



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Hugvísindadasvið

Hennes & Mauritz

En studie av varumärket H&M och företagets historia på Island

Ritgerð til B.A.-prófs

Margrét Óda Ingimarsdóttir

Máí 2010

Háskóli Íslands

Hugvísindasvið

Deild erlendra tungumála, bókmennta og málvísinda



En studie av varumärket H&M och företagets historia på Island

Ritgerð til B.A.-prófs

Margrét Óda Ingimarsdóttir

Kt.: 100283-4419

Leiðbeinandi: Maria Riska

Maí 2010

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Kapitel I <i>H&M:s historia</i>	3
1.1 Historia och bakgrund.....	3
1.2 H&M:s samarbete med kända designers.....	6
Kapitel II <i>Varumärket H&M</i>	10
2.1 Definition av <i>varumärke</i>	10
2.2 Hur man bygger upp ett framgångsrikt varumärke.....	11
2.3 Vad H&M:s varumärke står för.....	15
2.4 Varför H&M:s varumärke blivit så framgångsrikt	19
Kapitel III <i>H&M och Island</i>	21
3.1 H&M:s historia på Island	21
3.2 Varför finns H&M inte på Island?	22
Avslutning.....	25
Litteraturförteckning.....	26

Inledning

Starka varumärken som IKEA, Volvo, H&M, Björn Borg och Daim har de alla gemensamt att vara svenska och världsberömda. Svenska företag har allmänt ett bra rykte i omvärlden för att vara stabila och pålitliga. Jag vill inte påstå att de har lyckats att nå större framgång än företag från andra nordiska länder men H&M och IKEA är exempel på företag som har varit bland de mest framgångsrika under de senaste åren.

I min uppsats har jag valt att undersöka bakgrunden till varför Hennes & Mauritz AB har blivit Sveriges mest framgångsrika modeföretag. Det som började som ett litet familjeföretag i Sverige har i dag runt 2000 butiker i 35 olika länder.¹

Sedan jag var liten har jag klätt mig i kläder från H&M. Det var kanske inte konstigt eftersom jag växte upp i Sverige där det fanns H&M-butiker överallt. När jag flyttade till Island som tonåring upptäckte jag att modekedjan även var känd på Island. När islänningar reste utomlands, framförallt till Skandinavien, så var H&M den mest populära butiken. Det gäller fortfarande i dag. Hos H&M kan man köpa prisvänliga, moderiktade kläder av bra kvalitet.

Åren 1998-2002 arbetade jag på H&M Rowells på Island. Rowells var postorderdivisionen inom H&M koncernen. Under dessa år började jag intressera mig mer för företaget och dess varumärke. År 2005 lade H&M ned namnet Rowells. En direkt följd var att H&M Rowells också lades ned på Island. När det hände undrade man varför, eftersom försäljningen på Island gick väldigt bra. Jag blev intresserad av att ta reda på H&M:s historia och vad det är som gör att deras kläder säljer bättre än starka konkurrenter som t.ex. Zara, Vero Moda och Gap, vilka alla har en stark ställning på den skandinaviska marknaden.

Några av mina centrala frågeställningar i den här uppsatsen är: Hur har H&M lyckats att behålla sin popularitet och växa hela tiden? Varför är just H&M:s varumärke så framgångsrikt? Varför finns H&M inte på Island?

¹ Se H&M:s officiella svenska webbplats: Rubrik "H&M i världen", www.hm.com/se/

Jag kommer att begränsa den här undersökningen till att behandla H&M:s historia och bakgrund för att vidare kunna undersöka vad företagets varumärke står för och hur det har lyckats nå sina framgångar. Efter att ha hört debatten om den omtalade boken *No Logo* (2000) av Naomi Klein, en kanadensisk författare och journalist, blev jag intresserad av att veta vad det är som gör ett varumärke framgångsrikt. Jag tänker också undersöka H&M:s historia på Island och försöka få svar på varför H&M inte längre finns i landet.

Kapitel 1 ger en bakgrund till min undersökning och handlar om H&M:s etablering och historia. Jag beskriver också företagets expansion i världen och samarbete med kända designers som Karl Lagerfeld och Stella McCartney samt artister som Madonna och Kylie Minogue.

I kapitel 2 kommer jag att undersöka vad ett varumärke är och tar jag upp exempel på hur man bygger upp ett framgångsrikt varumärke. Jag kommer också att undersöka vad det är som gör att ett varumärke blir framgångsrikt. Därefter kommer jag att lägga tonvikten på H&M:s varumärke och varför just det är så framgångsrikt i världen. Jag granskar framför allt deras företagsansvar som bland annat rör företagets ansvar gällande hållbarhetspolicy, produktansvar, arbetsförhållanden i leverantörskedjan och miljöpolicy.

H&M:s etablering och historia på Island behandlas i kapitel 3 där jag undersöker varför det inte längre anses finnas en marknad där för företaget. För att få förstahandsinformation kommer jag att intervjua Baldur Dagbjartsson, som tidigare var ansvarig för H&M Rowells på Island.

Kapitel I *H&M:s historia*

1.1 Historia och bakgrund

År 1917 föddes Erling Persson, som kom att grunda H&M, i Stora Tuna i Borlänge. När Erling var 6 år gammal flyttade han med sin familj till Västerås, där hans far Erland öppnade en charkuteributik. Västerås, som kom att bli en av Sveriges största tätorter, var en historisk stad med mycket tradition. År 1527 hölls där Gustav Vasas reformriksdag och på 1600-talet grundades i staden Sveriges första gymnasium. Det var en stad där man gjorde affärer och utbildade sig, så den var full av köpmän och djäknar.² Västerås kom att bli känt för bland annat den elektrotekniska koncernen Asea och ICA-koncernen (s. 24). Man kan därför säga att Erling vuxit upp inom en affärsvärld, både genom sin far och sin hemstad.

När Erling gick i skolan gick han runt och sålde jultidningar för att samla in fickpengar. Då imponerades han av en flicka som verkade lyckas bra inom branschen genom att vara blyg och niga fint. Erland berättar i en intervju med Bo Pettersson att det "visade att man inte ska vara för framfusig som försäljare" (s. 28). Efter att ha slutat i skolan ägnade Erling resten av tonåren i att hjälpa sin far i charkuteributiken med det syftet att senare kunna ta över butiken så småningom. Det var troligen det att tjäna pengar som låg i det undermedvetna hos honom (s. 28). Erling började alltså tidigt att tänka på hur man gör affärer, som han kom att arbeta med resten av sitt liv. Han berättar i intervjun med Bo Pettersson att han skulle nog ha kunnat knaggla sig fram till studenten men hade blivit en medelmått (s. 28). Erling kom senare på att han var ordblind.

Erling startade sin egen företagskarriär endast 26 år gammal med företaget Pennspecialisten året 1943. När han var på en resa i USA året 1947 lade han märke till ett klädvaruhus på 37:e gatan på Manhattan som hette Lerner. Det gav honom idén att starta en liknande kedja, som skulle sälja damkläder till absolut lägsta pris (s. 43).

² I detta kapitel har jag använt mig av information från Bo Pettersson, *Handelsmännen: så skapade Erling och Stefan Persson sitt modeimperium* (Stockholm 2002). Jag hänvisar fortlöpande till källan med sidangivelse direkt i texten inom parentes.

