



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Coca-Cola

Historisk inblick i varumärkets uppbyggnad

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Författare: Carina Engström, Ulf Hellquist, Ivana
Matic

Lärare: Tomas Karlsson

Jönköping Maj 2005

Abstract

Coca-Cola Company is the biggest soft drink producer in the world and there are many contributing factors to this success. The competition on today's market is tough and a successful company must be able to stand out from the rest. In the case of Coca-Cola, the people behind the success realized, on an early stage, the importance of a strong identity. To combine this with good marketing, good product development, an unbeatable formula and low costs have helped Coca-Cola to defend and expand its lead over its competitors. However, this is only a small part of the reason to their position today as a world leading company. We have conducted literature studies of Coca-Cola's history analogously with studies of useful theories within marketing and strategy. By doing this we have gotten a good foundation for an analysis of the company and its trademarks historical build up and their way to becoming the most known trademark in the universe. It is hard to be a market leader and we think that many successful companies have benefited from Coca-Cola's strategies. All companies should have a good product in a continuous development and at the same time look out for competition. To choose the right strategy from the beginning is hard. In order to find Coca-Colas strategy we have tried to find out what the company stands for and goals they want to achieve.

To understand how trademarks can contribute to make value for the customer is a key factor to a successful trademark build up. During the development of a successful product a unique package, color combination and logotype are of major importance. Coca-Cola has all these features. These factors make it possible to use copyright which Coca-Cola has done. Coca-Cola's enormous success has set a standard. In today's big range of Cola products there are many copies of the original with similar taste and packages.

Consumers' knowledge about the identity of the trademark can in large extent affect the customers' preferences. A trademarks image has a significant meaning because it helps to create a value for the product and also gives a new way of looking at the trademark as a source of competition.

Sammanfattning

Företaget Coca-Cola är världens största läsktillverkare och det finns många faktorer som har bidragit till framgången. Konkurrenten på dagens marknad är stor och det gäller för företag att sticka ut från mängden. I Coca-Colas fall så insågs värdet av en grundligt uppbyggd identitet på ett tidigt stadium. Att tidigt inse vikten av god marknadsföring, ständig utveckling i en kombination med ett oslagbart grundrecept och låga kostnader, har hjälpt Coca-Cola att försvara och utöka sitt försprång till konkurrenterna. Detta är dock endast en liten del av orsaken till deras position idag som världsledande. Vi har genomfört litteraturstudier av Coca-Colas historia parallellt med studier av användbara teorier inom marknadsföring och strategi. Genom detta har vi fått en god grund för analys av företagets och varumärkets historiska uppbyggnad och deras väg till att bli det mest kända märket i universum. Att vara marknadsledande är inte enkelt och vi anser att många företag som dragit nytta av Coca-Colas strategier på så vis blivit hjälpta till att nå framgång. För alla företag gäller det att ha en bra produkt i ständig utveckling och att samtidigt se upp för konkurrens. Att välja rätt strategi från början är svårt och istället bör tid och pengar läggas på att finna rätt strategi vilket Coca-Cola har tagit fasta på. I syfte att finna Coca-Colas strategi har vi tagit reda på vad företaget står för och de mål som de vill uppnå.

Att förstå hur varumärken kan bidra till värdeskapande är nyckeln till en framgångsrik varumärkesuppbyggnad. Vid framtagningen av en framgångsrik produkt är en unik förpackning, färgkombination och logotyp av stor betydelse. Dessa egenskaper besitter Coca-Cola. Dessa faktorer gör det möjligt att varumärkesskydda produkten vilket Coca-Cola gjort. Coca-Colas enorma popularitet har blivit en standard i dagens stora utbud av Cola-sorter då det uppkommit många kopior av drycken med liknande smak och förpackningar.

Konsumenters vetskap om märkesprodukternas identitet kan i hög utsträckning påverka konsumenternas preferenser. Ett varumärkets image har en ansenlig betydelse då det lika väl hjälper till att skapa värde till produkten som att ge ny syn på varumärket som ett starkt konkurrensmedel.

Innehåll

1	Inledning	5
1.1	Bakgrund.....	5
1.2	Problem.....	6
1.3	Syfte.....	6
1.4	Avgränsningar.....	6
2	Metod	8
2.1	Källkritik.....	8
2.2	Analysera text.....	9
2.3	Metodanalys.....	9
3	Teoretisk referensram	11
3.1	Strategi.....	11
3.1.1	Strategiska val.....	12
3.1.2	Affärsenhetsnivå strategier.....	12
3.1.3	Riktlinjer och metoder till utveckling.....	13
3.1.4	Kärnkompetens.....	15
3.2	Marknadsföring.....	15
3.2.1	Varumärke.....	16
3.2.1.1	Varumärkesuppbyggnad.....	16
3.2.1.2	Varumärke – en värdefull tillgång.....	17
3.2.1.3	Förpackning och visuell identitet.....	17
3.2.1.4	Märkesidentitet.....	17
3.2.1.5	Användning av kända personer.....	18
3.2.2	Konsumtionsbeteende.....	18
4	Empiri	20
4.1	Coca-Cola: Coca-Cola Companys flaggskepp.....	20
4.1.1	Tappning; från tunna till flaska.....	21
4.1.2	Bryggeristarten.....	22
4.1.3	Coca-Cola – Pepsi: Sanningen finns i huvudet.....	23
4.1.4	Gamla och nya Coca-Cola.....	23
4.2	Experter om hälsopåverkan av läskedrycker.....	24
4.3	Coca-Cola idag.....	24
4.3.1	Strategiska prioriteringar.....	25
4.3.2	Utmaningar och risker.....	25
4.3.3	Faktorer som påverkar resultatet.....	26
5	Analys	27
5.1	Svårimiterad kärnkompetens.....	27
5.2	Standard.....	27
5.3	Strategi.....	28
5.4	Starkt varumärke.....	30
5.5	Coca-Colas marknadsdominans.....	31
6	Slutsats och diskussion	32

Figurer

Figur 1.1 Disposition.....	7
Figur 3.1 Strategimodell.....	12
Figur 3.2 Utvecklingsmodell.....	14
Figur 5.1 Coca-Colas marknadsdominans.....	31

1 Inledning

Uppsatsen berör ämnet marknadsföring samt strategi och behandlar Coca-Cola och de faktorer som har bidragit till dess framgång. Strategi innebär att sätta upp mål samt beskrivningar på tillvägagångssätt att uppnå uppsatta mål i organisationen. Tillvägagångssätten varierar från företag till företag och från ett mål till ett annat (Jacobsen, 2002). Att bygga upp rätt strategi är inte lätt men en stark sådan ger stora möjligheter för etablering och expansion på världsmarknaden. Företag med starka rötter och medvetenhet om var de står och vad de är kan gå vidare och utveckla sig själva och sina produkter med större framgång än företag utan en bra strategi. Dessa förlitar sig istället mycket på tur och chansningar. Den mest effektiva strategin är att företaget har en kärnkompetens (Johnson & Sholes, 2002). Varje företag som kan identifiera en produkt eller tjänst som är bättre än alla andra produkter eller tjänster i företaget och påstå att det är deras kärnkompetens (Collis & Montgomery, 1999). Eftersom det råder stor konkurrens på världsmarknaden är det viktigt att företag har något som gör de starkare än deras konkurrenter.

Varumärket Coca-Cola är ett starkt varumärke som är marknadsledande när det gäller dryckesprodukter många länder. Ett starkt varumärke är nyckeln till framgång och det är mycket viktigt för en konsumentprodukt att sticka ut i det enorma utbudet av varor på marknaden idag (Franzén, 2002). Att ett starkt varumärke är en mycket värdefull tillgång är allmänt accepterat (Holger & Holmberg, 2002). Vi kommer i vår rapport att rikta uppmärksamheten på varumärket Coca-Cola genom att med en historisk inblick kartlägga varumärkets historia och vägen till dess oerhörda framgång.

1.1 Bakgrund

Företaget Coca-Cola är världens största läsktillverkare som marknadsför sina produkter i nästan 200 länder. De insåg tidigt vikten av marknadsföring med ständig utveckling av denna i kombination med ett oslagbart grundrecept och låga kostnader har man kunnat försvara och utöka sitt försprång till konkurrenterna. Företaget är världsledande när det gäller påverkan på kunder samt produktion och plats för försäljning (Coca-Cola Company, 2004). Detta är några av anledningarna till att vi har valt att granska Coca-Cola och dess främsta dryck Coca-Cola.

Coca-Cola började på ett relativt enkelt sätt, som så många saker gör och med ett oslagbart grundrecept, demokratisk prissättning, lika amerikansk som baseboll och lika lättillgänglig som jazz. Ganska snart efter upptäckten med bra marknadsföring, fanns Coca-Cola överallt och expanderade från att vara en konsumentprodukt till ett efterfrågat objekt som så småningom blev det mest välkända märket i universum (Hays, 2004).

Under årens lopp så har Coca-Colas marknadsföring förändrats men har alltid påmint konsumenter om den uppfriskande effekten, det enkla sättet för en stunds avkoppling och den njutning som är förknippad med Coca-Cola (Coca-Cola, 2000). Läsken har alltid varit den mest lättfunna drycken, såld i alla mataffärer, lunchställen med flera, i hela världen. Den blev folkets dryck och besatt en avlägsen kraft, en styrka som lyfte upp den över alla andra läskedrycker (Hayes, 2004). Deras framgång har växt snabbt och i takt med den konkurrensen. Ingen har ännu lyckats överträffa Coca-Cola i något sammanhang. Fortfarande gör deras stora reklamkampanjer de till världsledande medan konkurrenten Pepsi är de hack i häl. En undersökning visar att de flesta föredrar Pepsi framför Coca-Cola men med vetskap om märkesprodukternas

rätta identitet så föredrar en lika klar majoritet Coca-Cola, vilket speglar dagens väsentlighet av varumärkets image.

1.2 Problem

Det finns många sätt att utreda en produkts framgång på. Vi kommer att genom en kartläggning av Coca-Colas historia, från introduktion på marknaden fram till nutid, försöka att hitta orsaker till dess framgång och faktorer som får konsumenterna att köpa produkten. Vi kommer att ur ett marknadsföringsperspektiv studera företagets marknadsföringsstrategier och dess utveckling genom åren. Konkurrensen idag har blivit stor och tämligen hård på alla marknader. Ett mål om att vara främst och bäst i någonting är nästan omöjligt att uppnå i dagens läge, speciellt om produkten man vill lansera redan finns där ute och om man på ett framgångsrikt sätt vill utmana konkurrensen. Att få en konsuments förtroende är svårt eftersom det finns andra som kan locka till sig kunderna genom bättre erbjudanden och kanske billigare produkter. Hur går man då tillväga för att skapa ett världsledande varumärke? Hur gör man för att behålla sin höga position på marknaden? Vilken strategi ska man ha för att konkurrera med, och samtidigt helst överträffa konkurrenterna?

Den konkurrenskraftiga världen idag gör det svårt för företag att klättra uppåt i den takt företagen själva önskar och samtidigt behålla denna nivå på längre sikt, inte bara tillfälligt som det så ofta blir. Problemet är att företag inte riktigt vet hur de ska göra och vilken strategi som är den rätta för att de ska bli så framgångsrika som exempelvis Coca-Cola. Det hjälper ofta att studera andra företag som uppnått hög status. Ett av dessa företag är Coca-Cola och därför kan det vara intressant att studera just dem för att genom en analys av detta framgångsrika företag, kanske kunna dra lärdomar om hur man uppnår enastående framgång. Med utgångspunkt från detta kommer vi att göra en bedömning av vilka faktorer som orsakar dessa konkurrens fördelar och diskutera avvikelser gentemot andra läskföretag. Genom att erbjuda en god insikt i Coca-Colas marknadsföringsstrategi i denna uppsats kan andra, i liknande situation, ta lärdom av Coca-Colas positioner genom tiderna.

1.3 Syfte

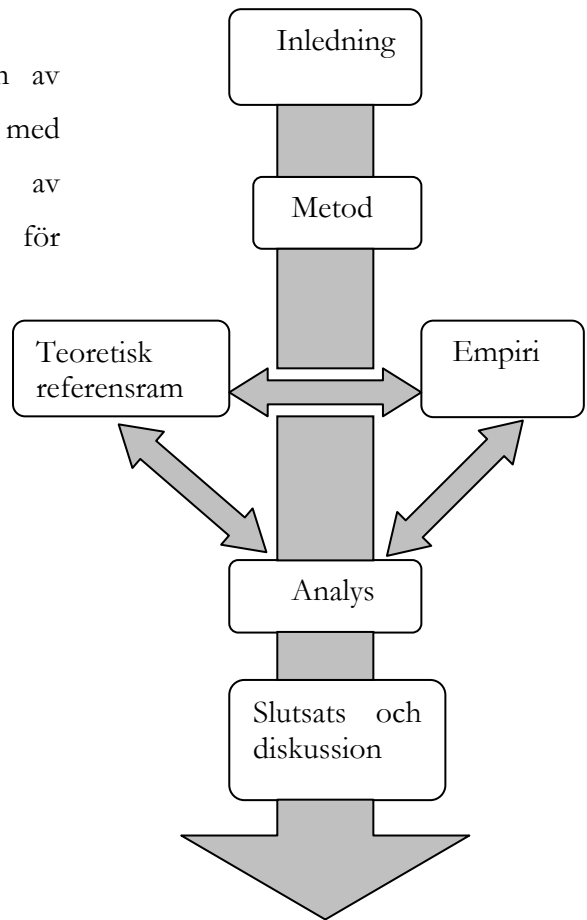
Syftet med uppsatsen är att undersöka hur varumärket Coca-Cola har uppnått sin marknadsledande position. Denna frågeställning kommer att vara vägledande genom hela rapporten.

