



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats 15 poäng
HT 2007

Linjeutvidgning

*– En studie av linjeutvidgning inom
konfektyrbranschen på den svenska marknaden*

Författare:

Henrik Arwidsson
Emma Haglund
Kristin Sjödahl

Handledare:

Karin Alm

Förord

Vi vill tacka er som har ställt upp på intervjuer och på så sätt bidragit med information till vår uppsats. Utan er hade studien varit omöjlig att genomföra. Vi vill även tacka vår handledare Karin Alm, för den feedback hon har gett oss under arbetets gång.

Henrik Arwidsson

henrik_arwidson@hotmail.com

Emma Haglund

emma.haglund@gmail.com

Kristin Sjödahl

kicki_444@hotmail.com

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Problembakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte	10
1.4 Avgränsningar	10
1.5 Centrala begrepp	10
2. Metod	12
2.1 Det abduktiva angreppssättet	12
2.2 Kvalitativ metod	12
2.3 Tidigare forskning och litteraturstudie	13
2.4 Bakgrund till teorival	13
2.5 Primärdata och sekundärdata	14
2.6 Fallföretag	14
2.7 Urvalsprocessen	14
2.8 Intervjumetod	15
2.9 Intervjuguider	16
2.10 Källkritik	17
2.10.1 Kritik mot primärdata	17
2.10.2 Kritik mot sekundärdata	17
2.11 Validitet och reliabilitet	17
3. Teori	19
3.1 Vad är ett varumärke?	19
3.2 Strategier för utveckling av varumärken	19
3.3. Varumärkets betydelse för en linjeutvidgning	21
3.3.1 Linjeutvidgningens påverkan på varumärket	22
3.3.2 Positionering	22
3.4 Positiva och negativa effekter av en linje- utvidgning	23
3.4.1 Positiva effekter av en linjeutvidgning	23
3.4.2 Negativa effekter av en linjeutvidgning	23
3.4.2.1 Kannibalisering	24
3.4.2.1.1 Positiv kannibalisering	26
3.5 Framgångsfaktorer för en linjeutvidgning	27
4. Empiri	29
4.1 Intervju Cloetta Fazer, 26/11	29
4.2 Intervju Kraft Foods, 21/11	32
4.3 Intervju Leaf Sverige, 27/11	35
4.4 Intervju Matz Hultin, 5/12	38

5. Analys	41
5.1 Därför linjeutvidgar företag	41
5.2 Linjeutvidgningens påverkan på varumärket	42
5.3 Negativa effekter att ta i beaktande vid en linje- utvidgning	44
5.3.1 Urholkning av varumärket	44
5.3.2 Hyllplatsutrymme.....	44
5.3.3 Kannibalisering	45
5.4 Lyckade linjeutvidgningar kopplade till framgångsfaktorer	47
5.5 Misslyckade linjeutvidgningar kopplade till framgångsfaktorer	48
6. Slutsatser.....	49
6.1 Faktorer som påverkar linjeutvidgningen positivt	49
6.2 Negativa effekter att ta i beaktande vid en linje- utvidgning	49
6.3 Linjeutvidgning i framtiden	50
6.4 Förslag till vidare studier.....	51
Källförteckning.....	52
Bilaga 1: Intervjuguide 1	54
Bilaga 2: Intervjuguide 2.....	55
Bilaga 3: Följdfrågor till respondenter	56
Bilaga 4: Företagspresentationer	57

Sammanfattning

- Titel:** Linjeutvidgning – *En studie av linjeutvidgning inom konfektyrbranschen på den svenska marknaden.*
- Seminariedatum:** 20 december 2007
- Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Henrik Arwidsson
Emma Haglund
Kristin Sjö Dahl
- Handledare:** Karin Alm
- Fem nyckelord:** Varumärke, kärnvärde, positionering, linjeutvidgning och kannibalisering
- Problem:** Vårt problemområde är att studera fenomenet linjeutvidgning. Följande frågeställningar har ställts:
*Vilka negativa effekter kan ligga bakom en misslyckad linjeutvidgning?
Vad anser företag vara en lyckad respektive misslyckad linjeutvidgning?
Hur påverkas varumärket av en linjeutvidgning?
Vilka faktorer påverkar linjeutvidgningen positivt?*
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att ur ett företagsperspektiv undersöka hur en linjeutvidgning påverkar varumärket samt vilka faktorer som gör att en linjeutvidgning lyckas.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer.
- Teoretiska perspektiv:** Varumärke, behandlas av forskarna Kapferer, Kotler, Urde, Melin och Uggla. ”*Brand Development Strategies*”, en modell från Kotler, beskriver linjeutvidgning. Kannibalisering, en negativ effekt, beskrivs bla. med modellen ”*Components of New Product Sales Volume*”, en modell från Kerin et al. En modell från Apéria beskriver de företagsrelaterade faktorerna som påverkar en linjeutvidgning med modellen, ”*Framgångsfaktorer linjeutvidgning*”.
- Empiri:** Intervjuer har genomförts med marknadsdirektören för Cloetta Fazer, Sverige, en marknadschef på Leaf Sverige, en marknadschef på Kraft Foods samt med en ekonomilärare på Europaskolan i Strängnäs, med tidigare chefspositioner inom konfektyrbranschen.
- Slutsatser:** Vi kallar ökningen av linjeutvidgningar för en ”accelererande linjeutvidgningstrend”. Ett varumärke påverkas positivt av en linjeutvidgning när de kärnvärden varumärket står för kan föras vidare till den nya produkten. Riskerna som följer med linjeutvidgning är kannibalisering och urholkning av varumärket. Inga av företagen i studien har ett mätverktyg för att mäta kannibalisering. En linjeutvidgning lyckas bättre i de fall företagen använder sig av ett starkt varumärke och när mycket säljstöd ges till den nya produkten.

Abstract

- Title:** Line extension – *A study of line extension within the confectionary business in the Swedish market*
- Seminar date:** 20th December 2007
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr
- Authors:** Henrik Arwidsson
Emma Haglund
Kristin Sjö Dahl
- Advisor:** Karin Alm
- Key words:** Brand, core value, positioning, line extension and cannibalization
- Problem:** Our purpose is to study the concept of line extension. The following questions have been asked:
What negative effects can lie behind an unsuccessful line extension?
What does a company see as a successful and an unsuccessful line extension?
How is the brand affected by a line extension?
What factors positively affect line extension ?
- Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate, from a company perspective, how a line extension affects the brand and what factors make a line extension successful.
- Methodology:** We used a qualitative methodology with semi-structured interviews.
- Theoretical perspectives:** Theories about the brand have been drawn from the works of Kapferer, Kotler, Urde, Melin and Uggla. "*Brand Development Strategies*", which is a model from Kotler, describes line extension. Cannibalisation, a negative effect, is described in the model "*Components of New Product Sales Volume*" by Kerin et al. A model from Apéria, "*Success factors Line extension*", describes company related factors which affect a line extension.
- Empirical foundation:** Interviews have been carried out with the Marketing Director for Cloetta Fazer, Sweden, and Marketing Managers at Leaf Sweden and Kraft Foods. In addition to these, an interview was held with an economics teacher at the Europe School in Strängnäs, Sweden, who has previously held managerial positions within the confectionary business.
- Conclusions:** There has been an increase in the number of line extensions. We call this growth "an accelerated line extension trend". The brand is positively influenced if the core values that the brand stands for can be transferred to the new product. The possible risks that can occur with line extensions are cannibalization and potential damage to the brand's value. A line extension has a greater chance of succeeding if the brand is strong and a substantial amount of promotion is given to the new product. None of the companies in this study have measurable cannibalisation.

Disposition

1. Inledning: Begreppet linjeutvidgning beskrivs. Problembakgrunden presenteras, vilket sedan mynnar ut i en problemdiskussion. Vidare beskrivs även vilka avgränsningar vi har valt att göra samt centrala begrepp som studien behandlar.

2. Metod: Tillvägagångssätt beskrivs. Vidare redogörs för våra teorival samt primärdata och sekundärdata. Kapitlet avslutas med källkritik.

3. Teori: De teorier som vi har utgått ifrån presenteras. De ligger till grund för analysen av den empiri som vi har samlat in.

4. Empiri: Genomförda intervjuer sammanställs.

5. Analys: Empirin och kopplingar till teorin analyseras.

6. Slutsatser: Resultaten i vår undersökning presenteras. Här ges även förslag till vidare forskning inom detta område.

1. Inledning

I detta kapitel ges en introduktion till vårt ämnesområde. I problemdiskussionen förs ett resonemang kring ett antal frågeställningar som resulterar i syftet med studien. Vidare redogörs för de avgränsningar som vi har valt att göra och avslutningsvis tas centrala begrepp i studien upp.

1.1 Problembakgrund

Den svenska konfektyrmarknaden är relativt mogen och tillväxten har varit låg under flera år. Produktutveckling är således en viktig process för att bibehålla och få nya konsumenter.¹ Alla produkter har sina begränsningar och blir så småningom ”out of date”. För att ett varumärke ska överleva på lång sikt måste företag ta hänsyn till förändringar och nya behov på marknaden. Företag behöver därför förnya sina produktkedjor.²

På Cloetta Fazer, en stor aktör inom konfektyrmarknaden, var utgångspunkten tidigare att se hur nya idéer kunde föras in under de befintliga varumärkena. Idag arbetar de istället mer med att studera vilka behov som finns på marknaden, vilka behov som finns inom befintliga varumärken och hur produktionsteknik och produkter kan kombineras på bästa sätt.³

En produkts överlägsenhet är inom många branscher inte längre tillräcklig för att garantera dess framgång. Den snabba utvecklingstakten som råder idag har förkortat produkters livscyklar avsevärt. Idag ställs krav på ökad innovationstakt samtidigt som det råder en intensiv priskonkurrens. I och med att imitationer hela tiden dyker upp på marknaden söker företagen uthålligare konkurrensmedel som tex. varumärken.⁴ Befintliga varumärken har blivit allt värdefullare och företag i den snabbväxande konsumentvarubranschen lägger idag mycket resurser på sina existerande varumärken.⁵ En av orsakerna till detta är att det har blivit svårare att etablera nya varumärken. Genom att lansera en ny produktvariant inom ramen för det existerande varumärket, dvs. en linjeutvidgning, kan varumärkets livscykel förlängas.⁶

¹ Cloetta Fazer Årsredovisning 2006

² Kapferer, Jean-Noël, *The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long term* (2004), s. 176-77

³ Cloetta Fazer Årsredovisning 2006

⁴ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), s. 8-9

⁵ http://www2.acnielsen.com/pubs/2004_q1_ap_extensions.shtml, 13/11-07

⁶ Apéria, Tony, *Brand relationship management: den varumärkes byggande processen* (2001), s. 99

1.2 Problemdiskussion

Det finns mycket forskning kring utvidgningsstrategier av varumärken. Forskningen fokuserar dock främst på varumärkesutvidgning trots att studier har visat att 89 % av alla nya produktlanseringar är linjeutvidgningar.⁷ Enligt våra data har linjeutvidgningar ökat i stor omfattning de senaste åren, vilket bland annat framgår av Cloetta Fazers Årsredovisning från 2006.⁸ Hur långt kan företag utvidga sina varumärken och finns det en gräns där varumärket skadas? Eftersom marknaden ständigt förändras, förändras förutsättningarna för att linjeutvidga. I och med att linjeutvidgning är dominerande bör detta studeras mer ingående, än som hittills varit fallet.

The Association of National Advertisers rapporterade att 27 % av alla linjeutvidgningar misslyckas.⁹ Var beror denna höga siffra på? För att förstå problematiken måste företag utreda vilka negativa effekter som kan ligga bakom. Det skulle kunna leda till stora problem för företag om de inte är medvetna om vad som gör att deras produktlanseringar misslyckas. Vi vill därför ta reda på hur företag arbetar för att minska dessa negativa effekter?

Vi ställde oss även frågor kring de mål företag har med linjeutvidgning? Är målet att öka försäljningen? Att stärka varumärket och dess position på marknaden och/eller blockera konkurrenter? Det är endast företagen själva som kan bedöma om linjeutvidgningen är misslyckad respektive lyckad, utifrån deras mål. Vi vill utifrån detta undersöka vad företag anser vara en lyckad respektive misslyckad linjeutvidgning.

Varumärket är en av de viktigaste tillgångar ett företag har.¹⁰ Dock kan en linjeutvidgning påverka varumärket negativt.¹¹ Den problematik som kan uppstå med alltför linjeutvidgningar är att varumärket drabbas så pass hårt att dess värde minskas. Vi vill därför undersöka hur varumärkets kärnvärden och associationer påverkas av en linjeutvidgning? Ett problem skulle vara om företag inte tar detta i beaktande när de väljer att linjeutvidga och om så är fallet, vilka konsekvenser skulle det föra med sig? När företag väljer att linjeutvidga kan det även vara viktigt att undersöka vilken roll varumärket har för linjeutvidgningens framgång. Är det varumärkets styrka och/eller position som avgör om linjeutvidgningen lyckas? För att ett företag ska lyckas med lanseringen av nya produkter krävs en förståelse för vilka faktorer som påverkar en linjeutvidgning positivt, framförallt om den ska fungera som tillväxtstrategi.¹²

⁷ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), s. 7

⁸ Cloetta Fazer Årsredovisning 2006, s. 1

⁹ Nijssen, Edwin J., *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods* (1994), s. 451-57

¹⁰ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 93

¹¹ *Ibid.*, s. 349

¹² Nijssen, Edwin J., *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods* (1994), s. 451-57

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ur ett företagsperspektiv undersöka hur en linjeutvidgning påverkar varumärket samt vilka faktorer som gör att en linjeutvidgning lyckas.

1.4 Avgränsningar

Arbetet är avgränsat till att studera linjeutvidgning inom konfektyrbranschen. Vi har enbart studerat företag på den svenska marknaden och har därmed valt de tre största aktörerna inom branschen som fallföretag; Cloetta Fazer, Kraft Foods och Leaf Sverige. Eftersom vi har avgränsat oss till att enbart studera linjeutvidgning ur ett företagsperspektiv har vi därmed bortsett från hur återförsäljare och konsumenter förhåller sig till linjeutvidgning.

1.5 Centrala begrepp

Varumärke: Ett varumärke är ett namn, tecken, symbol, design eller en kombination av dessa som identifierar skaparen eller säljare av en produkt eller tjänst.¹³ Varumärke används i den här studien som en benämning på ett varumärke i allmänhet. Ett företag kan ha många varumärken i sin produktportfölj.

Modervarumärke: Modervarumärket är det varumärke som företaget linjeutvidgar. Varje modervarumärke har en produktlinje. Dessa produktlinjer bildar tillsammans företagets totala produktportfölj.

Kärnvärde: Karakteriserar vad varumärket står för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt.¹⁴

Positionering: Det sätt som produkten differentierar sig från andra produkter med hjälp av tex. attribut.¹⁵

Linjeutvidgning: När företag använder ett etablerat varumärke för att introducera nya produktvarianter inom en existerande produktkategori, tex. en ny smak, form, färg, en ny ingrediens eller förpackningsstorlek.¹⁶

¹³ Kotler, P. och Armstrong, G., *Marketing: an introduction* (2005), s. 246-47

¹⁴ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), s. 134

¹⁵ Kotler, P. och Armstrong, G., *Marketing: an introduction* (2005), s. 207

¹⁶ *Ibid.*, s. 246-47

Kannibalisering: Innebär en för nära koppling mellan nya lanserade produkter och etablerade produkter.¹⁷ Med kannibalisering menas att den nya varianten tar en viss del av sin försäljning från de befintliga produkterna hos varumärket.¹⁸

¹⁷ Copulsky, William, *Cannibalism in the marketplace* (1976), s.105

¹⁸ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 98

2. Metod

I det här kapitlet redogörs för de metodval vi har gjort. Angreppssätt, bakgrund till teorival och insamling av data presenteras. Val av fallföretag, urvalsprocess och intervjumetod redovisas. Kapitlet avslutas med källkritik samt en diskussion kring validitet och reliabilitet.

2.1 Det abduktiva angreppssättet

Första frågan vi ställde oss var vilket angreppssätt som är mest relevant för att få ett grepp om verkligheten; det induktiva, det deduktiva eller det abduktiva angreppssättet. Det induktiva angreppssättet har sin utgångspunkt i empirin. Det är i empirin som forskaren finner hypoteser på vad som kan undersökas. Detta angreppssätt är således hypotesgenererande, ”från empiri till teori”, medan det deduktiva angreppssättet är hypotesprövande, ”från teori till empiri”. I det deduktiva angreppssättet läser forskaren först in sig på teorier för att sedan via empirin testa de hypoteser som de kom fram till i verkligheten, via empirin.¹⁹ Det som är risken med det deduktiva angreppssättet är att forskarna endast letar efter den information som de tycker är relevant och som stödjer tidigare forskning och på så sätt kan de gå miste om viktig information.²⁰ Vi har använt oss av det abduktiva angreppssättet som är en kombination av de båda angreppssätt ovan. I det abduktiva angreppssättet utgår forskaren från empirisk fakta som även är fallet i det induktiva angreppssättet. Skillnaden är dock att det abduktiva angreppssättet inte tar avstånd från teorier på samma sätt som det induktiva gör. Det är detta växelspel mellan empiri och teori som karakteriserar det abduktiva angreppssättet.²¹ Det passar bra in i vår studie då vi inte påbörjade studien utan förväntningar som förutsätts i det induktiva angreppssättet.²² Vi läste alla in oss på ämnet innan insamlingen av empirin började. Vårt syfte var inte att skapa nya teorier som man enligt det induktiva angreppssättet gör.