Djäknar var det som gymnasisterna kallades på den tiden, s. 23.

Samma år öppnade han, med hjälp av sin far, som sålde sin charkuteributik, den första Hennes-butiken i Västerås i en gammal fiskaffär. Hennes sålde endast damkläder. Butiken gjorde en stor succé och under 50- och 60-talet tillkom det fler Hennes-butiker i Sverige. Den första Hennes-butiken som öppnades utanför Sveriges gränser var i Norge året 1964. Fler butiker öppnades sedan vidare i Danmark 1967, i Schweiz 1978 och i Tyskland 1980. Företaget expanderades snabbt dessa år, som det gör fortfarande i dag.

Året 1968 köpte Erling företaget Mauritz Widfoss som då sålde jaktutrustning och herrkläder. Det ledde till att företagets namn byttes till Hennes & Mauritz och började sälja både dam- och herrkläder.

Året 1971 blev det första experimentet med parfym (kosmetika), 1973 lanserade Erling barnkläder till klädkedjan och 1977 lade han till ungdomsmärket Impuls som senare blev Divided. Endast ett år senare börjar företaget sälja babykläder och samma år öppnar H&M ett inköpskontor i Hongkong (s. 332), som visar hur stort och utbrett företaget hade blivit redan då.

Hennes och Mauritz AB börsintroducerades först år 1974 på Stockholmsbörsen och sex år senare köpte Erling postorderföretaget Rowells. Under 70- och 80-talet köpte företaget också andra företag som Bekå och Galne Gunnar och samtidigt öppnades H&M-butiker överallt i Europa (s. 332). Sedan 1998 har H&M haft en internetförsäljning och i dag kan man handla H&M:s varor via postorder, antingen online eller genom H&M:s katalog, i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Tyskland, Österrike och Holland.³

När Erling var 65 år gammal, år 1982, överlät han företaget till sin son Stefan Persson (s. 117). Han fortsatte dock som koncernchef, huvudägare samt styrelseledamot, för han ville fortsätta med det som han ansåg vara roligt; att expandera i utlandet. Stefan var 33 år gammal när han tog över. Han hade ärvt sin fars förmågor att göra affärer och hade en god inflytelse som ledare och han såg bland annat till att modekedjan fortsatte att expanderas utomlands.

Efter att ha styrt företaget i 16 år bestämde Stefan sig för att bli styrelseordförande och då övertog Fabian Månsson som VD. Han innehade posten i två år då Rolf Eriksen tog

³ "Om H&M: Shoppa på H&M", www.hm.com/se/

över, i 23 år, och den 1 juli 2009 övertog Stefans son, Karl-Johan Persson, som VD och styr företaget i dag.⁴

Det var först året 2000 som de öppnade den första butiken i USA. Då var Erling 83 år gammal och trots att han överlätit företaget nästan tjugo år tidigare var han med på invigningen i New York. I Bo Pettersons bok *Handelsmännen* kan man läsa en beskrivning på Erlings upplevelse:

”... han stod där innanför dörrarna, uppsträckt i alla sina 187 centimeter iförd mörk kostym och slips, och behöll sin sfinxartade min alltmedan de köpsugna Manhattanboarna välde in i butiken och kön oupphörligt ringlade sig utanför fönstret. Säkert kände han ändå en smula stolthet, och en liten, liten fläkt av historiens vingslag. Språnget över Atlanten innebar ju att cirkeln slutits för Erling Persson, som under en rundresa i USA efter kriget fick inspirationen till sin modekedja (s. 12).”

I dag är Hennes och Mauritz AB ett börsnoterat detaljhandelsföretag i konfektionsbranschen med runt 2000 butiker i 35 olika länder och med mera än 74 000 anställda.⁵ Företagets försäljningsintäkt var drygt 118 miljarder SEK för året 2009⁶ och har det blivit världens största butikskedja för kläder, mätt i antalet butiker. Den största marknaden är i Tyskland och den svarar för ungefär en tredjedel av försäljningen.⁷

Sedan i början av 2000-talet har H&M öppnat butiker utanför Europa och USA. Den första butiken i Kanada öppnades 2004. Året 2006 inledde H&M franchiseverksamhet i Mellanöstern, först i Dubai och Kuwait och sedan vidare till Qatar, Bahrain, Egypten, Oman, Saudiarabien och Libanon.⁸

År 2007 öppnade H&M en ny modekedja, COS (Collection of Style) med nya modekoncept till högre priser, för att locka till sig nya kundgrupper. De har spritt ut sig till flera av Europas storstäder. Samma år öppnade företaget H&M-butiker i Hongkong och Shanghai i Kina och de första butikerna i Tokyo i Japan öppnades 2008. Våren 2009

⁴ "Pressmeddelanden: Corporate" (2009-02-11), www.hm.com/se/

⁵ "Om H&M", www.hm.com/se/

⁶ "Pressmeddelanden: Corporate" (2010-01-28), www.hm.com/se/

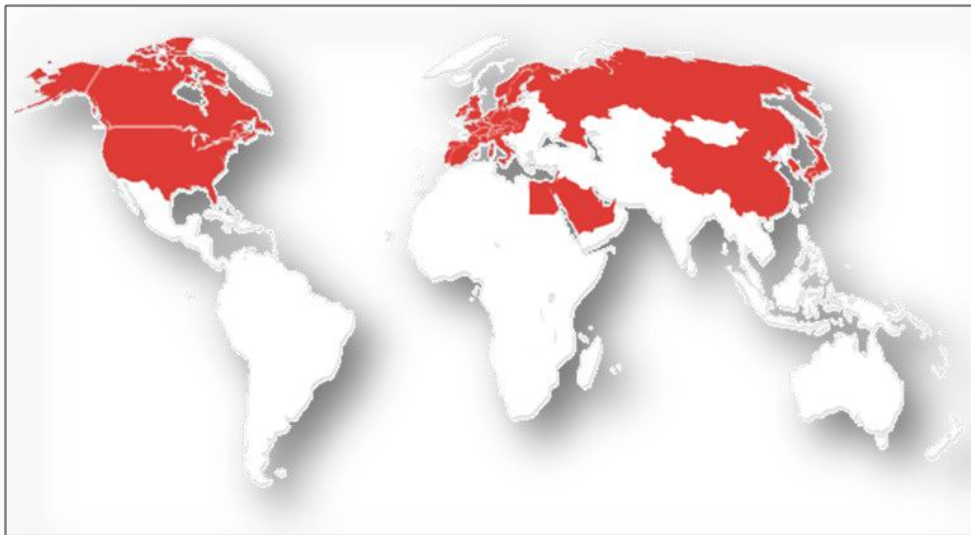
⁷ Pia Gripenberg, "Nu är H&M störst" (*Dagens Nyheter/DN.se* 2008-08-28), www.dn.se

⁸ "H&M i världen", www.hm.com/se/

öppnades en H&M-butik i Moskva i Ryssland. Man planerar att öppna butiker i Sydkorea och Israel våren 2010.⁹

H&M:s butiker finns alltså i fyra regioner i dag; Europa, Nordamerika, Asien och Mellanöstern. På världskartan här nedan kan man se var företaget har butiker. De länder som är markerat med rött har H&M-butiker.

Bild 1. Karta över länder i världen där H&M har butiker.



