de förutsättningar som finns i dagsläget genom att de själva besöker fabrikena och är engagerade i dessa frågor. De använder samma sorts reklam i alla länder och använder inte socialt samhällsansvar i marknadsföringen eftersom det är ett känsligt ämne och det är *”jättefarligt att gå ut med det i marknadsföringen om vi inte kan stå för det till hundra procent”*. Twist & Tango stödjer företaget Hand & Hand varje år, en organisation som möjliggör för kvinnor i Indien att ta mikrolån för att kunna starta upp verksamheter. Hand & Hand är en ideell förening med huvudsaklig syfte att stödja utvecklings- och hjälparbete, med det största biståndsarbetet i Indien. Organisationen arbetar med eliminering av barnarbete, självhjälpgrupper, entreprenörskap och miljöprojekt, där de mäter och redovisar resultatet. (handihand.nu 2011-12-27)

4.1.8.2 Analys

Enligt Foghammar använder företaget inte CSR i marknadsföringen eftersom det är ett känsligt ämne att gå ut med i den externa kommunikationen. Vi anser att det utifrån Mårtensson (2009) är strategiskt av företaget att inte använda CSR i marknadsföringen främst av två anledningar, eftersom det inte är ett av företagets kärnvärden och därmed ingen differentieringspunkt är det inte av relevans. Den andra orsaken anser vi vara att företaget arbetar med CSR utifrån de förutsättningar som finns idag, vilket kan innebära att de inte fullt ut lever upp till de förväntningar eller krav som ställs för att använda det i kommunikationen, varken nationellt eller internationellt. Vi noterar dock att Twist & Tango till viss del ändå går ut med att de arbetar med socialt ansvarstagande på hemsidan och på bloggen, där företaget nämner den miljömässiga standarden, uppförandekod och samarbete med den ideella organisationen Hand & Hand. Vi anser utifrån Mårtensson (2009) att Twist & Tango har en delvis selektiv ansats eftersom företaget på hemsidan hävdar att de arbetar på ett målinriktat sätt med socialt och samhällsmässigt ansvarstagande och anslutning till en ideell organisation. Företaget använder dock inte uteslutande en selektiv ansats då de inte framhäver samarbetet i marknadskommunikationen. Vi anser dock att det finns en del oklarheter angående hur företaget arbetar med CSR eftersom det enligt Foghammar (2011) finns en heltidsanställd som arbetar med dessa frågor, vilket Music (2011) inte nämner när vi frågar henne angående CSR och enligt företagets eget organisationschema finns ingen tjänst utsatt för detta ändamål och syfte.

4.2 Produkt

4.2.1 Modekonsumenten

4.2.1.1 Empiri

Företagets fyra ledord är glädje, enkelhet, personlighet och femininitet, vilket är genomgående i allt företaget åstadkommer. Varumärket står för snyggt, men enkelt mode som fungerar i vardagen och har en bredd där tanken är att kunden ska kunna köpa hela garderoben hos Twist & Tango. Det unika med Twist & Tango och det mervärde som produkten ger kunden är enligt Music (2011) att plaggen inte är de typiska och vanliga som finns hos majoriteten av återförsäljare, utan att de erbjuder en unik, svensk design. Kläderna ska vara enkla och kännas kvinnliga samt ha en fin, hög kvalitet och bra passform.

”Den typiska konsumenten är en karriärkvinna, kanske en sjuksköterska som är medelinkomsttagare. Hon är runt 30 år och tycker om att ta hand om sig själv och söker efter bekväma kläder med en modern känsla” (Music, 2011).

Den typiska konsumenten följer trender, men är inte först med det allra senaste och inte trendmedveten till den punkten då man *”blir blind”* som Music (2011) uttrycker det. Twist & Tango har även för avsikt att nå en något yngre målgrupp, men detta segment är inte den främsta kärnkonsumenten.

4.2.1.2 Analys

Vi anser att Twist & Tango har en tydlig och väldefinierad målgruppsbeskrivning av kärnkonsumenten. Denna frångås dock när företaget även strävar efter att vända sig till en yngre målgrupp. Yngre individer eftersträvar ofta de allra nyaste trenderna, vilket Twist & Tangos kärnkonsument enligt beskrivningen är aningen restriktiv mot. Konsumenten vill vara modern, men inte föregångare av nya trender. Därför anser vi att det finns en motsättning i beskrivningen av kärnkonsumenten och att samtidigt försöka nå en yngre målgrupp. Eftersom det idag krävs att produkten är mer differentierad och inte har en alltför bred målgruppsavgränsning är det strategiskt fördelaktigt att ha ett sammanhållet koncept med fokus på endast ett segment, nämligen företagets kärnkonsument. Företaget tillgodoser kundens förväntningar genom en god kännedom av målgruppen och designen anpassas därefter genom att tillverka moderna och enkla, men inte alltför trendinriktade kollektioner. Twist & Tango differensierar sig genom att erbjuda produkter som inte är alltför typiska eller vanliga, utan har en unik svensk design. Den abstrakta delen av produkten och det emotionella erbjudandet till kunden innefattar associationer i form av känslan att bära ett modernt plagg av unik, svensk design. Det unika med erbjudandet består också av att det går att köpa hela garderoben hos företaget och erbjudandet inkluderar bekväma kläder för vardagsbruk. Idag måste produkt erbjudandet ha särskilt unika, abstrakta egenskaper eller ge specifika associationer med tydlig särskiljning från konkurrenterna. Vi anser att majoriteten av aktörerna på marknaden erbjuder konsumenten ett liknande erbjudande i form av kläder för hela garderoben. De flesta går idag ännu längre och erbjuder också parfym, inredning eller caféer från samma varumärke. Ett unikt erbjudande skulle snarare vara att endast erbjuda ett utbud av en typ av plagg. Det är också nästintill omöjligt att inhandla ett klädesplagg idag som är omodernt oberoende av varumärke, då majoriteten av varumärken erbjuder kläder för vardagsbruk, vilket därmed inte är någon differentieringspunkt. För att särskiljas från konkurrenterna anser vi därför att mervärdet som erbjuds kunden borde differentieras och tydligare göras ytterligare.

4.2.2 Varumärkesnamnet

4.2.2.1 Empiri

Varumärkesnamnet Twist & Tango uppkom vid en inspirationsresa till de färgstarka Art Deco kvarteren i Los Angeles, ”*det var mycket dans*” därav namnet Tango. Designen ska också stå för kontraster och vara äkta, vilket återspeglas både i namnet Twist och vidare i de olika kollektionerna. Enligt Foghammar (2011) fungerar namnet idag bra på den internationella marknaden. De associationer som varumärkesnamnet Twist & Tango ska återspegla är företagets vision och kärnvärden med betoning på glädje, enkelhet, personlighet och femininitet. Visionen innebär att kunden erbjuds moderiktiga plagg med en tidlös design till ett konkurrenskraftigt pris. (Foghammar 2011) Att designen är svensk är centralt för Twist & Tango att förmedla till kunden. Svensk design står för kvalitetsprodukter och därför är det bra att konsumenten ges associationer till det svenska ursprunget enligt Music (2011). Det fanns också en bild av att företaget hade ett danskt ursprung (Foghammar, 2011).

