



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Spelglädje, Mervärden och Varumärken

*En studie av Brand Equity-modellens applicerbarhet på den svenska
sällskapsspelsmarknaden*

Kandidatuppsats i Företagsekonomi VT 2011

Författare

Rasmus Bengtsson
Martin Larsson
Anders Lindvall

Handledare

Jon Bertilsson

Abstrakt

Examensarbetets titel:	Spelglädje, Mervärden och Varumärken
Underrubrik:	En studie av Brand Equity-modellens applicerbarhet på den svenska sällskapsspelsmarknaden
Seminariedatum:	1/6 2011
Kurs:	FEKK01 Examensarbete, 15 poäng
Författare:	Rasmus Bengtsson, Martin Larsson, Anders Lindvall
Handledare:	Jon Bertilsson
Fem nyckelord:	Varumärken, Brand Equity, Sällskapsspelsmarknaden, Experientiella produkter, Distributörsled
Syfte:	Uppsatsens syfte var att genom att dra lärdom av sällskapsspelsbranschens unika förutsättningar hoppas på att kunna fördjupa den existerande kunskapen om brand equity med särskild hänsyn till marknader som uppvisar liknande karaktäristik.
Metod:	Den metod som användes var av kvalitativ karaktär. Utöver detta användes kvalitativa forskningsintervjuer som insamlingsmetod av empiri och den hermeneutiska processen som analysmetod.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsens huvudsakliga teoretiska perspektiv var den kundbaserade brand equity-modellen, formulerad av K.L. Keller. Även teorier om Sales Promotion och Point of Purchase användes som alternativa perspektiv.
Empiri:	Den empiri vi samlade in för att kunna uppfylla vårt syfte med denna uppsats bestod av intervjuer genomförda med managers med ansvar för varumärkesfrågor på tre av Sveriges största sällskapsspelsföretag.

Slutsats:

Vår slutsats var att brand equity-modellen inte kan användas för att beskriva hur starka varumärken och företagsvärde kan byggas på den studerade marknaden. Istället fann vi ett till synes inverterat samband där det enda sättet att långsiktigt bygga upp företagets varumärke är genom kortsiktigt orienterade säljfrämjande tekniker med fokus på att få spelen att sälja i konsumentledet.

Abstract

Dissertation title:	Spelglädje, Mervärden och Varumärken
Subtitle:	A study of the applicability of the Brand Equity model on the Swedish board-game market.
Date of presentation:	1/6 2011
Course:	FEKK01 Examensarbete, 15 credits
Authors:	Rasmus Bengtsson, Martin Larsson, Anders Lindvall
Supervisor:	Jon Bertilsson
5 key phrases:	Brands, Brand Equity, Board-game market, Experiential products, retailer level
Aim:	The aim of the study is to further the existing knowledge on brand equity by drawing upon the unique preconditions of the Swedish board-game industry. In doing so, the authors also hope to generate a more wide-reaching understanding for branding issues on markets that portray similar characteristics as the object of this study.
Method:	The method used in this study is of a qualitative nature and uses the hermeneutical process of analysis. Additional to this, a qualitative interview model was used when gathering empirical data.
Theoretical framework:	The main theoretical framework used throughout this work is based on K. L. Keller's work on the customer based brand equity model. Additionally, theories on both Sales Promotion och Point of Purchase were used as contrasting theoretical perspectives.
Empirical material:	The empirical data gathered for the purpose of this study consisted of interviews with managers responsible for branding issues at three of the largest Swedish board-game companies.
Conclusion:	The authors found that the brand equity model is not applicable in its original form when describing how strong brands and corporate value are built

on this particular market. An inverted relationship was however found, where the seemingly only way to build and maintain a strong company brand is by shortterm-oriented sales promoting marketing activities where focus lies in boosting sales at the consumer level.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	6
Kapitel 1: Inledning.....	8
1.1 Varumärken.....	8
1.1.1 Brand Equity.....	9
1.2 Sällskapsspelemarknaden	11
1.3 Problemdiskussion.....	13
1.4 Forskningsfråga.....	14
1.5 Syfte.....	15
1.7 Disposition.....	15
1.8 Målgrupp.....	15
Kapitel 2: Metod.....	16
2.1 Vetenskaplig ansats.....	16
2.2 Vetenskaplig metodteori.....	16
2.3 Vetenskapligt förhållningssätt och analysmetod.....	18
2.4 Val av empiri.....	20
2.5 Utformning av undersökning.....	21
2.5.1 Problematiserande aspekter av kvalitativa forskningsintervjuer.....	22
2.6 Överförbarhet.....	23
2.7 Trovärdighet.....	24
Kapitel 3: Genomgång av teori.....	26
3.1 Brand Equity.....	26
3.1.1 Olika syn på Brand Equity.....	26
3.1.2. Kundbaserad Brand Equity.....	29
3.2 Säljfrämjande åtgärder – En kontrast till Brand Management.....	41
3.2.1 Sales Promotion.....	41

3.2.2 Point of Purchase-kommunikation.....	42
3.2.3 Effekter på varumärket.....	43
Kapitel 4: Analys av empiri.....	45
4.1 Inledning.....	45
4.2 Varumärken på sällskapsspelesmarknaden.....	46
4.2.1 Spelet – Den avgörande beslutsfaktorn.....	46
4.2.2 Spel-varumärken – Spelet som ett självständigt varumärke.....	49
4.2.3 Trade-varumärken – Företagets varumärke i distributörsledet.....	51
4.3 Den inverterade Brand Equity-modellen.....	56
4.3.1 Modellens begränsningar.....	56
4.3.2 Brand Equity-modellens applicering.....	58
4.3.3 Hur starka varumärken byggs på sällskapsspelesmarknaden.....	60
Kapitel 5 Diskussion.....	65
5.1 Besvarande av forskningsfrågan.....	65
5.2 Studiens implikationer för existerande teorier.....	67
5.3 Förslag till fortsatt forskning.....	68
Källförteckning.....	70
Bilaga 1: Intervju guide.....	75

Kapitel 1: Inledning

I detta kapitel ges en introduktion till uppsatsens forskningsområde, samt det vetenskapliga och empiriska ämnen vi kommer behandla. Vi talar först övergripande kring varumärken och går sedan in mer specifikt på Brand Equity-teorin. Därefter beskriver vi de utmärkande dragen för sällskapsspelsmarknaden, vilken kommer utgöra det huvudsakliga studieobjektet. Från detta följer sedan en diskussion kring studiens problemområde och den resulterande forskningsfråga vi valt att försöka besvara, samt en redogörelse för vårt syfte. Till sist nämner vi kort uppsatsens avsedda målgrupp.

1.1 Varumärken

Varumärkets position som en fundamentalt viktig aspekt av företags vardag är vid det här laget svår att överskatta då de kommit att bli en hög prioritet för många företag.¹ Att varumärken fått denna ställning hos företagen har också inneburit, och säkerligen till viss del följt av, att forskningen på området varit mycket utbredd de senaste decennierna. Trots detta har forskare inte kunnat enas om en gemensam definition av varumärken, varför det finns två framstående perspektiv.

Från ett legal-rationellt perspektiv handlar varumärket sakligt om en uppsättning tecken som dels certifierar en produkts ursprung och dels särskiljer den från konkurrensen.² Genom att på så vis fungera som identifikator menar Aaker att ett varumärke skyddar både konsumenten och producenten från konkurrerande företags försök att erbjuda påstått identiska varor.³ På liknande sätt sägs varumärket även fungera som en garant, som försäkrar konsumenten om att märkesprodukter från ett specifikt företaget håller samma jämna och konsekventa kvalitet.⁴ Genom att det därmed fyller en slags informationsbärande funktion underlättar varumärket kommunikationen

¹ S. Hoeffler & K. L. Keller, "The marketing advantages of strong brands", *The Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 6, 2003, ss. 421-445.

² J. N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term 4th Edition* (Kogan Page, 2008), ss. 10-11.

³ D. A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (The Free Press, 1991), s. 7.

⁴ F. Melin, *Varumärkesstrategi: Om konsten att utveckla starka varumärken* (Liber Förlag, 1999), s. 40.

mellan marknadens aktörer – dvs. varumärkesinnehavaren, konsumenten, och konkurrenten – och på så vis effektiviserar det handeln.⁵

Utifrån ett funktionellt perspektiv har varumärket även en symbolisk betydelse som knyter an till dess informationsbärande egenskaper och dess möjligheter att särskilja en produkt. Detta vilar främst på dess förmåga att representera något unikt och för konsumenten relevant mervärde, vilket i sin tur grundar sig på de specifika kopplingar som konsumenter utvecklar till varumärket. Keller talar om varumärket som en uppsättning mentala associationer hos konsumenten, vilka tillför något till det redan upplevda värdet av en produkt eller tjänst.⁶ Sherry tillägger att dessa varumärkesspecifika associationer har förmåga att hjälpa konsumenten att hitta bland den myriad av varumärken som utgör det så kallade "brandscape" på dagens marknader.⁷ Ett välkänt varumärke kan sålunda fungera som en riskreducerare då dess associationer vägleder och betryggar valet mellan till synes homogena märkesvaror, vilket tillåter att konsumenten kan undvika felaktiga köpbeslut.⁸

Dessa egenskaper hos varumärket har följaktligen gjort att det kommit att figurera mer centralt i företagets arbete, vilket därmed har lett till framväxten av en litteraturskola som talar om *Strategic Brand Management*. Författare på området understryker här relevansen av varumärken från ett företagsperspektiv och redogör följaktligen för hur man kan gå tillväga för att bygga starka märken. Grundtanken är att varumärken kan tillföra ett eget värde utöver produkternas funktionella fördelar, vilket blir relevant i företagets arbete gentemot kunder.

1.1.1 Brand Equity

Det specifika ämne inom den samlade varumärkesteorin som ligger som huvudsaklig analytisk referensram för denna uppsats är den kundbaserade brand equity-modellen. Detta ämne har sedan dess introduktion på 1980-talet varit ett frekvent

⁵ Ibid, ss. 36-37.

⁶ K. L. Keller, citerad i J. N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term 4th Edition* (Kogan Page, 2008), s.10.

⁷ J. Sherry, citerad i S. Ponsonby-McCabe och E. Boyle, 'Understanding brands as experiential spaces: Axiological implications for marketing strategists', *Journal of Strategic Marketing*, Vol.14, juni 2006, ss. 175-189, på s. 183.

⁸ F. Melin, op cit, ss. 40-41.

uppmärksammat tema inom marknadsföringsområdet. De som kommit att få kanske störst inflytande i att definiera begreppet är Aaker och Keller. Aaker definierar brand equity utifrån ett företagsperspektiv som:

"[...] a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers."⁹

Keller definierar istället brand equity utifrån ett konsumentperspektiv som:

"[...] the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand."¹⁰

Gemensamt för båda dessa definitioner är att de med brand equity avser ett sätt att beskriva hur starka varumärken kan inbringa ökat värde åt företag. Den kundbaserade brand equity-modellen förklarar att sättet på vilket detta värde kan uppnås är genom skapandet av positiva, starka och unika varumärkesassociationer hos konsumenterna.¹¹ Dessa associationer leder därefter till att konsumenterna får en högre varumärkeskunskap vilket i sin tur identifieras som ett centralt steg i skapandet av varumärkeslojalitet. Det är i och med att sådan lojalitet uppnåtts hos konsumenterna som varumärket kan sägas inbringa ett ökat värde för företag i form av att pris- eller volympremier kan erhållas.¹²

Mycket av den forskning som senare kommit att genomföras på området – till stor del med utgångspunkt i de båda författarnas arbete – har fokuserat på att tydliggöra dess relevans och att påvisa hur det kan användas för att beskriva konsumentbeteende.¹³ Mer nyligen har dock en del forskare ägnat sig åt att utvidga kunskapen om brand equity i olika riktningar. Yoo et al intresserar sig exempelvis för vad som sker ett steg bakåt i det kausala ledet. De tittar på exakt vilka marknadsföringsaktiviteter som kan sägas bygga

⁹ D. A. Aaker, op cit, s. 15.

¹⁰ K. L. Keller, 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1993, ss.1-22, på s. 2.

¹¹ Ibid. ss. 2-3.

¹² L. Krishnamurthi och S.P. Raj, citerade i K. L. Keller et al, *Strategic Brand Management: A European Perspective* (Prentice Hall, 2008), s. 83.

¹³ P. Barwise, "Brand equity: Snark or Boojum?", *International Journal of Research in Marketing*, Volume 10, Issue 1, March 1993, ss. 93-104.

brand equity för att försöka göra det till ett mer praktiskt användbart verktyg.¹⁴ Broyles et al undersöker även de kausala förhållandet kring brand equity men studerar både orsakerna och effekterna av det.¹⁵ Även andra riktningar har eftersträvats. Lassar et al har exempelvis sökt utarbeta ett sätt på vilket man mer precist skulle kunna mäta BE.¹⁶ Persson tar begreppet ur sitt traditionella B2C-sammanhang och applicerar det istället på B2B¹⁷ och Koçak et al har studerat på vilket sätt brand equity kan påverkas i överförandet av ett varumärke mellan olika kulturer.¹⁸

1.2 Sällskapsspelsmarknaden

Som ett resultat av att den svenska sällskapsspelsmarknaden ägnas väldigt lite uppmärksamhet såväl akademiskt som journalistiskt kan det vara svårt att skapa sig en uppfattning av hur den ser ut, vad som kännetecknar den och vilka som är aktiva på den. Av denna anledning är den beskrivning som följer här, om inte annat anges, baserad på återgivelser av de personer vi intervjuat. För att kringgå problematiken med eventuellt bristande pålitlighet hos dessa är det som presenteras inte baserat på svaren från en enskild individ utan svaren från alla intervjupersonerna har jämförts och använts.

Sällskapsspelsmarknaden är en förhållandevis stabil marknad. Trots att utbudet och distributionen av elektroniska spel har ökat stort det senaste decenniet så har inte försäljningen av sällskapsspel minskat. Varje år säljs det sällskapsspel för strax över 300 miljoner kronor, vilket motsvarar ca 10 % av all leksaksförsäljning i Sverige.¹⁹

Det finns många olika typer av produkter som ingår under kategorin sällskapsspel. Den vanligaste speltypen som konsumenter förknippar med begreppet sällskapsspel är dock

¹⁴ B. Yoo, et al, "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28, ss. 195-211.

¹⁵ S. A. Broyles, et al, "Examining Brand Equity Antecedent/Consequence Relationships", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, no. 2 (spring 2009), ss. 145-161.

¹⁶ W. Lassar, et al, "Measuring customer-based brand equity", *Journal of Consumer Marketing Vol. 12 No. 4* 1995, ss. 11-19.

¹⁷ N. Persson, *Tracing the Drivers of B2B Brand Strength and Value* (Lund Business Press, 2009).

¹⁸ A. Koçak, et al, "Consumer Brand Equity in a Cross-cultural Replication: An Evaluation of a Scale", *Journal of Marketing Management*, 2007, Vol. 23, No. 1-2, ss. 157-173.

¹⁹ B. Sjö, "Sällskapsspel säljer – men inte som datorspelen", *Sydsvenskan*, 2008-09-10. Hämtad från <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/article366558/Sallskapsspel-saljer---men-inte-som-datorspelen.html> 2011-05-15.

brädspelet. Spelen av denna typ kännetecknas av att de spelas på en spelplan och att de ofta innehåller olika typer av moment som styrs av tärningar, kort eller frågor.

En viktig distinktion som görs mellan *generiska* och *proprietära* spel. Med generiska avses sådana spel som schack och backgammon, för vilka det inte finns något upphovsrättsligt skydd. Detta medför alltså att vem som helst kan producera och sälja dessa spel. Proprietära däremot är sådana spel som skyddas av företagets legala ensamrätt. Trots detta kan många proprietära spel likna varandra, fast med mindre variationer. Frågespel kan exempelvis bygga på liknande principer utan att det normalt sett inkräktar på något företags rättigheter.

Sällskapsspelsmarknaden domineras av ett fåtal aktörer, där totalt ett tiotal företag nämns, och där vissa av dessa är större än andra. Att vissa är större sägs bero på företagets varierande produktportföljer, där flera av företagen producerar och säljer fler produkter än bara sällskapsspel. Alla företagen liknar dock varandra i det att de alla både skapar och tillverkar spelen som de sedan säljer vidare ut mot olika distributörer (butiker, kedjor etc.) som sedan säljer vidare spelen ut mot konsument.

Att branschen domineras av ett fåtal företag sägs bero på flera faktorer. Främst nämns distributörernas förhandlingskraft, där ett större välkänt företag har det enklare att sälja in sina spel än en enskild näringsidkare. Med andra ord är det svårt för individer som kommer på egna spelidéer att realisera dessa då de inte bara måste finna en lämplig tillverkare utan de måste även kunna övertyga handeln om att spelet kommer att gå bra ute i butikerna. Det är alltså en mycket enklare väg idag för en speluppfinnare som vill realisera sitt spel att sälja in idén till ett redan etablerat spelföretag. Detta är inte något ovanligt och varje år får företagen in hundratals olika spelidéer av olika uppfinnare som hoppas på att just deras idé kommer bli nästa storsäljare. Man menar på att knappt ett tiotal av dessa förverkligas. Men självklart finns det enskilda personer som startar eget. Detta innebär att det varje år ut mot handeln kommer in en väldigt stor mängd nya spel. Konkurrensen är alltså inte bara stor mellan de etablerade spelföretagen utan även mellan dessa och nykomlingarna varje år. Trots detta är det väldigt få nystartade företag som överlever på spelmarknaden och de mest omtalade och dominerade företagen på

marknaden idag har alla funnits i minst två decennier, och flera av dem mycket längre än så.

Något som är intressant med sällskapsspelmarknaden är att trots att det säljs över hundra tusen sällskapsspel varje år i Sverige och det är mer eller mindre samma aktörer som varit stora aktörer på marknaden under så pass lång tid är det få konsumenter som kan namnen på tillverkarna och skaparna utav spelen. Ännu färre vet vilket spel som hör till vilken tillverkare. Detta är en av de observationer som lett till att vi intresserat oss för marknaden från början.

