



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management



Cobi – en strålande historia

En studie om den varumärkesuppbyggande processen

-i teori och praktik av ett mindre företag

Devius, Viktoria

Malicz, Sandra

Rahpeymai, Hugo

Handledare:
Richard Ek
Cecilia Cassinger

Kandidatuppsatsen 15 hp
SMKK01
Vt 2010

Sammanfattning

Nu för tiden i den globaliserade världen och den stigande konkurrensen är det omöjligt för företaget att endast konkurrera med produkter eller tjänster. I och med detta har det blivit allt viktigare för företaget att konkurrera med sitt varumärke. Därför handlar denna uppsats om företagets varumärkesuppbyggande processen som konkurrensmedel. Vi tyckte det var intressant att göra en fallstudie på ett mindre företag som är Cobi vilket har utvecklats på kort tid till ett starkt konkurrent till Lego.

Främst har vi använt oss av en deduktiv ansats för att empirin har stört vårt valet av teori. Vid insamlingen av vårt empiri har vi använt oss av den kvalitativa metoden. Vi har utfört kvalitativa forskningsintervjuer, enkäter samt bildanalys som har varit vårt primärdata.

Vår sekundärdata har omfattat böcker och artiklar. Vi har använt oss av David A. Aaker och Frans Melin som är framgångsrika och representativa författare inom varumärkesforskning. Eftersom deras teorier grundar sig framför allt på stora företag som Lego, har vi utgott från att Lego följer teorier. Av denna orsaken har vi fokuserat oss på hur den lilla företaget Cobi bygger upp sitt varumärke jämfört med det som teorierna säger samt i jämförelse med den stora företaget Lego. Vår utgångspunkt i uppsatsen har varit Melins *strategiska varumärkesplattform* modell som visar hur man bygger upp, utvecklar och sköter ett starkt varumärke med hjälp av *produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation* samt *intern märkeslojalitet*.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 Introduktion	5
1.2 Problembakgrund	6
1.3 Syfte	7
1.4 Frågeställning	7
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Disposition	8
2. TEORI	9
2.1 Varumärkets definition	9
2.2 Varumärkets olika funktioner	10
2.3 Forskarpresentation och val av teorier	10
2.4 Den strategiska varumärkesplattformen	11
2.4.1 Produktattribut	12
2.4.2 Märkesidentitet	14
2.4.3 Kärnvärde	15
2.4.4 Positionering	16
2.4.5 Marknadskommunikation	16
2.4.6 Intern märkeslojalitet	17
2.5 Tillämpning av modell	17
3. METOD	19
3.1 Forskningsmetod	18
3.4 Fallstudie	20
3.5 Datainsamling	20
3.5.1 Insamling av sekundärdata	21
3.5.2 Insamling av primärdata	21
3.5.2 Val av intervjurespondenter	22
3.5.3 Intervjuprocessen	23
3.5.4 Reflektioner kring intervjuprocessen	24
3.6 Bildanalys	24
3.7 Reliabilitet och validitet	25
3.7.1 Reliabilitet	25
3.7.2 Validitet	26
3.8 Analys av empiriskt material	26
4. EMPIRI OCH ANALYS	28
4.1 Företagspresentation	28
4.2 Den varumärkesuppbyggande analysen	28
4.3.1 Produktattribut	28
4.3.2 Märkesidentitet	33
4.3.3 Kärnvärde	35

4.3.4 <i>Positionering</i>	36
4.3.5 <i>Marknadskommunikation</i>	37
5. DISKUSSION	39
5.1 Ett starkt varumärke	39
6. KÄLLFÖRTECKNING	41
Bilagor	44

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet introduceras läsaren för ämnet som legat i grund för uppsatsen. Därefter förs en diskussion kring ämnet som mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. Avslutningsvis redogörs för de avgränsningar som gjorts.

1.1 Introduktion

”»Lego är i krig med Cobi!« säger en av medarbetarna från Legokedjan i Næstved, en av de butiker som har upplevt press från Legos säljare.”

”»Lego är förbannad på de butiker som tar in Cobi. Och Legos återförsäljare hotar med att ta bort en massa förmåner, om de insisterar« säger han.”

- Politiken Økonomi, onsdag 24 februari, 2010

I augusti 2009 tog den polska legoimitatören Cobi sitt första steg in på den danska leksaksmarknaden – och detta med succé. Flera butiker i Danmark har rapporterat att Cobi säljer mer än eller lika bra som Lego¹, en rapport som fått Lego att gå i taket. Det relativt lilla leksaksföretaget Cobi som startade i slutet på 80-talet har nu tagit leksaksbranschen med storm och blivit en stark konkurrent till Lego världen över. Även om det är talan om en kopia är detta fullt lovligt då Legos patent på byggklossarna gick ut för 20 år sedan.² Anders Drejer, professor i leksaker, anser att Lego bör vara både oroliga och vaksamma, då Cobi utmanar deras egen identitet. Även den danska Cobiimportören Albin Kristensson delar denna uppfattning då han märkt en stadig ökning av förhandlare för Cobis byggklossar. Han tror sig även se en kraftig expansion av Cobi över hela Europa under de närmsta åren.³ Dock kommenterar Legos kommunikationschef, Charlotte Simonsen, att Lego inte känner sig hotade av Cobi. Slaget anser hon finns ute i butikerna.⁴

Men nog är Lego oroliga. Legos flertal stämningar har inte gett något resultat då marknadsdomstolen, exempelvis i Sverige, slagit fast att Cobis byggklossar inte utgör vilseledande imitation. Även om Cobi kan sammankopplas med Legos byggklossar, kan Lego juridiskt inte stoppa Cobi då deras serier och marknadsdesign varken använder Legos namn

¹ Sunstrøm, M. (2010) ”Lego udfordres af polske kopiklodser”

² Niklasson, O. (2010) ”Lego-kopian vars patent gick ut 1978”

³ Sunstrøm, M. (2010) ”Lego udfordres af polske kopiklodser”

⁴ Ibid.

eller klossbilder.⁵ Oroligheterna mellan de två företagen har bidragit till rykten om att Lego hotat med att sluta distribuera sina byggklossar till de butiker som fortsätter sälja Cobi.⁶ Butikerna får helt enkelt välja mellan Lego eller Cobi. Legos koncernschef, Jørgen Vig Knudstorp, förstår sig dock inte på denna information, men lovar att ingripa om han får bevis för påståendet.⁷ Legos reaktion kanske inte är så överraskande, men något paradoxal, då faktiskt även Lego i grunden är en kopia av det engelska företaget Kiddicraft.⁸

Så vilka är Cobi? Detta relativt lilla, polska företag som inte minst på hemmaplan utvecklats till en såpass stark konkurrent till Lego. En sak verkar rätt säker, och Bobbo Stanisic, ägare av Quality Toys i Nödinge uttrycker sig bestämt: ”Cobi är här för att stanna!”⁹

1.2 Problembakgrund

I takt med globalisering och växande konkurrens räcker det inte längre för företag att enbart använda produkter och tjänster som effektiva konkurrensmedel. Detta har lett till att diskussioner kring skapandet av en stark identitet och ett starkt varumärke som konkurrensmedel uppkommit. Användandet av varumärken går långt tillbaka i tiden, men det är framförallt under de senaste åren som värdet av ett starkt varumärke och dess värdeskapande förmågor uppmärksammas.¹⁰ Det har till och med gått så långt att vissa företag värderar sitt varumärke högre än sina produkter.¹¹

David A. Aaker och Frans Melin, två framgångsrika författare inom varumärkesforskning, menar att varumärket många gånger är den viktigaste tillgången för stora, väletablerade företag. De är representativa för ett helt kunskapsfält och teoretiserar på ett jämförbart sätt om konsten att bygga upp, utveckla samt vårda ett starkt varumärke. Deras teorier ses som strategiska verktyg inom ramen för varumärkesuppbyggnad och har med tiden fått en alltmer betydande roll bland företagen.¹² Dock kan antas att både Melins och Aakers teorier, som presenteras längre fram, främst är anpassade för stora, redan etablerade företag, som

⁵ <http://lagen.nu/dom/md/2006:3>

⁶ Sunstrøm, M. (2010) ”Lego udfordres af polske kopiklodser”

⁷ Sunstrøm, M. (2010) ”Lego truert legetøjsbutikker”

⁸ Sunstrøm, M. (2010) ”Lego udfordres af polske kopiklodser”

⁹ Pihlblad, G. (2010) ”Cobi åker inte snålskjuts på Lego”, *Leksakshandlaren*.

¹⁰ Melin, Frans (1999:9,15) *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*, Malmö Liber AB

¹¹ Magrath, A. (1993), ”A brand by any other name”, *Sales and Marketing Management*, Vol 145, pp 26-7.

¹² Aaker, David (1996:86-87) *Building strong brands*, New York : Free Press

exempelvis Lego. Detta märks inte minst när författarna vid klargörande av sina teorier i många fall jämför och relaterar till väletablerade företag som Coca Cola, IBM och McDonald's. Detta resonemang gäller dock inte bara Melins och Aakers teorier, utan snarare en större del av rådande varumärkesforskning. Det kan därför vara intressant att se hur ett mindre, imiterande företag, i detta fall Cobi, gått tillväga i sin varumärkesuppbyggnad, och huruvida detta stämmer överens med föreliggande teorier.

1.3 Syfte

Som framgår av stycket ovan utgår vi i denna uppsats från antagandet att etablerade Legos varumärkesuppbyggnad är i enlighet med befintliga teorier kring varumärkesuppbyggnad. Syftet med uppsatsen blir därför att undersöka hur ett mindre och därtill imiterande företag, närmare bestämt Cobi, arbetat med att utveckla sitt varumärke, och huruvida detta överensstämmer med befintliga teorier. Eftersom Cobis varumärke och identitet är så tydligt förknippat med Lego faller det sig även naturligt att se till likheter och olikheter företagen emellan.

1.4 Frågeställning

För att mer konkret kunna besvara vårt syfte kommer följande frågeställningar ligga till grund för uppsatsen:

- *Hur ser Cobis varumärkesuppbyggnad ut?*
- *Stämmer detta överens med befintliga teorier kring varumärkesuppbyggnad?*
- *Vilka likheter och olikheter finns mellan Cobi och Lego avseende varumärkesidentitet?*

1.5 Avgränsningar

I denna uppsats kommer vi enbart se till den varumärkesuppbyggande processen utifrån märkesinnehavarens perspektiv, då det inom ramen för denna uppsats förefaller mest relevant.

Konsumentperspektivet kommer utelämnas helt då det inte funnits möjlighet att närmare undersöka detta.

