

Aleksander Staavi & Daniel Djuve Fimreite

# Gapet mellom teori og praksis i merke- og linjeutvidelser



Universitetet i Sørøst-Norge  
Handelshøyskolen  
Institutt for Økonomi, markedsføring og juss

<http://www.usn.no>

© 2019 Aleksander Staavi & Daniel Djuve Fimreite

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# Abstract

The purpose of this study is to explore whether companies in the business sector make use of relevant marketing theory when making decisions regarding brand- and line extension. In order to uncover how the business sector uses theory in practice, we have collaborated with two large Norwegian companies in the FMCG-market. We chose the FMCG-market because it is constantly changing, and these businesses regularly launch a large number of extensions. The following research question was therefore developed:

*How does the business sector make use of relevant theory regarding brand and line extension?*

Research on brand extensions outlines a number of guidelines that should be followed and decisions that should be made when conducting brand and line extension. However, there is not much research that explores whether these guidelines are actually followed in practice. The data collection is done by semi-structured depth interviews and the theoretical foundation is based on secondary sources. The informants were chosen for their position in the company, as well as for their ability to convey the company's accumulated knowledge on brand and line extensions. The methodical approach has been a case study. The interviews were transcribed, analyzed and interpreted in the light of the thesis question, research questions and relevant theory.

We have chosen to present our findings and comparison of the companies in the analysis section. In our opinion, the three most important findings in this thesis are the following; The standardized process companies use, the amount of time businesses spend on fit, and the degree to which they apply of theory. It is interesting to see the similarities between the two companies. Fit is a widely discussed topic in theory on brand and line extension, but companies do not devote much time on this term. In most of the research questions, the procedures can be linked to theory. Based on this, we conclude that the companies in the business sector partly use relevant research for marking and line extensions.

# Forord

Denne oppgaven ble skrevet våren 2019, og er vår avsluttende masteravhandling i økonomi og ledelse, siviløkonom, ved Universitetet i Sørøst-Norge Handelshøyskolen.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en tidkrevende prosess, samt veldig lærerik. Etter våre to år ved USN har vi vært igjennom mange spennende temaer. Valget falt innenfor vår fordypning, markedsføringsledelse. Vi valgte å skrive en oppgave om hvordan bedriften benytter seg av eksisterende forskning når de gjør merke- og linjeutvidelse ved lansering av nye produkter. I denne oppgaven har vi fått en dypere forståelse av valgene som gjøres før og under en utvidelse. Dette har vært en svært interessant prosess som vi har tilegnet oss mye kunnskap fra. Temaet vi har valgt er i hyppig bruk hos de fleste bedrifter i fmcg-markedet. Vi håper at vi får nytte av denne kunnskapen videre i vår arbeidskarriere.

I løpet av denne avhandling har vi fått mye veiledning og hjelp fra flere forskjellige personer. Vi vil rette en stor takk til vår veileder Adrian Peretz, som har veiledet oss gjennom forprosjektet høsten 2018 og masteravhandling våren 2019. Vi har fått mange gode ideer, innspill og forslag på litteratur og temaer som har vært relevant i vår avhandling. I tillegg vil vi rette en stor takk til bedriftene som har villet hjelpe oss med å undersøke vår problemstilling. Uten disse personene hadde ikke gjennomføringen av denne avhandling vært mulig.

Hønefoss, mai 2019

Aleksander Staavi & Daniel Djuve Fimreite

# Sammendrag

Formålet med denne avhandlingen er å avdekke om bedrifter i næringslivet benytter seg av relevant teori når de skal ta avgjørelser vedrørende merke- og linjeutvidelser. For å avdekke hvordan næringslivet benytter teori i praksis har vi hatt et samarbeid med to store norske bedrifter i fmcg-markedet. Vi valgte fmcg-markedet fordi det er i stadig endring og de lanserer jevnlig mange utvidelser. Følgende problemstilling ble derfor utarbeidet:

## *Hvordan benytter næringslivet seg av relevant forskning i merke- og linjeutvidelser?*

Forskning på merke- og linjeutvidelser gir en oversikt over hvilke spørsmål som burde stilles når man skal gjennomføre en merke- eller linjeutvidelse. Derimot er det ikke mye forskning som direkte omhandler anvendelse av teori eller forskning i praksis. Datainnsamlingen er gjort ved semi-strukturerte dybdeintervjuer og teorigrunnet er bygget på sekundærkilder. Informantene ble valgt med tanke på deres stilling i selskapet, samt deres evne til å formidle bedriftens akkumulerte kunnskap om merke- og linjeutvidelser. Den metodiske tilnærmingen har vært et casestudie. Intervjuene er transkribert, analysert og tolket i lys av problemstilling, forskningsspørsmål og relevant teori.

Vi har valgt å presentere våre funn og sammenligning av bedriftene underveis i analysedelen. Etter vår mening er de tre viktigste funnene i denne avhandlingen som følger; den standardiserte prosessen bedriftene bruker, mengden av tid bedriftene bruker på fit og at de virker uvitende om grad av anvendelse av teori. Det er interessant å se likhetene mellom de to bedriftene. Fit er et mye omtalt tema i teori merke- og linjeutvidelse, derimot bruker ikke bedriftene mye tid på dette begrepet. I de fleste spørsmålene kan fremgangsmåtene knyttes til teori. På bakgrunn av dette konkluderer vi med at bedriftene i næringslivet indirekte benytter relevant forskning til merke- og linjeutvidelser.

# Innholdsfortegnelse

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>IV</b>
<b>FORKLARING AV ORD OG UTTRYKK</b> .....	<b>VI</b>
<b>KAPITTEL 1: INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>HVORDAN BENYTTET NÆRINGSLIVET SEG AV RELEVANT FORSKNING INNEN MERKE- ELLER     LINJEUTVIDELSE?</b> .....	<b>2</b>
<b>KAPITTEL 2: LITTERATURSØK</b> .....	<b>4</b>
<b>KAPITTEL 3: TEORIGJENNOMGANG</b> .....	<b>6</b>
3.1. <i>GAPET MELLOM DE AKADEMISKE OG DE PRAKTISERENDE</i> .....	6
3.2. <i>UTVIDELSER</i> .....	7
3.3. <i>DEN LEDELSESMESSIGE PROSESSEN MOT EN VELLYKKET UTVIDELSE</i> .....	11
3.3.1. <i>Hva er hovedmotivasjonen bak merke- og linjeutvidelser?</i> .....	12
3.3.2. <i>Hvordan er utvidelsesbeslutninger integrert med rutineplanleggingsprosessen?</i> .....	13
3.3.3. <i>Hva er hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger?</i> .....	14
3.3.4. <i>Hvilke data er benyttet i utvidelsesprognoser?</i> .....	19
3.3.5. <i>Hvem er de viktigste aktørene som er involvert i prosessen?</i> .....	19
3.3.6. <i>Hvordan bedriften forholder seg til forbrukerens oppfatning?</i> .....	20
<b>KAPITTEL 4: METODE</b> .....	<b>23</b>
4.1. <i>HENSIKT MED STUDIEN</i> .....	24
4.2. <i>FORSKNINGSDESIGN</i> .....	24
4.3. <i>FORSKNINGSMETODE</i> .....	25
4.4. <i>FORSKNINGSSTRATEGI</i> .....	26
4.5. <i>DATAINNSAMLING</i> .....	28
4.6. <i>DATAANALYSE</i> .....	30
4.7. <i>EVALUERING AV FORSKNINGDESIGN</i> .....	31
4.8. <i>ETIKK</i> .....	33
<b>KAPITTEL 5: ANALYSE</b> .....	<b>35</b>
5.1. <i>HVA ER HOVEDMOTIVASJONEN BAK MERKE- OG LINJEUTVIDELSER?</i> .....	35

5.2.	<i>HVORDAN ER UTVIDELSESBESLUTNINGER INTEGRERT MED RUTINEPLANLEGGINGSPROESSEN?</i>	41
5.3.	<i>HVA ER HOVED BESLUTNINGSKRITERIENE FOR UTVIDELSESBESLUTNINGER?</i>	45
5.3.1.	<i>Beslutningskriteriene</i>	45
5.3.2.	<i>Fit</i>	47
5.3.3.	<i>Fordels- og kategoriassosiasjoner</i>	50
5.3.4.	<i>Teorianvendelse</i>	53
5.3.5.	<i>Tilbakeføringseffekter</i>	57
5.4.	<i>HVILKE DATA ER BENYTTET I UTVIDELSESPROGNOSE?</i>	59
5.5.	<i>HVEM ER DE VIKTIGSTE AKTØRENE SOM ER INVOLVERT I PROESSEN?</i>	62
5.6.	<i>FORBRUKERS OPPFATNING</i>	65
5.7.	<i>SUKSESS, BARRIERER OG KOMPLIKASJONER</i>	68
<b>KAPITTEL 6:</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>71</b>
6.1.	<i>STUDIEN VIKTIGSTE FUNN</i>	71
6.2.	<i>STUDIENS BEGRENSINGER</i>	72
6.3.	<i>FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</i>	72
<b>KAPITTEL 7:</b>	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>73</b>
7.1.	<i>BØKER</i>	73
7.2.	<i>ARTIKLER</i>	73
7.3.	<i>NETTSIDER</i>	75
<b>KAPITTEL 8:</b>	<b>VEDLEGG</b>	<b>76</b>
8.1.	<i>INTERVJUINFORMASJON</i>	76
8.2.	<i>INTERVJUGUIDE</i>	77
8.3.	<i>TABELLER FRA KODING</i>	78

## Forklaring av ord og uttrykk

Begreper	Forklaring
<b>A.C. Nielsen</b>	Selskap som finner salgstall i volum og verdi, og annen relevant salgsinformasjon
<b>Brand Equity</b>	Merkevareverdi
<b>CPG</b>	Consumer Packaged Goods (forbruksvarer)
<b>Design Thinking</b>	En innovasjonsprosess bestående av fire steg (idegenerering, definering, designe og utvikle)
<b>Drivere</b>	Bedrift 2 sin forklaring på behovet i en kategori
<b>Fit (merkestrekk)</b>	Samsvaret mellom mormerket og merkeutvidelsen
<b>FMCG</b>	Fast-Moving Consumer Goods (forbruksvarer)
<b>Fordelsassosiasjoner</b>	Assosiasjoner som knytter seg til fordelene ved bruken av det spesifikke produktet
<b>Grasrot tenkning</b>	Informanten i bedrift 2 benyttet ordet når han snakket om engasjement blant forbrukerne (mannen i gata)
<b>Innsikt</b>	Bedrift 1 sin forklaring på behov i en kategori
<b>Kategoriassosiasjoner</b>	Assosiasjoner som knytter seg til den spesifikke kategori
<b>Linjeutvidelse</b>	Utvidelser i samme produktkategori under samme merkenavn
<b>Merkeutvidelse</b>	Utvidelser til en annen produktkategori
<b>Mormerket</b>	Hovedmerke til bedriften
<b>Stage gate modell</b>	Verdiskapende forretningsmodell
<b>«Top of mind»</b>	Det første produktet du kommer på i en kategori
<b>WARC</b>	Database som forsøker å gjøre markedsførere mer effektive



# Kapittel 1: Innledning

Et av de største karakteristikkene ved dagens fmcg-marked er at de er styrt av høy konkurranse og korte produksyklusler. Dermed blir markedsstrategiene bedriftene benytter seg av stadig viktigere for en bedrifts merkevare, spesielt hvis man ser dette i lys av den høye kostnaden det er å utvikle et merke over tid. Merkenavnet er faktisk et av bedriftens viktigste eiendeler (Klink & Smith, 2001). Et godt utviklet merke kan over tid føre til lojale kunder, mindre utsatt for angrep av konkurrentene, høy profitt margin og mindre negative reaksjoner på en eventuell prisstigning fra kundene, bedre effektivitet på markedsførte tilbud og flere lisenser og merkeutvidelser (Keller, 2007; 2012).

En av de mest brukte og effektive måtene å bygge en merkevare på er gjennom merkeutvidelser (Keller 2003). Keller (2003) mener at mer enn 80 prosent av bedrifter benytter seg av merkeutvidelser som en strategi for å markedsføre nye varer og tjenester. Ordet merkeutvidelse er mye brukt gjennom historien. Vi har to ulike former å utvide et merke på, linjeutvidelse og merkeutvidelse. En linjeutvidelse er når man lanserer et nytt produkt i en av bedriftens eksisterende merker og eksisterende bransjer. En merkeutvidelse derimot, er når man oppretter et nytt merke for lanseringen av sitt nye produkt (Athanasopoulou, Giovanis & Avionitis, 2015).

Merkeutvidelse forblir en av de mest lønnsomme, og mest benyttede markedsstrategiene (Lane, 2000). Det er flere som har argumentert at en av de største verdiene rundt et merke kommer fra mulighetene til å lansere nye produkter (Smith & Park, 1992). Merkeutvidelser kan derfor være svært innbringende for en bedrift, men det kan også være svært kostbart og skadelig for bedriften. Hvis vi tar for oss antall nye produkter som feiler, er dette tallet svært høyt. I USA erfarer nye produkter en misslykkesrate på mellom 80-90 prosent, og merkeutvidelser ligger noe under dette (Keller, 2003).

Det er potensielt store penger å tjene hvis man gjør merke- og linjeutvidelser riktig. Ved å gjøre et enkelt søk i Google Scholar på «brand extension» får vi 21.300 treff. Det er helt klart et tema det er forsket mye på og er langt fra et nytt begrep. Derimot finnes det ikke så mye forskning på hvordan bedrifter bruker forskning fra brand extension i sine avgjørelser når det kommer til merke- og linjeutvidelser. Dersom man låser søket til «brand extension»

og i matvarebransjen, «fast moving consumer goods», synker søkeresultatene til 1.100. Ved å bytte ut «brand extension» til «line extension» synker søkeresultatet ytterligere til 480, hvor flere av artiklene fremkommer under begge søkene. For å få enda færre artikler har vi valgt å låse flere søkeord samtidig. Når vi låser søket til «brand extension», «line extension», «fit» og «fast moving consumer goods» ender vi med 193 resultater. Dersom vi legger til «theory to practice» ender vi med kun tre resultater. Med disse spesifikke ordene kan vi se at det er lite forskning på akkurat dette.

I avsnittet over kommer det frem at det er svært mye forskning på merke- og linjeutvidelse. Det er få artikler som tar for seg teori i praksis. Det drøftes stadig mer innenfor markedsføring at det er et stort voksende gap mellom forskning og praksis. Eksempelvis er det et mindre gap mellom forskning og praksis i studier som medisin og teknologi (Brennan, 2004). Vi har derfor kommet frem til denne problemstillingen:

## **Hvordan benytter næringslivet seg av relevant forskning innen merke- eller linjeutvidelse?**

Problemstillingen er valgt på bakgrunn av vår interesse om forskningsresultater faktisk blir formidlet og tatt i bruk. Siden vår retning er markedsføringsledelse fant vi det naturlig å undersøke formidlingen av forskning innenfor dette hovedområdet. Markedsføring er et relativt stort område, derfor ønsket vi å spesifisere det enda mer. Dermed valgte vi utvidelser som tema. Dette gjorde vi på bakgrunn av det vi har diskutert innledningsvis, den økonomiske gevinsten det er mulig å hente på å ta de riktige strategiske avgjørelsene.

Vi vil jobbe tett med to bedrifter innenfor samme bransje og se hvordan de begrunner sine merke- og linjeutvidelser. Om dette er valg basert på erfaring eller om det bunnar i kunnskap fra forskning. I bransjen som de to bedriftene opererer i, matvarebransjen også kalt fmcg-markedet, er det hyppige utskiftninger av produkter og nye lanseringer. Derfor følte vi at matvarebransjen var en passende bransje å teste ut vår problemstilling.

I denne oppgaven vil fokuset være på å undersøke tidligere teorier og rammeverk om utvidelser, og hvordan disse blir brukt hos bedrifter i praksis. Hovedfokuset vårt blir dermed formidling av eksisterende teori. Strukturen i avhandlingen er bygd opp på følgende måte;

Etterfulgt av innledningen kommer litteratursøket som omhandler hvordan vi fant frem til litteraturen vi har benyttet. Deretter kommer teorijennomgangen, og her forklares litteraturen som blir benyttet. Videre kommer metodekapitlet, der forklares fremgangsmåten til analysedelen. Etter dette analyseres rådataen fra intervjuene, og dette diskuteres opp mot spørsmålene til Ambler og Styles (1997), som er grunnlaget for vår oppgave. Avslutningsvis blir funnene oppsummert i konklusjonen.

## Kapittel 2: Litteratursøk

Når det kommer til litteratursøket har vi brukt forskjellige varianter. Vi nevnte innledningsvis hvor mange søkeresultater det er på de spesifikke søkeordene. På bakgrunn av at dette er en innleveringsoppgave har vi med et begrenset utvalg av forskningsrapporter som eksisterer rundt merke- og linjeutvidelse. For å bekrefte relevansen og troverdigheten av artiklene har vi valgt å benytte skolens søkesystem Oria og gjennom skolens bibliotek fikk vi tilgang til EBSCOhost hvor vi huket av for Business Source Elite. Disse databasene ble benyttet etter kurs i litteratursøking satt opp i regi av skolens bibliotek. Der fikk vi opplæring i de ulike databasene og ble fortalt hvilke som hadde relevant og troverdig informasjon, og hvilke man bør styre unna.

I tillegg til søking i de forskjellige databasene har vi vært heldige å få tilsendt mange gode artikler fra vår veileder, som mente de var svært relevant for det vi ønsket å skrive om. For å forankre metodedelen til noe konkret har vi valgt å ta utgangspunkt i bøker vi brukte når vi hadde faget kvalitativ metode, dette fordi det virker svært logisk å ta utgangspunkt i slike bøker. Her har vi blant annet brukt Savin-Baden og Major (2013) sin bok om kvalitativ forskning og boken til Yin (2014) om casestudier. Disse ble brukt aktivt gjennom metodedelen. Teorikapittelet er derimot for det meste forankret i forskningsartikler fra diverse forfattere. Vi har valgt å bruke Ambler og Styles (1997) som hovedgrunnlag for den teoretiske delen og vinkling av vår oppgave. Deretter har vi supplert med andre artikler vår rådgiver og vi mente er relevante. Andre bøker som vi har valgt å bruke er Merkevarerledelse (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2017) og Markedsføringsledelse (Kotler, 2003).

En utfordring vi møtte når vi benyttet begrepet «brand extension» er at det på engelsk ofte brukes om både merke- og linjeutvidelse. Det kan derfor skapes usikkerhet eller tvil rundt hvilket av de to begrepene det er snakk om i forskningslitteraturen. På bakgrunn av dette valgte vi å legge inn «line extension» når vi søkte for å sikre at begge begrepene var brukt om sine respektive bruksområder. Av andre søkeord har vi valgt å benytte oss av de som har størst samsvar med det vi ønsker å skrive om. Valget har derfor falt på ordene som er skrevet i denne tabellen:

Søkeord 1	Søkeord 2
<b>Brand extension</b>	Line extension
	Fit
	Fast Moving Consumer Goods (fmcg)
<b>Line extension</b>	Brand extension
	Fit
	Fast Moving Consumer Goods (fmcg)

*Tabell 1. Søkeord for litteraturen.*

I tillegg til å ha brukt brand extension og line extension i samme søk, har vi lagt inn ordene som er listet under i «søkeord 2» for å få et mer snevert søkeresultat. Når vi foretok disse søkene gjorde vi det i Google Scholar, dette fordi søkemotoren til Google er vesentlig bedre enn de andre alternativene. Deretter sjekket vi artiklene vi fant opp mot Oria og EBCSOhost for å forsikre oss om at de er fra en troverdig og pålitelig journal.

## Kapittel 3: Teorigjennomgang

I denne delen av oppgaven vil vi definere relevante begreper, og hvorfor vi mener disse er relevant i forhold til vår problemstilling. Vi vil starte med å drøfte begrepet merkeutvidelse og linjeutvidelse samt de teoretiske perspektivene innenfor denne forskningen. Vi vil også diskutere begrepet fit som vi mener er et sentralt begrep som er med på å skape en helhet rundt utvidelser og forbrukerens oppfatning. Videre vil vi presentere en artikkel skrevet av Ambler og Styles (1997) som har sett på mange av de samme elementene vi ønsker å se på og vi vil derfor bruke denne artikkelen som utgangspunkt i vårt videre arbeid.

### *3.1. Gapet mellom de akademiske og de praktiserende*

Vi har et ønske om å se på den kunnskapen som akademikere har forsket frem, faktisk benyttes av næringslivet i praksis når det gjelder utvidelser. Det er en generell følelse at gapet mellom det akademiske og det praktiserende er ganske stort, og at dette bør minke. Ifølge en artikkel skrevet av Brennan i 2004 mener forfatteren at eksterne faktorer som offentlig finansiering og økt konkurranse innenfor høyere utdanning gjør at forskningen akademikere bedriver må gjøres mer relevant for praktikere. Noe av problemet med forskning som forfatteren trekker frem, er den høye graden av kvalitet som behøves for å utgi artikler i anerkjente journaler. Det at man må være såpass presis, gjør at man som forsker er nødt til å trekke endel antagelser som er vanskelig å la seg replisere eller benytte for en praktiker. Et resultat av dette blir ifølge Brennan (2004) at den type forskningsresultater som er ansett å være av den høyeste kvaliteten av en akademiker, er de resultatene som er minst interessante for en praktiker.

Et annet viktig punkt forfatteren trekker frem er at forskningsartikler ofte er skrevet på et slikt språk at tilgangen til informasjonen i artikkelen kun er tilgjengelig for de som har tid og interesse av å lære den. Videre peker Brennan (2004) på at en måte å unngå dette på er om praktikere og akademikere jobber sammen med forskning i fremtiden.

### 3.2. Utvidelser

Merke- og linjeutvidelser er begreper som er godt utbredt og mye forsket på. Derimot er det gjort lite forskning som sammenligner teori og praksis. Vi starter først med noen ulike definisjoner før vi går over til å se på teorier, og hvordan de ulike forskerne ser på teoriene og bruken av det.

Merkeutvidelser er ikke noe nytt fenomen, eller noe som har blitt populært i senere tid. Dette har vært en av hovedstrategiene til å utvikle merker og nye produkter gjennom historien. Aaker og Keller (1990) estimerte at selv fra 1977-1984 så var 40% av de nye merkene som ble introdusert i supermarkedene årlige et resultat av merkeutvidelser. De kommer med følgende definisjon på merkeutvidelser «*Brand extension, whereby a current brand name is used to enter a completely different product class*» (Aaker & Keller, 1990, s. 27). Ut ifra denne definisjonen kan vi lese at en bedrift benytter seg av merkeutvidelser når de ønsker å utvide driften til en ny produktkategori, samtidig som de ønsker å bruke kundenes allerede eksisterende kjennskap til mormerket. Dette gjør at noen av de gode og unike assosiasjonene kundene har til mormerket vil kunne overføres til utvidelsen, og forbrukeren vil lettere kunne ta til seg utvidelsen. Et eksempel på dette kan være hvis Louis Vuitton utvider sitt sortiment til salg av luksusklokker. Dersom forbrukeren allerede har kjennskap til Louis Vuitton, og allerede opparbeidet seg assosiasjoner som «luksus», «høy kvalitet», eller lignende. Kan disse allerede eksisterende assosiasjonene gjøre at Louis Vuitton lettere ville kunne ta opp kampen med de store kjente luksusmerkene som Rolex, Hublot og Patek Philip, enn om de skulle opprettet et helt nytt merke og måtte «lære» forbrukeren disse assosiasjonene fra bunnen av.