Sällskapsspel som så har hittills inte ådragit sig någon större uppmärksamhet från marknadsföringsfältet. Det i sig är möjligtvis inte ett argument starkt nog för att befoga studier av marknaden. Däremot skulle dessa spel kunna sägas ingå i en mycket större gruppering av marknader som kan kallas underhållningsmarknader och inkluderar utöver spel även film, musik och andra experientiellt inriktade produkterbjudanden. Av den anledningen är det möjligt att med hjälp av studier av sällskaps- och brädspelsmarknaden kunna vinna kunskap som kan ha relevans även för denna större gruppering. Forskning kring sådana experientiella produkter har än så länge varit begränsad men det finns de som ägnat sig åt studier av det. Lofman ägnar sig exempelvis åt en något övergripande introduktion av ämnet som skiljt från studiet av marknader med mer traditionella produkterbjudanden.²⁰ Även Holbrook et al ingår bland de som vill påvisa vikten av att studera dessa frågor och föreslår en rad samband för hur känslor, prestation och personlighet påverkar hur spel kan uppskattas.²¹

1.3 Problemdiskussion

En kritik som riktats mot varumärkeslitteraturen är att de stora framgångsrika varumärkena och deras berättelser har intagit en paradigmatisks roll.²² Med det menas att man många gånger idealiserar de företag vars varumärken anses vara starka och

²⁰ B. Lofman, "Elements of Experiential Consumption: An Exploratory Study", *Advances in Consumer Research* Volume 18, 1991, ss. 729-735.

²¹ M. B. Holbrook, et al, "Play as a Consumption Experience: The Roles of Emotions, Performance and Personality in the Enjoyment of Games", *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, Sep, 1984, ss. 728-739.

²² M. J. Kay, "Strong Brands and Corporate Brands", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, ss. 742-760.

litteraturen har därför fokuserats på att undersöka hur de har gått tillväga. Därefter förutsätts dessa företags varumärkesarbete utgöra framgångsrecept och därmed också en möjlig väg för andra företag att gå. Problemet med detta är att mindre företag med mer okända varumärken kan uppleva att dessa föreskrifter inte är fullt applicerbara på deras situation. Under sådana tillfällen kan det för managers på dessa företag vara svårt att veta hur man bör förhålla sig till teorierna om varumärkesbyggande i stort samt hur man bör prioritera mellan de aktiviteterna och de mer traditionella företagsmålen.²³

Med denna problematik i åtanke finner vi det viktigt att genomföra forskning fokuserad på företag som upplever problem med hur varumärkesteorier relaterar till dem. Detta för att dels främja kunskap om den stora grupp företag som kanske mest behöver ytterligare förklaringsmodeller för att de därmed ska kunna känna att varumärkesbyggande är ett lönsamt åtagande. Dels också för att på det viset frambringe ny kunskap som inte kunnat nås via studier av framgångsföretag, då det är möjligt att de andra företagens arbete står inför relativt unika problem.

Med detta resonemang förefaller sällskapsspelsmarknaden synnerligen intressant ur ett varumärkesperspektiv. En av de mest intressanta aspekterna hos denna marknad som vi ämnar utforska är den i vår mening förvånande avsaknaden av varumärken som konsumenterna känner till. Om marknaden kännetecknas av en mycket stor uppsättning olika spel som konsumenterna har svårt att urskilja mellan, hur kan det komma sig att företagens varumärken inte intagit den garanterande roll som de i sådana situationer med fördel kan fylla? Detta trots att företagen varit aktiva på marknaden länge och under tiden salufört produkter som de flesta konsumenterna känner till och som är mycket omtyckta. Detta fenomen satt i relation till de existerande teorierna om brand equity leder oss därmed till vår forskningsfråga.

1.4 Forskningsfråga

I vilken utsträckning kan brand equity-modellen förklara hur starka varumärken byggs på sällskapsspelsmarknaden?

²³ Ibid.

1.5 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att genom att dra lärdom av sällskapsspelesbranschens unika förutsättningar hoppas på att kunna fördjupa den existerande kunskapen om brand equity med särskild hänsyn till marknader som uppvisar liknande karaktäristik.

1.7 Disposition

Efter detta inledande kapitel redogörs i kapitel två för de metodologiska val och övervägningar som gjorts inför studien. I kapitel tre redogörs för studiens teoretiska ramverk vilka legat till grund för den analys som följer i kapitel fyra i samband med att vår empiri presenteras. De slutsatser vi kunnat dra av vår analys redovisas i kapitel fem åtföljt av uppsatsens referenser.

1.8 Målgrupp

Den avsedda målgruppen för denna uppsats är utöver vår handledare och examinator även andra studenter inom företagsekonomi på kandidatnivå. Detta medför att vi antagit att läsaren sedan tidigare besitter större kunskap om de ämnen vi behandlar än gemene man, varför vi valt att inte grundligt förklara alla enskilda begrepp som tas upp.

Kapitel 2: Metod

I detta kapitel återfinns alla de metodologiska övervägningar som gjordes under arbetet med denna uppsats med hänsyn till såväl empiriinsamling som analysarbete. Kapitlet tar i ordning upp studiens: vetenskapliga ansats, metodteori, och förhållningssätt, val av empiri, utformning av undersökning, överförbarhet samt trovärdighet.

2.1 Vetenskaplig ansats

Den vetenskapliga ansats som användes i denna studie var abduktion. Denna ansats är något av ett mellanting mellan induktion och deduktion som inbegriper element av båda dessa för att i större utsträckning än att använda dem separat tillåter att förståelse uppnås.²⁴ Att använda sig av abduktion lämpade sig därför mycket väl för denna studie eftersom dess syfte var att komplettera existerande varumärkesteorier, vilket krävde en djupare förståelse för underliggande strukturer.

Med abduktion som grund utgick vi från en granskning av existerande teorier för att finna inspiration inför arbetet och utifrån dessa teorier formulerade vi vår forskningsfråga. Efter detta följde således insamling och granskning av empiriskt material för att via deduktion söka finna besvara vår fråga.²⁵ Vid detta steg hade troligtvis en deduktiv ansats avslutats medan den abduktiva ansatsen medförde att ett induktivt moment följde där vi utifrån våra fynd sökte utöka de existerande teorierna om vårt ämne. Under arbetets gång medförde denna ansats även att vi återgick till teorierna och empirin om vartannat för att kunna gå djupare i vår analys.²⁶

2.2 Vetenskaplig metodteori

Vid valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod för den här studien spelade en mängd aspekter in. En av dessa var det faktum att i de inledande stadierna av processen var det

²⁴ M. Alvesson & K. Sköldberg, *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Studentlitteratur, 1994), s. 41.

²⁵ A. Bryman & E. Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Liber, 2005), s. 23.

²⁶ M. Alvesson & K. Sköldberg, *op cit*, s. 41.

valda ämnet för oss förhållandevis okänt. Med sådana förutsättningar var kvalitativ metod att föredra eftersom den i stor utsträckning tillåter öppenhet för oväntade händelser.²⁷ Detta innebar att när det under arbetsprocessens gång uppkom oförutsedd data medförde detta metodval att arbetet tilläts ändra riktning. Detta innebär även att kvalitativ metod lämpar sig väl för studier som har som syfte att utveckla teorier, även om den också kan användas för att pröva dem, vilket stämde överrens med syftet för denna studie.²⁸ För att kunna besvara vår forskningsfråga fann vi det alltså väsentligt att använda oss av en metod som tillät flexibel insamling av nyanserad och utvecklad empiri. Detta för att möjliggöra upptäckt av de möjligtvis svårupptäckbara diskrepanserna av förhållandet mellan teori och empiri som inte troligtvis skulle ha varit möjliga att fånga på annat vis.

Eftersom vi bedömde oss vara i behov av förståelse för hur individer på positioner med insyn i varumärkesfrågor tolkade sin omgivning behövdes en metod som tillät insamling av sådan empiri. Av kvantitativ och kvalitativ metod var det den kvalitativa som bäst kunde sägas uppfylla dessa behov. Anledningen till detta var att de tillskrevs lämplighet i fråga om att skapa förståelse för hur individer och grupper uppfattar bland annat sig själva och sin omgivning, där bland annat deras förhållande till existerande marknadsföringsteorier kunde sägas ingå.²⁹

En avslutande faktor som vägde in i valet av kvalitativ metod var att fokus för studien var en specifik bransch vilket medförde att urvalet av individer som kunde tänkas vara av intresse att intervjua var begränsat. För att genomföra en kvantitativ studie är det nämligen bland annat väsentligt att det är möjligt att ha en hög grad av reliabilitet. Ett steg i att uppnå detta är att urvalsgruppen för undersökningen är stor nog.³⁰ Att i det här fallet använda oss av kvantitativa metoder bedömde vi alltså som riskfyllt då det skulle ha kunnat medföra att inte tillräckligt många individer kunnat nås för att skapa en svarsgrupp så stor som skulle ha behövts.

²⁷ D. I. Jacobsen, *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (Studentlitteratur, 2002), ss. 145-146.

²⁸ *Ibid*, s. 146.

²⁹ U. Lundahl & P-H. Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (Studentlitteratur, 1999), ss. 101-102.

³⁰ A. Bryman & E. Bell, *op cit*, ss. 93-94.

2.3 Vetenskapligt förhållningssätt och analysmetod

För att på bästa sätt kunna uppfylla vårt syfte för studien använde vi oss av ett hermeneutiskt förhållningssätt. Styrkan hos ett hermeneutiskt förhållningssätt är att det i större utsträckning än ett positivistiskt sådant möjliggör tolkning och förståelse av det studerade objektet.³¹ Detta överensstämde väl med våra önskemål då vi bedömde att ett centralt led i att kunna uppfylla vårt syfte var att erhålla en djupare förståelse för verkligheten hos de utvalda intervjuobjekten. Anledningen till att just denna förståelse tillskrevs sådan vikt för studien var att vi bedömde att intervjupersonerna genom sina professionella positioner över tid torde ha erhållit den kunskap som vi behövde för att kunna besvara studiens huvudsakliga fråga.

Sättet på vilket förståelse skapas med hjälp av hermeneutik är genom tolkning av text.³² Med text i det här sammanhanget menas såväl dokument, intervjuer och existerande teorier som människors och gruppernas agerande. Denna text är vidare uppdelad i en helhet bestående av olika delar. Delarna kan exempelvis vara ord, meningar eller avsnitt medan helheten kan vara hela verket de är tagna ur. Verket sätts här även in i sin kontext i fråga om vem som författat det och under vilka omvärldsliga förutsättningar.³³ För arbetet med denna studie innebar detta att helheten bestod av all den teori som existerade kring det valda ämnet samt den verklighet som den beskrev och att delarna bestod av de enskilda litterära bidragen samt vad vi fick höra från de individer som intervjuades.

En central del av det hermeneutiska förhållningssättet är cirkulära resonemang kring förståelse.³⁴ Det finns inom de olika hermeneutiska skolorna två huvudsakliga sådana cirkulära samband. Det första är det *objektiverande* som menar att de olika delarna av en text endast kan förstås om de sätts i relation till helheten och tvärtom. Genom växelvis fokus på delarna och helheten kan man på så vis skapa djupare förståelse för båda samt för sambandet dem emellan.³⁵ Det andra är det *aletiska* som istället för helhet och delar placerar förförståelse och förståelse som de två polerna på cirkeln. De menar alltså att

³¹ U. Lundahl & P-H. Skärvad, op cit, ss. 42-43.

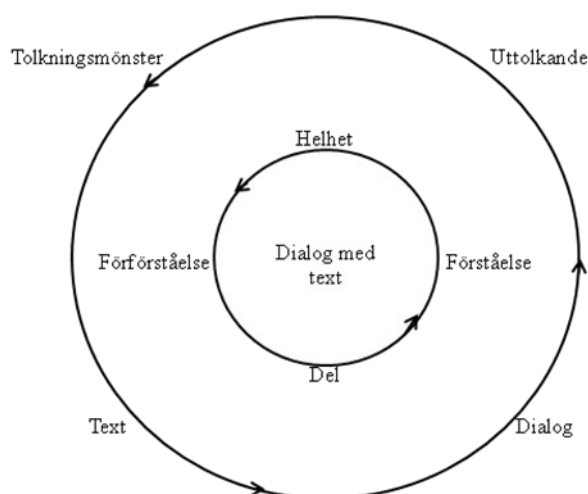
³² M. Alvesson & K. Sköldberg, op cit, s. 121.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid, s. 115.

³⁵ Ibid.

processen ser ut som så att man redan innan en studie påbörjas har en uppfattning av hur det är ställt med det man ska studera. Denna förförståelse påverkar därmed vilken riktning studien tar redan från början. I takt med att ny förståelse uppnås under studiens gång inkorporeras denna i den förförståelse man hade innan vilket kan föra studien i nya riktningar. Dessa två synsätt menar dock Alvesson & Sköldberg³⁶ inte behöver vara exkluderande vilket leder till den hermeneutiska process som vi använt oss av i den här studien och som kan illustreras som i figur 2.1.



Figur 2.1 Den hermeneutiska processen.³⁷

Den yttre cirkeln innefattar aspekter av den tolkning som utgör studien och som delvis kan sägas uppgöra de krav som ställs på denna.³⁸ Med *tolkningsmönster* avses den teori som används och denna föreskrivs vara externt såväl som internt konsistent. Alltså bör det inte finnas några logiska motsägelser i analysen samt att den antingen bör gå i linje med de studier som redan gjorts på området eller trovärdigt argumenteras för om så inte är fallet. Med *text* menas att texten som behandlas i studien inte är att se som fakta utan något som genom tolkning kan bli fakta. Det som benämns som *dialog* relaterar nära till den inre cirkelns förförståelse/förståelse-mönster och avser här delvis problematiken med hur man bör förhålla sig till texten. Det blir alltså i en hermeneutisk studie viktigt att upprätthålla en återhållsam men aktiv inställning till texten så att inte

³⁶ Ibid, ss. 160-165.

³⁷ Ibid, s. 165.

³⁸ Ibid, ss. 170-174.

någon av de två polerna tillåts ta överhanden. Den sista aspekten, *uttolkande*, avser föreskriften att författare bör förhålla sig relativt försiktigt till de deltolkningar som görs under arbetets gång för att på så vis uppnå resultat som bättre kan appliceras i andra sammanhang.³⁹

Sättet på vilket det hermeneutiska förhållningssättet påverkade vår studie var främst under analysarbetet. Där gick vi så tillväga att vi genom att granska de ljudupptagningar och transkriberingar som vi tagit fram uppmärksammade enstaka delar som föreföll vara av intresse utifrån den förförståelse vi då hade. Dessa delar tolkades först separat för att därefter jämföras med hur de stod i förhållande till delar tagna från de andra intervjuerna samt teorin. När ett antal av dessa kopplingar upptäckts försökte vi tolka hur dessa kunde sägas påverka helheten. Efter denna process sökte vi återigen igenom de olika intervjumaterialen och teorisamlingarna efter fler delar som kunde sägas relatera på intressanta vis till den nya bild vi anskaffat oss. För enkelhetens skull valde vi dock att inte presentera vår analys på detta iterativa sätt. Istället återfinns i det kapitel fyra en övergripande sammanställning av vår analys indelad i olika kategorier baserade på huvudsakliga drag som de tillsammans uppvisar.

2.4 Val av empiri

Den empiri som samlades in för den här studien valdes ut delvis som en följd av gruppens förförståelse. Efter att vi som grupp började intressera oss för varumärkeshantering över lag och senare inriktade oss mot brand equity fann nämligen två av författarna att en del av den litteratur vi läste inte verkade stämma överrens med den bild de skaffat sig när de varit verksamma på sällskapsspelsmarknaden. Av denna anledning blev vår målsättning att samla in empiri bestående av hur managers med ansvar för varumärkesfrågor inom ledande företag på denna marknad uppfattade sitt arbete med dessa frågor. Syftet med detta var att undersöka om författarnas förförståelse matchade den verklighet som dessa managers upplevde.

³⁹ Ibid, ss. 171-172.

2.5 Utformning av undersökning

Idealfallet av en undersökning bör vara såväl intensiv (djup) som extensiv (bred).⁴⁰ Sådana ideala undersökningar genomförs dock sällan och av resursanledningar var en sådan undersökning inte heller aktuell för denna studie. Då vi tidigare redogjort för det faktum att vi valde att använda oss av kvalitativ metodteori för denna uppsats var det som en följd av detta rimligt att utforma vår undersökning med fokus på djup snarare än bredd.

En annan faktor som spelade in i valet av undersökningsform var den information som var möjlig att erhålla från de företag vi valde för studien. Eftersom vårt forskningsområde rörde varumärkesfrågor och dessa i viss utsträckning i sin natur är relaterade till företagens strategiska beslut var det troligt att företagen inte skulle vara beredda att delge oss vilken information som helst. Dessutom var tidsbegränsningarna som förelåg studien sådana att vissa former av undersökningar inte var möjliga, såsom etnografiska fältstudier.

Dessa överväganden ledde till att kvalitativa forskningsintervjuer blev den undersökningsform som vi använde oss av för att samla in den för studien behövliga empirin. Kvalitativa forskningsintervjuer kännetecknas av att de är semi-strukturerade och att de eftersträvar att uppnå en beskrivning av intervjupersonens tolkningar av olika fenomen.⁴¹ Att de är semi-strukturerade innebär att det är ett mellanting mellan ostrukturerade intervjuer och helt strukturerade diton. En strukturerad intervju å ena sidan är upplagd på så vis att intervjuaren ställer en rad på förhand förberedda frågor för att få svar på just dessa frågor utifrån givna svarsalternativ. Denna intervjuform används fördelaktigt vid kvantitativa studier eftersom svaren från många respondenter förhållandevis enkelt kan sammanställas och ordnas.⁴² En ostrukturerad intervju å andra sidan är baserad endast på ett antal minnesanteckningar och att man utifrån dessa låter intervjun ta i princip vilken riktning som helst. Den här intervjuformen kännetecknas ofta av att syftet bakom intervjun är att undersöka en individs åsikter, attityder och föreställningar i samma utsträckning som fakta. Detta gör den lämplig vid

⁴⁰ D. I. Jacobsen, op cit, s. 92.

⁴¹ S. Kvale & S. Brinkmann, *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (Sage Publications, 2009), s. 27.

⁴² U. Lundahl & P-H. Skärvad, op cit, s. 115.

vissa former av kvalitativa undersökningar, exempelvis psykologiska djupintervjuer.⁴³ Upplägget av en semi-strukturerad intervju utgår normalt från en intervjuguide som innehåller en rad teman som avses tas upp under intervjun och förslag till frågor. Själva intervjuerna ljudupptas med fördel utöver eventuella anteckningar och det är detta material som sedan utgör underlag för analys.⁴⁴

Dessa karaktäristika för semi-strukturerade intervjuer var de som vi anpassade vår undersökning efter. Mer specifikt genomförde vi tre stycken intervjuer omfattande en timme vardera med de tre olika intervjupersonerna. Dessa intervjuer genomfördes ansikte mot ansikte för att på bästa sätt kunna tolka intervjupersonernas svar på frågorna och eventuellt använda detta för att belysa aspekter i intervjuerna som kunde ha förlorats om de genomförts över exempelvis telefon. Anteckningar fördes under intervjuerna för att i ett senare skede underlätta att beröringspunkter dem emellan kunde upptäckas. Annars var de ljudupptagningar och tillhörande transkriberingar det huvudsakliga analysmaterialet och dessa fick ett förhållandevis rikt omfång om 37 sidor. Förutom de teman och frågor som vi förberedde för att leda oss i arbetet med att ta del av intervjupersonernas uppfattningar och tolkningar om vårt ämne valde vi att även inkludera en rad mer specifika frågor ämnade att skapa en bättre bild av den marknad som vi granskade i denna studie. Intervjuguiden presenteras i bilaga 1.