1.6 Disposition

1. Inledning *I det inledande kapitlet introduceras ämnet för läsaren som har legat i grund för uppsatsen. Den går vidare med en diskussion som kring ämnet som sedan mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. Avslutningsvis redogörs de avgränsningar som har valts.*
2. Teori *Avsnittet presenterar de relevanta, valda teorierna som kommer att ligga till grund för studien. Här ges en ingående förklaring till de olika teoretiska modellerna för att skapa förståelse kring ämnet som sedan kommer vävas samman med det empiriska materialet.*
3. Metod *I metodavsnittet beskrivs tillvägagångssättet som har genomförts för att besvara vår frågeställning, de urval som har gjort samt motivet till de teoretiska och empiriska val som tagits. Avslutningsvis diskuteras för och nackdelar med metodvalet och hur den påverkar tillförlitligheten i slutresultatet och slutligen en kritisk granskning av metodvalet.*
5. Empiri och analys *Här presenteras diskussioner kring de valda begreppen och empiri och teori vävs samman. Här sker en jämförelse mellan Cobis varumärkesuppbyggande process och de valda teorierna.*
6. Diskussion *I det slutliga kapitel redovisas slutsatser som har kunnat tas utifrån studiens resultat och analys.*

2. TEORI

Teoriavsnittet inleds med att läsaren introduceras för varumärkets definition och olika funktioner. Detta följs av en redogörelse för den teoretiska ram som ligger till grund för arbetet. Avsikten är att skapa förståelse för ämnet samt förbereda läsaren för vidare analys och tolkning.

2.1 Varumärkets definition

Enligt Aaker definieras ett varumärke enligt följande:

*”A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors”.*¹³

I 1§ i varumärkeslagen finns en liknande definition som lyder:

*”Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrseln på en vara eller dess förpackning förutsatt att tecken kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan.”*¹⁴

Enligt Melin innehåller båda ovanstående definitioner de två grundläggande krav för vad som kan karaktärisera ett varumärke. Dessa är att objektet i fråga både skall kunna återges grafiskt, och kunna särskilja en produkt från andra produkter. Detta innebär enligt Melin att förutom ord, siffror, slogans, figurer och bokstäver kan exempelvis smak och ljud fungera som varumärken, under förutsättning att de kan avbildas grafiskt.¹⁵

¹³ Aaker, David (1991:7) *Managing brand Equity* New York

¹⁴ Sveriges Rikes Lag. (2007), Varumärkeslagen 1 § (1960: 644)

¹⁵ Melin, Frans (1999:29) *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*, Malmö Liber AB

2.2 Varumärkets olika funktioner

Melin menar att varumärket kan ses utifrån fyra olika perspektiv: *lagstiftarens*, *märkesinnehavarens*, *konsumentens* samt *konkurrentens*. Beroende på ur vems perspektiv varumärket betraktas fyller det olika funktioner.¹⁶ I denna uppsats har vi som tidigare nämnt valt att ta utgångspunkt i märkesinnehavarens perspektiv, då det är detta perspektiv som är mest relevant för uppsatsen.

2.3 Forskarpresentation och val av teorier

Det finns idag många forskare som behandlar ämnet kring varumärkesuppbyggnad. I vår urvalsprocess har vi dock valt att framförallt fokusera på Frans Melin och David A Aaker då de som tidigare nämnt kan sägas vara representativa för ett helt kunskapsfält inom varumärkesforskning.

David A. Aaker är professor inom marknadsföringsstrategi vid Berkeleyuniversitet i Kalifornien och har skrivit flertalet böcker inom ämnesområden som varumärke, marknadsföring och affärsstrategier. Han är därtill en av de mest citerade författarna inom dessa områden. Hans tidigare forskning rankas mycket högt och ligger till grund för en stor del av den teoribildning som idag finns beträffande varumärkesuppbyggnad.

Frans Melin är ekonomie doktor och en av Nordens ledande forskare och konsulter i varumärkesstrategi. Han har skrivit flertalet prisbelönta böcker inom varumärkesstrategi och är ansvarig för forskningen kring Strategic Brand Management vid Ekonomihögskolan i Lunds universitet. Han är därtill flitigt anlitad som konsult, föreläsare och utbildare av ett stort antal företag.

Trots att de senaste årens varumärkesforskning genomgått en snabb utveckling och bidragit till ökad förståelse för varumärken menar Melin att det saknats en allmängiltig modell som ger en helhetssyn på den varumärkesuppbyggande processen ur märkesinnehavarens perspektiv.¹⁷ För att råda bot på detta har Melin utvecklat *den strategiska varumärkesplattformen* (se Figur 1) som är en illustration av den varumärkesuppbyggande

¹⁶ Ibid. (1999:36)

¹⁷ Ibid. (1999:113, 124)

processen. Modellen, som kommer ligga till grund för denna uppsats, utgörs av sex begrepp som var och en representerar en aktivitet i varumärkesuppbyggandet. För att tillföra ytterligare djup och förståelse för begreppen kommer även andra teoretikers infallsvinklar integreras i modellen, och då i synnerhet Aakers.

2.4 Den strategiska varumärkesplattformen

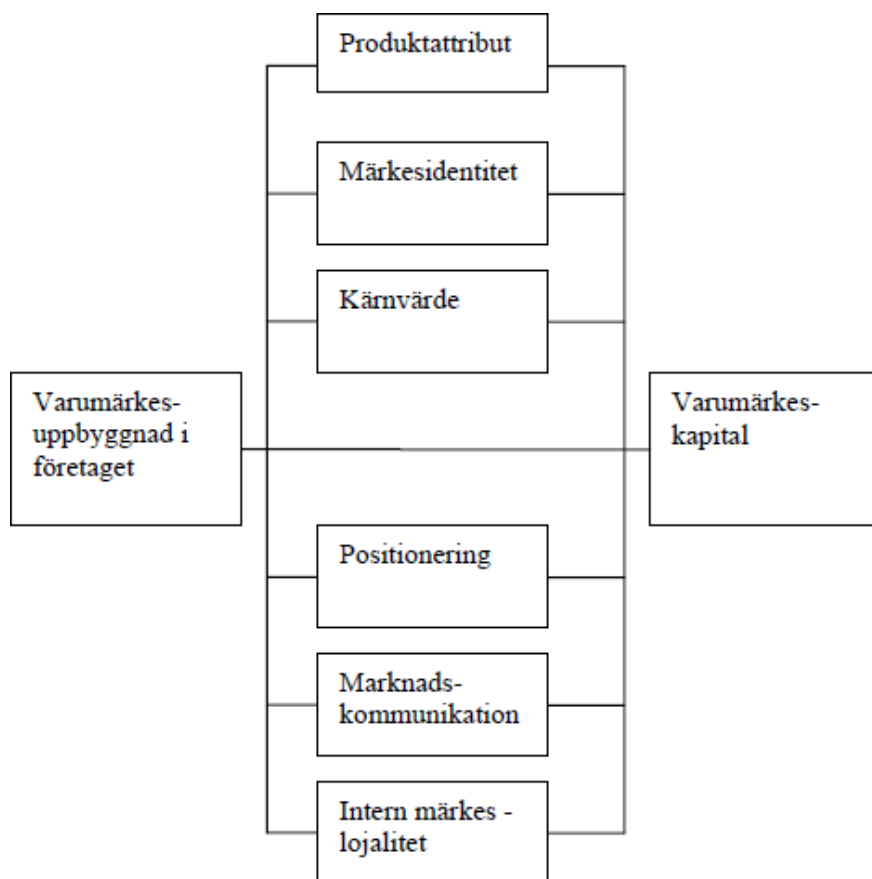
Den övergripande målsättningen vid all varumärkesuppbyggnad att attrahera så många märkeslojala kunder som möjligt.¹⁸ Detta kan göras med hjälp av Melins *strategiska varumärkesplattform* som illustrerar vad som krävs för att bygga upp, utveckla samt vårda ett starkt varumärke. Modellen består av sex intimt förknippade begrepp som alla representerar en delprocess i varumärkesuppbyggandet : *produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation* samt *intern märkeslojalitet*.¹⁹ Modellen mynnar ut i ett så kallat varumärkeskapital som står för den immateriella resurs som ett varumärke utgör.²⁰ Mer konkret kan varumärkeskapitalet definieras som det mervärde ett specifikt varumärke tillför sina produkter.²¹

¹⁸ Ibid. (1999:206)

¹⁹ Ibid. (1999:124)

²⁰ Beverland M. B, Napoli, J, & Farrelly, F. (2009). "Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort", *J PROD INNOV MANAG* 2010;27:33-48

²¹ Farquhar, P.H. (1990). "Managing brand equity", *Journal of Advertising Research*, Vol. 30 No.4, pp.RC7.



Figur 1. Melins strategiska varumärkesplattform – en illustration av den varumärkesuppbyggande processen ur märkesinnehavarens perspektiv.²²

2.4.1 Produktattribut

Produktattribut är påtagliga kännetecken hos en produkt vars uppgift är att förmedla ett funktionellt mervärde till konsumenterna. Attributen har också i uppgift att visualisera och individualisera märkesprodukten.²³ Eftersom produktattributen ofta påverkar konsumenternas helhetsbild av varumärket är det extra viktigt att arbeta med dessa.²⁴ Dock påpekas att produktattribut är väldigt lätta för företag att imitera. Detta medför som Melin uttrycker det att ”produktattribut som utgör en konkurrensfördel idag riskerar att bli en

²² Melin (1999:125)

²³ Ibid. (1999:125)

²⁴ Keller, Kevin (2008:194) *Strategic Brand Management building, measuring, and managing brand equity* Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall

konkurrensförutsättning på morgondagens marknad".²⁵ Produktattributen delas upp i följande grupper; *produktutveckling och produktkvalitet*, samt *förpackning och visuell identitet*.²⁶

Produktutveckling och produktkvalitet

Produktutveckling är enligt Melin en förutsättning för att en märkesprodukt ska kunna bevara sitt kvalitetsrenommé. Utan god kvalitet riskerar företagens produkter att tappa sin styrka och attraktionskraft.²⁷ Enligt Urde är god kvalitet på många marknader också en förutsättning för att kunna konkurrera med andra företag.²⁸ Melin påpekar dock att en märkesprodukts faktiska kvalitet inte nödvändigtvis behöver vara identisk med konsumentens upplevda kvalitet.²⁹ Det är sålunda kundens upplevelser av hur värdefull en vara är i jämförelse med andra alternativ som blir avgörande.³⁰ Ett sätt att påverka den upplevda kvaliteten hos produkterna är genom priset. Det är därför ur märkesinnehavarens perspektiv angeläget att ta ut relativt högt pris då det förstärker den upplevda kvaliteten hos konsumenterna.³¹

Förpackning och visuell identitet

Förpackningens utseende utgör företagens ansikte utåt och är enligt Melin av stor betydelse då den skapar en bild av den slutliga märkesprodukten. Även val av färg i hänsyn till förpackning är av stor vikt då företag kan utveckla en säregen förpackningsutstyrsel till sin fördel.³² Detta resonemang stöds även av Keller som menar konsumenterna ofta associerar etablerade företag med en viss färg eller färgkombination. Här nämns exempelvis Kodak som ofta förknippas med färgen gul.³³ För att en förpackning ska vara tilltalande är det också viktigt att företaget ständigt utvecklar den för att visa att de ligger rätt i tiden.³⁴

Utöver förpackningen menar Melin att logotypen och olika former av symboler är de viktigaste attributen vid utvecklande av visuell identitet. Även här betonas färgvalet.³⁵ Logotyp och symboler är ofta lätta att känna igen och kan därför lätt kopplas till företagens

²⁵ Melin (1999:84)

²⁶ Ibid. (1999:80)

²⁷ Ibid. (1999:81)