Källa: H&M:s officiella svenska webbplats

1.2 H&M:s samarbete med kända designers

Det var på slutet av 70-talet som H&M började bli det starka varumärket som det är i dag. Företaget började fokusera på allt från butiksinredningarna till reklambudskap i förening med att hålla professionella modevisningar.¹⁰

I början av 90-talet började H&M sedan att använda kända modeller, skådespelare och andra artister för att väcka uppmärksamhet med sina kampanjer. De som bland annat har medverkat genom åren är Cindy Crawford, Naomi Campbell och Claudia Schiffer (s.

⁹ "H&M i världen", www.hm.com/se/

¹⁰ Oskar Serrander och Ted Wärnåker, *Karl Lagerfeld for H&M: En studie av Hennes & Mauritz varumärkesstrategi* (Uppsala Universitet 2004), s. 21.

228). För H&M:s varumärkes utveckling och för att se starkare ut än sina konkurrenter blev reklam och design allt viktigare.

När Rolf Eriksen blev VD för H&M år 2000 arbetade han mycket med att utveckla företagets marknadsföring. Han använde sig bland annat av de kända modellerna Giselle Bündchen och Claudia Schiffer i sina reklamkampanjer och superstjärnan Madonna var med i kampanjen sommaren 2006 då H&M erbjöd en komplett garderob för hela Madonnas turnétrupp. H&M specialdesignade också en träningsoverall åt superstjärnan som sedan såldes i H&M:s butiker över hela världen och våren 2007 släpptes sedan kollektionen "*M by Madonna*".¹¹

H&M:s huvudtema för sommaren 2007 var Australien och då fick den världskända australiska artisten Kylie Minogue samarbeta med modekedjan. Tillsammans släppte de en badlinje, "*H&M loves Kylie*", samt att Kylie blev företagets ansikte i den dåvarande reklamkampanjen. 10% av badlinjens inkomster donerades till WaterAid, som är en internationell välgörenhetsorganisation som t.ex. hjälper de fattigaste i världen med rent dricksvatten.¹²

Rolf Eriksen satte sedan i gång viktiga samarbeten med kända designers med det syftet att förstärka H&M:s image och varumärke. Han har berättat att syftet med att samarbeta med kända designers också är för att öka marginalerna och för att sudda ut lågprisstämpeln som H&M fått i början. Trots det att H&M använder så pass stora namn i designvärlden så är deras mål ändå att alla människor ska ha råd med mode- och designkläder (s. 278).

Enligt grundaren Erling Persson står H&M för "mode och kvalitet till bästa pris", men Rolf Eriksen menar att det i dag också står för "hippt, coolt och hett". Det att H&M:s image också har blivit till hippt, coolt och hett vill Rolf Eriksen mena vara tack vare briljanta marknadsföringstrick och designsamarbeten med kända namn som Karl Lagerfeld, Stella McCartney och Viktor och Rolf.¹³ Viktor och Rolf är nederländska

¹¹ "Pressmeddelanden: Mode" (2007-02-26), www.hm.com/se/

¹² "Pressmeddelanden: Mode" (2007-04-12), www.hm.com/se/

¹³ Per Olof Lindsten, "Dansken som målar världen i gult och blått" (*Veckans Affärer/VA.se* 2006-10-17), www.va.se

modeskapare som grundade modehuset Viktor & Rolf. De blev först kända utanför modefantasternas värld efter samarbetet med H&M.

I november 2004 lanserade modekedjan *"Karl Lagerfeld för H&M"*, en kollektion av den världskända modeskaparen Karl Lagerfeld. Lagerfeld arbetar sedan de senaste två decennierna som chefdesigner på det franska modehuset Chanel. Eftersom H&M anses vara en lågpriskedja funderade medierna mycket över hur det kunde vara möjligt för en så erkänd designer med hög prissättning att samarbeta med företaget. H&M annonserade lanseringen genom att använda helsidor i dagspressen, stortavlor i storstäderna, Internet och en reklamfilm som Lagerfeld medverkade i. Enligt dagspressen dagen efter lanseringen var kläderna slutsålda på bara några timmar och novemberförsäljningen ökade betydligt jämfört med året innan.¹⁴

Tanken bakom att använda en utomstående designer var för att förena H&M:s lågprisedé med det exklusiva modet, för att visa att trots att H&M sålde kläder till lägsta pris så var de kläder i bra kvalité som följer modet. Enligt Lagerfeld står H&M för glädje och möjligheter i modet. Lagerfeld har berättat att en designer förr kunde förlora sitt jobb om man förknippas med en kollektion för ett lågprismärke men han anser att H&M har gjort lågprisalternativet attraktivt och att det i dag är det som är det egentliga modet. Han har också berättat att han gjorde kollektionen med H&M för att han gillar svenskar och för att han tror på två saker; väldigt dyra saker och väldigt billiga saker.¹⁵

Hösten 2005 fortsatte H&M att samarbeta med kända designers. Då var det *"Stella McCartney for H&M"* som lanserades, i samarbete med designern Stella McCartney. McCartney är känd för att använda varken läder- eller pälsmaterial i sina kollektioner och 25% av inkomsterna för ett av plaggen gick till olika djurrättsorganisationer.¹⁶

Året därpå, 2006, släpptes en kollektion av Viktor & Rolf och hösten 2007 gjordes en kollektion av Roberto Cavalli.¹⁷

¹⁴ Serrander och Wärnåker, *Karl Lagerfeld for H&M*, s. 24.

¹⁵ Anna Fahlén och Maria Nilsson, *Co-branding - och dess påverkan på ett företags brand equity* (Linköpings Universitet 2005), s. 43-44.

¹⁶ "Pressmeddelanden: Mode" (2005-11-04), www.hm.com/se/

¹⁷ "Pressmeddelanden: Arkiv" (2006-05-11) och (2007-06-20), www.hm.com/se/

Till våren 2010 kommer H&M att samarbeta med den franska modeskaparen Sonia Rykiel efter att ha lanserat med henne en underklädskollektion i desember 2009. I kollektionen ingår en väska som designats till förmån för UNICEF:s projekt "*All for Children*".¹⁸

Trots att alla samarbeten med dessa kända designers har hjälpt till med H&M:s förstärkning som varumärke och har bildat en bättre image för företagets kläder så har det också funnits en risk för företaget. Inför samarbetet med Lagerfeld t.ex. så ställdes vissa krav för båda partner. H&M gjorde det klart för Lagerfeld att det var han som var en del av företaget och inte vice versa. Det var viktigt att visa vad H&M stod för, vad Lagerfeld stod för och vad de sedan stod för och skulle skapa tillsammans.¹⁹

Vad respektive designer sedan uttalar sig om samarbetet med H&M kan inte företaget ha någon effekt på, det är också en risk de får ta.

¹⁸ "Pressmeddelanden: Mode" (2010-02-09), www.hm.com/se/

¹⁹ Serrander och Wärnåker, *Karl Lagerfeld for H&M*, s. 27.

