



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# 90 kilometer varumärkesutvidgning

En fallundersökning av Vasaloppet med syfte att öka kunskapen  
om varumärkesutvidgning i den svenska evenemangsbranschen



Maria Ekelund

Emma Jungmark

Marielle Karlberg

Handledare:

Ulrika Westrup  
Veronica Åberg

Kandidatuppsats  
VT2011

## Sammanfattning

**Titel:** 90 kilometer varumärkesutvidgning - En fallundersökning av Vasaloppet med syfte att öka kunskapen om varumärkesutvidgning i den svenska evenemangsbranschen

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2011

**Seminariedatum:** 31 maj 2011

**Författare:** Maria Ekelund, Emma Jungmark & Marielle Karlberg

**Handledare:** Ulrika Westrup & Veronica Åberg

**Nyckelord:** Varumärkesutvidgning, evenemang, upplevelser

**Problem:** Såväl upplevelsebranschen som fenomenet varumärkesutvidgning växer allt mer. Tidigare forskning kring varumärkesutvidgning har dock i första hand fokuserat på produkter och i andra hand på tjänster. Uppsatsen vill därför, genom en fallundersökning på evenemangsorganisationen Vasaloppet, bidra till forskningsfältet genom att undersöka vad inom tidigare forskning som är tillämbart på en evenemangsorganisation. Dessutom har uppsatsen som ambition att finna angränsande forskningsfält som kan utvidga den tidigare forskningen för att i större utsträckning spegla uppsatsens empiriska resultat och bidra till forskningen om varumärkesutvidgning i stort.

**Syfte:** Att öka kunskapen kring hur ledningar i svenska evenemangsorganisationer, som tillhandahåller upplevelseorienterade tjänster, kan arbeta med varumärkesutvidgning.

**Metod:** Genom dokumentstudier och djupintervjuer med Vasaloppets ledning har en god förståelse för organisationens arbete med varumärkesutvidgning skapats. Det empiriska materialet har jämförts med tidigare forskning som finns kring varumärkesutvidgning. Därefter har uppsatsen kompletterats med forskning kring ett antal angränsande forskningsfält i de fall empirin inte har förklarats av tidigare forskning på området.

**Resultat:** Uppsatsen har funnit att tidigare forskning är tillämbart på Vasaloppet vad gäller centrala faktorer så som image, överensstämmelse och kvalitet. Däremot är forskningen om risker kring varumärkesutvidgning inte lika central, då organisationen menar att fokus bör vara att göra "rätt" varumärkesutvidgningar så att riskerna inte uppkommer. De forskningsfält som föreslås komplettera varumärkesutvidgningsforskningen är forskning om upplevelseorganisationer, organisationsförändring och organisatoriskt lärande.

## Förord

*I detta förord vill vi passa på att tacka alla er som har hjälpt oss under vårt arbete med denna uppsats. Utan er hade det inte varit möjligt att få fram den text som du nu håller i din hand, eller läser på din skärm. Vi hoppas att ni är lika stolta över den slutgiltiga uppsatsen som vi är!*

*Först av allt vill vi tacka Vasaloppets ledning som har delat med sig av sin tid, sina kunskaper och sina erfarenheter för att ge oss ett gott empiriskt material. Stort tack till Jonas Bauer, Mats Skålander, Monica Eriksson och Per Strid!*

*Därefter önskar vi rikta en tanke till våra handledare Ulrika Westrup och Veronica Åberg. Utan er stöttning, goda synpunkter och flexibilitet hade uppsatsarbetet inte fungerat så väl som det har gjort. Vi vill även sända ett tack till Jörgen Eksell som var till stor hjälp vid starten av uppsatsen.*

*Vidare vill vi tacka er som har läst våra uppsatsutkast och kommit med synpunkter och råd. Cecilia Larsson, Emilia Nilsson, Martin Holm & Robin Ekelund - era extraögon har varit till stor hjälp!*

*Slutligen vill vi säga att vi är ytterst tacksamma till alla er som på andra sätt har stått bakom oss och peppat oss i detta arbete. Som det gamla goda ordspråket lyder: Ingen nämnd, ingen glömd.*

*Vi vill nu önska dig som läsare välkommen till denna uppsats, och hoppas att den ska ge dig lika mycket kunskap, tankar och inspiration som den har gett oss.*

Helsingborg den 24 maj 2011.

