



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

# **Varumärkesutvidgning från vara till tjänst**

- en bortglömd dimension

Emma Hæger  
Anna Larsson

Handledare:  
Carl R Hellberg  
Jan E Persson

SMT402  
Vt 2007

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Varumärkesutvidgning från vara till tjänst – en bortglömd dimension
<b>Nivå:</b>	Magisteruppsats i Service Management
<b>Författare:</b>	Emma Hæger och Anna Larsson
<b>Handledare:</b>	Carl R Hellberg och Jan E Persson
<b>Problemformulering:</b>	Uppsatsen behandlar varumärkesutvidgning från vara till tjänst där tjänsteerbjudandets särdrag antas påverka utvidgningen i jämförelse med en varumärkesutvidgning från vara till vara. Varumärkesutvidgningsforskningen brister eftersom den varken beaktar <i>att</i> eller <i>hur</i> tjänsters särskiljande drag påverkar varumärkesutvidgningsprocessen. Det är detta kunskapsgap som uppsatsen behandlar.
<b>Syfte:</b>	Syftet är att identifiera och analysera särskiljande drag i varumärkesutvidgningsprocessen när utvidgningen utförs från vara till tjänst jämfört med från vara till vara.
<b>Metod:</b>	För att uppfylla syftet har litteratur om varumärkesutvidgning applicerats på en utvidgning från vara till tjänst samt teorier om tjänsteerbjudande analyserats i samband med en sådan utvidgning. De empiriska studierna har utgjorts av en fallstudie på varumärkesutvidgning från vara till tjänst. Med hjälp av kvalitativa intervjuer med företagsrepresentanter kunde fallföretaget illustrera analysen av utvald litteratur.
<b>Resultat:</b>	Ett särdrag i form av ett behov att omdefiniera varumärket utifrån en tjänstedefinition identifierades. Detta är av vikt då varumärkets image annars lämnas utsatt för de risker en ouppmärksam nyckelfaktor, i form av serviceprocessen, kan medföra.
<b>Nyckelord:</b>	Varumärkesutvidgning, tjänsteerbjudande.

# Innehållsförteckning

<b>1. Varumärkesutvidgning i ett föränderligt samhälle</b>	<b>1</b>
1.1. Ett problem växer fram	1
1.2. Ett föränderligt samhälle ändrar förutsättningarna	2
1.3. Nya förutsättningar medför nya kunskapsgap	3
1.4. Syfte	5
1.5. Disposition	5
<b>2. Metod</b>	<b>7</b>
2.1. Idén	7
2.2. Arbetet	7
2.3. Teoretiskt urval	8
2.4. Empiriskt urval	9
<b>3. Varumärkesutvidgning</b>	<b>11</b>
3.1. En definition	11
3.1.1. Det finns två sidor av alla mynt	12
3.2. Konsumenters utvärdering av en varumärkesutvidgning	12
3.2.1. Befintliga attityder	13
3.2.2. Upplevd passform	14
3.2.3. Erodering av varumärket	17
<b>4. Tjänsteerbjudande</b>	<b>19</b>
4.1. Tjänsterbjudandets särdrag	19
4.2. Tjänstekvalitet	21
<b>5. Varumärkesutvidgning från vara till tjänst</b>	<b>26</b>
5.1. Ny logik ger ändrade förutsättningar	26
5.2. DUX	26
5.3. Traditionell forskning appliceras på modern utvidgning	27
5.3.1. Befintliga attityder	27
5.3.2. Upplevd passform	28
5.3.3. Erodering av varumärket	30
5.4. Upplevelsen av en utvidgning	31
5.4.1. Tjänsters särdrag	31
5.4.2. Tjänsteupplevelsens två dimensioner	33
5.5. Traditionell varumärkesbild sätter käppar i hjulet	36
<b>6. Framtiden för varumärkesutvidgning från vara till tjänst</b>	<b>39</b>
<b>Källförteckning</b>	
<b>Bilagor</b>	

# 1. Varumärkesutvidgning i ett föränderligt samhälle

---

*I uppsatsens första kapitel presenteras det problem som uppsatsen syftar till att undersöka. Problemet beskrivs först i korthet och därefter följer en beskrivning av dess bakomliggande faktorer. I kapitlets tredje del problematiseras ämnet vilket utmynnar i en presentation av uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition.*

---

## 1.1. Ett problem växer fram

*/.../vi har i sammanhanget försökt att få ett och ett att bli tre. Det är ju för att vi har en väl fungerande och ganska omfattande marknadsföringsapparat/.../. Och att bara lägga till hotellen som en ytterligare komponent skapar ju ett mervärde utan att det så att säga kostar något i helhetsbilden (Respondent A, 2007-04-11).*

Allt fler företag använder varumärkesutvidgningar för att utveckla sina verksamheter. I en del produktkategorier är upp till 90 procent av de nyintroducerade varorna ett resultat av just en sådan utvidgning. En varumärkesutvidgning innebär att etablerade varumärken exploateras i nya sammanhang genom att de kopplas till andra produkter eller produktkategorier (Uggla 2002: 11). Det etablerade varumärket skapar en hävstångseffekt då konsumenterna redan har en uppfattning om vilka värden det står för (jfr. citat ovan). Det leder i sin tur till att introduktionen av den nya produkten blir mer kostnadseffektiv samtidigt som produkten har större chans att lyckas (se t.ex. Pitta & Katsanis 1995, Aaker 1990).

Det finns omfattande forskning inom varumärkesutvidgningsfältet, men forskningen har inte anpassats efter de förändringar samhället genomgått under de senaste decennierna. I dagens samhälle anses varor inte längre utgöra grunden till konkurrensfördelar. Företag har därmed utvecklat nya varianter av erbjudanden för att kunna hävda sig i en allt tätare konkurrens. Den form av erbjudande som framförallt har hamnat i fokus är tjänster. Dessa tjänster kräver en förändrad styrning från företagets sida då de besitter fler särskiljande drag i jämförelse med varor (se t.ex. Grönroos 2002). I ljuset av detta framträder en brist i den befintliga varumärkesutvidgningsforskningen av den orsaken att existerande teorier och undersökningar inte beaktar vare sig *att*, eller *hur*, den nya erbjudandeformens särskiljande egenskaper påverkar en utvidgning.

## 1.2. Ett förändrat samhälle ändrar förutsättningarna

Som ovan nämndes har varornas särskiljande förmåga försämrats. Det beror bland annat på att antalet etablerade varumärken på marknaden ständigt ökat samt att produktionsförbättringar inneburit ett allt större varuutbud (Pine & Gilmore 1999:7 f.). Dagens konsumenter är därtill mer sofistikerade och informerade än tidigare och de kräver mer än enbart en teknisk lösning på sina problem. Som ett resultat av detta skapar tekniska lösningar, i form av varor, inte längre konkurrenskraft. Varorna utgör snarare en förutsättning för att kunna konkurrera (Grönroos 2002: 22 f.). Som nämndes ovan har alltmer fokus lagts på tjänsteerbjudanden. Då produktion och leveranser av varor inte längre står i fokus i dagens företagsvärld ställs tillverkningsindustrin inför en utmaning och det är denna utmaning som uppsatsen kommer att fokusera på.

Under de senaste decennierna har även synen på konsumtion förändrats. Dagens samhälle kan benämnas som ett konsumtionssamhälle där individens främsta roll är den som konsument. I konsumtionssamhället fostras individer till att skapa en egen social identitet utanför yrkesrollen, vilken tidigare utgjort en stor del av identiteten. Ett sätt att uttrycka identitet eller social status har kommit att bli genom konsumtion (Husz & Lagerkvist 2001: 23). Konsumenter köper således inte längre enbart varor, utan även de värden dessa varor står för. Värden vilka uttrycks med hjälp av företags varumärken (Dowling 2001: 17). Varumärken har därmed blivit ett medel för social kommunikation individer emellan (Husz & Lagerkvist 2001: 23). Denna samhällsförändring har bidragit till att allt fler börjat dela uppfattningen om att varumärket är en av de viktigaste tillgångarna ett företag förfogar över, kanske till och med *den* viktigaste (se t.ex. Uggla 2002, Aaker 1990). Denna uppfattning förstärks av att det idag är svårare att bygga upp ett erkänt varumärke jämfört med hur det var tidigare. Marknadsföringsåtgärder har blivit allt dyrare samtidigt som att ju fler varumärken, desto svårare blir det att erövra en plats i konsumenternas medvetande (Aaker 1991: 8). Det har därmed blivit viktigare för företag att förvalta och utveckla den investering ett varumärke faktiskt innebär (Uggla 2002: 11). Och många använder, som nämndes tidigare, varumärkesutvidgningar som ett sätt att utveckla denna viktiga tillgång.

Även tillverkande företag har hakat på trenden med varumärkesutvidgningar och ett exempel är en amerikansk leksakstillverkare, *American Girl, Inc.* som utvecklat vad som kallas *the American Girl Place*. Det är en byggnad i vilken besökarna engageras i minnesvärda upplevelser som exempelvis dockteater. Genom ett sådant tillvägagångssätt interagerar konsumenterna med företaget via en upplevelse som även involverar produkterna (Pine & Gilmore 2002:5, 2004:36). Tillvägagångssättet är ett exempel på hur tillverkningsföretag anpassar sig efter samhällets

ändrade förutsättningar. De ser bortom varuproduktion och förändrar karaktären på sina erbjudanden genom att utveckla tjänsterbjudanden. Dessa marknadsförs under det befintliga varumärket. Genom att använda ett etablerat produktvarumärke i ett nytt sammanhang, i detta fall tjänstesektorn, kapitaliserar företaget den investering varumärket inneburit under dess uppbyggnad och förbättrar företagets konkurrensförmåga (jfr. Tauber 1981). En sådan utvidgning av ett varumärke kan följaktligen ses som en möjlighet att utnyttja samhällets utveckling som en väg till ökad lönsamhet då företaget anammar en erbjudandeform som ligger i tiden med hjälp av ett kostnadseffektivt tillvägagångssätt. Rent konkret innebär det att ett tillverkande företag utvidgar sitt varumärke till att marknadsföra tjänster. Det är detta tillvägagångssätt som kommer behandlas i denna uppsats, och det kommer fortsättningsvis benämnas *varumärkesutvidgning från vara till tjänst*.

### 1.3. Nya förutsättningar medför nya kunskapsgap

Hittills har diskussionen enbart berört de positiva sidorna av en varumärkesutvidgning. En utvidgning kan emellertid skada företagets viktigaste tillgång. En misslyckad utvidgning kan dels orsaka finansiell skada inom dess egen kategori, men kan även skada varumärket och dess image (se t.ex. Pitta & Katsanis 1995, Aaker 1990) genom att de befintliga associationerna med varumärket eroderas via vad som kallas *brand dilution* (Loeken & Roedder 1993). Det finns omfattande beskrivningar i varumärkesutvidgningslitteraturen av hur företagen kan undvika denna risk. Konsumenter formar nämligen en imagepåverkande attityd gentemot en utvidgning. Denna attityd påverkas av en process som utgår från konsumenters attityder gentemot varumärket och den nya kontexten som utvidgningen tillhör. Upplever konsumenten att det varumärket associeras med passar ihop med någon aspekt av den nya kontexten kommer konsumenten att skapa en positiv attityd gentemot utvidgningen. Om denna attityd istället är negativ löper varumärket risk för att skadas (jfr. Czellar 2003). Denna process benämns *brand extension evaluation process* (Ibid.), men kommer för enkelhetens skull fortsättningsvis benämnas varumärkesutvidgningsprocess. Att denna process skulle påverkas av skillnaden mellan varor och tjänster, och i så fall hur, beaktas emellertid inte i forskningen. Teoretiker tar visserligen upp begreppet tjänster i sina texter, vilket kan exemplifieras genom en av föregångarna inom området, Edward M. Tauber, som skrev ”When a new entry employs a new brand name and the product or *service* (sic) is in a category new to the company, this is a traditional *new product*” (Tauber 1981: 36). Men ingen hänsyn tas till att en utvidgning från vara till tjänst påverkas av tjänsters särdrag.

Tjänster är heterogena då de, till skillnad från varor, är subjektivt upplevda processer där konsumtion och produktion äger rum samtidigt i interaktioner mellan företaget och kunden. Denna integration av konsumtions- och produktionsprocesserna förändrar kundens upplevelse av en tjänst jämfört med upplevelsen varukonsumtion (Grönroos 2002: 75), vilket belyses genom citatet nedan.

För att förstå utformningen och marknadsföringen av tjänster är det väsentligt att man inser att tjänstekonsumtion innebär *processkonsumtion* snarare än *resultatkonsumtion*. Konsumenten eller användaren upplever tjänsteprocessen (tjänsteproduktionens process) som en del av tjänstekonsumtionen, inte bara som resultatet av processen, vilket är fallet vid traditionell marknadsföring av fysiska varor. När man konsumerar en fysisk produkt, använder kunden produkten själv; det som konsumeras är resultatet av produktionsprocessen. När man konsumerar tjänster upplever kunden produktionsprocessen i högre eller lägre grad och medverkar samtidigt i den. Konsumtionsprocessen leder till ett visst resultat för kunden och det är följden av tjänsteprocessen. På så vis är konsumtion av tjänsteprocessen en väsentlig del av tjänsteupplevelsen (Grönroos 2002: 63).

Citatet tyder på att om en utvidgning från vara till tjänst genomförs med fokus på resultatkonsumtion, i enlighet med varukonsumtion, bortses det ifrån det faktum att konsumenten är delaktig i produktionsprocessen under tiden tjänsten konsumeras. Detta kan leda till en negativ upplevelse av den nya tjänsten. Ovanstående exempel tyder således på att tjänsteerbjudandets särskiljande drag påverkar en varumärkesutvidgning när den utförs från vara till tjänst jämfört med från vara till vara, vilket därmed gör det till ett intressant område att undersöka då tjänster alltmer står i fokus i dagens företagsvärld. Upplevelsen av en tjänst påverkas alltså av de integrerade produktions- och konsumtionsprocesserna i form av exempelvis ett servicemöte (jfr. Grönroos 2002). Dessa servicemöten tillsammans med budskap från kanaler som direktreklam och logotyper till grund för konsumentens bild av varumärket (Hackley 2005: 20). I ett samhälle där varumärken är svåra och dyra att bygga, samt där de varumärken en konsument köper står för en del av individens identitet, är risken att skada denna immateriella tillgång oerhört viktig att undvika. Då utvidgningen kan skada konsumentens attityd mot varumärket, och därmed dess image (jfr. Aaker 1990), har beslutet tagits att fokusera på just imagepåverkan av en varumärkesutvidgning.