2.5.1 Problematiserande aspekter av kvalitativa forskningsintervjuer

Att använda sig av intervjuer för datainsamling erbjuder potentiellt stora möjligheter till att skapa förståelse för och insikt i intervjupersonens perspektiv men samtidigt medför det stora krav på själva intervjuprocessen. Kvale och Brinkmann tar upp en svårighet som de menar inte fått tillräckligt stort utrymme i diskussionen kring intervjuer för datainsamling.⁴⁵ De menar att maktförhållandet i en intervjusituation är asymmetrisk. Det vill säga att det är en situation där intervjuaren är den som förbereder mötet, sätter agendan samt ställer frågor till intervjupersonen. Denna asymmetri menar de medför att

⁴³ Ibid, s. 117.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ S. Kvale & S. Brinkmann, op cit, ss. 33-34.

intervjupersonen riskerar att falla in i att ge de svar de tror att intervjuaren vill höra.⁴⁶ Utöver denna inneboende svårighet invecklades i vårt fall maktförhållandet ytterligare något då de personer vi intervjuade var managers inom samma ämne som vi var studenter inom. Detta skiftade makten något i den andra riktningen eftersom det var troligt att deras kunnande överträffade vårt på området. Denna problematik bemötte vi genom att vi försökte skapa en så pass neutral miljö som möjligt för våra intervjuer där båda parter kunde känna sig avslappnade och tankar på eventuella maktförhållanden förhoppningsvis blev mindre relevanta.

Vidare presenterar Alvesson en sammanställning av den kritik som framkommit mot att använda intervjuer för datainsamling och stämmer till viss del in i denna.⁴⁷ Stora delar av kritiken behandlar en metafysisk aspekt av intervjumomentet. En del kritiska författare menar till exempel att existerande paradig och forskares förutfattade meningar försvårar processen avsevärt medan andra är ännu hårdare och menar att det inte är möjligt att på vetenskaplig väg över huvud taget erhålla en objektiv bild av verkligheten.⁴⁸

Vår bedömning av denna kritik var att den inte var utan merit men att den alltjämt var överdrivet konstruktivistisk då det med detta resonemang knappt vore lönt att ägna sig åt vetenskapliga studier alls. Istället förhöll vi oss mer kunskapsrealistiskt till verkligheten och menade att det visst var möjligt att med hjälp av intervjuer nå insikter om hur världen fungerar men inte utan en medvetenhet om de aspekter av intervjusituationen som gör den komplex.

2.6 Överförbarhet

Kvalitativa studier som denna kritiseras delvis för att de anses ha en svaghet gentemot kvantitativa studier i fråga om generaliserbarhet. Där resultaten och sambanden från en väl genomförd kvantitativ studie kan sägas vara generaliserbara till att gälla även i

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ M. Alvesson, "Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research", *Academy of Management*, Vol. 28, No. 1 (Jan., 2003), ss. 13-33.

⁴⁸ Ibid.

andra fall än de som studerats kan inte det samma sägas om kvalitativa studier.⁴⁹ Givet ett kunskapsrealistiskt perspektiv likt det vi anammade var detta inte nödvändigtvis något som var att betrakta som en avgörande svaghet hos kvalitativa studier då kvantitativa generaliseringar i regel enbart rör ytstrukturer. Vad som istället var de kvalitativa studiernas styrka var att de kunde användas för att upptäcka och söka förklara underliggande djupstrukturer som låg bakom flera ytfenomen.⁵⁰

Just sådana underliggande mönster var vad vi med denna studie hoppades studera varför denna aspekt av kvalitativa studier av oss sågs som en fördel snarare än en nackdel. Detta medförde alltså att våra resultat inte var menade att vara direkt överförbara till andra företag men att vi med hjälp av dem kunde uttala oss om hur det kunde tänkas se ut för andra företag med liknande underliggande förutsättningar.

2.7 Trovärdighet

Begreppen validitet och reliabilitet är kriterier som ofta används för att mäta hur lyckad en vetenskaplig studie varit. De avser hur väl en studie faktiskt undersöker de saker som den avsett att göra samt om slutsatserna skulle bli desamma om studien genomfördes på nytt.⁵¹ En problematik har dock uppstått inom metodiklitteraturen då flera författare är ense om att dessa kriterier inte är direkt överförbara från kvantitativa studier (varifrån de härstammar) till kvalitativa.^{52 53} Istället för att förkasta dessa kriterier strävade vi att uppfylla en anpassad variant av dem för kvalitativa studier formulerad som fyra kriterier av Bryman & Bell: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *möjlighet att styrka och bekräfta*.⁵⁴

Tillförlitlighet avser att studien genomförs i enlighet med existerande regler och att de som deltar i undersökningen får möjlighet att validera att informationen som återges i arbetet är korrekt. *Överförbarhet* avser att studien bör förses med en noggrann återgivning av de data som ligger till grund för studien för att tillåta andra att göra egna

⁴⁹ M. Alvesson & K. Sköldberg, op cit, ss. 39-40.

⁵⁰ Ibid, s. 40.

⁵¹ A. Bryman & E. Bell, op cit, ss. 48-49.

⁵² Ibid, s. 306.

⁵³ D. I. Jacobsen, op cit, ss. 255-256.

⁵⁴ A. Bryman & E. Bell, op cit, ss. 48-49.

bedömningar av studiens överförbarhet till andra miljöer. *Pålitlighet* avser att studien bör inkludera en fullständig redogörelse för alla faser av forskningsprocessen så att rimligheten i dess resonemang och tillämpningen av dessa kan bedömas av andra. *Möjlighet att styrka och konfirmera* avser att försäkra att studien genomförts i god tro och att forskaren/forskarna inte medvetet tillåtit personliga värderingar eller teoretisk inriktningar att påverka studien eller dess resultat.⁵⁵

Att tillgodose kriteriet om tillförlitlighet var förhållandevis komplikationsfritt då vi kunde tillhandahålla intervjupersonerna kopior av de transkriberingar som resulterade från intervjuerna samt av den färdiga uppsatsen för deltagarvalidering. En svårighet med att uppfylla kriterierna överförbarhet och pålitlighet uppstod dock då de personer vi intervjuade uttryckte önskemål om att förbli anonyma. Detta önskemål måste vi givetvis tillgodose⁵⁶ och det var anledningen till att företagen i studien omnämndes som ALFA, BETA och GAMMA. Det medförde dock även att vi inte kunde bifoga den fullständiga empiri som låg till grund för studien. Detta var ofördelaktigt men för att inte gå miste om för mycket överförbarhet återgavs i kapitel fyra så grundligt som möjligt de delar av empirin som låg till grund för analysen. Utöver denna svaghet försågs dock uppsatsen med en så fullständig som möjligt redogörelse för de andra faserna av forskningsprocessen – delvis i detta kapitel. Genom att vi eftersträvade att redogöra för alla steg som ledde oss fram till våra slutsatser hoppades vi även säkra möjligheten till att styrka och konfirmera våra slutsatser.

⁵⁵ Ibid, ss. 307-308.

⁵⁶ D. I. Jacobsen, op cit, s. 562.

Kapitel 3: Genomgång av teori

I detta kapitel redogör vi för den teori som vår studie baseras på. Denna härrör huvudsakligen från det område inom marknadsföringslitteraturen som fokuserar på varumärken. Teorierna är indelade i tre olika delar som presenteras separat. Den första delen är en kartläggning av begreppet brand equity som presenteras i syfte att ge läsaren en möjlighet att skapa sig en översikt av den huvudsakliga teoribildning som uppsatsen berör. Den andra delen är en mer noggrann redogörelse för den specifika definition av brand equity-begreppet som vi förhållit oss till i studiens analys. Den tredje och sista delen som presenteras är säljfrämjande åtgärder som här fungerar som ett alternativt perspektiv att se på den empiri som vi samlat in.

3.1 Brand Equity

I litteraturen talar man om vikten av att bygga ett starkt varumärke, vilket vilar på dess förmåga att genom produkten skapa ett bestående värde åt företaget. Brand equity är det teoretiska begrepp som beskriver vari ett varumärkes styrka består och hur det följaktligen kan inbringa ett konkret värde åt företaget i form av möjligheter att ta ut antingen ett prispremium eller ett volympremium.

3.1.1 Olika syn på Brand Equity

Definitionerna av begreppet varierar beroende på vad författarna väljer att poängtera. Den finansiella synen på brand equity summeras av Simon och Sullivan som de inkrementala kassaflöden en varumärkt produkt skapar jämfört med de kassaflöden som resulterar från försäljningen av samma produkt fast utan varumärke.⁵⁷ Genom att främst betrakta varumärket som en av företagets många tillgångar ligger alltså fokus på dess finansiella förmåga att inbringa vinster åt företaget.

⁵⁷ C. J. Simon och M. W. Sullivan, 'The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach', *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, 1993, ss. 28-52, s. 29.

Detta kan sägas stämma överens med synen enligt *tillsatsperspektivet* av brand equity, där varumärket anses vara ett av många värdeskapande produktattribut och bedöms följaktligen som likvärdigt med t.ex. produktförpackningen.⁵⁸ I likhet med teorin om de fyra P:na behandlas märket därför som en komponent av Produktkategorin, där varumärket anses kunna tillföra ett ytterligare värde utöver det redan existerande kundvärde som den fysiska produkten erbjuder.⁵⁹ Vidare är den rådande föreställningen inom tillsatsperspektivet också att brand equity kan uppmätas genom att jämföra det kundupplevda värdet av märkesprodukten med värdet av samma produkt fast utan märket. Det överskjutande kundvärde som varumärket sedan medför ligger därmed till grund för företagets möjlighet att ta ut ett högre pris för varan eller sälja högre volymer eftersom märket bedöms stå för något som kunderna värdesätter.⁶⁰ På samma tema väljer Aaker att uttrycka brand equity som en uppsättning varumärkesrelaterade tillgångar (brand assets – preciseras i fotnot)⁶¹ kopplade till varumärket, dess namn och symbol, vilka *utökar eller minskar värdet* som produkten skapat åt företaget och dess kunder.⁶² Med andra ord ser även Aaker varumärket som en produkttillsats, vilken är menad att *förstärka* värdet konsumenten finner hos produkterbjudandet.

I motsats till detta angreppssätt tar Persson upp det *inklusive perspektivet*, vilket istället ser på varumärket som en kognitiv representation för ett helt produkterbjudande.⁶³ Till skillnad från det ovan beskrivna synsättet väljer man alltså att *inte* skilja mellan erbjudandets funktionella aspekter som den fysiska produkten representerar och konsumentens psykologiska föreställningar, utan dessa integreras istället till en helhet.⁶⁴ Således tar man sin utgångspunkt i hur konsumenten på olika vis *uppfattar* varumärket, vilket leder till ett mer immateriellt synsätt på brand equity där varumärket symboliserar samtliga interaktioner mellan konsumenten och företaget.

⁵⁸ Fritt översatt från 'the additive approach', hämtat från N. Person, *Tracing the Drivers of B2B Brand Strength and Value* (Lund Business Press, 2009), s.32.

⁵⁹ E. J. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach 2nd Edition* (Homewood, 1964), ss. 38-40.

⁶⁰ N. Person, op cit, ss. 31-32.

⁶¹ De tillgångar Aaker talar om berör varumärkeslojalitet, namnkännedom, upplevd kvalitet, varumärkesrelaterade associationer, och andra ägandebaserade tillgångar så som patent och trademarks.

⁶² D. A. Aaker, op cit, s. 15.

⁶³ Fritt översatt från 'the inclusive interpretation', hämtat från N. Person, *Tracing the Drivers of B2B Brand Strength and Value* (Lund Business Press, 2009), s. 32.

⁶⁴ N. Person, op cit, s. 32.

Då båda perspektiven beskriver hur starka varumärken kan inbringa värde åt företagen, skiljer de sig i sina tolkningar av hur denna styrka skapas. Givetvis förekommer vissa gemensamma nämnare, men då tillsatsperspektivet fokuserar på hur ett företag bygger upp sitt varumärke genom specifika brand management-dirigerade aktiviteter, menar den inklusiva synen att detta sker som en följd av företagets *samtliga interaktioner* mot konsumenten. Således erbjuder det senare perspektivet en mer vidsträckt vy som beskriver ett varumärkesuppbyggande arbete som sträcker sig utöver marknadsföringsavdelningens domäner. Vidare redogör Persson för tre skäl till att litteraturen alltmer frångått tillsatsperspektivet till fördel för den inklusiva synen på varumärken. För det första är tillsatsperspektivets syn på hur kapital uppmäts verklighetsfrämmande av den anledningen att då det knappt existerar några icke-varumärkta produkter är det orealistiskt från ett konsumentperspektiv att försöka bedöma en produkt skilt från sitt varumärke. Därför är jämförelsen mellan en varumärkt produkt och dess icke varumärkta dito ett mindre lämpligt tillvägagångssätt för bedömning av brand equity. För det andra föreslår tillsatsperspektivet att företag kan stärka sitt varumärke genom att bygga "kosmetiska" mervärden utan att dessa grundar sig i några fysiska attribut. Med andra ord så handlar det i större utsträckning om att *manipulera* och blåsa upp kundens uppfattning av erbjudandet snarare än att bygga påtagliga värden, vars nackdelar Persson understryker genom att likställa det med dot.com-eran och den resulterande IT-bubblan. Slutligen anses det inklusiva perspektivet stämma bättre överens med det Kotler och Keller kallar för holistic marketing⁶⁵, där kundvärde anses byggas genom engagemang som täcker in företagets samtliga aktiviteter.⁶⁶

Keller tar fasta på den inklusiva synen i det han kallar för den *kundbaserade brand equity-modellen*. Denna modell proklamerar att brand equity skapas ur konsumenters varumärkeskunskap som resulterar från deras skiftande respons till företagets olika marknadsföringsaktiviteter av ett varumärke. På så vis utgår man istället från att kapital byggs upp genom aktiviteter som direkt påverkar konsumentens *subjektiva* uppfattningar av varumärket, vilket förstärker betydelsen av företagets imageskapande

⁶⁵ K. L. Keller och P. Kotler, 'Holistic Marketing: A Broad, Integrated Perspective to Marketing Management', hämtad från J. N. Sheth och R. S. Sisodia, eds., *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future* (M.E.Sharpe Inc., 2006), ss. 300-305, på s. 301.

⁶⁶ N. Person, op cit, ss. 33-34.

och konsumenternas associationer.⁶⁷ Varumärkeskunskap anses vara viktig eftersom det är grundförutsättningen för att konsumenterna ska kunna hitta ett särskilt mervärde hos varumärket som de sedan är villiga att betala för. Detta gör i sin tur att konsumenternas varumärkeskunskap är företagets mest värdefulla tillgång. Utifrån detta argumenterar Keller att byggandet av bestående och för företaget lönsam brand equity sker genom att konsumenterna känner till varumärket och därtill har någon form av positiv, stark, eller unik association i anslutning till det i minnet.⁶⁸

Vi väljer att fokusera på det inklusiva varumärkesperspektivet och redogöra i mer detalj för den kundbaserade brand equity-modellen. Detta motiveras av att det ligger inom vårt intresseområde att utforska om företagens arbete med varumärken på sällskapsspelsmarknaden skiljer sig ifrån det brand equity-modellen stipulerar. I följande avsnitt kommer vi därför i detalj redogöra för vad modellen föreskriver.

3.1.2. Kundbaserad Brand Equity

Den ökade konkurrensen på dagens marknader medför både ökade kostnader och sviktande efterfrågan för enskilda företag. Detta har gjort det nödvändigt för företagen att öka effektiviteten i sitt marknadsföringsarbete, vilket beskrivs kunna ske genom byggandet av starkare varumärken som kan minska behovet av kostnadskrävande kommunikativa insatser inför varje ny produktlansering.⁶⁹ Som nämnts definierar Keller den kundbaserade brand equity-modellen som den varumärkeskunskap som resulterar från konsumenters varierande respons till marknadsföringen av ett varumärke, samt att brand equity uppstår då en konsument känner till varumärket och i anslutning till det har någon form av positiv, stark, eller unik association i minnet.⁷⁰ Genom att utgå från Keller, som är en central gestalt i brand equity-teorin, kommer vi i detta avsnitt stegvis gå igenom hur detta beskrivs kunna ske. Avsikten är att redogöra för hur litteraturen menar att positiva, starka och unika varumärkesassociationer hos konsumenter kan leda fram till att ett varumärke förmår inbringa ett konkret värde åt företaget. Vi kommer

⁶⁷ K. L. Keller, op cit, ss. 1-2.

⁶⁸ Ibid, s. 2.

⁶⁹ Ibid, ss. 1-2.

⁷⁰ Ibid, s. 2.

därför först titta på de faktorer som ligger till grund för varumärkeskunskap och hur kännedom byggs upp. Sedan redogör vi för de relevanta beståndsdelarna av varumärkesimage genom att utforska grunderna till de märkesspecifika associationer konsumenter kan utveckla. Vi kommer sedan att se att detta blir grundläggande för skapandet av varumärkesattityder, vilket gör att vi därefter också talar kort om skapandet av varumärkeslojalitet.