Kapitel II *Varumärket H&M*

2.1 Definition av *varumärke*

Det finns många definitioner på vad ett varumärke är. MIND YOUR BRAND är ett svenskt oberoende kunskapsnätverk som specialiserar sig inom kunskapen om varumärken, kommunikation och verksamhetsutveckling. Företaget har assisterat och inspirerat verksamheter som Ericsson LME, Nordea Liv & Pension och Sony.²⁰ Enligt nätverket kan varumärkets verkliga innehåll bäst beskrivas som: "Något som är exceptionellt bra och värdefullt för tillräckligt många". Enligt dem står *Något* för att ett varumärke egentligen kan vara vad som helst; en produkt, en tjänst, ett företag, ett land, region eller stad, ett fotbollslag, en artist, en modeskapare, en webbsajt eller en världsomsegling. Ordet *exceptionellt* betyder att för att varumärket ska bli starkt och värdefullt borde det som företaget gör, säger och levererar skilja sig från alla andra alternativ. Varumärket måste alltså vara exceptionellt eller oefterhärmligt på sitt egna sätt för att kunna bli framgångsrikt. Med *bra och värdefullt* menas att det inte räcker att vara bra en gång, utan ständigt, i jämförelse med andra alternativ och att det är något som är relevant och av nytta för målgruppen. Till sist är det *för tillräckligt många* som står för att det som erbjuds under ett visst varumärke bör vara attraktivt för så många att intäkter från köpande kunder överstiger den samlade kostnadsmassan som krävs för att leverera det som är bra och värdefullt för dem.²¹

Varumärkeslagen definierar begreppet varumärke så här:

"Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrseln på en vara eller dess förpackning, förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan."²²

²⁰ "Om oss", (MIND YOUR BRAND), www.mindyourbrand.se

²¹ "Varumärken: Vad är ett varumärke", (MIND YOUR BRAND), www.mindyourbrand.se

²² I detta kapitel har jag använt mig av information från Frans Melin, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: om konsten att bygga upp starka varumärken* (Lund 1997), s. 18. Jag hänvisar fortlöpande till källan med sidangivelse direkt i texten inom parantes.

Enligt dessa två definitioner måste alltså ett varumärke uppfylla två grundläggande krav; det måste kunna återges grafiskt och kunna skilja sig från andra alternativ.

2.2 Hur man bygger upp ett framgångsrikt varumärke

Man kan säga att marknadsföring redan börjat på 1800-talet då företagen började massproducera varor. Det blev allt vanligare att man kunde välja mellan varumärken, och vad valde man? Jo, det märke man kände igen. Det som man t.ex. sett på reklam. Men ändå dröjde det längre tid innan företagen insåg hur det att marknadsföra sitt varumärke kom att vara mycket värdefullt för företagen. Till och med i början av 1990-talet var man fortfarande tvivlande på värdet av marknadsföring. Man trodde mer på att konkurrera med priset. Några år senare visade det sig att de som investerade mest i marknadsföring, som t.ex. Nike och Disney, var de som klarat sig bäst till längden. Efter det har man lagt större vikt på marknadsföring. Vad gör man då för att bygga upp ett starkt varumärke, göra det framgångsrikt för att satsa på marknadsföringen?

Frans Melin, ekonomie doktor, som disputerade på Lunds Universitet och är en av Nordens ledande forskare inom området har skrivit ett antal böcker om varumärkesuppbyggande. Jag har valt att få hjälp från hans bok *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), med att ta reda på hur man bygger upp ett starkt och framgångsrikt varumärke.

Enligt Melin så är en grundläggande förutsättning för att ett varumärke ska kunna utvecklas till ett konkurrensmedel att företaget aldrig betraktar den varumärkesuppbyggande processen som avslutad. Varumärket bör ständigt utvecklas och minst lika snabbt som konkurrerande varumärken. Melin vill också mena att uppbyggnaden av starka varumärken är i allmänhet en kombination av både tur och skicklighet. Med tur menar han att vara på rätt plats vid rätt tidpunkt. Fast det gör det inte lättare att förutsäga om denna process kommer att bli framgångsrik eller inte. Melin berättar att den varumärkesuppbyggande processen kan betraktas som något av en konst och för att den ska bli framgångsrik bör den baseras på vetenskaplig grund, men ta sig konstnärliga uttryck och väcka känslor (s. 326). Därför vill Melin mena att det finns all anledning att närma sig processen med viss ödmjukhet. Vid varumärkesuppbyggnad menar han också att det är viktigt att när man uppnått ett mål

om hur varumärket ska se ut att omedelbart sätta upp nya mål. Man ska aldrig vara nöjd för att undvika risken att bli likgiltig, som i sämsta fall kan leda till att processen avstannar och varumärket förlorar i konkurrenskraft (s. 326).

För att ett varumärke ska kunna utvecklas till ett strategiskt konkurrensmedel är det viktigt att skapa så bra förutsättningar som möjligt för varumärkets uppbyggnad. En del av det är att rikta sig mot en ökad grad av *märkesorientering*. Märkesorientering innebär att betrakta starka varumärken och att ha förmågan att bygga upp starka varumärken som strategiska resurser (s. 326). Målsättningen inom märkesorienterade företag är att skapa, utveckla och skydda sina varumärken. Varumärket ska bli till en varaktig konkurrensfördel. Kunden och konkurrenten är dock inte bara utgångspunkten utan även varumärkets egna vision, strategi och identitet. Jag kommer att beskriva de viktigaste stegen i den märkesorienterade processen med utgångspunkt från modellen *varumärkesförädling*. Modellen består av 10 begrepp som är viktiga i samband med denna process. De 10 nyckelbegreppen är: *varumärkesprioritering, varumärkesvision, strategiska varumärken, varumärkesstrategi, varumärkesmix, intern märkeslojalitet, prisvärda varumärken, varumärkesansvar, varumärkesvärdering* och *varumärkeskunskap* (s. 326).

Varumärkesprioritering

Eftersom många företag i dag anser att deras varumärken är deras värdefullaste tillgångar så är det viktigt för företaget att *prioritera varumärket* som konkurrensmedel. För att göra detta kan man bland annat inrätta en tjänst i företaget som en *Brand Equity Manager* (s. 329), för att få mer koncentrerad förstärkning av varumärket.

Varumärkesvision

Att utveckla en *varumärkesvision* är en viktig process inom varumärkesuppbyggnad. Med detta menas att förbättra ett företags förmåga att identifiera vad som representerar dess grundläggande värderingar och syfte och dess framtidsscenario (s. 330). Företaget formulerar ett scenario för vad man vill att varumärket ska stå för och hur det ska uppfattas om 10-30 år.

Strategiska varumärken

Det tredje begreppet handlar om att företaget försöker identifiera *strategiska varumärken*, dvs de varumärken som bidrar till att stärka ett företags konkurrenskraft

(s. 331). Ett exempel är företaget Marabou. År 1992 bestämde företaget att rationalisera sin varumärkesportfölj, som då innehöll ca 100 varumärken. De bestämde att arbeta vidare med 52 av dem, men 10 av dem skulle prioriteras på den nordiska marknaden. Endast ett varumärke ansågs ha internationell potential och det var Daim (s. 331). Av dessa 100 varumärken ansågs alltså bara 10 vara strategiska.