Undersökningen tar sitt avstamp i tesen att tjänsteerbjudandets särdrag måste uppmärksammas när varumärkesutvidgning från vara till tjänst diskuteras. Ett särdrag är som synes ovan de integrerade produktions- och konsumtionsprocesserna, men i dagsläget är tjänstekonsumtionens påverkan på attityden gentemot varumärket emellertid inte utvecklad. En av frågorna forskare ställer sig är ”How does concrete experience with the extension product impact extension

attitude?” (Czellar 2003: 108). Med tanke på att tjänsteföretag interagerar med konsumenten under tjänstekonsumtionen har de större möjlighet att påverka upplevelsen av konsumtionsprocessen än varuproducerande företag har. Därmed kommer uppsatsen följaktligen inkludera nyss citerade fråga i diskussionen om varumärkesutvidgning. Diskussionen kommer att föras utifrån ett perspektiv på utvidgning från vara till tjänst för att uppmärksamma den bortglömda dimension som tjänsteerbjudande utgör i den befintliga forskningen. Uppsatsen kommer således söka bekräftelse på påståendet att varumärkesutvidgningsforskningen är möjlig att överföra på en utvidgning från vara till tjänst om tjänsters särdrag beaktas.

För att sammanfatta ovanstående diskussion finns ett flertal fördelar att uppnå med en varumärkesutvidgning, både av direkt ekonomisk karaktär i form av ökade intäkter men även av ökat värde på företagets immateriella tillgångar. Således tyder det på att det är ett fördelaktigt sätt för tillverkande företag att svara på de utmaningar som samhällets förändringar medför. Men då forskningen är utförd från vara till vara och inte från vara till tjänst, krävs det att forskningsfältet inom varumärkesutvidgningsprocessen tar hänsyn till tjänsteerbjudandets särskiljande drag. På så vis minskar risken att varumärket riskerar att skadas vid en varumärkesutvidgning från vara till tjänst. Av diskussionen framträder således ett behov av att undersöka hur varumärkesutvidgningsprocessen påverkas när ett tillverkande företag utvidgar sitt varumärke från vara till tjänst jämfört med från vara till vara.

## 1.4. Syfte

Syftet är att identifiera och analysera särskiljande drag i varumärkesutvidgningsprocessen när utvidgningen utförs från vara till tjänst jämfört med från vara till vara.

## 1.5. Disposition

*Kapitel 1* har avsett att beskriva bakgrunden till uppsatsen och de problemställningar som bidragit till utformandet av syftet. *Kapitel 2* beskriver det tillvägagångssätt som använts i uppsatsen. Både de empiriska och de teoretiska studierna beskrivs. I *kapitel 3* och *4* presenteras de teoretiska begrepp och modeller som senare kommer att ligga till grund för analysen av ämnet. Kapitel tre presenterar begreppet varumärkesutvidgning, medan kapitel fyra utgör en introduktion av teorier om tjänsteerbjudandets särskiljande drag. I *Kapitel 5* diskuteras de teoretiska begrepp som beskrevs i kapitel tre och fyra och diskussionen illustreras med hjälp av empirin. Resonemangen



kring varumärkesutvidgning från vara till tjänst från detta kapitel utmynnar därefter i slutsatser kopplade till uppsatsens ändamål. I *kapitel 6* förs en övergripande diskussion av resultatet och förslag på vidare forskning inom ämnet.

## 2. Metod

---

*Nedan presenteras valet av metod för uppsatsen. Kapitlet inleds med en beskrivning av arbetets upplägg vilket följs av en redogörelse för insamlingen av det teoretiska respektive empiriska urvalet.*

---

### 2.1. Idén

Idén till uppsatsen uppkom under ett samtal med en av ägarna till ett Hotel DUXIANA, ett exempel på det som valdes att benämnas varumärkesutvidgning från vara till tjänst. Hotel DUXIANA är ett resultat av en utvidgning av ett tillverkande varumärke som traditionellt förknippats med säng- och möbeltillverkning. Tankarna leddes på så vis in på varumärkningsutvidgningsfältet, och ett intresse för tillvägagångssättet växte fram.

För att få en tydligare bild av varumärkesutvidgningsfältet inleddes teorisökning inom ämnet. Ganska snabbt framträdde en bild av att den befintliga forskningen led brist på tjänstefokus. Även om begreppet tjänster nämndes i forskningsartiklar saknades diskussioner om hur tjänsters särdrag påverkar den attityd som konsumenter skapar mot en utvidgning. Detta innebär att varumärken som utvidgas från vara till tjänst ligger i riskzonen om utvidgningen enbart utförs med utgångspunkt i den befintliga varumärkesutvidgningsprocessen. Således identifierades ett kunskapsgap i forskningen som sågs som viktigt att fylla då alltför tillverkande företag vänder sig till tjänster som ett sätt att nå ökad lönsamhet. Då dessa företag adderar en ny produktionslogik i deras verksamheter är det av stor vikt att forskningen inom fältet guidar dem rätt och inkluderar tjänsters särskiljande drag samt dess påverkan på varumärkesutvidgningsprocessen. Ovanstående tankegångar ledde således fram till syftet att identifiera och analysera särskiljande drag i varumärkesutvidgningsprocessen när utvidgningen utförs från vara till tjänst jämfört med från vara till vara.

### 2.2. Arbetet

För att uppnå syftet genomfördes en djupare litteraturstudie av varumärkesutvidgningsprocessen och dess byggstenar. Kartläggningen av processen applicerades senare på en utvidgning från vara till tjänst i ett försök att styrka den första delen av påståendet presenterat i kapitel ett om att forskningen är möjlig att applicera på en utvidgning från vara till tjänst. För att kunna bekräfta

eller förkasta den andra delen av påståendet, det vill säga att tjänsters särdrag tas med i bilden, insamlades sedan relevanta teorier om tjänsteerbjudanden. Litteraturstudierna utgick från artiklar publicerade via en elektronisk databas, Electronic Library Information Navigator ([www.elin.lub.lu.se](http://www.elin.lub.lu.se)), samt litteratur funna via databaser för diverse bibliotek. De två teoriavsnitten, presenterade i kapitel tre och fyra, kan kopplas till syftet genom att de tillsammans bidragit med en möjlighet att applicera den befintliga forskningen om varumärkesutvidgningsprocessen på en utvidgning från vara till tjänst och därigenom uppmärksamma tjänsteerbjudandets påverkan på processen. Det sistnämnda skedde genom identifiering av särskiljande drag i processen samt negativa imageeffekter dessa drag kan medföra om tjänsteerbjudandets särdrag inte beaktas. För att kunna förankra diskussionerna i verkligheten utvecklades kontakten med DUX och företaget gick från att vara en inspirationskälla till att utgöra ett fallföretag. I ett tidigt skede av arbetet var tanken med fallstudien att den enbart skulle illustrera diskussionerna i kapitel fem. Men ju längre arbetet fortskred insågs det att empirin även väckte frågor och således även bidrog till att problematisera diskussionerna och ämnet. Tillvägagångssättet för arbetet kan liknas vid en induktiv ansats, då uppsatsen syftar till att återkoppla uppsatsens resultat till den forskning som inspirerade ämnesvalet (jfr. Bryman 2002: 21 f.).

### 2.3. Teoretiskt urval

Det finns ett antal huvudbegrepp i varumärkesutvidgningsprocessen. Begreppen är associationer, upplevd passform och erosion av varumärket. Dessa diskuteras närmare i kapitel tre. Teoriurvalet i detta kapitel har främst skett genom databasen ELIN där artiklar har sökts via nyckelord som *brand extension*, *extension*, *brand dilution* samt *brand fit*. Av de identifierade artiklarna gjordes det ett urval som baserades på artiklar som ständigt refererades till och som av forskarna framhävdes som grundläggande. På så vis kunde allmänt erkända författare som ökar uppsatsens trovärdighet användas. Efter urvalet av relevanta artiklar kartlades de olika begreppens betydelser, utveckling över tid samt oenigheter forskare emellan.

I kapitel fyra presenterades först grundläggande skillnader mellan tillverkande företag och serviceföretag för att kunna utreda tjänsteerbjudandets påverkan på utvidgningsprocessen. Syftet med de utvalda teorierna om tjänsteerbjudande var inte att kartlägga tjänsteforskningen. Trots att tjänster är ett av huvudbegreppen i denna uppsats ligger tonvikten ändå på varumärkesutvidgningsområdet och kartläggningen av detta område. Syftet med uppsatsen är att

kunna återföra uppsatsens resultat till forskningsområdet för att på så vis att uppmärksamma vikten av att lägga mer fokus vid en erbjudandeform som alltmer dominerar företagsvärlden. Urvalet av teorier presenterade i kapitel fyra är ett val av grundläggande teorier från två framstående forskare inom området. Christian Grönroos är en banbrytare forskare inom tjänstemarknadsföringsfältet (<http://web2.shh.fi/>) och Richard Normann är en av grundarna till SMG, Service Management Group, och sågs som ”Sveriges sannolikt främste managementtänkare” (<http://www.affarsvarlden.se/>).

## 2.4. Empiriskt urval

En fallstudie genomfördes på DUX där empiriskt primärmaterial samlades in via kvalitativa intervjuer. Materialet kompletterades senare med en mindre mängd sekundärinformation, vilken inhämtades via Internet genom diverse hemsidor. Det empiriska materialet kommer att presenteras invävt i kapitel fem tillsammans med analysen av den utvalda teoretiska ramen.

Syftet med att använda ett fallföretag, här sängtillverkaren DUX, var för att ett sådant kunde illustrera och problematisera diskussionerna om en varumärkesutvidgning från vara till tjänst genom att den gav en helhetsbild av det fenomen uppsatsen syftade till att undersöka (jfr. Gummesson 2000: 86). Fallstudieundersökningar har fått utstå en hel del kritik rörande dess möjlighet att generaliseras utifrån. Gummesson (2000: 90) menar emellertid att det finns en möjlighet att generalisera utifrån studier och analyser vilka avser att identifiera fenomen och mekanismer som antas finnas även i andra företag. Det finns därmed en möjlighet att generalisera undersökningens resultat även till andra tillverkande företag. Undersökningen har inte syftat till att analysera en specifik utvidgning, utan de bakomliggande faktorerna till förändringar i processen vid varumärkesutvidgning från vara till tjänst. Det finns emellertid en medvetenhet om att valet av att inkludera en fallstudie i uppsatsen färgar en del av resonemangen som presenteras i kapitel fem och sex, då det är svårt att hålla sig helt objektiv.

Primärmaterial utgjordes av kvalitativa intervjuer med personer involverade i Hotel DUXIANA-konceptet. Eftersom undersökningen krävde en god inblick i hur DUX-koncernen arbetar med varumärkesutvidgning genomfördes respondentintervjuer. Denna intervjuform gav tillgång till personer som är delaktiga i den företeelse som studerats (Holme & Solvang 1997: 99). Respondenterna utgjordes av representanter för de två befintliga hotellen i Helsingborg och Lund samt upphovsmannen till konceptet Hotel DUXIANA. Urvalet av respondenter utfördes utifrån

den kunskapsnivå olika individer har bedömts besitta (jfr. Holme & Solvang: 101 ff.). De tre respondenterna ansågs av en företagsrepresentant vara de som var mest insatta i ämnet, vilket stärker uppsatsens reliabilitet (jfr. Svensson & Starrin 1996: 210). Intervjuszvaren ses som tillförlitliga då de personer med vilka intervjuerna genomfördes har full insyn och kunskap om området DUXIANA, även om det finns en medvetenhet att svar alltid kan vinklas fördelaktigt vid formella intervjuer

Att valet föll på en kvalitativ ansats beror på att kvalitativ forskning ses som något som ger en bred inblick i de berörda studieobjektens tankar och åsikter (Alvesson & Deetz 2000: 71), vilket var ett måste för att kunna kartlägga konceptet Hotel DUXIANA. Minimal styrning utövades på respondenterna då intervjuerna snarare gav tematiska ramar vid intervjutillfällena (jfr. Holme & Solvang 1997: 99). På så vis kunde respondenterna prata fritt men ändå utifrån de ämnesområden som syftades till att undersökas. Därför utfördes de intervjuer där ett muntligt samtal var möjligt efter så kallade halvstrukturerade intervjuer (Kvale 1997: 117). Intervjuerna fördelades på en personlig intervju, en telefon- och en e-mailintervju. Att en av intervjuerna utfördes per telefon beror på av att distansen mellan författarna och respondenten var för lång. Båda telefonintervjun och den personliga intervjun varade i knappt en timme vardera. Att en av intervjuerna genomfördes via e-mail är på grund av att intervjupersonen hade tidsbrist och föredrog kontakt via Internet istället för en personlig träff. Två intervjuer kan ha påverkat informationsintaget på grund av att det genom kanalerna telefon och e-mail inte var möjligt att uppmärksamma relevanta verbala uttryck. För att minska risk för feltolkning från författarnas sida gavs respondenterna för de muntliga intervjuerna en möjlighet att gå igenom sina svar efter bearbetning (jfr. Holme & Solvang 1997: 106 f.), vilket ökade den interna validiteten.

Med hjälp av ovanstående tillvägagångssätt var intentionerna att uppfylla syftet och därigenom uppmärksamma en bortglömd dimension, i form av tjänsteperspektivet, inom varumärkesforskningen och på så vis berika forskningsområdet. För att uppnå detta mål fortsätter uppsatsen nu med en presentation av de huvudbegrepp som ämnas utvidgas.

### 3. Varumärkesutvidgning

---

*I detta kapitel presenteras det första teoriblocket som är centrerat kring begreppet varumärkesutvidgning. Efter en inledande definition av begreppet presenteras varumärkesutvidgningsprocessen och dess påverkan på konsumenters attityd gentemot utvidgningen och det bakomliggande varumärket.*

---

#### 3.1. En definition

”En varumärkesutvidgning innebär att ett etablerat varumärke utnyttjas för ett nytt marknadserbjudande” (Uggla 2002: 40). Varumärkesutvidgningar kan åstadkommas på flera olika sätt, men den tydligaste indelningen är *vertikal* eller *horisontell* utvidgning (Pitta & Katsanis 1995: 60).