2.2 Kvalitativ metod

Vi har utgått från en kvalitativ metod. Den riktar intresset mot individen, där frågan om hur individen tolkar sin verklighet i relation till tidigare erfarenheter ställs.²³ Den kvalitativa metoden är inte lika standardiserad som den kvantitativa, utan mer flexibel och möjliggör att

¹⁹ Backman, Jarl, *Rapporter och uppsatser* (1998), s. 48

²⁰ Jacobsen, Dag-Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), s. 34

²¹ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 38

²² Jacobsen, Dag-Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), s. 35

²³ Backman, Jarl, *Rapporter och uppsatser* (1998), s. 48

studien kan bli mer dynamisk.²⁴ I den kvalitativa metoden är öppenhet nyckelordet och det sätts få begränsningar på de svar en uppgiftslämnare ger. Med det menas att vi i förväg inte har fastställt vilken information som kommer att samlas in utan det är respondenterna som bestämmer vilken typ av information de vill dela med sig av.²⁵

En fördel med den kvalitativa metoden är att den är flexibel och interaktiv. Vår problemformulering och vårt syfte ändrades i takt med att vi fick in ny information som var intressant och viktig. Forskningsprocessen var därmed inte låst. Dessutom kunde vi genom den här metoden få nyanserade svar till skillnad från vad en kvantitativ undersökning skulle ge. En nackdel är att metoden är resurskrävande.²⁶

2.3 Tidigare forskning och litteraturstudie

Flera forskare har behandlat teorier som rör linjeutvidgning, varumärken och kannibalisering. Vi har framförallt använt oss av Kapferer, Kotler, Aaker, Apéria, Kerin, Urde samt Melin. Utöver facklitteratur på Lunds universitets biblioteksbas LOVISA sökte vi artiklar och tidskrifter på Elin@Lund. Några av de sökord vi har använt oss av är linjeutvidgning, kannibalisering och varumärke. Dessa ord söktes både på svenska och engelska, fristående och tillsammans. Insamlade data gav i sin tur förslag på ytterligare litteratur inom ämnet i dess referenslistor.

2.4 Bakgrund till teorival

Val av teorier grundar sig på följande resonemang. Vi ville först och främst få en förståelse för varumärket, i och med att det är detta som företaget linjeutvidgar. Det kändes sedan naturligt att koppla detta till hur varumärket påverkas av en linjeutvidgning samt vilken betydelse varumärket har när företaget väljer att linjeutvidga och dess positionering. Till detta har vi använt oss av forskarna Kapferer, Ugglå, Melin och Urde. Vi har använt Kotler som källa för att definiera varumärke och linjeutvidgning. För att undersöka negativa effekter av linjeutvidgning har vi främst använt oss av Kerin et al. Vi ville även få en förståelse för vilka framgångsfaktorer som finns med linjeutvidgning. Detta fann bla. hos Nijssen och Apéria. I Apérias avhandling finns en modell som enbart baseras på de företagsrelaterade faktorer som påverkar en linjeutvidgning. Vi har kompletterat den här modellen med ytterligare företagsrelaterade faktorer från Nijssen.

²⁴ Backman, Jarl, *Rapporter och uppsatser* (1998), s. 50

²⁵ Jacobsen, Dag-Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2000), s. 142

²⁶ *Ibid.*, s. 142-43

2.5 Primärdata och sekundärdata

Primärdata har vi samlat in medan sekundärdata är sådant som har tagits från tryckta källor. Genom att kombinera dessa två typer av data får vi en bredare syn på ämnet och baserar inte enbart vår studie på tidigare forskning. Våra primärdata består av intervjuer och sekundärdata av årsredovisningar samt hemsidor på Internet som berör dels linjeutvidgning och dels våra tre fallföretag; Cloetta Fazer, Kraft Foods och Leaf Sverige.

2.6 Fallföretag

Vi har undersökt tre olika företag inom konfektyrbranschen på den svenska marknaden. Syftet med valet grundar sig dels på att vi tycker det är en intressant bransch och dels för att vi har uppmärksammat många synbara linjeutvidgningar på godishyllorna de senaste åren. Anledningen till att vi valde tre olika företag var att vi ville få en bredare bild av hur konfektyrbranschen arbetar med linjeutvidgning. I val av fallföretag kontaktade vi de tre största konfektyrföretagen på den svenska marknaden; Cloetta Fazer, Kraft Foods och Leaf Sverige. Det är framförallt de större företagen inom konfektyrbranschen som aktivt arbetar med linjeutvidgning och har kunskap inom området.

2.7 Urvalsprocessen

Vid kontakterna med företagen skickade vi ut ett e-mail till de personer vi såg som potentiella intervjupersoner. Vi presenterade oss själva, vårt syfte med studien samt varför vi önskade en intervju med personen i fråga. De personer som vi kontaktade har befattningarna marknadschef, marknadsdirektör, försäljningschef eller produktchef. Då företagen sinsemellan bestämde vem som var bäst lämpad för intervjun resulterade detta i att en person på varje företag förde företagets talan. Dessa har positionen marknadschef eller marknadsdirektör. Alla tre respondenter har lång erfarenhet inom konfektyrbranschen och har arbetat inom olika områden på företagen. Vi försökte få intervjuer med fler personer på varje företag, men respondenterna ansåg dels att de kunde svara för hela företaget och dels att de inte kunde avsätta mer tid för intervjuer då det närmade sig jul (företagets bästa försäljningsperiod).

Intervjutiden var satt till 30-45 minuter. När alla intervjuer var genomförda kontaktade vi de tre på nytt för ytterligare följdfrågor som hade dykt upp under arbetets gång. Då vårt syfte med studien ändrades allteftersom fick vi även ta bort besvarade frågor som inte längre var relevanta för vår analys.

Vi sökte även personer utanför fallföretagen som har kunskap inom linjeutvidgning. De personer vi kontaktade är konsulter (IBM och ACNielsen), professorer (Tony Apéria och Mats Georgson på Nordic Brand Academy) och en ekonomilärare på Europaskolan i Strängnäs (Matz Hultin). På IBM fick vi kontakt med en konsult som hjälpte oss i utformandet av intervjuguiderna och på Europaskolan fick vi en intervju med Matz Hultin, som förutom ekonomilärare har arbetat som marknadsdirektör inom konfektyrbranschen.

Valet att ta in en utomstående person gav en bredare och mer objektiv syn på ämnet, då företagspersoner inte kan eller vill dela med sig av känslig information.

2.8 Intervjumetod

De olika intervjuformerna som finns att välja mellan är strukturerad (standardiserad intervju), semistrukturerad och ostrukturerad intervju. Strukturerad intervju bygger på ett fastställt frågeschema utifrån vilket respondenten får ett antal svarsalternativ.²⁷ Enligt Svensson och Starrin består den kvalitativa intervjun av en ickestandardiserad form där respondenten inte bara är ett verktyg utan är med och skapar intervjuens resultat.²⁸ I kvalitativa intervjuer riktas intresset mot respondentens kunskaper och vetskap och intervjuerna kan ta olika riktningar beroende på vad respondenten anser vara relevant och intressant för vårt forskningsområde. Svensson och Starrin beskriver den kvalitativa intervjun som *”ett medel för att identifiera eller upptäcka ännu icke kända eller otillfredsställande kända företeelser, egenskaper eller innebörder”*.²⁹ Vi har i vår studie använt oss av en semistrukturerad form av intervjuer där vi utgått ifrån två fastställda intervjuguider med specifika teman och frågeställningar som vi ville ta upp. Dessa två intervjuguider redogörs det för i nästa avsnitt.

Intervjuguiderna skickades till respondenten ett par dagar i förväg för att ge respondenten möjlighet att förbereda sig, vilket gjorde att intervjun blev mer effektiv i och med att de kunde ge snabbare svar på frågorna. Frågorna ställdes i huvudsak utifrån intervjuguidernas ordning men för övrigt var intervjuerna flexibla. Vårt mål med intervjuerna var att få så detaljerade svar som möjligt. Genom att använda semistrukturerade intervjuer jämfört med ostrukturerade intervjuer blev det lättare att sammanställa de svar vi fick fram, i och med att vi utgick ifrån samma intervjuguider under samtliga intervjuer.

Hur våra intervjuer genomfördes berodde främst på det geografiska avståndet. Då majoriteten av respondenterna befann sig på andra delar i landet än vi, valde vi telefonintervju som intervjumetod. För att få alla intervjuer så lika som möjligt valde vi att göra samtliga intervjuer över telefon, där en av oss intervjuade och de andra två antecknade. Samma

²⁷ Bryman, A. och Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 138-39

²⁸ Svensson, P-G. och Starrin, B., *Kvalitativa studier i teori och praktik* (1996), s. 54-55

²⁹ *Ibid.*, s. 54

intervjuperson användes vid samtliga tillfällen för att situationen för respondenterna skulle bli densamma. Som tekniska hjälpmedel användes högtalartelefon och ljudinspelare.

Bryman och Bell tar upp olika fördelar respektive nackdelar med telefonintervjuer. Det som i vårt fall var den största fördelen med telefonintervjuer var att de är billigare och mindre tidskrävande än personliga intervjuer (då det utöver intervjutiden tar tid att resa till respondenten). En nackdel är att det under en telefonintervju kan vara svårt att få respondentens fulla uppmärksamhet då han eller hon kan syssla med andra saker under tiden. En annan nackdel är att inte kroppsspråk och ansiktsuttryck kan avläsas vid telefonintervju samt att den personliga kontakten försvinner.³⁰

2.9 Intervjuguiden

Då vi har genomfört två olika typer av intervjuer, tre stycken med personer från fallföretagen; Cloetta Fazer, Kraft Foods och Leaf Sverige samt en intervju med Matz Hultin, har vi använt oss av två olika intervjuguiden. Dessa intervjuguiden benämns intervjuguide 1 respektive intervjuguide 2. Vi utgick ifrån intervjuguide 1 under intervjuerna med de tre fallföretagen och utifrån intervjuguide 2 under intervjun med Matz Hultin. Frågorna i de två intervjuguiderna ser lite olika ut. Frågorna i intervjuguide 1 riktar sig till företagen, deras varumärken, produkter, syn på linjeutvidgning samt exempel på lyckade respektive misslyckade linjeutvidgningar. I intervjuguide 2 ställs mer allmänna frågor om linjeutvidgning.

Intervjuguiderna undersöktes genom en pilotintervju som gjordes med en konsult på IBM. Konsulten arbetar som *Senior Manager Consultant* inom *Strategy & Change* och har kunskap om linjeutvidgning.

Frågeställningarna i en semistrukturerad intervjuguide ska vara relativt breda och lämna plats för andra idéer eller frågor som kan dyka upp under intervjun. Viktigt att tänka på i utformandet av en intervjuguide är en ordning av teman där frågorna inom respektive tema ligger efter varandra, att formuleringen av frågorna är lättförståeliga och inte för specifika samt att det inte finns några ledande frågor. I en kvalitativ intervju är det viktigt att ordningsföljden är flexibel. Respondenten ska få prata så fritt som möjligt och intervjuaren ska inte avbryta om han eller hon kommer in på andra frågor.³¹ Den första punkten i intervjuguiderna avser personens namn, position och erfarenhet inom branschen. Respondenterna hade vid samtliga intervjuer valmöjligheten att vara anonyma samt välja att inte svara om de tyckte att frågorna var av känslig karaktär. Intervjuguiderna var viktiga för oss dels för att alla intervjuer skulle hållas strukturerade och dels för att lättare kunna jämföra och sammanställa svaren efteråt.

³⁰ Bryman, A. och Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 139-47

³¹ *Ibid.*, s. 369-77

2.10 Källkritik

2.10.1 Kritik mot primärdata

Vi är medvetna om att det kan finnas risker med att vi skickade ut intervjuguiderna i förväg till respondenterna, tex. att svaren inte blir lika spontana. Däremot får vi mer genomtänkta svar och intervjun blir mer effektiv då respondenten inte behöver fundera så länge, innan de svarar. Kritik mot semistrukturerade intervjuer är att det kan vara svårare att sammanställa svaren jämfört med strukturerade intervjuer. Då kvalitativa intervjuer är tidskrävande tvingas forskaren ofta att begränsa antalet intervjuer och kan därför stöta på generaliseringsproblem. Nackdelen med att vi endast kontaktade en person på varje företag är att vi inte kan göra några generaliseringar men vi anser ändå att vi får en bra bild av hur företag linjeutvidgar inom konfektyrbranschen. Det finns även en risk med subjektivitet genom att de som intervjuar filtrerar informationen och inte antecknar ner allt som sägs.³² Vi genomförde alla intervjuer tillsammans för att undvika risken med subjektivitet, missförstånd, samt att vi skulle tolka informationen på olika sätt. Då viss information kan vara känslig då det handlar om företagets strategier, kan det vara svårt att få ut det vi önskar av intervjuerna. Respondenten kanske inte vill dela med sig av viss information eller svarar på ett sätt så att deras företag framstår som bättre än vad det är. De företag som är börsnoterade får enligt regler inte uttala sig om sina framtida strategier. Vi var i kontaktfasen extra tydliga med att vi inte var ute efter framtida strategier utan mer av hur företaget har jobbat med linjeutvidgning fram till idag.

2.10.2 Kritik mot sekundärdata

Data kan ha publicerats i reklamsyfte, vara vinklat, vara subjektivt och/eller påhittat. Vi har därför kritiskt granskat materialets innehåll, var det har kommit ifrån och i vilket syfte det kan ha publicerats. Flertalet av våra insamlade teorier kommer ifrån utländska källor och stämmer inte alltid överens med hur linjeutvidgning ser ut på den svenska marknaden.

2.11 Validitet och reliabilitet

Kraven på insamlad data är att den måste vara valid (giltig och relevant) och reliabel (tillförlitlig och trovärdig). Med valid menas att det som ämnas mätas mäts, att det i sin tur uppfattas som relevant och att det även kan generaliseras.³³ Det är viktigt att under insamling

³² Jacobsen, Dag-Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2000), s. 143-44

³³ Jacobsen, Dag-Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2000), s. 143-44

och bearbetning av data fundera kring huruvida den är relevant för vårt undersökningsområde. Validitet och reliabilitet utgör även viktiga kriterier för att stärka kvaliteten i en undersökning.³⁴ Kvalitativt inriktade forskare har dock haft en diskussion om hur pass relevanta dessa begrepp är inom den kvalitativa forskningen och menar att mindre vikt bör läggas på frågor som rör mätning. Validitet inom kvalitativ forskning handlar istället om hur man observerar, identifierar eller mäter det man ämnar göra.³⁵

Det finns två typer av validitet, den interna och den externa. Den interna validiteten innebär att forskarens observationer överensstämmer med de teoretiska idéer som uppstår ur dessa, dvs. att resultatet som undersökningen genererar stämmer överens med verkligheten. Den externa validiteten innebär i vilken utsträckning forskaren kan göra generaliseringar utifrån sina resultat.³⁶ ”Hur ska ett fall kunna vara representativt och hur ska de resultat vi får fram kunna generaliseras och kunna tillämpas i andra fall?”³⁷

Reliabilitet innebär att undersökningen måste vara pålitlig. Den ska vara genomförd på ett trovärdigt sett.³⁸ Detta innebär att om en person som vid ett senare tillfälle genomför samma undersökning får samma resultat, även om undersökningen sker med ett annat urval. För att en metod ska ha hög reliabilitet bör den vara helt oberoende av undersökare och undersökta enheter (personer, företag).³⁹ Detta är givetvis ett problem i kvalitativ forskning då det är omöjligt att återskapa de förutsättningar som rådde vid undersökningstillfället.⁴⁰ För att stärka reliabiliteten har vi så tydligt som möjligt redovisat hela vår arbetsprocess.

³⁴ Bryman, A. och Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 305

³⁵ *Ibid.*, s. 305

³⁶ *Ibid.*, s. 306

³⁷ *Ibid.*, s. 73

³⁸ Jacobsen, Dag-Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2000), s. 143-44

³⁹ Eriksson, L. T. och Wiedersheim, P. F., *Att utreda Forska och Rapportera* (2001), s. 40

⁴⁰ Bryman, A. och Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 306

3. Teori

I det här kapitlet presenteras de teorier som valts ut för vår undersökning. Först presenteras vad ett varumärke är, följt av modellen, "Brand Development Strategies" som används för att definiera linjeutvidgning. Vidare beskrivs varumärkets betydelse vid en linjeutvidgning och hur varumärket påverkas av detta. Vikten av rätt positionering tas även upp liksom linjeutvidgningens positiva respektive negativa effekter. Kannibalisering beskrivs med modellen "Components of New Product Sales Volume". Framgångsfaktorer belyses med modellen "Framgångsfaktorer linjeutvidgning".