3.1.2.1 Varumärkeskunskap

Kort sagt handlar varumärkesrelaterad kunskap om att konsumenten har en förmåga att identifiera en särskild symbol som ett varumärke samt har någon information i anslutning till det i minnet. För att förstå närmre hur detta går till diskuterar Keller hur minnesstrukturer fungerar vid kodning och upphämtning av relevant information. I en individs medvetande existerar noder, dvs. informationspunkter, som är länkade till varandra i olika kluster där kopplingarna sinsemellan varierar i styrka. Dessa kopplingar är de associationer som sammanför en bit information med en annan och styrkan i dessa beror i sin tur dels på antalet sammankopplade noder och dels på hur ofta de aktiveras. Som exempel kan en konsument vid ett övervägande kring köpet av läskedryck komma att tänka på Pepsi pga. den starka mentala kopplingen individen har mellan varumärket och produktkategorin. Med andra ord existerar en specifik association som sammanbinder varumärket i fråga till dess relevanta kategori. På samma sätt kan andra bitar av information också associeras till märket, så som läskens särskilda smak eller varumärkets senaste reklamkampanj. På så vis består varumärkeskunskap av hur ett varumärke i form av en nod är länkat genom associativa band till andra informationsnoder, och hör därför samman med två andra begrepp, vilka är (1) *varumärkeskännedom* och (2) *varumärkesimage*.⁷¹

– Varumärkeskännedom

Varumärkeskännedom har att göra med konsumentens kapacitet att identifiera varumärket under olika omständigheter, vilket är relaterat till märkets *top-of-mind*

⁷¹ Ibid, ss. 2-3.

förmåga och enkelheten med vilket relevant information hämtas upp ur minnet. På så sätt beror kännedomen på styrkan hos de associationer som sammanbinder varumärkes-noden med andra relevanta informationsnoder. Keller skriver att kännedom bygger på varumärkets *igenkännbarhet* (brand recognition) och dess *ihågkommelse* (brand recall). Det förstnämnda berör konsumenters möjlighet att avgöra att de tidigare exponerats för varumärket, vilket beror på deras förmåga att kunna sammanföra den information som inhämtats under tidigare exponeringstillfällen med märket.⁷² Således handlar igenkännbarhet om konsumentens tidigare erfarenheter av varumärket och enligt Persson är detta den första styrka som varumärket måste utveckla, då det är en förutsättning för att ny information ska kunna integreras i varumärkets image.⁷³ Det sistnämnda begreppet avser konsumenters möjlighet att spontant framkalla ett varumärke ur minnet då de på nytt ställs inför samma information som inhämtats under exponeringen för märket.⁷⁴ Detta sker tydligast när konsumenten utsätts för en viss sorts stimuli som direkt för tankarna till ett visst märke, t.ex. när en person automatiskt tänker på Andrahandsbokhandeln då behovet av billig studielitteratur uppstår genom att det finns en koppling mellan de två.

Varumärkeskännedom sägs spela en viktig roll vid köpbeslutet av tre anledningar. För det första är det centralt för varumärket att konsumenter associerar till märket när de tänker på produktkategorin. På så vis menar Baker et al att sannolikheten ökar för att varumärket hamnar som ett valbart alternativ inom den uppsättning av varumärken som konsumenten sedan väljer att köpa ifrån (the consideration set).⁷⁵ För det andra kan blotta kännedomen av varumärket vara ett tillräckligt starkt skäl till att konsumenten sedan köper det, trots att ingen annan relevant varumärkesinformation existerar. Roselius visar att konsumenter tenderar att föredra främst kända varumärken vid köpbeslutssituationer som präglas av en hög upplevd risk.⁷⁶ För det tredje menar Keller att kännedomen av ett varumärke kan påverka formandet av och styrkan hos associationerna vid byggandet av varumärkesimage i konsumentens medvetande. Detta

⁷² Ibid, s. 3.

⁷³ N. Persson, op cit, s. 49.

⁷⁴ K. L. Keller, 1993, op cit, s. 3.

⁷⁵ W. Baker et al., 'Brand Familiarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Preference', *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, 1986, ss. 637-642.

⁷⁶ T. Roselius, 'Consumer Rankings of Risk Reduction Methods', *The Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1, 1971, ss. 56-61, på s.58.

grundar sig i att imageskapande till stor del beror på hur pass smidigt nya bitar information knyts till märket.⁷⁷

– Varumärkesimage

Image utgör den andra av de två begrepp som formar varumärkeskunskap och definieras enligt den kundbaserade brand equity-modellen som en uppsättning varumärkesspecifika uppfattningar skapade av de associationer som konsumenter har till ett märke.⁷⁸ Fokus ligger alltså på konsumentens upplevelser av märkesprodukten, vilka underbygger utvecklandet av varumärkesassociationer. Dessutom hävdar Keller att styrkan och unikheten hos dessa associationer spelar en viktig roll för byggandet av brand equity, då de genom att diktera den image märket får i konsumentens medvetande hjälper till vid byggandet av varumärkeskunskap.⁷⁹ Vi kommer i detta stycke titta närmre på de olika typer av varumärkesassociationer som kan figurera i konsumenters medvetande. Dessa behandlas enligt den indelning som Keller gör utefter den typ av information associationerna innehåller, vilka är (1) *attribut*, (2) *fördelar* (benefits), och (3) *attityder*.⁸⁰

Attribut

Denna grupp av associationer handskas med de deskriptiva egenskaper som karaktäriserar en varumärkt produkt och vilka skapar en bild i konsumentens medvetande av vad den varumärkta produkten är och vad den är avsedd att göra. Myers och Shocker särskiljer mellan produktrelaterade och icke-produktrelaterade attribut. Den förstnämnda kategorin gäller de aspekter som anses nödvändiga för utförandet av en produkts avsedda funktion och anspelar därför främst på dess fysiska sammansättning och dess kvalitet. Den sistnämnda avser däremot en produkts externa aspekter som inte har att göra med dess materiella dimensioner utan istället avser

⁷⁷ K. L. Keller, 1993, s. 3.

⁷⁸ Ibid, ss. 3-4.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.

konsumentens upplevelser relaterade till inköpet och konsumtionen av varumärket.⁸¹ Eftersom produktrelaterade attribut framstår som mer lättolkade kommer vi kort att redogöra för vad Keller betraktar som icke-produktrelaterade attribut.

Det existerar fyra huvudsakliga typer inom denna attributgrupp, vilka är (1) prisinformation, (2) förpackningsinformation, (3) användarimage, och (4) nyttjandeimage. Priset anses inte relaterat till produkten då det inte är en nödvändig ingrediens vid utförandet av produktens fysiska funktioner. Dock är det ett desto viktigare element vid byggandet av associationer eftersom konsumenten tenderar att fästa stor symbolisk vikt vid prissättning. På liknande sätt hör produktförpackningen mer samman med varumärkesimage och har inte alls med produktens funktionella förmåga att göra. Användarimage gäller den bild konsumenten har av den typ av användare den varumärkta produkten är avsedd för, medan nyttjandeimage handlar om var och under vilka omständigheter den ska användas.⁸² Vi kommer att återkoppla till dessa i stycket om varumärkesattityder.

Fördelar (Benefits)

Denna kategori avser de associationer som härrör från det subjektiva värde konsumenter kopplar till olika produktattribut, dvs. vad konsumenter tror att produkten kan göra för dem.⁸³ Park et al identifierar tre kategorier av fördelsrelaterade associationer, vilka sammanfaller med typen av behov som konsumenten försöker tillfredsställa genom konsumtionen av vissa varumärken. Först har vi de *funktionella behoven* som motiverar ett sökande efter produkter som kan lösa externt genererade praktiska problem. Denna behovskategori föranleder exempelvis efterfrågan på en hammare för dess förmåga att slå in spik, vilket gör att de produkter som erbjuder en konkret funktionell problemlösning följaktligen kommer få associationer som relaterar till deras funktionella fördelar.⁸⁴ Vidare finns *experientiella behov*, vilka uppstår till följd

⁸¹ J. H. Myers & A. D. Shocker, 'The Nature of Product-Related Attributes', *Research in Marketing*, Vol. 5, 1981, ss.211-36, citerad i K. L. Keller, 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1993, ss. 1-22, s. 4.

⁸² K. L. Keller, 1993, op cit, s. 4.

⁸³ Ibid

⁸⁴ W. Park et al., 'Strategic Brand Concept-Image Management', *The Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 1986, ss. 135-145, på s. 136.

av internt genererade behov av njutning, variation, eller kognitiv stimulans. På samma sätt får de produkter som tillgodoser dessa behovstyper, t.ex. böcker, associationer av en upplevelsebetonad karaktär. Slutligen existerar *symboliska behov* som också uppstår till följd av internt genererade önskningar fast av en mer självförverkligande karaktär. I detta sammanhang åsyftas produkter som kan tillfredsställa individens längtan efter social acceptans eller tillhörighet med en viss referensgrupp.⁸⁵

Eftersom konsumenten främst fokuserar på produktens fysiska förmågor vid tillfredsställandet av funktionella behov är denna behovstyp nära förenad med produktrelaterade attribut så som produktkvalitet.⁸⁶ Liknande situation sägs gälla för experientiellt baserade associationer. En konsument som specifikt efterfrågar kognitiv stimulans kan komma att köpa en bok, vilket gör att tillfredsställelsen av det experientiella behovet främst vilar hos produkten och i vad den utför rent praktiskt, dvs. den kognitiva stimulansen av en läsoplevelse. Således hör även experientiella behov samman med produktrelaterade attribut.⁸⁷ Däremot menar Keller att symboliskt baserade associationer till en produkt är icke-produktrelaterade av den anledningen att behovet i fråga stillas genom vad produkten *representerar* för omgivningen. På så vis handlar det inte om vad produkten kan utföra i praktisk mening, utan istället vad den *uttrycker* om ägaren.⁸⁸ Park et al skriver att en märkesprodukt kan tillfredsställa en kombination av dessa behov, vilket gör att den kan ha associationer av en såväl funktionell, experientieell som symbolisk natur.⁸⁹ Därför kan valet att köpa en BMW tillfredsställa (1) det funktionella behovet av förflyttning, (2) det experientiella behovet av körglädje, och (3) det symboliska behovet av materiell välfärd. Vi noterar alltså att varumärkets symboliskt orienterade associationer särskiljer sig från de andra associationstyperna genom att i större grad utgå från innebörden hos den varumärkta produkten snarare än vad den fysiskt kan tillfredsställa. Dock menar Kapferer att symboliska associationer inte helt kan skiljas ifrån produkten då de uppfattningar konsumenten utvecklar om varumärket förverkligas först i och med hanterandet av den fysiska varan. Varumärket blir till ett fastställande adjektiv för produkten genom att inte

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ K. L. Keller, 1993, s. 4.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ W. Park et al., op cit, s. 136.

bara särskilja en Volvo-bil från en Saab utan att även förmedla vissa avgörande värden som bilen kommer att representera för konsumenten och dess omgivning. Detta skapar enligt Kapferer en oskiljbar relation mellan de två där varumärket förkroppsligas av produkten, som följaktligen måste förverkliga de för Volvo specifika associationerna av säkerhet och komfort.⁹⁰ På så vis beror varumärkets symboliska värde till stor del också på produktens prestanda då en illa fungerande vara kommer påverka märket negativt. Trots detta menar Batey att det finns vissa viktiga begränsningar rörande det produkten kan förmedla jämfört med varumärkets roll i byggandet av kundrelationer. Då varumärket till skillnad från produkten existerar främst i konsumentens medvetande har det genom sina associativa mervärden därför möjligheten att vara unik på ett sätt som produkten inte kan. Följaktligen menar Batey att då konsumenten väljer en produkt utifrån vad den kan åstadkomma rent praktiskt, väljs ett specifikt varumärke främst för vad det betyder för individen.⁹¹

Attityder

Konsumentens attityd gentemot varumärket definieras som resultatet av en helhetlig märkesutvärdering och är på så vis en funktion av de associationer konsumenten har kring varumärkets attribut och fördelar. Denna utvärdering lägger sedan grunden för det slutgiltiga varumärkesvalet.⁹² Keller menar dessutom att bedömningen av ett varumärke beror på utsträckningen som konsumenten *tror* att varumärket har vissa attribut och fördelar, samt hur värdefullt innehavandet av dessa anses vara.⁹³ På så vis bygger bedömningen av ett varumärke på vad konsumenten värdesätter, samt hur vissa associationer har möjlighet att förmedla relevant information som signalerar värde åt konsumenten. En viktig sak att notera är också att bedömningen kan utgå ifrån konsumentens förutfattade mening av varumärkets egenskaper. Detta tyder på att det i praktiken är irrelevant huruvida märket faktiskt äger vissa attribut och fördelar, utan viktigare är vad konsumenten tror att det äger. Då vi därmed ser att faktorerna som

⁹⁰ J. N. Kapferer, op cit, s. 10.

⁹¹ M. Batey, *Brand Meaning* (Routledge, 2008), citerad i P. De Pelsmacker et al., *Marketing Communications: A European Perspective 4th edition* (Pearson Education Limited, 2010), ss. 51-52.

⁹² K. L. Keller, 1993, op cit, s. 4.

⁹³ Ibid.

understödjer bedömningen av värde varierar både på kontext och individ, existerar ingen objektiv definition av termen. Zeithaml menar därför att det blir mer relevant att tala om konsumenters *upplevda* värde, som resulterar från en bedömning av produktens nytta baserat på vad de upplever att de får i utbyte mot det de offerar.⁹⁴

För att återkoppla till det Keller menar med kundbaserad brand equity så kommer konsumenternas upplevda värde av produkten ha en inverkan på deras attityd till själva varumärket. Liknande sak hävdar Szybillo och Jacoby, som säger att positiv attityd och därigenom köpavsikt lämpligen skapas genom att erbjuda produkter med högsta möjliga upplevda värde för pengarna.⁹⁵ Hansen skriver dock att det vanligaste och mest praktiska sättet att se på konsumentens värdebedömning är utifrån ett "värde-för-pengar" perspektiv, där värde betraktas utifrån en avvägningen mellan *pris och kvalitet*.⁹⁶ Kvalitet, menar Keller, är ett typiskt produktrelaterat attribut och hör därför samman med funktionella och experienciella fördelar.⁹⁷ Zeithaml tillägger dessutom att då bedömningen av en produkts kvalitet baseras på konsumentens uppfattningar talar man alltså om *upplevd* kvalitet till skillnad från objektiv, vilket följaktligen blir det vi menar med begreppet.⁹⁸ Utifrån "värde-för-pengar"-perspektivet resonerar Hansen att då konsumenters resurser – vanligtvis pengar – är begränsade efterfrågar de produkter som erbjuder högst kvalitet i förhållande till priset de betalar.⁹⁹ Pga. både informations- och tidsbrist kan det vara svårt för konsumenter att utföra en fördjupad produktutvärdering.¹⁰⁰ Dessa marknads- och transaktionsosäkerheter, tillägger Melin, grundar sig på de risker konsumenter står inför av social, ekonomisk eller fysisk karaktär, vilka resulterar i obeslutsamheter kring nya inköp.¹⁰¹ Detta leder i sin tur till att konsumenter måste förlita sig på andra metoder för att skapa sig en uppfattning av produkters kvalitet. Hansen talar därför om cue utilisation-teorin, som stipulerar att konsumenter använder sig av olika typer av indikatorer hos produkter vilka kan avslöja

⁹⁴ V. A. Zeithaml, 'Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence', *Journal of Marketing*, Vol. 52, juli 1988, ss.2-22, ss. 12-13.

⁹⁵ G. J. Szybillo & J. Jacoby, 'Intrinsic versus Extrinsic Cues as Determinants of Perceived Product Quality', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 1, 1974, ss. 74-78, s. 77.

⁹⁶ T. Hansen, 'Perspectives on consumer decision making: An integrated approach', *Journal of Consumer Behaviour*, Vol.4, No.6, ss. 420-437, s. 424.

⁹⁷ K. L. Keller, 1993, op cit, s. 5.

⁹⁸ V. A. Zeithaml, op cit, s. 5.

⁹⁹ T. Hansen, op cit, s. 424.

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ F. Melin, op cit, ss. 40-41.

något om dess egenskaper. Dessa s.k. "cues" kan på så vis användas som ledsagare genom informationsbruset och kan därmed minska de osäkerheter och risker som konsumenter upplever på marknaden genom att indikera en produkts kvalitet på olika vis.¹⁰²

Priset, som anses vara ett icke-produktrelaterat attribut, menar vissa forskare är en särskilt viktig "cue" för produktkvalitet. Tull et al skriver att vid köpbeslut präglade av stor osäkerhet förlitar sig konsumenter avsevärt på pris som den mest korrekta indikatorn för kvalitet då andra "cues" anses mindre rättvisande.¹⁰³ Detta kan sägas bygga på heuristiska skäl, då konsumenten förutsätter att en högkvalitativ produkt kostar mer att framställa, vilket således reflekteras genom prissättningen. Utifrån detta hävdar Erickson och Johansson att det är konsumentens *uppfattning* av pris som är avgörande, vilket pga. den bristande marknadsinformationen kan skilja sig från det faktiska produktpriset. Samtidigt tyder faktumet att konsumenten förutsätter att högkvalitativa produkter av princip också är dyra på att ett ömsesidigt förhållande existerar mellan uppfattad kvalitet och uppfattat pris.¹⁰⁴ Med andra ord så menar man att konsumenterna resonerar att högkvalitativa produkter kostar mer än lågkvalitativa just för att de har högre kvalitet. Dock finns inget direkt samband mellan uppfattat pris och varumärkesattityd. Däremot slutleder Erickson och Johansson i sin studie att uppfattat pris genom sin påverkan på kvalitetsuppfattningar har en indirekt positiv inverkan på konsumentens attityd till märket.¹⁰⁵

Trots detta påvisade samband mellan upplevt pris och upplevd kvalitet menar Szybillo och Jacoby att detta endast stämmer då priset är den *enda* "cue" tillgänglig för konsumenten. De hävdar istället att under de köptillfällen då priset figurerar som en av många olika "cues" har produktspecifika egenskaper, så som smak i fallet läskedrycker, en större inverkan på konsumentens kvalitetsupplevelse.¹⁰⁶ På så vis menar författarna att priset har en viss inverkan på upplevd kvalitet men endast då konsumenter inte har någon ytterligare information att tillgå. Således blir tillgången på relevant och korrekt

¹⁰² T. Hansen, op cit, s. 421.

¹⁰³ D. S. Tull et al., 'A Note on the Relationship of Price and Imputed Quality', *The Journal of Business*, Vol. 37, No. 2, april 1964, ss. 186-191.

¹⁰⁴ G. M. Erickson & J. K. Johansson, 'The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations'. *The Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 2, september 1985, ss. 195-99, s. 196.

¹⁰⁵ Ibid, s.198.

¹⁰⁶ G. J. Szybillo & J. Jacoby, op cit, ss. 74-78.

produktinformation avgörande, men då detta beskrivs enligt Hansen vara en bristvara på marknaden är det rimligt att anta att Szybillo och Jacobys resonemang närmast beskriver ideala omständigheter av perfekt information.