For å beskrive hva linjeutvidelse er, velger vi å referere til boken markedsføringsledelse av Kotler (2003). Boken som benyttes er oversatt til norsk, og har følgende definisjon: «*Vi foretar en linjeutvidelse når vi legger til produktvarianter innenfor en produktkategori under same merkenavn, for eksempel nye smaker, utforminger, farger, tilleggsingredienser og pakningsstrørrelser*» (Kotler, 2003, s. 369). Linjeutvidelse omhandler dermed tilleggsprodukter eller nye utforminger til et eksisterende merkenavn. For å gi et eksempel kan man tenke seg at Coca-Cola kommer med en ny flaskestørrelse (fra 500ml til 750ml), ny smak (tilsatt smak av vanilje) eller ny farge (grønn versjon for miljøet [coca-cola life]).

I boken til Aaker (1991) har han kommet frem til at 89% av lansering av nye produkter er linjeutvidelser, 6% er merkeutvidelser og 5% introduserer nye merkenavn. Selv om meste parten av lanseringene er linjeutvidelser er det meste av forskning på merkeutvidelser. Association of National Advertisers fant ut at 27% av alle linjeutvidelser er mislykket. Nijssen (1999) forklarer i sin artikkel om suksessfaktorer for lineutvidelser at selv om en linjeutvidelse blir ansett som suksessfull er det dermed ikke sagt at den gir noen økning i profitten til bedriften. Med tanke på at dette er en artikkel fra 1999 kan tallene ha forandret seg med tiden.

Kilde	Definisjon av merkeutvidelse
Aaker & Keller (1990, s. 27)	<i>Brand extension, whereby a current brand name is used to enter a completely different product class.</i>
Kotler (1991)	A brand extension is any effort to extend established brand names to launch new or modified products or lines.
Doyle (1994)	A brand extension means using a brand name successfully established for one segment or channel to enter another one in the same broad market. Brand stretching means transferring the successful brand name to quite different markets.

*Tabell 2. Definisjoner av merkeutvidelse.*

Som nevnt innledningsvis i delen om merkeutvidelse har vi valgt å bruke Aaker og Keller (1990) sin definisjon av merkeutvidelse. De forklarer merkeutvidelse ved at man bruker et merkenavn til å komme inn på et helt annet marked. Dette er grunnlaget for de to andre definisjonen vi har nevnt ovenfor. Dette kan altså være å bruke et kjent merkenavn som bilmerket Bentley som er kjent for å lage luksusbiler til å komme inn på klesmarkedet eller elektronikkmarkedet.



Kilde	Definisjon av linjeutvidelse
Reddy, Holak & Bhat (1994)	<i>Line extension involve the use of an established brand name for a new offering in the same product category</i>
Nijssen (1999, s. 450)	<i>Line extensions involve the launch of new products from the same product category or product class under the familiar brand name.</i>
Kotler (2003, s. 369)	<i>Vi foretar en linjeutvidelse når vi legger til produktvarianter innenfor en produktkategori under samme merkenavn, for eksempel nye smaker, utforminger, farger, tilleggsingredienser og pakningsstrørrelser.</i>

Tabell 3. Definisjoner av linjeutvidelse.

I likhet med merkeutvidelse er definisjonene av linjeutvidelse også ganske like. I Reddy et al. (1994) sin definisjon fremgår det at en linjeutvidelse er å bruke et anerkjent merkenavn for å lansere noe nytt i samme produktkategori. Hvis vi tenker oss et eksempel med den kjente bilprodusenten Porsche, som er kjent for sportsbiler, har de også i den senere tid kommet med SUV, Sport Utility Vehicle, som er en allsidig familiebil. Dette er en linjeutvidelse fordi Porsche bruker sitt navn og velkjente rennommé til å lansere en nybil i et nytt segment, for deres del.

Nijssen (1999) bygger på Reddy et al. (1994) sin definisjon, men har også lagt til at det kan være produktklasse under det samme merkenavnet. Kotler (2003) har en mer nøyaktig definisjon av hva en linjeutvidelse går ut på, ved å beskrive i detalj hva det innebærer. Som Kotler (2003) sier er en linjeutvidelse en introduksjon av et tilleggsprodukt i samme produktkategori under samme merkenavn, som kan være en ny variant i form av ny smak, form, farge, nye ingredienser, pakkestørrelse eller lignende. Som nevnt tidligere kan dette være at Coca-cola kommer med en ny flaskestørrelse, ny tilsatt smak eller farge.

Kilde	Definisjon av fit
Tauber (1988)	Perceptual fit ... "whether a consumer perceives the new item to be consistent with the parent brand."
Bridges, Keller & Sood (2000, s. 1), Aaker and Keller 1990; Boush and Loken 1991; Romeo 1990.)	Perceived fit was conceptualized as the similarity or feature overlap between the parent brand and extension category.
Bridges et al. (2000, s. 2; Keller & Aaker, 1992)	We propose a definition of perceived fit which suggests that any parent brand association, including category, brand concept, or brand-specific associations, can connect the parent brand with an extension and serve as the basis for perceived fit. The critical determinant is not the type of association but whether the association is salient (i.e., accessible from memory) and relevant (i.e., deemed appropriate and important) in the extension context.

*Tabell 4. Definisjoner av fit.*

Med fit eller perceived fit mener man avstanden mellom merke og merkeutvidelsen. Tauber (1988) definerer fit som at kundene oppfatter det nye produktet som konsistent med mormerket. Definisjonen som Bridges et al. (2000) henviser til i sin artikkel er også svært lik som Tauber (1988), altså at perceived fit er oppfattet som likheten eller overlappingen mellom mormerket og utvidelseskategorien.

Ser vi derimot på definisjonen Bridges et al. (2000) foreslår er den mer utfyllende. Med den nye definisjonen mener de at perceived fit, inkludert kategori, merkekonsept eller merkespesifikke assosiasjoner, kan koble mormerket med utvidelsen og det blir basen for perceived fit. Dette gjelder så lenge man har en assosiasjon fra mormerket til utvidelsen, her skiller de mellom fremtredende (hentet fra hukommelse) og relevant (passende og viktig).

Et eksempel på fit kan være dersom vi tenker oss at elektronikk giganten Apple, som i hovedsak startet med musikkspillere, telefoner og datamaskiner skulle utvidet til kosmetikk. Dette er høyst usannsynlig da det blir for stor avstand mellom hva Apple er kjent for og har

kunnskap om og kosmetikk. Forbrukerne vil kjenne igjen merkenavnet Apple, men kanskje ikke koble det til kosmetiske varer og derfor blir perceived fit svært lav.

Det å benytte en allerede kjent merkevare når man skal utvide sortimentet sitt er ikke bare fordelaktig på grunn av bruken av et etablert merkenavn med godt image. Det kan også gi flere fordeler enn bare gode og unike assosiasjoner. Det kan senke kostnaden ved distribusjon ved at du for eksempel kan benytte deg av allerede etablerte distribusjonskanaler. Det samme gjelder kostnaden for markedsføring. Ved å benytte allerede etablerte markedsføringskanaler vil man kunne holde kostnaden relativt lav og likevel nå ut til tiltenkt målgruppe. Dette er noen av grunnene til at utvidelser er særlig populære i markeder som opplever en høy andel mislykkede nye produktlanseringer.

Når man ser på hvor mye det koster å utvikle nye produkter i dag, er det naturlig å forstå hvorfor utvidelser er så populære. «New product pacesetter» er en måling som publiseres av IRI/symphony group. IRI er en dataleverandør til forbruckerindustrien. De anser at «New product pacesetter» er et produkt som oppnår et salg på mer enn 7,5 millioner dollar det første året det er på markedet. Ifølge rapporten til IRI var det i 2012 1900 nye produkter som traff butikkhyllene i det amerikanske markedet. 77 av disse fikk status som «New product pacesetter». Disse hadde en gjennomsnittlig årlig inntekt på 39,5 millioner dollar. Deres kostnad derimot var mye større. Ser man på R&D budsjettet til disse bedriftene, og deler dem på antall produkter som oppnår «new product pacesetter» status, kan man se at kostnaden på å utvikle et nytt produkt for CPG (consumer Packaged Goods) bedrifter i 2012 er 71 millioner dollar. Det er en firedobling sett mot fem år siden, da samme kostnaden lå på rundt \$15 millioner (Forbes, 2013).

### 3.3. *Den ledelsesmessige prosessen mot en vellykket utvidelse*

Vi ønsker som nevnt å se på om den teorien som eksisterer i dag faktisk blir benyttet ute i næringslivet. Noe av det viktigste med all forskning er å formidle denne kunnskapen og de resultatene som forskere finner, ut til næringslivet. Det vil være mye bedre for samfunnet om forskningsresultater faktisk når ut til praksisfeltet, og at man sjekker om resultatene av forskning er nyttige for praktikere. Ambler og Styles (1997) har sett på det samme som vi ønsker å undersøke. De samlet inn data fra elleve forskjellige caser og satte de opp mot noen teorier. Vi har derfor funnet det naturlig å ta utgangspunkt i deres artikkel når vi nå bygger

videre på oppgaven vår. Videre vil vi presentere artikkelen og deres funn, samt bygge på med ny teori der vi føler det trengs utbedring da artikkelen er skrevet helt tilbake til 1997.

En av hovedjobbene til dagens merkevarerjefer er å øke både profitt og brand equity, og ikke bare salg, markedsandel og kortsiktig profitt (Ambler & Styles, 1997). De definerer brand equity lyder som følger: «*Brand equity is the aggregation of all accumulated attitudes and behavior patterns in the extended minds of consumers, distribution channels and influence agents, which will enhance future profits and long term cashflow*» (Ambler & Styles, 1997, s. 12). Dette vil si at dagens merkevarerjefer har et stort ansvar, ikke bare kortsiktig, men også når det kommer til den langsiktige veksten av bedriften. Ambler og Styles (1997) prøver å finne ut hvordan ledere kan få til suksessfulle utvidelser til fmcg-markedet. For å finne ut av dette kom de opp med fem hovedspørsmål: Hva er hovedmotivasjonen bak merke- og linjeutvidelser, hvordan er utvidelsesbeslutninger integrert med rutineplanleggingsprosessen, hva er hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger, hvilke data er benyttet i utvidelsesprognoser og hvem er de viktigste aktørene som er involvert i prosessen? Dette er alle relevante spørsmål når vi skal besvare vår problemstilling, og vi vil derfor gå igjennom relevante funn av hvert spørsmål under, samt bygge på med teorier og funn fra andre forskere.

### 3.3.1. Hva er hovedmotivasjonen bak merke- og linjeutvidelser?

Den største motivasjonen for utvidelser kan man tenke seg er å øke omsetning og økonomisk vekst, på grunn av trender eller øke markedsandeler. Det er i tillegg knyttet risikoer til utvidelse. Dette kan bestå av overestimering av fordelene ved å utvide, dårlig fit mellom merket og utvidelsen, utvidelsen kan forveksles med andre merker, utvidelsen «stjeler» kundegruppen fra noen av merkets andre produktkategorier og det kan føre til ineffektiv logistikk og produksjon (Ambler & Styles, 1997).

Ambler og Styles (1997) ser som nevnt på elleve forskjellige caser og finner ut at to av utvidelsene er basert på konkurranse. I tillegg til konkurranse er det andre faktorer som å benytte hele merkenavnet, utvide bruken av eksisterende produkter og benytte den fulle kapasiteten til bedriften i form av produksjon (Ambler & Styles, 1997).

Videre nevner Ambler og Styles (1997) at det som gikk igjen for alle elleve casene er brand equity. Hovedmotivasjonen for å utvide er noe som er tilnærmet likt brand equity, selv om kun en av bedriftene nevner brand equity med egne ord. Den andre grunnen de nevner for å foreta utvidelser er med finansielt motiv, ved profitt, avkastning fra investeringen (ROI), break-even eller NPV. De finansielle kriteriene er som regel det siste som blir avgjort før lansering (Ambler & Styles, 1997).

### 3.3.2. Hvordan er utvidelsesbeslutninger integrert med rutineplanleggingsprosessen?

En prosess for å utvikle nye produkter er bruken av merke- og linjeutvidelser. Når det kommer til utvikling av nye produkter har flere forskere over tid prøvd å lage prosesser de mener kan ende opp med de mest suksessfulle produktene. En av grunnen til dette er at man da kan replisere produktutviklingsprosessen slik at kostnaden holdes nede, og du kan utvikle suksessfulle produkter gang på gang. Ambler og Styles (1997) kalte disse prosessene for rutineplanleggingsprosessen. Generelt mente forskerne at å lage ulike prosesser var med på å senke den store økonomiske ulempen det er å utvikle nye produkter, spesielt med tanke på hvor mange som feiler. Ambler og Styles (1997) viser så til ulike prosesser laget av kjente forskere. En av de mest anerkjente er prosessene er Kotler (1991) sin åtte stegs modell: 1. idé generering, 2. idé screening, 3. konsept utvikling og testing, 4. markedsstrategi utvikling, 5. forretningsanalyse (finansiell), 6. fysisk produktutvikling, 7. markedstesting og 8. kommersialisering. Selv om modellen er fra 1991, er den viden anerkjent og mye benyttet. Det kommer av at den tar for seg de aller fleste viktige spørsmål fra idé til lansering. Booz, Allen & Hamilton (1982) hadde også en prosess. De mente suksessfulle nye produktinnovatører gjorde følgende: 1. Sett av nok ressurser til utvikling av nye produkter, 2. design en ny produktstrategi som er linket til deres strategiske planleggingsprosess og 3. etablere formelle og sofistikerte organisatoriske ordninger for å styre den nye produktutviklingsprosessen. Som en kan se her er begge disse to utmerkede prosesser. Spørsmålet som Ambler og Styles (1997) lurte på, var om disse faktisk ble benyttet?

Når det kom til en offisiell planleggingsprosess fant de ut at i alle elleve casene de tok for seg var prosessen for å utvikle en utvidelse uavhengig av disse. De fleste casene hadde forskjellige måter å tilnærme seg utvikling av en utvidelse. Det var ingen av de som fulgte en spesiell prosess. Noen hadde kryss funksjonelle team, som igjen var ledet av en kategorisjef.

Andre benyttet seg av komiteer med forskjellige arbeidsoppgaver. I de fleste tilfellene begynte selskapene først å følge en allerede utviklet prosess når utvidelsen hadde kommet så langt at den var ferdig utviklet og godkjent av toppledelsen. Når informantene ble spurt om dette svarte de at en offisiell planleggingsprosess er for standardisert for den kreativiteten, usikkerheten og forandringene som dukker opp underveis i utviklingsfasen. Det vil være spennende for oss å høre med bedriftene om de har en standardisert prosess eller om de utvikler hvert produkt på egen måte. Det vil også være interessant for oss å sammenligne prosessene fra de ulike bedriftene vi har snakket med.

### 3.3.3. Hva er hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger?

Når det kom til kriteriene for å gå videre i prosessen med å lansere utvidelsene som var under utvikling var det to kriterier som gikk igjen i alle elleve casene. Den ene var brand equity, i tillegg at samtlige ønsket å beskytte merkevaren og den andre var finans. Under finans var bekymringene først og fremst knyttet til tilbakebetalingsprosessen og estimering av fortjeneste. For at dette skal gå så smertefritt som mulig, er det viktig at utvidelsen har et nært samsvar med mormerket.

Fit er et begrep det har vært mye fokus på, spesielt i senere tid. Artikkelen til Ambler og Styles(1997) sier lite om dette, men vi anser fit som såpass viktig at vi velger å bygge videre utover artikkelen. Fit omhandler samsvaret mellom utvidelsen og mormerket som vist i figuren under. Nesten samtlige forskere som forsker innenfor merke- eller linjeutvidelser har kommet frem til at samsvar mellom utvidelsen og mormerket har mye å si for om utvidelsen vil bli tatt opp av forbrukeren. Samuelson et al. (2017, s. 362) forklarer samsvar på følgende måte:

*«Ved en merkeutvidelse kan en form for likhet mellom mormerke og merkeutvidelse være produktkategoriene det er snakk om. Dersom kundene oppfatter at det er en likhet mellom mormerkets kategori og utvidelseskategorien, for eksempel når Maarud utvider innenfor snacks, eller Tine utvider innenfor meieriprodukter, vil dette kunne gi høyere aksept for merkeutvidelsen».*

Videre er det ikke kun produktkategorien som kan ha høy form for samsvar, men også fordelsassosiasjoner kan overføres fra mormerket til utvidelsen eller omvendt. Hvis de positive og unike assosiasjonene til mormerket er direkte funksjonsrelevant til utvidelsen vil dette kunne hjelpe forbrukeren til lettere å ta til seg det nye produktet.



*Figur 1. Selvlaget illustrasjon av Samsvar mellom mormerke og utvidelse gir grunnlag for assosiasjonsoverføring. Hentet fra Samuelsen et al. (2017, s. 361).*

Måling av fit kan være krevende da definisjon av fit er ganske bred. Fit omhandler som nevnt å måle merkestrekk, med andre og samsvar mellom mormerket og utvidelsen. Et alternativ fra teorien presentert av Bridges et al. (2000). Denne fremgangsmåten består av fem forskjellige syvpunktsskalaer. Disse skalaene omfatter den forklarende linken mellom mormerket og utvidelsen, respondentens mening om utvidelsen vil være en god idé, og et negativt motargument som tar for seg kritikk av utvidelsen.

Noen andre som mener fordelsassosiasjoner og kategoriassosiasjoner er viktig, er Meyvis og Janiszewski (2004), deres synspunkt er at de mest vellykkede utvidelsene innebærer merker som er knyttet til fordeler som er verdsatt i utvidelseskategorien. Videre mener de at suksessen også avhenger av tilgjengeligheten av disse fordelsassosiasjonene, men at disse kan bli forstyrret av konkurrerende merkers assosiasjoner i produktkategorien. Meyvis og Janiszewski (2004) impliserer at brede merker vil ha en tendens til å ha mer tilgjengelige fordelsassosiasjoner enn smale merker, og at de derfor kan vise til mer suksess når det kommer til utvidelser enn smale merker, selv om de smale merkene har større samsvar med utvidelseskategorien. Når tilgjengelighet og diagnostikken av fordelsassosiasjonene er like, mener de at forbrukerens evaluering av utvidelsen vil være opp til kategoriassosiasjonene. Utfra dette kan vi tolke at Meyvis og Janiszewski (2004) mener at fordelsassosiasjonene spiller en høyere rolle enn kategoriassosiasjoner, spesielt for brede merker. Det vil være interessant for oss å se om bedriftene tenker på dette, og om de eventuelt gjør noe med denne teorien.

Meyvis og Janiszewski (2004) viser til tidligere forskning som sier at brede merker har større mulighet for videre utvidelser, men at det også kan gjøre merkes image mer diffus. Det er dermed både fordeler og ulemper med å ha en bred portefølje. Meyvis og Janiszewski (2004) mener at brede porteføljer både kan styrke merkets posisjon og øke merkets aksept i ulike utvidelseskategorier. Disse utsagnene avhenger i forskningen om at et merke har både fordelsassosiasjoner og kategoriassosiasjoner. De mener at hukommelsen ikke setter disse to kategoriene like høyt, og at de dermed ikke har den samme tilgjengeligheten. Meyvis og Janiszewski (2004) mener at minnets evne til å finne frem tilgjengelige fordelsassosiasjoner er påvirket av minnets tilgjengelige kategoriassosiasjoner. De mener at smale merker vil ha sterke og konsistente kategoriassosiasjoner, mens brede merker vil ha svake og diffuse kategoriassosiasjoner og at de sterke og konsise assosiasjonene er lettere å fremkalle enn de svake og diffuse. Dermed blir konklusjonen at konsise kategoriassosiasjoner har et større potensial til å forstyrre fremkallingen av fordelsassosiasjonene. Hovedmålet med artikkelen var å sammenligne tilgjengeligheten, og diagnostikken ved fordelsassosiasjoner opp mot samsvar av kategoriassosiasjoner.

Resultatet av forskningen viste at fordelstilgjengelighet og utvidelseskategori bidro til utvidelsessuksess. Respondentenes ønske når det kom til ulike brede merker, viser forskningen at de sterke kategoriassosiasjonene til de smale merkene forstyrrer fremkallingen av fordelsassosiasjoner. De brede merkene hadde større tilgjengelighet av fordelsassosiasjoner, så respondentene ønsket disse. Derimot når fordelsassosiasjonene var like så ønsket respondentene den utvidelsen med størst likhet. Resultatet av denne forskningen viser oss at det er stor forskjell på fordelsassosiasjoner og kategoriassosiasjoner. Det vil være interessant for oss å høre med bedriftene om de har et klart skille på dette, og hvordan de benytter seg av teorien på området.

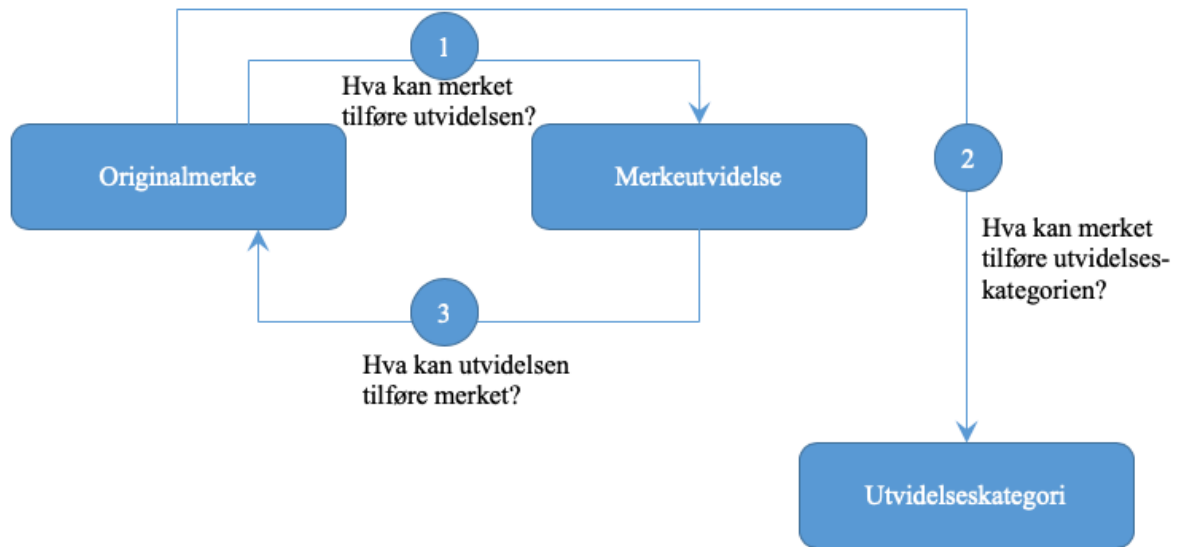
Det neste punktet som er viktig når det kommer til utvidelsesbeslutninger er hvor langt man kan strekke merker. Vi diskuterte akkurat at brede merker kan hjelpe både tilgjengelighet og posisjonering, men hvor langt kan man egentlig strekke dette før forbrukeren ikke lenger ser noen sammenheng? Dette er noe Ahluwalia (2008) tar for seg. Hun tok for seg hvor langt man kunne strekke et merke i forhold til «individuell forskjell variabel» (self-construal). Ahluwalia (2008, s.338) har definert Self-construal på følgende måte «*Self-construal refers to a person's view of self and structure of self-schema*». Videre forklarer hun at personer som har selvstendig Self-construal, forventes å holde et syn på selvtillit som legger vekt på



individets særskilte, indre og unike egenskaper, mens en gjensidig self-construal er forbundet med en mer relasjonsdrevet, selvstendig hengivenhet, som understreker tilknytning, sosial kontekst og relasjoner. Det er hevdet at den individuelle forskjells variabler er med på å gi forbrukeren større evne til å avdekke forhold mellom mormerke og utvidelsen, og dermed er med på å øke oppfattet fit og tilslutt aksept for utvidelsen. Derimot mener Ahluwalia (2008) at kriteriet for denne økte evnen er under forhold hvor forbrukeren er motivert til å finne frem informasjon om utvidelsen.