1.4 Avgränsningar

I denna studie kommer vi att avgränsa oss till att enbart studera Coca-Colas historia i USA. Anledningen till denna avgränsning är brist på tid och resurser för att studera företaget globalt. Vårt resultat kommer att presentera insamlad data från böcker och artiklar som är skrivna av amerikaner om företaget och dess historia samt broschyrer som vi har fått hemskickade från Coca-Cola Company i USA.

1.1 Disposition

- **Kapitel 1 Inledning:** Tar upp definition av **problem**. Efter detta beskrivs målet med uppsatsen i **syftet**. Detta följs av **avgränsningarna** med begränsningarna för uppsatsen, följt av **dispositionen**.
- **Kapitel 2 Metod:** Innehåller **källkritik**, **textanalys** samt granskning och följs sedan av **metodanalys**.
- **Kapitel 3 Teoretisk referensram:** Innehåller teori om **strategi** samt definition av **varumärke**. Detta kommer att underlätta analysen av empirin samt att besvara syftet.
- **Kapitel 4 Empiri:** Tar upp **marknadspenetration**, Coca-Colas **historia** följt av Coca-Colas nuvarande situation.
- **Kapitel 5 Analys:** Här används den teoretiska referensramen och empirin för att uppfylla syftet. Här tas även olika frågor upp såsom om syftet uppfyllts och om undersökningen väckt nya frågor.
 - **Kapitel 6 Slutsats och diskussion:** Sista kapitlet inkluderar slutsats och diskussion. Slutsatsen är sammanfattande och avser rapportens syfte.



2 Metod

Denna studie baseras på litteraturstudier som involverar material från böcker, broschyrer, artiklar samt källor på Internet, exempelvis Coca-Colas hemsida. Vi vill på detta sätt erhålla tillräcklig information för att få svar på ovanstående problemställning och att uppfylla vårt syfte. I huvudsak kommer teorin hämtas från kurslitteratur i marknadsföring och strategi.

Arbetet med uppsatsen kommer med fördel, och förhoppningsvis med framgång, att mestadels bedrivs på Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Vi kommer att kontakta Coca-Cola i både USA och Sverige för att få erhålla information om företaget och dess strategier genom åren. Vår empiri kommer bestå av en tillbakablick med historisk fokus på Coca-Colas historia. Denna empiri kommer vara vår grund till analysen där vi väver ihop teorikapitlet med den empiriska undersökningen.

2.1 Källkritik

Enligt Thurén (1994) är det viktigt att diskutera sanningshalten i den information som man använder, vilket inte alltid är en lätt uppgift. Många gånger får man nöja sig med olika grader av sannolikhet. Thurén (1994) menar att källkritik är en angelägenhet för alla. För att framlägga och tolka fakta för en publik ställs kravet att det görs på ett vederhäftigt sätt. Inom källkritiken skiljer man mellan två slag av källor, kvarlevor och berättande källor. Kvarlevorna är de bästa då de är direkta spår efter händelsen man vill undersöka och berättande källor kan vara behäftade med åtskilliga brister. När man vill göra en källkritisk bedömning använder man sig av fyra kriterier: *äktethet, tids samband, beroende och tendens*.

Äkthet - är källan verkligen vad den utger sig för att vara?

Tids samband – ju längre tid som har förflutit, desto mindre pålitliga blir uppgifterna.

Beroende – ett kriterium på en god berättande källa är att det är oberoende av påverkan utifrån.

Tendens – helst ska källan vara helt opartisk, vilket dock är ganska sällsynt. (Thurén, 1994)

Trovärdigheten av en partisk källa kan variera och bör avgöras från fall till fall, genom exempelvis att analysera källan. Den som vill skaffa sig en så klar uppfattning som möjligt bör hämta information från flera håll och från flera författare för att undvika skribentens funderingar och eventuellt parti. Om man skildrar en händelse från flera perspektiv blir bilden fylligare än om den skildras ur bara en (Thurén, 1994).

I enlighet med Thurén (1994) måste man även ha en regel för vad som är viktigt och vad som är oviktigt för att kunna göra ett bra urval. Det är omöjligt att ge en fullständig beskrivning av någonting. Urval måste alltid göras och bör göras godtyckligt, men några exakta regler på hur detta ska genomföras finns inte. Vill man få ett allsidigt urval av fakta är två partiska berättelser vanligen värdefullare än en som utger sig för att vara opartisk, även om den senare är lika utförlig som de två tillsammans. Anledningen till detta är att den opartiska berättelsen ej är så opartiska som den verkar.

I praktiken har vi använt oss av källkritik vid inhämtning av empirisk och teoretisk fakta. Det har varit viktigt för oss att inhämta information som är realistisk och sann. Samtidigt har vi försökt samla data från olika håll för att kunna vara mer kritiska och inte bara se allt från ett håll och förlita oss på endast en källa. Vi har börjat med att samla in all information vi kunnat hitta som berörde vårt ämne i uppsatsen. Därefter har vi valt ett område som vi velat för-

djupa oss i. Vi har fått fram mycket information och därför har källorna analyserats och de som verkade mest trovärdiga har valts ut för användning.

2.2 Analysera text

Det är inte lätt att fälla ett välgrundat omdöme om en text, speciellt om man syftar till mer än själva sakinnehållet. Ett allsidigt och välgrundat omdöme bör bygga på en textanalys och detta är en krävande syssla.

Varje text gör ett urval av fakta från den totalmängd som finns att tillgå. Detta är absolut nödvändigt eftersom man aldrig kan skriva allt. Någonstans sätter utrymmet eller författarens kunskaper, energi och tid en gräns i artikelns omfång. Men det är också författarens rätt att låta de egna avsikterna bestämma urvalet. Det är nämligen en sak att leverera en utredning där relevanta synpunkter ställs mot varandra och en helt annan sak att redovisa sin ståndpunkt och argumentera för den (Melin & Lange, 1995).

Innan det egentliga forskningsarbetet inleds måste man ”läsa på”, ta del av tidigare dokumentation inom det valda området. Vi måste konsultera kunskapsförrådet eller kunskapslaget. Våra dokumentstudier tjänar ett flertal funktioner. De hjälper oss att formulera en meningsfull, ”forskningsbar” och vetenskaplig problemställning. Den är kanske den viktigaste fasen i hela forskningsprocessen. Litteraturgranskning visar på tidigare brister och luckor i kunskapsmassan och indikerar relevansen i en tänkt problemställning. Den visar hur begrepp inom området definierats, preciserats och används för exempelvis empirisk kontakt.

Framgången i det fortsatta vetenskapliga arbetet kan många gånger sägas vara beroende av hur väl man ”läst på” (Backman, 1998).

För att vi skulle läsa oss på vårt valde ämne till uppsatsen, började vi med att samla in data om företaget Coca-Cola. Vi lånade olika böcker från biblioteket och kontaktade Coca-Cola i USA för mer broschyrer och information som skulle hjälpa oss med datainsamlandet. Efter att vi hade läst på lite började vi analysera det som verkade intressant och på så sätt valde vi vad vi skulle inrikta oss på. Det svåra senare var att hitta lämpliga teorier som var anknutna till vår insamlade empiri. Vi fick läsa på olika områden som vi tyckte skulle passa in till ämnet, innan vi valde det som var mest praktiskt och passande till uppsatsen. Genom en bra analys på all litteratur vi hade tillgång till kunde vi till slut välja det som passade oss till uppsatsen.

2.3 Metodanalys

Vår metod har under arbetet med rapporten uteslutande bestått av litteraturstudier. Eftersom en stor del av våra källor är av typen andrahandskällor har vi valt att studera litteratur om källkritik och textanalys. Utifrån detta har vi försökt att från fall till fall bedöma om sanningshalten hos de källor vi använt oss av varit tillräcklig. Enligt ovan menar Thurén (1994) att trovärdigheten av en partisk källa är varierande och bör avgöras från fall till fall. Detta kan göras genom exempelvis analys av källan samtidigt som man bör skaffa sig en så klar uppfattning som möjligt genom användning av information från flera håll för att undvika författarens egna funderingar och parti.

Thurén (1994) fortsätter att man många gånger får nöja sig med en viss grad av sanningsenlighet. Vi har även försökt att inhämta särskild information från flera olika källor och jämföra dem för att på så vis bedöma deras sanningsenlighet.

Den största bristen vi ser i vår metod är bristen på objektivitet i våra källor. Detta har vi försökt kompensera genom antalet källor. Thurén (1994) menar att för man få ett allsidigt urval av fakta är två partiska berättelser oftast värdefullare än bara en som utger sig för att vara neutral, även om den senare är lika omfattande som de två tillsammans. Thurén (1994) anser att anledningen till detta är att den opartiska berättelsen förmodligen inte så opartisk som den verkar vilket vi har försökt att kompensera med flera källor i strävan mot objektivitet.

3 Teoretisk referensram

3.1 Strategi

Det finns ingen allmän definition av begreppet strategi och ofta läggs olika betydelser i begreppet (Lund & Lorentzen, 1978). Ordet strategi kan betyda att leda en organisation. Strategi kan innebära att sätta upp olika mål och beskrivningar på hur man ska uppnå dessa mål i organisationen. Sätten att uppnå på mål varierar och är olika från företag till företag och från ett mål till ett annat. Ett bra sätt att sätta mål är att bevaka och analysera omgivningen och sin egen firma för att sedan dra slutsatser om vilka mål som är lämpliga (Jacobsen, 2002).

Strategiska analyser behandlar oftast tre förhållanden:

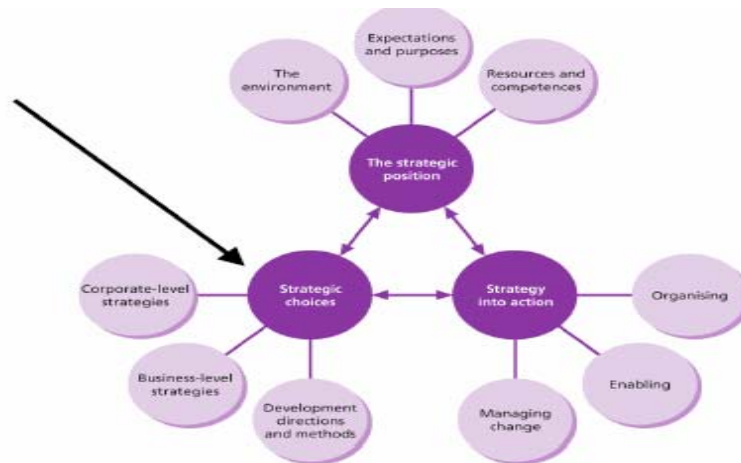
1. *Omvärlden*, vilka möjligheter och hot den representerar för organisationen.
2. De *resurser* som organisationen har till sitt förfogande.
3. De *värderingar och mål* som säger något om i vilken riktning organisationen vill röra sig (Jacobsen, 2002).

I strategin finns det enligt Jacobsen (2002) olika faser och dimensioner. Faserna utgår från planering, genomförande och uppföljning. Dimensionerna utgår från hur man tänker kring strategin och hur man hanterar strategierna. Strategiska processer är en del av dimensionerna och handlar om vem som gör strategin, hur dem kommer till och vad den handlar om. Resultatet blir ett strategiskt innehåll och dessa tillsammans blir en strategisk omgivning (Jacobsen, 2002).

När man tänker på och analyserar strategi är det vanligt att man försöker identifiera vilka hot och möjligheter som finns i ens omgivning och vilka styrkor och svagheter man har i sin organisation (Johnson & Scholes, 2002). Man gör så kallad SWOT analys.

Organisationer har mål och olika sätt att genomföra målen på. Det vill säga att alla organisationer har strategier som är mer eller mindre medvetna i organisationen och mer eller mindre uttalade. Det viktigaste är att alla i organisationen lutar åt samma håll och därför bör strategin vara noga genomtänkt och ha klara mål och vara väl uttalad i alla nivåer i organisationen (Johnson & Scholes, 2002).

Strategiskt tänkande och strategi ger företagsledningen helhetssyn för att bättre förstå företagets komplexa interna och externa omvärld. Det går ut på att företag ska göra olika val och dessa val ska vara noga framtagna för att företagets resultat ska bli framgångsrikt (Sundström & Lövgren, 2005).