*Vertikal utvidgning* utgör en metod inom vilken företaget antingen fokuserar på att utvidga sitt varumärke till en vara med annat pris eller med en förändrad kvalitetsnivå inom en produktkategori som företaget redan har erfarenhet av. En vara tillskrivs således förändrade attribut för att skapa en ny produktvariant inom samma kategori. (Uggla 2002: 41 ff.). Ett exempel på en bransch där detta tillvägagångssätt är vanligt förekommande är bilindustrin där tillverkarna marknadsför flera modeller i ett försök att genom olika pris- och kvalitetserbjudanden nå ett bredare marknadssegment. *Horisontella utvidgningar* innebär istället att ett varumärke antingen utvidgas till en ny vara i samma produktklass eller till en, för företaget, ny produktkategori (Pitta & Katsanis 1995: 60). Dessa två tillvägagångssätt benämns olika beroende på författare. Benämningar på den förra varianten av horisontella utvidgningar är *line extension* (Aaker & Keller 1990: 27) eller *linjeutvidgning* (Uggla 2002: 40) medan den senare varianten benämns *brand extension* (Aaker & Keller 1990: 27), *franchise extension* (Tauber 1981: 37) eller *horisontell utvidgning* Uggla (2002: 40). Det relevanta för denna uppsats är diskussioner om den sistnämnda formen av varumärkesutvidgning, eftersom att en utvidgning från vara till tjänst innebär att ett företag introducerar ett erbjudande inom en annan kategori än det tidigare haft erfarenhet av.

*Brand extension* och *franchise extension* eller *horisontell utvidgning* innebär följaktligen att varumärket utvidgas till en ny kategori företaget inte tidigare har kännedom om. Ett exempel på en sådan utvidgning kan vara en bilfirma som utvidgar verksamheten till att sälja solglasögon (Uggla 2002: 48 f.). Företag kan därmed använda ett, för konsumenterna, redan känt varumärke för att äntra en ny kategori och på så vis skapa en hävstångseffekt med hjälp av sin mest värdefulla tillgång (Tauber 1981: 37). Mycket av befintlig forskning inom varumärkesutvidgning har fokuserat på denna horisontella utvidgningsform (Pitta & Katsanis 1995: 60), vilket även blir fallet i denna uppsats. Så när begreppet varumärkesutvidgning vidare nämns i uppsatsen innebär det vad som ovan benämnts *brand extension*, *franchise extension* eller *horisontell utvidgning*.

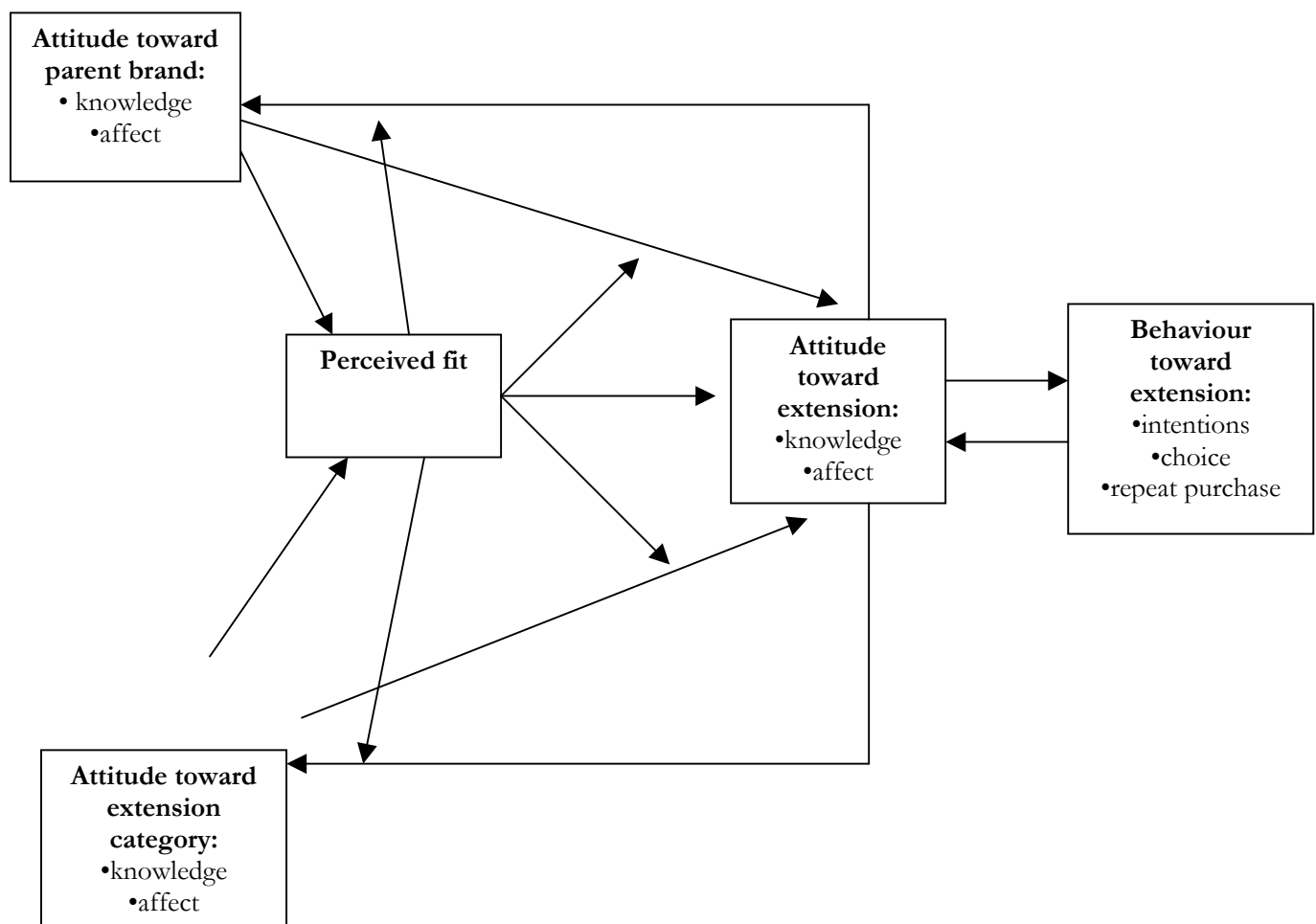
### 3.1.1. Det finns två sidor av alla mynt

Det finns, som tidigare nämnts i uppsatsen, flera fördelar med en varumärkesutvidgning. En sådan kan skapa synergieffekt både i form av marknadsförings- och försäljningseffektivisering. Genom att exploatera ett befintligt varumärke kan utvidgningen ha större möjlighet att bli framgångsrikt än om företaget skulle ha valt ett helt nytt varumärke (se t.ex. Uggla 2002). Dessutom kapitaliserar företagen på tidigare investeringar i varumärket. Detta då tidigare marknadsföringsutgifter kan medföra synergieffekter på utvidgningen, vilken således inte behövs marknadsföras lika starkt då konsumenterna redan är medvetna om vad varumärket står för (se t.ex. Tauber 1981, Pitta & Katsanis 1995). På så vis används varumärket som en hävstångseffekt (Pitta & Katsanis 1995: 60). Utvidgningen av varumärket kan dessutom öka försäljningen av de befintliga produkterna (se t.ex. Pitta & Katsanis 1995, Aaker 1990, Tauber 1981) och även stärka associationerna med varumärket. Det är flertalet utvidgningar som, genom att de baseras på befintliga associationer konsumenterna har gentemot varumärket, syftar till att stärka företagets image (Aaker 1991: 215). Det finns emellertid två sidor av alla mynt och där det finns fördelar finns det även nackdelar i detta fall i form av olika risker. Som nämndes i inledningen finns det en risk att en misslyckad utvidgning som skapar ett värde konsumenten inte förväntade sig sträcker sig bortom ekonomisk skada och även innebär ett skadat varumärke (se t.ex. Pitta & Katsanis 1995, Loeken & Roeder 1993).

## 3.2. Konsumenters utvärdering av en varumärkesutvidgning

För att minimera risken att varumärkesutvidgningen skadar varumärket måste fokus läggas på de attityder, associationer och känslor, som konsumenterna har för det specifika varumärket. Dessa

attityder måste stämma överens med attityder gentemot den nya kontexten så att konsumenten upplever en hög grad av passform. Upplever inte konsumenten en god passform skapar en negativ attityd (se t.ex. Czellar 2003). Denna attityd kan i sin tur skada varumärkets image då attityden består av associationer. Ett varumärkes samlade associationer är dess image (Martinez & de Chernatony 2004: 41 ff.). Processen som beskrivits i korthet ovan tydliggörs i figur 3:1 nedan. Modellen är en sammanfattning av litteratur, publicerad mellan 1987-2001, som behandlar ämnet (Czellar 2003). Efter modellen följer en mer noggrann beskrivning av de olika delarna.



Figur 3:1. *Basic model of the extension evaluation process.* (Enligt Czellar 2003:99).

### 3.2.1. Befintliga attityder

Alla konsumenter har någon form av attityd gentemot ett varumärke och en utvidgningskategori. Utvärderingen av en utvidgning grundas i just dessa befintliga attityder, vilka kan vara både av kognitiv och affektiv karaktär. De kognitiva attityderna utgörs av produkt- och icke-



produktrelaterade associationer i form av funktionella eller symboliska associationer som är kopplade till ett varumärke eller en kategori (Czellar 2003: 98). Exempel på funktionella associationer kan vara att konsumenter associerar BMW:s bilar med prestanda och Apples datorer med användarvänlighet, medan associationen mellan Mercedes och välbärgade människor kan ses som en symbolisk sådan. Dessutom kan varumärken ha starka associationer till produktklasser, såsom Levi's förknippas med jeans (Aaker & Keller 1990: 29). Medan de kognitiva komponenterna utgörs av kunskap baseras de affektiva attityderna på känslor associerade med ett speciellt varumärkesnamn eller en produktkategori (Czellar 2003: 98).

Starka associationer unika för ett varumärke är av vikt för att lyckas med en utvidgning (Pitta & Katsanis 1995: 56), då konsumenters olika associationer till varumärket har potential att överföras till utvidgningen (Aaker & Keller 1990: 29). Ett exempel på en sådan överföring är att varumärket *Weight Watchers* associationer med dess vikttnedgångsprogram kan överföras till en produktlinje (Aaker 1990: 48). En viktig del av arbetet med att utveckla en varumärkesutvidgning är därmed att fokusera på kunders uppfattningar av och associationer till varumärket (Pitta & Katsanis 1995: 62) eftersom det har konstaterats att associationerna som skapas genom utvidgningen kan stärka de befintliga, vilket i sin tur leder till ett starkare varumärkesbudskap (Zimmer & Bhat 2004: 38)

### 3.2.2. Upplevd passform

Ett varumärke har alltid gränser för hur långt ifrån den traditionella verksamheten det är möjligt att utvidga (Aaker & Keller 1992: 13). Passformdimensionens påverkan på en utvidgnings evaluering inträffar emellertid enbart om konsumenten bär på kunskap om både varumärket och den nya kategorin. Har konsumenten ingen tidigare uppfattning om varumärket baseras utvärderingen emellertid på uppfattningarna om kategorin och vice versa (Czellar 2003: 98). En anledning till varför teoretiker hävdar att upplevd passform är viktigt är att en låg sådan inte enbart minskar överföringen av positiva associationer utan även stimulerar oönskade associationer gentemot utvidgningen (Aaker & Keller 1990: 30). När det finns en hög upplevd passform antas konsumenter acceptera utvidgningen och inte ifrågasätta dess kvalitet, men om den är långtifrån varumärkets befintliga associationer kan en utvidgning till och med ses som löjeväckande (Ibid.: 31) .

There should be a benefit of the parent brand that is the same benefit offered and desired in the new franchise extension. For example, Sunkist Orange Soda “promises” the same orange taste as obtained from Sunkist oranges. Consumers should perceive the new item to be consistent with the parent brand name (Tauber 1981: 38).

Aaker och Keller (1990: 31) har identifierat tre olika typer av passformer baserat på likhet mellan produktkategorierna. Två av dem, komplement och substitut, fokuserar på efterfrågesidan och den tredje, överföring, har leverantörssidan som fokus. Passform genom en upplevelse av *komplement* behandlar i vilken utsträckning konsumenter anser att de två produktkategorierna kan konsumeras tillsammans för att stilla ett visst behov. För skidmärket Rossignol kan skidkläder vara ett komplement till skidor. *Substitut* innebär att den nya varan, när den används i samma kontext, kan ersätta befintliga varor för att tillfredsställa samma behov. För att återigen använda Rossignol som exempel, kan skidskor eller terrängskidor ses som substitut för den ursprungliga varan. Den sista passformsdimensionen är *överföring*. Dimensionen inkluderar i vilken grad det är möjligt att överföra kunskap inom befintliga produktkategorier till den planerade utvidgningen. Om inte konsumenter anser att de människor eller kunskaper som ligger bakom de befintliga produkterna kommer till sin rätt i utvidgningen, finns en risk att varumärkets upplevda kvalitet inte överförs till utvidgningen. Resonemanget kan jämföras med Broniarczyks och Alba, (1994: 230) vilka hävdar att kunskap om varumärket utgör en gränsdragande faktor då konsumenter kan ogilla en utvidgning om företaget till exempel inte anses besitta den tekniska förmåga som krävs i den nya kontexten.

Ovan har begreppet passform enbart definierats som en likhet produktklasser emellan, men senare forskning har problematiserat och utvecklat begreppet ytterligare.

The notion of similarity among products is certainly an important basis for determining the perceived fit between a brand and its extensions. However, the presence or absence of identifiable relationships between existing brand products and potential extensions may not be the only basis on which consumers judge perceived fit. Category members also may “hang together” because they are understood to share some concept (Park et al. 1991: 186).

Människor har alltså egna uppfattningar, utöver kategorilikhet, gällande om det finns en upplevd passform mellan två varor. Dessa *brand concepts*, eller koncept, är varumärkesunik, abstrakta associationer vilka är resultatet av en viss sammansättning av olika produkttegenskaper. Högt pris och hög grad av design på företagets produkter kan exempelvis tillsammans skapa associationer mellan ett varumärke och hög status. Därmed styrs upplevelsen av passform inte enbart av likhet kategorierna emellan. En upplevelse av passform kan även bildas om associationerna med ett varumärkes koncept är överförbart till den nya varans koncept (Park et al. 1991: 186).