Varumärkesstrategi

När ett företag har identifierat vilka varumärken som bör prioriteras kan man utveckla en övergripande *varumärkesstrategi*. För att en varumärkesstrategi ska bli konkurrenskraftig så ska den vara enkel och logisk och skapa förutsättningar för att utveckla ett välfungerande brand management-system (s. 332). Brand management kan ses som ett begrepp för varumärkesforskning ur märkesinnehavarens perspektiv (s. 48). Enligt Melin finns det två huvudinriktningar inom begreppet brand management-forskningen, en klassisk och en modern. Den klassiska inriktningen har sina rötter i 1920-talet och behandlar antingen marknadsföring eller organisation och den moderna kom sent på 80-talet, då varumärkesportföljen blev modern, och behandlar antingen finansiering eller redovisning (s. 48).

Varumärkesmix

En annan grundläggande förutsättning för att bygga upp ett starkt varumärke är att ha den förmågan att skapa värde för både företaget och konsumenten. För företaget gäller det att försöka attrahera en bred bas av märkeslojala konsumenter. Att utveckla märkeslojalitet kan man göra med hjälp av en process i sex steg, med andra ord *varumärkesmixen*, som består av begreppen *produktattribut*, *märkesidentitet*, *kärnvärde*, *positionering*, *marknadskommunikation* och *intern märkeslojalitet* (s. 334).

Intern märkeslojalitet

För att ett företag ska kunna bevara hög märkeslojalitet hos konsumenterna så måste det lyckas utveckla en stark *intern märkeslojalitet*, dvs företaget måste kunna bevara varumärkets juridiska och kommersiella status.

Prisvärda varumärken

Ett av företagets viktigaste uppgifter är att erbjuda en produkt med ett unikt mervärde som konsumenterna är villiga att betala merpris för, jämfört med andra liknande produkter, dvs att ha *prisivärda varumärken*.

Varumärkesansvar

En sak som bör göras vid ett varumärkesuppbygge är att utveckla ett effektivt system som delar upp *varumärkesansvaren*. Då brukar man ha tre olika typer av tjänster med skilda ansvarsområden: *Brand equity manager*, som bland annat har ansvar för att utveckla en varumärkesvision, att identifiera strategiska varumärken och att utveckla en varumärkesstrategi, *Category manager*, som har ansvar för att bygga upp varumärkeskapitalet inom en given produktkategori, och *Brand manager*, som har ansvar för att bygga upp varumärkeskapitalet för ett specifikt varumärke (s. 337-338).

Varumärkesvärdering

För att kunna bygga upp ett starkt varumärke måste ett företag ha den förmågan att bedöma om dess handlingar och aktiviteter verkligen bidrar till att stärka ett varumärke. Därför måste företaget utveckla ett instrument för *utvärdering* av de varumärkesansvariga. Det kan vara svårt att ta reda på hur värdefullt ett varumärke är men det finns två värderingsmodeller som brukar hjälpa till vid värderingen; lönsamhet och styrka (s. 339). Då skådar varje företag för sig vad som är dess styrka och svaghet.

Varumärkeskunskap

Till sist är det viktigt för en varumärkesuppbyggnad att skapa förutsättningar för ständig kunskapsutveckling inom varumärkesområdet. Som man kan se är varumärkesuppbyggnad en ganska komplicerad process och för att lyckas bygga upp och bevara starka varumärken krävs det kunskap inom många områden (s. 341).

Även om det är viktigt för företaget att hålla jämna steg med sina konkurrenter så är det viktigt att veta vart man är på väg och varför. Företaget behöver ha den utgångspunkten att det kan ta initiativet och leda utvecklingen inom en given produktkategori. På det sättet blir företaget fritt från att agera istället för att tvingas reagera (s. 324). Det skapar goda förutsättningar för företagets varumärkesuppbyggnad.

Naomi Klein beskriver i sin bok *No Logo* (2000) på ett kritiskt sätt hur marknadsföringen gått för långt på flera håll och om makten som stora varumärken har i dag. I dag satsar företag så hårt att presentera sina varumärken att man får upprigningar på kvällarna, man kan bli stoppad på ute på stan och man får hemskickad reklam i mängdvis varje år samt att reklambudskap alltid finns omkring oss; på bussar, skyltar och inom skolor och andra institutioner. Med denna kapprustning har företag

satsat mer på att få sina inkomster från sponsorer istället för från offentliga medel. I och med detta har företagets makt också ökat, vilket innebär att det ställs högre krav på kunderna. Klein tar många exempel på det här i boken. Ett av dem handlar om hur Channel One gjort avtal med amerikanska skolor där de visar reklam på en bestämd tid i skolorna och lärarna har inte ens rätt till att reglera volymen på det. Skolorna har också gjort avtal med olika snabbmatsföretag som tagit över skolornas matsaler. Hon berättar också om universitet som gjort avtal som bland annat går ut på att de är förbjudna att kritisera sina sponsorer. Med det här som exempel måste man tänka på att det kan gå för långt när det gäller att bygga upp ett varumärke för att marknadsföra sig. När man arbetar med att förstärka och bygga upp ett varumärke måste man därför vara försiktig att inte låta sig styras av pengar och makt.

2.3 Vad H&M:s varumärke står för

H&M står för "*Hennes & Mauritz*" och är företagets logotyp. Förkortningen gör det lättare för kunderna att känna igen företagets varumärke. Logotypen H&M är färgsatt med rött, som är en stark och synlig färg och skapar uppmärksamhet, som också hjälper till att komma ihåg varumärket.

Ett starkt varumärke är för H&M en allt viktigare konkurrensfördel och kommunikation ett viktigt verktyg för att kunna bygga ett långsiktigt varumärke. H&M kommunicerar med omvärlden via olika kanaler. Kommunikationen sker genom butikerna där mötet med kunderna äger rum. Där är personalen viktig då den är företagets "ansikte" utåt. En annan kanal som företaget använder för att kommunicera är att ge samma budskap världen över med en likartad reklamkampanj.²³ De använder sig av kända modeller i sina reklamkampanjer för att fånga kundernas intresse, som jag tidigare nämnt i kapitel 1. En tredje kanal är PR, eller Public relations, som hjälper företaget att förstärka och förtydliga sitt varumärke.²⁴ Ett exempel är H&M:s modeshow som utfördes i Central Park i New York våren 2005 då många runt om i världen flög till New York bara för att uppleva denna kväll, en kväll full av mode och musik. Bland gästerna var kända artister

²³ Broschyren "Fakta om H&M" (2008), s. 28, www.hm.com/se/

²⁴ Ibid.

som Kanye West och John Legend. Under senare år har H&M samarbetat med en rad kända designers, som jag också tidigare nämnt.

Under hela H&M:s historia har företaget gått med tankegången att vara inbjudande, spännande och alltid överraska. Det har man lyckats hålla genom alla kampanjer och samarbeten med kända modeller och designers.