4.2.2.2 Analys

Det kan på detta vis fungera som värdeskapande för kunden att varumärket behåller den svenska identiteten och ursprunget. Både Foghammar & Music (2011) understryker en strävan att Twist & Tango ska associeras med svensk design och att svenskheten är ett av varumärkets kärnvärden. Enligt Foghammar (2011) har företaget ett varumärkesnamn som fungerar bra på den internationella marknaden. Eftersom varumärkesnamnet idag har en viktig funktion för att konsumenten ska kunna identifiera ursprungslandet samt att bidra till särskilda associationer som kan vara viktiga i konkurrenssyfte, anser vi att kommunikationen av varumärkets svenskhet borde kommuniceras starkare och tydligare genom namnet. Att använda varumärkets ursprung på ett tydligare sätt anser vi hade varit strategiskt effektivt av tre skäl; dels vid expansion till nya marknader, för att betona varumärkets viktiga kärnvärde och för att förtydliga att varumärket har ett svenskt och inte ett danskt ursprung.

4.2.3 Kvalitet

4.2.3.1 Empiri

Anpassningen till olika marknader är enligt Foghammar (2011) Twist & Tangos största utmaning. I dagsläget väljer de dock att inte anta utmaningen, idag får de istället ”*take it or leave it*” som hon uttrycker det, eftersom företaget inte har tillräckligt med ekonomiska resurser för att anpassa marknadsföring och produkter till olika länder. Däremot finns visionen att genomföra detta i framtiden eftersom det kommer att vara en oundviklig nödvändighet. Marknadskoordinatorn Music (2011) menar i enighet med Foghammar (2011) att produkterna inte anpassas utifrån en specifik marknad, utan det handlar om att hitta en marknad som passar för varumärket. Det normala tillvägagångssättet är att återförsäljarna gör ett urval och det är återförsäljarna som avgör vad som passar respektive marknads konsumenter. Music (2011) tillägger att Twist & Tango generellt inte gör någon anpassning av produkten till olika länder, men att företaget i särskilda fall har anpassat kvaliteten till en specifik marknad. Detta skedde vid expansion till den japanska marknaden då designen på plaggen behölls standardiserad, medan kvaliteten dubbelkontrollerades för att passa den kräsne japanske konsumenten och markanden. ”*de vill inte att det hänger en enda tråd på plagget, kvaliteten ska vara perfekt*” menar Music (2011).

4.2.3.2 Analys

Både Foghammar & Music (2011) är eniga om att anpassning av produkterna inte sker till olika länder och marknader eftersom företaget inte har de ekonomiska resurser som krävs för

att anpassa marknadsföringen och produkterna. Ändå visar det sig att produkten i viss grad förändrats när kvaliteten dubbelkontrollerats i särskilda fall, exempelvis för att uppfylla den japanske konsumentens förväntningar. Vi anser att det är anmärkningsvärt att Foghammar (2011) hävdar att produkterna är standardiserade och därmed inte förändras till olika marknader eller konsumenters skilda behov och att resurserna inte finns idag, medan marknadskoordinatören menar att en anpassning faktiskt görs vid ingång på särskilda marknader. Vi anser också att kvalitetsskillnader för samma produkt till samma pris fast i olika länder inte är strategiskt hållbart för att möta konsumenternas förväntningar. Konsumenten får en dubbelkontrollerad och i högre grad kvalitetssäkrad produkt om inköpet görs i Japan än om inköpet sker på den Europeiska marknaden. Vårt antagande är också att skillnaden måste vara märkbar, annars hade förändringen inte varit fördelaktig att genomföra. Vi anser dock att en anpassning till olika länder är avgörande för framgång inom modeindustrin. Vi ställer oss frågande till om mindre anpassningar av produkten i själva verket görs även till andra marknader och länder eftersom det sker på den japanska marknaden. Enligt Music (2011) är företagets strategi att hitta marknader som passar för varumärket, vilket i hög grad motsätter att organisationen anpassar produktkvaliteten. Som tidigare nämnts är också den höga kvaliteten ett av Twist & Tangos kärnvärden. Vi ställer oss därför undrande till varför kvalitetsförbättringar av kläderna ska behöva utföras då dessa krav alltid borde vara uppfyllda. Det kan orsaka problem om kunden har förväntningar som fås genom varumärket, men som inte överrensstämmer med verkligheten. Enligt Foghammar (2011) görs inga kundundersökningar angående kundernas nuvarande bild av varumärket eller vad de anser om produkterna. För att anpassa kvaliteten måste dock efterforskningar ha gjorts angående de japanska kundernas preferenser samt hur den japanska marknaden fungerar. Det kan naturligtvis, som nämns i empirin, också vara återförsäljarnas kunskap och information angående konsumenterna som använts för att säkerställa vad som eftersöks.

4.3 Plats

4.3.1 Positionering

4.3.1.1 Empiri

Twist & Tango finns representerade i 23 länder och hos 450 återförsäljare runt om i världen (Foghammar, 2011). Samarbetspartners väljs noga ut, då distributören positionerar ut varumärket i det valda landet. Dock får de tydliga instruktioner från huvudkontoret i Göteborg. *"att arbeta med rätt typ av människor som förstår visionen är otroligt viktigt för varumärkespersonligheten"* anser Foghammar (2011). I Japan är butiker och varuhus utformade på ett annat sätt enligt Foghammar (2011) och av den anledningen är det viktigt att distributören har kunskap om landet, något som enligt Foghammar (2011) är omöjligt för dem att ha ifrån Sverige. Music (2011) menar i enlighet med Foghammar (2011) att återförsäljare väljs ut med omsorg och tillägger att en anpassning av produkt och marknadsföring inte går att genomföra i dagsläget då företaget fortfarande är relativt litet.

4.3.1.2 Analys

Då företaget fortfarande anses vara litet av både Foghammar & Music (2011) är en anpassning till olika marknader inte möjlig. För att lyckas med positioneringen anser vi i likhet med Mårtenson (2009) att den bör ha utgångspunkt i varumärkesidentiteten, då den är företagets vision och ska vara utgångspunkt i all kommunikation. Detta arbete anser vi underlättas genom att Twist & Tango ger distributören i respektive land tydliga anvisningar om hur varumärket ska positioneras. Eftersom målgruppen vill kunna skapa en perceptuell enhet genom kontakt med företaget anser vi att det är bra att Twist & Tango ger

distributörerna tydliga riktlinjer om hur varumärket ska positioneras, så att detta sköts enhetligt i samtliga länder. Dock menar vi inte att det är en god idé att överlåta allt arbete till distributörerna i respektive land och att inte ha kunskap om olika kulturella skillnader på huvudkontoret i Göteborg.