Kvalitet är dock inte den enda faktor som skapar värde åt konsumenten, utan i vissa fall är andra icke-produktrelaterade attribut som användar- och nyttjandeimage mer relevanta utgångspunkter. Tidigare talade vi om produkters symboliska fördelar och hur produkter på så vis kan förmedla vissa saker till omgivningen. Solomon skriver att symbolismen hos varumärkta produkter i vissa fall kan utgöra *det primära skälet* till att konsumenter köper dem, då produkter spelar en viktig roll i förmedlandet av individers sociala status. Med andra ord menar författaren att då konsumtionen av vissa varumärken i hög grad kommer att avgöra den uppfattning omgivningen får av individen, föredrar konsumenter de märken som uttrycker något de värdesätter.¹⁰⁷ Valet att köpa en BMW kan alltså grunda sig på individens önskan att sammankopplas med användarna av märket och därmed delges den status och image som denna grupp åtnjuter. Givet alltså att olika sociala grupperingar föredrar vissa varumärken framför andra kan den individuella konsumenten därför även komma att värdesätta ett särskilt varumärke pga. dess koppling till en viss grupp. Wang menar att eftersom konsumtionen av ett märke således kan ske med avsikten att förmedla en viss status hos användaren blir märket ett uttryck för den självbild individen eftersträvar att uppnå. Om självbilden således bygger på medlemskap i en viss referensgrupp kommer konsumenten att vilja köpa de märkesprodukter som gruppen använder.¹⁰⁸ Vi ser alltså att det upplevda värdet av ett varumärke också baseras på vad det säger om användaren, där den upplevda nyttan hos produkten i det här fallet beror på hur pass positiv image konsumenter får för det de offerar.

¹⁰⁷ M. R. Solomon, 'The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective', *The Journal of Consumer Research*, Vol. 10, No. 3, december 1983, ss. 319-329, s. 326.

¹⁰⁸ E. S-T. Wang, 'Impact of Multiple Perceived Value on Consumers' Brand Preference and Purchase Intention: A Case of Snack Foods', *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 16, ss. 386-397, s. 389.

3.1.2.2 Fördelaktighet, styrka, och unikheter hos associationer

Som vi nu ser inkluderar de associationer som bygger upp varumärkesimage både produkt- och icke-produktrelaterade attribut, samt funktionella, experientiella och symboliska fördelar. Dessa är sedan grundläggande för den slutliga attityd konsumenten får gentemot varumärket. Keller skriver också att associationer kan variera beroende på om de från konsumentens perspektiv anses som fördelaktiga, om de är starkt anknutna till varumärket och om de på så vis har en unik position i en individs minne. Fördelaktigheten av en association bygger återigen på hur den individuella konsumenten värderar den egenskap som avses, exempelvis om de ser det som positivt att Volvo associeras med säkerhet och komfort.¹⁰⁹ I återkoppling till föregående stycke om varumärkens symboliska fördelar skulle dessa kunna vara mindre fördelaktiga egenskaper hos en bil om individen vill uppfattas som äventyrlig eller modig. I en sådan situation skulle betoningen på säkerhet hos en Volvo passa sämre in i dennes självbild. Styrkan hos associationen bygger emellertid på både hur ofta och på vilket sätt som individen tänker på den information som kopplas till varumärket.¹¹⁰ Från innötningseffekten (wear-in) kan det härledas att ett starkare associativt band knyts mellan varumärket och en viss egenskap om det sistnämnda i återkommande fall figurerar i anslutning till märke under t.ex. reklam.¹¹¹ Vidare kommer också individens egen informationsbehandling spela in, då styrkan mellan informationen och märket beror på hur mycket man begrundar informationen i sig. Genom att i detalj fundera kring hur Volvo-bilar är säkra och komfortabla kommer detta följaktligen stärka kopplingen mellan de två.¹¹² Fördelaktighet och styrka ligger sedan till grund för associationernas förmåga att vara unika, vilket bygger på en jämförelse mellan varumärket i fråga och dess konkurrenter. För att vara unik bör märket kunna ha särskilda associationer som illustrerar ett unique selling proposition (USP) för konsumenterna, som därmed finner anledningar att konsumera just varumärkets

¹⁰⁹ K. L. Keller, 1993, op cit, s.5.

¹¹⁰ Ibid

¹¹¹ P. De Pelsmacker et al., *Marketing Communications: A European Perspective 4th edition* (Pearson Education Limited, 2010), ss. 266-267.

¹¹² K. L. Keller, 1993, op cit, s. 5.

produkter. Detta USP baseras alltså på varumärkets associationer och utgår således ifrån dess funktionella, experienciella, eller symboliska fördelar.¹¹³

3.1.2.3 Varumärkeslojalitet

Föregående resonemang bygger på det Keller avser med den kundbaserade brand equity-modellen. Han argumenterar att byggandet av ett bestående och för företaget lönsam brand equity sker genom att konsumenterna känner till varumärket och därtill har någon form av positiv, stark, eller unik association i anslutning till det i minnet.¹¹⁴ Skälet till detta sägs vara att konsumenter med en stark och fördelaktig varumärkesattityd borde vara mer villiga att betala ett premiumpris för varumärket. Vidare säger Keller att hög varumärkeskänedom förenat med en positiv varumärkesimage bör öka sannolikheten för att konsumenter väljer märket i fråga.¹¹⁵

Keller betraktar alltså varumärkeslojalitet som ett resultat av konsumenternas fördelaktiga uppfattningar och attityder kring varumärket.¹¹⁶ Slutledningsmässigt menar han alltså att själva syftet med att bygga högt brand equity är att framarbete en skara kunder som är lojala till varumärket då de funnit värdefulla aspekter hos märket som de är villiga att betala för. Värdet av att ha lojala kunder baseras på ett antal olika faktorer, vilka kan ge företaget vissa fundamentalt viktiga konkurrensfördelar. Genom att kunderna redan är välvilligt inställda till varumärket samt har en positiv bild av det i sitt medvetande, kan detta komma att öka effektiviteten i företagets marknadskommunikation då relevanta egenskaper redan är inmutade och en tydlig märkesprofil har etablerats. Dessutom kommer kunderna kräva färre exponeringar för varumärket, då det redan figurerar som top-of-mind och i nära anslutning till produktkategorin.¹¹⁷

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Ibid, s. 2.

¹¹⁵ Ibid, ss. 8-9.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

3.2 Säljfrämjande åtgärder – En kontrast till Brand Management

Genom att hittills talat om varumärkesarbete, eller det som mer precist kallas Brand Management (BM), har vi fokuserat på de delar av företagets marknadsföringsaktiviteter som är inriktade på längre sikt. Emellertid kan företag även utföra lönsamhetskapande åtgärder som är mer kortsiktigt orienterade, vars ändamål är att generera *direkta* försäljningsökningar. Aaker skriver att av olika skäl värderas lönsamhet på kort sikt högre, vilket har föranlett en trend mot en preferens för snabbt uppvisade resultat. Detta sägs bero på att mätverktygen för att bedöma långsiktig lönsamhet är mindre pålitliga och att kortsiktiga diton således kan fylla det tomrum som därmed uppstår vid beslutsutvärdering.¹¹⁸ Vidare relateras anledningarna för det dominerande kortsiktighetsperspektivet till ett resonemang kring shareholder value, som understryker att shareholders – aktieägarna – utsätter företagsledarna för påtryckningar att uppvisa omedelbara positiva resultat. Då deras främsta intresse ligger i att få avkastning på sin investering i företaget överväger de i mindre grad företagets långsiktiga visioner som är inriktade mot att skapa lönsamhet över en längre tidshorisont. Aaker menar också att aktieägarna dessutom har sämre möjligheter än företagsledarna att tolka den komplicerade omgivning företaget agerar utifrån, vilket resulterar i att ägarna istället främst fokuserar på kvartalsenliga resultatrapporter. Som följd tenderar denna betoning på kortsiktighet att genomsyra hela organisationens verksamhet och blir därmed en influerande tongång vid sättandet av mål för det fortsatta arbetet.¹¹⁹

3.2.1 Sales Promotion

Sales promotion definieras av Neslin som specifika marknadsåtgärder avsedda att ha en direkt inverkan på beteendet hos företagets konsumenter. Exempel på metoder som företagen kan använda sig av är rabatter, butiksmontrar, säljerbjudanden (t.ex. två för en), belöningsprogram, kuponger, tävlingar, eller lotterier.¹²⁰ De Pelsmacker et al skriver

¹¹⁸ D. A. Aaker, op cit, s. 12.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ S. A. Neslin, 'Sales Promotion', hämtad ur Bart Weitz och Robin Wensley eds., *Handbook of Marketing* (Sage Publication Ltd., 2006), ss. 310-338, s. 312.

att de huvudsakliga karaktärsdragen hos sales promotion är att det är tidsbegränsat, att det är inriktat mot att erbjuda mer värde för pengarna, och att det är menat att provocera fram en omedelbar beteendemässig respons hos konsumenten.¹²¹ Detta sker genom att skapa särskilda incitament, där tanken är att detta ska få konsumenter att köpa en viss produkt som de annars inte hade köpt. Neslin menar, å ena sidan, att framgången hos dessa incitament vilar på att det fungerar som en belöning åt en viss typ av konsumentbeteende, vilket gör att konsumenter blir benägna att även i fortsättningen köpa den varumärkta produkten. Detta skulle i sin tur kunna frammana varumärkeslojalitet. Å andra sidan kan detta orsaka att konsumenterna i praktiken enbart handlar pga. fördelaktiga erbjudanden, vilket på så vis skapar en skenbar lojalitet som upphör i och med promotionens avslutande.¹²² För resultatdrivna företagsledare anses dock sales promotion-aktiviteter vara den säkraste vägen till ökad försäljning, då de på ett påtagligt och direkt sätt kan sättas i fält.¹²³ Vidare kan som nämnts framgången hos en sales promotion-orienterad teknik lättare uppmätas, än såg varumärkesuppbyggande aktiviteter, där ökningen i antalet sålda varor kan med hjälp av scanner-data enkelt noteras efter introduktionen av ett rabatterbjudande.¹²⁴ Detta förhöjer ytterligare attraktiviteten hos strategin. Aaker noterar även att den växande populariteten av sales promotion skett till följd av att många avdelningschefer roteras periodvis och att försäljnings- och marknadsansvariga därmed endast spenderar ett fåtal år på sin position. Som konsekvens dikterar detta deras tidshorisont inom vilket de måste uppvisa goda resultat, vilket får dem att på så vis välja sales promotion-tekniker.¹²⁵

3.2.2 Point of Purchase-kommunikation

Keller et al skriver att då 70 % av alla köpbeslut görs i butiken blir det viktigt för företag att kommunicera med konsumenter i själva köpögonblicket.¹²⁶ Med avsikten att öka

¹²¹ P. De Pelsmacker et al., op cit, s. 407.

¹²² S. A. Neslin, op cit, s. 312.

¹²³ Ibid, s. 310.

¹²⁴ David A. Aaker, op cit, s. 11.

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ K. L. Keller et al., *Strategic Brand Management: A European Perspective* (Prentice Hall, 2008), s. 252.

antalet spontana köp av sina produkter, kan därför företaget använda sig av point of purchase som beskriver åtgärder för att skapa uppmärksamhet, påminna, informera, och övertyga konsumenter. På så vis handlar det om företagets möjligheter att snabbt och enkelt tillgängliggöra relevant information som konsumenter kan eftertrakta på plats i butiken. Detta sker oftast med hjälp av reklam på hyllor, kundvagnar, eller butiksgångar, vilka ska uppmärksamma konsumenten om varumärket och dess fördelar.¹²⁷ En annan viktig dimension av point of purchase är så kallad "shelf management", som handlar om hur varumärkta produkter presenteras för konsumenter på butikshyllor. Här handlar det till stor del om att framställa produkterna i ett tilltalande ljus och att mycket tanke läggs vid hur konsumenter "läser av" hyllorna.¹²⁸ Tanken är att med andra ord göra produkterna så inbjudande att konsumenten lockas till köp. Därför kan point of purchase sägas ingå som en del utav sales promotion-strategin, då sales promotion handlar om att locka konsumenter till butiken där point of purchase ska kunna övertyga dem till köp.

3.2.3 Effekter på varumärket

Aaker skriver att till skillnad från det varumärkesuppbyggande arbete har konkurrenter lättare för att kopiera ett företags sales promotion-tekniker, vilket orsakar att vidare åtgärder krävs även i fortsättningen för att inte förlora försäljning. I de flesta fallen handlar incitamentsskapandet inom sales promotion om manipulation utav pridfaktorn, vilket vanligast sker genom rabattkuponger, erbjudanden och belöningsprogram. Den dominerande fokusen på prissänkningar leder enligt författaren följaktligen till att företagen pressas till att *skära ner* på produktens kvalitet, egenskaper och kringliggande tjänster för att därmed dra ner på kostnaderna. Detta riskerar att få till följd att även mervärdesbyggandet kring varumärken avvecklas. Eftersom färre resurser därmed läggs på varumärket kan detta komma att hindra skapandet av unika varumärkesassociationer som företagen kan dra nytta av. Då företagen också tvingas pga. konkurrensen till fortsatta sales promotion-åtaganden kan den påföljande spiralen av kortsiktiga erbjudanden göra att konsumenter anpassar sina konsumtionsmönster

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ P. De Pelsmacker et al., op cit, s. 488.

efter sales promotion-cykeln.¹²⁹ DelVecchio poängterar att prissänkningar som framstår som icke-tidsbegränsade och som dessutom överskrider 20 % har en särskilt skadlig effekt på varumärkesimage, då konsumenter slutar att resonera utefter vad märket symboliserar för dem.¹³⁰ Således får priset en alltmer framträdande roll i konsumenters köpbeslut till ytterligare nackdel för varumärket.¹³¹

Så som beskrivits är företagsledare intresserade av att blidka företags ägare för att på så vis säkra sin egen framtid. Då ägarna premierar omedelbara vinster blir därför konsekvensen att företagsledare alltmer föredrar de kortsiktiga lösningarna.¹³² Detta skulle kunna betyda att om denna mentalitet fortsätter vara dikterande i företagens arbete skulle priset kunna komma att bli den grundläggande faktorn som företagen tävlar över. Utifrån det som sagts kring brand equity-modellen är det troligt att detta skulle minimera de strategiska konkurrensfördelar som starka varumärken kan bidra med.

¹²⁹ D. A. Aaker, op cit, s. 11.

¹³⁰ D. DelVecchio et al., 'The Effect of Sales Promotion on Post-promotion Brand Preference: A Meta-analysis', *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 3, 2006, ss. 203-213, s.209.

¹³¹ D. A. Aaker, op cit, s.11.

¹³² Ibid.

Kapitel 4: Analys av empiri

I detta kapitel analyserar vi svaren från de företagsintervjuer vi genomfört utifrån det teoretiska ramverk vi introducerat. I huvudsak undersöker vi varumärkesförhållandet på sällskapsspelsmarknaden och baserat på dess resultat tittar vi på i vilken utsträckning det stämmer överens med det Kellers kundbaserade brand equity-modell stipulerar. Vid analyserandet av varumärkesförhållanden går vi först igenom vilken faktor som anses vara viktigast vid konsumentens köpbeslut. Därefter studerar vi hur företagens själva ser på spelet som ett självständigt varumärke, vilket leder oss vidare till att se var det egentliga varumärkesuppbyggande arbetet sker. Efter denna analytiska genomgång bedömer vi brand equity-modellens begränsningar och lämpliga applicering på marknaden, för att till slut tala om hur företagen i praktiken arbetar för att bygga starka sällskapspels-varumärken.

4.1 Inledning

Genom intervjuer med specifikt utvalda personer (härefter kallade intervjuobjekt) uppmålades en bild av hur arbetet med varumärken ser ut på den svenska sällskapsspelsmarknaden. Resultatet av intervjuerna uppvisade vissa variationer gällande hur de respektive företagen väljer att lägga upp sitt marknadsföringsarbete samt hur de går tillväga i sina kommunikativa insatser. Under förarbetet med analysen framträdde emellertid ett antal gemensamma tendenser i företagens svar, vilka pekade på att brand equity-modellen i sin ursprungliga skepnad inte riktigt kan sägas stämma överens med hur företagen ser på sina varumärken och vad de anses kunna göra för dem. Detta kapitel struktureras enligt den logiska följd, vilken vi funnit leder fram till denna insikt om modellens begränsningar.

Vi analyserar den insamlade empirin utefter det teoretiska ramverk vi introducerat, där vi kommer att utgå ifrån det brand equity-modellen föreskriver. Till att börja med tittar vi närmre på de faktorer som företagen anser vara särskilt avgörande vid konsumentens köpbeslut. Därefter analyserar vi skälen till att företagen själva ser på sina spel som

självständiga varumärken, vilket leder oss vidare till att se var det egentliga varumärkesuppbyggande arbetet sker. På så vis finner vi att resonemanget kring varumärken på sällskapsspelsmarknaden utkristalliserar sig i dels företagets *spel-varumärke* – dvs. spelet – och dels dess *trade-varumärke* – dvs. imagen av företagets varumärke bland distributörerna. Efter denna analytiska genomgång bedömer vi den kundbaserade brand equity-modellens begränsningar och lämpliga applicering på marknaden, för att till slut tala om hur företagen i praktiken arbetar för att bygga starka sällskapsspels-varumärken.

Avsikten med kapitlet är att med stöd från företagens egna förklaringar analysera utsträckningen som brand equity-modellen kan användas för att förklara hur starka varumärken byggs på sällskapsspelsmarknaden. Vid användandet av begreppet varumärke syftar vi då inget annat anges främst på *företagets egen symbol*, och pseudonymerna ALFA, BETA, och GAMMA behandlas således som varumärken i detta sammanhang.

4.2 Varumärken på sällskapsspelsmarknaden

4.2.1 Spelet – Den avgörande beslutsfaktorn

Både ALFA och BETA betonar särskilt att det viktigaste skälet till att konsumenter köper ett spel är om de spelat det tidigare. ALFA förklarar grunden till detta på följande vis:

Jag tror att de tittar på vad de har spelat för spel tidigare. [...] Jag tror att det viktigaste är att man kommunicerar att detta är ett bra spel och snabbt och lätt få kunden att förstå vad det går ut på, vad är det som driver det framåt och vem som vinner spelet. Och om det är ett roligt spel. [...] Snabbt, lätt, eftersom vi får alltså väldigt få sekunder och det finns ju hundratals spel ute i hyllorna.