²⁸ Urde, M. (1994). "Brand Orientation – A Strategy for Survival". *Journal of Consumer Marketing*, Vol 11, pp. 18-32

²⁹ Melin (1999:82)

³⁰ Grönroos (2004:320) & Kotler (2003:312)

³¹ Melin (1999:82)

³² Ibid. (1999:83)

³³ Keller (2008:170)

³⁴ Melin (1999:83)

³⁵ Ibid. (1999:82-83)

produkter.³⁶ Enligt Aaker kan en stark och relevant symbol berika och skapa mening åt varumärket.³⁷ Exempelvis kan symbolen påvisa humor, skapa intresse, förstärka associationer eller skapa en viss personlighet åt varumärket.³⁸ Aaker påpekar dock att symbolen helst bör vara anknuten till företagetsnamnet. Anknytningen sker lättast om namnet kan stimulera eller stödja symbolen.³⁹

2.4.2 Märkesidentitet

”The identity is the brand’s unique fingerprint which makes it one of a kind.”⁴⁰

Märkesidentitet inkluderar kunskap om vad som gör varumärket värdefullt.⁴¹ Melin förklarar det som vad ett varumärke står för, vad som gör det unikt och vad som ger det mening. Det primära syftet vid utvecklande av märkesidentitet att förmedla ett emotionellt mervärde till konsumenterna. Då produktributen som tidigare nämnt är lätta är imitera blir detta alltmer viktigt.⁴² Aaker liknar identiteten hos ett varumärke med en persons identitet där frågor som; ”Vad står jag för?” och ”Hur vill jag uppfattas” står i fokus.⁴³ Enligt Melin är de centrala elementen vid skapande av märkesidentitet *namnval* och *personlighet*.⁴⁴

Namnval

Ett bra namnval kan ge företag försäljningsfördel över jämförbara konkurrenter.⁴⁵ Melin menar att namnet fungerar som en länk mellan märkesinnehavare och konsument på så sätt att det förmedlar känslor.⁴⁶ Detta vidhåller även Aaker som vidareutvecklar resonemanget med att namnet bör generera associationer till vad varumärket *är* och *gör*.⁴⁷ Vidare menar Melin att ett framgångsrikt namn ska vara *enkelt*, *unikt* och *suggestivt*. Med suggestivt menas ett namn som indikerar något om produktens egenskaper eller användningsområde.⁴⁸ Dock menar

³⁶ Keller, L. Kevin (2008:156) *Strategic Brand Management building, measuring, and managing brand equity* Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall

³⁷ Aaker, David (2008:189) *Strategic market management* John Wiley & Sons

³⁸ Ibid. (2008:190)

³⁹ Aaker, David (1991:191) *Managing brand Equity* New York

⁴⁰ Upshaw (1995:13)

⁴¹ Malone, T. (2010) Branding in 2010 *JCK*

⁴² Melin (1999:126)

⁴³ Aaker (1996:69)

⁴⁴ Melin (1999:85-86)

⁴⁵ Berry, L. L., Lefkowitz, E. & Clark, T. (1988). ”In services, what’s in a name”. *Harvard Business Review*, Vol 66, pp28-30

⁴⁶ Melin (1999:91)

⁴⁷ Aaker (1991:187)

⁴⁸ Melin (1999:92)

Keller att även påhittade namn som saknar koppling till produkten, så kallade *fantasinamn*, kan vara till fördel då konsumenterna kan skapa egna associationer.⁴⁹

Personlighet

Identiteten hos en person kan tillskrivas olika egenskaper. Likaså kan ett varumärke skapa personlighet som exempelvis ungdomligt, humoröst och imponerande. Tanken bakom skapandet av en personlighet är antagandet att konsumenterna väljer produkter som de själva kan associera med. Samtidigt ges konsumenterna möjlighet att kompensera sin egen personlighet och känna samhörighet med varumärkets identitet.⁵⁰ Både Melin och Aaker nämner ett antal punkter som beskriver hur företag kan gå tillväga vid utvecklande av personlighet⁵¹;

- **Skapa en bild av användaren** – exempelvis maskulint, feminint, ungdomligt och så vidare.
- **Framträda i specifika sammanhang** – medvetet sponsra olika arrangemang som förstärker en viss personlighet.
- **Använda symboler** – vissa symboler skapar personlighet genom tydliga associationer, exempelvis Ronald McDonald.
- **Framhäva ålder** – yngre företag kan skapa en ungdomligare personlighet och vice versa.
- **Framhäva geografiskt ursprung** – poängtera sitt nationella ursprung och därigenom förmedla en viss utmärkande personlighet.

2.4.3 Kärnvärde

Enligt både Melin och Aaker representerar kärnvärdet en produkts primära konkurrensfördel och dragningskraft.⁵² Till skillnad från produktattribut och märkesidentitet som företräder ett varumärkes funktionella och emotionella mervärden skall kärnvärdet leverera båda två i form av ett *differentierande mervärde*. Förutom att tillfredsställa konsumentens grundläggande behov skall kärnvärdet enligt Melin även vara *kommunicerbart* till konsumenterna, samt *unik*

⁴⁹ Keller (2008:151)

⁵⁰ Aaker (1996:83-84)

⁵¹ Melin (1999:94-95) & Aaker (1996:146-148)

⁵² Aaker, (2008:170) & Melin (1999:127)

och *svårimiterat* gentemot konkurrenterna.⁵³ Det framtagna kärnvärdet ska sedan ligga till grund för hur företaget positionerar sig.⁵⁴

2.4.4 Positionering

Ett företags positionering avser den process genom vilken märkesinnehavaren försöker positionera sig så attraktivt som möjligt i konsumentens medvetande. Melin skiljer på psykologisk positionering och produktpositionering. Den förstnämnda fokuserar på hur konsumenterna uppfattar en viss märkesprodukt i relation till konkurrenterna, medan den andra fokuserar på hur företaget kan positionera sina produkter gentemot andra aktörer på marknaden.⁵⁵

För att en positionering skall bli framgångsrik menar Aaker att företaget först måste specificera en eller flera *målgrupper*. Vidare bör företaget *påvisa övertag*, det vill säga hitta ett område där de är starkare än konkurrenterna. Därefter bör de även sträva efter att förstärka varumärket genom *aktiv kommunikation*.⁵⁶ Aaker betonar även vikten av en *uppföljning* i samband med positioneringen.⁵⁷ Detta påpekas även av O'Malley som menar att olika former av konsumentundersökningar är viktiga för att ta reda på vad som efterfrågas och vad som är mest aktuellt.⁵⁸

Enligt Kotler kan ett företag positionera på många olika sätt, han nämner bland annat;⁵⁹

- **Mer för mer** – ofta äldre företag som är ”specialister” inom ett område och tar ut ett högt pris för sin utmärkta kvalitet.
- **Samma för mindre** – företag som säljer välkända varumärken men till ett lägre pris till följd av bra inköpsförmåga.
- **Mer för samma** – företag som menar att de ha likvärdig kvalitet men till ett billigare pris.

⁵³ Melin (1999:231)

⁵⁴ Melin (1999:127)

⁵⁵ Melin (1999:127)

⁵⁶ Aaker (1996:179-180, 182)

⁵⁷ Ibid. (1996:189)

⁵⁸ O'Malley, D. (1991), ”Brands mean business”. *Accountancy*, Vol 107, pp 107-8

⁵⁹ Kotler (1999) *Kotlers Marknadsföring: att skapa, vinna och dominera marknader*, översättning Lars Ahlström 1 upplagan: Liber ekonomi, Malmö

- **Mindre för mycket mindre** – företag som erbjuder mindre till ett billigare pris, exempelvis flygbolag som erbjuder billigare biljett om resenären inte beställer mat.

2.4.5 Marknadskommunikation

Marknadskommunikation, eller reklam, är ett verktyg som företag använder för att skapa associationer och medvetenhet kring varumärket.⁶⁰ Coonan menar reklam ibland vara det enda som skiljer produkterna från varandra på en marknad där produkterna är snarlika.⁶¹ Det är en av många anledningar till varför Melin anser att konsistent, konsekvent och individuellt särpräglad reklam är en förutsättning för att bygga ett starkt varumärke.⁶²

Marknadskommunikation kan ge uttryck i många olika former, här kan nämnas tidningar, Internet, film, böcker, radio och television bland mycket annat.⁶³ Både Melin och Keller nämner också vikten av olika former av sponsring.⁶⁴ Genom att sponsra passande evenemang som stödjer de associationer företaget vill väcka kan en mer djupgående relation skapas till konsumenterna.⁶⁵

2.4.6 Intern märkeslojalitet

Intern märkeslojalitet är den sista delen i Melins varumärkesplattform och fokuserar på upprätthållandet av ett redan uppbyggt varumärke. Som framgått av tidigare resonemang är den övergripande målsättningen vid varumärkesuppbyggnad att attrahera så många märkeslojala kunder som möjligt.⁶⁶ För att lyckas med detta är det dock minst lika viktigt med intern lojalitet inom företaget. Med detta menar Melin att märkesinnehavaren själv bör veta vad det egna varumärket står för samt hur det ska utvecklas. Melin poängterar samtidigt att den varumärkesuppbyggande processen aldrig avslutas utan ständigt måste utvecklas och underhållas.⁶⁷

⁶⁰ Keller (2008:235)

⁶¹ Coonan, C. (1993), "Coke battles Pepsi", *Business & Finance*, Vol. 30, p. 30

⁶² Melin (1999:128, 102)

⁶³ Holt, D. B, Quelch, J. A, Taylor E. L. (2004), "How Global Brands Compete". *Harvard Business Review*, Vol. 82, p. 68-76

⁶⁴ Melin (1999:104) & Keller (2008: 259)

⁶⁵ Keller (2008:261)

⁶⁶ Melin (1999:206)

⁶⁷ Melin (1999:105)

2.5 Tillämpning av modell

Vi kommer att använda de delar av Melins modell som vi anser bäst besvarar vårt syfte. Störst fokus kommer dock ligga på Cobis produktattribut och märkesidentitet. Eftersom dessa två aktiviteter är såpass starkt förknippade med Lego kommer vi utöver Melins modell även utföra en bildanalys för att se till eventuella likheter och olikheter företagen emellan. Vidare kommer den interna märkeslojalitet helt att uteslutas då det inte funnits möjlighet att utforska detta på ett adekvat sätt.

3. METOD

I metodavsnittet beskrivs tillvägagångssättet som har genomförts för att besvara vår frågeställning, de urval som har gjort samt motivet till de teoretiska och empiriska val som tagits. Avslutningsvis diskuteras för och nackdelar med metodvalet och hur den påverkar tillförlitligheten i slutresultatet och slutligen en kritisk granskning av metodvalet.

3.1 Forskningsmetod

Forskningsansatsen beskriver förhållandet mellan teorin och empirin. De två främsta forskningsansatserna är *induktion* och *deduktion*. Den induktiva metoden utgår från redan befintlig teori och går till empiri, medan den deduktiva metoden går från ”empiri till teori”.⁶⁸ Många gånger väljer forskaren att blanda dessa två ansatser, vilket resulterar i en *abduktiv* ansats.⁶⁹

Denna uppsats tillämpar främst en induktiv ansats då teori har legat till grund för uppsatsens empiriska referensram. Detta innebär att teorin ligger till grund för uppsatsens innehåll och riktning. I analysdelen övergår studien till en abduktiv ansats med en kombination av deduktion och induktion där jämförelser kontinuerligt sker mellan de valda teorierna och det empiriska materialet. Detta tillvägagångssätt bidrar till en systematisk och stegvis sammanvävning mellan teori och empiri.