Figur 3.1 Strategimodell. Källa: Johnson & Scholes (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall, s. 24

3.1.1 Strategiska val

Vid strategiska val krävs förståelse för vad som ligger till grund för framtida strategier, både på bolagsnivån och affärsenhetsnivån samt även kännedom om valmöjligheter för utveckling av strategier med tanke på riktlinjen och genomförandet. På bolagsnivån är relationen mellan de olika separata delarna av företaget viktigt och även hur bolagscentret kan tillföra värde av de olika affärsenheterna genom exempelvis att försöka hitta synergier mellan olika affärsenheter genom att förmedla tillgångar såsom finansiella medel och speciell kompetens. Det finns förstås en risk att det blir en kostnad för affärsenheten istället för tillfört värde (Johnson & Scholes, 2002).

Valmöjligheter för utveckling av riktlinjer och metoder är viktiga och behöver överläggas noga, vid utveckling av strategier finns det risk att managern bara ser till den mest självklara lösningen, men den mest självklara behöver inte vara den bästa. De gemensamma temana i alla olika strategiska valen är att göra val utifrån att behaga aktieägarna genom att skapa värde i kontext av verkligt eller potentiell konkurrens. Strategiska val är uppdelade i tre nivåer; koncernnivå, affärsenhetsnivå och anvisningar och metoder av utvecklingen. Nivåerna är förenliga med varandra, med andra ord, hur påverkar de strategiska besluten på den kollektiv nivå besluten på affärsenhetsnivån och kollektivnivån? Sedan kommer frågan hur dessa nivåer skapar värde för aktieägarna? (Johnson & Scholes, 2002)

3.1.2 Affärsenhetsnivå strategier

Strategier på affärsenhetsnivå handlar om att skapa situation där man har övertag över konkurrenterna så att man kan generera vinster som inte "äts upp" av konkurrenter. Man diskuterar på denna nivå frågan om hur man ska kunna behålla övertaget och i vilken utsträckning detta överhuvudtaget är möjligt. Man tar upp frågorna i olika situationer där det kan vara mer fördelaktigt att samarbeta med de andra aktörerna på marknaden (Johnson & Scholes, 2002).

Affärsstrategin är till för att utveckla affärerna för att konkurrera effektivt och nå gynnsamma position för en affärsenhet i en bransch med en uppsättning konkurrenter (Karlöf, 1990).

På affärsenhetsnivån finns det något som Johnson & Scholes kallar strategiklockan (Johnson & Scholes, 1999). Den klockan är en marknadsanpassad modell av det grundläggande strategival ett företag kan göra. Teorin bygger på att produkter eller service från olika företag är lika tillgängliga och att det finns två huvudanledningar till varför kunden väljer ett företags produkt

framför dess konkurrenter; lägre pris än konkurrenterna och produkten/tjänsten ger kunden mer värde än konkurrenterna.

Strategiklockan har olika nivåer eller delar;

1. **No frills**; kombination av lågt pris och upplevt mervärde
2. **Lågt pris**; erbjuda samma värde till kunderna fast till lägre pris än konkurrenterna
- 3 **Hybrid**; skiljer företaget från konkurrenterna genom att erbjuda kunden ett högre upplevt mervärde samtidigt som man håller lågt pris
4. **Differentiering**; företaget erbjuder produkter som skiljer sig från konkurrenterna på ett sådant sätt att kunderna upplever ett högre mervärde
5. **Fokuserad differentiering**; företaget får kunderna att uppleva att de får ett mycket högre mervärde för att motivera ett högre pris
- 6, 7, 8. **Utdömda riktningar**; dessa riktlinjer leder förmodligen till misslyckande, eftersom konkurrenter erbjuder bättre lösningar (Johnson & Scholes, 2002).

Ett företag måste hitta en strategi om att upprätthålla konkurrenterna. Den mest effektiva strategin är om företaget har en kärnkompetens som är svår att imitera. Med denna strategi ska konkurrenterna inte kunna överblicka företagets strategi och kompetens, det ska försvåra för konkurrenten att utläsa företagets intentioner och kompetens i företaget ska vara väl förankrad (Johnson & Scholes, 2002).

I affärsenhetsnivåstrategin talar man också om något som heter ”Lock in”. ”Lock in” handlar om att bli den etablerade standarden inom det området man verkar (Johnson & Scholes, 2002). På detta sätt besitter företaget en position som gör att aktörerna ute på marknaden måste anpassa sig till företagets standard. För att uppnå denna Lock in måste man vara dominerande på marknaden. Uppnår man Lock in positionen förstärker den sig själv och desto fler företag det finns som stöder standarden, desto mer ökar chansen till dess dominans.

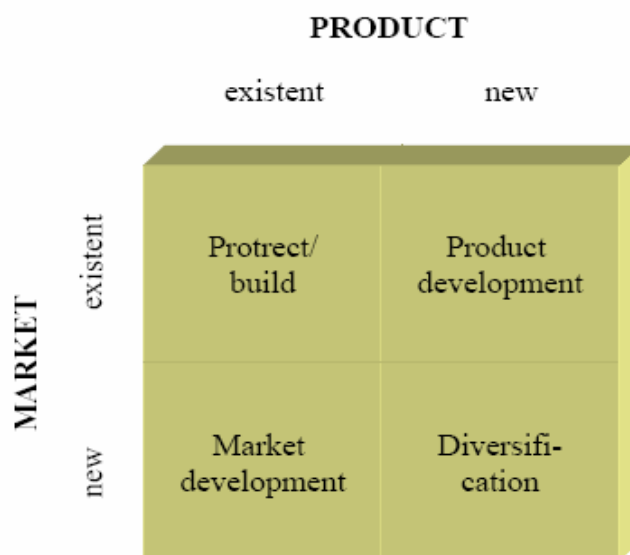
Det allra viktigaste i affärsenhets strategi är att hitta en strategi som ingen kan bryta igenom när företaget når framgång. I turbulenta miljöer med hård konkurrens krävs det av företag att de inser att deras övertag och försprång kan vara tillfällig. För andra företag är det viktigt att inte låta konkurrenterna få långvariga övertag. Affärsutveckling handlar om centrala begrepp som behov och behovsförankring, kreativitet i bemärkelsen förmåga att kombinera kända kunskapselement på nya innovativa sätt, förnyelse av utbudet samt höjning av den kundupplevda kvaliteten (Karlöf, 1990).

I en situation med rådande hyperkonkurrens ska företaget vara oförutsägbara gentemot omvärlden, de ska vara medvetna om konkurrenters svagheter och de ska ge missledande signaler om sina intentioner till konkurrenter för att kunna utnyttja överraskningsmomentet (Johnson & Scholes, 2002).

3.1.3 Riktlinjer och metoder till utveckling

Denna del av strategiska val handlar om hur man utvecklar organisationen, dels vilka linjer man ska gå och sen vilka riktlinjer man ska välja för att nå dit. Frågorna man bör ställa här är; vilka vägar och metoder är tillgängliga?, Vilka är att föredra och varför lyckas vissa bättre än andra?

Enligt Johnson och Scholes (2002) så kan strategiska förändringar födas ur bland annat; Omgivningen; nya strategier till en marknad i förändring, Resurser; utvidga och exploatera företagets kompetens, och Förväntningar; möta förväntningar från exempelvis aktieägarna. Men hur ska då företagen agera beroende på var i marknads matris de befinner sig i? Modellen nedan visar var i nivåerna ett företag kan befinna sig i.



Figur 3.2 Utvecklingsmodell. Källa: Johnson & Scholes (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall, s. 362.

Om ett företag är på en befintlig marknad och har en etablerad produkt så ska företag skydda eller vidareutveckla företagets position. På grund av konkurrens krävs att företaget skyddar och stärker sin position genom innovationer och förbättringar så att man bibehåller sitt övertag. Befinner sig företaget i produktutveckling så kommer företaget med nya eller modifierade produkter till en existerande marknad. Företag kommer med produktutveckling antingen för att överleva eller som en möjlighet att växa (Walker, Boyd & Larréché, 1992). Företaget ändrar den existerande produkter genom att ändra dess karaktär så som kvalité eller stil för att locka och inspirera nya kunder (Kotler, 2005). Om ett företag befinner sig i Marknadsutveckling, betyder det att det saknas utrymme i det aktuella segmentet och att man istället erbjuder samma produkt på en annan marknad (Kotler, 2005). Det kan man göra till exempel genom att ändra arbetsområden för produkten, geografisk spridning och andra segment men detta kräver någon form av produktutveckling eller kompetensutveckling (Johnson & Scholes, 2002). Diversifikation är den sista strategin där företaget utökar sitt sortiment med nya produkter (Kotler, 2005), det vill säga att man utöver sin huvudprodukt också skapar en produkt inom ett helt annat produktområde (Walker et al., 1992).

Av dessa nämnda positioner i utvecklingsmodellen från ovan finns olika vägar och dessa kan delas in på följande vis;

Intern utveckling; de flesta strategierna utvecklas genom att bygga upp företagets interna resurser och kompetens (Johnson & Scholes, 2002). Genom att utveckla sig själva, kan företaget skaffa nödvändig kompetens för att kunna konkurrera framgångsrikt på marknaden. Direkt involvering ger förståelse och engagemang i företaget vilket är en fördel mot konkurrenterna. Även om denna process är långsam så är den relativt billig och potentiellt lönsam eftersom företaget självt kan ta hand om alla potentiella vinster (Johnson & Scholes, 2002).

Sammanlagning/uppköp; företag utvecklar dess resurser och kompetens genom att köpa ett annat företag. Ett uppköp kan vara riskabelt och det är inte alla som kan anses lyckade. Köpesumman kan vara hög och det kan bli problem med att tillföra värde genom köpet. Sammanlagning klarar sig oftast bättre än uppköp på grund av det ömsesidiga behovet som föreligger (Johnson & Scholes, 2002).

Delad utveckling och strategiska allianser; Delad utveckling uppstår när två eller flera företag delar resurser och aktiviteter för att nå en strategi. Delad utveckling är ett bra sätt att klara den ökande komplexiteten. När det är tal om allianser går företag in i dessa bland annat på grund av riskspridning där allianser kan ge en säkrare form av samarbete än uppköp (Johnson & Scholes, 2002). Allianser kan också handla om överlevnad när ens företags kompetens och resurser inte räcker till.

Ett företags utveckling är beroende av allt både inom företaget och utanför. Allting runtomkring så som allt intern i företaget påverkar dess utveckling. Det som påverkar inifrån företaget är allt från resurser, kunskap, miljön och kvalitén etcetera. Därför är det viktigt för företag att utvecklas inifrån och samtidigt ha en bra koll på omvärlden för att nå bästa framgång. Strategi är en samling av olika beslut och val, det är vanligtvis inte bara ett val. Strategi är en summa av många små olika beslut gjorda varje dag som samlas under tiden. Egenskapen av strategi är att välja att göra någonting åt de olika besluten man valt eller att inte göra någonting (Nadler, 1994).

3.1.4 Kärnkompetens

Varje företag kan identifiera en produkt eller tjänst som är bättre än alla andra produkter eller tjänster i företaget och påstå att det är deras kärnkompetens (Collis & Montgomery, 1999).

Hamel och Prahalad (1990) definierar kärnkompetens som en kombination av individuella teknologier och kunskaper om produktion som understryker ett företags myriadproduktlinje. Kärnkompetens ger framgångsrika företag fördelar när de inträder en ny och till synes okänd affärsverksamhet.

Boiston et al. ser kärnkompetens som ett dubbelspetsat svärd. Missköter man det så förlorar man en viktig källa av konkurrensfördelar. Håller man däremot kvar det för länge riskerar man att få en kostnad som inte ger någon vinst. Det vill säga, kärnkompetens ska vara unik men för att den ska förbli unik måste företaget uppdatera och anpassa den till nutid.

Kärnkompetens definieras också som kompetenser som tillhandahåller företaget fördelar gentemot konkurrenterna. Med kärnkompetens ska en organisation ha fördel i och med att deras resurs eller tjänst ska vara svår att imitera för utomstående. Unika resurser i form av aktiviteter, kunskap och ”know-how” som särskiljer organisationen från deras konkurrenter och värde till konsumenter och klienter är grunden till en organisations strategiska framgång (Johnson & Scholes, 2002)

3.2 Marknadsföring

Enligt Feurst (2002) har begreppets betydelse ändrats över tiden och beror dessutom på sammanhanget. Han definierar marknadsföring som ett tillvägagångssätt att bygga upp, underhålla och fördjupa långsiktiga och förtroendefulla relationer med de rätta kunderna. Kotler (2003) hävdar att marknadsföring är processen för att planera och genomföra aktiviteter som är formade för att påverka beteendet hos målgrupper genom att skapa and underhålla nyttiga utby-

ten i syfte att tillfredsställa individuella och organisatoriska mål. Tillsammans fångar dessa båda definitioner några av de centrala bitarna i modern marknadsföring.