4.3.2 Distribution

4.3.2.1 Empiri

De marknader som Twist & Tango finns etablerade på idag är noga utvalda enligt Music (2011) och varumärket är positionerat på likande sätt på samtliga marknader. I de fall då Twist & Tango finns i ett varuhus väljs varumärkets placering noga ut även där. Konceptbutiker finns endast i Sverige, men då det är ett sätt att knyta kontakter med kunden finns planer på att starta konceptbutiker även i utlandet i framtiden, dock inte inom de tre närmsta åren. Idag satsar de istället på de butiker som redan finns. I dagsläget fungerar det bra med återförsäljare i andra länder, då de är relativt nya på den internationella marknaden. (Foghammar & Music, 2011) Music (2011) tror att det skulle fungera bra med konceptbutiker i England då kunderna där är lika de skandinaviska kunderna. Trots det poängterar hon att den engelska kunden är svår och att det skulle kunna innebära problem. Det är främst i Sverige de kan arbeta aktivt med att bjuda in kunder till evenemang och de har flera kunder som reser långt för att kunna vara med vid utförsäljningar. De utländska kunderna kan företaget främst ha kontakt med via webbshopen. (Music, 2011) Music (2011) kan inte tänka sig bättre butikslägen. I både Göteborg och Stockholm finns de på adresser i närheten av de stora shoppinggatorna och det är ett medvetet val företaget har gjort för att behålla den personliga känslan. Music (2011) är medveten om att det kan vara svårt för nya kunder att hitta till Twist & Tangos butiker.

De båda ägarna till Twist & Tango har valt att expandera sakta och stadigt och hittills är de nöjda med utvecklingen och anser sig inte ha något behov av medfinansierare. Varumärket Twist & Tango är alltså enbart uppbyggt med hjälp av eget kapital. Det är de två ägarna, dock inte operativa, som sätter de yttersta strategierna, exempelvis när det gäller årlig tillväxt berättar Foghammar (2011). Trots de svårigheter som detta har inneburit betonar Foghammar (2011) vad som har varit framgångsfaktorer för den internationella expansionen. Det har varit viktigt att ha en tydlig strategi, att ha rätt medarbetare och rätt person på rätt plats, både när det gäller personal inom företaget och vilka samarbetspartners de har valt. En stark produkt och att anpassa varumärket till olika marknader, men ändå behålla kärnan har också varit framgångsfaktorer.

Vid en etablering i ett nytt land görs inga marknadsundersökningar, men de återförsäljare som har valts ut genom möten på mässor och tips från samarbetspartners granskas noga. Det är viktigt att de har ett genuint intresse för konceptet menar Music (2011) samt att de inte har några betalningsanmärkningar (Foghammar, 2011). Det är distributören i varje land som sköter varumärket samt positionerar ut det. Twist & Tango har idag agenter och distributörer i 20 länder. Till de andra länderna säljer de via mässor. Det kostar mer med distributörer, samtidigt som det kräver mindre av organisationen. I Japan tar distributörerna hela det ekonomiska ansvaret. När det gäller expansionen har det hänt att företaget har tackat nej till vissa länder på grund av att de vill fokusera på de länder de redan finns i. (Foghammar, 2011)

Enligt Foghammar (2011) kan framgång mätas genom kundens feedback och åsikter om produkter, men även genom försäljningssiffror. De är inte intresserade av att be kunderna att svara på enkäter för att ta reda på vad de tycker om företaget, då det av Foghammar (2011) anses vara dålig marknadsföring. Dock genomförde de en marknadsanalys 2009 för att ta reda

på vilka de är, vad de står för och vilka kunder som tycker om dem. Baserat på denna undersökning byggde de sedan de kärnvärden och den vision som existerar idag. De gjorde även om den grafiska profilen och logotypen samt satsade på att synas mycket, vilket var effektivt och gav resultat. (Foghammar, 2011)

Att ha kulturell förståelse för olika marknader är viktigt, men Twist & Tango har inte möjlighet att anpassa sig i någon större utsträckning, då det kräver stora ekonomiska resurser. Dock kan de börja göra det när försäljningsvolymerna har blivit större. Foghammar (2011) förklarar att antingen tycker länderna om varumärket och gör de inte det ska de inte finnas där. Foghammar (2011) anser att det är svårt att veta hur konsumenter ser ut i andra länder då de fortfarande är relativt små utomlands, men menar att skillnaden mellan tyskar, japaner och svenskar inte är speciellt stor. Sedan 2006 har Twist & Tango haft som strategi att lansera varumärket på den internationella marknaden, i länder med liknande infrastruktur som Sverige. (Foghammar, 2011)

4.3.2.2 Analys

Music (2011) menar att de marknader som varumärket finns på idag är noga utvalda, men enligt Foghammar (2011) verkar det vara slumpen och VD:ns kontakter som avgör i vilka länder de väljer att etablera sig, då nya affärskontakter ofta knyts genom bekanta. För att göra produkten tillgänglig för kunden är det av stor vikt att välja butiksläge strategiskt enligt Armstrong & Kotler (2010). Twist & Tango har valt att ligga på adresser bortom de stora shoppinggatorna. Enligt Music (2011) beror det på att de vill behålla den personliga känslan och vara unika. Trots att företaget främst arbetar med att behålla befintliga kunder, tror vi att butikslägena kan skapa problem för nya kunder att hitta till butikerna.

Det finns både positiva och negativa konsekvenser med den expansiva strategi som företaget har valt. Vi ställer oss dock frågande till varför denna marknadsstrategi har valts när många andra företag tar hjälp av medfinansiärer samt att många andra, större företag har blivit uppköpta. De positiva med att expandera på egen hand är att företaget behåller kontrollen över varumärket samtidigt som en nackdel kan vara svårigheter med att växa och inta nya marknader snabbt. Långsiktigt varumärkesbyggande kan trots allt vara en bra strategi för varumärkets överlevnad och vad som kan vara positivt, att med hjälp av medfinansiärer expandera, är att det redan finns färdiga logistik- och distributionsmöjligheter. Vi anser att det kan finnas en risk att företag som blir uppköpta, på lång sikt, förlorar kärnidentiteten, genom att fokus läggs på kortsiktigt varumärkesbyggande. Vi ställer oss även frågande till om den långsiktiga strategin har valts av företaget på grund av bristen på erbjudanden från externt håll eller om det är en medveten strategi. Foghammar (2011) hävdar dock att det är en medveten strategi som har funnits från ägarnas sida ända från start, *"det är ägarnas vilja och vision vi arbetat efter och passar inte det får man söka sig någon annanstans"* (Foghammar, 2011).

Då företaget inte gör några marknadsundersökningar inför en etablering i ett nytt land skapas svårigheter för att få en förståelse för andra kulturer. Anledningen till att företaget tackat nej till att etablera sig på vissa marknader beror troligtvis på de begränsade resurserna. Det var bra att företaget genomförde en marknadsundersökning för att kunna utforma vision och kärnvärden eftersom detta är en bransch där kundens smak och åsikter förändras snabbt. Vi ser detta som en uppdatering för att förnya och tydliggöra imagen och att det var en ompositionering, som möjligtvis kan ha berott på en kris. Då det är av stor vikt att företaget har kännedom om marknaden i andra kulturer är det en fördel att de tar hjälp av distributörer på plats. Istället för att ha inställningen att inte vilja anpassa produkter och marknadsföring till olika länder borde de ha en strävan efter att få en ökad kulturell förståelse för att lyckas med en framgångsrik expansion.