Uppsatsen empiriska materialn har samlats in med hjälp av kvalitativ metod. Denna ansats består av en mer ingående intervjuer där forskaren söker en djupare förståelse för ett fenomen.⁷⁰ Denna metod ansåg vi vara mest relevant då vi söker förståelse för diverse kontexter på ett mer djupgående plan. Till skillnad från en kvantitativ ansats, där respondenterna oftast är *slumpmässigt* utvalda, är de vid tillämpning av kvalitativ ansats *avsiktligt* utvalda att delta i undersökningen.⁷¹ Genom att intervjua fyra nyckelpersoner med diversifierad insyn i Cobis varumärkesuppbyggnad är vår förhoppning således att skapa en så djupgående förståelse för företagets varumärkesuppbyggande process som möjligt. En presentation av nyckelpersonerna sker senare i detta kapitel.

⁶⁸ Jacobsen, D. Ingvar (2002:34) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur Meyers M.

⁶⁹ Backman, Jarl, (1998:84), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

⁷⁰ Bryman, Alan (2001:77-82) *Samhällsvetenskapliga metoder* Liber

⁷¹ Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003:84). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB.

3.4 Fallstudie

En fallstudie innebär att forskaren fokuserar på ett enskilt fall, exempelvis ett företag, där önskan är att förstå eller förklara en viss företeelse.⁷² Objektet som studeras är således avgränsat, vilket skall leda till en mer fokuserad och djupgående förståelse. Den huvudsakliga kritiken som riktats mot fallstudier är att risken för att överdriva och överförenkla vissa delar av verkligheten. Detta skulle resultera i att läsaren får en vilseledande och skev bild av sanningen.⁷³

Vid val av studieobjekt har vi valt att titta närmare på leksaksföretaget Cobi. Detta företag valdes då vi ville se hur ett mindre, och därtill imiterande, företag gått tillväga i sin varumärkesuppbyggnad. Företaget är intressant då det på relativt kort tid utvecklats till en av Legos främsta konkurrenter. Samtidigt är vi väl medvetna om att företagets starka tillväxt inte nödvändigtvis behöver tyda på ett starkt varumärke. Vidare tyckte vi också Cobi var passande för uppsatsens syfte då deras byggklossar är såpass starkt förknippade med Lego. Vi tänkte att det därför skulle vara intressant att i vissa avseenden se till likheter och olikheter mellan företagets varumärkesuppbyggnad. Med fallstudien är vår förhoppning att kunna ge läsaren en så fulländad och djupgående bild av Cobis varumärkesuppbyggande process som möjligt. Samtidigt finns en medvetenhet bland författarna om nackdelen med tillämpning av en fallstudie, närmare bestämt risken för att överförenkla verkligheten och därigenom skapa en felaktig bild

3.5 Datainsamling

Vid insamling av information förekommer två olika typer av data; primärdata och sekundärdata. Sekundärdata består av böcker och artiklar och annan information som inte inhämtats av forskarna själva. Primärdata däremot utgörs av enkätundersökningar, observation och intervjuer och är information som forskaren själv samlat in.⁷⁴ Då ansvaret ligger på forskaren bör insamlingen planeras grundligt för att få så korrekt information som möjligt.⁷⁵

⁷² Ibid. (2003:104)

⁷³ Ibid. (2003:97-98)

⁷⁴ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, (1999:52) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund

⁷⁵ Jacobsen (2002:282)

3.5.1 Insamling av sekundärdata

Den sekundärdata som legat till grund för uppsatsens teoretiska referensram är i synnerhet hämtad från böcker skrivna av Frans Melin och David .A Aaker. I första hand är det Melins ”Varumärkesstrategi” samt Aakers ”Building Strong Brands” och ”Strategic Market Management”. Valet av dessa föll sig naturligt då båda forskarna anses vara pionjärer inom varumärkesforskning och därmed kan sägas vara representativa för aktuell forskning inom varumärkesuppbyggnad. Utöver ovan nämnda teoretiker har även andra böcker och vetenskapliga artiklar inom ämnesområdet sökts och behandlats. Detta för att tillföra ytterligare dimension till den teoretiska referensramen.

3.5.2 Insamling av primärdata

Vid insamling av vårt empiriska materialet har vi använt oss av kvalitativa forskningsintervjuer som metod. Enligt Kvale är syftet med denna metod att få intervjurespondenten att ge sitt perspektiv i avsikt att tolka olika uppfattningar.⁷⁶ Frågorna som ställdes grundades och utformades utifrån uppsatsens teoretiska ram. Vår förhoppning med denna metod var att få en så detaljerad bild av Cobis varumärkesetablering och därigenom svara på uppsatsens problemformulering.

Bryman talar om en semistrukturerad intervju där intervjuaren använder sig av en så kallad *intervjuguide*. Intervjuguiden fungerar som underlag där det finns en lista över specifika teman som skall beröras.⁷⁷ Detta val av frågestruktur ger respondenten frihet att angripa på de tematiserade frågorna på ett personligt sätt.⁷⁸ Att låta den intervjuade tala fritt kan leda till mer detaljerad information, vilket vi ansåg vara givande för just denna studie.

Av våra totalt fyra intervjuer utfördes två via e-mail kontakt, och två via Skype. Dessa semistrukturerade intervjuer valde vi att utföra individuellt då vi ansåg att det var mest relevant för att få fram enskilda tolkningar kring de valda tematiserade områdena.⁷⁹ Frågorna är anpassade och kopplade till vår teoretiska ram. Vidare anser Bryman att kvalitativ

⁷⁶ Kvale, Steiner (1997:117) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund; Studentlitteratur

⁷⁷ Bryman (2001:301)

⁷⁸ Ibid. (2001:301)

⁷⁹ Jacobsen (2002:161)

forskning vanligtvis inriktar sig på generering, men kan även ha i syfte att pröva teorier.⁸⁰ Denna uppsats är just av den sistnämnda karaktären och därför utformades intervjufrågorna utefter detta induktiva val. Det insamlade empiriska materialet som uppkommer på detta vis kommer slutligen att jämföras och vävas samman med de valda teorierna för att se vilka delar som överensstämmer, och eventuellt tillkommer, vid företagets varumärkesuppbyggande process.

3.5.2 Val av intervjurespondenter

För att få en god insikt inom företaget kontaktade vi i första hand Robert Podles som är företagets VD. VD:n har funnits med i företagets historia sedan starten och vi ansåg därför att han kunde ge en djup och korrekt bild av företagets varumärkesuppbyggande process. En annan tanke var att han kunde rekommendera oss vidare till andra nyckelpersoner inom företaget, vilket han också gjorde genom att vägleda oss till **Katarzyna Nawrocka** som är Cobis marknadschef. Marknadschefen har arbetat på företagets marknadsföringsavdelning sedan 2001. Utöver detta talade vi även med transportchefen Robert Beriger. Detta val gjordes eftersom han funnits med hos företaget sedan det startade i slutet på 80-talet. Vi tänkte därför att det skulle vara intressanta att höra hans infallsvinklar kring ämnesområdet. Slutligen vände vi oss även till produktavdelningschefen Marta Pajak. Då varumärkesuppbyggnad till stor del bygger på diverse produktattribut kändes detta naturligt.

3.5.3 Intervjuprocessen

Eftersom företagets huvudkontor befinner sig på polsk mark ansåg vi att det mest pratiska var att utföra intervjuerna via Skype. Innan intervjuerna kunde genomföras krävdes att många andra komponenter överensstämde. Vi började med att skicka ett e-mail till företagets VD där vi presenterade vår grupp, vår uppgift och syftet med intervjuerna. Detta för att vara ute i god tid och skapa trovärdighet för vår studie hos företaget. Vi bemöttes med positiv respons med diverse bifogade informationsfiler om företaget. Efter att ha varit i e-mail -och skypekontakt vid ett flertal tillfällen med företagets VD bestämde vi till slut ett datum för intervjun.

Vi började med att utforma frågor som vi tidigare beskrev. Eftersom företaget är av utländskt ursprung översattes alla frågor från svenska till polska, och vissa frågor även till engelska.

⁸⁰ Bryman (2001:35)

Även en grunderlig teknisk kontroll behövde genomgå för att få intervjun flyta så bra som möjligt. Här utförde vi ett antal testsamtal till andra Skypekonton för att undersöka kvaliteten på ljudet. Vi laddade även ner programmet "Call Graph" för att kunna spela in konversationen. För att ytterligare försäkra oss att ingen information gick förlorad använde vi oss även två mobiltelefoner för inspelning. Denna "försäkrans" av information är av stor vikt då respondentens egna fraser och uttryck är viktiga att kunna uppfatta i detalj.⁸¹ Ytterligare en fördel med detta stödalternativ var att ett större fokus kunde läggas på intervjun, utan att behöva oroa sig för att viktig information går förlorad.

Intervjuer via Skype anses vara ett opersonligt medium och utelämnar den personliga kontakten mellan intervjuare och intervjurespondent. Detta minskar den så kallade *intervjueffekten*, som innebär att intervjuarens fysiska närvaro kan bidra till att intervjuobjektet uppträder onormalt.⁸² Skype var också passande grund av det geografiska avståndet, då vi främst kunde spara en hel del tid. Intervjuerna via Skype gjorde det dock omöjligt att uppfatta kroppssignaler, vilket vi gick inte ansåg spelade någon roll för just denna studie.

Den första skypeintervjun med företagets VD skedde på polska. Två av gruppmedlemmarna var närvarande under intervjun. Båda medlemmarna satt med varsin intervjuguide som kunde följas genom intervjuens gång. Högtalarfunktionen användes så både kunde ta del av samtalet och hjälpas åt om något behövdes tydliggöras eller förklaras. Denna intervju transkriberades till polska och sedan översattes till svenska.

Efter intervjun var vår förhoppning att få intervjua marknadschefen, en person som VD:n själv rekommenderade. För att visa engagemang och tilltro bad vi VD:n först informera henne om oss, varvid vi själva kontaktade henne via e-mail. Hon svarade relativt snabbt och önskade att få besvara intervjufrågorna skriftligt på engelska. Denna intervjuform gav oss inte chansen att ställa utfyllningsfrågor eller kompletteringsfrågor som uppkom, vilket gjorde att vi vände oss till transportchefen som funnits med sedan företagets start. Denna intervju utfördes via Skype och processen var de samma som med VD:n. Till den sista intervjun lyckades vi via e-mail till slut få tag på företagets produktavdelningschef. Hon ville precis som marknadschefen

⁸¹ Ibid. (2001:306)

⁸² Jacobsen (2002:162)

besvara våra frågor via e-mail, dock på polska. Hennes svar översattes senare av en av författarna till svenska.