3.1 Vad är ett varumärke?

"A brand is a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of these, that identifies the maker or seller of a product or service".⁴¹

För konsumenten är varumärket en viktig del av produkten, i och med att det kan skapa mervärde. En konsument skulle tex. kunna uppleva en parfym med ett känt varumärke som en produkt med hög kvalitet, samtidigt som en parfymflaska utan etikett, med samma doft skulle kunna upplevas som en produkt med låg kvalitet. Idag finns det i stort sett inga produkter som inte står under ett varumärke. Varumärket hjälper konsumenten att identifiera produkten samtidigt som den hjälper säljaren att förmedla särskilda kvaliteter. Att bygga upp och hantera varumärken är en av de viktigaste frågorna för marknadsförare.⁴²

3.2 Strategier för utveckling av varumärken

Kotler skiljer på fyra olika strategier för utveckling av varumärken vilka belyses i modellen, *Brand Development Strategies*. Med hjälp av modellen kan linjeutvidgning (Line extension) definieras och särskiljas från de tre övriga strategierna, varumärkesutvidgning (Brand extension), Multibrands och New brands.

⁴¹ Kotler, P. och Armstrong, G., *Marketing: an introduction* (2005), s. 246-47

⁴² Ibid., s. 234

		PRODUCT CATEGORY	
		Existing	New
BRAND NAME	Existing	Line extension	Brand extension
	New	Multibrands	New brands

Figur 3:1, *Brand Development Strategies*⁴³

Nedan följer Kotlers definition av linjeutvidgning och varumärkesutvidgning, vilka är de två typer av utvidgningar som tas upp i litteraturen.

- Linjeutvidgning definieras som “Using a successful brand name to introduce additional items in a given product category under the same brand name, such as new flavours, forms, colours, added ingredients, or package sizes”.⁴⁴ Diet Coke är en linjeutvidgning av Coca Cola och Coca-Cola light lemon är i sin tur en linjeutvidgning av Diet Coke.⁴⁵
- Varumärkesutvidgning definieras som “Using a successful brand name to launch a new category or modified product in a new category”.⁴⁶ Ett exempel är Lego som nu även tillverkar kläder, vilket är en helt ny produktkategori.⁴⁷

Studier har visat att 89 % av nya produktlanseringsstrategier är linjeutvidgningar, dvs. nya produktvarianter under ett redan etablerat varumärke. Bara 6 % är varumärkesutvidgningar, dvs. helt nya produkter under ett redan etablerat varumärke och endast 5 % är helt nya varumärken.⁴⁸

⁴³ Kotler, P. och Armstrong, G., *Marketing: an introduction* (2005), s. 246-47

⁴⁴ Ibid., s. 246-47

⁴⁵ Uggla, Henrik, *Organisation av varumärken* (2003), s. 63

⁴⁶ Kotler, P. och Armstrong, G., *Marketing: an introduction* (2005), s. 247

⁴⁷ Uggla, Henrik, *Organisation av varumärken* (2003), s. 64

⁴⁸ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), s. 7

3.3. Varumärkets betydelse för en linjeutvidgning

“A brand is usually the most powerful asset a firm owns”.⁴⁹

Nedan redogörs det för hur varumärkets identitet hänger ihop med dess styrka och hur företaget bygger långsiktiga konkurrensfördelar med varumärket.

Enligt Melin karakteriseras varumärkes identitet som vad varumärket står för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt. För att ett varumärkes identitet ska behålla sin konkurrenskraft över tiden krävs att det har konsistens.⁵⁰ Anledningen till att det är intressant att diskutera varumärkesidentitet rörande varumärkesutveckling och i vårt fall linjeutvidgning är att varumärkets identitet föregår både image och positionering och belyser element som kontinuitet, långsiktiga mål, värden, kännetecknen och identitetsbegrepp.⁵¹

Varumärkesinnehavarens målsättning är att utveckla en kärnidentitet som kan vara konsistent över tiden, vilket är en förutsättning för att varumärkesinnehavaren ska lyckas förmedla en attraktiv bild av produkten. I och med att varumärkesinnehavare endast kan kontrollera produktattribut och hur de väljer att utforma varumärkets personlighet är det dessa faktorer som är intressanta att studera när det gäller att bygga upp ett starkt varumärke.⁵²

De produktattribut som vi vill ta upp inom konfektyrbranschen är produktutveckling/ produktkvalitet samt förpackningsidentitet. När det gäller produktutveckling och kvalitet för att bibehålla varumärkets styrka och vara ett attraktivt varumärke är det viktigt att de produkter varumärket står för ständigt utvecklas.⁵³ För att ha ett konkurrenskraftigt varumärke är valet av förpackning, färgkombination och logotyp viktigt. Förpackningen liksom produkten måste följa med i utvecklingen, men det är viktigt att förändringen inte blir för drastisk. Förändringen bör ske i små steg för att förmedla kontinuitet samtidigt som förnyelse signaleras. Ett problem med att använda sig av produktattribut för att skapa konkurrensfördelar är att dessa är lätta att imitera.⁵⁴ En för nära koppling mellan nya lanserade produkter och etablerade produkter resulterar i kannibalisering. Copulsky menar att nya värdeskapande attribut inom nya segment kan förhindra kannibaliseringseffekter och minskade marknadsandelar.⁵⁵

⁴⁹ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 93

⁵⁰ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), s. 134

⁵¹ Urde, Mats, *Märkesorientering, Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration* (1997), s. 106

⁵² *Ibid.*, s. 106

⁵³ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), s. 130

⁵⁴ *Ibid.*, s. 132

⁵⁵ Copulsky, William, *Cannibalism in the marketplace* (1976), s. 105

3.3.1 Linjeutvidgningens påverkan på varumärket

Ugglan refererar till Kapferer som beskriver sex olika sätt på hur ett varumärke kan påverkas av en linjeutvidgning. Linjeutvidgningar kan vara *Positiva*, *Negativa*, *Neutrala*, *Meningsskapande*, *Revitaliserande* eller *Defensiva*. Ett varumärke påverkas *positivt* av en linjeutvidgning när dess positiva associationer kan föras vidare till den nya produkten. *Negativ* påverkan sker ofta när linjeutvidgningen sker nedåt i prishierarkin. *Neutrala* linjeutvidgningar skapar varken negativa eller positiva associationer för varumärket. Det är ofta den här typen av linjeutvidgning som konsumenter förväntar sig att ett varumärke ska ha. Ett exempel på detta är en light-linje i sortimentet. *Meningsskapande* linjeutvidgningar tillför något nytt till varumärket och utvidgar dess mening. Det kan vara att varumärket, efter linjeutvidgningen, förknippas med något nytt. *Revitaliserande* linjeutvidgningar är en särskild form av meningskapande som ger varumärket ny kraft. Dessa understryker kärnvärden och varumärkets historia. *Defensiva* linjeutvidgningar är när företag utvidgar varumärket för att skydda sig mot att andra aktörer kapitaliserar på namnet.⁵⁶

Det är viktigt att företaget hittar en balans mellan kortsiktiga mål och en långsiktig strategi för varumärket.⁵⁷ Företag måste värdera hur varumärket påverkar linjeutvidgningen samt hur linjeutvidgningen påverkar varumärket.⁵⁸ Därför är det av stor vikt att analysera hur kärnvärden och associationer påverkas av linjeutvidgningen. Linjeutvidgningen bör stämma överens med företagets position och den position de vill ha i framtiden.⁵⁹

3.3.2 Positionering

Ett sätt att arbeta med linjeutvidgning är att fastställa modervarumärkets position och utifrån denna sedan utveckla de befintliga produkterna.⁶⁰ Utformningen av ett positioneringskoncept har hög prioritet hos många företag då det har en strategisk betydelse för varumärkets framgång. Genom rätt analys kan företaget hitta attraktiva positioner som ingen tidigare har gjort anspråk på. Det är viktigt att positioneringen är förankrad i varumärkets kärnvärden. Framgångsrika varumärken har ofta baserat sig på samma kärnvärden under en lång tid. Exempel på detta är *Volvo*, *Gillette* och *Marlboro* som alltid har förmedlat samma kärnvärden.⁶¹

Enligt Kapferer bör företag besvara och analysera fyra frågor under en positioneringsprocess; *varför ska konsumenten välja oss? Vilken målgrupp vänder vi oss till? Vid vilka tillfällen ska*

⁵⁶ Ugglan, Henrik, *Organisation av varumärken* (2003), s. 65-66

⁵⁷ Ibid., s. 65-66

⁵⁸ Hardle, B. G. S. et al., *The Logic of product – line extensions* (1994), s. 53-60

⁵⁹ Ugglan, Henrik, *Organisation av varumärken* (2003), s. 65-66

⁶⁰ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 93

⁶¹ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), s. 147-50

varumärket användas? Och slutligen *mot vilka andra varumärken ska företaget positionera sig?*⁶² Varumärkets positionering är den del av varumärket som företaget aktivt kommunicerar ut till sin målgrupp och målet är att denna ska vara överlägsen konkurrenternas varumärkespositionering. Beroende på den positionering företaget har valt kan starka relationer skapas mellan varumärket och konsumenten. En god positionering skapar märkeslojalitet, vilket på sikt skapar en stabil lönsamhet för företaget.⁶³

3.4 Positiva och negativa effekter av en linjeutvidgning

3.4.1 Positiva effekter av en linjeutvidgning

Linjeutvidgningar används ofta som ett kortsiktigt konkurrensverktyg.⁶⁴ Det kan ge lojala kunder en möjlighet att prova på nya varianter utan att byta varumärke.⁶⁵ Genom att lansera en ny produktvariant kan varumärkets livscykel förlängas. Apéria skriver ”*Yet the extension, through initially exploiting an existing parent brand name, actually might enhance a brand’s life by warding off decline precipitated by environmental changes*”.⁶⁶ Företag ser linjeutvidgning som en lågkostnadsstrategi med låg risk, för att möta behoven inom olika kundsegment.⁶⁷

Aaker ser följande fördelar med linjeutvidgningar; de kan utveckla kundbasen, erbjuda mångfald, vitalisera varumärket och ge det energi. Linjeutvidgningar kan vara ett sätt att erbjuda innovationer och blockera eller förhindra konkurrenter. En linjeutvidgning behöver inte vara en finansiell succé för att ge värde åt företaget. För starka varumärken kan linjeutvidgningar vara strategiskt lyckade även om de inte genererar höga vinster.⁶⁸

3.4.2 Negativa effekter av en linjeutvidgning

Kritiker till linjeutvidgning menar att två olika produkter inte kan stå under ett och samma varumärke. När den ena går upp i försäljning, går den andra ner i försäljning, den sk. ”Gungbrädeprincipen”.⁶⁹ Kritiker menar också att med tiden så glöms de nya

⁶² Kapferer, Jean-Noël, *The new Strategic brand Management Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (2004), s. 99-100

⁶³ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 93

⁶⁴ Hardle, B. G. S. et al., *The Logic of product – line extensions* (1994), s. 53-60

⁶⁵ Aaker, David A., *Building strong brands* (1996), s. 276

⁶⁶ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkes byggande processen* (2001), s. 99

⁶⁷ Hardle, B. G. S. et al., *The Logic of product – line extensions* (1994), s. 53-60

⁶⁸ Aaker, David A., *Building strong brands* (1996), s. 275-77

⁶⁹ Ries, A. och Trout, J., *Positionering* (1985), s. 89

produktvarianterna lätt bort.⁷⁰ En annan negativ effekt är att konsumenterna lätt blir förvirrade och märkeslojaliteten försämras genom att de uppmuntras till att köpa den nya produkten istället för originalprodukten.⁷¹

Linjeutvidgning används i vissa fall för att öka ett varumärkes hyllplats. Kritiker menar att linjeutvidgningar sällan ökar efterfrågan inom kategorin bara för att det finns fler produkter att välja mellan.⁷² Ofta lanseras linjeutvidgningar utan att först ta bort någon av de befintliga produkterna.⁷³ Dessutom kan inte återförsäljare erbjuda mer hyllplats bara för att det kommer ytterligare produkter. Återförsäljarna tillsätter även mer hyllplats åt sina egna märkesprodukter, sk. "Private Label".⁷⁴

3.4.2.1 Kannibalisering

Lomax et al. hänvisar i deras artikel till Copulskys definition av kannibalisering: "*the extent to which one product's customers are at the expense of other products offered by the same firm*".⁷⁵ Många företag har svårt att se detta och de kalkylerar därför på aggregerad försäljningsvolym för hela företaget utan att hänsyn till individuella köpbeteenden.⁷⁶ Enligt Kerin et al. kan det teoretiska ursprunget till kannibalisering härledas till *Cross-elasticity of the demand theory*. Teorin förklarar att den procentuella förändringen i pris som efterfrågas för produkt A påverkas av prisförändringen för produkt B. Efterfrågan mellan de två produkterna kan ses som oberoende, komplement eller substitut. Vid substitut, eller kannibalism, kommer ett lägre pris på produkt A minska den efterfrågade kvantiteten på produkt B. I pristeorin måste det även tas hänsyn till fysiska och symboliska attribut hos produkterna.⁷⁷ Lomax et al. menar att en produktlansering tar försäljningsandelar från befintliga produkter inom modervarumärkets produktportfölj. Detta kallar de för "förväntad kannibalism". Att inte förvänta sig någon kannibalism är orealistiskt och gäller enbart ett fåtal företag. Företaget måste därför förhindra det som istället kallas för "överdriven" kannibalism, dvs. att den minskade försäljningsandelen bland de befintliga produkterna i portföljen är oproportionerlig den nya produkten. Vidare delar Lomax et al. upp kannibalism i "first order", vilket betyder kannibalisering på modervarumärket och "second order", vilket innebär kannibalisering på de produkter som ingår i hela företagens produktportfölj.

Eftersom det inte finns en vedertagen definition av kannibalisering finns det heller inget standardverktyg som kan mäta fenomenet. Ett alternativ är att mäta den procentuella försäljningen för en ny produkt som kan härledas från försäljningen av företagets alla

⁷⁰ Ibid., s. 104-05

⁷¹ Quelch, J. A. och Kenny, D., *Extend Profits, Not Product Lines* (1995), s. 153-61

⁷² Hardle, B. G. S. et al., *The Logic of product – line extensions* (1994), s. 53-60

⁷³ Kapferer, Jean-Noël, *The new Strategic brand Management Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (2004), s. 173-74

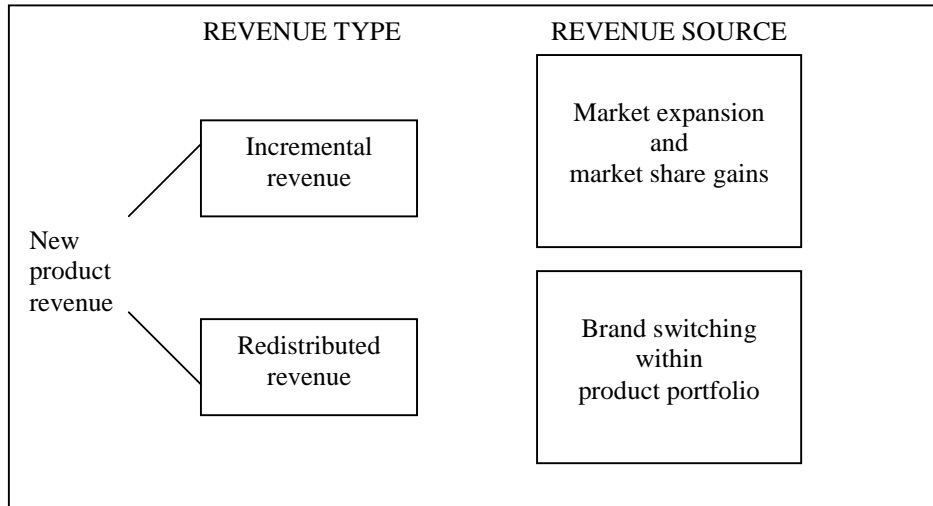
⁷⁴ Quelch, J. A. och Kenny, D., *Extend Profits, Not Product Lines* (1994), s. 153-61

⁷⁵ Lomax, W. et al., *The measurement of cannibalization* (1997), s. 20

⁷⁶ Ibid., s. 20

⁷⁷ Kerin, R. A. et al., *Cannibalism and New Product Development* (1978), s. 25-26

befintliga produkter. En tydligare definition skulle vara att studera försäljningsförlusten av modervarumärket i en mätskala. Troligen skulle denna skala få högre utslag ju närmare linjeutvidgningen är modervarumärket eller de existerande produkterna i företagets hela produktportfölj och skulle då ses som ett substitut till de befintliga.⁷⁸



Figur 3:2, *Components of New Product Sales Volume*⁷⁹

Enligt Kerin et al. kan nya produkter erhålla försäljningsintäkter från tre källor:

1. Nya konsumenter som tidigare inte var köpare av produkttypen
2. Konsumenter från konkurrenter
3. Företagets befintliga konsumenter som går över till den nya produkten⁸⁰