Ahluwalia (2008) viser til eksisterende teori som sier at desto høyere oppfattet fit av utvidelsen er, desto mer positive er forbrukeren til evaluering av utvidelsen som igjen fører til gevinst ved å lansere nye produkter som utvidelser istedenfor eget merke. Dermed kan utvidelser med lavere nivåer av fit ha en lavere sannsynlighet for å lykkes i markedet, og dermed begrense merkets strekkbarhet. Videre viser hun til eksisterende forskning på individuelle forskjeller og påstår at forbrukere som har et mer gjensidig selvbylde, kan være utstyrt med en overlegen evne til å avdekke forhold mellom en utvidelse og mormerke, noe som fører til en høyere oppfattet fit. Ahluwalia (2008) mener at de forskjellene vi opplever også korrelerer med andre kriterier som demografi (etnisitet og kjønn) og geografi (nasjonalitet). Det vil si at forbrukere innenfor disse segmentene kan variere i deres oppfattede fit og mottakelighet til en forlengelse. Det er svært viktig for bedrifter å bygge opp sine strategier etter hvilke segmenter de tilhører. Ut fra forskningen til Ahluwalia (2008) vil dette da si at bedriftene etter teorien bør markedsføre samme utvidelsen på flere forskjellige måter avhengig av hvilke segmenter de ønsker å dekke, gjør de dette?

Avslutningsvis ønsker vi å presentere et rammeverk, av Olsen og Hem (2004). De har laget en prosessmodell med tre spørsmål bedriften bør stille seg, før de benytter seg av utvidelser som strategi for vekst. De tre spørsmålene lyder som følger: 1. Hva kan merke tilføre utvidelsen, 2. Hva kan merke tilføre utvidelseskategorien, 3. Hva kan utvidelsen tilføre merke? Rammeverket er mye benyttet i senere tid, og blant annet gjengitt av Samuelsen et al. (2017) i boken «Merkevareledelse».



Figur 2. Selvlaget illustrasjon av Tre hovedspørsmål man bør stille seg i arbeidet med merkeutvidelser. Hentet fra Olsen og Hem (2004, s. 41).

Første spørsmål omhandler hva merket kan tilføre utvidelsen, og hvordan etablerte merkenavn kan hjelpe en utvidelse. Olsen og Hem (2004) viser til tidligere forskning som sier at det er tre generelle forutsetninger: 1. Forbrukerne har positive oppfatninger og positive holdninger til mormerket i hukommelsen, 2. Disse positive assosiasjonene letter dannelsen av positive oppfatninger i hukommelsen og positive holdninger i forhold til merkeutvidelsen og 3. Negative assosiasjoner er verken overført til eller skapt av merkeutvidelsen. Litteraturen viser også at det er de sterke merkene som har den største fordel. Det er større sannsynlighet at forbrukeren vil ta til seg en utvidelse fra et kjent merke som Tine istedenfor en nystartet meieriprodusent (Olsen & Hem, 2004). Kvalitet ved mormerket har også mye å si for om forbrukerne tar til seg utvidelsen.

Spørsmål to omhandler hva mormerket kan tilføre utvidelseskategorien. Det er altså ikke nok, kun å tilføre utvidelsen noe hvis du ikke kan tilføre noe til utvidelseskategorien. Ifølge artikkelen bør man stille seg noen sentrale spørsmål: 1. Hvordan ser konkurransearenaen ut? 2. Hvor mange konkurrenter er det? 3. Hvilken merkestyrke har disse konkurrentene? 4. Hvor stor markedsandel er det realistisk å oppnå, og hvor stort marked vil dette i så fall være? Og 5. Er det lønnsomt å satse på dette, gitt mulige alternative utvidelser?

Siste spørsmål omhandler tilbakeføringseffekter som utvidelsen kan ha på mormerket. Det er ikke bare mormerket som gir assosiasjoner til utvidelsen, fordi evalueringen kan også gå andre veien. Forskning har vist at denne tilbakeføringseffekten faktisk er kraftigere enn effekten mormerket har på utvidelsen. Disse effektene trenger ikke kun være positive, men de kan også være negative. Dermed øker risikoen ved å gjøre feil beslutning rundt utvidelser, og det er viktig ikke å vurdere utvidelsen kun på dens egne premisser. Dette er, ifølge Olsen og Hem (2004), fordi det ikke er i nærheten av så negativt om utvidelsen feiler, som om merket skades. Olsen og Hem (2004) mener derimot at utvidelsen kan bidra til at merket får styrket de allerede eksisterende positive, unike og relevante assosiasjoner. De viser til Keller (2003) hvor han peker på tre viktige faktorer for å få til dette: Hvor troverdig er den nye utvidelsen på merket? Hvor relevant er den nye utvidelsen for forbrukerne? Hvor sterk er de eksisterende assosiasjonene til merkevaren? Og kan de endres?

#### 3.3.4. Hvilke data er benyttet i utvidelsesprognoser?

Ifølge Ambler og Styles (1997) så er forskning og prognoser svært viktig for suksessfylte utvidelser. Det viste seg at samtlige case hadde omtrent den samme formen av kilder til data. Forskningen viste at det var først og fremst to hovedkilder til data. Den første var forbrukerundersøkelser i form av konsept og produkttester. Testene ga ledere en indikasjon på «forbrukernes aksept» og i noen tilfeller kvantitativt «prøvepotensial». Interessant nok spilte kvalitativ forskning en mer fremtredende rolle enn kvantitativ forskning. Den mest brukte formen for datainnsamling var fokusgrupper, men ingen av casene benyttet datasimuleringer for å spå prognoser. Dette er helt klart noe vi kan ta med oss videre når vi skal ut å gjøre intervjuer med bedrifter. Den andre kilden til data var erfaring. I noen tilfeller hadde utvidelsen vært lansert i andre land tidligere, for eksempel et produkt lansert i Canada, hvor de senere brukte denne informasjonen for å lage prognoser for USA. I andre tilfeller var det noen ledere som ikke ønsket å lansere sin utvidelse før den var prøvd ut i andre land først. Der hvor bedriftene ikke hadde mulighet til å gjøre dette, brukte de erfaring fra tidligere utvidelser som var blitt gjennomført.

#### 3.3.5. Hvem er de viktigste aktørene som er involvert i prosessen?

Siste spørsmålet Ambler og Styles (1997) tar for seg er hvem som er de viktigste aktørene, involvert i prosessen mot å utvikle en suksessfull utvidelse. De kom frem til at alle elleve casene hadde tre nøkkelroller: markedsføring, R&D og salg. I alle utvidelsene, bortsett fra én,

var utvidelsesprosessen styrt nesten utelukkende av markedsføringsorganet. Gjerne i form av en merkevarerjef. Den nest viktigste aktøren var R&D, de jobbet tett på markedsføringsorganet. Salgsorganet var i nesten samtlige utvidelser, brakt inn sent i prosessen. Gjerne når spørsmålene rundt lansering og presentasjon oppstår. Noen brukte også salgfunksjoner tidligere i prosessen hvis de for eksempel var avhengig av mye hylleplass.

### 3.3.6. Hvordan bedriften forholder seg til forbrukerens oppfatning?

Dette er et spørsmål som ikke inkluderes i artikkelen til Ambler og Styles (1997), men som vi mener er av en slik relevans til vår oppgave at vi tar det med som eget punkt. Vi har diskutert teoretiske elementer som fit tidligere i avhandlingen. Det er forsket mye på blant annet fit og hvordan forbrukeren tar til seg kunnskapen om forskjellige nye produktutgivelser, og vi lurer derfor på om den teoretiske kunnskapen som eksisterer angående forbrukerens oppfatning, faktisk blir fulgt i praksis. Hvor stort er bedriftens fokus på seg selv, i forhold til forbrukeren? Rastogi (2012) har tatt for seg ulike momenter han mener er interessant når det kommer til utvidelser og forbrukerens oppfatning. Han ser også på hvilke effekter merkeutvidelser har på mormerket.

For at en utvidelse skal kunne ansees som suksessfull, er den nødt til å bli akseptert av forbrukerne. Forbrukerens evaluering av utvidelsen i forhold til mormerket bør ifølge artikkelen være noen av de viktigste momentene når man skal lansere nye produkter. Den første faktoren bedrifter er nødt til å planlegge nøye er ifølge Rastogi (2012) bredden av porteføljen til mormerket. Dette referere til hvor stort nummer og variasjon av produkter som er representert av mormerket. Når det kommer til bredde har flere forskere pekt på at en bred portefølje er foretrukket foran en smal portefølje. Dette er fordi en bred portefølje kan vekke flere assosiasjoner hos forbrukeren enn en smal portefølje kan.

En annen viktig faktor artikkelen trekker frem er tidligere utvidelses historie. Ifølge Keller og Aaker (1992) kan tidligere suksessfulle utvidelser ikke kun bygge videre på nye assosiasjoner, men også bedre forbrukerens holdninger til mormerket. Videre mente de at det kunne forklares med at forbrukerne kan se mormerket som mer sammenhengende. I dagens fmcg-marked er det svært mange nye produktlanseringer som feiler, selv fra store kjente merker. Det vil være interessant for oss å se hvordan bedriftene forholder seg til tidligere utvidelser som feiler, når de arbeider med nye fremtidige utvidelser.

Neste viktige faktorer Rastogi (2012) tar for seg er forbrukerens kunnskap. Han mener dette er viktig for å moderere effekten av fit til utvidelsen. Begrepet fit omhandler hvor fjernt fra den originale produktkategorien, den nye lanseringen er. Dette er en faktor som flere forskere peker på som svært viktig for at forbrukerne skal kunne ta til seg utvidelse. Ifølge artikkelen handler dette om relasjonen mellom hovedmerket og utvidelsen.

En av grunnene til at utvidelser er så mye brukt er fordi det kan skape nye assosiasjoner for forbrukerne, både til mormerket og til utvidelsen. Hvilket merkeassosiasjoner du som merkevarer sjef velger å bygge på blir derfor svært viktig for konsumentens oppfattelse av utvidelsen. Ifølge artikkelen (Rastogi, 2012) omhandler merkeassosiasjoner den unike meningen assosiert med merkenavnet, og evalueringen vil dermed avhenge av den samlede effekten av disse assosiasjonene. Rastogi (2012) mener at utvidelsen skal ligne gunstige kvaliteter av hovedmerket, og for at utvidelsen skal lykkes må gode assosiasjoner kunne overføres fra hovedmerket til utvidelsen.

Et annet viktig moment når det kommer til forbrukerens aksept av en utvidelse, er merkets image av hovedmerket. Det vil si hva forbrukerne tenker om hovedmerket. Dette klassifiseres hovedsakelig i to grupper, funksjonsorientert merkeimage og prestisjeorientert merkeimage. Funksjonsorientert image omhandler hvordan forbrukeren anser merke i forhold til produktets ytelse. Derimot omhandler prestisjeorientert image hvordan forbrukerens uttrykk er for selvbilde. Det er viktig å kategorisere din utvidelse riktig, da hver av disse gir deg ulike assosiasjoner som krever forskjellige strategier. Det er gjort flere studier på akkurat dette, og forskere har kommet fremt til at de mest gunstige forbrukerreaksjonene forventes når merkevareutvidelser og kjerne merker har høy konseptkonsistens og høy produktegenskap likhet (Park, Milberg & Lawson, 1991).

Forbrukerens aksept avhenger også i hvilken grad produktet eller merket er markedsført. Litteraturen tilsier at forbrukerens persepsjon forandrer seg avhengig av hvordan de er markedsført. Dermed blir kommunikasjonen ut til forbruker svært viktig for at utvidelsen skal lykkes. Aaker og Keller (1990) er noen av de som har sett på dette med kommunikasjonsstrategier når det kommer til markedsføring og promotering av utvidelsen.

Fokuset på bedriftens image (corporate credibility) er spesielt viktig i dagens merkevarebygging. Man blir spesielt opptatt av at nye produkter skal være så miljøvennlig som mulig, ikke testet på dyr, osv. De etiske retningslinjene rundt nye produkter er viktigere enn før. Dermed blir bedriftens image noe som er viktig for at forbrukeren lettere vil ta til seg utvidelsen. Rastogi (2012) påpeker at bedrifter med et godt image kan være med å øke salg både gjennom lojale kunder og positive kundeopplevelser.

Konklusjonen blir dermed at selv om forskningen på merkeutvidelser er omfattende tror vi at det viktigste er drøftet over. Vi merker oss at når vi skal sammenligne hva bedriftene gjør med markedsteorien er vi nødt til å se merkeutvidelser fra to ulike sider; hvordan forbrukeren ser på utvidelsen og hvordan bedriften ser på utvidelsen. Vi mener at vi har fremstilt en rekke god underpunkter som kan sammenlignes under hver av disse to sidene.

## Kapittel 4: Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gi en oversikt over hvilke metoder vi benytter oss av for å svare på forskningsspørsmålet vårt. Metoden som blir benyttet i denne oppgaven er en kvalitativ caseundersøkelse. Ved gjennomgang av det teoretiske grunnlaget for det metodiske kapittelet, kom vi frem til at dette var den beste løsningen for vår oppgave. Videre vil de ulike metodiske valgene bli begrunnet.

*«Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser»* (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011, s. 33).

Dette betyr at metoden skal fortelle deg hvordan du skal gjennomføre forskningsprosjektet. Denne forskningsprosessen er veldig kjent og lyder som følger: 1. idé, 2. problemstilling, 3. strategi og design, 4. datainnsamling 5. dataanalyse 6. rapportering (Ringdal, 2013, s. 20). Det er likevel viktig å påpeke at dette kun er en helhetlig oversikt, og at det ikke finnes en metode som passer til alle forskningsprosjekt. Fremgangsmåten avhenger av forskningsspørsmål og hvordan du har tenkt til å gjennomføre studiet.

For at resultatet skal bli best mulig er objektivitet ønskelig igjennom hele forskningsprosessen. Derimot er det mange forskere som mener at objektiv vitenskap ikke er mulig. De mener at den historiske perioden forskeren finner seg i, forskerens personlige verdier og det teoretiske utgangspunktet for forskningen er med på å sette en grense for objektivitet (Ringdal, 2013, s. 49).

I følge Savin-Baden og Major (2013, s. 53) har kvalitative forskere mange like ideer og verdier, derimot finnes det en del forskjeller og det er derfor viktig å ha en klarhet i dette. Det er særlig to begreper som er sentrale her, ontologi og epistemologi. Ontologi omhandler vitenskapens syn på virkeligheten, mens epistemologi omhandler hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten og at det finnes ulike kunnskapssyn (Ringdal, 2013, s. 37). Disse begrepene er viktig da de kan hjelpe deg å besvare sentrale spørsmål innen vitenskapen som for

eksempel: Hvordan er virkeligheten? Hva er kunnskap? I hvilken grad kan kunnskap oppnås? I hvilken grad representerer kunnskap virkelighet?

#### 4.1. *Hensikt med studien*

Vår idé startet med at vi er svært interessert i markedsføring. Fra vi hadde faget «markedsføringsledelse» visste vi at det var dette vi ønsket å skrive en oppgave om. I dette faget lærte vi svært mye om hvordan man må jobbe strategisk for å bygge opp og ivareta et merke over tid. Fra markedsføringsledelse førte dette oss til et spesifikt tema, merke- og linjeutvidelser. For å skrive en masteravhandling om dette, måtte vi gå mer detaljert til verks. Hvordan kommer organisasjoner frem til merke- og linjeutvidelsene? For å finne ut av dette startet vi med et dykk i litteraturen som omhandler disse temaene. Etter dette ønsket vi å se hvordan organisasjoner brukte denne forskningen for å ta en avgjørelse vedrørende merke- og linjeutvidelser. Ved gjentatte samtaler med vår veileder kom vi frem til at dette var et tema det ikke er forsket så mye på. For å belyse dette temaet landet vi på problemstillingen: **«Hvordan benytter næringslivet seg av relevant forskning innen merke- eller linjeutvidelse?»** Det vi i praksis ønsker å se på er formidlingen og anvendelsen av tidligere forskningslitteratur i næringslivet.

#### 4.2. *Forskningsdesign*

« [Research design] is the logical sequence that connects the empirical data to a study's initial research questions and, ultimately, to its conclusion» (Yin, s. 28, 2014). Forskningsdesign omhandler en plan på hvordan man på en logisk måte kan knytte forskningsspørsmålet mot bevisene som samles og analyseres og til slutt beskriver hvilke funn vi kan få, i dette tilfelle en casestudie. Forskningsdesign handler i hovedsak om å forme undersøkelsen etter problemstillingen. Her er det også viktig at man bestemmer seg for tidsdimensjonen for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011, s. 78). I tillegg til å bestemme hvilket design og hvilken tidsdimensjon man skal bruke, er spørsmålet om det skal bestå av ett utvalg eller én populasjon, og om det er et eksperiment eller kvasieksperiment (Johannessen et al., 2011, s. 78). Valget av fremgangsmåter for å svare på vår problemstilling er mange. Johannessen et al. (2011, s. 86) mener at fenomenologi, etnografi, grounded theory og caseundersøkelser er typiske kvalitative design.



### 4.3. *Forskningsmetode*

#### *Generelt*

Hensikten med metode er å følge en bestemt vei mot det målet man har (Johannessen et al., 2011, s. 33). Først vil vi gjøre en metodeavklaring, det skilles mellom naturvitenskapelig og samfunnsvitenskapelig metode. Naturvitenskap handler om fenomener som ikke kan kommunisere eller forklare seg som f.eks. atomer, gener, celler eller dyr og tar som oftest plass i forskningslaboratorier (Johannessen et al., 2011, s. 34-35).

Samfunnsvitenskapelig metode handler om informasjon og formidling og analyse av denne informasjonen (Johannessen et al., 2011, s. 34-35).

#### *Hva vi bruker*

Metoden forklarer oss hvordan vi skal gå frem for å undersøke om våre antagelser om et fenomen er i overenstemmelse med virkeligheten eller ikke (Johannessen et al., 2011, s. 33). I samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom to ulike metodetilnæringer, henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode (Johannessen et al., 2011, s. 35-36).

*«Svært forenklet kan vi si at kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall»* (Johannessen et al., 2011, s. 103).

Kvantitativ metode kan for eksempel bestå av mye talldata og informasjon fra spørreskjemaer og har tilnæringer fra naturvitenskapen som vi snakket om tidligere. Kvalitativ metode er gjerne mer beskrivende og detaljerte tekstdata, dette kan være gjennom observasjoner, intervjuer eller gruppesamtaler (Johannessen et al., 2011, s. 37).

Det er viktig å komme frem til hvilken fremgangsmåte man skal benytte for avhandlingen, fra teori til empiri eller motsatt. Dette kalles deduktiv og induktiv tilnærming (Ringdal, 2013, s. 45). Deduktiv tilnærming er hypotesetestende (prøve-og-feil-metode), mens induktiv tilnærming mer eksplorerende (Ringdal, 2013, s. 45). I denne avhandlingen benytter vi oss av induktiv tilnærming.

«Casestudier brukes både innen markedsforskning, organisasjonsforskning og samfunnsforskning. Det som kjennetegner et casestudie, er at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid (uker, måneder eller år) gjennom detaljert og omfattende datainnsamling» (Johannessen et al., 2011, s. 90).

I og med at vi ønsker å se på formidlingen av tidligere forskning i næringslivet og vi har to store organisasjoner vi ønsker intervjuer, mener vi at det er mest hensiktsmessig å besvare vår masteroppgave ved å benytte oss av casestudiedesign. Her ser vi på en historisk hendelse, altså hva som har skjedd tidligere og dette er også et kjennetegn ved å benytte casestudie.

#### 4.4. *Forskningsstrategi*

Som nevnt tidligere skilles det mellom to forskningsstrategier, en talldata basert og basert på tekstdata. For å besvare vår problemstilling vil det være mest hensiktsmessig å velge forskningsstrategi basert på tekstdata.

Når man utarbeider et forskningsspørsmål er det viktig å tenke på vinklingen av dette spørsmålet. Det er forskjellige måter å stille forskningsspørsmålet. Yin (2014, s. 9) henviser til disse kategoriene for å bygge opp forskningsspørsmål; «hvem», «hva», «hvor», «hvordan» og «hvorfor». Vårt forskningsspørsmål lyder som følger; «*Hvordan benytter næringslivet seg av relevant forskning innen merke- eller linjeutvidelse?*». Vi har valgt et «hvordan»-spørsmål i vår problemstilling fordi dette er mer forklarende enn hvem, hva og hvor spørsmål (Yin, 2014, s. 9-11). «Hvordan»- og «hvorfor»-spørsmål kan brukes når man gjennomfører spørreundersøkelser, arkivanalyser, eksperimenter, historiske begivenheter eller case studier, men er best egnet for de tre sistnevnte (Yin, 2014, s.10).

#### *Casestudiedesign*

Yin (2014, s. 237) definerer en casestudie som «a study that investigates a contemporary phenomenon in depth and in its real-world context». Det vil si at det er en studie hvor man undersøker fenomenet i dybden. Det er viktig å nevne at det er snakk om en empirisk studie. Et forskningsdesign har i følge Yin (2014, s. 29) fem spesielt viktige

komponenter; case studiens spørsmål, case studiens forslag (dersom det er noen), dens analyseenhet(er), den logiske linken mellom data og forslagene og kriteriene for å tolke funnene.

Yin (2014, s. 50) presenterer en tabell som han viser de forskjellige typene casestudiedesign. Denne tabellen har to dimensjoner: antall case og antall analyseenheter. Det kan være singel-case med en analyseenhet eller flere analyseenheter. Og det kan være multippel-case med en analyseenhet eller flere analyseenheter. For vår masteroppgave vil dette tilsvare et enkeltcasesdesign med to bedrifter som analyseenheter, og vil bestå av intervjuer med merkeledere eller lignende i to bedrifter.

I denne avhandlingen blir det benyttet dybdeintervju, og av den grunn har vi valgt kun to analyseenheter. Ettersom vi ønsker et beskrivende svar på vår problemstilling og at den er svært spesifikk vil det være vanskelig å gjøre dette generaliserbart, og anta at det er slik i alle bedrifter. Kvalitative studier generelt er sjeldent generaliserbare. Vi ønsker å se på hvordan disse to organisasjonene har anvendt eksisterende teori i sine merke- og linjeutvidelser, og om de i det hele tatt anvender denne forskningen.

#### *Valg av case bedrift*

I denne oppgaven har vi valgt å ha fokus på fast moving consumer goods, fmcg-markedet. Dette er forbruksvarer som man eksempelvis finner på dagligvarebutikker. Innenfor disse varene er utvalget stort og det er høyt kvantum, som det ligger i navnet. Siden vi har valgt dette området ønsker vi å se på organisasjoner med betydelig størrelse.

Bakgrunnen for at vi valgte disse bedriftene var organisasjonene vi ønsket å undersøke måtte som sagt være av betydelig størrelse. Våre krav til valg av organisasjon var enkle;

1. De norske bedriftene må være av betydelig størrelse, ha erfaring og kunnskap om utvidelser.
2. Være godt etablert i det norske fmcg-markedet.
3. At bedriften styrer hele sin verdikjede.

Grunnlaget for disse kravene er svært vesentlig da vårt utvalg består av to bedrifter og man ønsker å gå i dybden. Disse to organisasjonene har god kjennskap til, og har foretatt

mange utvidelser. Dersom vi hadde valgt en lokal bedrift som er ny oppstartet ville det vært svært vanskelig å innhente relevant informasjon for denne avhandlingen.