3.2.1 Varumärke

I varumärkeslagen (VmL) finns en definition av begreppet varumärke:

”Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrelsen på en vara eller dess förpackning förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan” (Melin, 1999, s. 30)

Som framgår av ovanstående definition så kan en produkt skyddas med hjälp av flera olika typer av varumärkesskydd (Melin, 1999).

Enligt Weilbacher (1993) är varumärke ett globalt koncept som lyckas om konsumenterna uppfattar det som bättre än konkurrenternas varumärke. Idag överlever bara ett av tio nya varumärken. Därför är ett starkt varumärke nyckeln till framgång och ett måste för en konsumentprodukt som vill hävda sig i det enorma utbudet av varor som finns på marknaden (Franzén, 2002). Fördelen med att vara först och därmed ha god tid på sig att arbeta in ett starkt varumärke är påtaglig. Att starka varumärken kan vara en värdefull tillgång är idag allmänt accepterat. Det finns däremot ingen direkt förklaring på hur detta värde består eller hur det skapas (Holger & Holmberg, 2002).

För att förstå hur varumärket fungerar som värdeskapare måste man ha ett helhetsperspektiv på den varumärkesuppbyggande processen. Det är därför viktigt att försöka integrera varumärkesforskningen två huvudinriktningar, varumärkesuppbyggnad och konsumtionsbeteende (Melin, 1999).

”En vara är något som är tillverkat i en fabrik, ett brand är något som köps av konsumenten. En vara kan kopieras av en konkurrent men ett brand är unikt. En vara kan snabbt bli omodern men ett framgångsrikt brand är tidlöst” (Holger & Holmberg, 2002, s.112).

3.2.1.1 Varumärkesuppbyggnad

Enligt Melin (1999) bidrar en kompetent och konsekvent varumärkesuppbyggnad till att skapa värde till produkten. Varumärkets värdeskapande har under senare år blivit mycket uppmärksammat och är en av de främsta orsakerna till att många företag idag betraktar varumärkesuppbyggnad som en strategisk fråga av hög dignitet. De senaste åren har lett fram till en ny syn på varumärket som ett konkurrensmedel (Melin, 1999).

Marknadsföring skapar och behandlar varumärken. Framgångsrika märken skapar tillfredsställda kunder. Marknadsföring står och faller på förmågan att skapa tillfredsställelse hos kunder (Weilbacher, 1993).

Även om intresset för varumärken idag är stort är det endast ett fåtal företag som kan redogöra för vad det egna varumärket i grunden står för och vad som gör det unikt. Denna bristande förmåga grundas på att kompetensen inom brand management är förhållandevis låg. Många företag har därför en diffus uppfattning om hur ett varumärke kan bidra till att skapa värde och vilka de kritiska stegen i processen är värdeskapande. Att förstå hur varumärken kan bidra till att skapa värden är nyckeln till en framgångsrik varumärkesuppbyggnad (Melin, 1999).

3.2.1.2 Varumärke – en värdefull tillgång

”In the 21st century, branding will ultimately be the only unique differentiator between companies.” (Melin, 1999, s.15).

En starkt bidragande orsak till det ökade intresset för varumärken har varit den stora genomslagskraften för det konceptuella begreppet brand equity – varumärkeskapital. Begreppen används av både teoretiker och praktiker, då det kan diskuteras ur både märkesinnehavarens och konsumenternas perspektiv. Diskussionen av detta begrepp har varit mycket viktig, då den bidragit till ökad medvetenhet om varumärkets betydelse som värdefull tillgång (Melin, 1999).

Det finns idag ett litet antal företag som går mycket långt i att prioritera sitt varumärke. Dessa företags medvetna prioritering av varumärke som konkurrensmedel är dock fortfarande förhållandevis ovanlig. Detta beror på trots ökat intresse för varumärken är det endast ett fåtal företag som kan redogöra för vad deras varumärke står för i grunden och vad som utgör dess identitet. Denna bristande insikt i vad som karakteriserar ett varumärkes konkurrensförmåga kan möjligtvis förklaras av att varumärket i allmänhet fortfarande betraktas som ett taktiskt hjälpmedel snarare än som en strategisk resurs (Holger & Holmberg, 2002).

För att ha möjlighet att bygga upp ett starkt varumärke krävs det att märkesinnehavaren kan besvara den grundläggande frågan: *Hur kan ett varumärke utvecklas till ett strategiskt konkurrensmedel?* (Melin, 1999)

3.2.1.3 Förpackning och visuell identitet

Vid utveckling av en konkurrenskraftig märkesprodukt är valet av förpackning, färgkombination och logotyp av stor betydelse. Dessa attribut bidrar till individualisering och visualisering av märkesprodukten (Holger & Holmberg, 2002). Ur ett brand managementperspektiv är dessa attribut av speciellt intresse då de kan ligga till grund för en varumärkesregistrering. En särregen varu- eller förpackningsutstyrsel kan varumärkesregistreras, förutsatt att den har tillräcklig särskiljningsförmåga och att den går att avbilda grafiskt (Melin, 1999).

Ur märkesinnehavarens perspektiv är förpackningen av stor vikt då den utgör märkesprodukten ansikte utåt. Det faktum att förpackningen är en yta som kontrolleras av märkesinnehavaren gör produkten en reklamplats i både butiken och hemma hos konsumenterna vilket leder till att förpackningen blir ett forum för marknadskommunikation både före, under och efter själva köptillfället. Förpackningen bör ständigt utvecklas för att betraktas som en tidsenlig och attraktiv produkt. Det är även betydelsefullt att förändringen sker i små steg så att den förmedlar kontinuitet samtidigt som den signalerar förnyelse (Melin, 1999).

Både produktens och förpackningens utformning är viktig för märkesproduktens visuella identitet. Valet av färg på förpackning och logotyp är av stor betydelse för den visuella identiteten. En färgkombination kan i princip betraktas som en säregen förpackningsutstyrsel och kan därmed registreras som ett varumärke (Holger & Holmberg, 2002).

Det kanske viktigaste attributet gällande utveckling av märkesprodukters visuella identitet är logotypen. Även detta attribut går att registrera som varumärke (Melin, 1999).

3.2.1.4 Märkesidentitet

Märkesidentitet har under de senaste åren vuxit fram som ett av de mest intressanta och innovativa begreppen inom brand management-området och har fått en framträdande roll när det gäller att försöka förklara en märkesprodukts framgång. Skillnaden mellan identitet och image kan man, något förenklat, säga att identitet är vad märkesinnehavaren vill att produkten ska stå

för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt. Image syftar på hur konsumenterna uppfattar märkesprodukten. För att märkesidentitet ska vara konkurrenskraftig över tiden krävs konsistens och uthållighet i identitetsutvecklingen (Holger & Holmberg, 2002).

Enligt Melin (1999) är ett märkesprodukts namn produktens viktigaste kännetecken och därmed av stor betydelse för utvecklingen av en stark identitet. Namnet bidrar till att förmedla känslor och till att sätta fantasin i rörelse. Förutsättningen att ett namn ska kunna registreras som varumärke är, som tidigare nämnts, att det har särskiljningsförmåga. I brand management kännetecknar ett bra namn följande fyra krav. Namnet ska vara:

- Enkelt – ett bra namn bör vara kort och lätt att komma ihåg
- Unikt – namnet bör vara särpräglat och distinkt för att dra till sig uppmärksamhet
- Suggestivt – ett bra namn bör antyda något om produktens egenskaper eller användningsområde för att konsumenterna lättare ska associera namnet till produktkategorin
- Juridiskt skyddbart – ett bra namn bör ha hög särskiljningsförmåga för att få ett varumärkesskydd (Melin, 1999)

3.2.1.5 Användning av kända personer

Att använda sig av kända personer har under lång tid varit ett av de vanligaste sätten att utveckla ett varumärkes personlighet. Tanken med att förknippa en märkesprodukt med kända personer som är fotomodeller, skådespelare, artister eller idoler från sportens värld är att skapa positiva märkesassociationer. Detta är ett ofta framgångsrikt tillvägagångssätt, eftersom konsumenterna gärna identifierar sig med dessa personer. Denna strategi kan dock vara riskfylld då händelser i dessa personers privatliv kan påverka varumärkets personlighet (Melin, 1999).

Zollo (1999) menar att kändisar är en självklar del av ungdomskulturen. För tonåringarna är de mer än bara musiktister, skådespelare eller fotomodeller. De är förebilder, hjältar och ikoner. De gör mer än bara underhåller ungdomar. De bidrar till att göra tonårskulturen internationell och inspirerar trender såsom livsstil, mode, attityd och beteende. Kändisar kan hjälpa till att skapa uppmärksamhet, anseende och tillföra dragningskraft till marknadsföring och reklam (Zollo, 1999).

Många har en ganska cynisk bild av kändisar, därför att så många har gjort dem besvikna. Association med en stjärna kan ändå vara viktig för ett varumärke eftersom det kan medföra omedelbar uppmärksamhet. Om man vill skapa en sammankoppling mellan kändisar, så är det kändisar inom musik och sport som man ska titta på. Musik är det intressekategori som allra flest delar. Eftersom många tonåringars intresse är musik som är aktuell för detta med sig att musiktister har ett mycket kort tidsspänn under vilket de kan fungera som ansikte utåt för en eller flera produkter. Viktigt är också vilken typ av musik artisten står för. Det är ofta positivt om de står för en musik som inte gillas av vuxna, om målgruppen är rebelliska tonåringar. Med andra ord så kan försäljningen av en produkt gynnas av att vissa grupper inte tilltalas av den (Zollo, 1999).

3.2.2 Konsumtionsbeteende

Som tidigare nämnt så är det viktigt ha ett helhetsperspektiv på varumärkesuppbyggande processen och att försöka integrera varumärkesforskningen två huvudinriktningar. Den första är varumärkesuppbyggnad och den andra konsumtionsbeteende (Melin, 1999).

Enligt Shiffman (2004) är definitionen av konsumtionsbeteende följande; beteendet som konsumenter visar när de söker, köper, använder, jämför och bestämmer sig för vilka produkter och tjänster som de antar kommer att tillfredställa deras behov. Fokus inom konsumtionsbe-

teende ligger på hur individer, avseende konsumtion, beslutar om fördelningen av sina resurser (tid, pengar samt ansträngning). Detta omfattar exempelvis vad de köper, när de köper det, var de köper det, hur ofta de köper det, hur ofta de använder det, hur de utvärderar produkten eller tjänsten efter köp och effekten av de utvärderingarna på framtida köp och hur de förhåller sig till det.

Oavsett alla olikheter hos oss människor så är vi alla en sak gemensamt; vi är alla konsumenter. Exempel på sådant som alla konsumerar regelbundet är mat, kläder, bostäder, bilar, utbildning et cetera (Shiffman, 2004).

Begreppet konsumtionsbeteende kan delas in i två delar: den individuella konsumenten och den organisatoriska konsumenten. Individen köper saker eller tjänster för sitt eget nyttjande, till hushållet eller till en vän. I dessa fall så köps produkterna för slutligt användande. Den organisatoriska konsumenten inbegriper både ideella och icke ideella organisationer, statliga verk och institutioner som skolor, sjukhus et cetera (Shiffman, 2004).

4 Empiri

4.1 Coca-Cola: Coca-Cola Companys flaggskepp

Coca-Cola uppfanns 1886 av läkaren och kemisten John S Pemberton under ett experiment när han försökte ta fram huvudvärksmedicin på sin bakgård i Atlanta. Receptet som bestod av ett sockerlag blandat med kolsyrat vatten som råkade bli den världsomspännande läskframgången Coca-Cola (Coca-Cola Company, 2004).

I takt med framgångarna för läskedryckstillverkaren Hires produkter ”Root Beer” som kom 1876 och ”Dr. Pepper” 1885 i kombination med ett kommande alkoholförbud, sporrade detta Pemberton att blanda i ordning en dryck av Kokaextrakt och Kolanöt och skapade på så vis den senare välkända ”drycken mot baksmälla”. Det tog dock Pemberton sex månader att få bort den bittra smaken. Nämnas kan att även kokain har en bitter smak. Något som inte är så välkänt är att ingredienserna fördes till USA av afrikanska slavar. I början marknadsfördes Coca-Cola som, tidigare nämnts som medicin (Elsheimer, 2005)

Först hette drycken ”Pemberton´s French Coca Wine” och distribuerades till olika apotek i Atlanta. Den marknadsfördes som en ”intellektuell dryck” och ”booster för hjärnan”. Pemberton förbättrade den konkurrerande och ledande Mariani´s Coca Wine Tonic genom att tillföra kolanöt, känd för sina medicinska egenskaper samt damiana, ett starkt afrodisiaka. Han marknadsförde drinken som en dryck som fungerande som hjälpmedel vid avvänjning från morfinmissbruk. Han nämnde dock inte att han själv hade ett omfattande missbruk av morfin (Deli Online, 2005).