4.3.3 Logistik

4.3.3.1 Empiri

Twist & Tango har fyra kollektioner per år, två större huvudkollektioner och två mindre kollektioner som lanseras mitt i säsongerna. Företaget gör inga marknadsundersökningar för att ta reda på vad konsumenten efterfrågar, utan utgår endast från konsumentens preferenser. Butikskedjan Zara anses vara en konkurrent till företaget, samtidigt som Zaras kunder är mer intresserade av de allra senaste trenderna. (Foghammar, 2011)

4.3.3.2 Analys

I enlighet med Skov (2006) lanserar Twist & Tango fler än två kollektioner per år för att tillgodose konsumentens behov av ständiga nyheter. Däremot anser vi att Zara, som av Foghammar (2011) anses vara en konkurrent till Twist & Tango, ligger steget före genom att lansera runt 20 säsonger på ett år. Dock tror vi inte att detta är ett koncept som skulle fungera för Twist & Tango, då målgruppen inte efterfrågar trendriktiga produkter i lika stor utsträckning som de som väljer att göra inköpen på Zara. För att lyckas erbjuda konsumenten fler än två kollektioner per år anser vi i likhet med Skov (2006) att ett nätverk av leverantörer är nödvändigt. Detta är något som vi anser att Twist & Tango har, men också något de skulle kunna utveckla ytterligare genom ett ständigt relationsbyggande.

4.3.4 Kultur

4.3.4.1 Empiri

Kulturell förståelse för olika marknader är viktigt, men som det ser ut idag har Twist & Tango inte möjlighet att anpassa sig till olika marknader. Anledningen till det är att det krävs stora ekonomiska resurser, som företaget inte har i dagsläget. Det kan börja anpassa sig först när försäljningsvolymerna har blivit större. Antingen tycker länderna om varumärket och annars ska de inte finnas där, anser Foghammar (2011). Skillnaden mellan tyskar, japaner och svenskar anses inte vara speciellt stor samtidigt som det anses vara svårt att veta hur konsumenten ser ut, då de fortfarande är små utomlands. Strategin sedan 2006 har varit att lansera varumärket i länder med liknande infrastruktur som Sverige. Kontakt med tidigare samarbetspartners möjliggjorde lanseringen i Japan, som nu enbart ska stabiliseras och inte expanderas ytterligare. Genom kollegor i branschen har Twist & Tango nu även börjat etablera sig i Kina, som Foghammar berättar är en extrem marknad. Ett nytt koncept med enbart skandinaviska varumärken håller på att utarbetas. (Foghammar, 2011)

Att arbeta med rätt typ av människor som förstår visionen är viktigt för varumärkespersonligheten. I dagsläget har företaget inga samarbetspartners i Ryssland och i USA finns enskilda butiker, men ingen strategisk etableringsplan, då det enligt Foghammar (2011) är en helt annan typ av land. Därför lugnar de sig med en etablering i detta land. (Foghammar 2011) Tyskland är den största internationella marknaden, vilket syns genom försäljningssiffror och i enlighet med Foghammar (2011) anser Music (2011) att de tyska kunderna är lika de svenska och föredrar samma typ av produkter.

4.3.4.2 Analys

Då kulturella skillnader är utformade efter människors ursprung är det viktigt att förstå att dessa är svåra att förändra och därför något som företag måste förhålla sig till (Hofstede, 2005)

& Czinkota et al, 2011). Foghammar (2011) är medveten om hur ovärderlig kunskap om andra kulturer är, men menar att tillräckliga ekonomiska resurser inte finns i dagsläget. Czinkota et al (2011) menar att hanteringen av kulturella skillnader är avgörande och att anpassning till olika kulturer är en nyckelfaktor till företagets framgång. Ett allt för standardiserat förhållningssätt kan dessutom få katastrofala följder. Vi anser i likhet med Czinkota et al (2011) att kunskap om de marknader som företaget finns etablerade på är avgörande för Twist & Tangos framtid samt att det hade varit bättre att satsa på en expanderings till ett färre antal länder. Det hade varit lättare att skaffa kunskap om de kulturella skillnaderna om en sådan strategi hade använts framför den strategi där expansionen skedde till 23 olika länder. Dock anser vi att Twist & Tango har försökt kompensera denna bristande kunskap genom att ta hjälp av distributörer på plats i respektive land.

För att överleva på dagens konkurrensutsatta marknad anser vi i enlighet med Czinkota et al (2011) att det är oundgängligt att expandera verksamheten även till andra länder. Att då inte ha någon kulturell förståelse har enligt Czinkota et al (2011) visat sig få negativa konsekvenser eftersom denna förståelse ger indikationer i hur stor grad en anpassning bör ske till de rådande kulturella skillnaderna. (Czinkota et al, 2011) Vi anser även att expansionen skulle kunnat bli framgångsrik i länder där infrastrukturen är annorlunda jämfört med den svenska marknaden om kunskapen om andra kulturer hade varit större.

Kulturella skillnader bör, i enlighet med Czinkota et al, (2011) ses som en nyckelfördel i marknadsföringssammanhang, medan kulturell inkompetens kan leda till kostnadsökningar. Enligt Forney et al (2005) är modebranschen särskilt beroende av kulturell förståelse eftersom modetrender skiljer sig åt mellan olika samhällen och därmed får trendernas inflytande olika effekt på olika marknader. Både Czinkota et al (2011) och Forney (2005) resonerar kring betydelsen av kulturell kompetens och allt tyder på att denna typ av kunskap och förståelse är av stor vikt och därför något som vi anser att Twist & Tango bör utveckla för att vara framgångsrika på den internationella marknaden.

4.4 Pris

4.4.1 Strategi

4.4.1.1 Empiri

Foghammar (2011) betonar vikten av att sätta rätt pris på produkterna. Twist & Tango har ett rekommenderat utpris, men det är inte lagstiftat om att återförsäljarna måste följa dessa. I webbshopen är det däremot samma prissättning på samtliga produkter. Enligt Music (2011) anpassar Twist & Tango produkternas pris endast efter kursförändringar och inte till olika marknader, medan Schultz (2011) menar att en prisanpassning faktiskt visst sker då de har en så kallad Europrislista som baseras på både valuta och fraktkostnader. Music (2011) menar att prisnivån också kan vara ett sätt som påverkar varumärkesbyggandet i rätt riktning. Music & Foghammar (2011) betonar vid flertalet tillfällen att Twist & Tango har prisvärda produkter i god kvalitet, men att de inte är ett företag som erbjuder kunden de absolut senaste trenderna.

4.4.1.2 Analys

Twist & Tango har positionerat sig i ett prisläge där få andra varumärken befinner sig idag. Prisvärda plagg med god kvalitet kan låta som en genial idé, men frågan är om konsumenten verkligen efterfrågar just denna kombination, då få andra varumärken har valt denna strategi. Valet av prisstrategi är av stor vikt för att bland annat bestämma företagets lönsamhet enligt

Armstrong och Kotler (2010) och då Twist & Tango finns etablerade i ett flertal andra länder är det av stor vikt att ta reda på om varumärket är relativt ensamt om denna positionering även där eller om de konkurrerar med andra varumärken om denna position, något som Twist & Tango inte gör i dagsläget.