#### 4.5. *Datainnsamling*

Når man går igjennom data er det vanlig å dele dette inn i to hovedkategorier, primærdata og sekundærdata. Primærdata omhandler data som er samlet inn av forskeren selv eller planlegges av forskeren for prosjektets formål, mens sekundærdata er all foreliggende data som forskeren finner (Ringdal, 2013, s.112-117). Bredt sagt kan man si at sekundærdata «*omfatter alt fra grafitti og tagging via ulike typer dokumenter til statistikk fra statistisk sentralbyrå.*» (Ringdal, 2013, s.112).

Yin (2014, s. 106) påpeker at casestudiebevis kan komme fra mange forskjellige kilder. Han nevner følgende hovedkilder dokumentasjon, intervju, arkivdata, observasjoner, deltagende observasjoner og fysiske gjenstander. Videre forteller forskeren at kildene er komplementære og bør brukes om hverandre, også kalt triangulering. Eisenhardt (1989) tar for seg triangulering i forskning og hevder at dette gir sterkere verifisering av begreper og hypoteser. Får å få et best mulig resultat bør man bruke ulike kilder, metode, teorier og forskere slik at man kan belyse samme fenomen fra ulike sider. Eisenhardt (1989) hevder også at dette er med på å styrke troverdigheten og validiteten i dataen.

Videre forteller Yin (2014, s. 118-129) at man kan øke nytteverdien av kildene dersom man som forsker følger fire prinsipper for datainnsamling 1. bruk mange ulike kilder, 2. skap en casestudiedatabase, 3. oppretthold en kjede av bevis, og 4. være forsiktig ved bruk av elektroniske kilder. Yin (2014, s. 129) mener man ved bruk av elektroniske kilder må være spesielt god på å kryssjekke data og sette grenser for tidsbruk. Dette fordi elektronisk data kan være upålitelig og stjele mye verdifull tid. Vi har i denne avhandlingen valgt å følge prinsippene til Yin (2014), og dataen er forsøkt triangulært etter beste evne. Dette er gjort ved å bruke en kombinasjon av primær- og sekundærdata. Framgangsmåten er beskrevet videre nedenfor.

### *Primærdata*

Den viktigste kilden til data for oss blir primærdataen. For oss blir dette dybdeintervjuer og representerer ryggraden i datainnsamlingen vår. Da vårt forskningsspørsmål går ut på å sammenligne teori og praksis, var det viktig for oss å få til et samarbeid med en organisasjon som er langt fremme når det kommer til merkevarebygging. Dette fordi vi da antar at de også representerer den beste kunnskapen. Det er samtidig viktig å lytte godt til informanten slik at vi klarer å skille mellom det en enkeltperson mener om de ulike begrepene og teoriene, og hvordan organisasjonen benytter dette i praksis.

Når det kommer til intervjuet er det mange aspekter å ta for seg. Ifølge Johannessen et al. (2011, s. 145) finnes det tre forskjellige typer intervjuer; ustrukturerte, semi-strukturerte og strukturerte. Det ustrukturerte intervjuet bærer preg av en uformell og fleksibel samtale om et gitt tema. Spørsmålene er ikke bestemt på forhånd, men utvikles underveis i intervjuet. På den andre siden har man det strukturerte intervjuet. Her har man bestemt tema på forhånd, men man har også med seg detaljerte spørsmålsformuleringer med en bestemt rekkefølge før intervjuet starter. Under det semi-strukturerte intervjuet har forskeren kun en overordnet intervjuguide med seg. Tema er forhåndsbestemt, men rekkefølgen og spørsmålene kan variere ut ifra hvordan informanten svarer. Intervjuguiden består av tema og generelle spørsmål som skal dekke de områdene det skal forskes på. Vi valgt å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer. Dette gjør vi fordi vi ønsker den fleksibiliteten semi-strukturerte intervjuer gir, samtidig som det er godt å ha planlagt endel spørsmål på forhånd slik at man vet man ikke mangler essensielle deler. Før hvert intervju ble det sendt ut en intervjuguide til informantene slik at de kunne få forberede seg, etter intervjuene ble intervjuguiden gjennomgått og vurdert.

Det viktigste med intervjuene er at all datainnsamling må dokumenteres. I vår avhandling ble det benyttet lydopptak. Det er den mest vanlige formen for dokumentasjon og gir både informant og intervjuer til kun å fokusere på emne og dynamikk. I tillegg til bare å registrere det informanten sier, gir også lydopptak mulighet til å gå tilbake å høre på informantens ordbruk, tonefall og pauser. Det ble også gjort noen notater ved spesielt viktige elementer, eller oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. I tillegg fulgte vi opp med spørsmål til informantene på mail, dersom noe var uklart.

### *Sekundærdata*

Sekundærdata omfatter alt fra grafitti, blader, bøker, nettsider, regnskap, feltnotater, statistikk fra Statistisk sentralbyrå (SSB) og forskningsdata (Ringdal, 2013, s. 112). I denne avhandlingen har vi brukt forskjellig sekundærdata. Det er flere fordeler ved bruk av sekundærdata. En av de største fordelene er at sekundærdata både er tids- og pengebesparende. Hvis man i tillegg benytter seg av triangulering av dataen vil den også være svært pålitelig. Derimot er ulempen med sekundærdata at dataen som regel ikke er skreddersydd til din studie, og det er som regel vanskelig å teste kvaliteten på dataen. Derfor er det viktig, hver gang man benytter seg av sekundærdata, å evaluere dataen. Man er nødt til å sørge for at dataen man benytter passer studiens formål og forskningsspørsmål.

Teorikapittelet vårt baserer seg utelukkende på tidligere forskningsartikler og publiseringer som omhandler samme tema. Slik at vi kan få en bred forståelse, og et godt grunnlag for datainnsamling. Denne dataen ble samlet inn fra forskningsartikler og forskningsjournaler, avhandlinger fra andre studenter som inspirasjon, internettartikler og pensumlitteratur. Alt vi har funnet av data har også blir sjekket gjennom skolens databaser. Søkemotorene som ble brukt i denne prosessen var Google Scholar, Oria og EBSCOhost.

#### *4.6. Dataanalyse*

I følge Savin-Baden og Major (2013, s. 434) er dataanalysen et av de viktigste stegene når det kommer til kvalitative studier. De påpeker også at metoden man benytter for å analysere som regel påvirker funnene dine. Hovedpoenget er at dataen skal gi mening og at forskningsspørsmål skal besvares. Det er flere måter å gjøre en dataanalyse på, ifølge Savin-Baden og Major (2013, s. 419) følger de fleste forskere noenlunde samme prosessen når de analyserer kvalitativ data. Den lyder som følger; karakterisere, kutte, kode, kategorisere, konvertere og skape.

Det første man gjør etter datainnsamlingen er å karakterisere dataen. Dette gjøres ved å transkribere dataen verbatim. Dette vil si at du transkriberer eksakt de samme ordene som ble benyttet under intervjuet. Neste steg i prosessen er å kutte dataen. Her gjelder det å velge ut de delene som er relevante og kutte resten, slik at man sitter igjen med en håndterlig mengde data. Så går prosessen videre til koding. Her gjelder det å trekke ut ord eller

segmenter som er særlig viktig for forskningsspørsmålet. Disse ordene eller segmentene for som regel en merkelapp, gjerne i form av ord, slik at man lett kan identifisere disse igjennom hele intervjuet. For vår del ble koding basert på forskningsspørsmålene til Ambler og Styles (1997). I tillegg til disse spørsmålene følte vi det var vesentlig å inkludere forbrukers oppfatning og suksess, barrierer og komplikasjoner. Kodingen kan både være åpen eller axial. Åpen koding handler om å konseptualisere dataen linje for linje slik at man kan få mange konsepter, axial koding handler om å sette sammen dataen på nye måter ved å gjøre forbindelser mellom kategorier (Savin-Baden & Major, 2013, s. 424). Etter kodingen kommer kategorisering av dataen. Her handler det om å gjøre om dataen fra individnivå til å se den totale sammenhengen.

Siste steg er konvertering, her handler det om å ta kategoriene og gjøre de om til temaer. Å finne disse temaene er hjerte i dataanalyseprosessen. I dette steget går man mer over til tolkning. Videre forsøker man å skape visuelle visninger. Mange forskere ønsker å ha en form for visuell presentasjon av dataen som skal hjelpe leseren å forstå resultatet, dette kan være i form av tabeller, matriser eller figurer.

#### 4.7. *Evaluering av forskningdesign*

For å sikre god kvalitet på den empiriske forskningen bruker man validitet. Yin (2014, s. 45) nevner fire tester man bruker for å sikre kvaliteten: *construct validity* (begrepsvaliditet), *internal validity* (intern validitet), *external validity* (ekstern validitet) og *reliability* (reliabilitet). Vi skal videre ta for oss disse testene og forklare hva de går ut på.

##### *Begrepsvaliditet*

«Begrepsvaliditet går på om vi faktisk måler det teoretiske begrepet vi ønsker å måle» (Ringdal, 2013, s. 98). Det er altså om man formulerer og bruker riktig måleverktøy for å finne ut av det man ønsker å se på. Dersom man ikke har hatt en begrepsavklaring kan det være forvirring rundt begrepet og det kan føre til at man ikke måler det man ønsker å måle. Dersom vi kun hadde valgt å se på om organisasjoner anvender tidligere forskning ville dette vært et svært bredt spekter, derfor har vi begrenset det til anvendelse av tidligere forskning innenfor merke- og linjeutvidelser. Her er det vesentlig at vi forklarer tydelig hva en merke- og linjeutvidelse består av og hvordan dette kan måles, derav bruken av begrepet fit.

### *Intern validitet*

Denne typen validiteten er anvendt i forklarende og årsaks-virkningssammenhenger, men ikke for beskrivende eller utforskende studier (Yin, 2014, s. 47). For de forklarende studiene er det størst bekymring til hvordan forskeren forklarer hvordan x leder til y, ved for eksempel at forskeren sier at dette er grunnen til at x fører til y, men ikke tar hensyn til at det kan være en tredje faktor som påvirker dette årsak-virkningssammenhengen (Yin, 2014, s. 47). Dette blir da truslene for intern validitet, de spuriøse effektene. Denne logikken er ikke overførbart til andre typer forskningsdesign (Yin, 2014, s. 47).

For case studier er den interne validiteten truet ved at man ikke har en direkte observasjon, men man har behandling eller tolkning av annen data. Det er dette Yin (2014, s. 47) kaller *interference*, direkte oversatt til norsk er det forstyrrelser. For eksempel kan det være måten man tolker et intervju, er man sikre på at man tolker det personen sier riktig? Kan det ligge noe mer bak det som får personen til å svare nettopp dette? Dette gjelder også ved tolkning av tidligere data. Derfor ser man nærmere på dette i analysedelen.

For å bedre den interne validiteten har vi vært åpne med bedriftene om hva vi ønsker å se på. I forkant at intervjuene sendte vi ut intervjuguide slik at de hadde muligheten til å se over spørsmålene og komme med eventuelle tilbakemeldinger hvis det var noe de lurte på. Her har vi forsøkt å stille så åpne spørsmål som mulig, slik at spørsmålene ikke blir ledende.

### *Ekstern validitet*

«[External validity] deals with the problem of knowing whether a study's findings are generalizable beyond the immediate study, regardless of the research method used (e.g., experiments, surveys, or case studies)» (Yin, 2014, s. 48). Ekstern validitet går altså ut på om det man finner i en studie kan generaliseres for andre tilfeller. Yin (2014, s. 48-49) skiller mellom analytisk og statistisk generalisering, som henholdsvis går ut på om funnene kan generaliseres gjennom teoretiske konsepter eller prinsipper, og statistiske funn i utvalg. Disse er tiltenkt for henholdsvis kvalitativ og kvantitativ forskningsstrategi. Problemet med kvalitativ forskningsstrategi er at det som regel er antall case ganske lavt og det kan bli vanskelig å generalisere funnene.



## Reliabilitet

Yin (2014, s. 48) forklarer reliabilitet slik:

*«The objective is to be sure that, if a later researcher follows the same procedures as described by an earlier researcher and conducts the same case study over again, the later investigator should arrive at the same findings and conclusions».*

Med reliabilitet mener man altså at dersom en forsker skulle prøve å gjøre den samme undersøkelsen ved en senere anledning, skal de ende opp med tilnærmet like resultater. Det man prøver å oppnå med god reliabilitet er å minimere feil og partiskhet.

For å forhindre dårlig reliabilitet foreslår Yin (2014, s. 45) to tiltak; å lage en *casestudie protokoll* og en *case studie database*. En casestudie protokoll skal være en slags guide for å gjennomføre datainnsamlingen. Dette skal gjøre at forskeren holder fokus på temaet og unngå problemer som man har en mulighet til å forutse, i tillegg vil dette gi en god forklaring på fremgangsmåten forskeren har brukt. Vi har forsøkt gjennom denne avhandlingen å beskrive og forklare våre valg så godt som mulig. Derimot kan det bli krevende å gjenskape denne studien da vi har anonymisert begge bedriftene. Dette ble gjort etter avtale med informantene. Det andre punktet Yin (2014, s. 45) nevner er å lage en casestudie database. I denne avhandling består det i hovedsak av Word-dokumenter for å skape en strukturert og oversiktlig database. Dette mener han vil bidra til å forenkle analyseprosessen.

## 4.8. Etikk

Savin-Baden og Major (2013, s.319) definerer etikk på følgende måte: *«Ethics are the «correctness» of a particular behaviour. A related definition is that ethics are the moral principles that govern behavior».* Ut ifra dette kan vi lese at Savin-Baden og Major (2013) tolker etikk på en veldig bred måte. De sier videre at etikk først og fremst dreier seg om de moralske prinsippene som styrer adferd. Ifølge Savin-Baden og Major (2013) mener flere og flere forskere at etikk ikke er et sett med lover og regler, men heller valg individer gjør. Det finnes ingen fast guide for etisk kvalitativ forskning.

Selv om det ikke er noen faste regler mener Savin-Baden og Major (2013) at det er noen forskningsetiske retningslinjer som er viktig å følge; 1. ikke til skade for deltakerne, 2. ikke invadere privatliv, 3. alltid informert samtykke, 4. ikke bedrageri, og 5. følg alltid god henvisningsetikk – ingen plagiat.

Underveis i denne avhandlingen er det lagt stor vekt på å holde god forskningsetikk og vi har fulgt de forskningsetiske retningslinjene etter beste evne. Før vi starter hvert intervju har vi fortalt om hva oppgaven omhandler, og hvordan vi har tenkt til å benytte oss av informasjonen fra intervjuene videre i avhandlingen. Vi har også spurt intervjuobjektene om de synes det er greit at vi tar lydopptak av intervjuet. Etter intervjuet har vi så sendt det verbatim transkriberte intervjuet tilbake til informanten for godkjenning, slik at han han fjerne deler han mener det ikke er greit at vi tar med oss videre i avhandlingen. Bedriftene ønsket å være anonyme, slik at svarene ikke kunne kobles til dem. Det er også alltid systematisk henvist til andre kilder der vi har benyttet oss av informasjon som ikke er vår egen.

## Kapittel 5: Analyse

Den viktigste delen av avhandlingen er analysen. Her vil vi legge frem og diskutere funnene fra datainnsamlingen, og sammenligne de opp mot hverandre, samt de aktuelle teoriene vi gjennomgikk i teoridelen. Når vi nå skal analysere føler vi det er naturlig og oversiktlig å benytte oss av de samme spørsmålene til Ambler og Styles (1997). Vi vil derfor kode og analysere datainnsamlingen under følgende fem spørsmål: hva er hovedmotivasjonen bak merke- og linjeutvidelser, hvordan er utvidelsesbeslutninger integrert med rutineplanleggingsprosessen, hva er hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger, hvilke data er benyttet i utvidelsesprognoser og hvem er de viktigste aktørene som er involvert i prosessen? I kapittelet etter analysen vil vi ha en avsluttende konklusjon hvor vi setter de fem spørsmålene opp mot problemstillingen. Vi valgte å ta diskusjonsdelen i analysedelen for å ha bedre flyt i avhandlingen. Det er viktig å få frem at informantene som har deltatt på intervjuene svarer på vegne av bedrift, og ikke som enkeltpersoner.

Kodingen av datainnsamlingen gjennomføres ved at vi transkriberer intervjuene vi har og deretter fører dette inn i kodingsprogrammet Nvivo. Kodingen består av hovedkategorier og noen underkategorier. Disse blir, som nevnt tidligere, basert på forskningsspørsmålene til Ambler og Styles (1997), som vi også har brukt som delkapitler i teoridelen i denne avhandlingen. Videre i dette kapittelet forklarer vi under hver bedrift hvordan vi knytter opp det de har sagt i intervjuene til de forskjellige hovedspørsmålene til Ambler og Styles (1997). Vi mener oppsettet til Ambler og Styles (1997) er svært godt, dog har vi valgt å legge til tre punkter til; fit, forbrukers oppfatning og suksess, barrierer og komplikasjoner. Dette mener vi er relevante punkter når det kommer til utvidelser. Ved gjennomgang av nyere litteratur, kom det fram at disse tre elementene er svært viktig teoretisk. Ambler og Styles (1997) hadde ikke med disse elementene i sin artikkel, derimot ønsket vi å bygge på med disse.

### *5.1. Hva er hovedmotivasjonen bak merke- og linjeutvidelser?*

I artikkelen til Ambler og Styles (1997) finner de at hovedmotivasjonen for utvidelser er brand equity og finansielt motiv. De mente at dersom utvidelsen skal være suksessfull må den være basert på brand equity, skape verdi for merkevaren, eller finans. I tillegg finner de at utvidelsene i to av elleve case er drevet av konkurranse. Andre faktorer kan for eksempel

være å benytte den fulle produksjonskapasiteten i bedriften. De kom frem til at utvidelser kan være drevet som en defensiv strategi eller for å skape vekst, eller knyttet til faktorer som forbrukers behov, konkurranse eller teknologi.

### *Bedrift 1*

Ambler og Styles (1997) nevner to hovedmotivasjoner til utvidelse; brand equity og finansielt motiv. Slik vår informant har forklart det i intervjuet er det finansielle motivet størst for denne bedriften. Et annen viktig motiv er mentale andeler, å kapre markedsandel i forbrukerens bevissthet. Slik at når forbrukerne ser dette merket i butikken, velger de dette. Informanten forklarer de mentale andelene som; *«Kjennskap, vurdering og preferanse, eierskap til kategoridrivere og merkevareassosiasjoner for egne merker og konkurrenter»*. Målet blir å være førstevalget for forbrukeren, dette skal gå automatisk uten at forbrukeren tenker over hva den velger. Informanten nevner også at det som krevende med denne delen er å bli «top of mind», altså det første som faller forbrukeren inn når det kommer til dette segmentet eller denne posisjonen. Som Ambler og Styles (1997) kom frem til, kan ikke merket vike for mye fra hva de står for. Dette samsvarer også med hva informanten vår forteller, de kan ikke kaste seg inn på et helt nytt marked som ligger for langt unna den konkurransearenaen de vanligvis opptrer.

For denne bedriften er det en omfattende prosess for å komme frem til potensialet ved en utvidelse, selve prosessen kommer i neste delkapittel. De gjør flere forbrukeranalyser og tracking av markedet eller konkurransearenaen før de foretar en utvidelse. Her er det gjerne segmenter eller konkurransearena som har en mulig for å vokse kraftig de neste årene. Slik som teorien til Ambler og Styles (1997) viser til vil det finansielle aspektet, kapre markedsandeler og nye trender være gode motivatorer til å gjøre en utvidelse.

*«Sånn grunnleggende, hvis vi skal etablere et nytt merke, så må vise til et positivt businesscase i løpet av tre år, hvis vi skal lansere dette her og skal investere så og så mye penger. Så må vi etter 3 år begynne å se at de pengene kommer tilbake.»*

Dette er den finansielle verdien. Det blir den største og mest avgjørende faktoren for om de skal fortsette med utvidelsen eller ikke. Dersom businesscaset ikke har positiv nåverdi etter 3 år, vil det er ikke være aktuelt å fullføre utvidelsen uavhengig av hva teorien tilsier. De forsøker å treffe mest mulig segmenter eller posisjoner. I tillegg til at det finansielle aspektet

er viktig ved nye lanseringer, er det å kapre markedsandeler en avgjørende faktor. Dersom markedet eller konkurransearenaen ikke er stor nok eller ikke har nok potensial, vil det være ugunstig å fortsette med dette merket eller produktet. Informanten forklarer også at de gjør linjeutvidelser som kan konkurrere mot et av sine egne merker, at to produkter under forskjellig undermerker kan havne inn under samme segment, her er tanken at man heller ønsker å kapre noen få markedsandeler og «stjele» noen fra seg selv, enn at andre bedriften skal få disse andelene. Dette går litt imot teorien til Ambler og Styles (1997) som mener dette kan føre til ineffektiv logistikk og produksjon.

Videre nevner informanten også at det svært krevende å bygge opp nye merker og det koster veldig mye penger. Derfor gjøres ikke dette jevnlig, en merkeutvidelse forekommer svært sjeldent. Bedriften har to mormerker som alle de andre merkene er organisert under, informanten forteller at det ikke er kommet et nytt mormerke på de årene han har jobbet der og tviler på at det noen gang vil komme et nytt mormerke. I fjor høst hadde bedrift 1 første merkeutvidelse på syv-åtte år, da det åpnet seg en ny mulighet i en lite utforsket konkurransearena. Etter flere forbrukerundersøkelser og markedsanalyser kom bedriften frem til at det var et stort potensial, både behov og finansielt, i denne konkurransearenaen, og på grunnlag av dette valgte de å utføre en merkeutvidelse. Behovet som oppstod i denne konkurransearenaen er basert på nye trender i markedet. Her ser vi at bedrift 1 velger å gjøre en utvidelse basert på finansielt motiv, og at konkurransen i dette markedet er relativt liten da det er et nytt markedet.

På en annen side kan man se tydelige forskjeller når det kommer til linjeutvidelse. Det kommer ofte mye nye produkter under disse merkene, mer enn ønskelig. Han forklarer videre at de gjerne skulle hatt færre linjeutvidelser, men at de heller skulle gjort de større, fordi det å lansere nye produkter eller linjeutvidelser koster mye penger. Som Ambler og Styles (1997) nevner i sin artikkel kan de nye utvidelsene «stjele» kundegruppen fra et produkt bedriften har fra tidligere. Dette er noe informanten er klar over og de ønsker heller at den nye utvidelsen skal «stjele» fra et tidligere produkt, enn at kundegruppen skal ende opp hos konkurrenten.

Sett i forhold til teorien til Ambler og Styles (1997) ser man at det er likheter mellom resultatene de fikk og resultatene vi får fra bedrift 1. Det finansielle motivet står høy for bedrift 1 og er helt klart hovedmotivasjonen til utvidelsen. Videre fant Ambler og Styles (1997) at brand equity er en felles motivasjon for bedriftene de undersøkte. I dette tilfellet er

ikke brand equity en av de største motivatorene, her har vi derimot muligheter og potensial i markedet som en solid hovedmotivasjon for å gjennomføre utvidelsen. Denne bedriften er så stor og kjent i Norge at de mener at det ikke trenger å jobbe aktivt spesifikt mot å styrke brand equity, de mener dette «skjer av seg selv» ved lansering av nye og gode produkter. Dette nevner også Keller (2003) som en av de mest effektive strategiene for å bygge merkevare. Videre nevner Ambler og Styles (1997) at motiver for utvidelser kan være forbrukers behov, konkurranse og teknologi. Bedrift 1 benytter seg at markedsinnsikten de har gjort ved å finne en konkurransearena med få tilbydere og et stort behov fra forbrukerne, på grunn av nye trender. På bakgrunn av de få tilbyderne er konkurransen liten, og det blir et stort finansielt potensial i denne konkurransearenaen.