Även om produkten var framgångsrik i Atlanta så bådade den allt starkare nykterhetsvågen inte gott eftersom Coca Wine baserades på alkohol. Övertygad om Kokabladdets och kolanörens positiva effekter fokuserade Pemberton på att utveckla en alkoholfri produkt baserad på de ingredienser och oljor som dessa innehöll (Deli Online, 2005).

I takt med det annalkande sekelskiftet blev färre och färre Koka- baserade drycker tillåtna. Tragiskt nog hade många av dem som blivit ordinerade kokain för att tackla morfinmissbruk nu blivit beroende av båda drogerna.

Pembertons medhjälpare, Frank Robinson, övertygade Pemberton om hur viktigt det var att marknadsföra produkten och att designa den berömda logotypen. Han pressade Pemberton att påbörja en kostsam marknadsföringskampanj. Denna innehöll gratiskuponger och reklamspelare på olika ställen i Atlanta och klistermärken på bilar. Genast gav den resultat och gjorde Coca-Cola till den mest föredragna drycken i sitt slag (Deli Online, 2005).

Pemberton hade tyvärr utvecklat ett allvarligt morfinmissbruk och fick tillråga på allt cancer. Pemberton sålde därför två tredjedelar av rättigheterna av sitt företag. Han behöll en tredjedel själv så att hans son skulle vara garanterad en inkomstkälla. John Pemberton var nämligen övertygad att hans dryck en dag skulle bli USAs nationaldryck (Deli Online, 2005).

Dålig publicitet om kokainets skadeverkningar och en artikel i New York 1903 framkallade rättsliga åtgärder mot Coca-Cola som distribuerade en produkt som var delvis baserad på kokain. Man ville få Coca-Cola att ändra på receptet och slopa kokainet. Numera används Kokabladd vars Kokaextrakt redan utvunnits. Stepan Chemical Co. i New York är den ende importören med rättigheter att göra detta (Elsheimer, 2005).

Drycken såldes först som en snabb lindring mot huvudvärk. Drycken blev dock snabbt populär som en törstsläckare hos personalen på hans eget apotek. För att få drycken ytterligare

uppfrysande blandade hans personal och dess kunder drycken med kolsyra och smaken blev ännu bättre men det hade fortfarande inget namn. En av Pembertons partners föreslog 'Coca-Cola Syrup and Extract' som namn på drycken, vilket sedermera blev Coca-Cola. Han tyckte att de två C:a skulle fungera bra som annonsering och skrev namnet i en flytande handstil som han skrev i sina bokföringsböcker som senare blev produktens varumärke (Gould, 1997).

John Pemberton visste att han hade upfunnit en bra produkt men var inte bra på att sälja den. Han annonserade i den lokala tidningen och tillverkade handmålade skyltar utan något större resultat på försäljningen och beslutade sig för att sälja delar av sitt företag till sina investerare. Kort innan hans död 1888 sålde han sin kvarvarande del i Coca-Cola inklusive det hemliga receptet till Asa G Candler. Candler köpte snabbt ut sina partners och 1891 ägde han hela företaget (Gould, 1997).

Candler hade en talang för försäljning, marknadsföring och promotion. Han distribuerade kuponger som gav ett gratis glas av Coca-Cola. De lokala bryggerierna stod för lokaler, maskiner och personal medan The Coca-Cola Company stod för koncentratet, varumärke och marknadsföring, (Coca-Cola Company, 2004). 1894 började Coca-Cola sprida sig och han öppnade fabriker utanför kontinenten. Inom tio år så hade försäljningen ökat med 400 % (Gould, 1997).

4.1.1 Tappning; från tunna till flaska

Coca-Colas dåvarande metod att distribuera drycken var att frakta extraktet till olika tappningscentraler runt om i USA. Extraktet blandades med natriumkarbonat på plats. Tyvärr insåg inte Candler att det fanns mer effektiva sätt att sälja Coca-Cola (Gould, 1997).

Det fanns dock en ung köpman, Joseph B. Biederharn, som hade insett detta och sålde Coca-Cola färdigblandad i glasflaskor. 1894 byggde han en egen tappningsanläggning på sin egen trädgård och skrev till Candler och berättade om idén. Candler var dock inte intresserad. Han begrep tyvärr inte att försäljning på flaska förmodligen dramatiskt kunde öka försäljningen. Därmed gick han miste om en mycket viktig möjlighet (Gould, 1997). 1895 drack så hela USA den "ideal brain tonic" vilken lindrade både fysisk som mental utmattning. En del av den tidigaste kändisreklamerna gjordes av Coca-Cola och i den sågs dåtidens glamourösa skådespelerskor och operasångare som Hilda Clark och Lilian Nordica (Wildman, 2005).

Namnet Coca-Cola, som är taget från det blad som används vid tillverkningen, är ingen slump. Från i slutet av 1800-talet innehöll Coca-Cola varierade mängder kokain fram till 1929 då kokain slutligen helt togs bort från receptet (Satire, 2005).

Den andra delen av namnet, Cola kommer från kola-nöten som innehåller det centralstimulerande och uppiggande ämnet koffein. Kombinera koffein och kokain och, inte helt överraskande, får man en kraftfull dryck som drog fördel den beroendeframkallande effekten av kombinationen kokain och koffein (Satire, 2005).

Coca-Cola hävdade däremot diverse hälsobefrämjande egenskaper hos sin dryck. När Coca-Cola introducerades 1886 var det som en "exklusiv och uppiggande dryck och bot mot nervösa åkommor". År 1900 var Coca-Colas slogan "Bli kvitt huvudvärk och trötthet, drick Coca-Cola". Denna slogan känns närmast löjlig nu när Coca-Cola främst associeras med att orsaka fetma (Satire, 2005).

4.1.2 Bryggeristarten

Möjligtvis på grund av utsagan om att Coca-Cola associeras med fetma, så utökade han aldrig sina affärer utanför Mississippi. Det var inte förrän 1899 som två advokater från Tennessee ansökte hos Candler för ett exklusivt kontrakt som innebar rättigheterna att kunna brygga Coca-Cola över hela USA. De fick kontraktet. De hade dock inte pengar för att bygga fabriker i hela USA och beslöt därför att lägga ut tillverkning som franchise. I utbyte mot namn och expertis så betalade de affärsmänskorn som ville sälja Coca-Cola för att få tappa och sälja drycken inom sitt ”område” (Gould, 1997).

1905 expanderade företaget till Kuba och Panama (Coca-Cola Company, 2004).

Coca-Cola marknadsfördes ursprungligen som en produkt som erbjöd ”fördelarna med Coca men utan biverkningarna av alkohol”. Fram till 1903 serverades varje glas Coca-Cola med 60 milligram kokain. Fortfarande idag innehåller det ett extrakt av Coca-blad. Coca-Cola Company importerar åtta ton Cocablod från Sydamerika varje år (Satire, 2005).

1910 anordnande Coca-Cola en designtävling på grund av de stora försäljningsframgångarna. Med dessa följde även problem med kopior av drycken med liknande namn och förpackningar. Dessutom varierade utseendet på flaskorna hos de olika lokala tillverkarna. Företaget insåg värdet av en noggrant uppbyggd identitet och man startade ett projekt som gick ut på att ta fram en unik flaska. Personen som vann tävlingen var den svenske glasblåsaren Alexander Samuelson. Inspirationen kom från kakaofruktens utseende (Coca-Cola Company, 2004).

Förpackningen är en viktig del av upplevelsen av Coca-Cola. Det finns förmodligen inget bättre exempel än Coca-Colas säregna flaskform. Den unika flaskan som blivit synonym med läskan och dess uppfriskande effekt, tillkom på grund av behovet att särskilja Coca-Cola från dess konkurrenter (Coca-Cola, 2000).

1919 såldes företaget för 25 miljoner dollar till några rika investerare. Gruppen leddes av Ernest Woodruff. Tillsammans omorganiserade de företaget och gjorde det till ett aktiebolag. En aktie i Coca-Cola kostade 40 dollar (Gould, 1997).

Eftersom att det rådde ett alkoholförbud från 1919 till 1933 så gick affärerna ännu bättre. Varje år såldes 70 miljoner liter Coca-Cola och försäljningen bara steg (Gould, 1997).

1923 blev Ernest son Robert VD för företaget. Han drog upp tre riktlinjer:

- Fullständig lojalitet mot företaget och produkten
- Produkten skall vara enhetlig och tydlig (en dryck, en flaska, ett pris)
- En bra lön till de anställda

Robert hade många idéer. Han vill bland annat att Coca-Cola skulle vara ”inom en armlängds avstånd”. Han introducerade de klassiska förpackningarna innehållande sex stycken flaskor, så kallad sexpack. På 1940-talet bröt han mot en av sina riktlinjer om produktens tydlighet genom införandet av Coca-Cola på burk. 1926 startade han utrikesavdelningen på Coca-Cola som 1930 kom att bli Coca-Cola Export Corporation. Denna avdelning skötte uppförandet och driften av fabriker och bryggerier runt om i världen. Inom en tjugooårsperiod hade det byggts tusen bryggerier. 1928 så översteg Coca-Colas försäljning andra läskedryckers för första gången (Gould, 1997).

Under de tre årtionden som Robert Woodruff ledde Coca-Cola bröt andra världskriget ut. 1941, när USA gick in i kriget beslöt Woodruff att Coca-Cola skulle finnas hos soldaterna vid frontlinjen. Fabriker byggdes nära stridszonerna och till slut fanns det 64 stycken igång som tillsammans producerade sex miljoner burkar Coca-Cola varje år. Detta beslut höjde inte bara stridsmoralen och gjorde soldaterna vid fronten gladare utan gjorde även att Coca-Cola introducerade sig på nya marknader (Gould, 1997).

All affärsverksamhet måste förändras och de måste hänga med i utvecklingen som ständigt pågår runt omkring de. Efter andra världskriget hade folk mer pengar och mer fritid. Detta tog rivalen Pepsi Cola fasta på och sålde sin dryck i en storförpackning. För att hänga med i utvecklingen slopades Coca-Colas "one-bottle" till förmån för flaskor och burkar i varierande storlek och form. På 70-talet kom flaskor i så kallad familjestorlek. Men det stannade inte vid olika former och storlekar. För att fortsätta att ligga före konkurrenterna var Coca-Cola tvungen att utöka sitt dryckessortiment. Så under 1950- och 1960-talet introducerade Coca-Cola Fanta samt ett antal andra drycker. Genom detta expanderade man in i nya områden i livsmedelsindustrin och behöll därmed sin marknadsledande position inom läskedrycker (Gould, 1997).

4.1.3 Coca-Cola – Pepsi: Sanningen finns i huvudet

1975 genomfördes marknadsundersökningar om vilken dryck, Coca-Cola eller Pepsi, som var populärast. Efter att det blivit känt för Pepsi att deras dryck hade den godaste smaken startade företaget en kampanj, "The Pepsi Challenge". Denna bestod av en serie blindtester mellan Pepsi och Coca-Cola. Innan "The Pepsi Challenge" var Pepsi den tredje mest föredragna läskedrycken i USA. Kampanjen visade sig bli en succé och ökade Pepsis resultat otroligt mycket. Numera ses Pepsi som en allvarlig konkurrent till Coca-Cola (Wilkinson, 1998)

Det är inte bara smaken på tungan som spelar roll vid valet av Coca-Cola eller Pepsi. De två dryckerna är nästan identiska, rent kemiskt och fysiskt. Dock har magnetröntgenundersökningar av hjärnan har visat att det finns en tydlig skillnad av påverkan hos olika receptorer i hjärnan vid inmundigande av Coca-Cola och Pepsi. Dessa val påverkas av uppfattningsförmågan, därför att det finns visuella bilder och budskap från reklam som har etsats in i ryggmärgen av dem som konsumerar dryckerna (McClure, 2004).

Under en studie, omfattande 67 personer, fick dessa smutta på de båda dryckerna under det att deras hjärnor blev undersökta genom MR (magnetrontgen). MR används för att mäta blodgenomströmningen i hjärnan med mera, vilket åskådliggjorde aktiviteten i olika delar av hjärnan. Testet gjordes i två omgångar. Den första gjordes då deltagarna inte visste vilken dryck de provsmakade. Under den andra omgången berättade man vilken dryck de fick smaka. Man fann att det inte spelade någon roll om kännedom om drycken då Pepsi provsmakades. Då deltagarna visste att Coca-Cola provsmakades fann man dock en dramatisk effekt på områden i hjärnan som påverkar beteendet och känslolivet. Forskarna drog slutsatsen att två separata system i hjärnan påverkar valet av dryck, ett innehållande smak och ett annat, minnen från tidigare upplevelser (McClure, 2004)

4.1.4 Gamla och nya Coca-Cola

Personen som låg bakom produktanseringarna under 1980-talet var styrelseordföranden Robert Goizueta. Han valdes lite förvånande till VD för Coca-Cola i maj 1980 framför den begåvade politikern och marknadsföraren Don Keough. 1982 lanserades Diet Coke som ett svar på önskemål från allmänheten om ett nyttigare alternativ. Diet Coke var dock något dyrare än

vanliga coca-cola trots att den var billigare att tillverka. Det gjorde att framgången hindrades något i början. Produkten blev en framgång men två år senare, 1984, sjönk Coca-Colas försäljning för första gången medan huvudkonkurrenten Pepsis, tvärtemot, steg, (Pendercast, 1993).