Som nämnts ovan ställer vi oss frågande till om dagens konsumenter verkligen efterfrågar produkter i det prisläget som Twist & Tango har valt att positionera produkterna i, men då priset är det enda verktyg inom marknadsföringsmixen som anknyter till intäkter samt bidrar till långsiktigt relationsbyggande (Armstrong & Kotler, 2010) anser vi att det trots allt borde vara en bra strategi som fungerar långsiktigt.

Den prisanpassning som både Music & Schultz (2011) talar om är nödvändig då olika länders valuta i vissa fall annars skulle innebära en allt för stor prisskillnad. Detta är något som skulle kunna påverka försäljningen negativt för vissa marknader. Enligt Armstrong & Kotler (2010) bestäms prisstrategin i beaktande av både interna marknadsfaktorer och externa omvärldsfaktorer samtidigt som det krävs förståelse för vilket värde konsumenten anser att produktfördelarna har. Twist & Tango har som mål att etablera sig i länder med en liknande infrastruktur som Sverige, men då de inte genomför några marknadsundersökningar för att ta reda på vad företagets konsumenter i respektive land anser om varumärket kan det leda till misslyckade etableringar.

Eftersom företaget inte gör några marknadsundersökningar (Foghammar & Music 2011) konstaterar vi att företagets prisstrategi är kostnadsbesparande. Enligt Armstrong & Kotler (2010) krävs en uppfattning om vilket värde konsumenten anser att produktfördelarna har för att lyckas med en prissättning som efterföljer dessa värden. Då prisstrategin är kostnadsbesparande kan vi också konstatera, i enlighet med Armstrong & Kotler (2010) att priset inte är integrerat samt inte bestäms i interaktion med de andra beståndsdelarna i marknadsföringsmixen. Marknadsföringen har istället som syfte att endast få konsumenten att köpa den färdiga produkten. I enlighet med Armstrong & Kotler (2010) anser vi att det är av stor betydelse att Twist & Tango mäter konsumentens upplevda värde eftersom det är en av parametrarna vid konsumentens utvärdering av produkten i en köpsituation.

Liksom de Brittiska modeföretagen under 1990-talet producerar Twist & Tango till stor del plaggen i lågkostnadsländer i Asien, även om viss produktion sker i Europa. Trots att företaget inte har som mål att vara först med det senaste är troligtvis anledningen till att en del av produktionen sker på närmare håll att kunna producera snabbare för att tillgodose konsumentens krav och minska ledtiderna. De förändringar som skedde under tidigt 2000-tal genom att många företag började erbjuda kunden mer trendriktiga produkter har inte Twist & Tango hängt med på alls. Detta kan vara indikationer på att de har en unik position på dagens marknad genom den valda strategin av kvalitetsprodukter i en mellanprisklass.

5. Slutsats

Nedan presenteras våra slutsatser angående hur Twist & Tango använder marknadsföringsaktiviteter idag och hur dessa anpassas eller standardiseras till olika marknader.

Twist & Tango använder marknadskommunikation i form av sociala medier, bloggar, public relations, lojalitetbyggande med kunder, mässor och personlig försäljning. Företaget framhäver inte att de använder CSR i kommunikationsavseende, men hänvisar ändå till denna aktivitet på hemsidan och bloggen. CSR används inte i den övriga externa marknadskommunikationen. Varken de sociala medierna eller bloggen är anpassade till olika internationella marknader och länder, utan en standardiserad marknadskommunikation används i detta avseende. Traditionell kommunikation används inte i någon större utsträckning, utan företaget satsar mest resurser på moderna kommunikationskanaler i form av sociala medier och bloggar. Något som skulle kunna vara en framgångsfaktor eftersom detta verktyg är relativt billigt och företaget har begränsat med ekonomiska resurser att använda till marknadskommunikation i dagsläget. Företaget hade dock kunnat använda detta verktyg på ett mer effektivt sätt genom att länka samman sociala medier, dels med bloggen och hemsida samt också med övriga marknadsföringskanaler, för att öka den övergripande synligheten. Vid användandet av sociala medier som promotionverktyg är det av stor vikt att mäta vilken effekt dessa redskap har, något som företaget inte gör i dagsläget. Målgruppen som besöker företagens domän är med hänsyn till åldern inte heller förenlig med företagens avsedda kärnkonsument.

Företaget har insett vikten av att främst satsa på de lojala kunderna, då det kan innebära svårigheter att skaffa nya kunder, dels på grund av butikernas lägen bortom de större shoppingatorna och dels med tanke på de små satsningar som görs på marknadskommunikation. En viktig faktor som de lojala kunderna kan bidra med är att rekommendera företaget för vänner och bekanta och på så sätt hjälpa till att skaffa nya kunder. Med företagets begränsade resurser i åtanke är det mest förmånligt för företaget att bygga långsiktiga relationer med de redan lojala kunderna och inte försöka skaffa nya genom att kommunicera med konkurrenternas kunder, då det är ett mycket kostsamt tillvägagångssätt. Lojalitetsbyggande sker främst genom interaktion mellan företag och konsument under kundkvällar och andra evenemang, något som enbart förekommer på den svenska marknaden, då konceptbutiker inte finns i andra länder. Därmed anpassas inte heller lojalitetsbyggandet till andra länder.

Modemässor är ett av Twist & Tangos främsta promotionverktyg för att knyta kontakter internationellt, men mässornas roll innebär inte enbart kontaktknytande, utan är även en möjlighet för företaget att synas för pressen till relativt låga kostnader, vilket passar ett företag som Twist & Tango bra. Detta promotionverktyg är anpassat genom att företaget har valt att synas på mässor i de länder där det finns en marknad för varumärket. Vid uppbyggnaden av hemsidan tog Twist & Tango hjälp av PR- och eventbyrån Ibeyostudio, som vi anser arbetar efter standardiserade mallar. För att nå framgång är det viktigt att välja samarbetspartners som anpassar sig efter kunden för att ett gott resultat ska kunna nås. Idag använder Twist & Tango PR främst på hemmamarknaden Sverige, men även i viss mån i Tyskland och Finland. Exempelvis använder företaget PR genom samarbeten med Sverigeaktuella artister. Strategin används därmed mer i Sverige än internationellt och anpassas inte till olika marknader.

Genom personlig försäljning i konceptbutikerna förmedlar Twist & Tango en personlig känsla till kunden. Det är dock svårt för företaget att kontrollera att detta efterföljs även i andra länder där konceptbutiker inte finns och kan därmed ligga företaget till last genom att kunden får olika uppfattning om företaget beroende på vilket land och vilken butik som besöks. Personlig försäljning och lojalitetsbyggande med kunder är aktiviteter som företaget arbetar med att utveckla i Sverige, men dessa kanaler kan inte anpassas till olika länder och marknader då företaget använder sig av distributörer och agenter. Dessa ska föra företagets vision vidare, men det finns svårigheter i att ha kontroll över att dessa mellanhänder är effektiva och arbetar efter varumärkets riktlinjer. Därför sker ingen anpassning till den internationella marknaden i detta avseende.