Följden av att det finns så många spel ute i butikerna och att konsumenterna har begränsat med tid tolkar vi som att de är tvungna att spendera relativt kort tid på bedömningen av ett enskilt spel. Men då ALFA samtidigt betonar att konsumenterna

snabbt vill få veta vad poängen är med spelet, tyder detta på att företaget bedömer tidigare erfarenheter av spelet som särskilt viktiga eftersom det hjälper konsumenterna att göra ett snabbt och välgrundat köpbeslut. BETA tror att konsumenter "letar efter en rolig halvtimme" men "att de flesta konsumenterna inte har formulerat vad de söker efter för sig själva." Zeithaml menar att konsumenter väljer produkter baserat på deras upplevda värde av det. Detta värde, säger författaren, resulterar från en nyttobedömning utifrån vad konsumenten får i utbyte mot det som uppoffras.¹³³ Då konsumenter alltså beskrivs söka efter spel som är roliga tolkar vi detta som att det finns ett särskilt produktvärde som de efterfrågar, vilket gör det avgörande för konsumenten huruvida spelet är så pass roligt att det väger upp för dess kostnader i både nedlagd tid och pengar. Dock framhåller BETA att viss osäkerhet existerar kring vad som utmärker ett roligt spel, vilket kan härledas till Melin som menar att konsumtion ibland kan vara belagd med vissa risker av social, ekonomisk eller fysisk karaktär.¹³⁴ Vi ser alltså att ett sätt för att minimera dessa risker därför skulle kunna vara att konsumenten väljer ett redan känt spel, vilket kan stödjas av att BETA anser att den viktigaste anledningen till att konsumenter köper ett visst spel är "nummer ett om man har spelat det innan". Hansens resonemang kring cue utilisation teorin beskriver att produkter kan kopplas samman med vissa indikatorer (översatt från "cues") som förmedlar något till konsumenten om dess värde. Författaren tar exempelvis upp typiska indikatorer som prissättning, förpackningen och varumärket, vilka kan kommunicera t.ex. produktens lyxighet, hållbarhet, eller användningsområde till omgivningen.¹³⁵ Utifrån detta ser vi att konsumentens konkreta erfarenheter av spelet kan betraktas just som en sådan indikator som förmedlar huruvida spelet motsvarar det värde konsumenten söker efter.

GAMMA väljer, till skillnad från ALFA, att betona en annan faktor:

Det beror ju lite på målgruppen, word of mouth är ju extremt viktigt på vuxensidan medan reklam är mycket viktigare för barnspelen. Man hoppas ju alltid också på att få bra PR då det är ju nästan bättre än reklam då det är en utomstående som skrivit om spelet. Även att de i butikerna rekommenderar spelen är viktigt.

¹³³ V. A. Zeithaml, op cit, ss. 12-13.

¹³⁴ F. Melin, op cit, ss. 40-41.

¹³⁵ T. Hansen, op cit, s. 421.

Företaget framhäver således rekommendationer som den viktigaste faktorn vid köpbeslut gällande deras spel inriktade mot en vuxen målgrupp. PR kan också ses som en typ av rekommendationer, då det praktiskt sett handlar om en utomståendes pålitliga omdöme. Näst efter konsumentens tidigare erfarenheter, anser även BETA att "rekommendationer är a och o" då det kommer från butikens personal eller någon annan man litar på. Detta menar de på grund av att "det är så himla viktigt att spelen är roliga" och att rekommendationerna baseras på andra individers positiva erfarenheter av spelet. Om vi som innan utgår från att spelets rolighet är ett produktvärde som konsumenter söker efter, bedömer vi att citaten från GAMMA och BETA tyder båda på att rekommendationer även kan fungera som en slags värdeindikator enligt Hansens beskrivning ovan. Genom att använda sig av indikatorer som ens egna eller andras erfarenheter av ett spel ser vi därmed att konsumenter kan undvika de risker av social, ekonomisk, eller fysisk karaktär som Melin beskriver, och samtidigt minska de osäkerheter som existerar kring spelens värde.

Vi ser alltså att då ALFA och BETA premierar betydelsen av konsumenters tidigare erfarenheter av spel som den viktigaste anledningen till köp, väljer GAMMA att framhäva vikten av rekommendationer. Dock framkommer det att båda dessa faktorer är aspekter av samma bakomliggande faktor: att det är spelets upplevda värde som är mest avgörande vid konsumentens produktutvärdering. I sin diskussion kring de anledningar som ligger till grund för konsumenters köpval, talar Park et al om tre olika typer av behov som driver individers konsumtion. De identifierar funktionella, experienciella, samt symboliska behov.¹³⁶ Till att börja med kan ett spel sägas stilla det funktionella behovet av underhållning eller tidsfördrivning, vilka vi anser är troligtvis de egenskaper som konsumenten associerar till produktkategorin sällskapsspel. Men grundat i att BETA hävdar att konsumenter främst söker efter en rolig spelstund framstår i vår mening tillfredsställandet av experienciella behov som mer centralt gällande sällskapsspel. Detta kan illustreras ytterligare utifrån hur BETA ser på priset i förhållande till spelets upplevda värde:

¹³⁶ W. Park et al., op cit, s. 136.

Vill man ha ett spel, så spelar det inte så stor roll om det kostar 349 kr eller 499 kr, har man haft en kul kväll så var det värt det i alla fall. De titlar som man fått som har blivit så starka att folk efterfrågar dem, där spelar priset inte någon större roll.

Det är alltså det roliga i att spela sällskapsspel som utgör det huvudsakliga skälet till att konsumenten efterfrågar dem, vilket vidare tyder på att det är ett experientiellt behov som driver köpet av spel. Att prissättningen dessutom beskrivs få en underordnad roll indikerar även att detta behov är så pass starkt att dess tillfredsställelse anses som viktigare.

Keller menar att till skillnad från symboliska behov är de två andra behovstyperna närmre knutna till produktrelaterade attribut, än till faktorer så som användarimage.¹³⁷ Grundat i de behov som sällskapsspelen därför kan sägas tillfredsställa hos konsumenten ser vi alltså ytterligare tecken på att produktens värde är den grundläggande faktor utifrån vilken konsumenter väljer att begrunda sitt köpbeslut. Dessutom tyder faktumet att företagen väljer att poängtera betydelsen av tidigare erfarenheter och rekommendationer även på att konsumenten vill försäkra sig om att spelet de överväger ska skänka dem högsta möjliga värde i förhållande till den nödvändiga resursupoffringen.

4.2.2 Spel-varumärken – Spelet som ett självständigt varumärke

Då företagen alltså bedömer att produktens värde spelar en central roll vid konsumentens köputvärdering visar det sig att konsekvensen av detta är att värdet av företagets eget varumärke anses som svagare bland slutkonsumenterna än spelen de producerar. ALFA beskriver hur betydelsen av deras varumärke varierar beroende på skillnaden mellan sina barn- och vuxenspel:

¹³⁷ K. L. Keller, 1993, op cit, s.4.

Nej, man köper [spelet] inte för att det står [ALFA] på. Inte på sällskapsspel. [...] När man själv kanske ska spela det eller man ska ge bort det, då måste man förstå vad det handlar om. [...] Men du måste kolla det, du måste ha förståelse för det, vad det betyder. Så automatiskt köper du inte spelet.

Här ser vi alltså återigen att själva spelet är avgörande, men även att varumärket får en underordnad roll vid de tillfällen då konsumenten köper till sig själv eller någon annan vuxen. Den underliggande poängen i det ALFA säger anser vi vara att de betraktar sitt varumärke som mycket svagare i förhållande till sina produkter, då det är produktens egenskaper som konsumenten värderar. BETA förtydligar saken ytterligare:

Verkligheten är att det är ju *spelen som är varumärken*. [BETA] är det nog egentligen ingen som direkt bryr sig om eller känner till än så länge. Även om vi är Sveriges största spelföretag så är det nog ingen som riktigt bryr sig om det är [vår symbol] på [...] Utan det är styrkan i spelen som avgör. [vår kursivering]

Från detta ser vi att utifrån konsumentens perspektiv utgör spelen intressant nog i princip *självständiga varumärken*. Skälet till detta anses vara att konsumenterna antingen inte är medvetna om eller inte fäster någon vikt vid det varumärke som står bakom spelet, vilket gör att spelprodukter blir desto mer framträdande vid köpet. I likhet med BETA:s varumärkessyn säger också GAMMA att "spelen i sig är ju lite som varumärken" då "GAMMA är ju ett varumärke ut mot distributörerna". Följaktligen ser vi att samtliga företag upplever sitt varumärke som svagt i förhållande till konsumenterna på grund av att det är produktens värde som ligger till grund för deras köpbeslut.

Keller skriver att inom den kundbaserade brand equity-modellen anses konsumenternas varumärkeskunskap vara en grundförutsättning för att de ska kunna finna ett särskilt mervärde hos varumärket som de sedan är villiga att betala för. Med andra ord går det inte att värdesätta ett visst varumärke om man inte känner till det. Utifrån deras varumärkeskunskap kan konsumenterna sedan utveckla vissa positiva, starka och unika associationer kring ett visst företags varumärke. Företaget kan i sin tur

dra nytta av detta då dess varumärkes goda ställning underlättar vid lanseringen av nya produkter. Detta, menar Keller, resulterar i att varumärkeskunskap är företagets viktigaste tillgång.¹³⁸ Författaren talar utifrån varumärkeskunskap även om varumärkeskänedom, där en viktig del består av konsumenters möjlighet att associera till märket då de ställs inför den relevanta produktkategorin.¹³⁹ Enligt Baker et al är detta särskilt viktigt för företaget, då det ökar sannolikheten för att varumärket i fråga ska komma att hamna i deras "consideration set" från vilket deras slutgiltiga produktval sedan väljs ut.¹⁴⁰ Utifrån citaten som angavs ovan noterar vi att de tillfrågade företagens respektive varumärken *inte* åtnjuter någon vidare kännedom i konsumentledet. Tvärtom uppfattar vi att konsumenterna bedöms vara omedvetna om vem som tillverkat deras favoritspel. I anslutning till det Baker säger innebär bristen på kännedom av företagets varumärke alltså *inte* kan förekomma automatiskt i konsumenternas "consideration set". Detta innebär att värdet som konsumenten upplever i förhållande till spelet *inte* kan gagna företaget, då spelet i fråga hanteras separat från företagets varumärke. Kombinerat med att företagen även betraktar sina spel som självständiga varumärken, slutleder vi att konsumenternas associationsbygge sker i anslutning till det individuella spelet istället för företagets varumärke. På så vis väljer vi att kalla ett företags spels varumärken för spel-varumärke för att särskilja det från de varumärken företagen arbetar med gentemot distributörsledet.

4.2.3 Trade-varumärken – Företagets varumärke i distributörsledet

Som vi hittills sett utgör företagets spel så kallade spel-varumärken, vilket bygger på att företagets varumärke kan sägas vara svagt i konsumentledet. Dock förklarar företagen att mycket av deras arbete istället går ut på att stärka sina respektive varumärken i förhållande till distributörsledet. Vi väljer att kalla företagets varumärke ut mot återförsäljarna för trade-varumärke, då det skiljer sig från spel-varumärken. Om spel-varumärken alltså kan sägas utgöra andra sidan av myntet så menar BETA att:

¹³⁸ Ibid, s. 2.

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ W. Baker et al., op cit, ss. 637-642.

Det ena är varumärket [BETA], det har vi någon slags dröm om att någon gång i framtiden ska det vara något som konsumenterna känner till. I dagsläget fokuserar vi byggandet av det varumärket ut mot handeln [distributörerna], att de ska tycka att [BETA] är den bästa leverantören på så många olika plan. Vi bygger det varumärket genom att vara glada och trevliga, att vi levererar rätt, att vi gör allting bra och att vi är lätta att jobba med. Det ska vara lätt att jobba med [BETA].

Det BETA härmed beskriver är att de aktivt försöker arbeta in en uppfattning om deras varumärke hos distributörerna som går ut på att företaget är lätt att arbeta med. Samtidigt menar företaget att de inte i nuläget engagerar resurser på att stärka sitt varumärke i förhållande till konsumentledet. I ALFA:s fall ligger fokus emellertid på att bygga sitt varumärke genom att indikera för distributören att försäljningen av företagets spel är lönsam:

[ALFA] är ökänt för att ha bra priser. Vårt grundsortiment [målarböcker, pysselböcker] är potatisen som alla ska handla. Det är en stor omsättning och de tjänar mycket mycket pengar på det. Så det är inövat att man tjänar pengar på [ALFA:s] produkter. Så bra priser är viktiga för dem. Det ska vara bra erbjudanden, det är väldigt viktigt. [...] Utnyttjar [distributören] det bra priset för att inte bara bygga marginaler, så blir det ett bra erbjudande. En annan sak är att man behöver en tillförlitlighet, alltså kvalitet, både i produkten men även i leveransen.

Genom att muta in en egenskap av att stå för bra priser försöker således ALFA skapa ett incitament bland distributörerna för att köpa in dess spel. ALFA tillägger också att värdet de erbjuder genom sina bra priser är att det i sin tur leder till att återförsäljaren kan ge bra erbjudanden till slutkonsumenten. GAMMA:s varumärkesuppbyggande arbete gentemot distributörerna beskrivs som följer:

Kunderna [dvs. distributörerna] vet att de tjänar pengar på ens spel, och att de tar låga risker. [...] Det viktigaste är ju såklart att spelen man säljer dem ska sälja till konsumenterna. Leverantörerna är ju livrädda för att bli sittande med en massa produkter som inte säljer. Det är ju väldigt logiskt allting, man ska ha varor som säljer helt enkelt.

Vi ser att GAMMA väljer att betona säljkraftigheten i sina spel som en av de viktigaste egenskaper de vill att distributörsledet ska associera med företagets varumärke. Från

detta följer således att GAMMA:s önskade image är att dess spel ska innebära en låg risk för butikernas försäljning.

Den kundbaserade brand equity-modellen handlar som bekant om den varumärkeskunskap som resulterar från konsumenternas varierande respons till marknadsföringen av ett varumärke. Utifrån denna kunskap kan konsumenternas sedan utveckla positiva, starka och unika associationer i relation till varumärket som företag sedan kan dra nytta av.¹⁴¹ Om vi väljer att för stunden betrakta distributörerna som konsumenter kan vi först slutleda att de har en tydlig kunskap om företagets respektive varumärken. Vidare så menar t.ex. ALFA att deras varumärkesarbete har gjort att de fått ett starkt varumärke i distributörsledet. Således kan detta leda oss till att tala om hur de associationer som återförsäljarna utvecklar på grund av de tre företagens varumärkesuppbyggande arbete leder till att företagen kan åtnjuta vissa specifika fördelar.

En påtaglig fördel med ett starkt varumärke är att det inger förtroende bland dess kunder. Melin talar om hur ett varumärke kan fungera som en garanti som försäkrar köparen om att märkesprodukterna kommer att hålla samma jämna och konsekventa kvalitet.¹⁴² Detta tyder på att ett väl inarbetat varumärke kan skapa förtroende för att de löften som märket utfäster kommer att uppfyllas. Utifrån det som beskrevs i ett tidigare avsnitt angående det Hansen säger om cue utilisation teorin, kan de associationer som konsumenter utvecklar i förhållande till ett varumärke således göra att märket även fungerar som en indikator för t.ex. pålitlighet.¹⁴³ BETA talar om hur dess starka trade-varumärke gjort att distributörerna blivit mindre priskänsliga då företaget tvingats höja sina produktpriser:

Det har väl att göra med det så att säga trade-varumärke vi har byggt upp. [...] Hur vi har byggt upp vårt varumärke gentemot våra återförsäljare. De vet att våra spel säljer, de behöver sällan rea ut dem därför att de finns kvar år efter år och att de tjänar sina pengar på dem. [...] Och varumärkesuppbyggande handlar om det, att man bevisar år efter år att

¹⁴¹ K. L. Keller, 1993, op cit, s. 2.

¹⁴² F. Melin, op cit, ss. 36-37.

¹⁴³ T. Hansen, op cit, s. 421.

grejorna säljer och att de tål ett högre pris. Finns det ett industriproblem och vi måste höja priserna, så accepteras det och så får de höja priser ut mot konsumenterna.

Vi ser alltså att genom att BETA återkommande lyckats försäkra sina återförsäljare om att deras spel säljer visar de i sin tur ett förtroende för att företagets eventuella prishöjningar är välgrundade. ALFA talar likaså om hur relationen till distributörsledet underbyggs av ett förtroendeskapande arbete.

Man ska alltid ha någonting som man bygger upp prissättningen på. Och förändringarna framför allt då. [...] Kan man förklara för kunderna [distributörerna] så har de förståelse för det. [...] För [ALFA], som jag sa innan, det är ett lågprisföretag där man tjänar pengar.

Här ser vi att ALFA:s, enligt egen utsago, väl inarbetade varumärkesimage gör att återförsäljarna godtar en prishöjning för att de vet att de ändå kommer tjäna pengar på att fortsätta sälja företagets spel. Förtroendet som företagen byggt hos sina distributörer kan därför sägas att gett dem vissa fördelar då de tvingats höja spelens inköpspriser. Tilliten som återförsäljarna visar kan också illustreras utifrån de rekommenderade prislistor som företagen erbjuder. BETA förklarar skälen till varför de använder sig av dessa listor:

Vi vägleder butikerna i [pris]valet, och ger ut en rekommenderad prislista. [...] Jag vet inte hur stor effekt den har, men butikerna vill ha den och framför allt bottnar det i att butikerna har otroligt många produkter i butik då de är dåligt datoriserad och organiserad. För en butik med liten omsättning med väldigt många produkter skulle administrationskostanden bli väldigt hög. [...] Det blir nästan en halvtidstjänst bara det. Så då är priserna redan färdiga. Det är mer av det skälet.

På detta vis ser vi att BETA hjälper återförsäljarna, vars resurser hindrar dem från att själva utföra fullständiga lönsamhetskalkyler för varje produkt. Detta skulle kunna sägas gå i linje med det BETA hoppas ska vara den image de skapar i distributörsledet, dvs. att de ska vara lätta att arbeta med. Att hjälpa dem med prissättningen tolkar vi är ett sätt för företaget att bygga just associationer om smidighet i arbetet. ALFA:s relation med butikerna tyder på samma sak:

Vi har förslag, vi får inte lov att sätta priserna, utan vi har bara riktpriiser. Och sen vet vi ju ungefär vilka marginaler de vill ha. Och så har vi en prislista där vi rekommenderar priserna.

Med återförsäljarnas egna vinstmarginaler i åtanke förslår också ALFA ett antal rekommenderade priser på sina spel, vilket troligtvis som för BETA innebär att butikerna får hjälp med det svåra prissättningsarbetet.

Ett av de tydligaste tecknen på att företagen kan dra fördel av att ha ett starkt tradevarumärke kan sägas vara att butikerna själva rekommenderar spelen för slutkonsumenten. Detta skulle tyda på att ett särskilt starkt förtroende existerar för företaget och att butikerna, som själva arbetar mot att skaffa en hög kundbehållning, väljer att ställa sig bakom ett av företagens spel. Som togs upp i avsnitt 4.2.1 sa GAMMA att "även att de i butikerna rekommenderar spelen är viktigt", vilket tyder på att företaget uppmärksammat att denna företeelse är relevant i arbetet gentemot distributörerna. BETA menar också att butikernas rekommendationer skett som en följd av deras varumärkesuppbyggande arbete.