### *Bedrift 2*

Bedrift 2 har et relativt likt syn på hva som er deres hovedmotivasjon sett mot bedrift 1. For bedrift 2 gjelder det å finne driverne i markedet, hvor kan vi gjøre det bedre eller tilføre nye produkter som ikke har dekket et behov som er der. Det er nettopp dette som er deres hovedmotivasjon, driverne i det markedet eller den posisjonen. Her baserer de seg på forbrukeranalyser eller kundeundersøkelser for å finne ubenyttet potensial i markedet og hvilke produkter forbrukerne savner. Ambler og Styles (1997) fant ut at den største motivasjonen var finans og brand equity, skape verdi for merkevaren.

*«Konkurrere på andre deler av verdikjeden ... bedre kundeinnsikt, bedre løsninger, som det er verdt å betale for. Fordi de er bedre enn standardvarer fra en global spiller.»*

For bedrift 2 er det i hovedsak driverne i markedet som er hovedmotivasjonen for utvidelse, men de legger ikke skjul på at det finansielle er absolutt viktig for utvidelsene. Informanten forklarer at driverne i markedet er de emosjonelle, funksjonelle og sensoriske egenskapene ved et produkt som appellerer til forbrukeren, eksempelvis kan dette være om en bilshampo skal være et miljøvennlig produkt eller tilsette sterkere kjemikalier i produktet som har svært god effekt, men som ikke kan kalles et miljøvennlig produkt. Driverne identifiseres og rangeres utfra viktighet etter forbrukernes mening. For å komme frem til disse driverne viser informanten til denne prosessen:

*«En kvalitativ forstudie identifiserer potensielle drivere for valg & preferanser innen kategorien (dybdeintervjuer og fokusgrupper med kategori eksperter samt ulike forbrukergrupper). Disse kvalifiseres og kortes ned til et kvantitativt batteri (i dette eksempelet 30 potensielle drivere), som så analyseres (blant annet regresjon) for å avdekke reell (vs uttalt) viktighet for atferd og holdning.»*

I motsetning til bedrift 1 er bedrift 2 et børsnotert selskap, de er altså nødt til å levere økt verdi til hvert kvartal. Denne bedriften jobber aktivt med å finne egne løsninger for det markedet de operer i, Norden. Her er det utrolig viktig at de klarer å lage produkter som treffer denne brukergruppen svært godt. Flere av deres konkurrenter er globale bedrifter som har stordriftsfordeler, derfor er det viktig at de klarer å levere på de gode løsningene for sitt marked. For disse bedriftene er det ikke verdt å lage et eget produkt som spesifiserer seg på kundegruppen i Norden eller for eksempel Norge. Derfor fokuserer mer på å treffe de lokale forbrukerne og lage løsninger det er verdt å betale for. I tillegg har de forskjellige typer kunder, eksempelvis dagligvare og apotek. Her er de også nødt til å levere to forskjellige produkter, fordi kundene krever det. Apoteket kan ikke konkurrere på pris med en dagligvare og trenger derfor et produkt med høyere kvalitet eller en tilleggsfunksjon som man kun får hos denne kunden.

På bakgrunn av driverne de kom frem til ved fokusgrupper og markedsanalyser, forsøker de å forstå hva forbrukeren ønsker, og ser hvilken rolle de spiller der. Som nevnt tidligere, om forbrukerens behov avhenger av emosjonelle, funksjonelle eller sensoriske egenskaper ved produktet. Dette gjøres for å treffe forbrukers behov, og en større finansiell fortjeneste. Flere av kategoriene er svært brede, og det krever god innsikt for å spesifisere en driver, derav fokusgrupper og dybdeintervjuer. De starter med å finne forbrukerinnsikten i denne kategorien og det igjen går med på å finne de viktigste driverne og deretter lansere et produkt som møter kravene til disse driverne. I eksempelet med bilshampo et produkt som er svært effektivt (funksjonelt). Som sagt er det et ledd mellom denne bedriften og forbrukerne som de også må ta hensyn til, kunden. Derfor må de differensiere for de forskjellige kundene, eksempelvis krever noen kunder produkter som heller mer mot det emosjonelle enn det funksjonelle. Før lanseringen av et produkt må man se hvilke drivere forbrukeren baserer sitt valg på, og rette produktet mot disse egenskapene, uavhengig om det er emosjonelle, funksjonelle eller sensoriske. Dette kan styrke merkevaren ved at merket blir lettere «top of the mind» for forbrukeren i den aktuelle kategorien behovet oppstår.

Denne bedriften består av svært mange merker, som kan være på helt forskjellige konkurransearenaer. Derfor gjør de svært få merkeutvidelser, det gjør de kun når det er nødvendig. Som for bedrift 1 er det svært kostbart å lansere et nytt merke og å få forbrukere til å dyrke kjennskap og kunnskap om dette merke. De forsøker derfor å lansere de nye produktene under de merkene som allerede eksisterer. Basert på de funksjonelle, emosjonelle og sensoriske egenskapene det er ved produktet de skal lansere, ser de om de har et merke det har et godt samsvar med eller om de må opprette et nytt merke. Informanten forklarer at de har så mange merker på de forskjellige markedene, at de som regel ikke trenger å gjøre en merkeutvidelse. Når det gjelder linjeutvidelsene er det som nevnt tidligere mange globale bedrifter de kjemper mot og de forsøker derfor å differensiere seg fra disse. Ved for eksempel å gjøre et produkt mer personlig for den tenkte kunde- og forbrukergruppen. Uavhengig om det gjelder en merke- eller linjeutvidelse starter alltid bedrift 2 med å forstå kategorien og deres rolle i den kategorien, de starter aldri med merket og jobber seg videre derifra.

I tillegg til motivasjonene nevnt ovenfor, legger ikke informanten skjul på at det finansielle aspektet er en motivator. De er helt avhengig av å levere på de finansielle målene siden de er et børsnotert selskap. Derfor blir utvidelsene nøye beregnet for å se om den finansielle verdien er tilstrekkelig. De må også ta hensyn til utvidelser som blir, eller har blitt gjennomført, fordi dette vil skape en negativ finansiell verdi i en kort periode på grunn av investeringene som må gjøres for den aktuelle utvidelsen.

Ut fra dette kan vi tolke at bedriftene har likheter, og i stor grad baserer seg på det finansielle motivet for en utvidelse. Begge bedriftene er avhengige av å tjene penger og levere på finansielle mål. Dersom en utvidelse blir godt mottatt av forbruker, men som ikke har noen finansiell positiv fremtid, vil de ikke gå videre med utvidelsen. Det kom tydelig frem i empirien, Ambler og Styles (1997), at det finansielle motivet var hovedmotivasjonen for de fleste bedriftene, slik som vi også finner i denne undersøkelsen. Bedriftene har derimot ikke bestemt fokus på brand equity. Disse bedriftene er markedsledende på sine respektive områder og virker som tar det for gitt at merkevaren står sterkt. Keller (2003) nevner at utvidelser er en av de mest brukte og effektive måtene å bygge en merkevare på. Funnene kunne muligens vært annerledes dersom vi så på små bedrifter som kjemper mot de store. I tillegg nevner Ambler og Styles (1997) andre motiver for utvidelse; forbrukers behov, konkurranse og teknologi. Bedrift 1 benytter seg av fokusgrupper og markedsanalyser for å finne ut av hva forbrukers behov er. Ut fra driveranalysene som bedrift 2 gjennomfører, og



baserer mye av utvidelsespotensialet på, kan vi si at de også tenker mye på delmål som forbrukerens behov. Informanten i bedrift 2 forklarer også at de er utsatt for stor konkurranse fra globale tilbydere. De er derfor avhengig av å finne god lokal innsikt for å dekke forbrukers behov, og dermed ha en fordel mot konkurransen fra de globale tilbyderne. Ingen av bedriftene forklarer at de gjør utvidelser kun basert på konkurranse, noe som Ambler og Styles (1997) fant i to av tilfellene. I analysen kommer det ikke frem fra bedriftene at teknologi er en hovedmotivasjon for utvidelser. Derimot kan trender være et delmål for utvidelser. Oppsummert kan vi med sikkerhet si at det finansielle er den største hovedmotivasjonen for utvidelser for begge bedriftene.

## 5.2. *Hvordan er utvidelsesbeslutninger integrert med rutineplanleggingsprosessen?*

Etter å ha jobbet omfattende med teori, er det tydelig at noe av det forskere jobber mye med er å utvikle stegvise modeller. Modeller eller teorier som de gjerne tror vil hjelpe næringslivet til å ta bedre eller mer effektive valg mot målet om høyere avkastning. Når vårt forskningsspørsmål omhandler bruken av teori i praksis rundt merke- og linjeutvidelser ønsket vi å spørre bedriftene om de benytter seg av disse, og om de har standardiserte prosesser de benytter seg av når de skal ta utvidelsesbeslutninger.

Ambler og Styles (1997) tidligere teori tilsier at bedriftene i casene deres ikke hadde noen form for standardiserte prosesser. Flere mente at dette ville fjerne kreativiteten utvidelser trengte for å være suksessfulle. Flere påpekte også at en standardisert prosess ville gjøre det vanskelig ta for seg usikkerhet og stadige forandringer som oppstår underveis.

### *Bedrift 1*

Da vi spurte bedrift 1 om de hadde en form for prosess fra idé og til produktet ligger på hyllen, fikk vi følgende svar:

*«Gjennomsnittlig vil jeg tro at det [en prosess] ligger mellom 18-24 måneder fra ide er der til produkter er i ute i butikk. Så det er sånn grovt sett. Så den er lang. Og så er stegene i prosessen vår 4 steg.»*

Informanten forklarte at deres firestegs prosess innledes med første fase som heter «utforsker fasen». Det er her de finner ut av hva markedet har behov for, hva forbruker, butikk og kjedene trenger. Hva som skal være den viktigste innsikten, hvordan skal de være forskjellig fra det som er der fra før. Alle slike spørsmål blir stilt i fase 1. Informanten forklarte at når alle er enige her går de over i fase 2, «konkretiserings fasen». Videre fortalte informanten at før de kan gå videre her, er de nødt til å komme frem til et case som gir en positiv nåverdi etter tre år. Klarer de dette går prosessen videre til «implementeringsfasen». Her handler det om å starte produksjonen, gjennomføre en prøveproduksjon og se at anleggene deres klarer å levere ønsket mengde. Hvis dette går etter planen går de over til siste fase «lansering». Her handler det om å gå ut til kundene å forklare hva de nye produktene er, og hva bedriften tenker rundt disse. Dette gjøres tre ganger i året. Så venter de på om de får listing eller distribusjon på produktet, deretter får de svar, ca. seks uker før lansering, på om kjedene ønsker å ta inn disse nye produktene.

Utfra forklaringen over, kunne det virke som om bedrift 1 har en svært standardisert prosess. Oppfølgingsspørsmålet «i hvilken grad prosessen er standardiserte og om de gjør likt på samtlige utvidelser» ble derfor stilt med følgende svar:

*«Den er så standardiserte at vi har fått Microsoft til å utvikle et eget verktøy som er basert på Excel som vi bruker i produktutviklingsprosessen vår og alle de som er prosjektledere eller om de jobber med emballasje eller jobber i produksjon eller jobber i marked, alle de har tilgang til det verktøyet og legger til og oppdaterer sitt eget prosjekt.»*

Sammenligner man det informanten svarte opp mot hva teorien til Ambler og Styles (1997) tilsier, er det lett å se at det har skjedd store forandringer de siste 20 årene. Tidligere i oppgaven ble det diskutert mye om hvor stor kostnad det er knyttet til utvikling og lansering av nye utvidelser. En metode for å få ned denne kostnaden er å ha standardiserte prosesser, dette forklarte også Ambler og Styles (1997) i sin artikkel. Derimot kom det frem av deres artikkel at selv om det var store kostnader knyttet til utvidelsene, så var de ikke villige til å ha standardiserte prosesser. Dette fordi bedriftene i forskningen til Ambler og Styles (1997) mente at en standardisert prosess ville ødelegge for kreativiteten som var nødvendig for at en utvidelse skulle lykkes. De var altså villig til å ta den risikoen angående kostnad. Derimot kan det virke som om bedrift 1 ikke er like villig til å ta slike sjanser med kostnaden som det

bedriftene i artikkelen til Ambler og Styles (1997). Bedrift 1 benytter seg nemlig av en så standardisert prosess, at man skulle tro den var som tatt ut av en lærebok, og det er den nok også delvis. Deres firestegs modell er godt forankret i teorien, med en introduksjonsfase eller idémyldringsfase før den går videre til konkretisering eller videreutvikling, etter dette går veien videre til implementering og tilslutt lansering, dette er standard stage gate modell.

Det er også interessant å se at prosessen bedrift 1 benytter seg av er så standardisert at de har fått Microsoft til å utvikle et eget program i Excel slik at bedriften enklere kan samarbeide på tvers av avdelingene og gjennomføre ulike utvidelser. Hovedgrunnen til valg av slike prosesser er som sagt for å holde kostnaden nede og fjerne feil. Det er menneskelig å gjøre feil, disse prosessene skal gjøre det enklere å unngå dette. Som nevnt innledningsvis har kostnaden rundt det å lansere en utvidelse økt stort de siste årene, og det er nok en av hovedgrunnene til at bedrifter rett og slett ikke tørr å eksperimentere like mye som før.

### *Bedrift 2*

Da bedrift 2 ble spurt om de hadde noen form for standardiserte prosesser, ble det gjort flere interessante funn i forhold til hva som ble gjennomgått i teoridelen. De hadde nemlig to ulike prosesser som en kan se i sitatet av intervjuet under:

*«Ja, vi har to veier å gå på det. Vi følger det som er den stage gate modellen på mye som det som er den klassiske måten å gjøre det på som egentlig er den måten for å minimere risiko og feil.»*

*«Den andre prosessen som vi gjør er når vi skal ut i kanaler vi ikke har vært i før. Måten forbruker på en annen måte tar en annen posisjon enn det vi er kjent med som er litt mer ukjent for forbruker, og det er litt mer ukjent for oss. Da bør man bruke andre verktøy. Og det som vi og de fleste andre som er i den posisjon jobber med da, er det som er en litt mer iterativ prosess.»*

Den første modellen er, som informantene sier, en standard stage gate modell. Denne er tilsvarende lik den bedrift 1 benytter seg av. Hovedpoenget her er, som det kommer fram i sitatet, er å minimere risiko og feil. Her hadde bedriften en idéfase før det gikk over i business case fasen. Under denne fasen så de på hva det koster å produsere, hva som var fleksibiliteten på linja, hva de trenger av nye materialer. Kort oppsummert tar de for seg hele verdikjeden fra fabrikk til produktet er på markedet, og veier dette opp mot potensiell fortjeneste. De neste to

fasene var like som bedrift 1 og dreide seg om en lanseringsfase og en implementeringsfase. Informanten mener hele prosessen er forutsigbar og fjerner risiko. Derimot er du nødt til å vite når du skal benytte deg av denne prosessen. Mye av arbeidet starter nemlig før første fase. Du er nødt til å vite i hvilken kategori du skal utvide til, innenfor denne kategorien er du nødt til å vite samtlige drivere og trender. Hvis bedriften har kunnskap om det på sin akse og forbruker han kunnskap om det på sin (mentale) akse, da kan man benytte seg av denne standardiserte prosessen.

Derimot var det interessant å se hvordan bedriften arbeidet når driverne i en kategori var ukjent, eller de skulle inn i markeder de ikke hadde vært før. Informanten forklarte nemlig at hvis bedriften skal ut i kanaler de ikke har vært før, og kategorier forbruker selv kanskje ikke er helt kjent med er de nemlig nødt til å gjøre ting annerledes. Her kommer prosess 2 inn. Hvis bedriften skal finne på noe helt nytt, som ikke eksisterer, mente informanten at prosess 1 ikke strakk til. Dermed har de en annen prosess. Informanten forklarer denne prosessen som mer iterativ. Her var de nødt til å gå ut å prøve å fange opp hva forbruker egentlig ønsket seg, men som de selv ikke viste om enda. Deretter var det inn å prøve og lage noe som lignet, før de igjen var ute og testet hos forbruker. Prosessen gjentar seg om og om igjen, med prøving og feiling. Informanten forklarte prosessen som en type design thinking prosess. Denne prosessen er svært risikofyllt og garanterer ikke suksess. Dermed er den også svært kostnadsfull. I henholdt til hva som ble gjennomgått under teorikapittelet virker det som om denne prosessen er mer lik den Ambler og Styles (1997) fant. Prosessen fremmer kreativitet på en annen måte, hvor de kontinuerlig prøver å forstå forbrukers behov. Derimot er prosesser hvor man hele tiden starter med blanke ark eller redefinere eksisterende løsninger, svært kostnadstung. Derfor prøver de å benytte seg av prosess 1 så mye som mulig.

Det er interessant å se hvor store likheter det er mellom bedrift 1 og 2, samt den enorme forskjellen vi fant i vår forskning sammenlignet med den Ambler og Styles (1997) fant i sin forskning. Felles for de begge er at de har hovedfokus rundt minimering av risiko og feil, hvor risiko blant annet er de store kostnadene som kommer rundt utvidelser. Derfor bruker begge to svært like standardiserte prosesser, som virker å være ganske godt forankret i teorien. Det virker også som om kostnaden og risikoen rundt utvidelser har blitt så stor de siste årene, at der man før tok utvidelsen og problemene rundt disse når de kom, så har man nå prosesser som skal minimere disse. Bedriftene tørr rett og slett ikke å eksperimentere, og

ønsker å holde driften så sikker som mulig, selv om det kan bety at de kan gå glipp av suksessfulle utvidelser.

Det er, som nevnt tidligere, en forskjell at bedrift 1 ikke er på børsen slik som bedrift 2 er. Ettersom bedrift 2 er på børsen, kan det tenkes at de har strengere krav til omsetning og fortjeneste. Negative kvartalsrapporter vil ha en større innvirkning hos bedrift 2. Dette er noe bedrift 2 er nødt til å forholde seg til, og kan også være grunnen til at de i tillegg til å ha en standardisert prosess, også har en mer iterativ prosess hvor prøving og feiling har et større fokus. Hovedkonklusjonen fra bedriftenes to prosesser at de begge benytter seg av standardiserte prosesser som på et generelt grunnlag er forankret i teorien, men som derimot ikke var vanlig å benytte seg av da Ambler og Styles gjorde sin forskning i 1997. De standardiserte prosessene bedriftene bruker er også svært like, nesten identiske.

### 5.3. *Hva er hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger?*

Dette er det største og mest omfattende spørsmålet av de fem. Her skal vi gå igjennom hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger. Strukturen i dette kapittelet er bygd opp av fire delkapitler; kriteriene, fit, fordels- og kategoriassosiasjoner, og teorianvendelse. I motsetning til de andre kapitlene blir begge bedriftene gjennomgått under delkapitlene for å skape best mulig flyt og oversikt.

#### 5.3.1. Beslutningskriteriene

Beslutningskriteriene som gikk igjen for alle casene til Ambler og Styles (1997) var brand equity og finans. Nærmere forklart er det å bygge merkevare og fortjeneste på utvidelsen. Videre forklares hoved beslutningskriteriene for begge bedriftene.

#### *Bedrift 1*

Når det kommer til hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger nevner Ambler og Styles (1997) de samme som gjelder for hovedmotivasjonene for utvidelser, finans og brand equity. Som nevnt tidligere er dette det viktigste for bedrift 1 og bedrift 2. I artikkelen nevner de at den største bekymringen er tilbakebetalingsprosessen, ROI (Return Of Investment). Denne bekymringen forsøker bedrift 1 å eliminere i det forrige delkapittelet om prosesser. Her bruker de en modell med fire faser som de selv har utviklet, med bakgrunn i

«stage gate»-modeller. I fase to, «konkretiseringsfasen» av denne prosessen forsøker de å estimere hvilken finansiell verdi dette produktet kan utvikle. Det er denne prosessen som avgjør om de går videre med utvidelsen, som igjen er basert på et finansielt kriterium. Dersom det er snakk om en merkeutvidelse vil det være svært kostbart og hvis de er usikre på om det er nok finansielt potensial i posisjonen de skal inn å konkurrere i, hender det at styret må være i beslutningene om man skal gå videre med utvidelsen eller ikke. For linjeutvidelser er det noe enklere, som nevnt tidligere mener denne bedriften at de har for mange og gjerne skulle hatt færre, men større i volum. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at beslutningskriteriet for bedrift 1 er finansielt forankret.

### *Bedrift 2*

For bedrift 2, som bedrift 1, er det som nevnt i kapittelet om hovedmotivasjon de samme målene som gjelder for beslutningskriterier. Hoved beslutningskriteriene er forankret i forbrukernes behov og de driverne de klarer å finne i de forskjellige kategoriene. I tillegg til det finansielle motivet.

*«Utgangspunktet vil alltid starte med kategorianalysen, ikke utfra hvor kan vi ta dette merke. Alltid forbrukerinnsikten som driver det.»*

*«Når man tar en kategori så må man se på hva er driverne i den kategorien, hva er kundebehovet som skal dekkes i denne kategorien, og hva er vår rolle i forhold til å gjøre det. Merkeutvidelser og hvordan man skal styre porteføljen din er et svar på hvordan man skal dekke opp de ulike driverne i en kategori. Det er derfor vi starter med hva er driverne og forbrukerinnsikten som ligger i grunn slik at vi kan svare og dekke opp disse.»*

Informanten nevner videre at det enkleste er hvis de har et merke som utvidelsen kan plasseres under, og på grunn av størrelsen på bedriften er det sjans for at det går, men ikke alltid. Dersom de finner ut at det nye produktet ikke hører hjemme hos noen av de eksisterende merkene, er de nødt til å gjøre en merkeutvidelse. Som bedrift 1 forsøker de å gjøre merkeutvidelsen sjeldent fordi kostnaden er så høy.

Det er interessant å se at de viktigste beslutningskriteriene for utvidelser er basert på det samme som hovedmotivasjonen for utvidelse. Begge bedriftene nevner at det finansielle er hoved beslutningskriteriet og hovedmålet for utvidelser. Dette er i tråd med det som kom

frem i undersøkelsen til Ambler og Styles (1997) hvor de mente at finans og brand equity er hoved beslutningskriterier for utvidelser. Ettersom bedriftene selvsagt er nødt til å levere et positivt resultat, og kan derfor ikke gjøre ulønnsomme utvidelser av egen interesse. De finansielle målene kan identifiseres som langsiktige, da business caset er nødt til å ha en positiv nåverdi innen 3 år. Begge bedriftene bruker også innsikt i markedet, som for eksempel fokusgrupper eller markedsanalyser, som en stor faktor for å vurdere om de skal gå videre med utvidelsen.

### 5.3.2. Fit

I teorikapittelet ble det brukt endel tid på å definere fit, også kalt merkestrekk, og viktigheten av dette for bedriftene. Merkestrekk, som forklart tidligere, sier noe om hvor langt bedriften kan utvide til nye produktkategorier før forbrukeren ikke lenger ser sammenhengen, og forbruker vil derfor ha vanskeligere for å ta til seg utvidelsen. Meyvis og Jeniszewski (2004) forklarte de store fordelene med å ha brede merker hvor man enklere kan utvide til nye kategorier, og dermed skape større markedsandeler. Viktigheten av å lykkes med hvor langt man kan strekke et merke, er dermed veldig viktig.