Företaget kommunicerar inte det svenska ursprunget genom varumärkesnamnet, något som skulle kunna leda till associationer om bra kvalitet. Produkten anpassas inte till olika marknader, utan företaget erbjuder en standardiserad produkt. När distributörerna i de olika länderna gör selektiva val och beställningar från befintliga kollektioner görs en indirekt anpassning till de olika marknaderna, men det bör understrykas att det ursprungligen rör sig om ett standardiserat produkt erbjudande. Kvaliteten anpassas vanligtvis inte, men detta har i undantagsfall skett i visst avseende till den japanska marknaden.

Eftersom få andra varumärken valt den positionering som Twist & Tango har ställer vi oss frågan om konsumenten efterfrågar just detta erbjudande och prisläge. Om det vore effektivt borde fler organisationer och konkurrenter använda denna strategi. Då priset ska vara en bidragande faktor till långsiktigt relationsbyggande är det viktigt att prissättningen görs effektivt och är förenlig med positioneringsstrategin. Konsumentens upplevda värde av produkten och dess unika fördelar måste alltid ligga till grund för prissättningen, både nationellt och internationellt. Därför är det viktigt att ha en välgrundad förståelse för hur kunden upplever produkten för att kunna göra en korrekt och effektiv prissättning, vilket görs genom kontinuerliga marknadsundersökningar. Det är därför av stor betydelse att mätningar av kundens upplevda värde görs kontinuerligt, då det är en viktig parameter i utvärderingen av produkten i köpsituationen. Eftersom Twist & Tango inte gör några marknadsundersökningar är priset inte en integrerad del av marknadsföringsmixen, då prissättningen inte bestäms i interaktion med övriga element. Priset anpassas inte i interaktion med de andra elementen i marknadsföringsmixen, utan anpassning sker endast med hänsyn till internationella valutaförändringar.

Positioneringen av varumärket Twist & Tango är standardiserad genom att distributören i varje land får tydliga riktlinjer om hur detta arbete ska utföras. För att lyckas med en framgångsrik positionering av varumärket måste varumärkesidentiteten ligga till grund, vilket vi anser att den gör i företaget. Dock anser vi inte att de val av butiksläge som Twist & Tango har gjort är strategiskt gjorda trots att marknadskoordinatören menar att så är fallet. Trots att företaget vill behålla den personliga känslan tror vi att det skulle vara mer framgångsrikt om butikerna vore belägna på någon av de större shoppinggatorna. Om så vore fallet skulle nya kunder lättare hitta till butiken, något som vi även tror kan försvåras genom att, som nämnts tidigare, företaget i liten utsträckning använder traditionell marknadskommunikation.

Twist & Tango har expanderat helt utan medfinansiärer, något som få andra företag inom industrin gör idag. Genom denna strategi har företaget kunnat behålla kontrollen över varumärket, något som vi anser är framgångsrikt på lång sikt. Däremot genomför företaget inte några marknadsundersökningar för att få ökad förståelse för kulturella skillnader, något som är nödvändigt vid etablering i andra länder än på den egna hemmamarknaden. Anledningen till att detta inte görs beror på att tillräckliga resurser inte finns. Detta är otursamt eftersom anpassning till olika kulturer är en nyckelfaktor för framgång. Kunskap om

kulturella skillnader är av stor vikt, då det idag är nödvändigt för företag att expandera verksamheten även i andra länder för att klara av den rådande konkurrensen. Eftersom kunskapen om kulturella skillnader är liten i det valda fallföretaget innehar de heller inte någon förståelse för i vilken utsträckning marknadsföringsmixens olika element bör anpassas eller standardiseras till olika länder. Av den anledningen att modetrender skiljer sig åt mellan olika kulturer och samhällen är just modebranschen särskilt beroende av kulturell förståelse. För att vara framgångsrika internationellt anser vi att Twist & Tango bör öka den kulturella förståelsen. Det har idag ett alltför standardiserat förhållningsätt i avseende på positionering. Detsamma gäller för den kulturella förståelsen som borde anpassas i högre grad.

Marknadskommunikationen är dock anpassad till olika marknader i avseendet att olika typer av promotionverktyg används i olika länder, men aktiviteterna i sig är däremot av standardiserat slag då ingen anpassning sker med hänsyn till olika kulturella skillnader. Ingen integrerad marknadsföringsmix förekommer på grund av brist på ekonomiska resurser. Detta är också den främsta anledningen till varför kommunikationen och aktiviteterna till stor del är standardiserade. För en effektiv positionering krävs att strategin är integrerad för att nå framgång på de olika marknaderna. Det är en kostsam aktivitet att anpassa de olika elementen, men företaget hade ändå tjänat på att anpassa vissa delar, exempelvis promotionaktiviteter i högre utsträckning, även om erbjudandet i form av produkten behålls standardiserad. Det är inte effektivt att ha ett mestadels standardiserat erbjudande när konsumenter från skilda länder och kulturer har skiftande behov. För att reducera osäkerhet och minska distansen mellan kund och marknad är det effektivt för Twist & Tango att anpassa vissa element i större avseende än vad som görs idag.

Twist & Tango använder i hög utsträckning en standardiserad marknadsföringsmix som i dagsläget i liten utsträckning anpassas till internationella marknader, priset anpassas dock till valutaförändringar. Eftersom de ekonomiska resurserna inte är tillräckliga för att anpassa promotionaktiviteter, produkt eller plats i högre utsträckning till olika länder görs inte detta i dagsläget.

6. Rekommendationer

Nedan presenteras rekommendationer till företaget som är sammanställda efter studiens resultat.

Med hänsyn till Twist & Tangos, i nuläget, begränsade resurser anser vi att det är positivt att satsa på mer moderna marknadsföringsaktiviteter eftersom det är kostnadseffektivt. Det är dock problematiskt att målgruppen på 30 plus inte konsumerar sociala medier och bloggar lika ofta som yngre konsumenter gör och därmed inte nås av kommunikationen. För att uteslutande kunna satsa på denna mer moderna marknadskommunikation krävs kunskaper om hur detta görs på ett effektivt sätt och med målgruppen i främsta fokus. I nuläget besöks domän och blogg främst av yngre och inte av den primära målgruppen, vilket är ett problem som vi anser att företaget måste försöka åtgärda. För att vara effektivt ska de olika sociala medierna integreras och länkas samman både med varandra och med andra marknadsföringskanaler så att synligheten ökar. Vi anser att det med dagens utveckling mot mer differentierade marknader är avgörande att modeföretag har en avgränsad målgrupp och därmed inte avser att vända sig till flera segment på marknaden. Att Twist & Tangos varumärke designmässigt vänder sig till individer som följer trender, men inte är först med det senaste är ännu ett argument för att företaget inte ska vända sig till de yngre mer trendinriktade konsumenterna.