Det börjar bli känt att de där med [BETA:s symbol] på är roliga. Och det kommer till en del ifrån att butikerna tycker det, alltså de som jobbar i affären får ju spela våra spel gratis [...] och de tycker ju att det är kul. Så det är många [butiker] som säger att köp ett spel med [BETA:s symbol] på så kommer du inte bli besviken. Så vi har byggt upp det varumärket i butiksledet så pass långt att många säger det, och så får konsumenterna den rekommendationen och därmed är det också en hel del konsumenter som har hamnat i en situation där de har jätte många [BETA] spel.

Till att börja med ser vi att förekomsten av butiksrekommendationer uppstår från att företaget har en god ställning bland distributörerna i den utsträckningen att personalen har positiva, starka och unika associationer till varumärket. Vi ser också att fördelen med att butikerna rekommenderar företagens spel har lett till att fler konsumenter väljer att köpa dem, vilket kan ytterligare sägas styrka att rekommendationer anses vara en viktig beslutsfaktor för konsumenten. Från detta kan vi alltså slutleda att företagen

direkt tjänar på att ha ett starkt trade-varumärke då det innebär att de kan få fler spel sålda.

Detta avsnitt har visat att spelprodukten är den avgörande faktor på vilken slutkonsumenten bygger sin bedömning av lämpligt produktköp. Företagen medger själva att deras respektive varumärken dessutom är svagare i konsumentledet jämfört med spelen, och att spelen har kommit att betraktas som självständiga varumärken på sällskapsspelsmarknaden. Vi har även sett att företagen istället riktar sitt varumärkesuppbyggande arbete mot det intermediära distributörsledet, där insatser läggs på att skapa positiva, starka och unika associationer kring dess varumärke. Företagen kan dra fördel från att ha starka trade-varumärken då distributörerna visar ett förtroende för företaget, vilket yttrar sig i en större acceptans för prissättningen och i spelrekommendationer till konsumenter. Detta skulle kunna sägas ersätta den nackdel som ett svagt varumärke i konsumentens medvetande innebär, då fördelarna med ett starkt trade-varumärke ändå bidrar till att företagets spelförsäljning. Slutligen tyder allt detta på att den kundbaserade brand equity-modellen i sin ursprungliga utformning inte riktigt förklarar de generella varumärkesförhållandena på sällskapsspelsmarknaden, vilket vi kommer att analysera i nästföljande avsnitt.

4.3 Den inverterade Brand Equity-modellen

4.3.1 Modellens begränsningar

Diskussionen vi hittills haft har visat att det på sällskapsspelsmarknaden huvudsakligen finns två typer av varumärken. Å ena sidan existerar spel-varumärken i form av de varumärken som de individuella spelen kan sägas utgöra i konsumentens ögon, och till vilken de utvecklar associationer och attityder. Å andra sidan finns ett trade-varumärke, vilket avser det varumärke som företagen bygger upp i distributörsledet.

Utifrån det företagen själva beskriver har vi sett att konsumenter främst utgår ifrån produktens värde då de beslutar om vilket spel de ska köpa, där fokus läggs på spelets

eventuella förmåga att tillfredsställa konsumenternas experientiella behov av underhållning. Nyttobedömningen som därmed utförs ställer spelets rolighet mot den avkrävda resursuppostringen, och i brist på kriterier för att genomföra denna utvärdering förlitar sig konsumenten främst på deras tidigare erfarenheter och rekommendationer. Vi har sett att företagets varumärke därför inte figurerar i denna beslutsprocess, eftersom konsumenten antingen är omedveten om eller inte intresserar sig för vem som tagit fram det individuella spelet. BETA berättar:

Det är styrkan i spelen som avgör. [...] Vi måste göra spelen så bra och roliga och attraktiva att de står på egna ben.

Detta visar på att då företagen inte kan förlita sig på att deras varumärke kommer att göra att ett nytt spel säljer bra, måste fokus istället ligga på att göra spelen i sig så bra som möjligt. GAMMA pekar på samma tendens:

Ibland kan man ju hoppas att man kan skapa en garanti med att kundens ser ens märke på spelet men egentligen nej, ut mot distributören ja där spelar det roll, men man tänker mer på spelen när man tänker på hur man ska göra mot konsumenten.

Slutsatsen vi drar från detta är att huvudinriktningen i företagens marknadsföringsarbete mot slutkonsumenten ligger på produktutveckling snarare än varumärkeuppbyggnad.

Till att börja med argumenterar Keller gällande den kundbaserade brand equity-modellen att byggandet av bestående och för företaget lönsamt brand equity sker genom att konsumenterna känner till varumärket och därtill har någon form av positiv, stark, eller unik association i anslutning till det i minnet.¹⁴⁴ Anledningen till att brand equity på så vis är viktigt är för att detta underbygger att konsumenten utvecklar en stark och fördelaktig varumärkesattityd, vilket gör dem mer villiga att betala ett premiumpris för den varumärkta produkten. Detta får Keller att slutleda att hög varumärkeskänedom förenat med en positiv varumärkesimage bör öka sannolikheten för att konsumenter

¹⁴⁴ K. L. Keller, 1993, op cit, s. 2.

väljer märket i fråga.¹⁴⁵ Då vi kommit fram till att konsumenterna, på grund av bristande varumärkeskänedom, *inte* tenderar att utveckla några associationer till företagens respektive varumärke, skapas således ingen positiv varumärkesattityd som företagen kan dra nytta av i form av till exempel ett premiumpris. Citaten ovan belyser det vi tidigare noterat kring företagens bedömning av sina respektive varumärke, där de kommit fram till att varumärket inte genererar något ökat mervärde i konsumenternas ögon. Istället läggs fokus på att stärka produktens självständiga värde för att på så vis generera ökad försäljning. Baserat på detta kan vi uttolka att brand equity-modellen kan sägas vara begränsad i sin möjlighet att förklara varför slutkonsumenten väljer ett varumärkes spel över ett annat. Då modellen menar att ett starkt varumärke kan bidra till att konsumenter upplever ett högre värde i ett företags produkter, ser vi att detta skiljer sig från hur de tre företagen arbetar mot konsumentledet. Detta gör att vi bedömer brand equity-modellen som olämplig för att förklara hur företag på sällskapsspelsmarknaden arbetar för att få fler konsumenter att köpa deras produkter.

4.3.2 Brand Equity-modellens applicering

Efter att ha kommit fram till att brand equity-modellen inte är applicerbar på relationen mellan företagen och konsumentledet, har diskussionen i avsnitt 4.2.3 antytt att modellen är bättre lämpad för att förklara företagets arbete mot distributörsledet. Utifrån samma återgivning av brand equity-modellen som i föregående avsnitt, ser vi att företagen med viss framgång har lyckats bygga upp sina respektive trade-varumärken på ett sätt som rönt dem vissa fördelar. För att följa Kellers upplägg så ser vi till att börja med att distributörerna känner väl till företagens varumärken och i anslutningen till dem även har ett antal positiva, starka och i mindre utsträckning unika associationer i minnet. Det påvisades under avsnitt 4.2.3 att återförsäljarna exempelvis associerar ALFA med att ha "ökänt bra priser" och genom vilket "man tjänar pengar", att BETA:s spel "finns kvar år efter år och att de tjänar sina pengar på dem", att om du köper ett spel med BETA:s symbol på "så kommer du inte bli besviken", och att om man säljer GAMMA:s spel så "tjänar man pengar" och "tar låga risker". Dessa associationer har

¹⁴⁵Ibid, ss. 8-9.

bidragit till att en överlag fördelaktig varumärkesattityd utvecklats, vilket emellertid inte manifesteras i form utav ett kanske förväntat prispremium. Däremot innebär distributörernas positiva attityd att företagen kan åtnjuta ett förtroende som yttrar sig dels i en ökad acceptans vid prissättning och dels i butiksrekommendationer.

BETA berättar till exempel att "kostnaden för att producera varorna i Kina stiger ganska dramatiskt just nu, så det är ju ett industriproblem snarare än ett problem för [BETA]." Att distributörerna visar sig villiga att gå med på en eventuell prishöjning, förutsatt att ett skäl ges, möjliggör på så sätt en ökad flexibilitet för företaget då deras leverantörspriser plötsligt höjs. Samtliga av de tre företagen understryker dessutom att just förekomsten av att butikerna själva väljer att rekommendera deras spel är en särskilt viktig förutsättning för att de ska bli framgångsrika hos konsumenterna. Vi ser alltså att genom att butikerna själva finner ett värde i det enskilda företagens spel kan denna uppfattning således även ge positiva effekter förbi det intermediära distributörsledet. Dock går det inte utav denna studie att fastställa på vilket sätt som distributörernas positiva varumärkesattityd har lett till att de i större grad föredrar ett varumärke framför ett annat vid sina inköp. I nuläget har vi inte fått någon gångbar information gällande detta, vilket gör att vi inte kan analysera hur pass framgångsrikt företagens respektive trade-varumärken är ur just detta perspektiv. Emellertid kan vi ändå slutleda från resonemanget ovan att brand equity-modellen med viss framgång skulle kunna appliceras på relationen mellan företag och distributör. Dock framstår detta ske med vissa förbehåll.

Företagen framhäver att spelens säljförmåga är betydelsefull för styrkan hos trade-varumärket. GAMMA summerar det kärnfullt:

Det viktigaste är ju såklart att spelen man säljer [till återförsäljarna] ska sälja till konsumenterna. Leverantörerna [dvs. återförsäljarna] är ju livrädda för att bli sittande med en massa produkter som inte säljer. Det är ju väldigt logiskt allting, man ska ha varor som säljer helt enkelt.

GAMMA:s citat tyder på att distributörerna är oroliga för att spelen de köper in från företagen inte ska sälja, vilket gör att de betonar sundheten av att hålla sig med

produkter som efterfrågas på marknaden. Eftersom en stor del av de fördelar som företagen åtnjuter baseras på att återförsäljarna anser att de tjänar pengar på deras spel, skulle detta kunna understryka vikten av att företagen verkligen lever upp till denna image. Vi kom under tidigare avsnitt fram till att företagen är tvungna att i brist på möjligheter att bygga ett starkt varumärke i konsumentledet istället fokusera på att utveckla starka självbärande produkter. Vi kan därför nu också slutleda att vikten av att utveckla säljkraftiga spel även är avgörande för styrkan hos företagets varumärke i distributörsledet. På så vis ser vi att företagets förmåga att utveckla starka trade-varumärken främst beror på att deras spel säljer i konsumentledet, samtidigt som andra omkringliggande stödaktiviteter också är viktiga.

4.3.3 Hur starka varumärken byggs på sällskapsspelsmarknaden

Det föregående avsnittet visade att företagen måste arbeta med att göra spel som är framgångsrika ute i butikerna för att i sin tur kunna stärka sina respektive trade-varumärken. Skälet till detta är att distributörerna främst är intresserade av att köpa in spel som de är säkra på kommer att kunna sälja bra mot konsumentledet. BETA talar, till skillnad från de andra företagen, även om hur stärkandet av de individuella spel-varumärken passar in i deras övergripande varumärkesstrategi:

Vår vision är att bygga varumärket [BETA] och det kommer vi ju göra genom att vi säljer väldigt många av våra idag starka varumärken. Det är bara att det tar lite längre tid. Men det är vägen. Jag hade hellre sett att [BETA] var ett starkare varumärke än [vår storsäljare], och det kommer bli så. Men det finns ingen annan väg än att stärka [vår storsäljare] som varumärke, vi kan ju inte liksom hoppa över det steget och börja annonsera [BETA], utan det måste komma ur spelen.

BETA förklarar att på längre sikt vill de att deras varumärke ska stärkas gentemot slutkonsumenten, vilket emellertid innebär att på kort sikt måste arbetet ändå utgå ifrån att stärka deras individuella spel-varumärken. Följden blir alltså att man fokuserar på kortsiktiga kommunikativa insatser med fokus på att få spelen att sälja.

Keller et al talar om olika point of purchase-taktiker som typiska sätt att främja försäljningen på kort sikt. Dessa avser kommunikation som riktas till konsumenten vid själva köpögonblicket.¹⁴⁶ De Pelsmacker talar därför om "shelf management" som en särskilt viktigt point of purchase-teknik, där arbetet handlar om hur företagen försöker framställa produkterna i ett tilltalande ljus för att kunna locka konsumenterna till köp.¹⁴⁷ ALFA förklarar sitt arbete med butikshyllor:

Man säljer 90 % av alla spelen från oktober till och med december [vilket innebär att] man måste markera sitt revir på pallplatser i butiken redan kanske i augusti/september. För har du gjort det då, så kommer du inte in där. Så är du försenad så är det kört. Så det är väldigt viktigt att du har dem i tid.

Vi ser alltså att de lägger särskild vikt vid att arbeta med just hyllplaceringar i butikerna. ALFA tillägger också att denna strategi grundar sig att man vill lägga ut spelen i lagom tid innan julsäsongen, vilken är då sällskapsspel säljer som mest. Detta tolkar vi som att man prioriterar att spelen ska framställas på bästa sätt inför högsäsongen och att just hyllplacering är särskilt viktig i detta sammanhang. GAMMA ser även de vikten av att ha sina spel på de bästa hyllorna:

Strategin är ju att få i dem i de största butikerna, de är ju vissa stora butiker som står för den största delen av omsättningen. Så de man tänker på är ju hur ska vi kunna ta all hyllplats vi kan få. Går man in på en hypermarket så har man ju minst två hela hyllor, vilket är 20-30 meter spel. Där gäller det att ha spel för att kunna synas och säljas. Man vill få in alla spel men det funkar ju inte i verkligheten riktigt.

I deras fall verkar "shelf management" handla mer om att erövra så många hyllmeter som möjligt i de största butikerna, vilket antagligen bygger på att dessa butiker har störst genomströmning av konsumenter. Återigen indikerar detta att både ALFA och GAMMA fokuserar sitt arbete med produktpresentation på kvalitet för kvantitet, då det inte enbart handlar om att antalet hyllmeter utan framför allt var hyllorna finns i butiken. BETA:s arbete skiljer sig något från de andra företagen då företaget har

¹⁴⁶ K. L. Keller et al., 2008, op cit, s. 252.

¹⁴⁷ P. De Pelsmacker et al., op cit, s. 488.

utarbetat en särskild "shop-in-shop", vilken är tänkt att fungera som deras kommunikativa medel ut mot slutkonsumenten.

Vi har tillsammans med butikerna satt in en specifik inredning för [BETA] som består av en röd ram och en tv och en mängd olika kommunikationsmekanismer som ska få konsumenten att vilja köpa spel lite oftare i butiken. [...] När man tittar närmre på den så innehåller den väldigt väldigt många mekanismer som ska sänka trösklarna för att köpa spel. [...] Målsättningen är att skapa fler möjligheter för djupare information kring försäljningen av spel. När vi har kontroll över placeringen i butiken och spelen så kan vi göra andra bedömningar om spelens försäljningsförmåga än om de bara placeras ut någonstans random i en butik.

Denna metod tolkar vi går helt i linje med resonemanget kring "shelf management", då BETA valt att kommunicera med konsumenter via deras speciella hylldesign. Som de själva beskriver är tanken att detta ska öka motivationen till att köpa företagets spel, vilket vi ser är ett påtagligt försök till att öka försäljningen av BETA:s produkter.

I teorikapitlet talade vi om sales promotion-strategier, vilka Neslin menar innefattar specifika marknadsåtgärder avsedda att ha en direkt inverkan på beteendet hos företagets konsumenter. Avsikten med sales promotion, i likhet med point of purchase, är att ge konsumenten incitament för att köpa en produkt som de annars inte hade köpt. Men till skillnad från point of purchase utgår dock sales promotion i mindre utsträckning från att kommunicera direkt vid köpögonblicket, utan fokus ligger på att påverka konsumentens beteende redan innan de kommer till butiken.¹⁴⁸ Således handlar de kommunikativa insatserna mer om ett arbete baserat på rabatter, säljerbjudanden, belöningsprogram, kuponger, tävlingar, eller lotterier.¹⁴⁹ Generellt sett tolkar vi det som att företagen inte valt att utgå från några särskilda sales promotion-orienterade strategier. Tyngdpunkten har istället legat på att marknadsföra deras spel-varumärken mot konsumenterna. Dock uppvisar ALFA:s kommunikativa arbete vissa drag av sales promotion-strategier:

¹⁴⁸ S. A. Neslin, op cit, s. 312.

¹⁴⁹ Ibid, ss. 310-312.

[Vi använder] gärna någon form av kombinationserbjudande av något slag och [...] kampanjer med annonser i tidningar. Framförallt då i leksaksrevyn där vi har ganska mycket. [...] Vi har ju nästan hela marknaden av serietidningar, där man kan sätta in annonser i de tidningarna, som också kostar pengar naturligtvis. Men kan man då visa upp annonser kontinuerligt fram till jul, där man då kan underbygga det. Om man har något spel som man har tv-reklam på, blir man lovad tv-reklam så tar det också fart, för det någonting som säljer väldigt bra. Och sen om man har med någonting på årets spel så kan det hjälpa.

Att ALFA använder sig av olika former av erbjudanden tyder på en typisk incitamentsskapande faktor, då Neslin skriver att dessa används särskilt för att locka konsumenten till köp.¹⁵⁰ Dock beskriver ALFA hur de arbetar mycket med tidningsannonsering och i viss grad också tv-reklam, vilka vanligtvis inte anses figurera under begreppet sales promotion. Vi tolkar emellertid dessa aktiviteter som tydliga försök till att påverka konsumenten till att köpa företagets spelprodukter, eftersom de bidrar till att öka kännedomen av spel-varumärkena. GAMMA:s arbete tyder också på en inriktning mot denna form av kommunikation, där fokus läggs på att skapa kännedom kring dess spel-varumärken. Gällande deras barnspel placeras oftast reklamen i samband med barnprogram, då avsikten är att barnen senare ska påverka sina föräldrar att köpa de annonserade spelen.

Keller skriver att två fundamentala byggstenar som utgör varumärkeskännedom är igenkännbarhet (brand recognition) och ihågkommelse (brand recall), vilka avser konsumenters förmåga att känna igen en viss symbol som ett varumärke respektive kunna framkalla ett visst varumärke ur minnet då de ställs inför viss relevant information.¹⁵¹ Således ser vi att både ALFA:s och GAMMA:s kommunikativa arbete genom tidningsannonsering och tv-reklam går ut på att först placera spel-varumärket i konsumenternas medvetande så att dessa senare kan framkallas då de ställs inför produktkategorin sällskapsspel.