För att komma tillrätta med problemet beslöt man sig för att ta fram en alternativ smak till den klassiska Coca-Colan. I april 1985 meddelade Coca-Cola att de skulle överge det 99 år gamla receptet på Coca-Cola. I början blev detta en enorm framgång men efter några månader började folk klaga på smaken och ville ha tillbaka den gamla Coca-Colan. Coca-Cola gav med sig och återinförde Coca-Colan med det gamla receptet som Coca-Cola Classic samtidigt som att den nya Coca-Colan fanns kvar (Pendercast, 1993).

4.2 Experter om hälsopåverkan av läskedrycker

Många vanligt förekommande näringsfaktorer sägs orsaka benskörhet: intag av lite kalcium i kombination med mycket fosfor, föda med högt syra- och saltinnehåll samt bristfällig halt av mineraler. Det framstår som att ökat intag av läskedrycker är en avgörande faktor som bidrar till benskörhet (Pizzorno, 1997). Vidare så har läskedrycker länge ansetts leda till lägre halt av kalcium och högre halt av fosfater i blodet. När det råder hög fosfathalt i kombination med låg kalciumhalt så urkalkas skelettet. Fosfatinnehållet i Coca-Cola och Pepsi är mycket högt och de innehåller praktiskt taget inget kalcium (Nestle, 2002).

Läskedrycker är den största koffeinkällan i barns kost. En 33 centiliter burk Coca-Cola innehåller ungefär 45 milligram och innehållet i vissa starkare läskedrycker kan uppgå till 100 milligram, samma nivå som i kaffe. Läskedrycker har ersatt mjölk i kosten hos många barn och vuxna i USA. Detta märks även i skolans inköp. Från 1985 till 1997 sjönk skolornas inköp av mjölk med 30 procent och ökade inköpen av kolsyrade drycker (Nestle, 2002).

Sambandet mellan konsumtionen av läskedrycker och kroppsvikt är så starkt att forskare räknar med att för varje konsumerad läskedryck så ökar risken för fetma med 1,6 gånger och bland vuxna som dricker läskedrycker löper tre till fyra gånger högre risk för benbrott, än vuxna som inte dricker läskedrycker (Nestle, 2002).

Vid Naval medical research institute, lades en tand från en människa i ett glas Coca-Cola och man fann att den mjuknade och började lösas upp ganska fort. Syrahalten i Coca-Cola är densamma som i Vinäger. Socker i drycken maskerar syrasmaken och små barn förstår inte att de dricker en märklig blandning av fosforsyra, socker, koffein, färgämnen och aromämnen (William, 2004).

4.3 Coca-Cola idag

Coca-Cola är världens största tillverkare, distributör och marknadsförare av alkoholfria drycker, koncentrat och saft. Drycker som bär märket Coca-Cola finns idag i över 200 länder och är även marknadsledande när det gäller dryckesprodukter i de flesta av dessa länder (Annual Report, 2003).

Coca-Colas inkomst och kassaflöde kommer från tillverkning och försäljning av dryckkoncentrat och saft av färdiga drycker. Generellt så säljer företaget sina produkter för tappning hos sina distributörer som är aluminiumburkföretag. Företaget Coca-Cola tillåter sina tappningsföretag att tillverka och packa de koncentrerade produkterna och saften i färdigmärkta produkter, som de sedan distribuerar och säljer. Coca-Colas mål är att "Coca-Cola existerar för att dra nytta av och svalka alla som den berör". Detta betyder att företaget varje dag strä-

var efter att tillhandahålla kvalité på markanden, berika arbetsplatsen, bevara miljön och stärka deras gemenskap och samfund (Annual Report, 2003).

Företaget har sex strategiska prioriteringar som sörjer för företagets struktur och till dess nutida framgång (Summary, 2003).

4.3.1 Strategiska prioriteringar

Enligt Coca-Cola Company använder Coca-Cola idag alla strategiska prioriteringar i deras affärsplaner. Det är dessa prioriteringar som har lett till företagets framgång och företaget planerar att även i framtiden använda dessa prioriteringar i alla aspekter i affärsvärlden (Summary, 2003).

1. Accelerera tillväxten i kolsyrade drycker
2. Selektivt utvidga sin familj av dryckmärken för att uppnå tillväxten i vinst
3. Få systemets lönsamhet att växa med kompetensen tillsammans med dess tappningspartners
4. Servera konsumenterna med kreativitet och soliditet för att generera tillväxten i alla kanaler
5. Investera direkt till högst potential i områden över hela markanden
6. Driva kompetensen och kostnad effektiviteten överallt (Summary, 2003)

Trots dessa prioriteringar anser Coca-Cola även att hälsosamma märken driver ett företag till vinstgivande tillväxt. Företaget utvecklar och bygger upp sina drycker för att tillhandahålla större utbud till konsumenterna samtidigt som företaget hela tiden har som fokus att bevara eller öka sin vinstmarginal. Företaget tror att skraddarsydda märken, förpackning, pris och olika riktningstrategier hjälper företaget att uppnå vinstgivande tillväxt. Coca-Cola implementerar dessa strategier och accelererar vinstgivande tillväxt genom ett intimt samarbete med deras tappningspartners (Annual Report, 2003).

4.3.2 Utmaningar och risker

Med verksamhet i över 200 länder har företaget stora möjligheter för verksamheten, olika utmaningar och risker följer företagets olika möjligheter. Företagets styrelse har identifierat vissa utmaningar och risker som begär uppmärksamhet av dryck industrin och själva företaget. Styrelsen har fått fram tre viktigaste aspekter; *fetma och sysslös livsstil, vatten kvalité och kvantitet och frihandel* (Annual Report, 2003).

Coca-Cola anser att fetma är ett stort och komplext hälsoproblem. Deras samband med konsumenten börjar med deras stora sortiment av lågkalori och dietprodukter såsom diet drycker, lightdrycker, juice, sportdrycker och vatten. Coca-Cola är bra på att utnyttja svagheter hos konsumenterna genom att skapa produkter som passar alla grupper och erbjuder produkter som passar i aktuella aspekter i världen. Coca-Cola utvecklade en ny produktgrupp 1989 som gjorde om Fresca och introducerade sportdrycken Power Ade. Koffeinfria Coca-Cola Classic introducerades för att vända sig till en segmentgrupp där man tänker extra mycket på hälsan. Coca-Cola utvecklade sin Cherry Coke och Diet Cherry Coke igen för att demonstrera sin flexibilitet i att tillfredsställa behoven av en given marknad (Michman, Mazze & Greco, 2003).

Dryckindustrin har under 1980-talet fokuserat på att utveckla produkter efter konsumenternas livsstil. Coca-Cola utvecklade till exempel Tab för kvinnor som lågkaloriprodukt. Diet Coca-Cola introducerades för att möta behoven hos en hel familj där man tänker mycket på hälsan. Coca-Cola har introducerat många produkter så fort de upptäckte ett behov ute i marknaden.

Från att bara tillverka drycker mot huvudvärk har Coca-Cola idag allt från koffeinfria drycker till vanligt vatten i flaskor (Michman, Mazze & Greco, 2003).

Vatten däremot är en annan viktig aspekt som begär uppmärksamhet och samarbete med dryck industrin. Vatten är huvudingrediensen i varje produkt och vatten är också en begränsad tillgång som möter makalösa utmaningar från överdrivet utnyttjande, ökat population och usel management. Därför satsar företaget med hela dryckindustrin på avfallsvattenrensning, regnskogsskördar och även destillering. (Annual Report, 2003).

Coca-Cola tror också att det finns vinst och fördelar i en frihandel där en jämförbar fördel, priskonkurrens och ekonomisk tillväxt är betydligt bredare. Allt detta påverkar Coca-Cola. Företagets styrelse tror att företaget är väl positionerat för att hantera dessa aspekter med positiv verkan relaterat till existerande utmaningar och risker (Annual Report, 2003).

4.3.3 Faktorer som påverkar resultatet

Det finns många faktorer som alltid kommer ses som små hot för alla företag även om de är så framgångsrika som Coca-Cola. Även om Coca-Cola är starkast i sin marknad finns det faktorer som kan påverka deras resultat. Ekonomiska och politiska villkor kan påverka starkt, speciellt internationellt. Produkt bojkottar, förändringar i regeringen och begränsningar i möjligheter att överföra kapital mellan gränserna är några av faktorerna som påverkar. Ändringar i alkoholfria drycker kan ändra företags miljö. Detta inkluderar förändringar i konsumentens vanor baserade bland annat på hälsan, konkurrent produkter och pris påtryckningar. Olika kostnader av exempelvis energin, logistiken, markandföringen, administrationen, råvarorna och andra nödvändiga tjänster kan påverka resultatet i olika stadier. Andra faktorer som kan påverka resultatet kan vara; ändrade lagar, skattekostnader, räntor, ändringar i konkurrens lagen, anställnings- och miljö - lagen både i USA och internationellt. Företaget måste ha anseende i alla dessa faktorer för att behålla rätt position i resultatet vilket är att förbli vinstgivande (Annual Report, 2003).

Annat som har stort inflytande på resultat är dagens forskning och experter som avslöjar hemligheter och nackdelar med ingredienserna i kolsyrade drycker. Vi har tidigare i rapporten nämnt vilka problem bland annat koffein och fosfor etc. tillför. I alla drycker som existerar är det bara läskedrycker som innehåller fosforsyra vilken är olämplig och kan påverka benkvaliteten i kroppen (Sportmag, 2001). Människornas ökande medvetenhet leder till kundförlust hos företaget, men fortfarande är det för få som tar allvar på experternas framsteg och råd.

5 Analys

I den här delen ska vi genom vårt val av metod analysera vår empiri genom att koppla samman den insamlade informationen med teorin. Vi har delat upp Coca-Colas marknadsdominans i fyra delar och uppdelningen av analysen ser ut på följande sätt; svårimiterad kärnkompetens, standard, strategi och starkt varumärke.

Det är viktigt att inse sanningshalten i den information som man använder och diskutera den vilket inte alltid är enkelt utan att man får många gånger nöja sig med olika grader av sannolikhet (Thurén, 1994). Då trovärdigheten av en källa varierar har vi försökt att få en så klar uppfattning som möjligt genom att hämta information från flera källor, från olika författare. Thurén (1994) hävdar att man bör skildra en händelse från flera perspektiv för att få bilden fylligare än om den skildras ur bara en, kanske partisk författare. I enlighet med Thurén (1994) har vi försökt, för att kunna göra ett bra urval, ha en regel för vad som är viktigt och att inse att det är omöjligt att ge en fullständig beskrivning av någonting. Vi har försökt att göra ett godtyckligt samt allsidigt urval genom att undvika alltför partiska berättelser och att lägga mer vikt på litteratur och på att diversifiera våra källor.

5.1 Svårimiterad kärnkompetens

Enligt Melin (1999) är det få företag som kan redogöra för vad det egna varumärket i grunden står för och vad som gör det unikt vilket grundas på att kompetensen inom brand management är låg. Det som gör Coca-cola unikt är själva drycken och smaken men i början var det också flaskan, och som kan läsas i empirin, så är Coca-Colas kärnkompetens brand management vilket skiljer dem från många företag. Melin anser att för dålig brand management kan leda till att många företag har en dålig uppfattning om hur ett varumärke kan bidra till att skapa värde. Att förstå hur varumärken kan bidra till värdeskapande är nyckeln till framgångsrik varumärkesuppbyggnad, vilket Coca-Cola är utmärkta på.

Hamel och Prahalad (1990) fastställer kärnkompetens som en kombination av egenartade tekniker och produktionskunskaper som understryker ett företags myriad produkt linje. Det vill säga att företags egenskaper och resurser till produktionen är unika. Kärnkompetens erbjuder framgångsrika företag överlägen när de inträder en ny och till synes okänd affärsverksamhet. Detta bekräftas delvis i empirin men kärnkompetensen hos uppfinnaren John Pemberton var ingen kombination utan bestod enbart av individuell teknologi. Denna egenskap kom hans efterträdare Asa Candler senare att besitta.

I teorin hävdar Johnson och Scholes (2002) att exklusiva resurser och kärnkompetens är grunden till en organisations taktiska framgång. Detta i form av aktiviteter, kunskap eller "know-how" som skiljer organisationen från deras konkurrenter och tillhandahåller värde till konsumenter och klienter. Detta stämmer in då Candler 1891 köpte ut sina partners i Coca-Cola och därmed ägde hela företaget. Candler hade en talang för försäljning, marknadsföring och promotion. Kunskap och Cinders medfödda talang är den bästa kärnkompetensen som Coca-Cola hade efter uppfinningen av drycken. Den uppfunna drycken och Cinders otroliga skicklighet ledde företaget till stor framgång.