3.5.4 Reflektioner kring intervjuprocessen

Ur en generell synvinkel anser vi att intervjuerna gick relativt bra, samtidigt som vi stötte på vissa svårigheter och utmaningar. Det största dilemman som vi fann var språket, vilket vi var medvetna om från början, men ansåg fortfarande att det skulle vara genomförbart. Eftersom majoriteten av intervjurespondenterna önskade att besvara våra frågor på polska gick en hel del tid åt översättning. Det krävdes också dubbelt arbete med att först konstruera frågor på svenska och sedan översätta de på lämpligt sätt så de inte skulle tappa sitt värde. Eftersom Skype-intervjuerna utfördes på polska, ett språk som endast en av gruppmedlemmarna har som modersmål, blev det svårt att ge varandra fullständigt stöd och hjälp genom intervjuprocessen. Även det tekniska avbrottet som skedde tidigt under den första intervjun oroad oss för framtida störningar. Vi hade dock turen med tålmodiga intervjurespondenter som tog i hänsyn till detta och kunde utföra intervjun utan större problem. Vi kände även ett stort stöd, uppmuntran och engagemang från samtliga respondenter som var ytterst flexibla med tidsbokning av intervjuer.

3.6 Bildanalys

I denna uppsats har vi valt att göra en analytisk bildanalys av Cobis och Legos logotyp samt förpackningar. Detta för att finna likheter och olikheter mellan företagens varumärkesidentitet och därigenom varumärket i sin helhet. Logotyperna fann vi intressanta att analysera då färgerna som ingår i respektive logotyp påminner mycket om varandra. Förpackningarna som analyseras är hämtade från respektive företags hemsida. För att lättare kunna jämföra dessa valdes förpackningar från båda företagen som har ett liknande tema. Vi har därmed bortsett från företagets alla övriga förpackningar och således kan bildanalysens slutsatser vara präglade av en viss riktning.

Vid utförande av bildanalysen valde vi att använda oss av den seometiska ansatsen, vilken studerar bildens struktur och mening. Här utgick vi från *den semiotiska triangeln*, som säger att meningen är skapad genom samband mellan objektet (ikon), tolkaren (index) och tecken

(symbol).⁸³ Objektet kan vara i form av en ikon, som exempelvis en pyramid. Pyramiden kan även fungera som en symbol som representerar Egypten. Solbränna kan vara exempel på ett index av solexponering.

Följaktligen bryter semiotiken ner en större helhet till delar. Tanken är att kombinera dessa delar med varandra och därigenom tolka innebörden.⁸⁴ Detta har vi gjort genom en denotation som har i uppgift att *beskriva* bilder, samt konnotation som syftar till att *tolka* förhållandet mellan de olika delarna.⁸⁵ Konnotation är bildens sekundära mening, det vill säga vad bilden förmedlar och associeras med.⁸⁶ Tolkningsarna som har gjorts av Cobis och Legos förpackningar har varit relativt fria men utefter den semiotikens ramverk. Eftersom tolkning baseras på olika kulturella faktorer anser vi dock att våra tydningar varken är rätta eller felaktiga,⁸⁷ men alternativa.

3.7 Reliabilitet och validitet

För att uppnå en stark grad av reliabilitet och validitet är det viktigt att kontinuerligt arbeta med en noggrann bearbetning av materialet. Reliabilitet syftar till resultatets trovärdighet och validiteten om intervjuundersökningen mäter vad som var avsett att undersöka.⁸⁸ Empirin som insamlas måste vara tillförlitlig och trovärdig (reliabel), samt giltig och relevant (valid).⁸⁹

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet syftar på tillförlitligheten hos det empiriska materialet. Här skall forskaren fråga sig: huruvida ändras resultat om samma undersökningen upprepas? En hög reliabilitet uppnås om olika oberoende mätningar av samma fenomen ger likartade eller samma resultat. Det krävs en tillräckligt hög grad av reliabilitet för att pröva den utformade frågeställningen.⁹⁰

⁸³ Bergström, Bo, (2001:116), *Bild & Budskap: ett triangeldrama om bildkommunikation*, Carlson bokförlag, Stockholm

⁸⁴ Echtner, C. M. (1999) The semiotic paradigm: implications for tourism research. *Tourism Management*, Vol. 20, s. 47-57

⁸⁵ Laspina James A. (1998:48) *The visual turn and the transformation of the textbook* New Jersey

⁸⁶ Ibis.

⁸⁷ Fiske J. (1990) *Introduction to Communication Studies*; London; Routledge & Laspina James A. (1998:163) *The visual turn and the transformation of the textbook* New Jersey

⁸⁸ Holme & Solvang (1997:136) *Forskningsmetodik- om kvalitativ och kvantitativa metoder* Lund: Studentlitteratur

⁸⁹ Jacobsen (2002:21)

⁹⁰ Holme & Solvang (1997:163-165)

Däremot motargumenteras denna kvalitetskriterie eftersom människor konstruerar olika versioner, som i sin tur kan ge olika resultat.⁹¹

Denna studie har försökt att uppnå en hög reliabilitet genom en djup insikt inom ämnesområdet vid utformning av intervjufrågorna. För att utforma dessa frågor försökte efter bästa förmåga koppla frågorna till den befintlig teoribildning kring det valda ämnesområdet. Vidare intervjuade vi trovärdiga nyckelpersoner inom företaget med så diversifierad insyn i företagets varumärkesuppbyggande process som möjligt. Vår förhoppning var att få ett så brett och djupgående perspektiv som möjligt och därigenom öka reliabiliteten. För att inte gå miste om någonting som sades under intervjuerna valde vi även att spela in allt som sades. Intervjun transkriberades nästan omdelebart och detaljrikt. Därefter började processen med att noggrant översattes texten svenska.

3.7.2 Validitet

Validiteten behandlar giltighet och relevans på det som forskaren önskar mäta. Frågan som kan ställas här är: mäter vi det som vi vill mäta? Jacobsen menar att validiteten kan delas upp i två delar; *intern* giltighet som syftar till om forskaren mäter det han sig mäta och *extern giltighet* med relevansen om generella slutsatser kan dras utifrån empirin. Som tidigare nämndes fokuseras denna kvalitativa uppsats på den interna giltigheten då målet inte är att generalisera utifrån det empiriska resultatet utan ge en fördjupad kunskap och förståelse inom ämnet som baseras på analytiska tolkningar.⁹² Valet av intervjurespondenter gjordes främst för ett arbete av hög giltighet vilket inte tros ha fått genom exempelvis enkätundersökningar eller observationer. Genom att tidigt lägga ett stort fokus på att förstärka reliabiliteten på undersökningen har vi även på så sätt försökt nå hög validitet.

3.8 Analys av empiriskt material

Källkritik innebär att kritiskt granska de valda källorna och fastställa bedömningen om information om källan. Med andra ord är syftet att granska tillförlitligheten i datan som insamlas.⁹³ Vi har i vårt val av teorier strävat efter att använda oss av litteratur och vetenskapliga artiklar som vi anser vara mest representativa och relevanta. I denna process har vi även i förväg kollat upp vissa av författarna för att se om informationen är pålitlig eller

⁹¹ Ryen, Anne (2004:139) Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier, Malmö Liber ekonomi

⁹² Lindblad (1998)

⁹³ Jacobsen (2002:261)

inte. Vissa av artiklarna som berör företagets presentation har hittats på olika hemsidor, vilket därav har används med försiktighet. Artiklarna är nyligen publicerade men utgör inte en central del av undersökningen, varvid de inte påverkar resultatet avsevärt. De interna källorna vi som grupp har fått ta del av värderar vi av hög tillförlitlighet. Här bör även påpekas att eftersom finns en så stor tillgång av litteratur inom vårt ämnesområde kan viss användbar litteratur omedvetet ha förbisetts. Litteraturen som vi fick tag på var oftast inte heller av den senaste upplagan, vilket kan ha påverkat tillförlitligheten i viss utsträckning. Denna ”lucka” av information försökte vi dock komplettera och fylla med vetenskapliga artiklar inom ämnesområdet.

En kritisk aspekt mot det empiriska materialet uppkommer framförallt vid telefonintervjuerna, där vi förlorade möjlighet att uppfatta respondentens kroppsspråk och visuella reaktioner. Den personliga kontakten blir således inte lika stark som vid en fysisk intervju, vilket kan hindra respondenten från att tala om känsliga ämnen.⁹⁴ Dock anser inte vi att en sådan tolkning behöves göras, då studiens syfte inte berör sensibla områden. Resultatet som hade fått fram genom en platsintervju hade därav gett likartade svar.

Ytterligare nackdelar med framförallt formen av e-mailintervju är möjligheten och engagemanget att uttrycka sig i skrift. Därför försökte vi utforma dessa frågor något mer komprimerande. Vi fann det även svårt och tidskrävande att översätta intervjufrågorna från svenska till polska. En orsak till detta är att det polska och svenska språket skiljer sig så mycket, och i vissa fall saknas till och med vissa ord. Ett exempel är ordet ”kärnvärde”, som inte har någon direkt översättning till polska. I dessa fall fick vi söka efter närliggande ersättningsord eller helt enkelt beskriva ordet genom meningar. På ett liknande uppstod en utmaning i att översätta den insamlade empirin från polska till svenska. Av den anledningen har vi lagt en stor del av vår tid på att översätta på ett så korrekt sätt som möjligt.

⁹⁴ Ibid. (2002:161)

4. EMPIRI OCH ANALYS

Avsnittet inleds med en kort presentation av företaget samt de intervjurespondenter som legat till grund för uppsatsens empiri. Därefter görs en analytisk jämförelse mellan empiri och teori för att se hur väl de överensstämmer.

4.1 Företagspresentation

År 1987 grundades dagens Cobi i Polen under Ertrob. Namnet ansågs senare vara opassande då de båda r:n bidrog till en alltför hård ton och svårigheter i uttalet. Företagsnamnet behövdes helt enkelt förenklas och tre år senare uppkom namnet Cobi ur ren fantasi. Cobi ansågs lättare att uttala, uppfatta och att komma ihåg. Byggklossarna började tillverkas år 1996 och Cobi växte snabbt till den största producenten i Central -och Västeuropa och därigenom en av de starkaste konkurrenterna till Lego. Produktionen sker idag i företagets egna leksaksfabrik belägen i Mielec i södra Polen och byggklossarna säljs på hela 42 världsmarknader.⁹⁵

4.2 Den varumärkesuppbyggande analysen

Syftet med analysen är att se hur Cobi byggt upp sitt varumärke, och huruvida detta stämmer överens med befintligt teoribildning kring ämnesområdet. Eftersom Cobis varumärk är såpass starkt förknippat med Lego görs i vissa avseenden även jämförelser företagen emellan. Tanken med analysen är att förbereda läsaren för kommande slutsatser.