De första två källorna ger inkrementella intäkter, dvs. små och stegvisa intäktsökningar, till produktportföljen eftersom företagets totala marknad expanderar och andelar tas från konkurrenter. Den sista källan handlar om kannibalisering. Om intäkten sjunker för de befintliga produkterna i och med substitution så måste det räknas som en kostnad för den nya produkten.⁸¹ Kerin et al. poängterar att om man inte kalkylerar för kannibalism kan den nya volymen och vinsten bli mer av en illusion eftersom försäljningsandelar tas från befintliga produkter. Detta leder till en förvriden bild av produktlinjens lönsamhet och ”return on investment” på den nya produkten. Det är således viktigt att finna den potentiella kannibaliseringensrisken redan i produktutvecklingsfasen. Kannibaliseringseffekterna måste kalkyleras i alla utvecklingsprocesser, från den nya produktens konceptutformning till kommersialisering. Företag måste fråga sig vilken grad av kannibalism som är accepterad. Lönsamheten i den nya produkten kan till stor del bero på att andelar tas av befintliga produkter i företagets produktportfölj, men en del kan fortfarande bero på inkrementell

⁷⁸ Lomax, W. et al., *The measurement of cannibalization* (1997), s. 20-21

⁷⁹ Kerin, R. A. et al., *Cannibalism and New Product Development* (1978), s. 26

⁸⁰ Ibid., s. 26

⁸¹ Ibid., s. 26

intäktsökning. Detta förhållande kan vara komplicerat. Den inkrementella intäktsökningen kan vara ett verktyg för att mäta kannibaliseringseffekter.⁸²

Enligt Kerin et al. kan ledningen agera på ett felaktigt sätt som ökar de negativa kannibaliseringseffekterna för företaget. Däribland finns följande:

- Starkt tryck från ledningen att ”leverera” nya produkter
- Fokus på att utveckla en komplett linje med produkter för att öka den totala marknadsandelen
- Misslyckad positionering av de nya produkterna
- Aggressiva marknadsåtgärder för de nya produkterna, då de befintliga produkterna negligeras⁸³

3.4.2.1.1 Positiv kannibalisering

Kerin et al. menar att kannibalism inte bara bör ses som ett negativt fenomen. Nya produkter kan ge konkurrensfördelar genom att gap fylls som annars kunde ha blivit fyllt av konkurrenter. Det kan vara bättre att konsumenter byter produkter inom företagets produktportfölj än att de övergår till konkurrenternas produkter.⁸⁴ Enligt Mason och Milne är principen den att det är bättre att konsumenten kan välja mellan olika varumärken inom företaget än att välja mellan företagets egna och konkurrenternas. Denna föreställning har gällt det som kallas för ”Multi-brand strategy”, men eftersom kostnaden är stor att introducera ett nytt varumärke och bygga upp en identitet kring detta har företag mer och mer övergett denna strategi till fördel för linjeutvidgning.⁸⁵

Cravens et al. menar att företag måste arbeta med innovationer i en omvärld som präglas av snabb teknologisk utveckling. Beslutsfattare inom företag som har lönsamma produkter i produktportföljen är ofta oroliga att innovationer ska kannibalisera på befintliga produkter. Cravens et al. skriver att ”proaktiv kannibalisering” kan ge fördelar. Ett exempel på detta är *Gillettes* inkrementella utveckling och innovation av deras rakapparater som har påverkat försäljningen av befintliga produkter negativt, men ändå ökat företagets totala intäkter. Proaktiv kannibalisering är ett sätt att förutse hot för att kunna behålla konkurrensfördelar och skapa tillväxt. ”Destruktiv kannibalism” innebär istället att man går in med en ny produkt på en marknad för snabbt där de förekommande produkterna är lönsamma och redan har betydande konkurrensfördelar. Att besluta när man ska använda ”proaktiv kannibalisering” kräver effektiva marknadsavläsningar. Företag måste förstå konsumenterna, konkurrenterna och marknadstrenderna.⁸⁶

⁸² Kerin, R. A. et al., *Cannibalism and New Product Development* (1978), s. 29-31

⁸³ Ibid., s. 27

⁸⁴ Ibid., s. 27

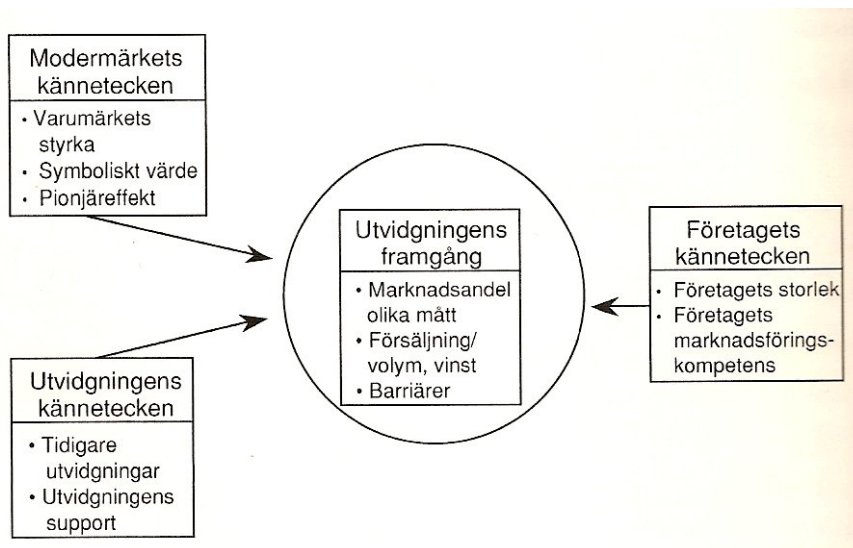
⁸⁵ Mason, C. H. och Milne, G. R., *An approach for identifying cannibalization within product line extensions and multi brand strategies* (1994), s. 163

⁸⁶ Cravens, D. W. et al., *The innovation challenges of proactive cannibalisation and discontinuous technology* (2002), s. 257-60

3.5 Framgångsfaktorer för en linjeutvidgning

“From a managerial perspective, because the majority (89%) of new product introduction activity appears to come from line extensions, it is imperative for management to have knowledge of what contributes to the success of this strategy”.⁸⁷

Apéria hänvisar till en omfattande studie av Redy et al. som visar att linjeutvidgningens framgång påverkas av tre olika kännetecken; *företaget som står bakom utvidgningen*, *modervarumärkets styrka* och *utvidgningen i sig*.⁸⁸ Då vår studie undersöker linjeutvidgning utifrån ett företagsperspektiv är den här modellen relevant då den tar upp de företagsrelaterade faktorerna. Modellen har kompletterats med Nijssens modell från hans artikel, *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods*.



Figur 3:3, Framgångsfaktorer linjeutvidgning⁸⁹

Nedan belyses de tre olika företagsrelaterade framgångsfaktorerna.

1. Modervarumärkets kännetecken

“Line extensions that enter earlier into a category will be more successful than later entrants”.⁹⁰ Ju tidigare en linjeutvidgning kommer ut på marknaden, desto större blir den positiva påverkan på linjeutvidgningens framgång. Denna sk. pionjäreffekt är mer påtaglig hos starka modervarumärken än för svaga.⁹¹

⁸⁷ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management* (2001), s. 98

⁸⁸ Nijssen, Edwin J., *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods* (1994), s. 451-57

⁸⁹ Reddy, Holak et al. (1994) i Apérias, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 98-99

⁹⁰ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 98-99

⁹¹ *Ibid.*, s. 98-99

“Order of entry and strength of the parent brand will have a significant interaction effect on the success of the line extension. Line extension of strong brand that enter later into a category will be more successful than those of weak brands that enter early into the same category”.⁹² De linjeutvidgningar som sker tidigt tenderar att få högre marknadsandelar än de som sker senare. Starka modervarumärken kan dock kompensera en sen linjeutvidgning och ändå erhålla större marknadsandelar än svaga modervarumärken. Modervarumärken med stark symbolik påverkar dessutom linjeutvidgningens framgång.⁹³

Nijssen tar upp ytterligare en faktor under modervarumärket som han benämner “*Fit between extension-parent brands*”. Med ”fit” menas nivån av liknelse mellan den nya produkten och modervarumärkets originalprodukt. Om den nya produkten är mycket lik originalprodukten riskerar den att bli ett substitut istället för ett komplement. Som tidigare nämnts kan detta leda till kannibalisering, dvs. desto mer lik den nya produkten är originalprodukten desto mer negativt påverkas linjeutvidgningens framgång. Dessutom måste nivån av liknelsen mellan den nya produktens och modervarumärkets koncept tas i beaktande. Inom en kategori kan det finnas skillnader mellan den fysiska produkten och imagen. Ett exempel är när en vit tandkräm introducerar en färgad tandkräm. Ju bättre liknelse det finns mellan produkten och modervarumärkets koncept desto positivare påverkas linjeutvidgningen.⁹⁴

2. Utvidgningens kännetecken

Erfarenhet av tidigare linjeutvidgningar kan göra att företag lyckas bättre med linjeutvidgningen.⁹⁵ Det har dessutom visat sig att reklam och marknadsföringsaktiviteter till stöd för linjeutvidgningen påverkar dess framgång positivt.⁹⁶

3. Företagets kännetecken

Stora företag med stor kompetens inom marknadsföring har visat sig vara mer framgångsrika i sina linjeutvidgningar än mindre företag med svag marknadsföringskompetens.⁹⁷ Nijssen påpekar även marknadsföringsbudgetens betydelse. Ju större ett företags marknadsföringsbudget är, desto positivare påverkas linjeutvidgningens framgång.⁹⁸

⁹² Ibid., s. 98-99

⁹³ Ibid., s. 98-99

⁹⁴ Nijssen, Edwin J., *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods* (1994), s. 451-57

⁹⁵ Ibid., s. 451-57

⁹⁶ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 98-99

⁹⁷ Ibid., s. 98-99

⁹⁸ Nijssen, Edwin J., *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods* (1994), s.451-57

4. Empiri

I det här kapitlet redovisas de tre intervjuerna med fallföretagen Cloetta Fazer, Kraft Foods och Leaf Sverige samt intervjun med Matz Hultin.

4.1 Intervju Cloetta Fazer, 26/11

Peter Henriksson

Marknadsdirektör för Cloetta Fazer, Sverige

Började på företaget 2004. Har arbetat som marknadsdirektör i ett år. Före det arbetade han som ”Trade Marketing Manager” och jobbade bla. med butikskampanjer.

Hur definierar du linjeutvidgning?

I företaget använder de sig av det engelska begreppet ”Line-extension”. Vid linjeutvidgning utgår de ifrån produkter under befintliga varumärken, som det säljs mycket av. De studerar därefter produkternas möjligheter att tillföra något nytt, tex. en ny smak eller en ny förpackning, för att på så sätt vitalisera varumärket.

Hur positionerar ni er mot marknaden?

Henriksson påpekar att Cloetta Fazer har många olika varumärken och att de utifrån dem väljer målgrupp och positioneringsstrategi. Han tar upp *Center* och *Plopp* som exempel på två olika varumärken som har olika karaktärer, samtidigt som de liknar varandra mycket. De skiljer sig åt vad gäller målgrupper och form. Henriksson påpekar att det är viktigt att hålla isär de två produkterna så att de inte kannibaliserar på varandra. Genom att renodla positioneringarna kan man förhindra kannibalisering mellan dem. *Plopp* positioneras som mer lekfullt och har fler osäkra smakområden medan *Center* positioneras som mer konservativt, med säkra smaker. Genom att göra projektiva konsumentundersökningar på hur *Plopp*-konsumenter ser på *Center*-konsumenter och vice versa menar Henriksson att produkterna lättare kan särskiljas.

Vad vill ni att konsumenten ska associera ert varumärke med?

Henriksson berättar att de har tänkta värden för alla sina varumärken. De ska vara så pass tydliga att ingen av dem ska kunnas väljas bort.

Varför väljer ert företag att linjeutvidga?

Henriksson säger att företaget arbetar med linjeutvidgning på ett traditionellt sätt. De undersöker först trender i omgivningen och gör sedan ett urval av de viktigaste trenderna. Till detta tar de hjälp av utomstående företag. Henriksson säger att Cloetta Fazer både är konsument- och produktionsdrivande. De analyserar således inte bara vad konsumenten kan

tänka sig vilja ha, utan även hur företagets produktionsstruktur ser ut och vad de kan göra. Linjeutvidgningar ska ha kortare livslängd än originalprodukterna och meningen är att de ska lösa av varandra och locka över konsumenter från konkurrenterna.

Vilka är fördelarna med linjeutvidgning?

Henriksson säger att de främsta fördelarna med linjeutvidgning är att det är enkelt och kostnadseffektivt. Konfektyrbranschen är väldigt nyhetsintensiv och varumärkesutvidgning (brand extension) är inte något alternativ, då det är mycket resurskrävande vad gäller ökad kommunikation, marknadsföring, nya förpackningslösningar etc. Linjeutvidgning hjälper varumärket att vara ”up to date” och bidrar till att hålla kvar varumärket i konsumentens medvetande. En linjeutvidgning kan också momentant öka försäljningsvolymerna genom att både den nya och den etablerade produkten kommuniceras ut. Att följa smaktrender är en vanlig linjeutvidgning inom konfektyrbranschen och kan stimulera marknaden.

Vilka är nackdelarna med linjeutvidgning?

Ca 300-400 nya artiklar lanseras varje år, främst linjeutvidgningar, och detta medför en stor kostnad för återförsäljarna pga. att de måste hantera många nyheter. Således ligger ett stort ansvar hos tillverkaren (Cloetta Fazer) att sätta rätt nyheter på rätt plats. Innan de nya produkterna lanseras testas de först internt och sen externt, dels för att kvalitetssäkra produkterna och dels för att undersöka att de uppfyller ett konsumentbehov. Linjeutvidgning kan medföra att varumärkets värde dras ned och kan upplevas som otydligt. Olika varumärken är olika känsliga och vissa bör man inte linjeutvidga menar Henriksson och påpekar hur viktigt det är att få konsumentens förtroende för den nya produkten.

Kan du ge ett exempel på någon lyckad linjeutvidgning i ert företag?

Henriksson tar upp *Dumle Snacks* som en mycket lyckad linjeutvidgning. *Dumle Snacks* är en linjeutvidgning av *Dumle Kola* som i sin tur är en linjeutvidgning av *Dumleklubban*. *Dumle* finns även i en mängd olika smaker; mörk, mint, äpple, päron etc. *Dumle Snacks* blev ännu större än originalet, *Dumle Kola*. Idag bildar de olika *Dumle*-produkterna en hel familj, där var och en passar för olika konsumenter och vid olika tillfällen. Viktigt är dock att kärnvärdena finns med i alla produkterna, nämligen choklad och kola.

Kan du ge ett exempel på någon mindre lyckad linjeutvidgning i ert företag?

Henriksson tar upp *Polly Orange* som ett exempel på en misslyckad linjeutvidgning, då den hade en kort livslängd. *Polly Orange* blev knappt ett år gammal. Henriksson påpekar dock att det var en framtvindad ersättningsprodukt då företaget under detta år genomförde en produktionsflytt från en fabrik till en annan. I och med detta uppstod tekniska problem och företaget kunde inte momentant tillverka de starka *Polly*-produkterna som hade lanserats strax före produktionsflytten. Ersättningsprodukten blev *Polly Orange*, men den hade dålig försäljning.

Hur påverkas företagets varumärke av en lyckad respektive misslyckad linjeutvidgning?

Varumärket påverkas definitivt av om linjeutvidgningen är lyckosam eller inte, säger Henriksson. Om den är lyckad så får företaget fler konsumenter att interagera med varumärket, vilket stärker det. Om linjeutvidgningen inte lyckas kan företaget tappa försäljning och varumärkets värde minskar. Linjeutvidgningen kan då innebära att det blir otydligare för konsumenten vad varumärket representerar.

Hur följer ni upp linjeutvidgningar?

Henriksson berättar att de generellt sett inte har någon uppföljning av linjeutvidgning. Med hjälp av företagen ACNielsen och GFK tas olika nyckeltal fram för att mäta linjeutvidgningen. Distribution är ett nyckeltal där de mäter hur stor andel av omsättningen som Cloetta Fazer står för i de svenska butikerna. Ett annat sätt är att addera ihop alla vägar i distributionskanalen. Henriksson ger exemplet 4 artiklar, som har 80 % distribution, dvs. de når 80 % av butikerna och ger 320 distributionspoäng. En tillkommande produkt ger 50 % i distribution och 370 distributionspoäng. Syftet med detta är att studera hur försäljningen hänger med när en ny produkt lanseras på marknaden. Målet är att öka den totala försäljningen varje gång Cloetta Fazer ökar antalet artiklar i butiken, annars tar de bara försäljningsandelar från sig själv. Företaget gör även en intern utvärdering där de utvärderar om den nya produktmixen är mer lönsam än den tidigare produktmixen. En produkt kan vara dyrare att producera än en annan därför att den tex. är sist i produktionslinjen. Företaget måste ta hänsyn till detta för att få en rättvis kostnadsbild av varje enskild produkt. För att skapa en lyckad linjeutvidgning krävs bättre distribution och en positiv utveckling i försäljning, menar Henriksson.

Har ni upplevt någon kannibalism vid era linjeutvidgningar? Är kannibalism positivt eller negativt?