5.2 Standard

Enligt Coca-Cola Company är smaken på Coca-Cola likadan var man än befinner sig i världen. Smaken kan däremot skilja sig något då den största orsaken till detta är grundvattnet eftersom kvalitén på vatten skiljer sig olika i olika världsdelar. Däremot är drycken lättillgänglig och har

ett pris som gör att nästan alla har råd att köpa den. Tack vare smart försäljning och marknadsföring under årens lopp har Coca-Cola blivit en naturlig del av våra liv. Coca-Cola har som de flesta känner till en väldigt säregen utformning av logotypen och sin klassiska flaska som, även den, var den samma världen över.

Coca-Colas enorma popularitet har lett till att läskan har blivit och utgör en form av standard som har gett upphov till dagens stora utbud av konkurrerande Colasorter. I takt med Coca-Colas besynnerliga framgång fick de även problem med konkurrenter som gjorde kopior av drycken med liknande smak, namn samt förpackningar. I början av Coca-Colas utveckling växlade utseendet på flaskorna hos de olika lokala tillverkarna. Men Coca-Cola förstod värdet av en noggrant konstruerad identitet då man inledde ett projekt som syftade till att ta fram en unik flaska. Den vinnande designerns inspiration kom från kakaofruktens utseende, skriver Coca-Cola Company. Detta stämmer in på teoriavsnittet där Melin skriver att vid framtagningen av en konkurrenskraftig märkesprodukt är förpackningen, färgkombinationen och logotypen av ansenlig betydelse. Dessa egenskaper bidrar till individualisering och visualisering av märkesprodukten. Ur ett brand managementperspektiv är dessa attribut av särskilt intresse eftersom de kan komma att utgöra en bas för en varumärkesregistrering. En egenartad varu- eller förpackningsutstyrsel kan varumärkesregistreras, under förutsättning att den har lagom särskiljningsförmåga och att den går att återge grafiskt, enligt Melin.

Den färg man väljer att ha på förpackning och logotyp är av stor betydelse för den visuella identiteten. En färgkombination kan ses som en säregen förpackningsutstyrsel och på så vis registreras som ett varumärke, enligt Holger & Holmberg (2002). Den kanske viktigaste egenskapen rörande framtagning av märkesprodukters synliga identitet är logotypen. Även denna egenskap går att registrera som varumärke, enligt Melin. En av Pemberton's samarbetspartners föreslog "Coca-Cola Syrup and Extract" som namn på drycken. Detta kom sedermera att bli Coca-Cola. Han ansåg att de två C:a skulle fungera bra i en försäljningskampanj och skrev därför namnet i en löpande handstil. Enligt Melin (1999) ska ett bra namn vara kort och lätt att komma ihåg och även suggestivt, vilket innebär att namnet gärna ska antyda något om produktens egenskaper för att konsumenterna lättare ska associera namnet till produktkategorin. Detta går att koppla till Coca-Colas namn genom Satire (2005) som hävdar att namnet Coca-Cola är taget från kokainblad som används vid tillverkningen. Den andra delen av namnet, Cola, kommer från kolanöten som innehåller det uppiggande ämnet koffein. Kombinera koffein och kokain och, inte helt överraskande, får man en kraftfull dryck som drog fördel den beroendeframkallande effekten av kombinationen kokain och koffein. Coca-Cola marknadsfördes som en dryck med fördelar utan alkohol men ända fram till 1903 serverades varje glas Coca-Cola med 60 milligram kokain. Denna mängd fick många att bli beroende och användes även som medicin till rehabilitering för drogmissbrukare.

5.3 Strategi

Enligt Jacobsen (2002) innebär strategi i stort sätt att sätta upp olika mål och beskrivningar på hur man ska uppnå dessa mål i organisationen. Coca-Cola har under en längre tid haft mål att göra sina produkter tillgängliga, överkompliga och accepterade. Men idag är företagets mål mer ambitiösa och målet är en genomgripande marknadspenetration på markanden. "Coca-Cola existerar för att dra nytta av och svalka alla som den berör" är ett mål som är presenterat i Coca-Colas årsrapport, men enligt forskare gör drycken en törstigare och den ger ett negativt tillskott i vätskebalansen. Trots detta strävar företaget varje dag efter att tillhandahålla kvalitet på markanden, berika arbetsplatsen, bevara miljön och stärka deras gemenskap och samfund.

I teorin ska man bevaka och analysera omgivningen och sin egen firma för att sedan dra slutsatser om vilka mål som är lämpliga. Coca-Cola anser bland annat att ett bästa pris till konsumenterna i förhållande till dess värde ökar försäljningssiffrorna. De vill inte bara vara en dryck på markanden utan Coca-Colas mål är att vara en dryck att föredra framför alla andra. Enligt Johnson och Scholes (2002) måste ett företag hitta en strategi om att upprätthålla konkurrenterna och Johnson och Scholes (2002) påstår att den mest effektiva strategin är om företaget hade en kärnkompetens som är svår att imitera.

Olika strategier kan lätt beskrivas i teorin men frågan är hur Coca-Cola går tillväga för att välja rätt strategi. En stor strategiförändring visar de i produktutveckling. Enligt Kotler (2005) uppstår produktutveckling när företaget ändrar den existerande produkter genom att ändra dess karaktär så som kvalité eller stil för att locka och inspirera nya kunder. Coca-Cola Company skapade en tradition där glasflaskan hade stor betydelse för Coca-Colas image men dessa förpackningar har gått ifrån glas till plastflaskor och aluminiumburkar i olika storlekar. Företaget gick från flaska till burk mestadels för att finnas inom ett arms räckhåll, då introducerades även läskedrycksautomaterna. Denna förändring kom med strategiska förändringar inom bland annat logistiken och tillverkningskostnaden. Att tillverka och transportera plastflaskor och aluminiumburkar gav utslag till minskade kostnader, och förpackningarna blev återvinningsbara vilket gav fördelar i miljön. Coca-Cola har ofta fått negativa komplimanger runt ämnesinnehållet i drycken. Läskedrycker har länge ansetts leda till lägre halt av kalcium och högre halt av fosfater i blodet vilket leder till att skelettet urkalkas. Fosfat innehåll i Coca-Cola är väldigt högt och innehåller nästan inget kalcium. Coca-Cola är medvetna om att de måste hålla koll på omvärlden för att kunna göra rätt val vilket stämmer med Jacobsens (2002) teori om att Ett bra sätt att sätta mål är att bevaka och analysera omgivningen och sin egen firma för att kunna dra slutsatser och göra lämpliga val.

Enligt Karlöf (1990) så berör affärsutveckling centrala begrepp som behov och behovsfrankring, kreativitet i bemärkelsen förmåga att kombinera kända kunskapselement på nya innovativa sätt, förnyelse av utbudet samt höjning av den kundupplevda kvaliteten. Coca-Cola är bra på att utnyttja svagheter hos konsumenter genom att skapa produkter som passar alla grupper och erbjuder produkter som passar i aktuella aspekter i världen. Coca-Colas samband med konsumenten börjar med deras stora sortiment av lågkalori och dietprodukter, såsom diet drycker, lightdrycker, juice, sportdrycker och vatten, som de skapade när de såg den bristen i markanden. Johnson och Scholes (2002) påpekar att man ska göra en SWOT analys för att se vilken styrka och svaghet företaget har, samt vilka möjligheter och hot det finns för företaget.

Enligt Johnson och Scholes (2002) så kan strategiska förändringar födas ur bland annat; Omgivningen, Resurser och Förväntningar. Coca-Colas påverkan från omgivningen kan vi bland annat se under åren 1919 till 1933 då det rådde alkoholförbud och Coca-Cola sålde mer än 70 miljoner liter Coca-Cola varje år. En annan aspekt de använde sig av var krigsperioderna och depressionstiden, då deras resurser gjorde det möjligt att bygga fabriker nära krigsfronten och tillverkade drycker tillgängliga till bland annat soldaterna för att med hjälp av den goda smaken och koffeininnehållet, göra soldaterna glada och piggare. Uppbyggnaden av fabriker nära krigsfronten ledde till att Coca-Cola introducerades på nya marknader och expanderades snabbt. Detta instämmer på Kotlers (2005) teori om Markandsutveckling då företaget tog samma produkt från USA in till marknader i andra delar av världen. Samtidigt som Coca-Colas marknaden utvecklades, utvecklade Coca-Cola nya produkter som de ansåg saknades ute i marknaden. Detta kallas för Diversifikation som enligt Kotler (2005) används av företag för att utöver sin huvudprodukt också skapa en produkt inom ett helt annat produktområde. Coca-Cola använde diversifikation genom att vända sig till en koffein och kolsyra fri dryck

markand samtidigt som de hade kvar sin klassiska Cola i olika produkttegenskaper så som diet Coke, Classic Coke, Vanilla Coke etcetera.

Forskare har tagit fram en siffra som visar samband mellan konsumtion, av läskedrycker och fetma. Vilket visar att för varje konsumerad läskedryck så ökar risken för fetma med 1,6 gånger och bland vuxna som dricker läskedrycker löper tre till fyra gånger högre risk för benbrott. Enligt Shiffman (2004) är definitionen av konsumtionsbeteende följande; beteendet som konsumenterna visar när de söker, köper, använder, jämför och bestämmer sig för vilka produkter och tjänster som de antar kommer att tillfredställa deras behov. Genom att introducera hälsosammare produkter som Diet Coca-Cola och Ice-Tea etcetera, bemötte Coca-Cola konsumenternas förväntningar och samtidigt sina aktieägares förväntningar genom att presentera höga försäljningsciffror.

5.4 Starkt varumärke

Weilbacher (1993) hävdar att ett varumärke är ett globalt koncept som lyckas om konsumenterna uppfattar det som bättre än konkurrenternas varumärke. Franzén (2002) hävdar att ett starkt varumärke är nyckeln till framgång för en konsumentprodukt som vill hävda sig i det enorma utbudet på marknaden. Att varumärket har en stor betydelse i valet av märkesprodukt framgår av de undersökningar som genomförts avseende konsumenternas preferenser gällande Coca-Cola och Pepsi. Resultaten av dessa undersökningar visade att en klar majoritet av konsumenterna föredrog Pepsi framför Coca-Cola. Om konsumenterna däremot kände till märkesprodukternas rätta identitet så föredrog en lika klar majoritet som tidigare Coca-Cola framför Pepsi. Något tillspetsat skulle man kunna hävda att konsumenterna föredrog Pepsi som produkt men Coca-Cola som märke, detta på grund av valen påverkas av uppfattningsförmågan, därför att olika bilder har satt sig i ryggmärgen på den som konsumerar drycken. Den slutsats man kan dra av dessa undersökningar är att varumärkets image i hög utsträckning kan påverka konsumenternas preferenser. Att varumärkets image kan ha så stor betydelse styrks av Melin (1999) som menar att en kompetent och konsekvent varumärkesuppbyggnad till att skapa värde till produkten och har lett fram till en ny syn på varumärket som ett konkurrensmedel.

Fördelen med att vara först och därmed ha god tid på sig att arbeta in ett starkt varumärke är enligt Holger & Holmberg (2002) påtaglig. Detta anser vi vara en faktor till Coca-Colas framgång då det inte fanns någon motsvarighet på den tiden som var en stark konkurrens.

Coca-Colas design är omisskännlig över hela världen och på Cola-marknaden äger Coca-Cola färgerna rött och vitt. Namnet Coca-Cola var passande då de två C:a skulle fungera bra som annonsering och blev produktens välkända, etablerade varumärke. På detta sätt har Coca-Cola nått framgång. Enligt Melin (1999) så bidrar namnet till att förmedla känslor och till att sätta fantasin i rörelse men Shiffman (2004) påstår att det är individen som köper saker eller tjänster för sitt eget nyttjande, till hushållet eller till en vän. Det vill säga att individen köper produkten för att den ser ett behov den vill uppfylla, inte att den köper något bara för att individen tycker om namnet.