4.3.1 Produktattribut

Produktattribut utgörs av produktens påtagliga kännetecken vars syfte är att skapa ett funktionellt mervärde.⁹⁶ Eftersom produktattributen påverkar kundens helhetsbild av varumärket måste de noga beaktas i den varumärkesuppbyggande processen.⁹⁷

Produktutveckling

⁹⁵ Intervju med Robert Podles

⁹⁶ Melin (1999:125)

⁹⁷ Keller (2008:194)

Produktutveckling är ett av de absolut viktigaste produktattributen.⁹⁸ Enligt Robert Podles arbetar Cobi kontinuerligt med produktutveckling för att kunna tillgodose konsumenternas behov. Han menar att produktutveckling är extremt viktigt för att kunna tillfredsställa krävande kunder som målgruppen barn utgör. De försöker hela tiden utveckla nya byggklosserier där tanken är att stimulera barnens intellektuellt, fingerfärdighet samt kreativitetsförmåga. Tanken är att dessa attribut tillsammans ska frambringa ett ”leende på barnens läppar”.⁹⁹ Produkterna utvecklas ständigt av specialister som arbetar med olika designlösningar och att göra sortimentet mer attraktivt. Vidare förklarade Marta Pajak att varje ny serie förbättras i termer av färg, storlek och grafiks bild, för att på så sätt öka produktens estetik och attraktionskraft.¹⁰⁰ Många av elementen i byggklossarna är spegelbilder från verkligheten. Inspirationen kommer från det verkliga livet samt observationer av barnens beteende, drömmar och föräldrarnas önskemål. Cobis produktutveckling grundar sig i företagets mission: aktivera barnens fantasi och lärande genom lek. Enligt Podles är det som skiljer Cobi från Lego, avseende produktutveckling, att de i större utsträckning satsar på detaljrikedom i sina byggklosserier.¹⁰¹

Produktkvalitet

Produktutveckling är enligt Melin en förutsättning för att en märkesprodukt ska kunna bevara sitt kvalitetsrenommé.¹⁰² Vidare menar Urde att god kvalitet är en förutsättning för att kunna konkurrera med andra företag.¹⁰³ Vid våra intervjuer betonade samtliga respondenter vikten av god kvalitet. Framförallt var Podles tydlig när han sa: ”Kvalitet är nyckeln, det är det viktigaste”.¹⁰⁴ Redan tidigt i Cobis historia har olika former av kvalitetskontroll varit högt prioriterade. Idag är de olika blockuppsättningarna certifierade i enlighet med tyska regler, vilka håller hög klass.¹⁰⁵ Melin påpekar att företag som inte satsar på kvalitet riskerar att tappa sina produkters attraktionsförmåga¹⁰⁶, något som Cobi verkar medvetna om. Katazyina Nawrocka beskriver här att produktionsavdelningen ständigt genom praktiska provningar kontrollerar och testar varje ny uppsättning innan de introduceras för marknaden.¹⁰⁷ Cobi

⁹⁸ Melin (1999:81)

⁹⁹ Intervju med Robert Podles

¹⁰⁰ Intervju med Marta Pajak

¹⁰¹ Intervju med Robert Podles

¹⁰² Melin (1999:81)

¹⁰³ Urde, M. (1994). ”Brand Orientation – A Strategy for Survival”. *Journal of Consumer Marketing*, Vol 11, pp. 18-32

¹⁰⁴ Intervju med Robert Podles

¹⁰⁵ Intervju med Marta Pajak

¹⁰⁶ Melin (1999:81)

¹⁰⁷ Intervju med Katazyina Nawrocka

försöker även förmedla den sin goda kvalitet genom att på många av sina förpackningar ha ett så kallat "akvarium", vilket syftar på den lucka av plast som kunderna visuellt kan ta del av byggklossarnas kvalitet.¹⁰⁸ Detta kan hänföras till såväl Grönroos som Kotlers teorier om att det är kundens upplevda kvalitet som är det viktigaste.¹⁰⁹ Ett annat sätt att förstärka den upplevda kvaliteten enligt Melin att ta ut ett relativt högt pris.¹¹⁰ Enligt Nawrocka ger Cobi "möjlighet till lek och utveckling till ett rimligt pris".¹¹¹ Vidare sade Podles att Cobis byggklossar i genomsnitt är 20-30% billigare än Legos.¹¹²

Logotyp

Enligt Melin är företagets logotyp, och färgvalet i hänsyn denna, ett av de viktigaste attributen vid varumärkesuppbyggnad.¹¹³ Detta resonemang förs vidare av Bergström som menar att funktionella färger är de viktigaste vid effektiv visuell kommunikation.¹¹⁴ De starkaste färgerna att kombinera är rött och gult. Kombinationen förmedlar och utstrålar glädje och värmande känslor. Den röda färgen representerar styrka och livlig kraft och associeras med kärlek och passion. Vidare representerar färgen gul glädje och lycka.¹¹⁵ Både Cobi och Lego använder sig av dessa färger. Cobis logotyp (*se Bilaga 1, Bild 1*), har röda bokstäver med tunna svarta kanter. Texten är placerad i en gul bakgrund som är inramad i en röd färg. Ovanför ramen finns en stor, leende sol. Bokstävernas design, antal och påminner starkt om Legos logotyp (*se Bilaga 1, Bild 2*). Det som mest skiljer företagen åt är Cobis symbol; den leende solen. Med denna symbol vill Cobi förmedla en känsla av glädje och leklust.¹¹⁶

"Den leende solen är symbolen för Cobi"

-Marta Pajak

Aaker påpekar att symbolen helst bör vara anknuten till företagsnamnet.¹¹⁷ Cobis symbol har dock inget klart samband till företagsnamnet, vilket gör logotypen *arbiträr*. Arbiträra logotyper är unika, effektiva och ger möjligheter till fri tolkning.¹¹⁸ Solen kompletterar Cobis

¹⁰⁸ Intervju med Robert Podles

¹⁰⁹ Grönroos (2004:320) & Kotler (2003:312)

¹¹⁰ Melin (1999:82)

¹¹¹ Intervju med Katarzyna Nawrocka

¹¹² Intervju med Robert Podles

¹¹³ Melin (1999:82,83)

¹¹⁴ Bo Bergström *Effektiv visuell kommunikation* (2001:285)

¹¹⁵ Ibid. (2001:282-283)

¹¹⁶ Intervju med Marta Pajak

¹¹⁷ Aaker, *Managing brand Equity* (1991:191)

¹¹⁸ Bergström (2001:269) *Effektiv visuell kommunikation*

logotyp, vilket också gör den lättare att minnas.¹¹⁹ Symbolen har också i uppgift att fånga kundernas uppmärksamhet.¹²⁰ En undersökning som gjorts av Cobi visade att solen förknippades mer med företagets produkter än företagsnamnet ensamt.¹²¹ Värt att notera är att barn är en känslig kundgrupp vilket gör det extra betydelsefullt att leva upp till det som förmedlas.¹²²

Förpackning

Enligt Melin är förpackningens utseende företagets ansikte utåt. Det är därför viktigt att utveckla en säregen förpackningsutstyrelse.¹²³ Cobi har egna designers som ständigt arbetar med att utveckla produktförpackningarna. På så sätt ansåg han att de blev säregna. Han menade även att han ”kände till” Legos förpackningar, och kunde därför inte svara på huruvida deras förpackningar liknade Legos eller inte.¹²⁴ För att ta reda eventuella likheter och likheter mellan företagets förpackningar valde vi att först se till Cobis byggklosserie *Creative Power* (se Bilaga 2, Bild 1). Förpackningen är mycket färgrik och bär Cobis logotyp, precis som resterande förpackningar. Eftersom barn tydligt vill veta produktens innehåll,¹²⁵ illustreras detta på förpackningens utsida. Det genomskinliga akvariumet ger kunden möjlighet att på förhand avgöra innehåll, och till viss del även kvalitet. Föräldrar söker efter produkter som kan stimulera barnens intellekt,¹²⁶ vilket Cobi är väl medvetna om.¹²⁷ Denna medvetenhet kan tolkas genom förpackningens namn, Creative Power, som vill skapa associationer till en kreativitet, tänkande och lek. Denna förmedling är också deras identitet och kärnvärde som de vill bli associerade med, enligt Podles.¹²⁸ Genom texten ”works with other brands” vill de genom förpackningen också förmedla att deras byggklossar kan sammankopplas med andra distributörer, exempelvis Legos. Detta är något som Lego inte poängterar på några av sina förpackningar, vilket kan innebära att de inte på vill uppmärksamma eller bli sammankopplade med sina konkurrenter.

¹¹⁹ Bergström (2001:270) *Effektiv visuell kommunikation*

¹²⁰ Intervju med Marta Pajak

¹²¹ Intervju med Kasia Nawrocka

¹²² Herbert M. Meyers, Murray J. Lubliner (1998:153)

¹²³ Melin (1999:83)

¹²⁴ Intervju med Robert Podles

¹²⁵ Herbert M. Meyers, Murray J. Lubliner (1998:158)

¹²⁶ Herbert M. Meyers, Murray J. Lubliner (1998:156)

¹²⁷ Intervju med Robert Podles

¹²⁸ Intervju med Robert Podles

Legos motsvarighet till Creative Power heter *Basic Bricks* (se Bilaga 2, Bild 2). Även denna är färgrik och visar företagets logotyp. Förpackningens skapar mindre dynamik genom att ha mindre kontraster än Cobis Creative Power. Även denna förpackning illustrerar vad barn kan bygga av byggklossarna, dock saknas ett genomskinligt akvarium. Vidare har Legos byggklossar samma färger och likadan form på kartongen. På förpackningen ser man också att produkten är för barn från fyra år och uppåt.

Cobis förpackning av serien *Romans & Barbarians Fortress* (se Bilaga 3, Bild 1) demonstrerar kriget mellan romare och barbarer. På förpackningen visas vilka figurer som ingår i paketet samt figurernas redskapstillbehör. Värt att notera är att de flesta av figurerna är stillastående, det vill säga inte i rörelse. Vidare symboliserar ikonerna av svärd och sköld den gamla forntiden. Cobi använder sig här främst av representativ och metonymisk bildretorik genom att visa produktens utseende och funktion.¹²⁹ En liknande serie hos Lego, *Battle of Alamut* (se Bilaga 3, Bild 2) illustrerar en mer aktiv bild. Även här med hjälp av metonymisk bildretorik. Konsumenten kan ta del av hur svärd och annan utrustning rör på sig samt hur de kan användas. Bilden är präglad av många händelser i rörelse och skapar fantasier om hur det är att kriga.

Cobis förpackning av *Pirate Ship* (se Bilaga 4, Bild 1) illustrerar en piratbåt omgiven av ett lugnt hav i solskensbakgrund. Bilden förmedlar hopp och sorg genom valet av miljö och de mörka färgerna påvisar dramatik.¹³⁰ Olika index som symboliserar pirater visas på framsidan. Bilden skapar uppmärksamhet genom dess kontrasterade färgval samt lockar barnet med fantasier om hur det är att vara pirat.¹³¹ Legos motsvarighet heter *Pirates* (se Bilaga 4, Bild 2) och visar ett slag på havet mellan pirater och soldater. Bilden är äventyrlig, förmedlar dramatik och vill påvisa ett specifikt budskap genom olika gestalter.