För att förstärka sitt varumärke ger modekedjan ut en tidning fyra gånger per år, H&M Magazine, som ger en bra bild på hur H&M ser på mode, de har en egen sida på Facebook där de kan kommunicera med kunderna, de har en egen sida på Youtube där de bland annat lägger upp Fashion TV och de har tät kontakt med media för att visa sitt mode och för att öka kunskapen om H&M.²⁵ H&M har till och med gjort ett samarbete med dataspel Sims, H&M Fashion Runway showcase, där vem som helst kan komma in och designa sina egna H&M-kläder.²⁶

H&M:s affärsidé är att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris.²⁷ Företagets design- och inköpsavdelning som skapar klädkollektionerna ser till att företaget kan erbjuda det bästa modet. För att kunden ska få varorna till ett lågt pris satsar de bland annat på att ha få mellanhänder, vara kostnadsmedvetna i alla led, vara medvetna om att köpa rätt vara från rätt marknad samt att ha en effektiv distribution.²⁸ H&M:s modekoncept går ut på att erbjuda ett brett och varierat sortiment där alla kunder ska kunna hitta sin personliga stil och kläder och accessoarer för alla tillfällen.²⁹ Man kan säga att H&M erbjuder tre olika prisnivåer. De har sitt egna varumärke som har funnits från början och är billigast, ungdomsmärket Divided med det så kallade gatu- och klubb-modet som ändå har överkomliga priser och till sist märken från sina gäst designers som är dyrast men ändå till rimliga priser. Genom att erbjuda olika varumärken med olika värden kan företaget positionera sig på en större marknad och kommer åt en större kundkrets.

²⁵ "Fakta om H&M: Varumärket H&M", www.hm.com/se/

²⁶ "The Sims™ 2 H&M® Fashion Runway", <http://thesims2fashionrunway.ea.com/>

²⁷ "Fakta om H&M: Vår affärsidé", www.hm.com/se/

²⁸ Ibid.

²⁹ "Fakta om H&M: Våra modekoncept", www.hm.com/se/

Ända från idé till kund är kvalitet en huvudsak där varorna kvalitetstestats och de ska framställas med minsta möjliga miljöpåverkan och under goda arbetsförhållanden. På H&M betyder kvalitet inte bara att deras produkter ska motsvara kundernas förväntningar utan att de ska vara nöjda med H&M som företag. Det betyder också att tillverkningen ska ske under goda förhållanden. Att ta ansvar för hur människor och miljö påverkas av företagets verksamhet är också viktigt för att H&M ska växa med fortsatt god lönsamhet.³⁰

H&M äger inga fabriker utan tillverkningen läggs ut på fristående leverantörer främst i Asien och Europa. Klein nämner att för att finansiera sina enorma marknadsföringsbudgetar (många företag satsar i dag mest på marknadsföring för att öka sina inkomster) har företagen varit tvungna att spara någon annanstans, genom att förlägga så mycket av sin produktion som möjligt till fattiga länder. Hon påpekar att de jobb som inte kan läggas ut har man gjort allt för att få ned lönerna på och försämma arbetsvillkoren.

År 2007 fick H&M en stor uppmärksamhet då media runt om i världen skrev att H&M köper bomull från länder där det förekommer barnarbete. SVT:s samhällsprogram Agenda gjorde en undersökning på detta och berättade att bomull som används i H&M:s kläder plockas av barn i Uzbekistan som tvingas ut från sina skolor för att arbeta. Nästan en halv miljon barn, allt från 9 års ålder, tvingas ut på bomullsfälten. Agenda berättade att flera av H&M:s stora leverantörer i Bangladesh importerar bomull från Uzbekistan. När Henrik Lampa, som är miljösamordnare på H&M, fick frågan om vad de ska göra i saken svarade han att H&M har en affärsrelation med sin leverantör men inte med sin leverantörs leverantör. Han berättade också att trots att företaget kraftfullt tagit ställning mot barnarbete vill han inte ta ställning för en bojkott av uzbekisk bomull och eftersom det inte är H&M:s direkta leverantör så är det svårare för företaget att påverka.³¹

H&M är medvetna om risken för kränkningar av de mänskliga rättigheterna men är övertygade om att de kan bidra till att förbättra arbetsvillkoren för alla de människor

³⁰ "Företagsansvar", www.hm.com/se/

³¹ Caroline Olsson, "H&M köper bomull från barnarbete" (*Aftonbladet/aftonbladet.se* 2007-11-25), www.aftonbladet.se

som tillverkar deras produkter. För att försäkra sig om att deras produkter är tillverkade under goda arbetsförhållanden har företaget utarbetat riktlinjer för sina leverantörer i en så kallad uppförandekod som bygger på krav på bland annat arbetsmiljö, arbetstider, löner och förbud mot barnarbete.³²

H&M äger heller inte några butiker utan hyr istället alla sina butikslokaler.³³ Klein påstår att det blir allt vanligare för internationella modeföretag, som t.ex. Nike, att öppna egna butiker, för att etablera sig på exklusiva platser är ett bra sätt att marknadsföra sig och sitt varumärke. När konsumenten besöker dessa butiker stiger han "in i varumärket" och chansen att påverka konsumenten genom produkter, inredning och andra saker blir då mycket stor. H&M fokuserar på att ha lättillgängliga butiker och lokaler med bland annat moderna inredningar. Butikerna ska placeras centralt i städerna då vikten läggs på att vara tillgänglig för kunden.³⁴

När det gäller hållbarhetspolicy för H&M så fokuserar företaget på att dess verksamhet ska bedrivas på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart sätt. De anser sig ha ett ansvar mot alla som bidrar till deras framgång, även mot dem som inte är anställda av H&M. Därför samarbetar de med sina leverantörer för att utveckla en hållbar social och miljömässig standard i de fabriker som tillverkar deras produkter.³⁵ Företaget försöker förebygga substitution av farliga kemikalier och strävar mot minimering av avfall och allmän miljöpåverkan. Mänskliga rättigheter och miljö är en viktig del av H&M:s verksamhet och de tar avstånd från alla former av korrupktion. Genom att ta ansvar och tänka innovativt bidrar de till att förebygga miljöförstöring och till ett samhälle med låga koldioxidutsläpp.³⁶

³² "Företagsansvar: Arbetsförhållanden i leverantörskedjan", www.hm.com/se/

³³ "Fakta om H&M: Vår affärsidé", www.hm.com/se/

³⁴ I detta kapitel har jag använt mig av information från Bo Pettersson, *Handelsmännen: så skapade Erling och Stefan Persson sitt modeimperium* (Stockholm 2002), s. 50. Jag hänvisar fortlöpande till källan med sidangivelse direkt i texten inom parantes.

³⁵ "Företagsansvar: Miljö", www.hm.com/se/

³⁶ Ibid.

2.4 Varför H&M:s varumärke blivit så framgångsrikt

H&M är ett familjeföretag där företagskulturen sätts som en nyckel till framgången då företaget verkat hittat ett sätt att göra det som alla storföretagsledare drömmer om, att bevara det bästa i småföretagsandan trots tiotusentals anställda och massor av olika funktioner som ska samverka (s. 14).

Redan från början har företaget lyckats med god kundservice. Grundaren Erling Persson berättar i intervjun med Bo Pettersson, i boken *Handelsmännen*, att "man tjänar mest på att tjäna kunden bäst" och "först sedan sista kunden gått är det tillåtet att låta mungiporna sjunka" (s. 40). Det man också gjort från början är att fokusera på tillväxt och produktivitet, men H&M:s tillväxtmål är att öka antalet butiker med 10-15% per år samt att öka försäljningen i existerande butiker.³⁷ Som jag tidigare nämnt lägger H&M fokuset på att placera sina butiker centralt, på de "hetaste" affärsgatorna, i städerna för att göra dem tillgängliga för kunderna.