Henriksson beskriver konsumentens köpbeteende som att konsumenten inte väljer bland alla artiklar på godishyllan utan väljer utifrån en mental inköpskorg. Henriksson menar att den mentala inköpskorgen ser olik ut hos varje person. Företaget analyserar köpbeteenden genom att bla. ställa sig frågan, *de som äter Polly, vad äter de mer? Köper de även geléhallon och/eller Ahlgrens bilar?* Henriksson påpekar att produktmixen måste ta köp från konkurrenterna och inte ifrån företagets andra produkter. Enligt Henriksson finns det inget positivt med kannibalisering.

Hur kan negativa kannibaliseringseffekter undvikas?

Alla nya produkter har en tendens att kannibalisera på originalprodukterna. För att minska risken undersöks produkterna väl och det säkerställs att de har en unik position på marknaden. Konsumenttester görs för att undersöka om intresset för den nya produkten är högre eller i paritet med originalet. Kannibalisering kan enligt Henriksson uppstå på olika sätt. Ett exempel är en "crowding out"-effekt, vilket innebär att en utträngningseffekt sker. Detta upplevs framförallt hos säljkåren då fokus läggs på att lansera den nya produkten. Ett problem är att

säljarna då lätt tappar fokus på vad de arbetade med innan, på bekostnad av den nya produkten. Detta är mycket svårt att mäta, menar Henriksson.

Hur mäter ni kannibalism i ert företag?

Henriksson berättar att de generellt sett inte använder sig av något mätverktyg för att mäta kannibaliseringseffekter. Det som kan göras är att olika försäljningsparametrar i en regressionsanalys analyseras. De har dock inte själva den rätta kompetensen för att säkerställa validiteten i resultaten. Ett enklare mätverktyg är att undersöka hur mycket försäljningen har ökat respektive minskat efter en linjeutvidgning.

Hur ser ni på linjeutvidgning i framtiden inom konfektyrbranschen?

Henriksson tror med stor säkerhet att vi kommer se allt färre nya, stora varumärken, då denna företagsstrategi är alldeles för kostsam. Henriksson tror också att återförsäljarnas krav på vilka nyheter som ska tas in, kommer att öka. Ett axiom har länge varit att nyheter, dvs. linjeutvidgning hjälper till att driva marknaden framåt. Dock har det inte alltid blivit så, eftersom det tar mycket resurser och tid från företaget. Vidare kommer varumärkesfrågan att ställas på sin spets, säger Henriksson. *Hur långt kan vi sträcka varumärket utan att det vattnas ut? Hur mycket kan vi tjäna på att linjeutvidga?*

Har linjeutvidgning ökat inom ert företag de senaste tre åren?

Henriksson säger att linjeutvidgning har ökat i deras företag

4.2 Intervju Kraft Foods, 21/11

Malin Jönsson

Marknadschef för Estrella (tidigare marknadschef för Marabou), Kraft Foods, Skandinavien
Erfarenhet inom konfektyrbranschen sedan 1998, arbetade 1998-2002 som produktchef.

Hur definierar du linjeutvidgning?

Jönsson menar att linjeutvidgning sker när man använder ett varumärke som tex. *Aladdin* och använder det på en nylansering som särskiljer sig från originalprodukten.

Hur positionerar ni er mot marknaden och vad vill ni att konsumenten ska associera ert varumärke med?

Varumärket *Marabou* har en väldigt stark position, framförallt *Marabou mjölkchoklad* med sin speciella krämiga smak jämfört med andra choklader. Positioneringen är ”The Golden Standard”. De associationer som folk ska få av *Marabou* är gott, positivt, barndomsminnen och njutning.

Varför väljer ert företag att linjeutvidga?

Anledningen till att Kraft Foods väljer att linjeutvidga inom *Marabou* beror framförallt på att det är dyrt, tidskrävande och svårt att etablera ett nytt varumärke. Linjeutvidgning av ett redan känt och etablerat varumärke är betydligt billigare. På frågan om Jönsson tror att det finns en viss mättnad ute på marknaden och att kunderna inte efterfrågar fler linjeutvidgningar, säger hon nej. Hon ser heller ingen risk med att det skulle bli så. Det är viktigt att investera i etablerade varumärken. Konsumenterna i dagens samhälle förväntar sig hela tiden nyheter och vill testa nya saker, annars blir de uttråkade och går kanske över till ett annat varumärke.

Jönsson konstaterar att de på *Marabou* jobbar mycket med produktutveckling och att detta alltid grundar sig på basis av konsumenternas efterfrågan. Företaget utgår ifrån konsumentperspektivet. Jönsson poängterar även att en linjeutvidgning fungerar bäst hos redan starka varumärken. Man kan då använda det starka varumärket för att lansera en ny produkt i en redan existerande kategori, eller lansera produkten inom en ny kategori. Jönsson ger exemplet *Daimglass* som är och har varit väldigt lyckad. Detta beror mycket på att *Daim* redan hade en stark ställning. Jönsson poängterar att det är viktigt att den nya produkten uppfyller ett annat behov än tidigare produkter samt att det är viktigt att fokusera på det mervärde som produkten ger konsumenten.

Vilka är fördelarna respektive nackdelarna med linjeutvidgning?

Nackdelarna med linjeutvidgning är att det finns en viss risk för urholkning av varumärket säger Jönsson. Jönsson ger här exemplen *Gucci* och *YSL* som har stretchat sina varumärken långt, vilket har gjort att dessa varumärken urholkats. Å andra sidan har lyxvarumärkena fått ett nytt uppsving de senaste åren säger Jönsson. Ett bättre exempel på hur en ny produkt kan skada varumärket är *Mercedes* lansering av A-klass som välte i tester. Det gjorde att *Mercedes* fick ändra sin etablerade "weltklasse".

Kan du ge ett exempel på någon lyckad linjeutvidgning i ert företag?

En lyckad linjeutvidgning som Jönsson nämner är *Marabou mjölkchoklad* med *Daim*. Den gav stora volymer och blev en storsäljare inom segmentet. Produkten har etablerat sig och lever kvar. Det är svårt att etablera en ny storsäljare, men denna kombination lyckades bra.

Kan du ge ett exempel på någon mindre lyckad linjeutvidgning i ert företag?

Som en mindre lyckad linjeutvidgning ger Jönsson exemplet *Alladin Grande*, som var en större variant av en pralin. Denna var inte kvar länge på marknaden. Viktigt att tillägga är att en produkt kan vara lyckad även om den inte är kvar länge på marknaden. Den kan ha varit lönsam under tiden då produkten fanns. Linjeutvidgningen kan alltså fortfarande ha varit lyckad, det beror på vilka mål företaget hade med den. Under tiden *Alladin Grande* lanserades hände något spännande i butikerna som gjorde konsumenterna uppmärksamma på varumärket, menar Jönsson

Hur påverkas företagets varumärke av en lyckad respektive misslyckad linjeutvidgning?

Jönsson säger att det beror på styrkan i modervarumärket, men enklast är att säga att en lyckad linjeutvidgning påverkar modervarumärket positivt och vice versa. Jönsson fortsätter med att resonera utifrån en misslyckad linjeutvidgning och tror inte att modervarumärket i sig skulle påverkas så negativt. Många konsumenter skulle inte ens märka det säger Jönsson. Om en produkt däremot skulle smaka dåligt eller visa sig innehålla någon dålig tillsatts kan varumärket skadas. Konsumenten kan då tappa förtroendet för varumärket. Jönsson avslutar med att säga att det är viktigt att tänka på vilka kärnvärden originalprodukten har vid en linjeutvidgning. De ska finnas med i alla nya produkter.

Hur följer ni upp linjeutvidgningen?

Jönsson säger att de köper data av ACNielsen, dvs. mätningar på hur mycket deras nya produkter säljer i butikerna.

Hur mycket påverkar konkurrenssituationen, återförsäljarnas makt och konsumentens köpbeteende era val av att linjeutvidga?

Jönsson säger att de inte tittar så mycket på vare sig konkurrenter eller återförsäljare i framställandet av nya produkter, men när hon får frågan hur de ser på EMV (återförsäljarnas egna produkter) säger hon att återförsäljarna har blivit mycket mer professionella och har fått ett kritiskt lönsamhetstänk. De kräver numera snabb prestation av den nya produkten och vill ha bevis för att produkten kommer att lyckas. För tio år sen såg det väldigt annorlunda ut, allt togs in per automatik utan att ifrågasättas. I dag kan de välja mer själva om de vill ta in produkten eller inte, detta mycket på grund av EMV.

Har ni upplevt någon kannibalism vid era linjeutvidgningar? Är kannibalism positivt eller negativt?

Jönsson tycker inte att man kan se svart eller vitt på kannibalisering. Man kan inte automatiskt säga att det är av ondo. Det beror på, ibland kan en ny produkt ge sämre lönsamhet, men på sikt kan det gynna företaget som helhet. Ibland när kannibalisering råder kan den totala lönsamheten vara större. I en sådan situation tycker Jönsson inte att kannibalisering spelar så stor roll. I det fall då en ny produkt har sämre lönsamhet än en befintlig och den totala volymen förblir densamma är linjeutvidgningen givetvis en dålig affär, menar Jönsson.

Hur mäter ni kannibalism i ert företag?

Jönsson kan bara säga att de gör en viss uppföljning för att se hur försäljningen har gått där de bla. tittar på totalvolymen av försäljningen. Genom att jämföra försäljningsvolymen på de övriga produkterna före och efter linjeutvidgningen kan de mäta kannibaliseringseffekter. De räknar alltid med en viss procentsats av kannibalisering. Hur mycket kan Jönsson inte svara på, men säger att det beror på många olika faktorer. Det är givetvis en stor fara om kannibaliseringen ger stora negativa effekter, företaget måste säkerställa att så inte blir fallet.

Hur ser ni på linjeutvidgning i framtiden inom konfektyrbranschen?

Jönsson tror att linjeutvidgningar kommer att öka i framtiden eftersom nya varumärken är mycket kostsamma att bygga upp.

Har linjeutvidgning ökat inom ert företag de senaste tre åren?

Antalet linjeutvidgningar har ökat inom Marabou, enligt Jönsson.

4.3 Intervju Leaf Sverige, 27/11

Cecilia Krook

Marknadschef för Enjoyment (godisportföljen) på Leaf Sverige

Har arbetat för Leaf Sverige i 5 ½ år. Började som ”Junior Brand Manager” och har även arbetat som produktchef för Läkerol. Är marknadschef sedan ett år tillbaka.

Hur definierar du linjeutvidgning?

Krook ser linjeutvidgning som en ny smak inom en existerande produktkedja.

Hur positionerar ni er på marknaden?

Positioneringen är olik för alla varumärken. Hela Malacoportföljen riktar sig till många olika målgrupper och de olika produkterna är ämnade för olika tillfällen, tex. så passar vissa produkter för biobesök. Det som är gemensamt i deras positionering är att varumärkena står för kvalitet, bra ingredienser och god smak. När företaget ska utveckla och lansera en ny produkt samt positionera denna försöker de alltid hitta luckor på marknaden.

Varför väljer ert företag att linjeutvidga?

Krook säger att Leaf Sverige arbetar med linjeutvidgning för att underhålla existerande produktsortiment samt ta fram nya innovationer och driva marknaden framåt. Fokus ligger främst på innovationer. Krook säger även att de produkter de har i portföljen idag måste underhållas och att nya produkter behöver lanseras för att hålla portföljen levande. Hon exemplifierar med *Gott & Blandat*-familjen som idag finns i *Surt & Blandat*, *Salt & Blandat* etc. Ibland arbetar de även med linjeutvidgning för att en produkt behöver bytas ut eller hänga med trender i omgivningen. Det gäller samtidigt att inte ändra för mycket på traditionella och uppskattade produkter, tex. *Djungelvrål*, *Zoo* mm. Vi svenskar gillar att testa nya smaker och koncept och då gäller det att hänga med, driva marknaden framåt och läsa av trenderna som kommer. För att veta vilka trender som är på gång och vilka smaker de bör satsa på använder de sig av omvärldsbevakning och analyserar då bland annat hur marknaderna i USA, Japan och Tyskland ser ut. Utöver detta har de ett nära samarbete med ”smakhus”, ifrån vilka de köper in smaker. ”Smakhusen” är kunniga inom trender och bra smakkombinationer. En smak som alltid håller är jordgubb, säger Krook.

Vilka är fördelarna med linjeutvidgning?

Krook säger att linjeutvidgning är ett bra sätt att hålla portföljen levande. Det kan också vara en bra taktik för att uppmärksamma varumärket och på så sätt få folk att börja prata om det. Som exempel tar hon upp *Kalles kaviar banan* som har fått mycket uppmärksamhet på sista tiden. Krook menar att produkten har fått oss att prata mer om *Kalles original* och är därmed ett taktiskt drag av företaget för att öka försäljningen på originalprodukten.

Vilka är nackdelarna med linjeutvidgning?

Krook menar att det finns en risk att företaget lägger ner resurser i form av utveckling och produktion som i slutändan inte leder till ökad försäljning. Linjeutvidgning innebär höga kostnader för företaget i form av utveckling, design och förpackningsframtagning samt tar resurser från andra innovationer som företaget skulle kunna ta fram.

Kan du ge ett exempel på någon lyckad linjeutvidgning?

Ahlgrens Bilar Däck är ett exempel på en lyckad linjeutvidgning. Produkten kunde utnyttja det starka produktnamnet, *Ahlgrens Bilar*. Dessa däck i lakritsskum är en unik produkt och smakar helt annorlunda än originalprodukten. Därför upplevs inte heller någon större kannibaliseringseffekt. När *Ahlgrens Bilar Däck* lanserades ökades fokus på hela Ahlgrensportföljen, vilket gjorde att även försäljningen på originalprodukten ökade. År 2003, då *Ahlgrens Bilar Däck* lanserades, fick Leaf Sverige pris av konsultfirman ACNielsen för årets bästa lansering.

Kan du ge ett exempel på någon mindre lyckad linjeutvidgning i ert företag?

Som mindre lyckad linjeutvidgning nämner Krook småpåsar inom Leafs småpåseserie som har lanserats utan att få den fokus som krävdes. De har till stor del misslyckats på grund av att de inte har kommunicerats ut på ett adekvat sätt till konsumenten.

Hur påverkas företagets varumärke av en lyckad respektive misslyckad linjeutvidgning?

Krook säger att en lyckad linjeutvidgning lyfter varumärket. Beroende på vilken typ av ny produkt som lanseras kan den tex. förnygra varumärket genom att locka yngre konsumenter till den nya produkten och i sin tur till varumärket. Företag kan bredda och stärka ett varumärke genom linjeutvidgning menar Krook. Om en linjeutvidgning misslyckas beror enligt Krook på hur stor satsningen är. Om det är en liten lansering som inte så många hör talas om och om produkten dessutom försvinner snabbt, så påverkar den inte varumärket alls, menar Krook. Om det däremot är en stor satsning som kund (återförsäljare) och konsument kommer ihåg, kan det leda till att de tappar förtroendet för företaget och varumärket. Ett par misslyckanden på rad innebär kanske att återförsäljarna inte tar in nästa nyhet.

Hur följer ni upp linjeutvidgningen?

Krook förklarar att de inte får lansera vad som helst. De har en väldigt traditionell produktutvecklingsprocess där marknadssidan först kommer med en idé tex. en linjeutvidgning.

Under detta stadium diskuteras mycket kring vad de tror kommer att sälja, vilka erfarenheter de har osv. Förslag går sedan vidare till ett råd där bla. Krook sitter med. Detta råd beslutar om vilka idéer som ska få resurser. I samband med det görs kostnadsberäkningar och beslutas kring eventuella investeringar. Som sista steg i processen går det förslaget åter upp till rådet som beslutar om idén ska testas i produktion. Om produkten lanseras genomförs en uppföljning inom ett år för att se om produkten motsvarade förväntningarna i form av vinst, försäljning, lämnade rabatter etc.

Har ni upplevt någon kannibalism vid era linjeutvidgningar? Är kannibalism positivt eller negativt?

Ibland beslutar Leaf Sverige att inte lansera en ny produkt för att de tror att den kommer att kannibalisera för mycket på befintliga produkter. Detta gäller tex. om smak, form och färg är alldeles för lika originalet. Om en produkt är alldeles för lik kan den kannibalisera upp till 80-90 %. Därför är det viktigt att komma med något som inte finns sedan tidigare för att på så sätt minska kannibaliseringseffekten. Förutom att studera konsumentens köpbeteende måste företaget hantera påtryckningar från dagligvaruhandeln, gällande vilka produkter som ska tas bort i den befintliga produktportföljen när nya kommer. Ofta tvingar återförsäljaren företaget att ta bort en av sina egna produkter istället för att ta bort en av konkurrenternas på hyllan. Det är därför viktigt att den nya produkten säljer mer än den befintliga.

Hur mäter ni kannibalism i ert företag?

Krook säger att kannibaliseringseffekter utvärderas med hjälp av interna verktyg samt erfarenhet av tidigare lanseringar. För att undersöka kannibaliseringseffekter kan företaget också ta hjälp av undersökningsföretag för att räkna ut hur stora effekterna kan komma att bli. Detta används främst vid de viktigaste lanseringarna.