Den slutgiltiga poängen som framträder ur analysen av företagets marknadsföringsarbete är att den främst går ut på att öka försäljningen av sina olika

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ K. L. Keller, 1993, op cit, s. 3.

spel-varumärken – dvs. de individuella spelen – istället för att öka kännedomen av företagens respektive varumärken. Skälet till detta är att styrkan hos spel-varumärkena och därigenom deras säljkraftighet utgör själva grunden för att distributörerna ska komma att köpa in företagens spel. Detta innebär att företagens marknadskommunikation tar sin utgångspunkt i insikten att styrkan hos trade-varumärket beror på styrkan hos spel-varumärken. Detta leder till att företagen måste arbeta med att stärka sina spel-varumärken, vilket sker dels genom *produktutveckling* och dels genom *kortsiktigt orienterade säljfrämjande insatser med fokus på att få spelen att sälja i konsumentledet*. På så sätt föreslår vi gällande sällskapsspelsmarknaden en *inverterad version* av brand equity-modellen, där styrkan hos företagets trade-varumärke byggs upp genom att företagen på olika sätt inriktar sig mot att göra spelen framgångsrika i konsumentledet. Vi kommer att förklara närmre hur detta inverterade samband kan sägas gälla på denna och liknande marknader i nästkommande kapitel.

Kapitel 5 Diskussion

I detta avslutande kapitel kommer vi att först försöka besvara vår forskningsfråga utifrån de slutsatser vi kunde dra i föregående kapitel. Därefter ämnar vi diskutera hur våra slutsatser kan sägas påverka den existerande brand equity-modellen för att avslutningsvis presentera en rad potentiellt intressanta fortsatta forskningsområden

5.1 Besvarande av forskningsfrågan

I vilken utsträckning kan brand equity-modellen förklara hur starka varumärken byggs på sällskapsspelmarknaden?

Det vi med studien kommit fram till är att brand equity-modellen inte är särskilt lämpad för att beskriva varumärkesbyggandet på sällskapsspelmarknaden. Vi menar alltså att det inte är möjligt för företag att genom att skapa positiva, starka och unika associationer hos konsumenterna stärka sitt varumärke till den grad att man kan tjäna på det genom att man kan ta ut en pris- eller volympremie på sina produkter. Den huvudsakliga anledningen till denna slutsats är att det från samtliga deltagare i undersökningen framkom att de upplevde stora svårigheter med att skapa kännedom om varumärket hos konsumenterna. Däremot menar företagen att deras spel utgör självständiga varumärken i konsumentledet, där ett fåtal företag har lyckats få vissa av sina spel att inta rollen som starka och välkända *spelvarumärken*. Ett problem är dock att man inte har lyckats koppla samman företagen med spelens varumärken i konsumenternas minnen.

Däremot har brand equity-modellen visat sig ha en större förklaringsförmåga vad gäller företagens skapande av *trade-varumärken*, där man inom distributörsledet har lyckats muta in en rad associationer. Dessa baseras på att man kontinuerligt tagit fram produkter som säljer bra och som visat sig tillfredställa det experientiella behov som ligger till grund för att konsumenter köper sällskapsspel från första början. Samtidigt kan man inte heller i detta led konkret säga att stärkandet av trade-varumärket har lett till att man belönats med vad brand equity-modellen föreskriver. Man har alltså inte tjänat varken pris- eller volympremium genom ett starkt trade-varumärke utan man erhåller istället vissa andrafördelar. Dessa är framförallt att man har lyckats bygga upp

ett förtroende för företagets produkter vilket är viktigt inför kommande inköp och att man har en viss acceptans för eventuella prishöjningar.

Vår tolkning är att anledningen till att denna problematik existerar på denna marknad har att göra med själva produktens natur i kombination med marknadsstrukturen. För det första försöker man med produkterna tillfredställa ett behov som är förhållandevis svårfångat då det handlar om att roa och underhålla. Att på förhand utifrån en kartong bedöma vilket spel som kan sägas tillfredställa dessa behov har visat sig vara mycket svårt. Detta kompliceras ytterligare av att utbudet är mycket stort och att det till viss del varierar från år till år vilket leder till att konsumenterna står inför ett enormt svårt köpbeslut. Av detta har det kommit sig att konsumenterna väljer ut sina spel inte baserat på något existerande varumärke utan på vilka spel de spelat sedan tidigare och vilka rekommendationer de får av utomstående. Detta ter sig som vi konstaterat tidigare som anmärkningsvärt då företagets varumärken enligt teorin i den här situationen *skulle kunna* fungera som garantier för att ett visst spel är ett bra köp. Däremot har vi tolkat det som att denna osäkerhet inför köpbeslutet blivit så pass stor, samtidigt som man nyttjar produkten under en förhållandevis kort stund, vilket har lett till att det enklaste och säkraste sättet att fatta ett beslut är baserat på andras bedyranden om en viss produkts värde eller om man i bästa fall kan utgå från sina egna erfarenheter.

För det andra innebär strukturen på sällskapsspelsmarknaden att ett intermediärt distributörsled existerar mellan företaget och slutkonsumenten. Detta innebär att då konsumenten inte får någon direkt kontakt med företagets varumärke kan detta tänkas försvåra att en koppling uppstår mellan varumärket och de produkter som konsumenten köper. Istället blir produkten desto mer framträdande på marknaden och företagets varumärke hamnar i skymundan. Baserat på detta har vi kommit fram till att det enda sättet för företaget att påverka försäljningen positivt av spelen är dels genom att göra dem så bra som möjligt och dels genom direkta kommunikativa insatser.

Alla dessa faktorer har tillsammans lett till att en mycket intressant situation existerar på den svenska sällskapsspelsmarknaden. Företagen upplever nämligen att deras varumärken inte kan skapa värden för företaget som litteraturen föreskriver då de får sämre möjlighet att bygga positiva, starka och unika associationer i konsumentledet.

Vad vi istället kunnat se är att starka varumärken på den här marknaden byggs genom kortsiktigt orienterade säljfrämjande tekniker med fokus på att få spelen att sälja i konsumentledet.

5.2 Studiens implikationer för existerande teorier

Förutsatt att de slutsatser vi nått i denna uppsats stämmer har dessa vissa implikationer för den existerande teorisamlingen om brand equity. Givetvis kan inte studiens slutsatser sägas påverka den huvudsakliga teorin, då vi studerat en marknad med anledning av dess avvikelser. Det vi däremot tror oss kunna uttala oss om är brand equity-modellens applicering på marknader med liknande underliggande förutsättningar som sällskapsspelmarknaden.

För dessa marknader visar vår studie att brand equity-modellen alltså behöver kompletteras. Då vår studie visat att styrkan hos företagens respektive trade-varumärken i distributörsledet beror i sin tur på säljkraftigheten hos spel i konsumentledet, måste företagen lägga resurser på mer kortsiktiga marknadsaktiviteter så som sales promotion och produktutveckling. På så vis går det att anta att starka varumärken inte byggs på dessa marknader av ett skapande av varumärkesassociationer gentemot konsumenterna, så som den kundbaserade brand equity-modellen föreskriver. Istället sker detta associationsskapande arbete gentemot företagets distributörer, och det är utifrån den resulterande positiva varumärkesattityd som företagen kan vinna vissa särskilda fördelar.

De marknader som därför kommer i fokus för dessa nya samband bör vara de som också kännetecknas av experientiellt betonade produkter. Framförallt tror vi att filmbranschen skulle kunna vara just en sådan marknad. Utifrån en ytlig förståelse förefaller denna marknad uppvisa samma fenomen som från första början ledde oss till att studera sällskapsspelmarknaden. Bland de viktiga egenskaper som dessa marknader förefaller dela ligger den första likheten i de behov som produkterna uppfyller. Även om det finns olika inriktningar inom båda marknaderna uppfyller de i stor utsträckning behovet av förhållandevis tidsbestämd underhållning. Båda

marknaderna uppvisar på det viset exempel på svåra beslutssituationer för konsumenter som underlättas tack vare rekommendationer från exempelvis recensioner eller bekanta. Helt lika är de givetvis inte då många filmkonsumenter måhända inte känner till vilket företag som producerat en film men likväl har kännedom om olika skådespelare och bland mer intresserade konsumenter också regissörer och andra som varit inblandade i framtagandet av filmen. Den andra viktiga likheten dessa marknader uppvisar är att de båda har ett starkt inslag av intermediära distributörsled. I sällskapsspelsmarknadens fall utgörs detta led som bekant av butiker och andra återförsäljare. Gällande filmbranschen utgör biografer och detaljister det intermediära distributörsledet medan de som tillverkar filmerna är produktionsbolagen. Förslagsvis skulle likhetens strukturer innebära att samma komplexa varumärkesförhållanden gäller även för denna marknad.

5.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi har i denna studie funnit vissa till synes intressanta samband för hur brand equity skapas på den undersökta marknaden. Vi är medvetna om att dessa samband troligen inte är överförbara till alla marknader. Däremot är det vår tro att de kan användas för att förklara andra marknader som uppvisar liknande karaktäristik. Som vi diskuterade i föregående stycke tror vi att filmbranschen kan vara en marknad som kan tänkas uppvisa liknande produkt och strukturförhållanden som sällskapsspelsmarknaden, varför vi skulle finna det intressant att genomföra en studie även där. Om man skulle kunna påvisa att samma samband föreligger även på den marknaden borde detta indikera att det vi kommit fram till i denna studie utgör en mer allmängiltig underliggande struktur för den här sortens marknader.

Ett annat tänkbart forskningsförslag vore att genomföra vore en konsumentstudie på sällskapsspelsmarknaden. En sådan undersökning skulle kunna förtydliga om det verkligen är så att konsumenterna inte har någon direkt kännedom eller kunskap om de olika företagens varumärken. Med stöd från detta skulle man dels kunna se om de personer vi intervjuat kan sägas uppfatta sin omgivning korrekt och dels skulle det

kunna ge stöd åt att antingen bekräfta eller förkasta våra slutsatser. Baserat på det som diskuterades i metodkapitlet uppvisar idealfallet av en undersökning såväl djup som bredd. Givet mer tid hade det således varit vår avsikt att utföra en sådan konsumentstudie då vi tror att den skulle ha kunnat stärka vår uppsats ytterligare genom att peka på sanningsgraden och vidden av det vi studerat.

Avslutningsvis tror vi att det skulle vara intressant att genomföra liknande studier som denna på samma bransch fast i andra länder. Genom att undersöka om de samband vi påvisat gör sig gällande även i andra länder skulle man kunna utesluta möjligheten att våra fynd beror på kultur-specifika omständigheter. Vid intresse att åta sig en sådan studie tror vi att det skulle vara intressant att undersöka den tyska sällskapsspelsmarknaden då denna sägs vara den största i Europa. Vi tror att detta skulle kunna bidra med vidare kunskaper om sällskapsspelsmarknaden som helhet då Sverige är ett förhållandevis litet men ack så spelglatt land.

Källförteckning

Artiklar:

M. Alvesson, "Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research", *Academy of Management*, Vol. 28, No. 1 (Jan., 2003).

W. Baker et al., 'Brand Familiarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Preference', *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, 1986, ss.637-642.

P. Barwise, "Brand equity: Snark or Boojum?", *International Journal of Research in Marketing*, Volume 10, Issue 1, March 1993.

S. A. Broyles, D. W. Schumann, Thaweephan Leingpibul, "Examining Brand Equity Antecedent/Consequence Relationships", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, no. 2 (spring 2009), s. 145-161.

D. DelVecchio et al., 'The Effect of Sales Promotion on Post-promotion Brand Preference: A Meta-analysis', *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 3, 2006, ss.203-213.

G. M. Erickson & J. K. Johansson, 'The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations'. *The Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 2, september 1985, ss.195-99.

S. Hoeffler & K. L. Keller, "The marketing advantages of strong brands", *The Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 6, 2003, s. 421-445.

M. B. Holbrook, et al, "Play as a Consumption Experience: The Roles of Emotions, Performance and Personality in the Enjoyment of Games", *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, Sep, 1984, s. 728-739.

K. L. Keller, 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1993, ss.1-22.

J. Sherry, citerad i S. Ponsonby-McCabe och E. Boyle, 'Understanding brands as experiential spaces: Axiological implications for marketing strategists', *Journal of Strategic Marketing*, Vol.14, juni 2006, ss. 175-189.

B. Yoo, et al, "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28, s. 195-211.

M. J. Kay, "Strong Brands and Corporate Brands", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, s. 742-760.

A. Koçak, et al, "Consumer Brand Equity in a Cross-cultural Replication: An Evaluation of a Scale", *Journal of Marketing Management*, 2007, Vol. 23, No. 1-2, s. 157-173.

W. Lassar, et al, "Measuring customer-based brand equity", *Journal of Consumer Marketing* Vol. 12 No. 4 1995, s. 11-19.

B. Lofman, "Elements of Experiential Consumption: An Exploratory Study", *Advances in Consumer Research* Volume 18, 1991, s. 729-735.

J. H. Myers & A. D. Shocker, 'The Nature of Product-Related Attributes', *Research in Marketing*, Vol. 5, 1981, ss.211-36, citerad i K. L. Keller, 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1993, ss.1-22.

S. A. Neslin, 'Sales Promotion', hämtad ur Bart Weitz och Robin Wensley eds., *Handbook of Marketing* (Sage Publication Ltd., 2006), ss.310-38.

W. Park et al., 'Strategic Brand Concept-Image Management', *The Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 1986, ss.135-145.

T. Roselius, 'Consumer Rankings of Risk Reduction Methods', *The Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1, 1971, ss.56-61.

E. S-T. Wang, 'Impact of Multiple Perceived Value on Consumers' Brand Preference and Purchase Intention: A Case of Snack Foods', *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 16, ss.386-97.

C. J. Simon & Mary W. Sullivan, 'The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach', *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, 1993, ss.28-52.

M. R. Solomon, 'The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective', *The Journal of Consumer Research*, Vol. 10, No. 3, december 1983, ss.319-29.

G. J. Szybillo & J. Jacoby, 'Intrinsic versus Extrinsic Cues as Determinants of Perceived Product Quality', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 1, 1974, ss.74-8.

T. Hansen, 'Perspectives on consumer decision making: An integrated approach', *Journal of Consumer Behaviour*, Vol.4, No.6, ss.420-437.

D. S. Tull et al., 'A Note on the Relationship of Price and Imputed Quality', *The Journal of Business*, Vol. 37, No. 2, april 1964, ss.186-91.

V. A. Zeithaml, 'Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence', *Journal of Marketing*, Vol. 52, juli 1988, ss.2-22.

Böcker:

D. A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (The Free Press, 1991).

M. Alvesson & K. Skoldberg, *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Studentlitteratur, 1994).

A. Bryman & E. Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Liber, 2005).

P. De Pelsmacker et al., *Marketing Communications: A European Perspective 4th edition* (Pearson Education Limited, 2010), s.407.

D. I. Jacobsen, *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (Studentlitteratur, 2002).

J. N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term 4th Edition* (Kogan Page, 2008).

K. L. Keller, 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1993, ss.1-22.

K. L. Keller et al., *Strategic Brand Management: A European Perspective* (Prentice Hall, 2008).

K. L. Keller & P. Kotler, 'Holistic Marketing: A Broad, Integrated Perspective to Marketing Management', hämtad från J. N. Sheth och R. S. Sisodia, eds., *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future* (M.E.Sharpe Inc., 2006).

S. Kvale & S. Brinkmann, *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (Sage Publications, 2009).

U. Lundahl & P-H. Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (Studentlitteratur, 1999).

E. J. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach 2nd Edition* (Homewood, 1964).

F. Melin, *Varumärkesstrategi: Om konsten att utveckla starka varumärken* (Liber Förlag, 1999).

N. Persson, *Tracing the Drivers of B2B Brand Strength and Value* (Lund Business Press, 2009).

Internetartiklar

B. Sjö, "Sällskapsspel säljer – men inte som datorspelen", *Sydsvenskan*, 2008-09-10.
Hämtad från <<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/article366558/Sallskapsspel-saljer---men-inte-som-datorspelen.html>>, 2011-05-15.

Intervjuer

Intervju med ALFA, 2011-05-10.

Intervju med BETA, 2011-05-04.

Intervju med GAMMA, 2011-05-13.

Bilaga 1: Intervju guide

1. Berätta lite om dig själv och din position här på företaget?
2. Hur ser det ut idag på företaget gällande mål och visioner?

Sällskapsspelsmarknaden

3. Hur många aktörer finns det idag som skapar och säljer sällskapsspel i Sverige?
4. Hur fördelas marknadsandelarna mellan dessa företag?
5. Vad omsätter brädspelsmarknaden totalt sett i Sverige?
6. Hur många spel har ni ute i butikerna?
7. Hur många nya spel kommer ni med varje år?
8. Hur länge stannar dessa spel sedan kvar på marknaden?
9. Hur ser distributionskedjan ut för sällskapsspel, från produktion till slutkonsument?
10. Vad är det viktigaste för er att skapa eller prestera för att grossisterna ska köpa lika många eller fler spel av er nästa år?
11. Viktigt är att spelen säljs, annars svårt att sälja in nästa år.
12. Hur sätts marginalerna på era spel? Bestämmer ni själva vilka marginaler spelen ska ha ute i butik?

13. Är distributörerna priskänsliga, dvs hur reagerar de mot prishöjningar?

14. Är konsumenterna på sällskapsspelmarknaden priskänsliga? Dvs hur högt alltså är de villiga att gå vid köp av ett sällskapsspel gällande priset?

Varumärken

15. Hur ser ni allmänt på varumärken på sällskapsspelmarknaden?

16. Associerar konsumenterna direkt ett bra spel med ert företag ifall det är ni som har gjort det?

17. Bär produkterna sina egna varumärken?

Mao är ett mycket starkare varumärke än alf, folk är villiga att betala mer för mao för att det är ett känt och bra spel.

18. Vad är ett starkt varumärke på sällskapsspelmarknaden? Vad vill man bli associerad med?

19. Hur tar ni hänsyn till varumärket vid er prissättning?

20. När ni kommunicerar utåt mot marknaden vad är det viktigaste ni då vill säga?

21. Anser ni att ert varumärke har kunnat låta er ta ett högre pris på era spel?

22. Har ni kunnat sälja mer spel för att ni har ett varumärke?

23. Vad tror ni konsumenterna ser på mest när de beslutar om vilket spel de ska köpa?

24. Märker ni av/ eller vet ni att kunder som köper ett av era spel och gillar det direkt köper ett annat spel som ni också gjort för att de associerar dem både med ert företag?

25. Slutligen skulle ni säga att ett bra spel automatiskt gör att ni säljer mer av ett annat spel för att de associerar båda med ert företag? Trots att spelen i sig skiljer sig åt?