Det finns forskning som utvecklar nyss nämnda resonemang, och tar det ett steg längre genom att hävda att upplevd passform även kan skapas genom de enskilda varumärkesspecifika associationer som tillsammans skapar ett koncept. Ett exempel är Apple som associeras med användarvänlighet, något som inte generellt förknippat med branschen i helhet. Dessa associationer påstås dessutom ha en större påverkan på upplevd passform än både produkt- och konceptöverensstämmelsen (Broniarczyk & Alba 1994: 215). Enskilda associationer till varumärket möjliggör följaktligen en utvidgning trots att produktkategorierna inte överensstämmer, emellertid under förutsättningar att associationerna värdesätts i den nya kategorin. Detta stöds även av andra forskare som sätter associationerna i relation till image:

Parent brand associations seemed to override the effect of product-level similarity. Since parent brand associations comprise the image of the brand, the clear dominance of IFIT (brand image fit) (sic) over product-level fit in the extension evaluation process observed in our study should not be very surprising. These findings do, however, suggest that the importance given to product-level fit in previous research may have been somewhat misplaced (Bhat & Reddy 2001: 121).

Forskare är överens om att desto större likhet mellan utvidgningen och varumärket desto större chans är det att associationerna med varumärket överförs och att en bättre attityd gentemot utvidgningen formas (se t.ex. Aaker & Keller 1990, Sunde & Brodie 1992, Echambadi et al 2006). Det har dessutom slagits fast att en varumärkesimage blir starkare ju högre grad av upplevd passform den besitter (Martinez & de Chernatony 2004: 47). Det mest relevanta är emellertid inte vilken dimension av passform som upplevs (produktlikhet, konceptöverensstämmelse eller association), utan att det finns en upplevd passform (jfr. Bridges et al 2000). Den upplevda passformen är därmed ett resultat av om konsumenter kan se *explanatory links*, vilka sammanbinder varumärket med utvidgningen, oberoende av passformsdimension. Hög upplevd passform är följden av att konsumenter ser en logisk koppling mellan varumärket och dess utvidgning. En sådan koppling skapas när associationer knutna till varumärket är framträdande och ses som relevanta i utvidgningskontexten (Ibid.: 2).

Inconsistencies between dominant parent brand associations and the brand-to-extension relationship may lead to low fit perceptions for a variety of reasons. Consider a situation where the dominant parent brand associations are non-attribute-based and consumers most salient associations are about external aspects of the brand (e.g., users or usage occasions). These transferred associations may obscure an attribute-based extension relationship so that the physical similarity of the products is overlooked by consumers. For example, the dominant fashionable association for Swatch could cause consumers to overlook the shared physical features in a kitchen timer extension (Bridges et al 2000: 4).

Det hävdas emellertid att företag, genom marknadskommunikation, kan förändra vilka associationer som uppfattas som framträdande och relevanta för ett specifikt varumärke. Det innebär att varumärken inte är begränsade till de utvidgningskontexter som stämmer överens med de dominerande varumärkesassociationerna. Planerad kommunikation kan framhäva relevanta, men mindre framträdande, associationer för utvidgningen och därigenom skapa en logisk koppling till utvidgningen (Bridges et al 2000: 4).

Processen som beskrivits ovan bidrar, som tidigare nämnts, till att konsumenter skapar en attityd gentemot en utvidgning. Denna attityd leder till konkreta handlingar hos konsumenten i form av avsikter, val och återköp. Det finns exempelvis undersökningar vars resultat tyder på att ett gott intryck av utvidgningen leder till förändrat konsumtionsbeteende, bland annat högre avsikter att köpa det nya erbjudandet (se t.ex. Bhat & Reddy 2001). Men attityden till utvidgningen kan även påverka attityden gentemot varumärket och kategorin (Czellar 2003: 98 f.), vilket presenteras närmare i nästkommande stycke.

### 3.2.3. Erodering av varumärket

Så länge associationerna med utvidgningen överensstämmer med de ursprungliga varumärkesassociationerna är allt som det ska. Varumärket är intakt och har inte kommit till skada (Zimmer & Bhat 2004: 38). Men som nämntes i inledningen finns det en risk att effekterna av en misslyckad varumärkesutvidgning skadar varumärkets image. En förändring av varumärkets image kan ske då attityder gentemot en varumärkesutvidgning skapar nya associationer i konsumentens sinne. Detta kan urvattna de associationer konsumenten tidigare haft, vilka tillsammans bildar företagets image (jfr. Martinez & de Chernatony 2004, Pitta & Katsanis 1995).

*Brand dilution*, det vill säga urvattning av de antaganden som tidigare funnits om varumärket, kan därmed uppstå om utvidgningens attribut inte överensstämmer med de tidigare attributen (Loeken & Roedder John 1993: 71).

Consumer beliefs that 'Neutrogena is mild' have formed the basis for extensions of the Neutrogena name from soap to new lines, such as shampoo and moisturizer. If brand extension failures result in a dilution of specific beliefs about the brand name, the consequences could be devastating. For instance, if a core belief, such as 'Neutrogena is mild' is destroyed by an entry in the shampoo category that consumers feel is 'harsh', not only does the brand name suffer in terms of the consumer's general disposition toward the brand name but it also suffers in terms of its positioning and differential advantage in the marketplace (Loeken & Roedder John 1993: 72).

Levererar utvidgningen ett värde konsumenten inte förväntar sig kan således specifika associationer gentemot varumärket urvattnas (Loeken & Roedder John 1993: 81).

Det finns emellertid forskare vars undersökningar tyder på att utvidgningar inte alltid innebär *brand dilution*. Zimmer och Bhat (2004: 40) undersökte vilken effekt utvidgningens kvalitet och passform har på attityden i förhållande till varumärket. De fann att attityder gentemot varumärket var likartade både för hög- och medelkvalitativa varumärken, samt att de inte innebar någon urvattning av tidigare skapade attityder. Zimmer och Bhat (Ibid.: 43) menar att det kan vara ett resultat av att de undersökta företagen (Bic och Sony) har en stor produktportfölj och att antalet produkter lindrar effekten av låg passform i förhållande till attityderna för varumärket.

Sammanfattningsvis visar den befintliga varumärkesutvidgningslitteraturen en tre-steps-process, vilken baseras på befintliga attityder, upplevd passform samt erosion av varumärket. Utgångspunkten för en utvidgning ligger i de befintliga associationer konsumenter har med ett varumärke. Det är av vikt att en eller flera av dessa associationer, antingen fristående eller hopbuntade till ett koncept, överensstämmer med eller är relevant i den nya kontexten inom vilken varumärket ska introduceras. Denna överensstämmelse, eller möjligtvis brist på en sådan, påverkar konsumenternas attityd gentemot utvidgningen. Är det en positiv attityd kan möjligheten till att konsumenten köper erbjudandet öka samtidigt som de befintliga attityderna med varumärket kan stärkas. Formas det däremot en negativ attityd gentemot utvidgningen finns det å andra sidan en risk att inte enbart utvidgningen kommer att misslyckas, utan även att de ursprungliga associationerna som utgör företagets image, skadas.

I den inledande delen av kapitel fem kommer ovanstående process appliceras på en utvidgning från vara till tjänst för att på så vis försöka styrka det inledande antagandet om att forskningen om varumärkesutvidgning är möjlig att överföra på en sådan utvidgning. Men först och främst ska det i kapitel fyra presenteras teorier om tjänsteerbjudande för att skapa en förståelse för dess särdrag i förhållande till varor.

## 4. Tjänsteerbjudande

---

*I detta kapitel introduceras det andra teoriblocket. Kapitlet inleds med en identifikation av en tjänsteverksamhets särdrag. Sedan redogörs det för tjänsteupplevelsen genom en introduktion av begreppet tjänstekvalitet.*

---

### 4.1. Tjänsteerbjudandets särdrag

Mycket fokus i företagsvärlden har under de senaste decennierna flyttats från varor till tjänster. Att ledning av ett serviceföretag är unik på många sätt är något som blev allmänt erkänt redan under slutet av 1970-talet (Normann 2000: 9). Serviceorganisationer skiljer sig från tillverkningsorganisationer genom ett antal utmärkande egenskaper, vilka påverkar utformningen och styrningen av ett tjänsteerbjudande (se t.ex. Grönroos 2002, Normann 2000).

Ett varumärkes image har traditionellt setts som något som skapas av marknadsavdelningen genom planerade marknadsföringsåtgärder. När det gäller fysiska varor har detta varit ett framgångsrikt sätt att skapa varumärken på. Varan är redan producerad när varumärkesprocessen inleds och bär alltid samma egenskaper. Konsumenten är inte inblandad i produktionsprocessen, vilket gör att den fysiska varan blir den stabila grund varumärket kan utvecklas utifrån, med hjälp av en planerad marknadskommunikation (Grönroos 2002: 316). Detta exemplifieras genom en traditionell definition av ett varumärke:

A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors (Aaker, 1991:7).

De flesta diskussioner om varumärken har, historiskt sett, varit relaterade till fysiska varor, men under de senaste decennierna har vikten av att utveckla servicevarumärken börjat belysas. Det som saknas i traditionella definitioner, för att det ska vara möjligt att överföra dem på tjänsteföretag, är främst två saker: processaspekten av tjänsteverksamheter förbises och konsumenten utesluts. Eftersom tjänster upplevs i *processer* där såväl företag som kunder är inblandade måste serviceprocessen inkluderas i varumärkesdefinitionen (Grönroos 2002: 316 f.).

När det handlar om tjänsteerbjudanden är erbjudandet mindre standardiserat än en fysisk vara eftersom konsumenten är inblandad i produktionsprocessen (Grönroos 2002: 316). När *kunden* ges en aktiv roll i varumärkets utveckling kan varumärket inte längre ses som något befintligt som är möjligt att överföra till kunderna. Varumärket utvecklas och förändras i takt med att kunder reagerar på olika varumärkesbudskap i form av exempelvis personal, system, planerad marknadskommunikation eller varor som är involverade i tjänsteprocessen. Ett varumärkes image är därmed ett resultat av relationen mellan en kund och ett varumärke, vilken ger företags erbjudande en mening i konsumentens sinne. Varumärkesrelationen utvecklas genom olika varumärkeskontakter kunder bemöts av. Dessa kontakter utgörs av *planerade budskap* så som annonsering, *produktbudskap* genom exempelvis dess utseende, *oplanerade budskap* som word-of-mouth-kommunikation och *servicebudskap* genom exempelvis uppmärksamhet från personalen. Beroende på vilken typ av bransch ett företag agerar inom ligger fokus på olika sorters budskap. I en pågående relation möts kunder kontinuerligt av olika sorters varumärkeskontakter (Ibid.: 318 f.). Utifrån hur varumärkesrelationen utvecklas skapar kunden en bild av varumärket som särskiljer en vara eller tjänst från en annan på antingen ett positivt eller negativt sätt. Om en varumärkesrelation resulterar i att kunden känner sig fäst vid en viss tjänst och den är annorlunda jämfört med konkurrenternas erbjudande kommer denne att tala gott om varumärket. För att åstadkomma detta är planerande och genomförande av serviceprocessen två nyckelfaktorer. Planerad marknadskommunikation, vilken är den viktigaste aspekten vid varumärkesutveckling av fysiska varor, ska enbart ses som ett stödelement då en negativt upplevd serviceprocess inte kan uppvägas av planerad kommunikation (ibid.: 321 ff.). Ett varumärke kan därmed, utifrån ett relationsinriktat perspektiv, definieras utifrån nedanstående citat.

Ett varumärke skapas i en ständigt pågående varumärkesrelation där kunden utvecklar en särskiljande bild av en fysisk vara, tjänst eller lösning som omfattar varor, tjänster, information och andra element baserad på alla de kontakter med varumärket som kunden får (Grönroos 2002: 321).

Ovanstående diskussion tydliggör ett av problemen som ofta uppstår vid diskussioner om varumärken och dess utveckling när det gäller serviceföretag, att begreppen varumärke och märkesprofil skiljs åt. ”Ett *varumärke* är den identitet som en marknadsförare vill skapa för en vara eller en tjänst, medan en *märkesprofil* är den image av varan eller tjänsten som bildas i kundernas tankar” (Grönroos 2002: 317). Det innebär att hänsyn inte tas till det faktum att märkesprofilen skapas genom de intryck konsumenterna får när de möter olika varumärkesbudskap. De tillgodogör sig inte en image utifrån ett redan skapat varumärke. När konsumenten, som i citatet ovan, görs till en del av varumärkesutvecklingen finns det ingen anledning att skilja begreppen

varumärke och märkesprofil åt eftersom varumärket består av en image. Varumärket kan därmed ses som en image i kunders tankar, vilken skapas genom en varumärkesutvecklingsprocess. Det innebär att marknadsförare inte kan bygga ett varumärke. De kan enbart skapa ramar för den process genom vilken varumärket utvecklas i konsumentens sinne, genom att utforma en vara och serviceprocess som sedan stöds via planerad kommunikation. Skapas en bra ram finns möjligheten att uppnå den eftersträvade identiteten, men inte annars (Grönroos 2002: 317 f.).

En negativ image är därmed ofta relaterad till att kundens upplevelse varit dålig. Eftersom konsumenten ser image som en slags verklighet är det den bild som går vinnande ur striden när kommunikationen från företagets sida inte stödjer den uppbyggda imagen. Baseras en reklamkampanj inte på det verkliga skapas det enbart uppfylla förväntningar, vilket i sin tur påverkar den upplevda servicekvaliteten negativt. Problematik med verksamheten i form av bristande kvalitet kan orsaka imageproblem. Det är därmed viktigt att vara på det klara med att företagets image visar verkligheten, inte det som förmedlas genom den planerade kommunikationen. Finns det en diskrepans mellan dessa, som beror på att det upplevda inte når det förväntade, kan företagets image endast förbättras genom interna åtgärder (Grönroos 2002: 327 f.).

Företag som marknadsför tjänster måste därmed inkludera den upplevelse konsumenten har av tjänsteprocessen som en imagepåverkande faktor. Ett sätt att analysera denna upplevelse är att studera upplevelsen av tjänstekvalitet, vars tillvägagångssätt presenteras nedan.