För att erbjudandet ska vara effektivt anser vi att det bör inkludera en mer unik produkt, men också ett mervärde som skiljer sig markant från konkurrenterna. För att nå framgång anser vi därför att ett fokus på dessa faktorer hade varit värdefullt. Trots att Twist & Tango har för avsikt att associeras med svensk design har de inte vidareutvecklat denna inriktning vid expansion till nya marknader genom att understryka svenskheten i varumärkesnamnet. För att använda varumärkesnamnet på ett framgångsfullt sätt menar vi att företaget bör betona den svenska identiteten för att fungera som värdeskapande för kunden. Vi kan se att många företag använder denna strategi vid internationell expansion och därför anser vi att det är fördelaktigt eftersom svensk design ger kunden associationer till hög kvalitet. Eftersom det svenska ursprunget och kvalitetsaspekten är Twist & Tangos kärnvärden är det effektivt att betona den svenska identiteten i varumärkesnamnet och då förtydliga varumärkespersonligheten.

Det kan få negativa konsekvenser för organisationens långsiktiga utveckling att anpassa kvaliteten till olika marknader, det vill säga att kunden får olika kvalitet beroende på var inköpet sker. Istället borde kvaliteten följa företagets positioneringsstrategi och därmed inte finnas på marknader i de länder där erbjudandet inte lever upp till kundens preferenser. Detta hade då gått i linje med varumärkets syn på den strategiska expansionen, det vill säga att endast finnas på marknader med liknande infrastruktur som Sverige.

Trots att all kommunikation styrs från Sverige är den inte integrerad. När det gäller att skapa en integrerad marknadskommunikation anser vi att Twist & Tango har potential att lyckas med detta, då alla bestämmelser sker på huvudkontoret i Sverige. Det hade även varit effektivt för varumärket att öppna konceptbutiker på andra marknader än den egna hemmamarknaden för att på så vis öka både kännedom och synlighet.

Eftersom Twist & Tango i dagsläget har begränsade ekonomiska resurser och därför inte kan satsa fullt ut på att anpassa erbjudandet internationellt hade ett alternativ varit att ta hjälp av

externa medfinansiärer. Vi är medvetna om att detta motstrider företagets vision av en långsiktig expansionen internationellt och att företaget har för avsikt att bygga varumärket med eget kapital. Med hänsyn till att majoriteten av företagen inom industrin är stora modekoncerner med flertalet varumärken i portföljen bildas svårigheter för Twist & Tango att expandera på egen hand. Externa medfinansiärer möjliggör delaktighet av ett effektivare system för logistiska lösningar och distributionsmöjligheter samt en snabbare internationell tillväxt för varumärket Twist & Tango.

Referenser

Tryckta källor

Albaum. G, Strandskov. G, Duerr. E, *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, London (2008)

Armstrong. G, Kotler. P, *Principles of Marketing*, thirteenth edition: Pearson Education Ince, New Jersey (2010)

Barker. R, Angelopulo. G, *Integrated Organisational Communication. Crea Communications*, South Africa (2007)

Christopher. M, *Logistics and Supply Chain Management-Creating Value-added-networks*, third edition, Pretience Hall, Pearson Education Limited, Great Britain (2005)

Czinkota. M.R, Rokainen. I.A, *International Marketing*, 8:e uppl. Thomson South-Wester, Great Britain (2007)

Czinkota. M.R, Ronkainen. I.A, Zvobgo. G, *International Marketing*, Cengage Learning, South Western Hampshire (2011)

Doole. I, Lowe. R, *International Marketing Strategy - Analysis, Developement and Implementation*, Thomson Learning, 3rd Ed. (2001)

Easey. M, *Fashion marketing*, Oxford, United Kingdom, Iowa (2009)

Hofstede. G, Hofstede. G,J, *Organisationer och kulturer*, 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur (2005)

Jeannet, J.P, Hennessey, D.H, *Global account management: creating value*, John Wiley & Sons Ltd, The Autrium, Southern Gate, West Sussex, England (2003)

Merriam. S.B, *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund, Studentlitteratur (1994)

Mårtenson. R, *Marknadskommunikation - kunden, varumärket, lönsamheten*, Studentlitteratur, Lund (2009)

Patel. R, Davidson. B, *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur: 3:e uppl. Linköping (2003)

Yin, Robert K, *Fallstudier: design och genomförande*, 1. uppl., Liber, Malmö (2007)

Artiklar

Achrol. R, Kotler. P, "Frontiers of the marketing paradigm in the third millenium", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 40, 35-52, Washington DC & Evanston IL, USA (2011)

Ahuja.V, Medury.Y, "Corporate blogs as e- CRM tools – Building consumer engagement through content management" Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management Vol.17, Issue 2, ss. 91-105, India (2010)

Barnes. G, Greenwood. L, "*Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda*", Journal of Fashion Marketing and Management. Manchester Metropolitan University, Manchester, United Kingdom (2006)

Crewe. L, "*The besieged body: geographies of retailing and consumption*", pp. 629–64, Nottingham, United Kingdom, (2001)

Fisher. E, Reuber. R, "*Social interaktion via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectuel thinking and behaviour?*", Journal of Business Venturing 26, 1-18, Canada, Toronto (2011)

Forney. J.C, Park. JE, Brandon. L, "*Effects of evaluate criteria on fashion brand extension*", Journal of fashion marketing and management, USA, Texas (2005)

Guozhi. S, "*Analysis into marketing strategi of Hennes & Mauritz in China*", Emergency Management & Management Sciences, Nanjing, China (2011)

Gustafsson. N, Höglund. L, "*Sociala medier och politiskt engagemang*", kapitel som ingår i antologin *Lycksalighetens ö. Fyrtioen kapitel om politik, medier och samhälle*, SOM-institutet, Gothenburg (2011)

Holland. C, Naudé. P, "*The metamorphosis of marketing into an information-handling problem*", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19 Iss: 3, pp.167 - 177, Bath, United Kingdom (2004)

Kumar. A, Kumar. S, "*A study of using business intelligence for improving marketing efforts*", Business Intelligence Journal, IIU Press and research centre, A.C, (2010)

Law. M, Zhang. M.Z, Leung. S.C, "*Fashion change & fashion consumption: The chaotic perspective*", Journal of Fashion marketing and Management, Vol. 8 Iss: 4, pp.362 -374, Hong Kong (2004)

Malmberg. A, Power. D, Hauge. A, "*The Spaces and Places of Swedish Fashion*", Departement of Social and Economic Geography and Centre for Research on Innovation and Industrial Dynamics, Sweden, Uppsala (2008)

Porter. M, Michael. E, Kramer, Mark. R, "*Shared Value- How to reinvent Capitalism-and unleash a wave of innovation and growth*", Harvard Business review, USA, (2011)

Power. D, Hauge. A, "*No Man's Brand-Brands, Institutions, and Fashion*", Growth and Change - a journal of urban and regional policy, vol. 39, issue 1, pages 123-143, Sweden, Uppsala (2008)

Ruzo. E, Losada. F, Navarro. A, Diez. J, "*Resources and international marketing strategy in export firms: Implications for export performance*", Management Research Review, Vol. 34 Iss: 5 Lugo & Seville, Spain (2011)