#### *Bedrift 1*

Når informanten for bedrift 1 ble spurt om hvordan de målte fit fikk vi følgende svar:

*«Vi gjør klassiske forbrukerstudier på det, der vi måler på assosiasjonsnivå, men også på direkte spørsmål: kan X være avsender av produkt x i kategori y.»*

*«Og så gjør vi det på assosiasjonsnivå, der vi først prøver å avdekke hvilke kjerneassosiasjoner og driver det er i en i type kategori også sjekker vi da, er det de samme driverne som x er sterke på og så gjør vi en subjektiv vurdering på det.»*

Informanten for bedrift 1 fortalte at de først og fremst benyttet seg av forbrukerstudier og syvpunktskalaer når de målte fit, og at dette ble målt både på assosiasjonsnivå og kategorinivå. Ifølge informanten blir forbrukeren spurt om en konkret kategori eller segment kan assosieres med utvidelsen. Forbruker må deretter svare på et skjema med skalaer, fem- eller syvpunkts, hvor de måler forskjellige ord som kan passe med bedriften, merket eller utvidelsen. Dette kan være både eksplisitt og implisitt måling. Informanten mener dette er en god fremgangsmåte for å finne ut av hvilke kjerneassosiasjoner forbruker mener de har til et

spesifikt merke eller produkt. Assosiasjonene blir senere sammenlignet mot merke eller produktet for å se om det forbrukerne svarte er i samsvar med identiteten til produktet eller merket. Informanten forklarer videre at de har så god oversikt over styrker og svakheter ved mormerket, at de ikke trenger å måle fit hvert år. På en annen side, måler de fit når de skal inn i kategorier de ikke har så mye kjennskap til.

Det var også interessant å høre med informanten om det er noen segmenter de så for seg at man ikke kunne utvide til. Det første informanten kom på var fisk. Dette fordi fisk er svært langt unna den industrien bedriften normalt opererer i, og fisk har endel assosiasjoner som for eksempel illeluktende, og som nødvendigvis ikke er så representativt eller overførbart i det markedet bedriften operer i. Dette påpeker altså se viktigheten av å vite om sine egne begrensinger når det kommer fit.

Bedrift 1 har flere elementer rundt fit som stammer fra teorien. Det at de måler fit både på fordels- og kategoriassosiasjoner er noe teorien mener er helt elementært, som bedriftene også bruker. Det er svært viktig å ha et klart skille på dette, og det virker som om bedrift 1 er relativt gode her. Teorien til Bridges et al. (2000) viser at de målte fit ved fem forskjellige syvpunktsskalaer. Det at bedriften benytter seg av forbruker når de skal måle fit og når de skal se hvor langt et merke kan strekkes, er noe som tydelig stammer fra teorien. Syvpunktskalaene til Bridges et al. (2000) måler assosiasjonsnivået på en god måte. Bedrift 1 benytter slike skalaer og baserer assosiasjonene på hva analyseinstituttene mener de bør måle. Noe av dette kan være basert på teori, men det er ikke hentet direkte fra teori. Alt i alt kan man har si at bedrift 1 sin måling av fit er ganske omfattende og den ligger tett opp mot teorien. Derimot kan det virke som om kunnskapen de sitter igjen med kunne blitt brukt enda bedre i bedriftens daglige drift for å gi de en fordel. Dette er diskutert nøyere i avsnittet under.

Ahluwalia (2008) tok for seg, som nevnt i teorikapitlet, hvor langt man kan strekke et merke. Forskeren kom frem til at alt avhenger av den «individuelle forskjells variabel» (self-construal), og at forbrukere med høyere self-construal vil ha lettere for å se sammenhenger, og at de dermed lettere vil akseptere en utvidelse. Et interessant element med dette er at forskeren spesifikt har gått inn å sett på hvorfor noen forbrukere aksepterer en utvidelse, mens andre ikke gjør det. Denne teorien benytter ikke bedrift 1 seg av. Bedrift 1 benytter seg av syvpunktskalaer som måler først og fremst ord som forbruker mener kan assosieres med bedriften merket eller utvidelsen. Resultatet av dette blir dermed å se på



forbrukerne samlet under ett, og ikke hver for seg slik Ahluwalia (2008) mener er fordelaktig. Hadde de sett på hvorfor noen ser sammenhenger og andre ikke, kunne de kanskje lært de resterende forbrukerne dette og benyttet denne informasjonen til å øke forbrukernes aksept for en utvidelse?

### *Bedrift 2*

Når det kommer til bedrift 2 og fit gjør de det litt annerledes i forhold til bedrift 1. Bedrift 1 bruker mye tid på å involvere forbruker i prosessen når de skal finne ut av hvor langt de kan strekke et merke. Derimot når bedrift 2 ble spurt om hvordan de måler fit svarte informanten følgende:

*«Vi måler ikke det sånn aktivt annet at vi ser på deknningen vår i de ulike kategoriene»  
«Vi har merkene hver for seg, så den vurderingen vil først komme hvis du leter etter analysen på målgrupper og drivere i forhold til hvilke behov vi dekker godt og mindre godt. Ut ifra de trendene som ligger, så vurderer vi om det er noen merkevarer som kan strekkes. Hvis vi ser noen white spots eller segmenter som er underserved fra oss eller vi ser konkurrenter som kommer inn med konsepter som vi kan imøtekomme da vil vi se på hva er driverne i de ulike kategoriene, og hvilke verdier er det vi bygger i de ulike merkevarene, også se på den matchen.»*

Informanten forklarer at bedrift 2 først og fremst ser på seg selv og deres produktkategorier når de skal vurdere hvor langt de kan strekke et merke. Videre forteller informanten at de i bedrift 2 snakker mye om driverne i det forskjellige kategoriene. Alt handler om å forstå disse driverne å la disse guide utvidelsen. Uten om dette forteller altså informanten at de ikke bruker nevneverdig mye tid på å arbeide med fit og merkestrekk.

Det ble også spurt om bedriften hadde noen definisjon på fit, merkestrekk, i sitt daglige arbeid. Slik at alle ansatte vet hva det holder på med og jobber mot bedriftens felles mål. Informanten hadde følgende å si om dette:

*«Det vi bruker som sånn bibel i forhold til hva et merke skal være, hva scope er, hvilke kategori og hvilke segmenter det spiller i, er det vi kaller for brandstamp. Som koker seg ned til hva som er det unike med den merkevaren. Hva er scope på kategorien, hvilke rolle har den i en kategori og eller flere kategorier.»*

Her er de altså ganske samkjørte. Informanten forklarte at de har en egen «håndbok» som forklarer de ulike elementene av bedriften også i hvilken retning bedriften skal jobbe. Her får hver enkelt ansatt gå inn å spesifikt finne ut om en utvidelsesmulighet ligger innenfor det scopet, som er det unike som den spesifikke merkevaren skal ligge innenfor. Utenom dette måles verken fit eller scope i noen særlig grad. Dette kan jo også være med å bedømme merkestrekk på et sett og vis. Selv om informanten selv ikke spesifiserte dette.

Sammenligner man bedriftene mot teorien kan man se at det store forskjeller mellom bedrift 1 og 2. Det er svært interessant å se at bedrift 2 faktisk ikke gjør noen spesifikke målinger på fit hos forbruker slik bedrift 1 gjør. Bedrift 2 ser først og fremst på seg selv og sine egne erfaringer, samt sin brede portefølje. Deres tankegang er at de har såpass mange merker i ulike produktkategorier at de som regel alltid har et sted å plassere en utvidelse. Dette er en klar forskjell fra det teoretiske som mener det ligger mye verdi i nøye måling og utforskning av fit. Derimot har bedrift 2 en slags «håndbok» som de benytter seg av for å sørge for at alle ansatte vet hva som er det unike med hvert merke. Denne «håndboken» gjør at de har en god oversikt over merkene, og at de derfor mener de ikke trenger å måle fit så nøye. Det er også interessant å se at bedrift 1 ikke har samme «håndboken», men at de heller bruker mer tid på å måle fit. Bedrift 1 følger anbefalingen fra teorien, de måler fit med fem- eller syvpunktsskalaer og finner kjerneassosiasjonene forbrukerne har til merket eller utvidelsen. En avsluttende konklusjon på fit kan være at bedrift 2 ikke måler fit, uavhengig av hvor populært begrepet er for teoretikere i dag. Bedrift 1 måler sjeldent fit på mormerkene, men når de gjør det, er det i samsvar med hva teorien tilsier. Dersom bedrift 1 skal inn i en ny kategori benytter de seg av fit for å kartlegge assosiasjonene merket eller utvidelsen. Måling av fit kan med fordel benyttes i større grad, dette gjelder for begge bedriftene. Blant annet ved «self-construal»-variabelen som Ahluwalia (2008) tar for seg. En konsekvens av ikke å måle fit kan føre til at merkene blir så store at de blir utvannet av utvidelsene. Man vil gjenkjenne merket, men glemme merkets identitet.

### 5.3.3. Fordels- og kategoriassosiasjoner

Et av de mer interessante aspektene teorien tar for seg er skille mellom fordels- og kategoriassosiasjoner. Meyvis og Jeniszewski (2004) så på sammenhengen mellom merkestrekk og fordels- og kategoriassosiasjoner. Det var derfor interessant å høre om bedriften gjør et bevisst skille, og hvordan de tenker rundt dette.

### *Bedrift 1*

Informanten for bedrift 1 åpnet først og fremst med å si at arbeidet rundt fordels- og kategoriassosiasjoner avhenger av hvilke utvidelser de skal gjøre. Videre fortalte informanten at de lanserte en ny linjeutvidelse under en av sine mormerker. Produktet integrerte seg godt inn i rekken av produkter bedriften 1 allerede hadde, og de hadde estimert en omsetning det første året på ca. 18-19 millioner. Her gjorde de veldig lite for å lære forbrukerne om fordelene eller kategorien. Dette fordi de mente at omsetningen ikke var stor nok til at de kunne forsvare en eventuell markedsføring og ressursbruk. Derimot gjorde de akkurat en ny merkeutvidelse, som gikk i en helt ny retning enn hva de var vant til. Her forklarte informanten at selv om omsetningen ville være på omtrent det samme som den tidligere linjeutvidelsen så var den totale investeringen såpass mye høyere at de var nødt til å investere ekstra i markedsføring av produktet. Spesielt det at merkeutvidelsen var i en annen kategori en tidligere gjorde at de var nødt til å bruke mye ressurser på å lære forbruker hva som var fordelene ved det nye merket og i hvilken kategori det nye merket tilhørte. Det de da gjorde var å gå inn på hva som var hoved innsikten til at forbrukere valgt produkter under denne kategorien, også var de nødt til å utheve disse til forbruker.

Det å ha et tydelig skille på fordels- og kategoriassosiasjoner stemmer godt overens med hva teorien sier. I teorigapittelet ble det gjennomgått at både fordels- og tilgjengelige kategoriassosiasjoner begge bidro til utvidelsessuksess. Fra delkapittelet om fit, fortalte informanten at de måler fit både på fordels- og kategorinivå. Det betyr at bedrift 1 er klar over forskjellen, samt at de bruker dette relativt aktivt i sitt daglige arbeid. Det å ha oversikt over hvilken innsikt som er viktigst innenfor en spesiell kategori er noe teorien mener er svært viktig for å lykkes med en utvidelse. Her stemmer bedriftens arbeid godt overens med hva teorien tilsier, spesielt når bedriften gjør en merkeutvidelse. Derimot ser man også at jobben som gjøres under linjeutvidelse er minimal, og at årsaken til dette er det økonomiske rammeverket. Det viser seg nemlig at flere linjeutvidelser er, etter bedriftens mening, så inntektsmessig liten at det ikke gjøres noen form for markedsføring over hodet. Teoretisk vil det være svært vanskelig å oppnå høye salgstall på produkter forbruker ikke kommer på når de tenker på produktkategorien. Her stilles det spørsmål til bedriftens tankegang, selv om salgstallet i den store sammenheng kanskje ikke er av de største så hadde alle de forskjellige linjeutvidelsene samlet sett kunnet utgjøre ganske mye for bedriften, samt bygge mormerke enda sterkere.

Et annet moment som er viktig er at det teoretiske rammeverket sier at forbrukere foretrakk fordelsassosiasjoner over kategoriassosiasjoner når det kom til brede merker. Vår mening er at bedrift 1 kan ansees som et relativt bredt merke av forbrukerne. Da bedrift 1 ble spurte om de hadde noen retningslinjer for dette, fikk vi som svar at dette hadde de ikke. Dermed kan det kanskje se ut som om bedriften her har noe å hente, eller at de først og fremst stoler på tidligere egne erfaringer fremfor teori på dette punktet.

### *Bedrift 2*

Når det kommer til å skille fordels- og kategoriassosiasjoner for bedrift 2 snakket informanten om dette gjennomgående i hele intervjuet. Informanten åpnet med å fortelle om bedriftens fokus på at alle produkter må levere enten funksjonell, emosjonell eller sensorisk verdi. Da det ble spurte spesifikt om de hadde noe skille svarte informanten følgende:

*«Hvis de skal presentere et case, så er du nødt til å være veldig tydelig på hva som er verdiproposisjonen, og så må den være overbevisende. Og så må man vite om klarer man å levere på den. Hvis den funksjonelle fordelene er at vi ønsker at den skal være best i markedet så må man ha forbrukertester som gjør at man kan claime det å stå innenfor det. Hvis det er et premiss for at verdiproposisjonen skal kunne tas ut med det prispunktet som er tenkt.»*

Her forklarer informanten at business caset er svært viktig i denne sammenhengen. Det er blitt gjort klart at begge bedriftene må ha positive businesscase innen en viss tid får man kan gå videre med utvidelsen. Klarer ikke bedriften å oppnå dette, går de heller ikke videre. Informanten forklarte at en stor del av dette caset også går på å vise hvilke verdiproposisjoner utvidelsen skal ha, om det kan gi forbruker noe funksjonelt, emosjonelt, eller sensorisk. Her snakker informanten om fordel- og kategoriassosiasjoner. Det vil altså si at en stor del av prosessen mot alle utvidelser hos bedrift 2 går ut på å finne ut av hva slags verdier de skal gi forbruker. Altså hvilke assosiasjoner forbruker skal sitte igjen med etter å ha vært i kontakt med produktet.

Forskningen til Meyvis og Jeniszewski (2004) sier at de sterke kategoriassosiasjonene lett kan ødelegge for fordelsassosiasjonene, spesielt for de smale merkene. Videre fortalte forskerne at forbrukere på et generelt grunnlag foretrekker fordelsassosiasjoner foran

kategoriassosiasjoner. Dette nevnte ikke informanten noe om, og det virker som om de enten ikke er klar over dette, eller at de ikke ser problematikken.

Det er åpenbart at begge bedriftene ser at det er et klart skille mellom fordels- og kategoriassosiasjoner, noe teorien mener er viktig. Denne informasjonen blir benyttet av begge bedrifter til markedsføring av ulike utvidelser. Det som de skal lære forbruker om er fordelene med produktet, eller fortelle forbrukeren om produktkategorien. Derimot virker det som om bedriftene ikke gjør noe mer nevneverdig rundt denne informasjonen etter at «markedsføringen er fullført». Det virket også som om bedriftene mente at både fordels- og kategoriassosiasjoner er like viktige. Denne sidestillingen av de ulike elementene er noe som avviker fra teorien. Teorien er ganske klar på at forbrukere helst foretrekker fordelsassosiasjoner fremfor kategoriassosiasjoner når det gjelder brede merker. Begge organisasjonene i vår avhandling anses å være relativt brede merker, dermed burde de også fremmet fordelsassosiasjoner mye mer. Teorien legger også vekt på å skille forbrukere som kjøper varer innenfor samme kategori, og at noen forbrukere med høy «individuell forskjell variabel» har enklere for å akseptere enn utvidelse en andre. Bedriftene bruker ingen eller lite tid på å forske på hvorfor noen forbrukere aksepterer en utvidelse, mens andre godtar den. Hadde de fulgt teorien mer her, kunne de kanskje lært den delen som ikke godtar utvidelsen hvorfor nettopp dette produktet er ment for den enkelte forbruker.

#### 5.3.4. Teorianvendelse

I dette kapitlet har vi valgt å inkludere delen om teorianvendelse. Her vil de teoretiske hjelpemidlene som bedriftene bruker bli diskutert, både generelt og i selve utvidelsen. Dette punktet er det som er hoved essensen i problemstillingen.

##### *Bedrift 1*

*«Vi har ingen dedikerte ressurser som hele tiden følger med og oppdaterer seg på teorier. Vi bruker jo «nettverket» vårt godt. Enten de samarbeidspartnerne som vi har enten på reklamebyråsiden eller mediabyråsiden eller researchinstitutter, konsulentselskaper, alle de som vi jobber sammen med. Vi bruker jo de aktivt for å tilegne oss kunnskap og sånn over tid. Eller vi snakker med folk som jobber i akademia for å få tips og sånn til hva som ny forskning og studier har vist, kan være smart å gjøre.»*

Informanten forklarer at de ikke har ansatt en spesifikk person til å følge med på ny forskning, det ville vært for kostbart. Videre nevner informanten at de får tilsendt artikler og forskning fra bekjente som gjerne jobber ved handelshøyskoler eller lignende. Dette er ment som inspirasjon eller fagstoff de bekjente på akademia mener vil være fornuftig for informanten å ta en kikk på. Dette er basert på personlige kontakter som uforpliktet deler aktuelt fagstoff som de mener er interessant for vår informant. Slik at de har mulighet til å få en viss innsikt i det de ellers ikke har mye ressurser på å utforske. For å spre denne kunnskapen videre har de en rekke seminarer i løpet av året og hver fredag har de samling hvor man deler kunnskap om ny forskning eller hvordan prosjekter de jobber med utvikler seg. Her kan ansatte fra forskjellige avdelinger legge frem case eller lignende som de finner interessant eller de mener de andre burde få med seg. Der presenteres resultatene, både de positive og de negative.

For å inkludere de ansatte i ny forskning sendes de regelmessig til forskjellige seminarer rundt om i landet. Dette er en kostbar prosedyre og den ansatte som får lov til å dra er nødt til å ta notater og forstå det som blir snakket om, slik at den ansatte igjen kan legge frem dette på neste fredagssamling. For å få en dypere forståelse av hva leverandørene deres jobber med har de jevnlig leverandørkurs, hvor leverandørene kommer og forteller om sine tjenester og hva de gjør.

Vår problemstilling tar for seg hvordan bedrifter benytter relevant eksisterende forskning i sine merke- og linjeutvidelser. Til å begynne med forklares bruken av forskning. Som nevnt innledningsvis i dette punktet får informanten i bedrift 1 tilsendt relevant forskning fra bekjente i akademia. I de fleste tilfeller blir denne forskning for generell. I tillegg er det svært mange begrensninger i forskning for å kunne se tydelige resultater. På bakgrunn av dette føler informanten det er komplisert å se nytten av forskningen i direkte sammenheng med det de gjør, forskningen blir for generell eller for spesifikk. På en annen side oppgir informanten at de benytter seg av en engelsk case database kalt WARC, denne blir forklart bedre i kapittelet om data. Her har bedrifter mulighet til å registrere diverse case de utfører med sine prosjekter. Og disse casene er lettere å implementere i deres valg og fremgangsmåter når det kommer til utvidelser. Derfor er det mer aktuelt for bedriften å se på dette enn vanlige forskningsrapporter.

I litteraturen benytter bedrift 1 flere kjente forfattere, deriblant Daniel Kahnemann og Byron Sharp. Daniel Kahnemann er en anerkjent psykolog, en av de mest betydningsfulle atferds økonomene og har vunnet nobelpris i økonomi i 2002 (Teigen, 2019). Han kjent for sin forskning angående beslutningstaking, og her benytter bedriften spesielt hans forskning på System 1 og System 2. Informanten forteller at han synes det er spennende å oppdatere seg på slik forskning og tar dette med tilbake til arbeidsplassen, dette gjøres av egen interesse. Byron Sharp er en professor i markedsføring. Her benytter bedriften boken han ga i ut i 2015, «How Brands Grow» (University of South Australia, 2019). Her forklarer informanten at de har brukt mye av hans teorier for å utvikle merkevaren sin.

Slik vi ser og tolker det er det tydelig at bedriften benytter seg av forskning og litteratur for å videreutvikle sine rutiner og prosesser for å fremme ny læring og bedre resultater. Oppdateringen av ny forskning gjøres først og fremst av egen interesse, i tillegg til uforpliktet oppdatering fra personlige bekjentskap.

#### *Bedrift 2*

For bedrift 2 forklarer informanten at de blant annet bruker modeller når det kommer til produktutvikling. Her bruker de for eksempel velkjente «stage gate modeller», i tillegg bruker de en del «best practice» modeller, de er basert på egne og eksterne erfaringer. Annet enn dette har de også tatt i bruk andre modeller som de utviklet for å passe bedre til sin verdimodell. Her nevner han «minimal viable product» og «design thinking». Disse modellene blir brukt for å få bedre innsikt i de kategoriene og markedene bedrift 2 opererer i. Deretter bruker de modellene for å utvikle utvidelsene eller produktene som skal møte driverne i kategorien eller markedet.

For å utvikle modeller og implementere disse modellene bruker de sitt eget akademi. Informanten i bedrift 1 forklarte at de hadde en type skole tidligere, men de fikk ikke igjen nok for investeringen. Her supplerer de med teorier og deres tenkemåte til de ansatte. I dette akademiet har de ansvar for å oppdatere seg på nye teorier eller forskningsprosjekt som de kan ta til bruk i sitt satsningsområde. Informanten nevner at dette er tematikk som sentralt i bedriftens akademi;

*«Hva er våre modeller, hva er vår tenkning, hva er våre «best practice», vi vet fungerer godt innenfor vår forretningsmodell? Som da er lokal, regional spiller mot internasjonale globale aktører. Som skal være bedre på innsikt og tilpassede løsninger mot lokale.»*

De som jobber med dette akademiet har ansvar for å vedlikeholde deres modell, måten de skal jobbe på og hvilke verktøy bedriften skal bruke for å gjennomføre dette på best mulig måte. Videre forklarer informanten at dersom man skulle startet i den bedriften i dag, ville man gått gjennom skolering. Dette for å bli kjent med deres merkevarer, modeller, verktøy, strategier og verdier. Dette går over en viss tidsperiode et par ganger i året.

For å finne nye produkter bruker bedrift 2 innovasjonsstrategier som henger sammen med kategoristrategiene, her nevner informanten at de henter informasjon fra innovasjonsstrategier som er teoretisk forankret, uten å nevne hvilke spesifikke teorier det er snakk om. I denne innovasjonsstrategien forsøker de å lage et produkt som samsvarer med driveren i en spesifikk kategori. Her benytter de seg av tidligere teorier og former disse til sitt bruk. For de nye innovasjonene er det streng prioritering, noen ganger har en kategori høyere prioritering enn en annen og de vil derfor fokusere på kategorien med høyest prioritet før de går videre nedover listen.

Informanten nevner videre at utvidelsene er finansielt motivert, fordi denne bedriften er på børs er det svært viktig at man har en god plan på hvordan denne utvidelsen skal bidra tilbake til merket. For å finne ut av hvordan de finansielle tilbakeføringseffektene for denne utvidelsen er, må den gjennom svært mange business case før man går videre. Dette er på grunn av de store kostnadene det innebærer å gjøre en ny utvidelse, i tillegg er det krevende. Disse business casene og fremgangsmåten i de prosessene er som forklart tidligere teoretisk forankret.

Det er interessant å se hvordan bedriftene benytter teori i sine avgjørelser når det kommer til utvidelser av nye produkter. Når vi spør direkte om de anvender forskning og teoretisk litteratur, får vi ikke et klart svar, litt både og. Vi følger opp disse svarene med flere spørsmål om hva prosessene, fremgangsmåtene og kunnskapen kommer fra, får vi tydelig svar på at dette er hentet fra for eksempel stage gate modeller og forfattere som Daniel Kahneman og Byron Sharp. For bedrift 2 har de en egen «merkeskole» hvor de læres opp til



hva de forskjellige merkene innebærer og hvordan disse skal utvikles. Mye av teorien benyttet i denne «merkeskolen» hentes fra tidligere forskning. Det kan virke som bedriftene ikke er helt klar over når og hvor mye teori de faktisk benytter seg av. Det avgjørende for om utvidelsen av nye produkter gjennomføres eller ikke avhenger av det finansielle aspektet, tjener man penger på utvidelsen. De teoretiske grunnlaget alene er ikke nok for å gjennomføre utvidelsen, dersom business caset ikke gir positiv nåverdi innen noen år, legges utvidelsen død.