Hur ser ni på linjeutvidgning i framtiden inom konfektyrbranschen?

Krook tror att sockerdebatten som råder idag kommer ha stor betydelse även i framtiden. Detta är även en av anledningarna till deras senaste tillskott, *Truly*-familjen, som innehåller 30 % mindre socker, naturliga fruktjuicer och endast färger från naturen. Konsumenten bryr sig mer om kvalitet idag. När man väl unnar sig godis vill man att det ska vara riktigt gott. Krook tror inte att det kommer komma fler nya varumärken eller konfektyraktörer på marknaden eftersom det inte finns något större utrymme för det hos kunderna (återförsäljarna). Krook tror även att trender som klimat och ekologi kan komma att påverka utvecklingen. Krook tror mer på innovation än linjeutvidgning framöver och ser bla. *Truly* som en bra innovation. *Truly* definierar Krook som en innovation och ett helt nytt koncept eftersom produktlinjen erbjuder mindre socker och därmed ingår i en ny produktkategori. Förutom det har produkterna inom *Truly*-familjen en ny design och ett nytt produktnamn.

Efter intervjun med Krook funderade vi över inom vilken kategori *Truly*-familjen hör hemma. Efter vidare diskussion med Krook sa hon att *Truly* är en varumärkesutvidgning, dvs. brand extension.

Har linjeutvidgningar ökat inom ert företag de senaste tre åren?

Krook säger att Leaf Sverige har haft många fler linjeutvidgningar under de senaste tre åren jämfört med för fem till sex år sedan, men de ökar inte ytterligare nu. Dvs. den höga takten har varit konstant under de tre senaste åren.

4.4 Intervju Matz Hultin, 5/12

Matz Hultin

Ekonomilärare på Europaskolan i Strängnäs sedan fem år.

Har arbetat på Ahlgrens/Läkerol som idag är en del av Leaf International. Matz arbetade på Ahlgrens/Läkerol mellan 1980-1990. Han arbetade inledningsvis som exportdirektör och sedan som marknadsdirektör samt ingick i företagsledningen. Hultin säger att han var djupt inblandad i frågor kring linjeutvidgning. Efter det arbetade han först som internationell marknadschef på SCA Hygien (Mölnycke) och sedan som internationell marknadsdirektör på BRIO där han även ingick i företagsledningen.

Hur definierar du linjeutvidgning?

Det är när man försöker utnyttja sitt varumärke för nya produkter eller produktvarianter.

Varför väljer företag att linjeutvidga?

Hultin säger att det har mycket att göra med att utnyttja varumärket, dvs. profitera på varumärket. Det är dyrt att bygga upp nya varumärken.

Vilka är fördelarna med linjeutvidgning?

Hultin delar upp fördelarna i ett konsument- respektive företagsperspektiv. Konsumenterna tror lättare på produktvarianter under ett varumärke de redan känner till. Gillar de tex. *Läkerol* provar de ofta en ny produkt av *Läkerol*. På så sätt är linjeutvidgning en bra strategi. När det gäller hur företaget ser på fördelarna med linjeutvidgning säger Hultin att det är billigare att lansera en ny produkt under ett befintligt varumärke då färre investeringar krävs.

Vilka är nackdelarna med linjeutvidgning?

Det finns en "kritisk gräns" då konsumenten inte längre tror på företaget. Denna gräns nås när något helt främmande lanseras. Hultin tar upp modebranschen som ett exempel. De har börjat lansera flera nya produkter inom nya segment. Risken är att företag går ifrån sitt koncept. Hur skulle de se ut om tex. *Armani* började tillverka cyklar, säger Hultin.

Enligt Hultin förblindas företag idag av att göra "billiga innovationer". Han exemplifierar med *Ramlösas* alla nya smaker som inte längre är kopplade till det ursprungliga konceptet, "Hälsobrunnen". Detta är en trend där man inte tänker så mycket på långsiktighet, menar Hultin.

Hultin tror att de som jobbade på *Läkerol* under hans tid reagerar negativt på den snabba linjeutvidgning som sker idag. Hultin illustrerar med *Läkerol Kids* som ett praktexempel på detta. *Läkerol Kids* kan inte enligt Hultin kopplas till varumärket *Läkerol*. *Läkerol* handlar om att göra halstabletter och inte att göra karameller för barn. *Läkerol Kids* konkurrerar i en annan nisch som styrs av andra saker som tex. pris.

Hultin är inte negativ till linjeutvidgning under förutsättning att man håller sig till kärnvärdet. Hultin är däremot negativ till det som sker idag, dvs. den urholkning som sker med varumärken.

Har du sett något exempel på en lyckad respektive misslyckad linjeutvidgning inom konfektyrbranschen?

Linjeutvidgningar inom *Läkerol* där de nya produktvarianterna stämmer överens med det gamla konceptet halstabletter (att *Läkerol* ska ha en effekt på halsen) har oftast lyckats. Idag tror Hultin att företag har gått över den ”kritiska gränsen” när de lanserar frukt- och barnkarameller. Nackdelarna kommer att visa sig en dag säger Hultin och poängterar hur viktigt det är att hålla kvar vid kärnvärdena. Hultin kan däremot förstå att *Läkerol* vill lansera nya produkter idag eftersom företag vet att de kan utnyttja sitt starka varumärke för att få hyllutrymmen i handeln, dvs. skapa ökad distribution.

Hur påverkas varumärket av en misslyckad linjeutvidgning

Varumärket kan som tidigare nämnts undergrävas av en alltför intensiv linjeutvidgning, speciellt om produkten inte signalerar kärnvärdena.

Hultin tar upp Procter & Gamble som ett exempel på ett företag som är duktiga på varumärken. De har strikta regler på hur de får använda sina varumärken och Hultin säger att det ska mycket till för att de ska utveckla ”Vicks kids” utifrån *Vicks*. Inom Procter & Gamble hålls den traditionella synen på varumärken kvar och de lyfter sällan fram bolagsnamnet i produkterna.

Vad anser du att företag måste ta hänsyn till vid linjeutvidgning?

Hultin anser att företag inte får förblindas av att linjeutvidgning alltid är ett lätt tillvägagångssätt när företag produktutvecklar samt att inte gå över den ”kritiska gränsen”, som Hultin nämnde tidigare. Det är alltid enklare att lansera en ny produkt om man har ett stabilt och väletablerat varumärke i grunden. Hultin understryker dock att man inte ska ta ett starkt varumärke för givet.

Hur påverkar konkurrenssituationen, återförsäljarnas makt och konsumentens köpbeteende framgången av linjeutvidgningar?

En stor anledning till linjeutvidgning kan vara återförsäljarnas makt säger Hultin. De senaste åren har företagen varit mycket mer inriktade på återförsäljarledet än konsumentmarknads-

föring enligt Hultin. Vad gäller konsumentens köpbeteende säger Hultin att de hellre prövar något de känner till, men om produkten inte lever upp till konsumentens värden förkastas den.

Hur ser du på kannibalism och hur kan detta undvikas? Är kannibalism positivt eller negativt?

Hultin säger att kannibalism är något som företag kan leva med och acceptera så länge det totala resultatet blir positivt. Det är viktigt att följa upp kannibaliseringseffekterna noggrant, dvs. studera från vilka existerande produkter den nya produkten tar försäljningsvolym. Den produkt som bara tar ifrån sina egna är ointressant att ha kvar i sortimentet. Därför måste den nya produkten föra med sig något nytt. Mätverktyg för kannibalism som användes under Hultins tid var främst konsumentundersökningar där det bla. undersöktes hur konsumenten kombinerar olika produkter och vilka produkter som konsumenten tidigare köpt. Genom konsumentundersökningar försökte företaget följa strömmarna.

Hur ser du på linjeutvidgning i framtiden inom konfektyrbranschen?

Hultin tror att företag kommer att komma till en punkt framöver där varumärket drabbas hårt, där varumärket inte är så värdefullt längre och inte betyder så mycket för konsumenten. Hultin tror på en ”rekyleffekt” då företag tvingas gå ”back to basic”, dvs. att antalet linjeutvidgningar kommer minska samt att alla produkter kommer utgå ifrån grundkonceptet.

5. Analys

I det här kapitlet sammankopplas teorin med det material som samlades in under intervjuerna för att söka förståelse för och kunna besvara syftet. Först analyseras varför företag linjeutvidgar och betydelsen av varumärket och dess kärnvärden. Därefter analyseras negativa effekter av linjeutvidgning. Avslutningsvis redogörs för exempel på lyckade och misslyckade linjeutvidgningar inom de tre fallföretagen, vilka kopplas ihop med framgångsfaktorer för en linjeutvidgning.

5.1 Därför linjeutvidgar företag

Enligt Jönsson linjeutvidgar Marabou framförallt för att det är billigare och mindre tidskrävande än att etablera ett nytt varumärke. Av samma anledning linjeutvidgar Cloetta Fazer. Även Hardle et al. (1994) menar att företag ser linjeutvidgning som en strategi med låg kostnad och låg risk.⁹⁹ Hultin påpekar att linjeutvidgningar har mycket att göra med att exploatera varumärket. Han delar upp fördelarna i ett konsument- respektive företagsperspektiv. När det gäller företagsperspektivet menar Hultin att den främsta fördelen med linjeutvidgning är att det är billigt att lansera en ny produkt under ett befintligt varumärke, då färre investeringar krävs jämfört med att lansera ett helt nytt varumärke med ny teknik. Hultin säger att linjeutvidgningar kan vara ett sätt att erbjuda innovationer och blockera eller förhindra konkurrenter. Krook säger att Leaf Sverige arbetar med linjeutvidgning för att underhålla det existerande produktsortimentet samt ta fram nya innovationer och driva marknaden framåt. Apéria (2001) förklarar att ju tidigare en linjeutvidgning kommer ut på marknaden, desto större blir den positiva påverkan på linjeutvidgningens framgång. Han menar dessutom att den här sk. ”pionäreffekten” är tydligare för starka varumärken än för svaga.¹⁰⁰ Ibland arbetar Leaf Sverige även med linjeutvidgning för att en produkt behöver bytas ut. Till skillnad från de andra tre respondenterna säger Krook att linjeutvidgningar innebär höga kostnader för företaget i form av utveckling, design och förpackningsframtagning samt att det tar resurser från andra innovationer som skulle kunna tas fram.

Enligt Henriksson på Cloetta Fazer är linjeutvidgning ett sätt att hålla varumärket ”up to date” och bidrar till att hålla kvar varumärket i konsumentens medvetande. Samma resonemang förs av Kapferer (2004) som menar att alla produkter har sina begränsningar och att de så

⁹⁹ Hardle, B.G.S. et al., *The logic of product-line extensions* (1994), s. 53-60

¹⁰⁰ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 98-99

småningom blir ”out of date”. Det är därför företagen behöver förnya sina produktkedjor genom sina varumärken.¹⁰¹

Aaker (1996) tar upp följande fördelar med linjeutvidgning; Den kan utveckla kundbasen, erbjuda mångfald, vitalisera varumärket och ge det energi. Linjeutvidgning kan alltså vara ett sätt att erbjuda innovationer och blockera eller förhindra konkurrenter.¹⁰² Jönsson ser att det är viktigt att investera i befintliga varumärken, då konsumenter förväntar sig nyheter. Krook säger att vi svenskar gillar att testa nya smaker och koncept och då gäller det att hänga med, läsa av trenderna som kommer och hålla portföljen levande. Aaker (1996) är på samma linje och säger att linjeutvidgningar kan ge lojala kunder en möjlighet att prova på nya varianter utan att byta varumärke.¹⁰³ Henriksson kompletterar resonemanget kring linjeutvidgningars fördelar med att säga att en linjeutvidgning momentant kan öka försäljningsvolymen genom att både den nya och den gamla produkten kommuniceras.

Henriksson säger att målet med linjeutvidgningar är att de ska ha en kortare livslängd än originalet, dvs. att de ska lösa av varandra och ta marknadsdelar från konkurrenter. Hardle et al. (1994) säger samma sak, dvs. att linjeutvidgningar ofta används som ett kortsiktigt konkurrensverktyg.¹⁰⁴ Jönsson säger att målet med linjeutvidgningar beror på och poängterar att en produkt kan vara lyckad även om den inte är kvar länge på marknaden. Den kan ha varit lönsam under tiden då produkten fanns på marknaden. Målet med linjeutvidgning kan alltså vara att uppmärksamma varumärket under en begränsad tidsperiod. Aaker (1996) styrker att en linjeutvidgning inte behöver vara en finansiell succé för att ge värde åt företaget.¹⁰⁵

5.2 Linjeutvidgningens påverkan på varumärket

Alla respondenter tar upp vikten av varumärkets kärnvärden. Jönsson säger att de kärnvärden varumärket har ska finnas med i alla produkter och Krook säger att deras positionering som premiumvarumärke är något som är gemensamt för hela produktportföljen. Urde (1997) menar att varumärkesinnehavarens målsättning är att utveckla en kärnidentitet som kan vara konsistent över tiden. Detta ses som en förutsättning för att varumärkesinnehavaren ska lyckas förmedla en attraktiv bild av produkten.¹⁰⁶ Både Melin (1997) och Ugglå (2003) poängterar att det är av stor vikt att analysera hur kärnvärden och associationer påverkas av linjeutvidgningen. Linjeutvidgningen bör stämma överens med företagets position och den position de vill ha i framtiden. Genom rätt analys kan företaget hitta attraktiva positioner som

¹⁰¹ Kapferer, Jean-Noël, *The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long term* (2004), s. 176-77

¹⁰² Aaker, David A., *Building strong brands* (1996), s. 275-77

¹⁰³ Ibid., s. 276

¹⁰⁴ Hardle, B.G.S. et al., *The logic of product-line extensions* (1994), s. 53-60

¹⁰⁵ Aaker, David A., *Building strong brands* (1996), s. 275-77

¹⁰⁶ Urde, Mats, *Märkesorientering, Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration* (1997), s. 106

ingen gjort anspråk på. Det är dock viktigt att positioneringen är förankrad i varumärkets kärnvärden.^{107 108} Hultin menar att en förutsättning för en lyckad linjeutvidgning är att man håller sig till kärnvärdet, annars riskerar varumärket att urholkas. Han tar upp exemplet *Läkerol Kids* som enligt honom går ifrån varumärkets koncept (halstabletter). Nijssen (1994) styrker att ju bättre överensstämmelsen är mellan produkten och varumärkets koncept, desto bättre påverkas linjeutvidgningen.¹⁰⁹ Ugglå (2003) resonerar kring att ett modervarumärke påverkas positivt av en linjeutvidgning när dess positiva associationer kan föras vidare till den nya produkten.¹¹⁰ Henriksson, Jönsson och Krook menar alla att en lyckad linjeutvidgning påverkar varumärket positivt. Henriksson säger att varumärket definitivt påverkas om linjeutvidgningen är lyckosam eller inte. Om den är lyckad kan företaget få fler konsumenter att interagera med varumärket, vilket stärker det. Om företaget inte lyckas med linjeutvidgningen och det blir otydligt för konsumenten vad varumärket representerar, kan istället värdet på varumärket minska. Krook säger att en lyckad linjeutvidgning kan lyfta varumärket och att det i vissa fall kan förnygra varumärket, om den nya produkten lockar till sig yngre konsumenter. Genom linjeutvidgning kan företag således bredda och stärka varumärket. Både Jönsson och Krook menar att en mindre lyckad linjeutvidgning inte påverkar varumärket negativt i alla situationer. Om det är en liten lansering och produkten sedan försvinner skulle många konsumenter inte ens märka att linjeutvidgningen ägt rum och varumärket skulle inte påverkas överhuvudtaget. Detta kan jämföras med vad Ugglå (2003) beskriver som en neutral linjeutvidgning, då linjeutvidgningen varken skapar positiva eller negativa associationer. Detta är ofta den typ av linjeutvidgningar vi förväntar oss att varumärket ska ha.¹¹¹ Krook säger däremot att om det är en stor satsning som kund (återförsäljare) och konsument kommer ihåg, kan det urholka varumärket. Kunder och konsumenter kan komma att tro att företaget och varumärket inte längre kan komma med lyckade lanseringar. Jönsson säger också att om den nya produkten skulle smaka dåligt eller visa sig innehålla någon dålig tillsatts skulle varumärket kunna påverkas negativt och konsumenten skulle i en sådan situation kunna tappa förtroendet för varumärket.

Vikten av att tillföra något nytt till produkten och att denna ska uppfylla ett annat behov än vad tidigare produkter har fyllt, lyfts fram av fallföretagen. Jönsson säger att det är viktigt att skapa ett mervärde för konsumenten och Henriksson säger att den produkt som bara tar ifrån sina egna produkter är ointressant att ha kvar i sortimentet. Melin (1997) menar att om ett varumärke ska kunna behålla sin styrka och vara ett attraktivt varumärke är det viktigt att de produkter varumärket står för ständigt utvecklas och följer med i utvecklingen.¹¹² Även Kapferer (2004) säger att ett varumärke bara kan överleva på lång sikt om det tar hänsyn till

¹⁰⁷ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), s. 147-50

¹⁰⁸ Ugglå, Henrik, *Organisation av varumärken* (2003), s. 65-66

¹⁰⁹ Nijssen, E. J., *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods* (1994), s. 450-74.