När det gäller inköp av produkter så strävar företaget efter att köpa stora volymer till ett billigt pris, men det är viktigt att lagret inte blir för stort för det kostar pengar och mode är i ständig förändring (s. 57). Mycket av H&M:s produktion görs i Asien, vilket bidrar till lägre produktionskostnader som vidare bidrar till lägre priser för kunderna. En nyckel till att H&M lyckats höja sin vinstmarginal över decennierna är att de lägger på över 200% på inköpspriset (s. 197).

För att förbättra sina kundrelationer har de kortkonceptet "*H&M Club*". Detta förstärker företagets relationer till kunderna och leder till en trogen kundkrets (s. 226).

Huvudägarna är uppmärksamma mot förändringar i omgivningen och koncentrerar sig på att se idéerna "snabbt", för H&M är det viktigt att alltid ligga steget före sina konkurrenter (s. 261).

Andra saker som nämnts i föregående kapitel som bidragit till H&M:s framgångar är börsintroduktionen och fokusering på marknadsföring genom att bland annat använda sig av kända designers, modeller och kändisar i sina reklamkampanjer, vilket har gjort

³⁷ "Fakta om H&M: Vår affärsidé", www.hm.com/se/

stor succé. Det är viktigt för företaget att folk känner igen H&M i reklamer, annonser, i butikerna, i fönsterskyltningen och media.

Erling Persson har berättat att de ofta får frågan om vad hemligheten bakom H&M:s framgång är. Han menar att det inte finns någon hemlighet. Han berättar vidare:

”Branschen är så pass dynamisk att det är nödvändigt att ständigt förnya sig och tillägna sig ett flexibelt tänkesätt, inte gå i gamla hjulspår. Skulle det ändå vara så att det finns en och annan hemlighet – till exempel i fråga om inköpsverksamheten – så får de nog så förbli” (s. 337).

Kapitel III *H&M och Island*

3.1 H&M:s historia på Island

Postorderföretaget Rowells bildades år 1945 i Borås av bröderna Bengt och Olle Rowell. Företaget hade sin verksamhet i Sverige, Norge och Finland och år 1998 startade de en verksamhet i Danmark. H&M köpte postorderföretaget Rowells året 1980 och drev det som ett fristående bolag fram till 2005, då inköpsavdelningarna för H&M och Rowells slogs ihop. I dag heter postorderkatalogen bara H&M. Varumärket Rowells har sakta försvunnit eftersom H&M ville att postorderförsäljningen skulle gå under dess egna varumärke.³⁸

H&M Rowells kom till Island året 1994 då Baldur Dagbjartsson blev agent för H&M Rowells på Island. Jag tog kontakt med Baldur och undrade om jag fick ställa några frågor. Han var vänlig och tog emot mig och en del av detta kapitel bygger jag på vårt samtal.³⁹

Baldur hade tidigare arbetat på ett grosshandelföretag som importerade kläder på Island och när han flyttade till Västerås i Sverige, där han bodde med sin familj i 6 år, blev han intresserad av att importera kläder från H&M till Island. Han fick kontakt med H&M:s huvudkontor i Stockholm och de föreslog att han kontaktade H&M Rowells, som hade sitt huvudkontor i Borås. Baldur besökte företaget i Borås och gjorde först ett kontrakt som innebar att han fick sälja eftersäsongskläder från H&M Rowells till olika butiker på Island. Året 1994 gick H&M Rowells i Sverige med på att sälja kläder till Island ur hela katalogen. Då distribuerade man katalogen samtidigt på Island som i de andra Nordiska länderna. Baldur öppnade sedan en liten butik i Reykjavik med kläder från H&M Rowells, men försäljningen gick mest ut på postorder. På den tiden var H&M:s varumärke inte lika känt på Island som det är i dag och därför började Baldur arbeta med att introducera H&M för islänningar, både i huvudstaden och ute på landet. När

³⁸ Olof Sandström, "Rowells går upp i H&M" (*Dagens Nyheter/DN.se* 2004-07-14), www.dn.se

³⁹ Intervju med Baldur Dagbjartsson (2010-03-30).

H&M Rowells senare lades ned på Island hade de en stor grupp fasta kunder, speciellt från landsbygden. Försäljningen gick bra på Island.

På huvudkontoret i Stockholm, år 2005, hade man beslutat att lägga ned namnet Rowells och till följd av det upphörde H&M Rowells verksamhet på Island. H&M äger alla sina butiker runt om i världen och H&M Rowells på Island var det enda företaget som representerade märket utan att vara i koncernens ägo. H&M hade inga planer att starta en verksamhet på Island.

3.2 Varför finns H&M inte på Island?

Många har frågat sig varför H&M inte finns på Island. I det här kapitlet tänker jag försöka att ta reda på svaret på den frågan.

Efter att H&M Rowells lades ned på Island blev många besvikna och många frågade sig varför man inte kunde öppna en H&M-butik på Island eftersom det finns H&M-butiker överallt i världen. Som jag berättat i kapitel 3.1 så lades H&M Rowells ned på Island för att de bestämt sig för att slå ihop H&M och Rowells.

År 2002, när shoppingcentret Smáralind nyligen öppnat i Kópavogur på Island, kom det på tal att H&M Rowells eller även H&M skulle öppna en butik där. Det visade sig vara ett missförstånd, och det var aldrig bestämt att det skulle öppnas en H&M-butik i shoppingcentret. Många kunder blev besvikna på denna utveckling. Islänningar hade lärt sig känna varumärket och efter en resa utomlands var det sällsynt att man inte hade med sig shoppingpåsar ifrån H&M. Sedan dess har varumärket vuxit och blivit ännu mer populärt.

På Facebook har man öppnat en isländsk sida som heter *"H&M til Íslands, H&M to Iceland"*, som blir *"H&M till Island"* på svenska. Där har runt 13.000 användare registrerat sig. Deras målsättning är att få en "riktig" H&M-butik till Island, eftersom det bara funnits en H&M-Rowells butik förut. Det finns också en islänning, som bor i Danmark, som tar på sig att handla H&M kläder, samt andra populära varumärken som inte finns på Island, åt islänningar som hon sedan skickar via post till Island. Hon tar 1000 isländska kronor betalt för varje plagg. Ovanpå priset tillkommer frakt till Island, inköpspris och frakt belastas med tullavgift och till slut betalas mervärdeskatt på den

totala summan. I slutändan är det avsevärt högre pris som plagget kostar än ursprungligen i butiken i Danmark.

När man tittar närmare på kartan i kapitel 1.1, som är över H&M:s marknader i världen, så kan man kanske bättre förstå varför H&M inte har öppnat en butik på Island. Länder där företaget har marknadsfört sig genom att öppna butiker är stora och marknaderna därefter. Island är en liten marknad. H&M öppnade sin första butik i Kina år 2007 och arbetar i dag med att etablera sig på flera ställen i Kina. Planerna är att öppna butiker i Israel och Sydkorea till våren 2010. Om man jämför Islands marknad med dessa länder så ser man tydligt att Island är en mycket liten marknad. Varför skulle de börja fokusera sig på en så liten marknad samtidigt som de etablerar sig på så stora marknader som Kina och Amerika? Man kan förstå att man inte öppnar butiker på Island samtidigt som man fokuserar på de större marknaderna. Det är mitt antagande att de inte planerar att öppna en butik inom den närmaste framtiden eftersom deras satsning riktar sig mot de stora marknaderna.