#### 5.3.5. Tilbakeføringseffekter

I teoridelen ble artikkelen til Olsen og Hem (2004) gått igjennom, de stilte i hovedsak tre spørsmål som de mente var vesentlige for en utvidelse: 1. *Hva kan merke tilføre utvidelsen?* 2. *hva kan merke tilføre utvidelseskategorien?* Og 3. *Hva kan utvidelsen tilføre merket?* Disse spørsmålene er svært relevante for begge bedriftene.

#### *Bedrift 1*

I spørsmålet om informantene hadde kjennskap til artikkelen til Olsen og Hem (2004) var ikke dette noe han kunne huske. Det viser seg likevel at spørsmålene de tar for seg, er viktige for bedrift 1 når de skal gjøre utvidelser. De ser hvilket av mormerkene utvidelsen skal plassere under, og om de har et merke under det aktuelle mormerke som kan være direkte avsender for produktet. Dersom de ikke har det, er de nødt til å foreta en merkeutvidelse. Dette blir basert på innsikten i markedet og hvor de plasseres. Dersom produktet har en annen konsistens, og smaksbase enn den tenkte avsender, kan det være aktuelt med utvidelse, dette handler igjen om merkestrekk. De driverne vil være relevant når vi snakker om hva merket kan tilføre utvidelseskategorien. Når det gjelder hva utvidelsen kan tilføre merket er man inne på det som blir omtalt som tilbakeføringseffekter.

*«Jeg tror ikke vi har noen dramatiske case på merke eller linjeutvidelser om har gitt sterke negative tilbakeføringseffekter på X som merke som jeg klarer å huske.»*

*«Så diskusjonene knyttet til hva nye utvidelser kan gi av tilbakeføring av assosiasjoner er også viktige - om ikke like viktige som diskusjonen om vi skal bruke ett av hovedmerkene eller produktmerkene når vi skal lansere nye produkter.»*

Tilbakeføringseffektene kan være både positive og negative, tilsiktet og utilsiktet. Som informanten nevner kan de ikke huske å ha noen nevneverdig negative tilbakeføringseffekter på en utvidelse, og heller ingen merkverdige positive tilbakeføringseffekter. De bruker heller ikke ressurser på å måle dette systematisk. Da de lanserte et nytt merke i en ny kategori, som de ikke hadde produkter i tidligere, ønsket de at denne merkeutvidelsen skulle gi positive tilbakeføringseffekter til mormerket og bedriften. De ønsket å vise seg frem i kategorien som gjorde assosiasjonene til merket positive fra dette miljøet også, slik at de fikk frem de positive egenskapene ved disse produktene.

### *Bedrift 2*

Når vi spør informanten hvilke tanker de gjør seg rundt de tre spørsmålene til Olsen og Hem (2004) er svaret enkelt og greit; «*De er veldig tungt nedfelt når vi snakker om kategoriutvidelse inn i porteføljestrategien*». Når det kommer til hva merke kan tilføre utvidelsen forklarer informanten at de alltid har mormerket i ryggen, mormerket står alltid på produktene for å skape tillit. Forbrukerne er godt kjent med dette merket og det vil derfor være naturlig å støtte utvidelsen slik at forbrukeren kan være trygg på at dette er et bra produkt. I likhet med bedrift 1 bruker bedrift 2 driverne i markedet til å se hvilke behov forbrukerne har og hva merke kan tilføre utvidelseskategorien. Deretter forsøker de å lage produkter som møter disse behovene. Bedrift 2 har gjort noen tanker rundt tilbakeføringseffekter, de ønsker ikke at merkene skal forringe verdien på bedriften. Derfor gjør de seg tanker rundt hvordan utvidelsene vil føre tilbake på bedriften i sin helhet. Dette er en betraktning de er nødt til å ta stilling til ved både merke- og linjeutvidelser, spesielt når det gjelder produkt hvor man har veldig stor del av vane med gjenkjøp og forbrukerne er veldig fornøyd med produktet.

*«Hvis dette er et produkt som leverer bevist litt lavere på effektivitet fordi det er faktisk den målgruppen man ønsker å treffe. Så er det en potensiell negativ forvitring av verdi for det som er kjernen i merket. Så da må det være endel av betraktningen. Samme hvis man har merkevarer som har veldig stor standing. Ta produkt y som har veldig stor emosjonell verdi og ligger på et veldig høyt kvalitets nivå. Så skal man være forsiktig med å lansere for lang unna kjernen. Hvis det ikke er de samme driverne og samme verdiproposisjonen.»*

Bedrift 2 forklarer tydelig hva som kan skje dersom man gjør endringer ved et produkt som forbrukerne har stor kjennskap og emosjonelle verdier knyttet til. Dersom ditt favorittprodukt hadde blitt endret, for eksempel med ny sensorisk egenskap som konsistens eller smak, ville man merket forskjell og i verste fall kjøpt et annet neste gang. Derfor tar de hensyn til hvordan utvidelsene er i forhold til produktene de allerede har, og hvordan dette kan slå tilbake på bedriften.

Som et helhetsinntrykk av analysen ser man tydelig at Olsen og Hem (2004) sine spørsmål ligger godt forankret hos begge bedriftene. Selv om bedriftene ikke bruker akkurat denne artikkelen, bruker både bedrift 1 og 2 spørsmålene aktivt i avgjørelsen når det gjelder utvidelser. Bedriftene har ingen systematisk måling av spørsmålene, men de bruker spørsmålene mer som en diskusjon om utvidelsen er riktig for bedriften. De forsøker begge å støtte opp under utvidelsen med å bruke mormerket som en trygghet for forbrukerne. De varierer med hvilke undermerker som skal være avsender for utvidelsen, og velger det som er nærmest driverne for utvidelsen. Dersom de ikke har et merke som fungerer godt som en avsender, må de vurdere en merkeutvidelse. Hva merket kan tilføre utvidelseskategorien er i hovedsak også likt for bedrift 1 og 2, det er å dekke driverne som er i kategorien. Tilbakeføringseffekter er noe de tar hensyn til ved utvidelsene, hvordan vil det påvirke bedriften eller mormerke positivt eller negativt. Det virker som de er svært reflekterte angående tilbakeføringseffektene.

#### 5.4. *Hvilke data er benyttet i utvidelsesprognoser?*

I dette punktet diskuteres hvilke data som er benyttet i utvidelsesprognosene. Ifølge Ambler og Styles (1997) så er markedsundersøkelser og prognoser svært viktig for suksessfulle utvidelser. De forklarer videre at det er to hovedtyper data, forbrukerundersøkelser i form av konsept og produkttester, og den andre er erfaring.

##### *Bedrift 1*

*«Sånn følger vi opp alle lanseringene våre, det er kombinasjon av både interne og eksterne tall, og vi følger mer med på hva prognosen sier og hvilke salg vi har i forhold til prognosen, vi følger med om produksjonen klarer å levere alle de*

*bestillingene de får hos kundene våre. Vi følger med på hvordan vi selger, hvor mye vi selger i Gruppe 1 versus i, i den lyseblå, i Gruppe 2 i det tilfellet her og hvordan salget blir fordelt på det.»*

Før en lansering bruker bedrift 1 interne og eksterne data som grunnlag for prognosene for det tenkte produktet. De interne dataene baserer seg på hva de har gjort tidligere og hva resultatet av det har vært. De eksterne dataene baserer på datamaterialet som er hentet fra en ekstern database som A.C. Nielsen. A.C. Nielsen er et selskap som finner informasjon og måler det folk ser på, hører på og kjøper (Nielsen, 2019). WARC sin oppgave er å gjøre markedsførere mer effektive gjennom å presentere den siste forskningen (WARC, 2019).

Med bakgrunn i denne databasen kan bedrift 1 forstå markedet bedre, og kombinert med egne data blir prognosene enda mer presise. Fra informasjonen om de forskjellige databasene kan man se at det er forskjeller på hva de driver med. A.C. Nielsen bruker salgstall for å finne trender i markedet og forsøker å lage en prognose for hva som kan være greit å følge med på fremover i tid. WARC derimot bruker for eksempel casestudier fra noen av verdens største bedrifter til å vise hva som fungerer eller ikke fungerer. Bedrift 1 benytter A.C. Nielsen for å forutse hvor det kan være potensialet i markeder. Deretter bruker de WARC for å se om noe lignende har vært gjort i andre markeder i verden. De forsøker å finne casestudier i WARC som kan være relevante og som kan gi inspirasjon.

For å få innsikt i markedet og kategorien de vil inn i, bruker de A.C. Nielsen. Her går de inn for å lese av hva som blir solgt og i hvilket volum, og deretter forsøker å kartlegge hvor stor kategorien virkelig er. Og på bakgrunn av dette velger de om dette er en kategori det er verdt å satse i. Videre bruker Bedrift 1 forbrukerundersøkelser når de har kommet så langt i prosessen at de skal gå videre med en utvidelse, etter business caset vi forklarte tidligere. Her tester de konseptet for produktet og attraktivitet i markedet gjennom forbrukerundersøkelser. Etter at de har fått aksept for konseptet går de da videre til forbrukerundersøkelser, gjerne gjennom fokusgrupper, når de tester attraktiviteten til selve produkter. Produkttestene vil avgjøre hva som må forbedres eller endres ved produktet. Dette baserer i hovedsak på forbrukerundersøkelser og fokusgrupper.

Det informanten mener er helt vesentlig for merkeansvarlig å forstå er det de kaller merketrakt. Her ser de på den totale mengden personer som konsumerer et produkt, gjerne gjennom spørreundersøkelser. Deretter ser de på hvor mange som kjenner igjen deres produkt ved hjulpet og uhjulpet kjennskap. I neste steg måler de hvor mange av disse personene som vurderer deres merke som et alternativ, og igjen hvor mange av disse som har kjøpt dette produktet de siste 10 gangene. Her ser de at veldig mange av de som kjenner til eller vurderer, ikke har kjøpt det produktet. Her mener informanten det er helt essensielt å forstå hvordan man kan få disse personene til å velge sitt produkt. De ser videre at dersom man spør hvor mange av personene som har kjøpt det de siste 10 gangene, som har kjøpt det 3 av 10 ganger, så synker tallet drastisk. Det er ifølge informanten er stort potensiale for de som kjenner til og vurderer, men som ikke kjøper.

Tidligere tydeliggjorde vi at Ambler og Styles (1997) mener forskning og prognoser er svært viktig for å oppnå suksess med utvidelsen. Bedrift 1 benytter seg av begge deler, men meste parten består av prognoser og salgstall fra A.C. Nielsen. Disse er svært vesentlig data for å kunne utvikle et business case som en tar beslutning på.

### *Bedrift 2*

Som nevnt innledningsvis i dette underspørsmålet er det i følge Ambler og Styles (1997) to hovedtyper data, forbrukerundersøkelser og erfaring. Hvilke data som er benyttet for prognosene til bedriftene har likheter. Begge bedriftene benytter seg av ekstern kvantitativ og kvalitativ data for å innhente relativt og aktuell informasjon. *«Mye av dette her er jo kvantitativt, så gjøres det jo driveranalyser. Regne statistisks analyser basert på kvantitative undersøkelser gjort på kategorinivå.»* For bedrift 2 består dataen som er benyttet nesten utelukket av ekstern kvantitativ data. Derimot bruker de denne dataen for å lage driveranalyser. Disse driveranalysene skal som nevnt tidligere avdekke et behov i markedet, her kommer de kvalitative analysene inn. Bedrift 2 kommer med forslagene og ideene om hva de eksterne bedriftene skal se på i den kvalitative analysen og bedriften som gjør undersøkelse leverer svarene til bedrift 2. Verktøyene bedrift 2 bruker varierer i stor grad til prosjektene de holder på med. Dersom de jobber på «kjent farvann» bruker de andre fremgangsmåter enn dersom de jobber med helt nye prosjekter. Som informanten sa: *«Det er veldig vanskelig å starte med blanke ark for du sitter jo ofte med en veldig dyp forståelse av kategorien».*

Tidligere forklare prosessen bedrift 2 benyttet seg av når det gjelder identifisering av driverne i markedet. De benyttet seg av dybdeintervjuer og fokusgrupper for å finne hvilke valg og preferanser forbrukeren ønsket. Videre samlet de disse driverne til potensielle drivere og brukte statistiske tester for å se hvilke drivere som er reelle og hvilke som kun er uttalt. Utfra dette kan det tolkes at fremgangsmåten og prosessen for å innhente og bruke dataen for en utvidelse er dypt forankret hos bedrift 2.

Dataen bedriftene benytter i utvidelsesprognosene samsvarer godt med hva Ambler og Styles (1997) mente måtte til for å få en suksessfull utvidelse. Det er som sagt to hovedtyper data, forbrukerundersøkelser i form av konsept- og produkttester, og den andre er erfaring. Analysene viser at begge bedriftene benytter konsept- og produkttester svært frekvent, målet med disse testene er å få tilbakemeldinger om forbedringspotensialet. Informanten nevnte egenskaper ved produktet og engasjement som eksempler på målevariabler. Her tar de ofte i bruk fokusgrupper når de ønsker å teste potentialet til utvidelsene. Deretter blir selve produktet testet. Data fra tidligere erfaringer blir også benyttet, men noe mer ubevisst. Bedriftene benytter i hovedsak eksterne data, men i noen tilfeller i kombinasjon med interne data. Eksempelvis bruker bedrift 1 mye informasjon fra tilgjengelige databaser som A.C. Nielsen og WARC. Bedrift 2 forklarer at de også benytter seg av A.C. Nielsen når de henter ut de kvantitative dataanalysene.

### *5.5. Hvem er de viktigste aktørene som er involvert i prosessen?*

Under sin forskning kom Ambler og Styles (1997) frem til at en utviklingsprosess først og fremst består av tre hovedorganer; markedsføring, R&D og salg. Fra artikkelen kom det også frem at i alle casene, bortsett fra én, var utvidelsesprosessen utelukkende styrt av markedsføringsorganet, samt at salgsorganet var i de fleste tilfeller bragt inn sent i prosessen. Derfor var det spennende å se om prosessen har utviklet seg siden 1997.

#### *Bedrift 1*

*«I tillegg til prosjektlederen, har du alltid en fra marked, som er på en måte moren til ideen eller faren eller hva du skal kalle det. Og så har vi stort sett alltid med en person fra drift eller produksjon, som er med. Det er i hvert fall de tre personene er gitt alltid.»*

Informanten forklarer at bedriften har egne prosjektledere i bedriften, hvor deres jobb er ene og alene å lede forskjellige utvidelser fra start til slutt. Så kan vi se fra sitatet at en fra markedsavdelingen alltid er med. Her forklarer informanten at det nesten utelukkende er fra marked og innovasjonsavdelingen ideen kommer fra. I tillegg har de også med en fra drift eller produksjon. Informanten forklarer at denne personen er med for å sørge for at ideen er mulig å gjennomføre med tanke på ledig produksjonskapasitet osv. Det er hovedsakelig disse tre organene som startet prosessen.

Ifølge informanten henger de som regel på en kontroller tidlig i utforskningsfasen. Dette gjør de for å komme frem til det finansielle, business casene vi har tatt for oss tidligere. Videre mente han at det også var vanlig å ha med folk fra innovasjonsteamet i denne fasen. Dette fordi disse hadde bedre kunnskap om å utforske forskjellige muligheter i ulike retninger. Informanten forklarte at når de kom inn i senere faser som for eksempel konkretiseringsfasen så henger de på folk fra salg og logistikk. Generelt mente informanten at de benyttet seg av hele verdikjeden, men at de hadde en kjerne som alltid var med også plukket ansatte etter hvor i prosessen de var og hva slags kunnskap de ønsket. Informanten forklarte også at på en av deres merkeutvidelser var beslutningen om å gå videre med utvidelsen tatt helt opp i styret. Da vi spurte han hvor ofte styret var involvert i utvikling av utvidelser svarte informanten at det ikke var noen spesielle retningslinjer på dette, men at merkeutvidelser generelt ofte blir tatt opp i styret, da disse er veldig viktig for bedriften og svært kostnadsfulle. Derimot gjøres disse merkeutvidelsene svært sjeldent.

Sammenligner man bedrift 1 med teorien er det lett å se mange likheter. En av de første likhetene er at utvidelsen var drevet av markedsføringsorganet. Det var her ideen kom fra og de som var i førersetet når det kom til videre utvikling av den. Denne observasjonen gjorde også Ambler og Styles (1997). En annen ting det er lett å merke seg er at salgsorganet hos bedrift 1 som regel var brakt inn litt senere i prosessen under konkretiseringsfasen. Dette stemmer også overens med hva Ambler og Styles (1997) kom frem til. Derimot er det en tydelig forskjell, informanten i bedrift 1 snakket ikke om et spesifikt R&D team. Derimot har de et innovasjonsteam som kan gå under kategorien R&D. Det virker som de stoler på input fra alle de ulike delene av verdikjeden når det skal komme frem til en utvidelse, istedenfor å la marked og R&D drive utviklingen. Det er også interessant å se at i teorien var prosessen styrt av markedsføringsorganet. Det er den også delvis her, men derimot har bedrift 1 ansatt egne prosjektledere, hvor deres jobb er å ta utvidelsen fra A til Å. I teorien vi har sett på har

det ikke vært nevnt noen egne prosjektledere. En av fordelene med å ha en prosjektleder som ikke er med i et spesifikt team er at vedkommende lettere kan se objektivt på hele prosessen. Det er lett å bli låst til sitt arbeid hvis man representerer et team. Det er også interessant å se at merkeutvidelser generelt blir tatt helt opp til styret når det skal avgjøres om de skal gå videre eller ikke, mens at avgjørelser om linjeutvidelser generelt holdes til prosjektleder og gruppa som utvikler den.

### *Bedrift 2*

Informanten for bedrift 2 forklarte at de hadde et eget team som jobber rundt innovasjoner, der hadde man først og fremst markedsføringsorganet. Det er disse som leder prosjektet. Informanten forteller at de velger å gjøre det på denne måten, fordi det er markedsføringsorganet som sitter på kunnskapen og ekspertisen over kategoriene og forstår hva de ulike kategoriene har som behov. Videre har man noen fra utvikling, som spesifikt jobber med å videreutvikle ulike ideer. Finans er representert, de har en av de viktigste oppgavene for om utvidelsen faktisk blir lansert. Alt handler om å fremlegge et business case med positiv nåverdi. Informanten forklarte at de også har med noen fra produksjon for å se at kompleksiteten på det som bygges er mulig å gjennomføre. Videre spurte vi om hvem som bestemte når man skal gå fra en fase til den neste. Her forklarte informanten at dette var det innovasjonsstyret som var ansvarlig for. Informanten kunne fortelle at dette som regel består av lederen av de aktuelle selskapet som utvidelsen utvikles for som gjør. Selv om ideen er god, kan det være at det selskapet ikke ønsker å prioritere den løsningen på det tidspunktet.

Hvis man sammenligner det informanten for bedrift 2 sa om de aktuelle aktørene i forhold til hva teorien sier, får man mye av det samme som hos bedrift 1. Prosessen er, som hos bedrift 1, styrt av markedsføringsorganet. Det er også interessant å se at i bedrift 2 så er prosjektlederen en del av markedsføringsorganet, mens i bedrift 1 så har de egne prosjektledere. Det gjør at man kan få en litt «ivrig» markedsavdeling sammenlignet med bedrift 1 hvor prosjektlederen kan være flinkere til å ta imot innputt fra flere hold. Videre har bedrift 2 et eget innovasjonsteam, bestående av et innovasjonsstyret som tar avgjørelsen om bedriften skal gå videre med utviklingen eller ikke. Dette er noe som Ambler og Styles (1997) ikke hadde med i sin artikkel. Det kan virke som om fokuset på innovasjon om mulig er enda større de siste årene da konkurransen i markedet har tilspisset seg. Derimot har de representant fra finans, og produksjon slik som bedrift 1 hadde.



## 5.6. *Forbrukers oppfatning*

I teorikapitlet ble ulike elementer av hva teorien sier, i forhold til hvordan forbruker tenker, og hvordan få forbruker til å akseptere utvidelsen presentert. Ambler og Styles (1997) tok for seg ulike elementer som fit, tidligere utvidelseshistorie, forbrukers kunnskap, merkeassosiasjoner, forbrukers image av mormerket og «Corporate Credibility». De pekte på at dette er alle elementer som er viktig når forbruker skal «læres» opp, for så å akseptere utvidelsen.

Teorien fra Rastogi (2012) tilsier at det svært viktig at mormerket har en bred portefølje foran en smal portefølje, slik at det er lettere for forbrukeren å assosiere produktet til der det kommer fra, mormerket. Keller og Aaker (1992) forklarer videre at det er viktig at det ikke kun bygges på nye assosiasjoner, men det kan bedre forbrukerens holdninger til mormerket gjennom utvidelsen. Videre utdyper Rastogi (2012) hvor vesentlig det er med fit, at utvidelsen ikke blir strukket for langt fra mormerket. Aaker og Keller (1990) presiserer at markedsføringen spiller en stor rolle når det kommer til lanseringen av produktet.

### *Bedrift 1*

*«I hvilken grad forbruker sier de ønsker å kjøpe igjen og om de har kjøpt, kjennskap til det, kjøps sannsynlighet for de som ikke har kjøpt, penetrasjonen i den målgruppen vi er ute etter. Blant annet snittsalg i hver enkelt butikk, så vi følger med på de fleste av de viktigste butikkene. Sånn at vi har god kontroll på om vi får til det ønsker å få til».*

For at en utvidelse skal være suksessfull er det i følge Rastogi (2012) en forutsetning at utvidelsen blir akseptert av forbrukeren. Bedrift 1 måler dette på salgstall og volum, og dette mener de avgjør om en utvidelse er suksessfull eller ikke. Det kan også sees på hvordan forbrukerne reagerer på utvidelsen, hva de mener om produktet. Dette kan være for eksempel omtaler eller tester av produktet. For å få innsikt i forbrukers aksept før lanseringer bruker bedrift 1 følgende; forbrukerstudier, deriblant trendanalyser, segmenteringsstudier, konsepttester og preferanseanalyser. Disse analysene og studiene skal forstå forbrukeren bedre og gjøre tilpasninger for å treffe forbrukeren best mulig.

For å måle hvordan et produkt blir tatt imot baserer de seg stort sett på salgstall og volum fra de ulike kanalene de benytter. Her ser de hvordan produktene selger i de ulike kanalene og får en oversikt om dette produktet har truffet bra, eller om de har bommet fullstendig, og det eventuelt lønner seg å trekke produktet fra markedet. Noen av produktene blir stanset i tidlig fase av lanseringen dersom forbrukerstudiene viser at det ikke er et potensial for produktet. Informanten forklarer at behovet eller etterspørselen endres i løpet av utviklingen av produktet.

Keller og Aaker (1992) sier noe om forbrukerens holdning til mormerket, og hvordan utvidelsen påvirker dette. Bedrift 1 måler ikke dette spesifikt, da det ikke finnes noen gode måleinstrumenter som klarer å fange opp dette på en god måte. Svært få utvidelser overlever i markedet, derfor ønsker de i bedrift 1 å gjøre færre utvidelser, men å gjøre disse større og bedre. For å gi forbrukeren god kunnskap om utvidelsen skiller bedrift 1 mellom to hovedmerker. Dette gjør de for å ha et klart skille mellom produktene og sine utvidelser. På grunnlag av dette kan forbrukeren enkelt forstå hvor produktet hører til. På denne måten kan assosiasjonene enkelt trekkes fra mormerkene til utvidelsen. Fokus på merkets image er spesielt viktig i dagens samfunn. Informanten oppgir at merkenavnet er så godt kjent og forankret i Norge at de ikke bruker ressurser kun for å bygge image, dette gjøres gjennom deres daglige drift.