¹¹⁰ Ugglå, Henrik, *Organisation av varumärken* (2003), s. 65-66

¹¹¹ Ugglå, Henrik, *Organisation av varumärken* (2003), s. 65-66

¹¹² Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, Om konsten att bygga upp starka varumärken* (1997), s. 130

förändringar och nya behov på marknaden.¹¹³ Henriksson understryker även hur viktigt det är att hålla isär de olika produkterna så att de inte kannibaliserar på varandra. Han tar upp ett intressant exempel på *Plopp* och *Center* som är väldigt lika i smak och utformning, men som vänder sig till helt olika målgrupper. Genom att renodla positioneringarna kan kannibalisering förhindras, menar han. Copulsky (1976) bekräftar detta och förklarar att en för nära koppling mellan nya lanserade produkter och etablerade produkter kan resultera i kannibalisering.¹¹⁴

5.3 Negativa effekter att ta i beaktande vid en linjeutvidgning

5.3.1 Urholkning av varumärket

Olika varumärken är olika känsliga och vissa bör man inte linjeutvidga menar Henriksson och påpekar hur viktigt det är att få konsumentens förtroende för den nya produkten. En annan negativ effekt enligt Quelch och Kenny (1995) är att konsumenterna lätt blir förvirrade och att varumärkeslojaliteten försämras genom att de uppmuntras till att köpa något annat än vad de tidigare har köpt.¹¹⁵ Hultin benämner detta för ”kritisk gräns”, då konsumenten inte längre tror på företaget. Denna gräns nås när något helt främmande lanseras. Hultin varnar för att varumärket kan undergrävas av en alltför intensiv linjeutvidgning, speciellt om produkten inte signalerar modervarumärkets kärnvärde.

5.3.2 Hyllplatsutrymme

Hardle et al. (1994) beskriver att en linjeutvidgning i vissa fall används för att öka ett varumärkes hyllplats.¹¹⁶ Kapferer (2004) för också ett resonemang kring hyllplatsutrymmen och säger att linjeutvidgningar ofta lanseras utan att först ta bort en av de befintliga produkterna.¹¹⁷ Krook säger att företag måste hantera dagligvaruhandelns påtryckningar på vilka produkter som måste tas bort när en ny lanseras. Företag måste alltså ta bort en av sina egna produkter istället för att en av konkurrenternas försvinner från hyllan. Enligt Quelch och Kenny (1994) kan inte återförsäljare erbjuda mer hyllplats åt en kategori bara för att det finns fler produkter.¹¹⁸ Detta bekräftas av Jönsson som säger att återförsäljaren ställer mycket högre krav idag och kräver en snabb prestation av produkten samt vill ha bevis för att den nya

¹¹³ Kapferer, Jean-Noël, , *The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long term* (2004), s. 176-177

¹¹⁴ Copulsky, William, *Cannibalism in the marketplace* (1976), s. 105

¹¹⁵ Quelch, J. A. och Kenny, D., *Extend Profits, Not Product Lines* (1995), s. 249-50.

¹¹⁶ Hardle, B. G. S. et al., *The Logic of product – line extensions* (1994), s. 53-60

¹¹⁷ Kapferer, Jean-Noël, *The new Strategic brand Management Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (2004), s. 173-74

¹¹⁸ Quelch, J. A. et al., *Extend Profits, Not Product Lines* (1994), s. 153-61

produkten kommer att lyckas. Förr togs en produkt in per automatik utan att ifrågasättas, men idag är det inte på samma sätt, säger Jönsson.

5.3.3 Kannibalisering

Kannibalisering som begrepp har ofta en negativ innebörd som kan styrkas av Copulskys (1976) definition av kannibalisering: *"the extent to which one product's customers are at the expense of other products offered by the same firm"*.¹¹⁹ Enligt Jönsson gäller det att inte se kannibalisering som "svart eller vitt". En ny produkt kan initialt vara olönsam, men på längre sikt gynna företaget som helhet. Hultin säger att man kan leva med kannibalisering så länge det totala resultatet blir större. Så länge nya produkter kan generera försäljningsintäkter från nya konsumenter som tidigare inte var köpare av produkten eller konsumenter från konkurrenter, så kan inkrementella intäkter till produktportföljen skapas, enligt Kerin et al. (1978). Detta eftersom företagets totala marknad expanderar och andelar tas från konkurrenter.¹²⁰ Kerin et al. (1978) poängterar att om man inte kalkylerar för kannibalism kan den nya försäljningsvolymen och vinsten bli mer av en illusion eftersom försäljningsandelen tas av befintliga produkter. Detta leder till en förvriden bild av produktlinjens lönsamhet och "return on investment" på den nya produkten. Det är således viktigt att finna den potentiella kannibaliseringensrisken redan i produktutvecklingen. Kannibaliseringseffekterna måste kalkyleras i alla utvecklingsprocesser, från den nya produktens konceptutformning till kommersialisering. Frågan företag bör ställa sig är vilken grad av kannibalism som är accepterad.¹²¹ Kraft Foods räknar alltid med en viss procentuell kannibalisering. Detta kallar Lomax et al. (1997) för "förväntad kannibalism".¹²² På Leaf Sverige beslutar de ibland för att inte lansera en produkt för att de tror att den kan komma att kannibalisera i allt för stor utsträckning, framförallt när smak, form och färg är för likt originalet. Krook säger att om en produkt är för lik befintliga produkter kan den kannibalisera upp till 80-90 %.

Henriksson ser inget positivt med kannibalisering och kan enligt honom manifesteras på många olika sätt. Han exemplifierar med en sk. "crowding out"-effekt, vilket betyder att en utträngning sker av en befintlig produkt när en ny lanseras. Detta upplevs speciellt hos säljkåren då fokus måste läggas på lanseringar av nya produkter. Säljkåren tappar då fokus på det man arbetade med innan. Detta kannibaliseringsfenomen är mycket komplicerat att mäta, enligt Henriksson.

Henriksson påpekar att det är essentiellt att utgå från konsumentens "mentala inköpskorg" som innebär att man analyserar en persons köpbeteende genom att fråga vad denne köper utöver produkten X. Köper personen i fråga en produkt inom samma varumärke eller någon

¹¹⁹ Lomax, W. et al., *The measurement of cannibalization* (1997), s. 20

¹²⁰ Kerin, R. A. et al. *Cannibalism and New Product Development* (1978), s. 26

¹²¹ Ibid., s. 29-31

¹²² Lomax, W. et al., *The measurement of cannibalization* (1997), s. 20

av konkurrenternas? Utgångspunkten är att produktmixen måste ta andelar från konkurrenterna och inte från företagets egna produkter. Henriksson säger att företag kan göra konsumenttester för att undvika kannibalisering och studerar då om intresset för den nya produkten är högre eller i paritet med originalet. Vidare är det viktigt att en ny produkt har en unik position på marknaden för att kannibaliseringseffekter ska undvikas. Kerin et al. (1978) understryker även betydelsen av rätt positionering för att undvika negativa kannibaliseringseffekter.¹²³

Enligt Hultin är det viktigt att följa upp kannibaliseringseffekterna noggrant, dvs. studera från vilka existerande produkter den nya produkten tar försäljningsandelar. De tre respondenterna från fallföretagen anser att det är viktigt att mäta kannibalisering, men inga har ett generellt mätverktyg för detta. Ett sätt att mäta kannibalisering är att jämföra försäljningsvolymen före och efter linjeutvidgningen. Den inkrementella intäktsökningen kan vara ett verktyg för att mäta kannibaliseringseffekter enligt Kerin et al. (1978).¹²⁴ Lomax et al. (1997) föreslår istället att mäta den procentuella försäljningen för en ny produkt som kan härledas från försäljningen av befintliga produkter i företagets hela produktportfölj. En tydligare definition skulle vara att studera försäljningsförlusten av modervarumärket, i en mätskala. Troligen skulle denna skala få högre utslag ju närmare linjeutvidgningen är modervarumärket eller de existerande produkterna i företagets hela produktportfölj och skulle då ses som ett substitut till de befintliga produkterna.¹²⁵ De undersökta företagen tar ibland hjälp av undersökningsföretag när man mäter kannibalisering, främst vid stora lanseringar.

Kannibalisering kan vara positivt enligt Kerin et al. (1978) på så sätt att nya produkter kan fylla det utrymme som en konkurrent annars skulle fylla. Det är bättre att en konsument byter mellan företagets egna produkter än mellan företags egna och konkurrenternas.¹²⁶ Krook tror mer på innovation än linjeutvidgning i framtiden. Enligt Cravens et al. (2002) måste företag arbeta med innovationer då marknaden präglas av snabb teknologisk utveckling. Företag är ofta oroliga att innovationer ska kannibalisera på befintliga produkter. Cravens et al. (2002) menar att beslutsfattare måste tänka långsiktigt och benämner ”proaktiv kannibalisering” som ett sätt att skapa inkrementell utveckling och innovation. En produkt kan påverka försäljningen av existerande produkter negativt, men ändå öka företagets totala intäkter på sikt. Företag måste fundera över detta. Viktigt är också förståelsen för konsumenter, konkurrenter och marknadstrender menar Cravens.¹²⁷ Krook ser *Truly*-serien som en bra innovation med ett helt nytt koncept, dvs. en varumärkesutvidgning, i och med att produktlinjen erbjuder mindre socker och följer hälsotrender.

¹²³ Kerin, R. A. et al. *Cannibalism and New Product Development* (1978), s. 27

¹²⁴ Ibid., s. 29-31

¹²⁵ Lomax, W. et al., *The measurement of cannibalization* (1997), s. 20-21

¹²⁶ Kerin, R. A. et al. *Cannibalism and New Product Development* (1978), s. 27

¹²⁷ Cravens, D. W. et al. *The innovation challenges of proactive cannibalisation and discontinuous technology* (2002), s. 257-60

5.4 Lyckade linjeutvidgningar kopplade till framgångsfaktorer

Lyckade linjeutvidgningar som har lyfts fram i empirin är, *Dumle Snacks*, *Marabou mjölkchoklad* med *Daim* och *Ahlgrens Bilar Däck*.

Henriksson tar upp *Dumle Snacks* som exempel på en mycket lyckad linjeutvidgning hos Cloetta Fazer. Enligt Henriksson passar de olika *Dumle*-produkterna för olika tillfällen samtidigt som de fortfarande har samma kärna, nämligen choklad och kola. Nijssen (1994) tar upp nivån av liknelse mellan produkten och modervarumärkets koncept som en framgångsfaktor. Ju bättre överensstämmelse det finns mellan produkten och modervarumärkets koncept, desto positivare påverkas linjeutvidgningen.¹²⁸ Hultin säger att så länge den nya produkten stämmer överens med det gamla konceptet och så länge kärnvärdena är kvar, har den potential att lyckas.

Jönsson poängterar att en linjeutvidgning fungerar bäst hos redan starka varumärken och är enligt henne anledningen till att *Marabou mjölkchoklad* med *Daim* blev en lyckad linjeutvidgning, då både *Marabou mjölkchoklad* och *Daim* redan hade en stark ställning på marknaden. Apéria (2001) påvisar att varumärken med en stark symbolik kan vara en framgångsfaktor.¹²⁹ Apéria (2001) skriver: [...] *strength of the parent brand will have a significant interaction effect on the success of the line extension* [...].¹³⁰ Apéria (2001) konstaterar även att erfarenhet av tidigare linjeutvidgningar kan göra det enklare för ett företag att lyckas med linjeutvidgningen.¹³¹

Ahlgrens Bilar Däck har enligt Krook lyckats eftersom den är en helt ny produkt som smakar annorlunda än originalprodukten och har därmed inte kannibaliserat på originalet. Nijssen (1994) tar upp en faktor under modervarumärket som han benämner *Fit between extension-parent brands*. Om den nya produkten är mycket lik kärnprodukten riskerar den att bli ett substitut istället för ett komplement.¹³² Krook säger att de som innan köpte *Ahlgrens Bilar* nu köper båda produkterna. Krook säger också att *Ahlgrens Bilar Däck* uppmärksammade modervarumärket, vilket ledde till att även försäljningen av originalprodukten, *Ahlgrens Bilar*, ökade.

Samtliga respondenter lyfter fram vikten av ett starkt varumärke i frågan när det gäller att linjeutvidga och menar att linjeutvidgningen är mer lyckad i de fall företag använder sig av ett starkt varumärke. Även Apéria (2001) lyfter fram styrkan hos varumärket som en viktig

¹²⁸ Nijssen, Edwin J., *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods* (1994), s. 451-57

¹²⁹ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 98-99

¹³⁰ Ibid., s. 98-99

¹³¹ Nijssen, Edwin J., *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods* (1994), s. 451-57

¹³² Ibid., s. 451-57

framgångsfaktor vid linjeutvidgning.¹³³ Hultin poängterar att det alltid är enklare att lansera en ny produkt om man har ett stabilt och väletablerat varumärke i grunden och att detta är något som företagen drar nytta av. De kan även utnyttja sitt starka varumärke vid linjeutvidgningen för att få hyllutrymme i handeln, dvs. skapa ökad distribution.

5.5 Misslyckade linjeutvidgningar kopplade till framgångsfaktorer

Misslyckade linjeutvidgningar som har lyfts fram i empirin är *Polly Orange*, *Alladin Grande* och småpåsar inom Leafs småpåseserie.

Polly Orange anses vara en misslyckad linjeutvidgning på grund av att den bara hölls kvar ett år på marknaden. Anledningen till att *Polly Orange* hade en kort livstid beror enligt Henriksson på en produktionsflytt och att den var en ersättningsprodukt under den tid som de inte kunde tillverka *Pollys* originalprodukter.

Alladin Grande anses vara en misslyckad linjeutvidgning i och med att dess livstid på marknaden var kort. Däremot anses den ha varit lyckad under den tid den var ute på marknaden, eftersom den då ökade uppmärksamheten på varumärket. Aaker (1996) säger att en linjeutvidgning inte behöver vara en finansiell succé för att ge värde åt företaget. För starka varumärken kan linjeutvidgningar vara strategiskt lyckade även om de inte genererar höga vinster.¹³⁴ Dock måste företag enligt Ugglå (2003) finna en balans mellan kortsiktiga mål och en långsiktig strategi för varumärket.¹³⁵

Anledningen till att Leafs småpåsar med nytt innehåll misslyckades beror enligt Krook på att de lanserades utan att få den fokus som de behövde. Misslyckandet beror på att småpåsarerna inte kommunicerades ut på rätt sätt till konsumenten. Apéria (2001) tar upp utvidgningens support som en framgångsfaktor. Det har visat sig att reklam och marknadsföringsaktiviteter till stöd för linjeutvidgningen påverkar dess framgång.¹³⁶ Nijssen (1994) påpekar också marknadsföringsbudgetens betydelse för hur framgångsrik linjeutvidgningen blir.¹³⁷

¹³³ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 98-99

¹³⁴ Aaker, David A., *Building strong brands* (1996), s. 275-77

¹³⁵ Ugglå, Henrik, *Organisation av varumärken*, (2003), s. 65-66

¹³⁶ Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen* (2001), s. 98-99

¹³⁷ Nijssen, Edwin J., *Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods* (1994), s. 451-57

6. Slutsatser

I det här kapitlet presenteras de slutsatser som vi har kommit fram till under studien. De faktorer som påverkar linjeutvidgningen positivt och negativa effekter att ta i beaktande vid en linjeutvidgning. Vidare resoneras kring linjeutvidgningens framtid. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

6.1 Faktorer som påverkar linjeutvidgningen positivt

Linjeutvidgningar lyckas bättre i de fall där de lanseras under ett redan starkt varumärke. Även överensstämmelsen mellan den nya produkten och modervarumärket spelar en stor roll för hur linjeutvidgningen lyckas, dvs. att den nya produkten stämmer överens med det gamla konceptet och att kärnvärdena finns kvar. Modervarumärket kan påverkas positivt om linjeutvidgningen tillför något nytt till konsumenten eftersom det förstärker modervarumärkets värde. Linjeutvidgningar är lyckade i de fall företaget hittar en helt ny position för den nya produkten i och med att produkten då inte blir ett substitut för originalprodukten. Linjeutvidgningar lyckas även bättre i de fall då mycket säljstöd ges till produkten.

Intressant är vad som karakteriserar en lyckad respektive misslyckad linjeutvidgning. I vissa fall är målet med linjeutvidgning endast att lansera produkten under en begränsad period. Därför kan linjeutvidgningen i sig inte ses som misslyckad bara föra att den nya produkten inte håller sig kvar på marknaden. För att klassificera en linjeutvidgning som lyckad eller misslyckad måste hänsyn tas till de kortsiktiga eller långsiktiga målen med denna. Linjeutvidgning är ofta ett kortsiktigt konkurrensverktyg för att öka försäljning, hyllplats, locka nya konsumenter samt blockera konkurrenter, medan den ofta är en långsiktig strategi för att förstärka och hålla varumärket vid liv. För att blockera konkurrenter på lång sikt krävs det mer än en ny variant på en produkt, då dessa ofta är lätta att imitera och därmed är linjeutvidgning ett svagt medel för att blockera konkurrenter.