## 4.2. Tjänstekvalitet

Litteratur om tjänstekvalitet hävdar ofta att kvalitet hos en tjänst utgör en subjektiv utvärdering, det vill säga vad konsumenten upplever att den är (Grönroos 2002: 76). Modellen för upplevd tjänstekvalitet utvecklades som ett begreppssystem, vilket beskriver hur kunder upplever en tjänsts så kallade egenskaper. På samma sätt som det vid marknadsföring av varor är nödvändigt att veta hur kunderna upplever kvaliteten på varans egenskaper, måste likaså marknadsförare av tjänster ha förmågan att bedöma hur kunderna upplever kvaliteten hos tjänsteegenskaperna. En varas kvalitet är ofta kopplad till de tekniska specifikationer som följer den, även om kvaliteten kan utökas genom tillskrivning av extra konsumentvärde med hjälp av livsstilsfaktorer så som status eller moderiktighet (Ibid.: 74). Processkaraktären i ett tjänsteerbjudande innebär att det är svårt att hantera kvalitetskontroll och marknadsföring på ett traditionellt sätt, eftersom det inte

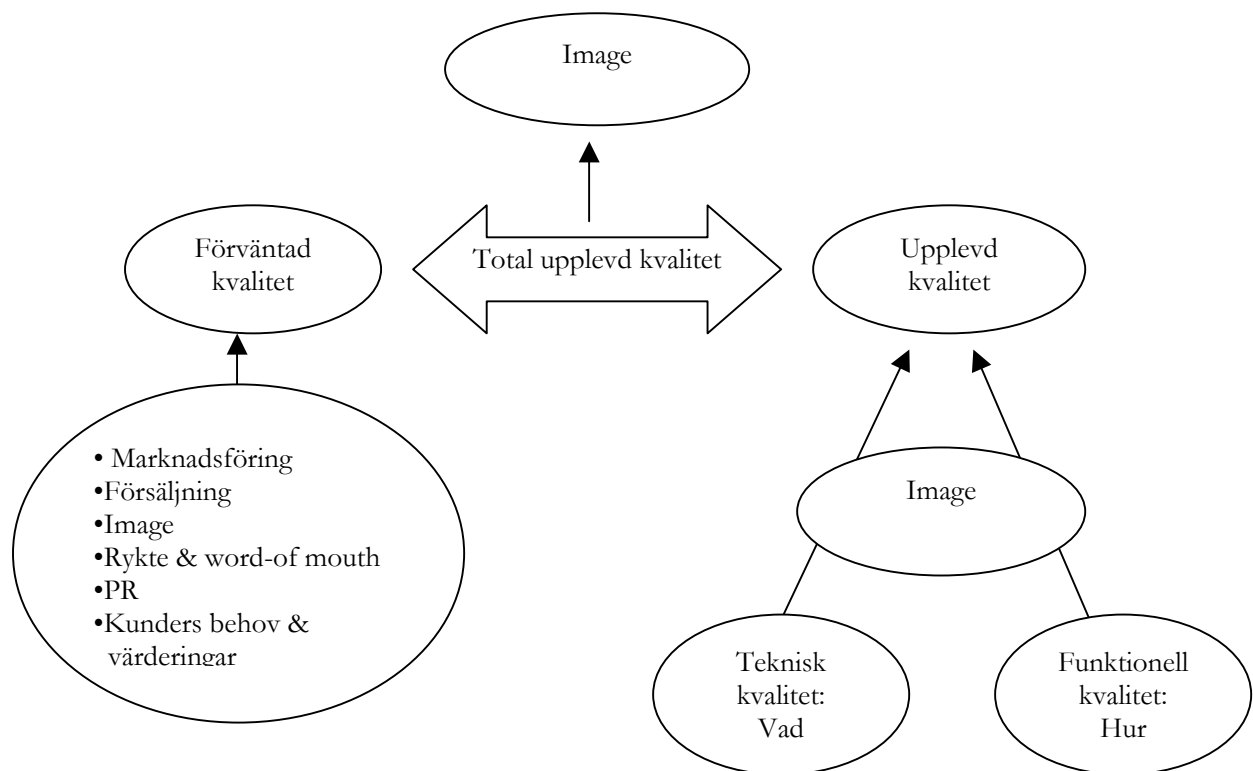


finns någon i förväg producerad kvalitet som är möjlig att kontrollera. Tjänster är heterogena vilka påverkar dess utformning på grund av att det är komplicerat att utveckla en tjänst som enbart upprätthåller en kvalitet som uppfattas som likadan av olika kunder (Grönroos 2002: 61). Det är de synliga delarna av tjänsteprocessen som är av vikt för konsumentens upplevelse av tjänsten. Kvalitetskontroll och marknadsföring ska därmed ske på den tid och plats där konsumenten tar del av processen. Använder företaget traditionell kvalitetskontroll och marknadsföring kan den delen hamna utanför dess kontroll och leda till negativa marknadsföringseffekter (Ibid.: 60).

Tjänstekvalitet sett ur kunders synvinkel består av två dimensioner; en *teknisk dimension* och en *funktionell dimension*. Den tekniska dimensionen inkluderar *vad* kunderna får genom samspelet med ett visst företag, det vill säga vad köparen innehar när tjänsteprocessen är avklarad. Exempel på denna dimension är det rum hotellgästen erhåller och den måltid restauranggästen avnjuter. Ofta kan denna dimension utvärderas relativt objektivt eftersom den består av en teknisk lösning på ett problem. Internt ses detta ofta som kvaliteten av erbjudandet. Konsumenten påverkas emellertid även av *hur* den tekniska kvaliteten uppstår på, det vill säga den funktionella kvaliteten. Exempel på detta kan vara tillgänglighet till en bankomat eller personalens utförande av sina uppgifter. Konsumenten påverkas därmed även av hur tjänsten förmedlas och hur konsumenten upplever de integrerade produktions- och konsumtionsprocesserna. Den funktionella kvaliteten är mer komplicerad att utvärdera då den involverar subjektiva upplevelser (Grönroos 2002: 75 f.). Den tekniska kvaliteten i tjänsteprocessen är en förutsättning för god kvalitet och måste därmed upprätthålla en acceptabel standard. Vad som ses som acceptabelt är beroende på företagsstrategi och kunders behov. Men det räcker inte med god teknisk kvalitet för att tillgodose konsumenten. För en god total upplevd tjänstekvalitet krävs det även en god funktionell kvalitet existerar, eftersom när företag erbjuder en liknande teknisk kvalitet värderas den funktionella kvaliteten hos tjänsteprocessen högt (Ibid.: 79). Det är tjänstemötet, det vill säga samspelet mellan säljare och köpare som bestämmer nivån på den funktionella kvaliteten. I detta möte, som även kallas för sanningens ögonblick, överförs merparten av resultatets tekniska kvalitet till konsumenten (Ibid.: 85). Enligt Normann manifesteras just kvaliteten konsumenten upplever i samspelet med serviceleverantören, det vill säga i det så kallade sanningens ögonblick. Han hävdar även att till och med det bäst genomförda serviceleveranssystemet kommer gå om intet om inte sanningens ögonblick fungerar som det ska (Normann 2000: 182). Trots att en studie tyder på att de tekniska och funktionella kvalitetsdimensionernas betydelse för den övergripande servicekvaliteten var likvärdiga, påverkar den funktionella kvalitetsnivån image mer än den tekniska. Därmed är

interaktionen mellan kund och företagsrepresentant en imagepåverkande faktor och även en determinant av de påföljande utvärderingarna av servicekvalitet (Kang & James 2004: 274 f.). Företagets befintliga *image* spelar också in i kvalitetsupplevelsen. Har ett företag en positiv image är det lättare för kunder att bortse från en del misstag. Ett företags image fungerar därmed som ett filter vid kvalitetsupplevelsen, men skulle misstagen ofta inträffa kommer image att skadas. Bär företaget redan från början på en negativ image kommer misstag att ha en större effekt (Grönroos 2002: 76 f.). Det innebär å andra sidan att en positiv image gör konsumenter mer mottagliga för positiv word-of-mouth-kommunikation och planerad kommunikation, vilket ytterligare förstärker vikten av en positiv image för företaget (Kang & James 2004: 275).

Vidare forskning har gett stöd åt ytterligare dimensioner utöver de två grundläggande, exempelvis dimensionen *var*. Den inkluderar den fysiska omgivningen i vilken tjänstekonsumtionen äger rum. I modellen som nedan kommer att presenteras inkluderas denna dimension i den funktionella kvaliteten, eftersom Grönroos hävdar att hur processen upplevs är beroende av omgivningen. (Grönroos 2002: 77 f.).



Figur 4.1. *Total Upplevd Kvalitet*. (Enligt Grönroos 2002: 80)

Vad och hur kunder upplever är de två grundläggande kvalitetsdimensionerna, men kvalitetsprocessen är mer komplicerad än så. Det är inte enbart kvalitetsdimensionerna som påverkar upplevelsen av en god eller dålig kvalitet. *Upplevd tjänstekvalitet* är en kombination av kvalitetsupplevelse förenat med traditionell marknadsföring. Bra kvalitet är därmed ett resultat av att den upplevda kvaliteten motsvarar konsumentens förväntade kvalitet, vilken påverkas av faktorer som marknadsföring, rykte, profil, image, pris och kundernas behov. Den totala kvalitetsupplevelsen är alltså ett resultat av skillnaden mellan förväntad och upplevd kvalitet (Grönroos 2002.: 79 f.). Även Normann (2000: 76) nämner förväntningar som en viktig del i tjänstekvalitet. Han skriver att kundens upplevelse och utvärdering av en total service regleras av om servicepaketet inkluderar de komponenter som var förväntade samt i vilken utsträckning dessa motsvarar kvalitetskriterierna. Värderingen påverkas av det konsumenten lärt sig att förvänta sig av ett specifikt företag. Trots att kunder inte förväntar sig silverbestick på McDonald's kan de ändå uppleva servicen som mycket god. Däremot blir resultatet visat missnöje när tjänsten inte motsvarar de förväntningar som fanns. Konsumenter är så styrda av sina förväntningar att en god och effektiv service på exempelvis en erkänd restaurang ibland inte får någon uppmärksamhet alls. På ett sådant ställe förväntas maten vara god och servicen excellent, och stämmer upplevelsen med förväntningarna accepteras restaurangen utan reflektion. Grönroos (2002: 81) hävdar att resultatet av att en tjänsteleverantör lovar mer än vad den kan leverera gör att kundernas förväntningar höjs, vilket i sin tur resulterar i en låg upplevd kvalitet. Ur marknadssynpunkt är det därmed bättre att lova för lite och därigenom vara säker på att kunna leva upp till sina löften. En grundregel är att konsumenten alltid ska få lite mer än de förväntar sig (Ibid.: 113).

Vad som efter detta kapitel kan konstateras är att styrningen av en tjänsteverksamhet är annorlunda jämfört med ett tillverkande företag. Tjänstekonsumtion är mer subjektiv än varukonsumtion eftersom kunden interagerar i produktionsprocessen under konsumtionen. Det innebär att ett varumärkes image blir ett resultat av relationen mellan en kund och kontakterna denne har med ett varumärkes olika budskap, bland annat genom de sanningens ögonblick konsumenten upplever tillsammans med företags anställda. Marknadsförare kan därmed inte bygga ett varumärke. De kan enbart utforma ramar för den serviceprocess som tillsammans med andra budskap, exempelvis planerad kommunikation, skapar en bild av varumärket i konsumentens minne.

Teorierna som presenteras i detta kapitel kommer att användas i den andra delen av kapitel fem, och kommer där att diskuteras utifrån en varumärkesutvidgning från vara till tjänst. Dessa diskussioner kommer att utgöra ett initiativ till att uppmärksamma det kunskapsgap som finns i varumärkesutvidgningsforskningen när det gäller konsumtion, här i form av tjänstekonsumtion, och dess imagepåverkan på ett varumärke.

## 5. Varumärkesutvidgning från vara till tjänst

---

*I detta kapitel diskuteras de två teoriblocken. Först appliceras den befintliga varumärkesutvidgningsteorin på en utvidgning från vara till tjänst. Sedan identifieras tjänsters särdrag och dess påverkan på varumärkesutvidgningsprocessen. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens slutsatser.*

---

### 5.1. Ny logik ger ändrade förutsättningar

Det konstaterades tidigt i uppsatsen att ett tjänsteperspektiv saknas i den befintliga varumärkesutvidgningsteorin. Det som ännu inte konstaterats är huruvida detta perspektiv påverkar varumärkesutvidgningsprocessen när ett företag utvidgar sitt varumärke från vara till tjänst och därigenom anammar en annorlunda produktionslogik. En logik som förändrar företagets förutsättningar.

I uppsatsens första kapitel, som ledde fram till uppsatsens syfte, presenterades ett påstående som ämnades bekräftas eller förkastas för att kunna uppnå uppsatsens mål. Detta påstående var att varumärkesutvidgningsforskningen är möjlig att överföra på en utvidgning från vara till tjänst om tjänsters särdrag beaktas. Genom att bekräfta eller förkasta detta påstående är det möjligt att identifiera och analysera de särskiljande dragen vid en varumärkesutvidgning från vara till tjänst. I den första delen av kapitlet appliceras den befintliga varumärkesutvidgningsteorin på en utvidgning från vara till tjänst. I den andra delen kommer tjänsteerbjudandets särskiljande drag identifieras och dess effekter på utvidgningsprocessen analyseras. Utifrån dessa diskussioner kommer syftet att uppfyllas och de viktigaste slutsatserna presenteras sedan sammanfattat i kapitlets tredje del. Men först följer en presentation av fallföretaget och deras varumärkesutvidgning från vara till tjänst. På så sätt får läsaren grundläggande förståelse för fallföretagets verksamhet.

### 5.2. DUX

Familjeföretaget DUX, vars verksamhet från början bestod av tillverkning av sängar och möbler, grundades år 1926. DUX är alltså i grunden ett tillverkningsföretag och har exempelvis stått för

produktionen av Sveriges första spiralmadrass ([www.dux.se](http://www.dux.se)). Den tillverkande verksamheten har, sedan år 2004, utvidgats med en hotellverksamhet och i dagsläget finns det tre stycken Hotel DUXIANA. Anledningen till att hotellverksamheten tillkom var då sängkomforten i branschen ansågs för låg och att det således var möjligt för DUX att fylla det hålet på marknaden. Att helt enkelt lägga till en hotellverksamhet under det befintliga varumärke sågs som ett kostnadseffektivt sätt att starta den nya verksamheten. Verksamheten planeras även att användas i marknadsföringssyfte genom att konsumenter som överväger att köpa en DUX-säng har möjlighet att prova sängen på hotellen (Respondent A 2007-04-11). Företaget kapitaliserar därmed sina tidigare investeringar i varumärket DUX (jfr. Pitta & Katsanis 1995) och skapar en hävstångseffekt (jfr. Tauber 1981) för Hotel DUXIANA med hjälp av varumärket DUX då det under många år förknippats med sängtillverkning. DUX är följaktligen ett bra exempel på hur ett tillverkande företag väljer att använda ett redan etablerat tillverkande varumärke för att marknadsföra ett tjänsteerbjudande.