Av bildanalysen kan vi dra slutsatsen att Cobi använder sig av en *relationell budskap* som vill skapa upplevelse och reflektion. Lego å andra sidan använder sig av *instrumentellt budskap*, vilket förmedlas genom exempelvis farliga förhållanden, konflikt och kamp. Denna typ av budskap är ofta dramatisk gestaltad och brukar ha en enda tolkning.¹³² Relationell budskap som vi ser på Cobis förpackningar är däremot känslösamt och emotionell format. Deras

¹²⁹ Ibid. sid.100,111

¹³⁰ Bergström (2001:60) *Bild & Budskap*

¹³¹ Ibid. (2001:32,123)

¹³² Ibid. (2001: 83-84)

avbildningar förmedlar känslor som till exempel sorg, hopp och illustreras i ett lugnt tempo.¹³³ De har en öppen struktur för tolkningar och vill framkalla tankar genom kundens delaktighet.¹³⁴ Bilderna är inte i rörelse vilket ger fria associationsmöjligheter. Detta budskap passar för produkter utan unika egenskaper.¹³⁵ Grunden till att Cobi använder sig av relationell budskap kan vara att de vill vara annorlunda och utveckla barnens manuella tolkningsförmåga samt väcka barnets kreativitet och tänkande. Detta går även i enlighet med vad samtliga intervjurespondenter påpekade. Värt att nämna är också att barn gillar produkter som väcker deras fantasi.¹³⁶

4.3.2 Märkesidentitet

Märkesidentiteten inkluderar kunskap om vad som gör varumärket unikt och värdefullt. Vid utvecklande av märkesidentitet är varumärkets namn samt den personlighet som avses att förmedlas centrala. Övergripande för märkesidentitet är att det skall förmedla ett emotionellt mervärde till kunderna.¹³⁷

Namnval

Namnet fungerar som en känslomässig, förmedlande länk mellan märkesinnehavare och konsument.¹³⁸ Här menar Aaker att namnet bör generera associationer till vad varumärket *är* och *gör*.¹³⁹ Detta gör Lego då namnet uppkom från de danska orden ”leg godt”, översatt till svenska ”spela väl”. Namnet Cobi uppkom däremot ur ren fantasi och saknar egentlig innerbörd¹⁴⁰. Keller påpekar här att namn som saknar koppling till produkten kan vara till fördel då konsumenterna kan skapa egna associationer.¹⁴¹ Det är således möjligt för konsumenterna att skapa egna associationer till namnet Cobi. Detta anser vi vara till Cobis fördel då namnet på sätt och vis påminner om väletablerade Lego. Givetvis påverkas och förstärks liknelsen av det faktum att båda företagen tillverkar byggklossar.

¹³³ Ibid. (2001: 89)

¹³⁴ Ibid. (2001: 88-89)

¹³⁵ Ibid. (2001: 88-89)

¹³⁶ Herbert, Murray J. Lubliner (1998:153) *The marketer's guide to successful package design*, American Marketing Association, NTC Business Books, Chicago

¹³⁷ Melin (1999:126)

¹³⁸ Ibid. (1999:91)

¹³⁹ Aaker (1991:187)

¹⁴⁰ Intervju med Robert Podles

¹⁴¹ Keller (2008:151)

Vidare menar Melin att namnet bör vara enkelt, unikt och lätt att lägga på minnet.¹⁴² Podles var medveten om detta då företagets urprungliga och relativt svåruttalade namn, Ertrob, blev tvunget att bytas. Istället eftersträvades och utformades ett namn som var både minnesvärt och lätt i uttal. Därav namnet Cobi som ansågs ”kort och lätt att komma ihåg”.¹⁴³ Då namnet uppkom ur fantasi kan det även sägas vara unikt.

Personlighet

Precis som hos en person kan även ett varumärke tillskrivas olika egenskaper. En punkt som både Melin och Aaker nämner vid varumärkets personlighetsutveckling är att skapa en bild av användaren. Lego främjar fredlighet och vill framstå som ett fredligt sällskap och väljer därför att inte marknadsföra krigsleksaker. Detta är en idé som Cobi däremot har nappat på och anser att varje pojke någon gång i sitt liv *leker och drömmer om att bli soldat*.¹⁴⁴ Företaget anser att det inte finns någon orsak till att inte kunna leka med soldater och bygga sin egen armé, så som med exempelvis riddare. Denna strategi har gjort Cobi unika i sitt sortiment som lyckats utveckla en stark krigslinje vid namnet Small Army.¹⁴⁵ Bilden som vill skapas av användaren här tolkar vi som taktiktänkande och kämparglädje.

Ytterligare en punkt som både Melin och Aaker behandlar i utvecklandet av personligheten är genom att framhäva det geografiska ursprunget. Den nationella historiken kan förmedla en utmärkande personlighet.¹⁴⁶ Podles menar här att företags tjugoåriga historia gör det lättare för klienter att identifiera sig med varumärket. Detta skiljer sig dock inte från Lego som har en femtioårig historik på nacken. Men för att vidare stärka denna del av personligheten, har Cobi valt att framhäva sitt nationella ursprung i vissa av kollektionerna till, skillnad emot Lego. Antal tematiseringar skildrar olika slag som ägde rum i Polen och Östeuropa som kan skapa ett emotionellt mervärde för konsumenterna. Av den orsak kan många kunder sympatisera med dessa produkter framför Legos som inte väcker någon form av patriotisk känsla. Denna del av personligheten anser Aaker ger konsumenterna möjlighet att känna en djupare sammanhörighet med varumärket.¹⁴⁷

¹⁴² Melin(1999:92)

¹⁴³ Intervju med Robert Podles

¹⁴⁴ Intervju med Robert Podles

¹⁴⁵ Intervju med Robert Podles

¹⁴⁶ Melin(1999:94-95)& Aaker, (1996:147)

¹⁴⁷ Aaker (1996:83-84)

4.3.3 Kärnvärde

Enligt både Melin och Aaker utgör kärnvärdet en produkts grundläggande konkurrensfördelar och dragningskraft.¹⁴⁸ Podles menar att utgångspunkten vid skapandet av varumärket var att ge glädje åt barn genom en lek som är kreativ och utvecklande. Cobis kärnvärde som skapades blev därför ett leksaksvarumärke som är praktisk, uppmuntrar till kreativitet och utvecklar leken.

För att kärnvärdet skall förbli unikt och svårimiterbart,¹⁴⁹ berättar Robert Podles att företaget aktivt arbetar med ständigt förbättra byggklossarnas kvalité och konstruktionsmöjligheter. För att vidare skapa ett differentierat mervärde, som Melin och Aaker påpekar vid en kärnidentitet, arbetar företaget kontinuerligt med att skapa fler intressanta byggmöjligheter och unika tematiska serier som till exempel slaget vid Grunwald.¹⁵⁰ Cobi försöker på så vis attrahera konsumenter genom påhittiga designlösningar, förmedling av prisvärd kvalité samt ett brett sortiment.¹⁵¹ Detta kan tydas i Melins teori om ett tillfredställande grundvärde. Cobis alla värden är dock inte unika med jämförelsevis Lego. Det är framförallt deras olika val av serier och tematiseringar som är utmärkande, vilket de försöker kommunicera till konsumenterna samtidigt som de vill framstå som unika gentemot konkurrenterna.¹⁵² ”Cobi är den enda i sitt slag på den polska marknaden.” anser Robert Bergier.

Podles menar att det är ett brett sortiment som skapar värde för kunden. För att uppnå en god utveckling inom detta område anser han det extra viktigt att företaget ständigt utvecklas i utgångspunkten av en god förvaltning som särskiljer sig genom professionalism och innovation. Värdet i skapandet av organisationskulturen är grunden till en god innovationsförmåga som i sin tur kan skapa unicitet, anser han. Även dessa tankar kan appliceras på Melins teori om svårimiterbara kärnvärden. Detta eftersom skapande av kultur och utvecklingsmöjligheter är både tids -och innovationskrävande.

För att kommunicera kärnvärdet till konsumenterna och uppmärksamma de på Cobis konkurrensfördelar finner Podles det viktigt att ständigt komma ut med nya serier och påvisa den goda kvalité genom bland annat olika utställningar och promotioner. På

¹⁴⁸ Aaker (1996:170) Melin (1999:127)

¹⁴⁹ Melin (1999:231)

¹⁵⁰ Intervju med Robert Bergier

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Melin(1999:127)

utställningarna kan konsumenterna känna på produkten, testa och uppleva den. Det utformade kärnvärdet skall sedan ligga till grund för hur företaget väljer att positionera sig.¹⁵³

4.3.4 Positionering

Melin talar om att positionering är en process där märkesinnehavaren försöker placera sig så attraktivt som möjligt i konsumenternas kännedom.¹⁵⁴ Aaker anser vidare att det krävs en specificering av en eller flera målgrupper för att skapa en framgångsrik positionering.¹⁵⁵ Till skillnad emot Lego, vänder sig Cobi med tanke på deras tematiska serier, främst till pojkar från tre år och uppåt. Denna specificering är väldigt snäv och bidrar till att Cobi ständigt måste kämpa för att uppnå och behålla en hög positionering. Podles pointerar att de har en begäran och hög drivkraft att ständigt förbättra sin positionering. De vill att barnen skall drömma mer om produkterna och att Cobi skall inhandlas vid fler inköpstillfällen än vid exempelvis födelsedagar eller jul.

Specificeringen tar oss in på nästa steg i Aakers positioneringsstrategi, att hitta ett område där företaget är starkare än konkurrenterna.¹⁵⁶ Detta övertag tolkar vi att Cobi vill påvisa genom att utöka och förnya sina arméserie, på grund av sin marknadsföringsfokus på pojkar. Eftersom denna linje är den enda på marknaden arbetar Cobi aktivt med att kommunicera detta genom att använda sig av armékänsla utåt i sin reklam -och marknadsföring av byggklossarna. Även framsidan av Cobi-katalogen 2010 är täckt med serier av soldater och andra krigsfigurer. Katalogen första sidor börjar med just denna tematisering innan reklamen för riddare och olika fordon presenteras.

Slutligen betonar Aaker vikten av konsumentundersökningar i samband med positionering.¹⁵⁷ Cobi arbetar med detta genom bland annat sin hemsida, till skillnad emot Lego, där konsumenterna kan röstning på favoritserier. På så vis kan de se till de mest populära produkterna och förhålla sig till hur konsumenterna uppfattar och förväntar sig av varumärket. Undersökningarna kan ge svar på preferenser och kan skapa framtida idéer.

Kotler talar även om en positioneringsstrategi av pris. Lego har valt att arbeta efter en *mer för mer* strategi genom att ta ut ett högre pris för sin utmärkta kvalitet på grund av sitt ”gamla” och välkända företag. Cobi däremot skiljer sig genom en positionering av *mer för*

¹⁵³ Melin(1999:127)

¹⁵⁴ Melin(1999:127)

¹⁵⁵ Aaker (1996:179-180) *Building strong brands*

¹⁵⁶ Aaker(1996:179-180)

¹⁵⁷ Aaker(1996:179-180)

samma där de anser sig själva ha likvärdig kvalitet men till billigare pris.¹⁵⁸ Podles upprepar att företaget arbetar ständigt med att skapa lämpliga priser, för god kvalité. Denna positionering har troligtvis valts för att bli mer konkurrenskraftiga gentemot etablerade Lego.