Skov. L, "*The role of Trade Fairs in the global Fashion Business*", Sage Journals, Current Sociology, vol.54, no 5, 764-783, Copenhagen (2006)

Smidt. K & DeBono, *"In the effects of product name on product evaluation: An individual difference perspective"*, Social Influence, Schenectady, 6:3, 131-141, New York (2011)

Vrontis. D, Thrassou. A, Lamprianou.I, *"International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies"*, International Marketing Review, Vol. 26, Cypros, Manchester (2009)

Zineldin. M, Philipson. S, *"Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and the truth of the 4Ps' "*, Journal of Consumer Marketing Vol.24 Iss:4, Sweden, Växjö (2007)

Elektroniska källor

Alexa, http://www.alex.com/search?q=twisttango.com&r=home_home&p=bigtop (hämtad, 2011-12-27)

CPH Vision, <http://www.cphvision.dk/About/ABOUT.aspx>, (hämtad, 2011-12-26)

Gallery, <http://gallery.dk/about>, (hämtad, 2011-12-26)

Göteborgsposten, <http://www.gp.se/ekonomi/1.159473-twist-tango-vaxer>, (hämtad, 2011-11-29)

Hand i hand, <http://www.handinhand.nu/vad-vi-gor/>, (hämtad, 2011-12-27)

Hunky Dory, http://www.hunkydory.se/web/The_Company.aspx, (hämtad, 2011-11-30)

Ibeyostudio, <http://www.ibeyostudio.se> (hämtad, 2011-12-13)

Tiger of Sweden, <http://www.tigerofsweden.com> (hämtad, 2011-11-30)

Twist & Tango, <http://www.twisttango.com/about/> (hämtad, 2011-11-30)

Twitter, Acne, <http://twitter.com/acneonline> (hämtad, 2011-11-30)

Twitter, Hennes & Mauritz, <http://twitter.com/hm> (hämtad 2011-11-30)

Twitter, Odd Molly, <http://twitter.com/oddmollyintl> (hämtad 2011-11-30)

Twitter, Twist & Tango, <http://twitter.com/twisttango> (hämtad 2011-11-30)

Webrådgivaren Fredrik Wackå, <http://www.wpr.se/2009/02/bra-pr-tycker-foretag-som-bloggar/> (hämtad, 2011-12-27)

Zara, <http://www.zara.com/webapp/wcs/stores/servlet/category/se/sv/zara-W2011-r/11112/Foretaget>, (hämtad, 2011-12-27)

Årsredovisning Twist & Tango, <http://www.121.nu/onetoone/foretag/eliasson-o-lundgren-aktiebolag-C2BB>, (hämtad, 2012-01-08)

Muntliga källor

Marie Louise Schultz, Ekonomichef, Twist & Tango, 2011-12-07

Tahira Music, Marknadskoordinator, Twist & Tango, 2011-12-01

Tina Foghammar, VD, Twist & Tango, 2011-12-19

Bilaga

Intervjufrågor

Tahira Music, marknadskordinator

Promotion

Vad står Er design för?

Vilka associationer kring varumärket vill Ni förmedla till Era kunder?

Vilka marknadsföringskanaler använder Ni?

Varför används just dessa?

Är reklamen anpassad eller standardiserad?

Varför används just denna strategi?

Hur anpassas utformningen av reklamen till de olika länderna?

Hur arbetar Ni med att bygga långsiktiga relationer med Era kunder?

Hur integrerad är Er marknadskommunikation?

Använder Ni någon känd person i Er reklam?

Om ja, är det samma person i samtliga länder?

På vilket sätt arbetar Ni med CSR i Er marknadsföring?

Vilka säljfrämjande aktiviteter görs i respektive land?

Vilka varumärkesbyggande aktiviteter görs i respektive land?

Hur marknadsför Ni Er via sociala medier?

Vi har förstått att Ni inte har någon egen marknadsavdelning, hur kommer det sig?

Produkt

Vad finns det för tanke bakom varumärkesnamnet?

I vilken utsträckning anser Ni att det även fungerar internationellt?

Vad är unikt med just Ert varumärke i förhållande till konkurrenterna?

Vilka kärnvärden har Ni?

I vilken utsträckning är dessa gångbara på samtliga marknader?

Hur ser Er typiska kund ut?

I hur stor utsträckning anpassar Ni produkterna till utländska marknader?

Hur positioneras varumärket i de olika länderna?

Hur differentierar Ni Er på marknaden i förhållande till konkurrenterna?

Plats

Vilka distributionskanaler använder Ni?

I vilken utsträckning fungerar det på samma sätt på samtliga marknader?

Hur väljs Era återförsäljare ut?

Hur väljs nya marknader ut?

Hur går Ni tillväga vid en nyetablering i ett annat land?

I vilken utsträckning följer Ni trender?

Hur fungerar logistiken i respektive land?

I vilka länder sker Er produktion?

Vilka är Era främsta konkurrenter?

Pris

I vilken prisklass finns Era produkter?
I vilken utsträckning anpassas priset till olika marknader?
Varför anpassas priset? Varför anpassas inte priset?
Vad gör Ni för att öka kännedomen om hur konsumenterna upplever Era produkter och dess pris i andra länder?

Marie-Louise Schultz, ekonomichef

Pris

Hur kommer det sig att Ni inte anpassar priset på Era produkter till olika marknader?
Hur stor del läggs på marknadsföring?

Tina Foghammar, VD

Promotion

Hur arbetar Ni med reklam internationellt?
Vilken är den största utmaningen inom internationell marknadsföring?
Hur anpassar Ni kommunikationen till olika marknader och kulturer?
Hur sker marknadsföringen av Twist & Tango ut vid en nyetablering i ett annat land?
Vad har varit framgångsfaktorer vid expansionen på den internationella marknaden?
Vad anser Ni vara effektivt med att använda sociala medier i marknadsföringssyfte?
På vilket sätt fungerar denna strategi även bra på internationella marknader?
Hur integrerad är Er marknadskommunikation?
På vilket sätt arbetar Ni med CSR i Er marknadsföring?
Hur ser relationen ut med PR-byråerna i andra länder?
Hur arbetar Ni med att bygga långsiktiga relationer med Era kunder?
På vilket sätt är kundlojalitet viktigt?
Vad gör Ni för att få lojala kunder?
Vad gör Ni för att behålla lojala kunder?
Hur kommer det sig att Era konceptbutiker endast finns i Stockholm och Göteborg?
Vilken funktion anser Du att mässor har för varumärket?

Produkt

Vad finns det för historia bakom varumärkesnamnet Twist & Tango?
Hur fungerar varumärkesnamnet internationellt idag?
Vilka associationer vill Ni att varumärkesnamnet ska förmedla?
Om Ert varumärke skulle vara ett djur/kändis, vilket/vilken skulle det vara då?
Hur anpassas produkterna till olika länder idag?
Hur tar Ni reda på vad kunderna tycker om produkterna i dagsläget?
Vilken upplevelse ger produkterna kunden?

Plats

Hur positioneras varumärket i olika länder idag?
Vilka är Era främsta konkurrenter?
Hur differentierar Ni Er från konkurrenterna?