Det finns ingen skillnad mellan varumärket DUX och DUXIANA och vad de står för. Att företaget ändå valt att göra en åtskillnad på namnen beror på att det ansågs lämpligt i och med att hotellen inte ägs av företaget (Respondent A 2007-04-11). Således namngavs hotellen DUXIANA, tillsammans med företagets detaljistled (vilka inte diskuteras vidare här då uppsatsen endast fokuserar på hotellverksamheten). Hotellverksamheten drivs som en form av franchiseavtal där hotellägare betalar en årlig summa för rätten att använda varumärket samt att använda DUX-sängar på hotellrummen (Respondent C 2007-04-10). Hotellen är trestjärniga, men med en konkurrensfördel av femstjärnig komfort, tack vare sängarnas höga kvalitet (Respondent A 2007-04-11).

### **5.3. Traditionell forskning applicerad på modern utvidgning**

Denna del av kapitlet kommer applicera varumärkesutvidgningsprocessen på en utvidgning från vara till tjänst. Diskussionen delas upp i tre delar utifrån processens tre huvudbegrepp: attityder, upplevd passform samt erodering av varumärket.

#### **5.3.1. Befintliga attityder**

Attityder gentemot utvidgningen grundas i de associationer och känslor konsumenter har gentemot ett varumärke och utvidgningskategorin (se t.ex. Czellar 2003). Fallföretaget DUX har

exempelvis, efter gjorda konsumentundersökningar, kunnat konstatera att den mest framträdande associationen är en funktionell association i form av komfort, medan den näst mest framträdande är formgivning. Båda dessa associationer är kognitiva och produktrelaterade (jfr. Czellar 2003). Genom en bedömning av de mest folkkära varumärkena i Sverige, gjord av Veckans Affärer visade det sig att DUX var högst rankat av företagen i branschen (Respondent A, 2007-04-11). Det visar att även affektiva associationer (Ibid.) till fallföretagets varumärke finns, det vill säga associationer av mer abstrakt karaktär, i form av en opåtaglig känsla gentemot ett varumärke. I fallet med DUX är det följaktligen dessa associationer som företaget vet att konsumenter har med deras varumärke och därmed deras bas för vidare utvidgning av varumärket.

I de flesta utvidgningar är det logiskt att förvänta sig att många konsumenter har en attityd gentemot både varumärket och den tjänstekategori till vilken utvidgningen är planerad. Konsumenter idag är mer informerade än någonsin och möts av strida informationsströmmar. Den nya informationstekniken möjliggör dessutom för ett eget informationssökande som tidigare inte varit tillgänglig. Som synes i figur 3:1 påverkas attityden till en utvidgning av den upplevda passformen varumärket och kategorin emellan när kunskap finns om de båda. Således spelar även konsumenters attityder till den nya kontexten in i skapandet av attityden gentemot utvidgningen. Av de associationer och känslor konsumenter har gentemot hotellbranschen framhäver DUX särskilt en negativ association.

*/.../som jag sa tidigare sa har ju jag och många med mig slagits av hur varierande komforten har varit i hotellbranschen /---/ Och vi tycker att komforten, sovkomforten, är viktig och att det är det man egentligen betalar för när man tar in på ett hotell. Och det tycker vi har kommit i många fall i andra hand. Och därför upplevde vi att det fanns en möjlighet att fylla det hålet i marknaden (Respondent A 2007-04-11).*

Denna åsikt förstärks av en av ytterligare en respondent, som hävdar att ett av de vanligaste klagomålen från hotellgäster är att hotellsängar antingen är för mjuka eller för hårda (Respondent B 2007-04-12). Fallföretaget upplever alltså att konsumenter ofta associerar hotell med bristfällig sängkomfort.

### 5.3.2. Upplevd passform

Vid en varumärkesutvidgning är det en viktig faktor att konsumenterna uppfattar det nya erbjudandet som överensstämmande med varumärket och vad det står för (Tauber 1981). Precis som Tauber (1981) exemplifierade, att Sunkist lovar samma smak på deras läsk som smaken av

deras apelsiner, lovar DUX lika skön sömn på Hotel DUXIANA som den sömn ägarna av en DUX-säng får hemma. Syftet med DUX satsning på hotellbranschen är att fylla ett hål i marknaden då de anser att deras främsta association ger en konkurrensfördel då de kan erbjuda högre sängkomfort än branschens genomsnitt. I fallet med DUX kan konsumenterna följaktligen uppleva en känsla av passform utifrån Broniarczyk och Albas (1994) definition då företaget använder en av sitt koncepts grundstenar, associationen till komfort, vilken värdesätts i den nya kategorin. Det är emellertid även möjligt att konsumenter upplever en passform mellan varumärket och hotellkategorin genom att utvidgningen ses som en form av substitut (jfr. Aaker & Keller 1990). Det nya tjänsteerbjudandet tillfredsställer samma behov som den ursprungliga varan i form av en säng att sova i. Men även övriga definitioner av begreppet är möjliga att överföra på en varumärkesutvidgning från vara till tjänst. Genom att använda ett varumärke som associeras med hög status och lyx hade även exempelvis ett exklusivt modehus kunnat etablera en hotellverksamhet. En upplevd passform kunde därmed ha skapats hos konsumenter genom att ett i grunden lyxbetonat koncept utvidgas till en hotellverksamhet, som även det har ett lyxbetonat koncept (jfr. Park et al. 1991). Ytterligare en definition av begreppet upplevd passform är en uppfattning om att ursprunget och utvidgningen kan ses som komplement (jfr. Aaker & Keller 1990). Ta exempelvis ett glasstillverkande företag som startar ett eget detaljistled i form av en glassbar. Där blir glassbaren, det vill säga tjänsteerbjudandet, ett komplement till den ursprungliga varan och de båda erbjudandena kan därmed konsumeras samtidigt. Den sista definitionen innebär en överföring av kunskap från de ursprungliga produkterna till den nya kontexten (Ibid.). Ett exempel på hur denna dimension kan uppstå vid en utvidgning från vara till tjänst är om ett tillverkande företag inriktat på tv- och dataspel utvidgar sitt varumärke till att erbjuda exempelvis en *workshop* om tv-spelsprogrammering.

Varumärken relaterade till fysiska varor har traditionellt sett utvecklats med hjälp av marknadsföring som lyft fram de egenskaper erbjudandet besitter (se t.ex. Grönroos 2002). Då kan det vara svårare att skapa upplevd passform. Det är inte alltid möjligt, som i fallet med DUX, att använda en funktionell association relaterad till en varuegenskap som passformslänk med en tjänstekontext. Ta exempelvis BMW:s funktionella association till prestanda (se Aaker & Keller 1990) som kanske inte är lika överförbar till en tjänstekontext som det är för DUX att använda komfort i hotellkategorin. För BMW kan det vara enklare att använda en mindre framträdande symbolisk association i likhet med Mercedes association till välbärgade människor (jfr. Aaker & Keller 1990). Det är av största vikt att tillverkande företag, i sin utveckling av en varumärkesutvidgning från vara till tjänst, undersöker vilka av konsumenternas associationer med



varumärket som är de mest framträdande. Har tidigare marknadsföring resulterat i att de starkaste associationerna till varumärket är relaterade till en relativ objektiv varuegenskap som inte ses som framträdande i den mer subjektiva tjänstekontexten, är det emellertid fortfarande möjligt att utvidga till en tjänst. Genom att framhäva svagare attribut som har mer relevans i den nya kontexten i den nya marknadsföringen kan det skapas så kallade *explanatory links* (jfr. Bridges et al 2000) mellan konsumenten och utvidgningen. DUX använder, som tidigare nämnts, den starkaste associationen konsumenterna har med varumärket, då den ses som värdefull och framträdande i den nya kontexten. Trots det framhäver de begreppet via sin planerade kommunikation i hotellets slogan, vilken lyder ”*primarily comfort*”. På så sätt kan företaget styra bort konsumenternas tankar från exempelvis formgivning, den andra starkaste associationen med varumärket. Detta kan följaktligen ses som ett sätt att etablera och förstärka *explanatory links* vilket ytterligare kan öka den upplevda passformen (Ibid.).

I imagehänseende utgör passform en högst relevant faktor då en varumärkesimage blir starkare ju högre grad av passform konsumenten upplever (se Martinez & de Chernatony 2004). Resonemangen ovan visar att det är möjligt att skapa en utvidgning från vara till tjänst genom vilken konsumenterna kan forma en upplevelse av passform mellan ett tillverkande varumärke och en tjänstekategori.

### 5.3.3. Erodering av varumärket

En av de stora osäkerheterna med varumärkesutvidgning är att associationerna med det ursprungliga varumärket riskerar att skadas samt att dess image därmed påverkas negativt. Men en utvidgning kan även stärka ett varumärke (se t.ex. Pitta & Katsanis 1995, Aaker 1990, Tauber 1981). I fallföretaget bör utvidgningen inte skada de ursprungliga varumärkesassociationerna. Då en av de etablerade associationerna med varumärket DUX ses som framträdande i tjänstekontexten framträder en upplevd passformsdimension vilket i sin tur resulterar i att komfortassociationen fortfarande bör vara intakt. I detta fall är det till och med logiskt att anta att passformen mellan hotellbranschen och DUX, baserat på komfort, kan stärka komfortassociationen med varumärket. Det leder i sin tur till ett starkare varumärkesbudskap (jfr. Zimmer & Bhat 2004), men gör även att konsumenternas attityd gentemot utvidgningen bör vara positiv. Associationen mellan varumärket och komfort bör alltså inte urvattnas eller eroderas (jfr. Loeken & Roedder 1993) även om analysen utförs utifrån den traditionella varumärkesutvidgningsforskningen.

Det är följaktligen möjligt att överföra den befintliga varumärkesutvidgningsteorin på en utvidgning från vara till tjänst utan att det behöver innebära skada för varumärkets image. Men tjänsteerbjudandets särdrag måste integreras i forskningen genom att diskutera tjänstekonsumtionens effekter på attityden gentemot en utvidgning. Därmed integreras nedan en diskussion om tjänsteerbjudandets särdrag i samband med varumärkesutvidgningsdiskussioner.

## 5.4. Upplevelsen av en utvidgning

Diskussionen om utvidgningens konsumtion och dess imagepåverkan nedan kommer att delas in i två delar. Först identifieras tjänsters särdrag och dess påverkan på varumärkesutvidgningsprocessen. Sedan diskuteras effekterna av om dessa särdrag inte beaktas vid en varumärkesutvidgning från vara till tjänst.

### 5.4.1. Tjänsters särdrag

En grundläggande skillnad mellan styrningen av en tillverkande verksamhet och en serviceorganisation är det faktum att företaget har större möjlighet att påverka tjänstekonsumtionen än vid varukonsumtion. Konsumtionen måste alltså tas med i bilden vid en utvidgning från vara till tjänst för att minska risken att image skadas. Det innebär en utveckling av den traditionella varumärkessynen i tillverkande företag. Enligt Grönroos (2002) är varutillverkande företag nämligen ofta fokuserade på att marknadsföra produktens egenskaper som ett sätt att särskilja sig från konkurrenterna. I fallföretaget upptäcktes en sådan traditionell varumärkesbild. Det illustreras nedan genom svaret på frågan om företagets övergripande marknadsföringsstrategi.

*/.../ På vad produkterna levererar...funktionen av produkterna. Och vi håller ju envist fast vid komfortbegreppet /---/ Många har andra nischer, många pratar pris, många pratar olika tekniska finesser och vi har väl funnit att vår nisch i sammanhanget är att gå på komfortbegreppet och det är det vi vill fokusera med. Ja, det är ju vår produktutveckling och alltihopa som vi ägnar oss åt, det är ju fokuserat kring komfort (Respondent A 2007-04-11).*

Ovanstående citat visar att DUX fokuserar sin marknadsföring på en av de mer objektiva varuegenskaperna. Varumärket använder komfort-begreppet som ett ledord för sin verksamhet, både vid tillverkning av varor och vid tillverkning av tjänster, som ett sätt att differentiera sig från sina konkurrenter och deras nischer (jfr. Aaker 1991).

Men när ett varumärke utvidgas från vara till tjänst blir det ett servicevarumärke, vilket påverkas av alla de kontakter konsumenterna har med varumärket, inte bara planerade budskap. Planering och genomförande av en serviceprocess, det vill säga företagets servicebudskap, och de sanningens ögonblick som de anställda upplever tillsammans med konsumenterna är därmed en nyckelfaktor (jfr Grönroos 2002) och går därmed inte att bortse från vid en utvidgning från vara till tjänst. Att fallföretaget har en bit kvar till att omdefiniera sitt varumärke till ett servicevarumärke illustreras genom att det inte finns direkta direktiv från DUX sida om nivån på den dagliga driften. De direktiv som finns i avtalen är att sängarna ska finnas i rummen samt begränsningar av varumärkesnamnets användning i marknadsföring (Respondent C, 2007-04-10). På frågan om vilka krav som ställs på hotellägarna gällande den dagliga driften svarade respondent A enligt nedanstående citat.

Nja, det är en bra fråga. /.../pratar man om hotell som är trestjärniga/.../ det måste ju finnas en... basservice. Och menar jag inte den man hittar på femstjärniga hotell utan jag menar en hygglig basservice... folk i incheckningsdisken och folk som sköter rummen och hela de här vitala funktionerna på ett hotell (Respondent A 2007-04-11).

”DUX har inte rätt att ställa direktiv” (Respondent B 2007-04-12) menar en av respondenterna, vilket motiveras med att hotellet drivs av självständiga hotellägare. Det skrivs avtal mellan företaget och hotellägaren där en årlig summa betalas för att få använda varumärket (Respondent C, 2007-04-10). Dessa driftsavtal är utformade för att vara överensstämmande med företagets profil (Respondent A 2007-04-11).

De avtalen garanterar oss en insyn i de bitarna vi anser vara viktiga för att man ska kunna driva det här projektet /.../ Och det är ju det som i grund och botten är den röda tråden i all franchiseverksamhet, att man har ett koncept som man måste värna om och som man måste ta hand om (Respondent A 2007-04-11).