4.3.5 Marknadskommunikation

Branschen som Cobi befinner sig erbjuds produkter som är likartade och kan lätt förväxlas med varandra. För att skapa associationer och medvetenhet kring varumärket Cobi har företaget valt att arbeta med en marknadskommunikation som skiljer sig från konkurrenternas.¹⁵⁹ Robert Podles säger att för att varumärket skall utvecklas måste det ständigt vara väl omtalat och uppmärksammat i media, butiker och tidningar. Befinner sig företaget inte i dessa kanaler kan kännedomen av varumärket och märkeslojaliteten minska. Därför anser Cobi det extremt viktigt med både direkta och indirekta marknadsföringskanaler. För att nå ut till en bredare kundgrupp presenteras byggklossarna även på olika marknader, utställningar, på biografier och affärer, allt för att skapa medvetenhet kring varumärke.¹⁶⁰

För att demonstrera sina produkter deltar Cobi i olika leksakmässor där konsumenter och potentiella förhandlare kan uppleva och ta del produkter. Företaget exponera sina leksaker i bland annat länder som Tyskland, Hong Kong, England, Frankrike, Belgien, USA, och Ryssland. Under mässorna kan kunderna se leksakerna, byggklossarnas kvalitet, färger av paketeringar, samlingar/serier och priserna - faktorer som är mycket attraktiva i jämförelse med konkurrenter, säger Pajak. Kontakter som skapas under mässorna ger Cobi möjligheter till inträde på nya världsmarknader. ”*Vi har en bas av fasta kunder, men letar ständigt efter nya.*” påpekar Marta Pajak. Av den orsak investerar företaget i att skapa nya och världsomfattande relationer för att bli en ännu starkare konkurrent.

Katarzyna Nawrocka nämner att ibland är varumärket i behov av att stödjas av andra händelser när de traditionella kampanjerna inte räcker till. Därför försöker Cobi synas vid olika engagemang som kan stödja varumärket på rätt sätt. Vid exempel en Bakugan-tuning* stöddes denna anordning av Cobi där presentatörer delade ut broschyrer och ytterligare marknadsföringsmaterial av såväl Bakugan som Cobi.¹⁶¹ På så vis visar företaget

¹⁵⁸ Kotler (1999)

¹⁵⁹ Conan (1993)

¹⁶⁰ Keller (2008:235)

* Bakugan= ett sorts brädspel

¹⁶¹ Intervju med Katarzyna Nawrocka

sin inställning för andra stimulerande produkter som de vill bli sammankopplade med.¹⁶² Detta för att visa sin positionering av leksaker som utvecklande och kreativstimulerande.

Cobis indirekta marknadsföring är genom sponsringar av anläggning för barn som är förnärmade av ödet, vårdanläggningar och andra organisationer som behöver stöd. Leksaker doneras till skolor och daghem i de fattigare regionerna. Meningen är att kunna erbjuda alla barn glädje och ett leende oavsett ekonomiska hinder.¹⁶³ Denna särskiljande marknadsföringsstrategi är unik i förhållande till konkurrenterna och trots sina hårda serier vill Cobi troligtvis påvisa en mänsklig och omvårdande sida av sitt varumärke.

¹⁶² Ibid.

¹⁶³ Intervju med Robert Bergier

5. DISKUSSION

I det slutliga kapitel redovisas slutsatser som har kunnat tas utifrån studiens resultat och analys.

5.1 Ett starkt varumärke

Ur en generell synvinkel har vi försökt att dra några slutsatser om vad som är viktigt att beakta vid uppbyggnad av ett starkt varumärke. Vår studie har visat att det tar en längre till att bli ett erkänt och starkt varumärke. Exemplet som vi har använt oss av är företaget Cobi som genom sina 20 år på marknaden har blivit den största konkurrenter gentemot Lego, som dock fortfarande är marknadsledare. Faktorerna bakom Cobis starka tillväxt presenterades under förgående avsnitt där vi även har lyft fram vissa centrala delar som har styrkts av intervjurespondenterna. Undersökningen har visat att Cobi arbetar i enighet med studiens valda teorier där några större och påverkande skillnader inte har påträffat. Vi kan dra slutsatsen att Melins strategiska plattform är en lämplig modell att utgå ifrån för uppbyggnad av ett starkt varumärke. Uppbyggnaden kräver dock att många komponenter stämmer överrens och begär ett kontinuerligt arbete med varumärkesförstärkning.

Den vanligaste jämförelsen som görs med Cobis byggklossar är Legos byggklossar. Båda anses ha likvärdig kvalitet och utvecklas ständigt. Några faktorer som däremot särskiljer Cobi från konkurrenten är positioneringen av produkten till ett billigare pris och olika, unik, tematiseringar. Detta är faktorer som har främjat Cobi och mer är att vänta.

Studiens resultat har även påvisat vikten av god marknadskommunikation och utveckling för att kunna särskilja sig från likartade produkter. Därför blir det viktigt att synas i samband med olika arrangemang och diverse marknadplatser. Syftet med detta kan vara att ständigt, både direkt och indirekt, vara närvarande i kundens medvetande och placera varumäket i konsumentens tankar. På så sätt växer en märkeskänedom som är viktig vid avgörande av produktval.

Något som vi fann intressant är Cobis förmedling av *"works with other brands"* där företaget genom sin text vill förmedla att deras byggklossar kan sammakopplas med andra distributörer.

Istället för att helt avskärma sig från konkurrenterna ger Cobi möjlighet till att kunna komplettera redan befintliga produkter hos konsumenten. På detta sett kan Cobi även komma åt de konsumenter som redan är bekanta med andra byggklossar med vill utöka sin kollektion. Cobis kreativa arbete med att utöka sitt sortiment och utveckla unika tematiseringar som antingen kompletterar eller ersätter är ett kontinuerligt arbete inom företaget. Produktutvecklingarna arbetar ständigt med att expandera Cobis sortiment, men ingen på företaget vill avslöja de kommande materialen. Men samtliga intervjurespondenter är eniga- Cobi har en strålande framtid att bemöta. *När* detta skinande företag slår igenom på den svenska marknaden återstår för oss att se.

6. KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

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

Aaker, David (2008) *Strategic market mangement* John Wiley & Sons

Aaker, David (1991) *Managing brand Equity* New York

Alvesson & Sköldberg (1994) *Tolkning och reflektioner* Lund Studentlitteratur

Bergström, Bo, (2001), *Bild & Budskap: ett triangeldrama om bildkommunikation*, Carlson bokförlag, Stockholm

Bergström, Bo, (2001), *Effektiv visuell kommunikation: hur man får ett budskap i text, bild, form och färg att nå*, Carlson bokförlag, Stockholm

Backman, Jarl, (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, Alan (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder* Liber AB

Calver Giles (2004) *What is packaging design?* RotaVision SA , Switzerland

Christensen, Lars, Engdahl, Nina, Gräås, Carin & Haglund, Lars (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Fiske J. (1990) *Introduction to Communication Studies*; London; Routledge

Herbert, Murray J. Lubliner (1998) *The marketer's guide to successful package design*, American Marketing Association, NTC Bussines Books, Chicago

Holger Lena, Holmberg Ingalill (2002) *Identitet, om varumärke, tecken och symboler*, Raster förlag ESB, Verona

Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik- om kvalitativ och kvantitativa metoder* Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D. Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur Meyers M.

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

Kotler, Philip (1999) *Kotlers Marknadsföring: att skapa, vinna och dominera marknader*, översättning Lars Ahlström, upplagan 1, Malmö Liber ekonomi

Kotler, Philip (2003) *Marketing for hospitality and tourism*, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall

Keller, L. Kevin (2008) *Strategic Brand Management building, measuring, and managing brand equity* Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall

Kvale, Steiner (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund; Studentlitteratur Mossberg,

Landa Robin (2001) *Graphic design solutions*; Albany; Delmar, Thomson Learning

Laspina James A. (1998) *The visual turn and the transformation of the textbook* New Jersey

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund

Melin, Frans (1999) *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*, Malmö Liber AB

Ryen, Anne (2004) *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*, Malmö Liber ekonomi

Upshaw, L.B. (1995) *Building Brand Identity – A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*. New York: John Wiley & Sons

Artiklar

Berry, L. L, Lefkowitz, E. & Clark, T. (1988). "In services, what's in a name", Harvard Business Review, Vol 66, pp28-30

Beverland B. Michael, Napoli Julie, and Farrelly Francis (2009:34), *Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort*, J PROD INNOV MANAG 2010;27:33-48

Charlotte M. Echtner, The semiotic paradigm: implications for tourism research, (1999) s.48,49

Coonan, C. (1993), "Coke battles Pepsi", *Business & Finance*, Vol. 30

Magrath, A. (1993), "A brand by any other name", *Sales and Marketing Management*, Vol 145, pp 26-7

Echtner M. Charlotte, (1999) *The semiotic paradigm: implications for tourism research*, Elsevier Science Ltd. Australia, James Cook University, Tourism Program-Cairns Campus, *Tourism Management* 20 Vol. 20, s. 47-57

Farquhar, P.H. (1990), "Managing brand equity", *Journal of Advertising Research*, Vol. 30 No.4, pp.RC7

Holt, D. B, Quelch, J. A, Taylor E. L. (2004), "How Global Brands Compete". Harvard Business Review, Vol. 82, p. 68-76

Malone. T. (2010) *Branding in 2010* JCK

O'Malley, D. (1991), "Brands mean business", Accountancy, Vol 107, pp 107-8

Urde, M. (1994). *Brand Orientation – A Strategy for Survival. Journal of Consumer Marketing*, Vol 11, pp. 18-32

Elektroniska källor

<http://www.cobi.pl/eng> 100404

<http://www.lego.com> 100415

<http://lagen.nu/dom/md/2006:3> 100429

Bakugan 100510

<http://www.topnews.in/files/Bakugan-Battle-Brawlers-Logo.jpg>

Kundtidningar från Albhins, *Idé världen*, Nr 1. 2006 100502

http://www.albihns.se/pdf/idevarlden/Idevarlden_nr1_06.pdf

Politiken *Økonomi*, Onsdag 24, Feburari 2010 100404

<http://www.politiken.dk>

Niklasson, Olle (2010) *Lego-kopian vars patent gick ut 1978* 100429

<http://www.corren.se/bostad/?articleId=4155492>

Pihlblad Gunilla (2010) *Cobi åker inte snål skjuts på Lego Leksakshandlaren*
100430 http://www.leksakshandlarna.se/nyheter_visa.php?id=66>

Sveriges Rikes Lag, 2007, Varumärkeslagen 1 § (1960: 644)

Muntliga källor

Bergier, Robert e-mail: r.bergier@cobi.pl 100516
Tele: 0048-602262843

Nawrocka, Katarzyna e-mail: k.nawrocka@cobi.pl
100510

Podles, Robert email: robert@cobi.pl 100501
Skype: cobirobert

Pajak, Marta e-mail: marta@cobi.pl 100519

Kataloger och tidningar

Cobi 2010 *Innovative economy*

Bilaga 1.



Bild 1. Cobis logotyp.



Bild 2. Legos logotyp.

Bilaga 2.



Bild 1. Creative Power.



Bild 2. Basic Bricks.

Bilaga 3.



Bild 1. Romans & Barbarians Fortress.



Bild 2. Battle of Alamut.

Bilaga 4.



Bild 1. Pirate Ship.



Bild 2. Pirates.