6.2 Negativa effekter att ta i beaktande vid en linjeutvidgning

I överensstämmelse med tidigare forskning visar vår studie att kannibalisering är en oundviklig risk som företag måste handskas med och vara väl medvetna om. Kannibalisering är godtagbart så länge företagets totala vinst ökar, dvs. om den nya produkten leder till ökad vinst för hela verksamheten så kan en neråtgående försäljning för originalprodukten accepteras. Det är viktigt att följa upp kannibaliseringseffekterna noggrant. Inget av företagen

i studien har ett generellt mätverktyg för detta och inte heller den kompetens som behövs för att genomföra dessa mätningar.

Modervarumärket kan påverkas negativt när linjeutvidgningen går ifrån de kärnvärden och de koncept modervarumärket står för. Företag måste förstå och klassificera varumärkets kärnvärden och koncept samt sätta en gräns för hur långt de kan linjeutvidga varumärket, innan det urholkas. Företag tenderar idag att överskrida denna gräns. När varumärket linjeutvidgas kan även förvirring hos konsumenten uppstå och om linjeutvidgningen misslyckas kan varumärkets styrka avta. Kundlojaliteten kan således minska.

Ytterligare en risk med linjeutvidgning är att det tar tid och resurser från företagen, som de istället skulle kunna lägga på att utveckla innovationer, dvs. helt nya produkter. Linjeutvidgning definieras som en ”billig innovation” och uppmuntrar därmed inte till några större teknologiska förändringar, vilket på lång sikt inte är bra för att möta nya krav från omgivningen.

6.3 Linjeutvidgning i framtiden

I vår studie har det framkommit att det har skett en ökning av linjeutvidgningar de senaste åren. Vi kallar detta fenomen för en ”accelererande linjeutvidgningstrend”. När linjeutvidgningarna ökar måste företag ställa sig följande fråga: *hur långt kan företaget vidga varumärket utan att det urholkas och hur mycket kan företag tjäna på att linjeutvidga?* Frågan är om den ”accelererande linjeutvidgningstrenden” kan skapa förvirring bland konsumenter och återförsäljare, eller till och med bland tillverkarna. Råder det idag en hets att ”leverera” nya produkter på marknaden? En vidareutveckling av detta skulle vara att produktchefer möjligen ökar accelerationen av linjeutvidgningar eftersom de är benägna att arbeta fram och lansera en ny produkt under deras tid som produktchef. Ofta är belöningssystem kopplade till goda försäljningsvolymerna och incitament finns således att driva upp dessa med en ny produkt. Svårigheten för företag blir att hantera balansen mellan vad konsumenterna kräver och ledningens krav på att nya produkter ska ”levereras”.

Som en protest mot den ”accelererande linjeutvidgningstrenden” kommer vi säkert att se allt fler företag som minskar antalet linjeutvidgningar. Kanske kommer detta att ske till fördel för varumärkesutvidgning. Oavsett vilket måste företag utgå från modervarumärkets kärnvärden när nya produkter lanseras, annars finns risken att modervarumärket drabbas hårt och inte blir värdefullt för konsumenten längre. De företag som har lämnat kärnvärdena i sina produktlanseringsstrategier kommer att få det svårt att klara sig långsiktigt.

Vi vill nämna ett exempel på ett företag som tydligt visar sitt motstånd till linjeutvidgningar/nylanseringar på marknaden. Det är *Lönneberga* som i en reklamkampanj i höst har haft som slogan: *Vi lovar att aldrig lansera en enda nyhet*. I denna kampanj framlyfts

originalet och att produkterna tillverkas likadant idag som förr. Detta kan vara ett tecken på att vi kommer se allt färre linjeutvidgningar i framtiden.

6.4 Förslag till vidare studier

Under vår studie har vi funnit följande ämnesområden intressanta för vidare studier:

- **Linjeutvidgning inom konfektyrbranschen ur ett konsumentperspektiv.**

Det skulle vara intressant att genomföra samma undersökning utifrån ett konsumentperspektiv. Hur upplever konsumenten den ”accelererade linjeutvidgningstrenden” idag och finns det en efterfrågan på alla nya produkter?

- **Linjeutvidgning inom konfektyrbranschen ur ett återförsäljarperspektiv**

Lika intressant vore att genomföra samma undersökning utifrån ett återförsäljarperspektiv. Hur hanterar återförsäljare alla nya produkter som kommer ut på marknaden och hur arbetar de med planogram (hyllutformning)? Utrymmet i butiken är begränsat. Vilken makt har återförsäljarna respektive tillverkarna i det sammanhanget?

- **Mätning av kannibalisering**

I vår studie har det framkommit att det inte finns några generella mätverktyg för kannibalisering. Det skulle därför vara intressant att utforma ett verktyg som tar upp de faktorer som påverkar och kan mäta negativa effekter vid en linjeutvidgning, tex. kannibalisering.

Källförteckning

Böcker

- Aaker, David A., (1996), *Building strong brands*, The Free Press
- Apéria, Tony, (2001), *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, Akademityck AB
- Backman, Jarl, (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund
- Bryman, Alan och Bell, Emma, (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi
- Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim, Paul Finn, (2001), *Att utreda Forska och Rapportera*, Liber Ekonomi, Upplaga 7:1
- Jacobsen, Dag-Ingvar, (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Kapferer, Jean-Noël, (2004), *The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long term*, Kogan Page Limited, Third edition
- Kotler, Philip och Gary, Armstrong, (2005), *Marketing: an introduction*, Pearson Prentice Hall
- Melin, Frans, (1997), *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund University press
- Ries, Al och Trout, Jack, (1985), *Positionering*, Studentlitteratur, Lund
- Svensson, Per-Gunnar och Starrin, Bengt, (1996), *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur
- Uggla, Henrik, (2003), *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*, Liber Ekonomi, Upplaga 2:1
- Urde, Mats, (1997), *Märkesorientering Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*, Lund University Press

Artiklar

- Copulsky, William, (1976), "Cannibalism in the marketplace", *Journal of Marketing*, oktober, s. 103-05
- Cravens, D. W., Piercy, N. F. och Low, G. S., (2002), "The innovation challenges of proactive cannibalisation and discontinuous technology", *European Business Review*, Vol. 14, Nr. 4, s. 257-67
- Hardle, Bruce, G. S., Lodish, Leonard M., Kilmer, James V., Beatty, David R., et al. (1994), "The logic of product-line extensions", *Harvard Business review*, Vol. 72, nr. 6, s. 53-60
- Kerin, R. A., Harvey, M. G. och Rothe, J. T. (1978), "Cannibalism and New Product Development", *Business Horizons*, oktober, s. 25-31.
- Lomax, W., Hammond, K., East, R. och Clemente, R. (1997), "The measurement of cannibalization", *The journal of product and brand management*, Vol. 6, Nr. 1, s. 20-28

- Mason, C. H. och Milne, G. R. (1994), "An approach for identifying cannibalization within product line extensions and multi brand strategies", *Journal of Business Research*, Vol. 31, s. 163-70
- Munhree, Shantini, Bick, Geoff och Abratt, Russell (2006), "A framework for brand revitalization through an upscale line extension", *The journal of Product and Brand Management*, Vol. 15, nr. 3, s. 157-67
- Nijssen, Edwin, J. (1994), "Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods", *European journal of marketing*, Vol. 33, Nr. 5, s. 450-74
- Panwar, J. S. och Bapat, Dhananjay (2007), "New Product Launch Strategies: Insights from Distributors' Survey", *South Asian journal of management*, Vol. 14, Nr. 2, s. 82-91
- Quelch, J. A. och Kenny, D. (1994), "Extend Profits, Not Product Lines", *Harvard business review*, Vol. 72, Nr. 5, s. 153-61
- Quelch, J. A. och Kenny, D. (1995), "Extend Profits, Not Product Lines", *Journal of product innovation management*, Vol. 12, Nr. 3, s. 249-50
- Reddy, Shrinivas K., Holak, Susan L. och Bhat, Subodh (1994), "To extend or not to extend: Success determinants of line extension", *Journal of marketing research*, Vol. 31, Nr. 2, s. 243-63

Årsredovisning

Cloetta Fazer Årsredovisning 2006

Muntliga källor

- Evander, Marie, Konsult IBM, 2007-11-20, 20.00
- Henriksson, Peter, Marknadsdirektör, 2007-11-26, 11.00
- Jönsson, Malin, Marknadschef Kraft, 2007-11-21, 15.00
- Krook Cecilia, Marknadschef, Malaco Enjoyment, 2007-11-27, 13.30
- Matz Hultin, Ekonomilärare, Europaskolan i Strängnäs, 2007-12-05, 10.00

Elektroniska källor

- www.leafsweden.se, 2007-11-19
- www.kraftfoodsnordic.com, 2007-11-27
- http://www2.acnielsen.com/pubs/2004_q1_ap_extensions.shtml, 13/11-07

Bilaga 1

Intervjuguide 1

Öppningsfrågor

Anonym, Namn

Företag

Position

Erfarenhet inom företaget respektive branschen

Linjeutvidgning

- 1) Beskriv kortfattat hur ert företag har arbetat med utveckling av nya produkter fram till idag.
- 2) Varför väljer ert företag att linjeutvidga?
- 3) Vilka är fördelarna respektive nackdelarna med linjeutvidgning?
Vilka är fördelarna respektive nackdelarna på kort respektive **lång sikt**?
Hur arbetar ert företag med att motverka dessa nackdelar?
Ge exempel på någon lyckad linjeutvidgning i ert företag.
Ge exempel på någon mindre lyckad linjeutvidgning i ert företag.
- 4) Hur följer ni upp linjeutvidgningen?
- 5) Hur mycket påverkar konkurrenssituationen, återförsäljarnas makt och konsumentens köpbeteende era val av att linjeutvidga?

Kannibalism

- 6) Har ni upplevt någon kannibalism vid era linjeutvidgningar?
Är det positivt eller negativt?
- 7) Hur kan negativa kannibaliseringseffekter undvikas?
- 8) Hur mäter ni kannibalism i ert företag?

Varumärke

- 9) Hur positionerar ni er mot marknaden?
- 10) Hur lanserar ni de nya produkterna?
- 11) Vad vill ni att konsumenten ska associera ert varumärke med?
- 12) Hur påverkas företagets varumärke av en misslyckad linjeutvidgning?

Övriga frågor

- 13) Har vi missat att ta upp något viktigt och som borde tas upp i nästa intervju enligt er?
- 14) Kan vi kontakta er igen för eventuella följdfrågor eller förtydligande av svar?

Bilaga 2

Intervjuguide 2

Öppningsfrågor

Anonym, Namn

Företag

Position

Vad har ni för erfarenhet inom linjeutvidgning respektive konfektyrbranschen?

Linjeutvidgning

15) Vad får ni för tankar kring linjeutvidgning?

16) Varför väljer företag att linjeutvidga?

17) Vilka är fördelarna respektive nackdelarna med linjeutvidgning?

Vilka är fördelarna respektive nackdelarna på kort respektive **lång sikt**?

Hur kan dessa nackdelar motverkas?

Har ni sett något exempel på en lyckad respektive misslyckad linjeutvidgning inom konfektyrbranschen?

18) Vilka alternativa strategier finns det?

19) Vad anser ni att företag måste ta hänsyn till vid linjeutvidgningar?

20) Hur påverkar konkurrenssituationen, återförsäljarnas makt och konsumentens köpbeteende framgången av linjeutvidgningar?

Kannibalism

21) Hur ser ni på kannibalism?

22) Är det positivt eller negativt?

23) Hur kan negativa kannibaliseringseffekter undvikas?

Varumärke

24) Hur påverkas varumärket av en misslyckad linjeutvidgning?

Övriga frågor

25) Har vi missat att ta upp något viktigt som borde tas upp i nästa intervju enligt er?

26) Kan vi kontakta er igen för eventuella följdfrågor eller förtydligande i svaren?

Bilaga 3

Följdfrågor till respondenter

- 1) Hur definierar ni linjeutvidgning?
- 2) Hur ser ni på linjeutvidgning i framtiden inom konfektyrbranschen
- 3) Har linjeutvidgningar ökat inom ert företag de senaste tre åren?

Bilaga 4

Företagspresentationer

Cloetta Fazer

Cloetta grundades redan 1862 i Köpenhamn av de tre schweiziska bröderna Cloetta. Ca 30 år senare 1891 grundades ett fransk-ryskt café i Helsingfors av Karl Fazer. Sex år senare resulterade caféverksamheten i industriell konfektyrproduktion, Fazer. År 2000 slog sig dessa två företag samman och bildade Cloetta Fazer, vars B-aktie idag är noterad på Stockholmsbörsen. Cloetta Fazer är nordens största choklad- och sockerkonfektyrföretag med en marknadsandel på 22 %. De största marknadsandelarna är Norden, Baltikum, Ryssland och Polen. Cloetta Fazer hade 2006 en nettoomsättning på ca 3 miljarder SEK. Antalet anställda är ca 1600 st.¹³⁸

Cloetta Fazer har tolv prioriterade varumärken vilka bland andra är Karl Fazer, Kexchoklad, Dumle, Geischa, Polly, TuttiFrutti, Center, Marianne, Turkisk Peber och Plopp. Det är främst med dessa varumärken som de aktivt arbetar med linjeutvidgning. Under 2006 lanserade Cloetta Fazer fler produktyheter än någonsin, 36 nya produkter i Finland och 31 nya produkter i Sverige. I Sverige svarade dessa för 6 % av Cloetta Fazers volym och i Finland uppgick det till hela 11 %.¹³⁹

Kraft Foods

Dagens Kraft Foods är summan av flera lokala, historiska företag. De mest centrala är Freia, Maarud, Marabou, Estrella, Gevalia och Karat. Sedan 1880-talet har samarbete och uppköp fört samman de olika företagen till Kraft Foods som är ett av Nordens ledande livsmedelsföretag och nummer ett i Sverige på choklad. Kraft Foods har ca 2400 anställda i Norden och ca 1000 anställda i Sverige, en omsättning på ca 5,2 miljarder SEK och är ledande inom choklad, snacks, kaffe och livs. Kända varumärken är bland andra Marabou, Daim, Japp, Twist, Kraft Philadelphia, Gevalia, O'boy och Estrella.¹⁴⁰

Choklad stod för 32 % av företagets totala försäljningsvolym 2006. Marabou Mjölchoklad har varit med sedan Marabou började tillverka choklad i Sverige 1919 och är basen i nästan alla Marabous produkter. År 1916 grundade familjen Throne-Holst AB Marabou i Sverige. 1965 köpte Marabou 50 % av aktierna i AB Estrella. 1979 köpte företaget upp Göteborgs Kex AB. 1988 köpte de upp sockerkonfektyrföretagen Malaco och Lagerman. 1990 köpte A/S Freia Marabou och skapade den nordiska Freia Marabou-koncernen. 1990 grundas Dansk

¹³⁸ Cloetta Fazer Årsredovisning 2006

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ <http://www.kraftfoodsnordic.com>, 2007-11-27

Estrella A/S Oy Marabou i Finland. 1993 köpte Freia Marabou de resterande 50 % av aktierna i AB Estrella.¹⁴¹

År 2000 bytte koncernens samtliga företag namn till Kraft Foods. 2001 noterades Kraft Foods på New York- börsen och företaget samlar sig kring en gemensam vision: att bli världens ledande livsmedelsföretag.¹⁴²

Leaf Sverige

Leaf Sverige ingår i det internationella konfektyrföretaget Leaf International som ägs av investmentbolagen Nordic Capital och CVC Capital Partners sedan 2005 då investmentbolagen förvärvade verksamheten från den holländska livsmedelskoncernen CSM.¹⁴³ CSM hade förvärvat Malaco 1997 och Leaf 1999 och låtit fusionera de båda konfektyrföretagen och därvid slagit samman företagsnamnen till MalacoLeaf. Sedan 2002 heter bolaget Leaf International.¹⁴⁴

Leaf International är marknadsledare inom konfektyrbranschen i Skandinavien. I produktportföljen ingår varumärken såsom Malaco, Läkerol och Ahlgrens Bilar. Leaf International har ca 875 medarbetare i Skandinavien, varav 375 arbetar i Sverige (Leaf Sverige) och den skandinaviska omsättningen uppgick till ca 1,3 miljarder SEK 2006. Alla marknader i Skandinavien har en kommersiell enhet och för att stödja marknaderna finns det skandinaviska stödfunktioner för HR, R&D, IT och finans samt en europeisk varuförsörjningsorganisation för produktion, inköp och logistik. Leaf International har en stark position på den europeiska konfektyrmarknaden och har idag 14 fabriker och 12 kontor i Europa. Man arbetar uteslutande med sockerkonfektyr.¹⁴⁵

¹⁴¹ <http://www.kraftfoodsnordic.com>, 2007-11-27

¹⁴² Ibid., 2007-11-27

¹⁴³ <http://www.leafsweden.se>, 2007-11-19

¹⁴⁴ <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se>, 2007-11-19

¹⁴⁵ <http://www.leafsweden.se>, 2007-11-19