De direktiv som finns behandlar alltså främst användandet av varumärkesnamnet och företagets produkter i utvidgningen, men utelämnar nyckelfaktorn i form av serviceprocessen. Det kan förklaras med att begreppen varumärke och märkesprofil ofta skiljs åt (Grönroos 2002). DUX värnar om sitt varumärke genom att värna om sin profil och identitet genom att reglera användningen av namnet i utvidgningens marknadsföring. Men företaget har inte insett att företagets märkesprofil är minst lika viktigt då varumärket, när det gäller tjänster, är en image som påverkas av reaktioner på möten med alla företagets budskap. Varumärket måste följaktligen omvärderas utifrån en tjänsteverumärkesdefinition för att på så sätt få en bredare och djupare förståelse för det nya erbjudandet och dess påverkan på hur konsumenterna skapar en bild av

varumärket. Det vill säga företaget måste anamma den skillnad som finns mellan ett produktvarumärke och ett tjänsteverumärke. I fallet med DUXIANA är det inte längre enbart sängens egenskap som kommer att forma konsumentens bild av varumärket. Även bemötandet vid incheckningsdisken, i frukostmatsalen eller mötet med *housekeeping* kommer forma image. Detta är följaktligen ett särdrag i utvidgningsprocessen när den utförs från vara till tjänst jämfört med från vara till vara. Att genomföra en varumärkesutvidgning från vara till tjänst innebär därmed ett fokusskifte från traditionellt varumärke (jfr. Aaker 1991) till ett servicevarumärke (jfr. Grönroos 2002). Anammas inte detta särdrag vid en utvidgning från vara till tjänst kan dess effekter skada varumärkets image. Ett sätt är att använda begreppet tjänstekvalitet och analysera konsumentens upplevelse av en tjänst. Nedan förs diskussionen om varumärkesutvidgning från vara till tjänst vidare med hjälp av just detta begrepp. Diskussionen utreder de två olika kvalitetsdimensionernas påverkan på tjänsteupplevelsen och hur upplevelsen kan bli negativ om inte varumärket omdefinieras. Denna diskussion sker genom att teorier om tjänstekvalitet appliceras på, och illustreras genom, fallföretaget.

#### 5.4.2. Tjänsteupplevelsens två dimensioner

Utgår ett företags utvidgning från vara till tjänst från en traditionell varumärkesdefinition, där den objektiva varans egenskaper marknadsförs för att särskilja varumärket från konkurrenters, finns det en stor risk att det som internt ses som kvalitet i den nya utvidgningen är begränsad till den tekniska kvaliteten, precis som ofta är fallet. Den tekniska kvaliteten är en teknisk lösning på ett problem precis som en vara ofta är (jfr. Grönroos 2002). Som nämnts tidigare har fallföretaget grundat sin utvidgning i ett håll i marknaden relaterat till den tekniska kvalitetsdimensionen, nämligen sängen i det rum gästen hyr för natten. Hotel DUXIANA är trestjärniga hotell, med den skillnaden att de har femstjärnig komfort (Respondent A, 2007-04-11). En av respondenterna (Respondent C) utvecklar komfortbegreppets betydelse i företaget.

... inte i form av någon helservice så som bilparkering och tvätt av kläder. Det ska vara säng och möbler i komfort och rena rum. Det ska finnas hög standard och kvalitet på sängarna, högre än på andra hotell i Sverige (Respondent C, 2007-04-10).

Den tekniska kvaliteten en gäst upplever på ett Hotel DUXIANA kommer att utvärderas i jämförelse med det som gästen har lärt sig att förvänta sig av företaget (jfr. Grönroos 2002). Förväntningar som kan ha skapats är till exempel företagets långa verksamhet inom sängtillverkning vilken kan bidra till att varumärket associeras med produktklassen sängar, vilket i sin tur kan bidra till att konsumenter förväntar sig hög standard på sängarna. Marknadsföringen

för hotellet som exempelvis lyder ”/.../konceptet innebär en fokusering på hög sängkomfort, kanske den högsta i Sverige?” ([www.duxiana.se](http://www.duxiana.se)) påverkar också förväntningarna på vistelsen. Även tidigare marknadsföring av varumärket, vilken har resulterat i komfortassociationen, kan skapa förväntningar på sköna sängar eftersom begreppet komfort kan definieras som *”to ease physically”* eller *”the capacity to give physical ease and well-being”* ([www.thefreedictionary.com](http://www.thefreedictionary.com)), vilket kan relateras till sängen i hotellkontexten.

Eftersom Hotel DUXIANA ger femstjärnig sängkomfort på ett trestjärnigt hotell är det logiskt att anta att chansen att gästerna ska uppleva en positiv teknisk kvalitet vid en natts sömn på hotellet, genom att den överstiger förväntningarna, är god. Men samtidigt kan ett stort fokus på denna kvalitetsdimension minska dess betydelse av tjänsteupplevelsen. Fokus på sängkomfort kan göra att en ovanligt skön hotellsäng, precis som excellent service på en erkänd restaurang, accepteras utan reflektion. Trots att sängen var skönare än på andra trestjärniga hotell så uppskattas den kanske inte lika mycket som den förtjänar, då det var vad som förväntades (jfr Normann 2000). I fallet med DUXIANA anses sängarna deras hotell erbjuder vara skönare än de flesta andra hotellsängar, vilket är en konkurrensfördel som kan marknadsföras som en del av företagets profil. Men, som nämnts flera gånger tidigare, kommer tjänsteerbjudandet att utvärderas även utifrån den funktionella dimensionen. Utelämnar företaget denna dimension vid strategiplanering av den nya utvidgningen lämnas varumärket mottagligt för risker då den funktionella dimensionen dessutom har större imagepåverkan än den tekniska (jfr Kang & James 2004).

Den funktionella kvaliteten inkluderar subjektiva upplevelser och är därmed svårare för verksamheter att hantera (Grönroos 2002). För att exemplifiera genom begreppet komfort, är det troligt att begreppet associeras till sängarna i den tekniska kvaliteten på Hotel DUXIANA med tanke på företagets långa koppling till sängtillverkning. Men för att exemplifiera den funktionella kvalitets subjektiva karaktär används ett citat där begreppet komfort presenteras enskilt. ”den 3 december 2004 öppnade världens första Hotel DUXIANA, ett helt nytt koncept där komfort är av högsta prioritet” (<http://www.duxiana.se>). Tidigare presenterades ett antal definitioner av komfort, men begreppet kan dessutom betyda bekvämlighet, behaglighet och trevnad (<http://lexin2.nada.kth.se>) som inte behöver ses kopplat till, i detta fall, sängen. Komfort kan för en gäst följaktligen relateras till den funktionella kvalitetsdimensionen och betyda bekvämlighet i form av att personalen hämtar tidningen till dem när de sitter i frukostmatsalen, behaglighet i form av en viss ljussättning och musikval eller -volym samt trevnad

i form av personalens bemötande. Dessa exempel presenteras som spekulationer för att visa att den funktionella dimensionen öppnar upp för förväntan utanför den tekniska kvalitetsdimensionen

Förväntningarna på den funktionella dimensionen av Hotel DUXIANA kommer påverkas av att de profilerar sig som ett trestjärnigt hotell. Det innebär att gästerna inte enbart kommer att jämföra upplevelsen med förväntningarna på sängkomfort utan även jämföra upplevelsen med de tidigare erfarenheter de haft av andra trestjärniga hotell relaterade till den funktionella kvalitetsdimensionen. En viktig del av denna dimension är vad Normann (2000) kallar för sanningens ögonblick. Det är ofta nyss nämnda ögonblick, som bestämmer nivån på den funktionella kvaliteten. Således kommer bland annat servicegraden hos andra trestjärniga hotell gästerna har besökt att styra förväntningarna på upplevelsen. Uppfylls inte dessa förväntningar riskerar företagets image att skadas då det skapar en negativ upplevelse som inte den goda tekniska kvaliteten kan överkomma. Det visar att gästens upplevelse av bland annat Hotel DUXIANA:s personal är av betydelse för varumärkesutvidgningens påverkan på företagets image. Det är därmed inte tillräckligt att använda sköna sängar på ett hotell och marknadsföra denna egenskap. Ett tjänstevarumärke är konsumentens bild av ett erbjudande, här en hotellvistelse. Denna bild påverkas av alla de kontakter konsumenten har med företaget och därmed måste både den tekniska dimensionen och den funktionella dimensionen av ett tjänsteerbjudande uppmärksammas likvärdigt då de båda har påverkan på tjänsteupplevelsen. Detta innebär att företagen måste anamma ett nytt sätt att arbeta med varumärkesutvidgningar. Det är de synliga delarna som ligger till grund för konsumentens upplevelse och det kräver att kvalitetskontroll utförs på den plats där konsumenten deltar i tjänsteprocessen (se t.ex. Grönroos 2002). Då tjänster är mer heterogena och svåra att upprepa med konsekvent kvalitet innebär arbete med en utvidgning från vara till tjänst mer löpande och kontinuerligt arbete, i form av exempelvis utvärderingar och uppdateringar av serviceprocessen, för att säkerställa att erbjudandets kvalitet ligger på en nivå som når upp till konsumenternas förväntningar.

Risken ett tillverkande företag tar om de genomför en utvidgning utan att beakta tjänsteerbjudandets särdrag, genom att omdefiniera sitt varumärke, är att de hamnar i en kvalitetsfälla. DUX kan sägas befinna sig i en sådan kvalitetsfälla på grund av sin varuproducerande bakgrund. De reglerar enbart de planerade budskapen, relaterade till den tekniska kvalitetsdimensionen, som den nya verksamheten sänder ut och lämnar servicebudskapen till franchisetagarna som, trots att de arbetar för sig själv vilket är motiverande,

inte är en del av verksamheten. DUX ämnar skydda sitt varumärke genom att reglera hur hotellägarna får använda namnet i planerade budskap men inte vilka servicebudskap som ska förmedlas, i enlighet med tidigare resonemang om åtskillnad av varumärket från märkesprofilen. Problemet med kvalitetsfällan är att då DUX inte har dragit upp några riktlinjer för vad en trestjärnig service innebär på Hotel DUXIANA och genom att inte reglera serviceprocessen lämnas en viktig imagepåverkande process i händerna på de enskilda hotellägarna, som trots att de har erfarenhet av hotellbranschen inte är en del av organisationen DUX.

Eftersom det är den funktionella dimensionen som har störst imagepåverkan och den som tjänsteföretag differentierar sig med kan en kvalitetsfälla, med allt för stort fokus på den tekniska kvalitetsdimensionen, leda till en ond cirkel. Företagets befintliga image fungerar som ett filter som kan modifiera tjänsteupplevelsen. I fallet med DUX kan utnämningen till det mest folkära företaget i branschen tyda på att de har en god image, vilken således kan filtrera bort betydelsen av en del eventuella misstag, härstammande från en outvecklad plan för skapandet av funktionell kvalitet. Men ju fler negativa upplevelser, desto tunnare blir filtret och image riskerar att skadas (jfr. Grönroos 2002). Det innebär att, om upplevelsens båda dimensioner inte tas i beaktande i lika hög grad, kan utvidgningen skada varumärkets image även om det tidigare konstaterades att det är möjligt att skapa en god attityd till ett tillverkande varumärkes utvidgning från vara till tjänst utifrån den befintliga teorin.

## 5.5. Traditionell varumärkesbild sätter käppar i hjulet

Uppsatsen inleddes med en tes om att varumärkesutvidgning från vara till tjänst kan vara en fördelaktig utvecklingsmetod för dagens, och framtidens, tillverkande företag. Vidare antogs det att denna form av utvidgning borde hanteras annorlunda än traditionella utvidgningar från vara till vara. Undersökningen syftade därmed till att identifiera och analysera särskiljande drag i utvidgningsprocessen. Efter genomförandet av undersökningen anses att den befintliga forskningen, och därmed den i dagsläget identifierade processen, fortfarande är möjlig att ha som grund när en varumärkesutvidgning från vara till tjänst arbetas fram. Undersökningen tyder på att det är möjligt att utveckla en utvidgning från vara till tjänst som inte skadar, utan kanske till och med stärker, varumärkets image genom att följa forskarnas råd. Men, som tidigare konstaterats, är det bara halva sanningen. Genom ett sådant påstående bortses från konsumtionen av tjänsteerbjudandet där konsumenten interagerar med företaget i produktionsprocessen. Oförmågan att kunna applicera den befintliga forskningen på en utvidgning från vara till tjänst

utan justering består därmed just av att tjänstekonsumtionens effekter på konsumentens attityd gentemot varumärket, och därmed varumärkets image inte är undersökta. Forskningen går följaktligen att överföra på en utvidgning från vara till tjänst, men tjänstekonsumtionens betydelse måste tas med i bilden, vilket således bekräftar påståendet presenterat i inledningen.

Om ett tillverkande företag anammar tjänsteerbjudandets särdrag när de ska marknadsföra ett tjänsteerbjudande under sitt befintliga varumärke omdefinierar de sitt varumärke. Då inleder företagsombuden, när de sätter sig ner vid ritbordet för att diskutera en framtida utvidgning, diskussionen med att komplettera den traditionella definitionen av ett varumärke med en märkesprofil. Varumärket kommer således att definieras som ett servicevarumärke. Det innebär att serviceprocessen, och dess servicebudskap, inkluderas som en del av de varumärkeskontakter mellan konsument och företag som påverkar kundens bild av varumärket. De tillverkande företagen vidgar därmed vyerna och bryter sig loss från traditionens grepp och utvecklar på så vis en djupare förståelse för den nya kontexten i vilken de ska introducera sitt varumärke. Genom att omdefiniera sitt varumärke tvingas företagen att analysera tjänstekontexten för att öka förståelsen för tjänsteerbjudandets komplexitet jämfört med varor.

Bryter sig företag fria från traditionens grepp och omdefinierar sitt varumärke minskar risken att de fastnar i en intern kvalitetsfälla. Denna fälla innebär att den mer objektiva tekniska kvaliteten av erbjudandet är lika med total kvalitet och att image är något som kan utvecklas av marknadsförare. Härmed bortses från den funktionella kvalitetsdimensionen. En dimension som har större påverkan på varumärkets image än den tekniska. Kunden och dess upplevelse av de integrerade produktions- och konsumtionsprocesserna måste vara med från början av processen då dessa upplevelser har mer påverkan på varumärkets image än de förutbestämda objektiva egenskaper som företaget bestämt att erbjudandet ska innehålla. Betydelsen av den funktionella kvalitetsdimensionen ökar ytterligare då marknadsföring av den tekniska dimensionen, det vill säga konkurrensfördelen hos verksamheten, höjer förväntningarna och således inte ges den uppmärksamhet den kanske förtjänar.