H&M:s mål är att butikerna alltid ska finnas på bästa affärsläge. Det finns t.ex. H&M-butiker på Fifth Avenue i New York, på Regent Street i London, i Ginza i Tokyo och på Corso Vittorio Emanuele i Milano.⁴⁰ Innan H&M bestämmer sig för att gå in på en ny marknad görs en bedömning av marknadens potential. Det som skådas är faktorer som befolkningsstruktur, köpkraft, ekonomisk tillväxt, infrastruktur och politisk risk analyseras.⁴¹

Om H&M skulle öppna en butik på Island skulle de först behöva öppna en verksamhet i landet och anställa en manager som skulle ta hand om H&M på Island. Baldur påpekar att om man jämför butiker i storstäder som London och New York så räknar de kanske med att antal kunder för en affär är ca 150.000 människor och med Island som har invånare på ungefär 300.000 blir det inte så många butiker. De skulle kunna öppna en butik i Reykjavik där det bor runt 120.000⁴², men var skulle de öppna den andra

⁴⁰ "Om H&M: Våra marknader", www.hm.com/se/

⁴¹ Ibid.

⁴² "Mannfjöldi", www.hagstofa.is

butiken? Akureyri, som är Islands näst största stad, har runt 18.000⁴³ invånare och det skulle inte räcka för H&M:s skala som räknar med 150.000 kunder per butik. Trots att islänningar är väldigt köpglada människor så skulle det vara svårt för H&M att få en bra inkomst eftersom kostnaden av verksamheten skulle bli dyrare än inkomsterna. Baldur tar exempel på några kända varumärken som har startat verksamheter på Island men inte har kunnat stanna länge för att marknaden varit för liten och kostnaden för hög. Frakt mellan Island och Europa är dyr och H&M på Island skulle behöva handla från ett centrallager i Europa. Eftersom Island inte är med i EU innebär det högre införselavgifter av varorna, dvs. tull läggs ovanpå inköpspriset, och hög fraktkostnad, som gör att det blir ännu dyrare att frakta varor till landet. Det skulle därför inte bli någon stor ekonomisk förtjänst att driva en butik på Island.

Man kan fråga sig varför H&M inte finns på Island när IKEA, Vero Moda, Zara och andra stora varumärken finns. Dessa varumärken tillhör olika isländska bolag som har lyckats få agenturen på Island. Jag kan inte påstå något om lönsamheten hos dessa företag. Det är en viktig policy hos H&M koncernen att äga alla butiker som bär deras namn.

Många islänningar har gjort försök att få H&M till Island, men man får alltid samma svar som lyder ungefär så här: "Island är en av flera intressanta platser för H&M att etablera sig på men i nuläget finns inga konkreta planer på att öppna en H&M-butik där. Endast framtiden får utvisa om och i så fall när vi väljer att etablera oss i Island. Tack ännu en gång för visat intresse."⁴⁴

⁴³ "Mannfjöldi", www.hagstofa.is

⁴⁴ "H&M til Íslands, H&M to Iceland", www.facebook.com

Avslutning

I uppsatsen har jag gjort en studie av modeföretaget H&M och dess varumärke samt att undersöka företagets historia på Island. Jag ville ta reda på vad H&M:s varumärke står för och varför varumärket blivit så framgångsrikt. Mina centrala frågeställningar var: Hur har H&M lyckats att behålla sin popularitet och växa hela tiden? Varför är just H&M:s varumärke så framgångsrikt? Varför finns H&M inte på Island?

I kapitel 1 tog jag upp H&M:s historia och företagets samarbete med kända designers. H&M är ett familjeföretag och grundades av Erling Persson i Västerås året 1947 i en gammal fiskaffär. Företaget styrs av Erling Perssons barnbarn, Karl-Johan Persson, och har expanderats snabbt. H&M finns i fyra av världens regioner och har etablerat sig i mera än 35 länder men företaget arbetar fortfarande med att etablera sig runt om i världen. H&M har använt sig av många världskända designers, modeller och artister i sina reklamkampanjer för att förstärka och presentera sitt varumärke.

I kapitel 2 koncentrerade jag mig på själva varumärket. Jag undersökte vad ett varumärke är, hur man bygger upp ett framgångsrikt varumärke, vad H&M:s varumärke står för och vad som gjort det framgångsrikt. Enligt mina undersökningar ska ett varumärke uppfylla två grundläggande krav; det måste kunna återges grafiskt och kunna skilja sig från andra alternativ. Enligt Melin är uppbyggnaden av starka varumärken i allmänhet en kombination av både tur och skicklighet, samt att skapa så bra förutsättningar som möjligt t.ex. genom att rikta sig mot *märkesorientering*. Modekedjans affärsidé är att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris och går med tankegången att vara inbjudande, spännande och alltid överraska. H&M är ett familjeföretag och det som bland annat bidragit till dess framgång är att bevara det bästa i småföretagsandan. Företaget har lyckats med god kundservice och använder sig av kända designers och andra kändisar i sina reklamkampanjer.

H&M:s historia på Island presenteras i kapitel 3 där jag bygger mina svar på en intervju med Baldur Dagbjartsson, som var H&M Rowells agent på Island. H&M Rowells verkade på Island mellan åren 1994 och 2005, men lades ned på grund av H&M:s beslut att slå ihop H&M och Rowells. Jag ville också få svar på varför H&M inte finns på Island. Resultatet var att Island är för liten marknad och företagets planer är inte att öppna en H&M-butik i landet den närmsta framtiden.

Litteraturförteckning

Tryckta källor

Fahlén, Anna och Nilsson, Maria, *Co-branding - och dess påverkan på ett företags brand equity* (Linköpings Universitet/Ekonomiska institutionen 2005)

Klein, Naomi, Översättning: Lillemor Ganuza Jonsson och Tor Wennerberg, *No Logo: märkena, marknaden, motståndet* (Stockholm 2004)

Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: om konsten att bygga upp starka varumärken* (Lund 1997)

Pettersson, Bo, *Handelsmännen: så skapade Erling och Stefan Persson sitt modeimperium* (Stockholm 2002)

Serrander, Oskar och Wärnåker, Ted, *Karl Lagerfeld for H&M: En studie av Hennes & Mauritz varumärkesstrategi* (Uppsala Universitet/Företagsekonomiska institutionen 2004)

Otryckta källor

Intervju med Baldur Dagbjartsson (2010-03-30)

Webbmaterial

Gripenberg, Pia, "Nu är H&M störst" (*Dagens Nyheter/DN.se* 2008-08-28), www.dn.se

Lindsten, Per Olof, "Dansken som målar världen i gult och blått" (*Veckans Affärer/VA.se* 2006-10-17), www.va.se

Olsson, Caroline, "H&M köper bomull från barnarbete" (*Aftonbladet/aftonbladet.se* 2007-11-25), www.aftonbladet.se

Sandström, Olof, "Rowells går upp i H&M" (*Dagens Nyheter/DN.se* 2004-07-14), www.dn.se

Facebook, www.facebook.com

Hagstofa Íslands, www.hagstofa.is

H&M, www.hm.com/se/

MIND YOUR BRAND, www.mindyourbrand.se

The Sims™ 2 H&M® Fashion Runway, <http://thesims2fashionrunway.ea.com/>