Å få forbrukeren til å akseptere utvidelsen er ikke en enkel prosess. Vi ser at det er flere faktorer som nevnes som viktige for å få en suksess med aksept fra forbrukerne. Her nevnes blant annet at utvidelsen ikke må strekkes for langt fra kategorien eller merket den tilhører. Videre nevner Keller og Aaker (1992) at det derfor er fordelaktig å ha et bredt merke. Bedrift 1 baserer seg på salgstall når det kommer til måling av forbrukers aksept, eller ved forbrukerundersøkelser som kan identifisere for eksempel gjenkjøpsintensjoner. I tillegg skiller bedriften mellom to mormerker, dette fordi de ønsker å skape forskjellige assosiasjoner til de forskjellige merkene. Det kan gjøre det lettere å få forbrukers aksept, dersom utvidelsen blir strukket for langt, kan det tas inn under det andre mormerket.

### *Bedrift 2*

Da bedrift 2 ble spurt om hva de gjorde for å lære forbruker, var det første informanten gjorde å påpeke hvor store kostnader det er knyttet til nettopp dette. Informanten forklarte at hvis de skal gjøre noen som helst form for utvidelse så tar de først og sjekker sin egen

portefølje om de har noen merker allerede som det er mulig å benytte seg av. Informanten fortalte nemlig at dette ville gjøre at kunden allerede har noen assosiasjoner til merke, og kostnaden blir derfor mye lavere. Informanten forklarte at først når de ikke fant noen egnede merker, men de ser stort potensiale i markedet, velger de å lansere nye merker. Hovedkostnaden rundt disse merkene er nettopp å få forbruker til å akseptere de.

Både fit og merkeassosiasjoner er blitt gjennomgått tidligere i kapittelet. Informanten mente at det er her de bruker klart mest tid. Bedriften bruker hele tiden god tid på å finne ut om utvidelsen de holder på med skal ha funksjonell, emosjonell eller sensoriske assosiasjoner. Informanten fortalte at dette som regel gjøres i form av business case. Videre kom informanten med et eksempel på hvordan de jobber mot forbrukers oppfatning, engasjement og grasrot tenking. Eksempelet informanten kom med dreide seg om et nytt merke de hadde startet, hvor produktene var ganske nytenkende i forhold til hva som var på markedet. For å komme frem til disse produktene hadde bedriften inkludert forbrukerne helt fra utvikling til lansering av produktet. Dette mente informanten skapte et engasjement ovenfor forbrukerne som gjorde at når produktet var klar til lansering, var allerede kundene klar til å kjøpe.

Hvis man sammenligner det informanten for bedrift 2 har sagt i forhold til teorien, ser man at mye er forankret i teori. Elementer som merkeassosiasjoner og forbrukers kunnskap er noe av de bedrift 2 setter høyest i forhold til forbrukers kunnskap. Alt handler om å lære forbruker til og tenke på deres produkter først når et behov i en kategori oppstår, dette stemmer godt overens med teori. «Corporate Credibility» er blitt viktigere og viktigere. Det at produktutvikling og lansering gjøres etisk riktig så man er sikre på at de kjemiske stoffene som er tilsatt i produktene ikke er til skade for miljøet. Fokuset på miljø har nok blitt enda større enn det Ambler og Styles fant ut i sin artikkel fra 1997. Derimot har det vært en gjenganger i begge intervjuene at både bedrift 1 og bedrift 2 bruker veldig lite ressurser på å spesifikt se på hva som har blitt gjort før. Tidligere utvidelseshistorikk brukes kun for å se om bedriften allerede har noen merker i porteføljen som de kan bruke videre når de skal lansere et nytt produkt. Ellers ser bedriften veldig lite bakover.

Utfra dette kommer det frem at både bedrift 1 og 2 bruker lite tid på å måle hvordan forbrukerne aksepterer utvidelsene. I likhet for begge bedriftene er at salgstall er svært vesentlig for å få innsikt i forbrukers aksept. I tillegg bruker bedrift 2 posisjon som måling av aksept. Teorien tilsier at det er fordelaktig med en bred merkeportefølje, og det kan vi med

sikkerhet si at både bedrift 1 og 2 innehar. Keller og Aaker (1992) forklarer at utvidelsen ikke kun skal bygge på nye assosiasjoner, men at utvidelsen kan styrke holdningene til mormerke. Det er viktig å ta hensyn til dette når man gjør utvidelsene, som nevnt tidligere er dette noe bedriftene har i tankene med utvidelsen, de ønsker selvsagt ikke at utvidelse skal forringe verdien eller holdningene til bedriften.

### 5.7. *Suksess, barrierer og komplikasjoner*

Avslutningsvis har vi valgt å ta med et kapittel til som ikke er nevnt som et eget punkt i artikkelen til Ambler og Styles (1997), og det er suksess, barrierer og komplikasjoner. Vi føler at Ambler og Styles (1997) sitt oppsett er godt, dog følte vi det var et viktig punkt å ta med. Ikke kun basert på viktigheten av suksess, barrierer og komplikasjoner, men også fordi det gjennomgående under intervjuet dukket opp punkter informantene mente kunne bidra til suksess og hva som ville hindre det.

#### *Bedrift 1*

Det er ikke en simpel prosess å få en utvidelse til å være suksessfull. Informanten forklarer at de følger med på dokumenterte data om nyttegitelser og henviser til A.C. Nielsen, hvor de har funnet at 7 av 10 nye produkter ikke er på markedet etter ett år. I det store bildet er det svært få nye produkter som er i markedet etter tre år. Derimot husker han en hendelse for noen år tilbake i tid hvor selve bedriften ble anklaget i media, som påvirket det totale salget i kort periode. Derimot har de merket seg at når de kommer med ny reklame eller nye produkter, øker salget generelt for deres produkter, ikke kun for det markedsførte produktet. Måten bedrift 1 måler suksess er veldig enkelt og greit, penger. Penger, og penger x volum er deres mål på om produktene eller utvidelsene er suksessfulle. En annen måte de kan måle suksess på er gjenkjøpsintensjonen. Dette måler de ved spørsmål som: har du prøvd produktet? vil du prøve det igjen? Dette gjennomføres ved forbrukerundersøkelser.

Det er selvsagt ikke lett å gjøre en utvidelse som blir suksessfull, og det kan være vanskelig å treffe på innsikten. Noe de mener er vanskeligere og mer krevende er å skape god markedsføring for produktene. Med sosiale medier, nettbrett og mobiltelefoner, er det færre som ser på tradisjonell tv. Derfor mener informanten at det er vanskeligere å nå ut til alle potensielle forbrukere. En annen utfordring informanten nevner er optimisme.

*«La oss si at vi trodde kanskje at potensialet kunne være 100 millioner, og når vi kommer lenger ned i fasen så er det i beste fall 40 millioner. Og er de 40 millionene interessant nok for å lage dette nye produktet? Så det er ofte det som er det vanskeligste.»*

Dersom dette er realiteten er bedriften kanskje nødt til å gjøre endringer ved produktet de egentlig ikke ønsker å gjøre. Det kan føre til at det blir for mange kompromisser, dermed øker prisen og utvikling av dette produktet vil ikke lønne seg.

Suksessfulle utvidelser er ingen selvfølge. Bedrift 1 jobber mye med å lage prognosene for produktene og diskuterer om produktet har et potensial, i tillegg henvender de seg til forbrukerne gjennom forbrukerundersøkelser som fokusgrupper for å måle interessen for utvidelsen. Det er flere utfordringer knyttet til utvidelsene, nå ut til forbrukerne, finne en kategori med nok potensialet og at prognosene faktisk stemmer. Bedrift 1 jobber aktivt med å unngå disse utfordringene.

#### *Bedrift 2*

Da bedrift 2 ble spurt om hvordan de målte suksess hadde informanten følgende å si: *«penger og posisjon, du konkurrerer hele tiden med andre merkevarer i porteføljen»*. Informanten fortalte at det er relativt greit å måle suksessen av forskjellige utvidelser da dette kun måles ved to forskjellige momenter, penger og posisjon. Videre fortalte informanten at det som er vanskelig med suksess er at det ikke alltid er like enkelt å måle suksessen av en ny utvidelse, da de gjerne sliter med salget på disse utvidelsene de første 3-5 årene. Informanten fortalte da at det var viktig for de å ha dette godt innarbeidet i systemene sine. Informanten mente derfor at det å ha orden på det faktum at det er en strategisk posisjon man har i starten, og at man er fullt klar over at de ikke vil tjene like mye penger på denne som andre veletablerte merkevarer. Så når de da skal se på suksessen av nye utvidelser så blir det en bedømmelse på hvor mye denne strategiske posisjonen er verdt.

Videre ble informanten spurt om det var noen nevneverdige barrierer rundt forbrukers oppfattelse rundt en utvidelse. Det informanten kom frem til da var at en av de største utfordringene var troverdighet. Det var ikke sikkert de hadde troverdighet til å ha den «premium pris posisjonen» de ønsket. Informanten forklarer at selv innenfor en kategori kan det være flere underkategorier. Å tro at du klarer å gå fra og være lav/medium pris, til

premium pris nivå vil i flere tilfeller være umulig selv om det som sagt er samme kategori. Derfor følger informanten opp med å si at en av de største komplikasjonene som spiller på troverdighet vil være pris/verdi brøken din.

Troverdighet kan derimot også spille en rolle på hvor langt man kan strekke merket. Dette vil være en komplikasjon som spiller inn på suksessen. Informanten fortsetter med å forklare at det i enkelte tilfeller er lett å gjøre feil her, da bedrift 2 hele tiden ønsker å jage synergieffekter. Dermed blir det lett at man enkelte ganger drar merker for langt.

Det er flere interessante funn for både bedrift 1 og 2. Begge bedriftene måler suksess enkelt og greit i penger og posisjon/markedsandeler. De er også veldig bevisst på at tid er en essensiell faktor før man faktisk begynner å se suksessen av disse utvidelsene. På komplikasjoner mener bedrift 1 at selve markedsføringen er en av de største utfordringene. En av utfordringene er å nå ut til alle forbrukere når de er sprett utover flere plattformer og ikke ser på lineær tv slik de gjorde før. Dette nevner ikke bedrift 2 noe om. De peker på troverdighet rundt både pris og posisjon i kategorien som de viktigste barrierer og komplikasjoner det gjelder å være bevisst på.

## Kapittel 6: Konklusjon

I denne delen av avhandlingen blir studiens viktigste funn presentert. Dette skal gi et svar på problemstillingen i avhandlingen. Videre forklares begrensninger med studien og forslag til videre forskning.

### 6.1. *Studien viktigste funn*

Meningen med denne studien er å kunne svare på avhandlingens problemstilling: «*Hvordan benytter næringslivet seg av relevant forskning innen merke- eller linjeutvidelser?*». Vi vil først presentere noen relevante funn før vi svarer på problemstillingen.

Det første viktige funnet er den standardiserte prosessen bedriftene følger, dette strider mot teorien som mener standardiserte prosesser begrenser kreativiteten. Det er også interessant å se hvor like prosessene til bedriften er, hvor begge er basert på stage gate modeller. Et annet svært oppsiktsvekkende funn omhandler fit. Studien viser at bedriftene i denne undersøkelsen bruker vesentlig mindre ressurser på fit enn hva teorien tilsier. Bedrift 1 måler fit i samsvar med hvordan teorien foreslår måling av fit, i motsetning til bedrift 2 som ikke måler fit i det hele tatt. Et siste funn vi har valgt å vektlegge er hvordan bedriftene anvender teori. Det kommer frem i analysen at bedriftene benytter teori i varierende grad. Derimot bruker de ikke forskningsartikler som guide når de skal gjøre utvidelser. Ser man på fremgangsmåten og forarbeidet i utvidelsen, finner man for eksempel modeller som er hentet fra teorien. I tillegg benytter de seg av teori når de skal oppdatere seg på ny informasjon, og lære opp ansatte. Her skiller de to bedriftene på hvordan de gjør dette. Ved bedrift 1 gjennomføres dette av personlig interesse og deltagelse på seminarer, mens hos bedrift 2 har de et eget «akademi» hvor alle ansatte blir lært opp. Bedrift 2 har også egne ansatte hvor deres formål er å holde dette «akademiet» oppdatert når det gjelder relevant forskning.

Totalt sett kommer det frem at bedriftene virker uvitende om hvor mye teori de anvender. I de fleste forskningsspørsmålene kan fremgangsmåtene knyttes til teori. I forskningsspørsmålet om prosesser og fit finner man store avvik mellom teori og praksis. Avslutningsvis kan vi konkludere med at næringslivsbedriftene indirekte benytter relevant forskning til merke- og linjeutvidelser.

## 6.2. *Studiens begrensinger*

På bakgrunn av at studien er anonym kan det bli krevende å gjenta studien med de samme resultatene. Kvalitative studier er generelt vanskelig å gjøre generaliserbare. Studien kunne vært gjennomført med flere analyseenheter.

En annen begrensning er tidsrommet for studien. Ettersom det er en innleveringsfrist for avhandlingen gjør dette at oppgaven skrives under tidspress. Dette kan legge begrensninger på grunnlaget for teori, ved at man ikke får nok oversikt over forskning som eksisterer.

Forskerne i denne studien er studenter. Intervjuene kunne med fordel blitt gjennomført av forskere som har mer erfaring med gjennomføring av intervju. Dette vil være relevant når det kommer til formulering av spørsmål og oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene.

## 6.3. *Forslag til videre forskning*

Selv om studien er anonym kan den gjennomføres med andre bedrifter i fmcg-markedet for å sammenligne resultatet mot funnene i denne studien. Studien kan også gjennomføres på en større skala med flere analyseenheter.

Det er også en geografisk begrensning i denne oppgaven, og det kan derfor være interessant å se hvordan dette er i andre land. Markedsføringsfaget er i stadig endring, og det vil være interessant om de samme funnene vil være tilstede dersom man gjennomfører studien ved en senere anledning.



# Kapittel 7: Litteraturliste

## 7.1. Bøker

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Booz, Allen & Hamilton (1982). *New Product Management for the 1980s*. New York: Booz, Allen & Hamilton Inc.
- Doyle, M. P. (1994). *Marketing Management & Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management* (2. utg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (2007). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (3. Utg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management: Bulding, Measuring and Managing Brand Equity* (4. Utg.). Essex, UK: Pearson.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 7th edn., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P. (2003). *Markedsføringsledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Folag AS.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Samuelsen, B. M., Peretz, A. & Olsen, L. E. (2017). *Merkevareledelse* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative Research: The essential guide to theory and practice*. Oxon: Routledge.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. Utg.). USA: Sage.

## 7.2. Artikler

- Aaker, D. A. & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), s. 27-41.
- Ahluwalia, R. (2008). How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Construal. *Journal of Marketing*, 45(3), s. 337-350.

- Ambler, T., & Styles, C. (1997). Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *Journal of Product & Brand Management*, 6(4), s. 222-234.
- Athanasopoulou, P., Giovanis, A. N. & Avlonitis, G. J. (2015). Marketing strategy decision brand extension success. *Journal of Brand Management*, 22(6), s. 487-514.
- Brennan, R. (2004). Should we worry about an “academic-practitioner divide” in marketing? *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), s. 492-500.
- Bridges, S., Keller, K. L. & Sood, S. (2000). Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links. *Journal of Advertising*, 29(4), s. 1-11.
- Farbrot, A. (2010). Forskningsformidling - til hvem og hvorfor? *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse*, (4), s. 58-66.
- Keller, K. L. & Aaker, D. A. (1992). The effects of sequential introductions on brand extension. *Journal of Marketing Research*, 29, s. 35-50.
- Klink, R. R. & Smith, D. C. (2001). Threats to the external brand leveraging. Feedback effects from brand extension evaluation to brand evaluation. *Marketing Letters*, 8(3), s. 261-271.
- Lane, V. R. (2000). The impact of ad repetition and ad content on consumer perceptions of incongruent extensions. *Journal of Marketing*, 64(2), s.80-91.
- Meyvis, T. & Janiszewski, C. (2004). When Are Broader Brands Stronger Brands? An Accessibility Perspective on the Success of Brand Extensions. *Journal of Consumer Research*, 31(2), s. 346-357.
- Olsen, L. E. & Hem, L. E. (2004). Merkeutvidelser: tre spørgsmål som bør stilles. *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7(5/6), s. 37-46.
- Park, C., Milberg, S. & Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: the role of product level similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18(2), s. 185-193.
- Reddy, S. K., Holak, S. L. & Bhat, S. (1994). To extend or not to extend; success determinants of line extensions. *Journal of Marketing Research*, 31(5), s. 243-262.
- Smith, D. C. & Park, C. W. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research* 29(8), s. 296-313.
- Tauber, E. M. (1988). Brand leverage: strategy for growth in a cost control world. *Journal of Advertising Research*, 28(4), s. 26-30.

### 7.3. *Nettsider*

Cecere, L. (2013, 11. desember). New Products: More Costly and More Important. Hentet fra

<https://www.forbes.com/sites/loracecere/2013/12/11/new-products-more-costly-and-more-important/#2e86c0f16b90>

Teigen, K. H (2018, 2. november). Daniel Kahneman. Hentet fra

[https://snl.no/Daniel\\_Kahneman](https://snl.no/Daniel_Kahneman)

University of South Australia (u.å.). Professor Byron Sharp. Hentet 03.05.2019 fra

<https://www.marketingscience.info/staff/byronsharp/>

# Kapittel 8: Vedlegg

## 8.1. Intervjuinformasjon

Dato	Informant	Bedrift	Tidsbruk	Type
25.03.2019	Informant 1	Bedrift 1	1 t 30 min	Dybdeintervju
03.04.2019	Informant 2	Bedrift 2	1 t 25 min	Dybdeintervju

### Andre detaljer:

- Beregnet tidsbruk: 1-2 timer pr intervju.
- Gjennomføring: intervju holdes face-to-face?
- Sted: Der informantene holder til, Oslo-området.
- Opptak: Mobiltelefon eller pc.

### Gjennomføring:

#### *Innledning*

- Generell informasjon om intervjuet
- Etikk, retningslinjer,
- Fortelle om oss selv, hva vi gjør, avhandlingen
- Svare på generelle spørsmål intervjuobjektet har

#### *Intervju*

- Gjennomfører med utgangspunkt i intervjuguide
- Åpne spørsmål, unngå ledende spørsmål,

#### *Etter intervju*

- Noen spørsmål?
- Tilbakemeldinger
- Kan ta kontakt med oss dersom de lurer på noe
- Om det er greit om vi tar kontakt dersom vi lurer på noe.
- Ønsker avhandling tilsendt?

## 8.2. *Intervjuguide*

Del 1 - Generelt/personlige spørsmål:

- Kan du fortelle om deg selv? (Utdanning, bakgrunn, stilling, arbeidserfaring...)

Del 2 - Spørsmål om bedriften

- Kan du fortelle generelt om bedriften? (Hvor, område, konkurrenter, fremtidsplaner?)

Del 3 - Hva er hovedmotivasjonen bak merke- og linjeutvidelse?

- Hvordan skiller dere mellom merke- og linjeutvidelser?
- Hvilke faktorer driver utvidelsen?
- Hvordan påvirker disse faktorene avgjørelser dere tar?
- Teorien viser til at brand equity/merkeverdi er en viktig faktor, hva tenker dere om dette?
- Hvem ønsker man å treffe med utvidelsene? Hvilket marked?

Del 4 - Hvordan er utvidelsesbeslutninger integrert med rutineplanleggingsprosessen?

- Hvordan er prosessen mot en utvidelse?
- Hvordan er arbeidet før en utvidelse? Evt. Etter?
- I hvilken grad bruker dere eksisterende teori frem mot en utvidelse?
- I hvilken grad er dere oppdatert når det kommer til teorier og forskning innenfor merke- og linjeutvidelser? Blir dette fulgt opp jevnlig?
- Bruker dere forskjellig fremgangsmåte for merke- og linjeutvidelser? I så fall, utdyp.

Del 5 - Hva er hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger?

- Hva ligger til grunn for å gjennomføre en utvidelse?
- Hvilke kriterier har bedriften for å gjøre en utvidelse?
- Hvordan vil du definere begrepet fit? Hvordan blir dette brukt i praksis?
- Hvordan skiller dere mellom fordelsassosiasjoner og kategoriassosiasjoner?
- Hva mener dere merket kan tilføre utvidelsen? Hva kan merket tilføre utvidelseskategorien? Hva kan utvidelsen tilføre merket?

Del 6 - Hvilke data er benyttet i utvidelsesprognoser?

- Hvor er data hentet fra? Hvordan kvalitetssikres data?

- Hvordan brukes dataen? Brukes data aktivt?

Del 7 - Hvem er de viktigste aktørene som er involvert i prosessen?

- Hvem har ansvaret for utvidelsen?
- Hvilke aktører er involvert? Hvem er de viktigste?

Del 8 - Hvordan bedriften forholder seg til forbrukerens oppfatning?

- Hvordan får dere informasjon om hva forbrukerne tenker om utvidelser?
- I hvilken grad er forbrukeren med i tankesettet når det gjelder utvidelser?

Del 9 – utfordringer, komplikasjoner, barrierer

- Hvilke utfordringer kan oppstå? Hvilken risiko er det ved en utvidelse?
- Hvilke problemer har/møter dere oftest når det kommer til merke- eller linjeutvidelser?
- Hvordan kan dere unngå komplikasjoner?
- Møter dere på noen inngangsbarrierer?
- Utvidelser som ikke har vært så vellykket? Hvorfor slo ikke dette gjennom?

### 8.3. Tabeller fra koding

## Intervju – Bedrift 1

### Nodes

Name	Description	Files	References
Generelt	Generelt om bedriften og informanten	1	6
Overordnede spørsmål	Hovedspørsmålene	0	0
Aktører	Hvem er de viktigste aktørene som er involvert i prosessen?	1	2
Beslutningskriterier	Hva er hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger?	1	6
Beslutningsrutiner	Hvordan er utvidelsesbeslutninger integrert med rutineplanleggingsprosessen?	1	4
Fit	Fit (Merkestrekk), hvordan måles dette?	1	3
Data	Hvilke data er benyttet i utvidelsesprognoser?	1	5
Forbrukers oppfatning	Hva nevner informanten ang. forbrukers oppfatning	1	2
Hovedmotivasjon	Hva er hovedmotivasjonen bak merke- og linjeutvidelser?	1	9
Suksess, barrierer og komplikasjoner	Informasjon informanten har som kan linkes til suksess, barrierer og komplikasjoner	1	4
Teorianvendelse	Hvordan benyttes teori og forskning i merke- og linjeutvidelser?	1	7

## Intervju – Bedrift 2

### Nodes

Name	Description	Files	References
Forskjeller	Forskjeller mellom bedriftene	1	3
Generelt	Generelt om bedriften	1	4
<b>Overordnede spørsmål</b>	<b>Hovedspørsmålene</b>	0	0
Aktører	Hvem er de viktigste aktørene som er involvert i prosessen?	1	1
Beslutningskriterier	Hva er hoved beslutningskriteriene for utvidelsesbeslutninger?	1	6
Beslutningsrutiner	Hvordan er utvidelsesbeslutninger integrert med rutineplanleggingsprosessen?	1	8
Fit	Fit (Merkestrekk), hvordan måles dette?	1	4
Data	Hvilke data er benyttet i utvidelsesprognoser?	1	3
Forbruker oppfatning	Hva nevner informanten ang. forbrukers oppfatning	1	3
Hovedmotivasjon	Hva er hovedmotivasjonen bak merke- og linjeutvidelser?	1	8
Suksess, barrierer og komplikasjoner	Informasjon informanten har som kan linkes til suksess, barrierer og komplikasjoner	1	3
Teorianvendelse	Hvordan benyttes teori og forskning i merke- og linjeutvidelser?	1	9