De servicebudskap som företaget sänder ut via exempelvis sanningens ögonblick, vilka är en viktig del av den funktionella kvalitetsdimensionen, måste därmed planeras noggrant för att kunna nå upp till de förväntningar företagets profilering bidrar med. Tillverkande företag måste dessutom inse att tjänster är mer heterogena än varor och således kräver en annan styrning. I de integrerade produktions- och konsumtionsprocessen ingår den fysiska omgivningen, men framför



allt den mänskliga faktorn i form av både konsumenten och anställda. Således är det svårt att det ena sanningens ögonblick blir det andra likt då alla människor har olika behov, humör och dagsform. Det nya erbjudandet måste följaktligen utvärderas och kvalitetssäkras på plats där konsumenten tar del i konsumtionsprocessen samt mer kontinuerligt. Detta då erbjudandet inte går att standardisera på samma sätt som varuegenskaper kan bestämmas vid ett skrivbord på marknadsavdelningen och bekräftas via tester i fabriken. Följaktligen är arbetet med en utvidgning från vara till tjänst mer kontinuerligt och tidskrävande än en utvidgning från vara till vara.

För att sammanfatta undersökningens slutsatser återkopplas det till diskussionen ovan gällande varors standardiserade egenskaper. När ett tillverkande företag utvidgar sitt varumärke från vara till vara utvecklar produktavdelningen en vara vars egenskaper motsvarar de attityder konsumenterna har till både varumärket och produktkategorin. När den slutgiltiga produkten väl lämnar fabriken tappar företaget mer eller mindre kontrollen över hur konsumenten kommer att uppleva dess konsumtion. Men när det gäller tjänstekonsumtion tar företaget en aktiv del i hela tjänstekonsumtionsupplevelsen. Detta innebär att företaget går ifrån att enbart planera hur konsumenten ska uppleva exempelvis komfortegenskapen hos en säng till att även behöva planera hur exempelvis receptionisten bemöter konsumenten. Således har ett särskiljande drag i varumärkesutvidgningsprocessen identifierats bestående av ett behov av omdefiniering av varumärket till ett servicevarumärke. Utförs inte denna omdefinition lämnas varumärkets image utsatt för de risker en ouppmärksam nyckelfaktor, i form av serviceprocessen, kan medföra. Genom att försäkra sig om att planeringen och genomförandet av serviceprocessen lever upp till de förväntningar konsumenten har på tjänstekontexten minskar risken att utvidgningen skapar negativ imagepåverkan, men ökar samtidigt arbetsbördan. Att erbjuda en tjänsteupplevelse som upplevs likadan för alla konsumenter är komplicerat och kräver mer utvärderingar och uppdateringar av konsumtionsprocessen än för en vara.

## 6. Framtiden för varumärkesutvidgning från vara till tjänst

---

*I uppsatsens sista kapitel kommer undersökningens resultat att diskuteras. Diskussionen kommer att behandla dels framtiden för tillvägagångssättet varumärkesutvidgning från vara till tjänst, men även framtida vinklar av ämnet som anses intressanta att undersöka närmare.*

---

Uppsatsen har syftat till att belysa vikten av att integrera tjänsteforskning i varumärkesutvidgningslitteraturen. Undersökningen har gett tendenser på hur förutsättningarna för att lyckas med ett populärt tillvägagångssätt i företagsvärlden förändras i takt med samhället i övrigt. Undersökningen motiverades med hjälp av tjänsters ökade betydelse för verksamheters framtida lönsamhet och konkurrensförmåga vilket motiverade ett tjänstefokus även inom varumärkesutvidgningsfältet. Dessutom finns det ett behov att diskutera utvidgningskonsumtionens påverkan på det bakomliggande varumärket då denna del av forskningen är bristfällig. Detta har i uppsatsen gjorts utifrån ett tjänsteperspektiv. Brist på forskning av konsumtionens effekt på attityd skapad gentemot varumärket kan möjligen bero på att en stor del av den befintliga forskningen är utförd ifrån hypotetiska utvidgningar av reella varumärken. Dess konsumtion samt påföljande varumärkesattityd är således omöjlig att undersöka. Men det kan möjligen även bero på forskningens varufokus och det faktum att varor har en mer standardiserad karaktär än tjänster, vilken innebär att de alltid besitter samma förutbestämda egenskaper (jfr. Grönroos 2002). Detta är emellertid enbart spekulationer från författarnas sida.

Den bortglömda tjänstedimensionen i varumärkesutvidgningsforskningen anses viktig att uppmärksamma med tanke på samhällets förändringar och verksamheters följande utvecklingsbehov som möjliggör en god framtida konkurrensförmåga och lönsamhet. Allt fler tillverkande företag erbjuder upplevelser, ofta utformade i skepnad av tjänsteerbjudanden, som ett sätt att engagera sina kunder i minnesvärda upplevelser där de interagerar med företagets varor (se t.ex. Pine & Gilmore 1999, 2002). Detta tillvägagångssätt exemplifieras genom *The American Girl Place*, vilket presenterades i inledningen, men även Heineken och deras erbjudande att resa genom en av deras fabriker sittandes på ett löpande band drickandes företagets öl (Pine & Gilmore 2002: 5). Dessa tjänster erbjuds som ett sätt att öka företagets marknadsföringseffektivitet. Traditionell marknadsföring spås bli mindre effektiv på grund av

samhällets informationsöverflöd, vilket kräver innovativa lösningar för att skapa eller befästa en plats i konsumenternas sinne (jfr. Pine & Gilmore 2002). En varumärkesutvidgning från vara till tjänst kan således ses som en marknadsföringskanal för tillverkande företag, illustrerat nedan genom ett respondentcitrat från en diskussion om DUX marknadsföringsstrategi och Hotel DUXIANAs roll i denna.

Problemet med madrassbranschen idag är ju att man inte kan lämna tillbaka en madrass när man provat. Och här får man en möjlighet att på de här hotellen att verkligen uppskatta eller prova ut komforten, och sedan därefter kunna fatta ett vettigt beslut (Respondent A 2007-04-11).

Detta tillämpningsområde av vad som i denna uppsats benämns som varumärkesutvidgning från vara till tjänst är något som hade varit intressant att undersöka närmare. Det kan ses som ytterligare en fördel med tillvägagångssättet, samtidigt som det mer kontinuerliga och löpande arbetet en sådan utvidgning kan ses som en nackdel. Således hade det även varit intressant att titta närmare på hur en utvidgning från vara till tjänst påverkar tillvägagångssättets för- och nackdelar. Men då denna undersökning utgått från ett teoretiskt perspektiv ur leverantörens synvinkel borde de mest logiska nästa stegen att ta inom uppsatsens område vara att först och främst att inkludera faktiska konsumenters upplevelser av en utvidgning från vara till tjänst då det, som har nämnts otaliga gånger under undersökningens väg, trots allt är dessa upplevelser som påverkar varumärket vid en utvidgning från vara till tjänst. Men även att kartlägga tjänsteforskningen för att kunna utföra en djupare och mer rättvisande analys av ämnet är en viktig aspekt. Det finns således flera möjliga vägar att välja vid framtida undersökningar av varumärkesutvidgningar från vara till tjänst, en gren av varumärkesutvidgningsforskningen som förtjänar mer uppmärksamhet än den hittills fått.

# Källförteckning

## Tryckta källor

Aaker, David A. (1990). Brand extensions: the good, the bad and the ugly. *Sloan Management Review*. Vol 31, no 4: 47-57.

Aaker, David A. (1991). *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Aaker, David A. & Keller, Kevin Lane. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*. Vol 54, no 1: 27-42.

Aaker, David A. & Keller, Kevin Lane. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*. Vol 54, no 1: 35-51.

Alvesson, Mats. & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bhat, Sobodh & Reddy, Srinivas K. (2001). The impact of parent brand attribute associations and affect on brand extension evaluation. *Journal of Business Research*. Vol 53, no 3:111-122.

Bridges, Sheri, Keller, Kevin Lane & Sood, Sanjay. (2000). Communication strategies for brand extensions: enhancing perceived fit by establishing explanatory links. *Journal of Advertising*. Vol 29, no 4: 1-12.

Broniarczyk, Susan M. & Alba, Joseph W. (1994). The importance of the brand in brand extensions. *Journal of Marketing Research*. Vol 31, no 2: 214-229.

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Czellar, Sandor. (2003). Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions. *International Journal of Research in Marketing*. Vol 20, no 1: 97-115.

Dowling, Grahame R. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.

Echambadi, Raj, Arroniz, Inigo, Reinartz, Werner & Lee Junsoo. (2006). Empirical generalization from brand extension research: How sure are we? *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 23, no 3: 253-261.

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring – En CRM Ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gummesson, Evert (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage Publications.

Hackley, Chris. (2005). *Advertising and promotion. Communicating brands*. London: SAGE Publications.

Holme, Idor Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Husz, Orsi & Lagerkvist, Amanda. (2001). Konsumtionens motsägelser. I: Alex, P. & Söderberg, J. (red.). *Förbjudna njutningar. Spår från konsumtionskulturens historia i Sverige*. Stockholm: Ekonomiskhistoriska institutionen, Stockholms universitet.

Kang, Gi-Du & James, Jeffrey. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality*. Vol. 14, no 4: 266-277.

Keller, Kevin Lane & Aaker, David A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*. Vol 29, no 1: 35-51.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Loeken, Barbara & Roedder John, Deborah. (1993). Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing*. Vol. 57, no 3: 71-85.

Martínez, Eva & de Chernatony, Leslie. (2004). The effect of brand extension strategies upon brand image. *Journal of consumer marketing*. Vol. 21, no 1: 39-50.

Normann, Richard. (2000). *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber Ekonomi.

Park, C. Whan. Milberg, Sandra. & Lawson Robert. (1991). Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research*. September. Vol. 18, no. 2:185-193.

Pine II, B Joseph & Gilmore James H. (2002). Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy and leadership*. Vol. 30, no. 4:4-11.

Pine II, B Joseph & Gilmore, James H. (1999). *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Pine II, B Joseph & Gilmore, James H. (2004). Trade in ads for experiences. *Advertising Age*. Vol 75, no 39: 36.

Pitta, Dennis A. & Katsanis, Lea Prevel. (1995). Understanding brand equity for succesful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*. Vol 12, no. 4: 51-64.

Sunde, Lorrain & Brodie, Roderick J. (1992). Consumer evaluations of brand extensions: Further empirical results. *International Journal of Research in Marketing*. Vol 10, no 1.

Svensson, Per-Gunnar. & Starrin, Bengt. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Tauber, Edward M. (1981). Brand Franchise Extension: New Product Benefits From Existing Brand Names. *Business Horizons*, Vol 24, no 2: 36-41.

Uggla, Henrik. (2002). *Affärsutveckling genom varumärket*. Malmö: Liber Ekonomi.

Zimmer, Mary R. & Subodh, Bhat. (2004). The reciprocal effects of extension quality and fit on parent brand attitude. *Journal of Product & Brand Management*. Vol 13, no 1.

## **Elektroniska källor**

Isaksson, Pär & Bränfeldt, Lars-Eric. (2003-11-20). Richard Normann död. <http://www.affarsvarlden.se/skrivut.jsp?article=57732> . Tillgänglig: 2008-01-19.  
<http://www.dux.se/sangkollektion/index.html>. Tillgänglig: 2007-05-24.  
[http://www.duxiana.se/m4n?oid=257&\\_locale=2](http://www.duxiana.se/m4n?oid=257&_locale=2). Tillgänglig: 2007-05-24.  
[http://www.duxiana.se/m4n?oid=262&\\_locale=2](http://www.duxiana.se/m4n?oid=262&_locale=2). Tillgänglig: 2007-05-24.  
<http://lexin2.nada.kth.se/cgi-bin/sve-eng>. Tillgänglig: 2007-05-24.  
<http://www.thefreedictionary.com/comfort>. Tillgänglig: 2007-05-24.  
<http://web2.shh.fi/portals/hankenmba/php/eng/page1658.php>. Tillgänglig: 2008-01-10.

## **Muntliga källor**

Respondent A, telefonintervju den 11 april 2007  
Respondent B, e-mailintervju den 12 april 2007  
Respondent C, muntlig intervju den 10 april 2007

# Bilaga 1

## Intervju med Respondent A, 2007-04-11

- Organisation
  - Vilken bakgrund har DUX?
  - Vilken organisationsstruktur har företaget?
  - Vilken är relationen mellan DUX och DUXIANA?
  - Vilka värden står DUX och DUXIANA för?
  - Vilken marknadsföringsstrategi har företaget?
  
- Varumärkesutvidgningen
  - Hur uppstod tankarna på en utvidgning till hotellsektorn?
  - Vad är syftet med utvidgningen?
  - Vilket koncept arbetar hotellen efter?
  - Hur ser samarbetsformen ut mellan företaget och hotellägaren?
  - Vilken insikt har DUX i hotelldriften?
  - Hur ser utvecklingsstrategin för varumärkesutvidgningen ut?
  - Vilken vinning har DUX genom utvidgningen till Hotel DUXIANA?
  - Vilka har varit de främsta svårigheterna relaterade till utvidgningen?



## Bilaga 2

### Intervju med respondent B, 2007-04-12

- Hur kom det sig att hotellet blev ett Duxiana-hotell?
- Vad är den största fördelen med att vara ett Duxiana-hotell?
- Finns det några nackdelar med att vara ett Duxiana-hotell?
- Vad är ert hotells koncept? Vilka värden vill ni ge era kunder?
- Hur ser samarbetsformen ut mellan hotellet och Dux?
- Vilka direktiv har ni fått från Dux angående den dagliga verksamheten?
- Hur stort inflytande har Dux haft på inredningen i hotellet?
- Har Dux utfört någon kvalitetskontroll efter uppstarten av hotellet?

## **Bilaga 3**

### Intervju med Respondent C, 2007-04-10

- Hotellet
  - Vilket är ert koncept?
  - Vilket är ert mål för hotellet?
  - Vilka värden erbjuder ni era gäster?
  
- Samarbetet med DUX
  - Vad är den främsta vinningen med att vara ett hotell DUXIANA?
  - Hur uppstod samarbetet mellan hotellet och DUX?
  - Vilka direktiv ställer DUX på er verksamhet?
  - Vad är målet och visionen för samarbetet?