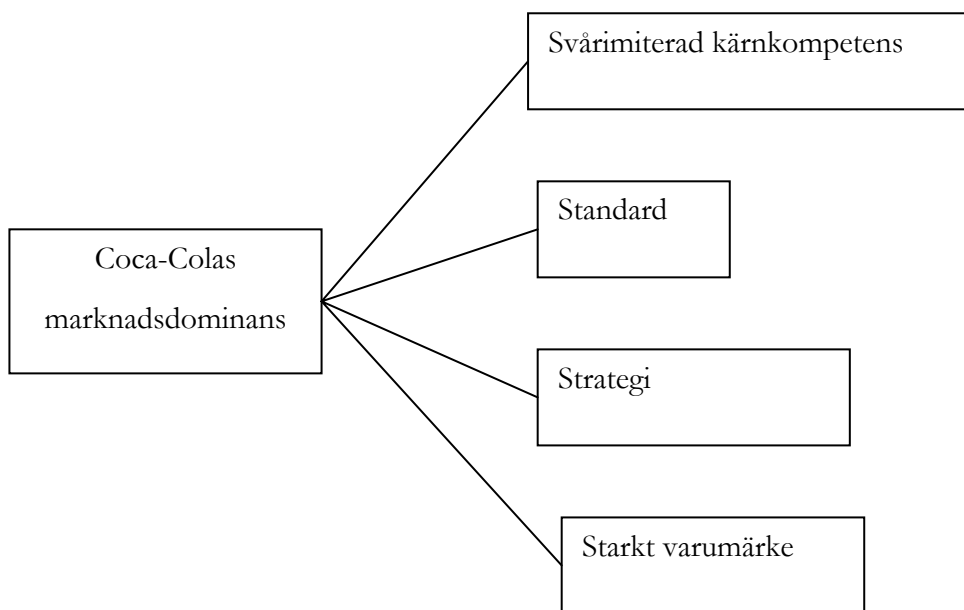
Pemberton hade enligt Cherrytree (1995) inte någon större talang för försäljning, marknadsföring och promotion. Det var däremot Coca-Colas nästa, Candler, skicklig i. Han ansågs av Cherrytree (1995) som en stor bidragande faktor till Coca-Colas märkesidentitet. Holger och Holmberg (2002) hävdar att märkesidentitet under de senaste åren vuxit fram som ett intressant och innovativt begrepp som har fått en framträdande roll när det gäller att förklara en märkesprodukts framgång. Coca-Cola Company insåg värdet av en noggrant uppbyggd identi-

tet och startade ett projekt som gick ut på att ta fram den unika flaskan som används idag världen över. Flaskans säregna flaskform har blivit synonym med det starka varumärket Coca-Cola och dess uppfriskande effekt.

Vi ser i teorin att ett bra namn bör enligt Melin (1999) bland annat vara juridiskt skyddbart för att ha hög särskiljningsförmåga och för att få ett varumärkesskydd vilket stämmer i Coca-Colas fall. Melin hävdar även att ett märkesproduktens namn är dess viktigaste kännetecken och därmed av stor betydelse för utvecklingen av en stark identitet. Förutsättningen att ett namn ska kunna registreras som varumärke är, som tidigare nämnts, att det har särskiljningsförmåga.

En annan sak som också framgår av Melin är att man kan man genom definitionen av ett varumärke få en produkt skyddad med hjälp av flera olika typer av varumärkesskydd. Här är Coca-Cola ett paradexempel på detta som är varumärkesskyddat på fyra olika sätt; namnet Coca-Cola samt Coke, den särpräglade stilen i företagets logotyp och Coca-Colaf flaskans säregna form.

5.5 Coca-Colas marknadsdominans



Figur 5.1 Coca-Colas marknadsdominans

Coca-Cola har funnit med oss länge under både depressionstiderna och bra tiderna. Vi ser alla drycken olika. Vissa tänker sig Coca-Cola och alla andra läskedrycker onyttiga och ohälsosamma. Andra ser Coca-Cola som en törstsläckare fast drycken bara väcker mer törst i kroppen. Vara marknadsledande har både sina för och nackdelar. Men att vara ett så marknadsledande företag som Coca-Cola är något som många företag drömmer om. Coca-Colas Svårimiterade kärnkompetens, Företagets standard, strategi och starkt varumärke är faktorer som har lett företaget till dess position idag.

6 Slutsats och diskussion

Vi har uppfyllt vårt syfte genom att granska företagets historia och dess varumärkes uppbyggnad genom åren till dess position idag. Vi anser att många företag där ute idag kan dra nytta av Coca-Colas strategier som lett dem till framgång. Att vara så högt på listan i markanden är inte så enkelt som det ser ut. Det går inte bara ut på att göra bra marknadsföring. Man måste ha en bra produkt att komma med och samtidigt se till att det inte dyker upp någon annan på markanden som har något bättre att erbjuda till konsumenterna. Att välja rätt strategi från början är svårt eftersom många inte vet var de står just för tillfället. Istället för att företag ska lägga pengar och tid på att hitta en strategi bör de istället göra som Coca-Cola och studera dem själva, ta reda på var företaget står idag och vad det betyder, sedan ska de utifrån detta ta reda på vad det är de vill och börja sätta upp mål som de vill uppnå.

Att kunna redogöra för vad det egna varumärket i grundvalen står för samt dess unika egenskaper grundas på är betydelsefullt och en central faktor inom brand management, vilket också är Coca-Colas kärnkompetens. Denna kompetens är vad som skiljer dem från många företag. Det är viktigt förstå hur varumärken kan bidra till värdeskapande är nyckeln till framgångsrik varumärkesuppbyggnad, vilket Coca-Cola är utmärkta på. Förpackning, färgkombination och logotyp anses vara av stor betydelse för framtagning av en framgångsrik produkt då dessa egenskaper bidrar till individualisering och visualisering av märkesprodukten. Även detta är, ur ett brand managementperspektiv, av särskilt intresse eftersom de kan komma att utgöra en bas för en varumärkesregistrering. För att vara konkurrenskraftig på marknaden är det även viktigt att juridiskt skydda varumärkets särskiljningsförmåga genom att varumärkesskydda produkten. Detta har Coca-Cola gjort med hjälp av flera olika typer av varumärkesskydd., namnen Coca-Cola och Coke, den särpräglade stilen i företagets logotyp och flaskans design.

Att smaken på Coca-Cola är likadan var man än befinner sig i världen kan det råda delade meningar av. Då smaken kan skilja sig något anser vi att den huvudsakliga orsaken till detta är kvalitén på grundvattnet. Drycken är lättillgänglig med ett pris som gör att nästan alla har råd att köpa den och med hjälp av smart försäljning och marknadsföring har Coca-Cola blivit en naturlig del av våra liv. Dess enorma popularitet har lett till att läskan har gjort upphov till en och form av standard genom dagens stora utbud av konkurrerande Colasorter med kopior av drycken med liknande smak och förpackningar.

Coca-Cola är omisskännlig över hela världen genom dess logotyp och färger. Då märkesidentitet har blivit, genom dagens enorma utbud, av mer betydelse den senaste tiden och har framträdande roll när det gäller att förklara en märkesprodukts framgång, vilket stämmer bra in i Coca-Colas fall då de tidigt insåg värdet av en grundligt uppbyggd identitet.

Konsumenters vetskap om märkesprodukternas identitet kan leda till att konsumenterna anser ett starkt varumärke att vara bättre och därmed, i hög utsträckning, att påverka konsumenternas preferenser. Ett att varumärkets image har en anseilig betydelse då det inte bara hjälper till att skapa värde till produkten utan även kan leda fram till en ny syn på varumärket som ett starkt konkurrensmedel.

Uppsatsen kan ses som en guide till andra företag som anser att Coca-Cola är en förebild. Dessa företag kan genom att läsa uppsatsen se hur Coca-Cola har växt fram. Vi anser att den naturliga fortsättningen på rapporten skulle vara att ta upp hur Coca-Cola reagerar på exempelvis hälsofrågor rörande de ämnen som finns i dryckerna.

Våra försök att hitta negativ fakta rörande företaget, har hittills varit fruktlösa. Det som möjligtvis skulle kunna ifrågasättas handlar om produkterna i sig. Denna kritik är dock generell och berör hela läskedryckesindustrin.

Om vi hade haft mer tid och resurser hade vi kunnat utveckla uppsatsen och rikta en undersökning mot konsumenterna. Eftersom vårt syfte inte krävde någon undersökning av den arten, inriktade vi oss istället på att uppfylla syftet som den var framtagen.

Referenser

- Annual Report, (2003). *United States Securities and Exchange Commission*, The Coca-Cola Company.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.
- Boiston, M., Griffiths D., & Moles V. (1997), *The dilemma of competence: differentiation versus integration in the pursuit of learning*, Wiley chichester. UK
- Gould, W. (1997). *Business in Action: Coca-Cola*, Cherrytree Books
- Coca-Cola Company (2004) hemsida, hämtad 2005-04 från: www.coca-cola.se och www.coca-cola.com
- Coca-Cola, (2000). Artikel: *Coca-Cola: The Story of The Real Thing*. Coca-Cola Company. Coca-Cola Company (2005). Artikel. *Historien om Coca-Cola – Varumärket och företaget*.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A., (1999) *Competing on resources: strategy in the 1990s*, Harvard Business Review on corporate strategy, Harvard Business School Press, USA.
- Deli online (2005) *A brief history of coca-cola advertising*, The digital deli online, hämtat 050509 från:http://www.digitaldeliftp.com/LookAround/advertspot_cocacola.htm#CokeMenu
- Elsheimer, S. (2005) *Visiting a World of Coke*, hämtad 050507 från: <http://www.prepx.com/six/worldofcoke.html>,
- Feurst, J. (2002). *Praktisk Marknadsföring*. Göteborg: IHM Publ.
- Franzén, P. (2002). *Effektiv reklam*. Göteborg: IHM Publishing.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business review, US.
- Hays, C. L (2004). *The Real Thing: Truth and power at the Coca-Cola Company*. New York: Random House Inc.
- Holger, L. & Holmberg, I. (2002). *Identitet Om varumärken, tecken och symboler*. Västerås: Raster förlag.
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy* (6th ed). Harlow: Prentice Hall.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy* (5th ed). Harlow: Prentice Hall.
- Karlöf, B. (1990). *Strategins kärnfrågor på 90- talet*, Liber, Kristianstads Boktryckeri AB.
- Khermouch, G., Holmes, S. & Ihlwan, M. (2001). *The Best Global Brands; Together with leading brand consultant INTERBRAND, we've ranked the leaders around the world*. New York: Business Week.
- Kotler, P. M. (2003). *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. M (2005). *Principal Marketing* 4th Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

- Lund, J. & Lorentzen, R. (1978). *Strategisk planering och styrning*, Svenska civilekonomiföreningen, Studentlitteratur.
- McClure, S. M. (2004). *Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks*, hämtad 2005-04-04 från: http://www.eurekalert.org/pub_releases/2004-10/cp-cvp101204.php
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber AB.
- Melin, L. & Lange, S. (1995). *Att analyser till exempel*, Andra upplagan, studentlitteratur, Lund.
- Michman, R. D., Mazze, E. M. & Greco A. J. (2003). *Lifestyle marketing: Reaching the new American consumer*. ISBN: 1-56720-640-9, United States: Praeger Publishers.
- Nadler, D. (1994). *Collaborative strategic thinking*, *Planning Review*; 22, 5; ABI/INFORM Global.
- Nestle, M. (2002). *Food politics: How the food industry influences nutrition and health*. Berkeley: University of California Press.
- O' Driscoll, A., Carson D., Gilmore, A., (2001), *The competence trap: Exploring issues in winning and sustaining core competence*, *Irish journal of management*; ABI/INFORM Global.
- Pendercast, M. (1993) *For God, Country and Coca-Cola*. London: Butler & Tanner Ltd.
- Pendergrast, M. (1994). *For God, Country and Coca-Cola*. London: Orion Books Ltd.
- Pizzorno, J. (1997). *Encyclopedia of Natural Medicine*. Three Rivers Press.
- Report, (2003). *Our workplace in The United States*. VSA partners Inc, Monarch Litho, Company Image Communications Summary, Annual Report, (2003). VSA Partners Inc, Anderson Lithograph, Company Image Communications.
- Satire (2005): *The Unauthorized History of Coca-Cola*, hämtad: 050509 från <http://www.newstarget.com/003228.html>
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2004). *Konsumtionsbeteende* (8th edit.). New Jersey:Prentice Hall.
- Wilkinson, A. (1998) *Pepsi and Coca-Cola: The Battle between Colas*. Hämtad 2005-04-04 från: http://www.uiowa.edu/~commstud/adclass/pepsi_v_Coca-Cola.html
- Sundtröm, K. & Lövgren, M. (2005). *Entreprenöriell ledarskap är nyckel till en värdeskapande, kunskapsbaserad strategi som ger konkurrensfördelar*. Örebro: Institution för Ekonomi, Informatik och Statistik.
- Thurén, T. (1994). *Orientering i källkritik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Wildman L, *Coca-Cola The Pause that Refreshes*. Hämtad 050315 från: <http://www.myantiquemall.com/AQstories/cocacola/CocaCola.htm>
- Walker, O. C., Boyd, H. W. & Larréché, J.-C. (1992). *Marketing strategy: Planning and implementation*, USA: R.R Donnerly & Sonya Company.
- Weilbacher, W. M. (1993). *Brand Marketing*. Lincolnwood (Chicago): NTC Publishing Group.
- William, D. (2004). *Naval medical research institute*. Truth Publishing International, LTD. Hämtad 2005-05-09 från <http://www.newstarget.com/003228.html>

Zollo, P. (1999). *Wise up the teens*, (2nd edit.). New York: New Strategist Publications.