Maria Ekelund, Emma Jungmark & Marielle Karlberg

## Innehållsförteckning

<b>1 Varumärkesutvidgning – en introduktion</b>	<b>1</b>
Året är 1520	1
1.1 Varumärket – en resurs att nyttja och värna	2
1.1.1 En lucka att fylla	2
1.2 I syfte att undersöka varumärkesutvidgning	4
1.3 ... genom en fråga	4
1.4 ... ställd till Vasaloppsorganisationen	4
1.5 ... i en uppsats som presenteras enligt följande disposition	4
<b>2 Två månaders studier – en beskrivning av metod och metodologi</b>	<b>6</b>
2.1 Vårt vägval	6
2.2 En nedbruten frågeställning blir en metod för analysen	6
2.3 Den litterära kartläggningen	7
2.3.1 ... som avser utvidga forskningen kring varumärkesutvidgning	8
2.4 Den empiriska undersökningen	8
2.4.1 ... i form av dokumentstudier	9
2.4.2 ... och intervjuer	10
2.4.2.1 Intervjuernas tillvägagångssätt	11
2.5 Sammanfattning av två månaders studier	12
<b>3 Fyrtio års varumärkesutvidgning – en teoretisk kartläggning</b>	<b>13</b>
3.1 En ram kring varumärkesutvidgningar	13
3.1.1 Utnyttja ett starkt varumärke	14
3.1.2 Varumärkesutvidgningar genom samarbete	15
3.1.3 Distans och vitalitet – möjligheter och risker	16
3.2 Navet inom varumärkesutvidgningar	17
3.2.1 Image spelar roll	17
3.2.2 Överensstämmelse som ett sätt att binda samman varumärkesutvidgningar	17
3.2.3 Upplevd kvalitet – en allt viktigare faktor	19
3.2.4 Ledning, omgivning och leverans – nya centrala faktorer	19
3.2.5 Kommunikation av varumärkesutvidgningar	20
3.3 Potentiella fallgropar inom varumärkesutvidgning	20
3.3.1 Urvattning – en risk som kan överbryggas	20
3.3.2 När utvidgningen kannibaliserar på ursprunget	21
3.3.3 Risken kring varumärkesutvidgningens negativa påverkan	21
3.4 Sammanfattning av fyrtio års varumärkesutvidgning	21

<b>4 Nittio kilometer varumärkesutvidgning – en empirisk analys</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Ett växande Vasalopp</b>	<b>23</b>
4.1.1 Midsommarafton, julafton och Vasaloppssöndagen	24
4.1.2 ICA-Stig på skidor	25
4.1.3 En god spiral	27
<b>4.2 Vasaloppsmässiga utvidgningar</b>	<b>27</b>
4.2.1 Drömmen – utmaningen - äventyret	28
4.2.2 Gärna cykel men inte motorcykel	28
4.2.3 Vasaloppskvalitet	30
4.2.4 En omgivning som ställer upp	31
4.2.5 Snacket går av sig självt	32
<b>4.3 Att hoppa över groparna</b>	<b>33</b>
4.3.1 Magkänslan avgör	33
4.3.2 Ett andra ben att stå på	34
4.3.3 Ingen fara	34
<b>4.4 Slutsatser av nittio kilometer varumärkesutvidgning</b>	<b>34</b>
4.4.1 Analysen visar på tillämpbara teorier	35
4.4.2 ... och mindre tillämpbara teorier	36
<b>5 Tre kompletterande fält – en analys som utvidgar teorin</b>	<b>38</b>
<b>5.1 Upplevelseorganisationer</b>	<b>38</b>
<b>5.2 Omdefiniering av organisationens kärna</b>	<b>39</b>
<b>5.3 Tyst och artikulerad kunskap</b>	<b>40</b>
<b>5.4 Slutsatser av tre kompletterande fält</b>	<b>41</b>
<b>6 Ett kunskapsbidrag - för fortsatt varumärkesutvidgning</b>	<b>42</b>
<b>6.1 Kunskap att föra vidare</b>	<b>42</b>
<b>6.2 Kunskapsspår att ta vidare</b>	<b>44</b>
<b>6.3 En diskussion om uppsatsens kunskapsbidrag</b>	<b>44</b>
Året är 2022	46
<b>Källförteckning</b>	<b>47</b>
Skriftliga källor	47
Muntliga källor	50
Webbkällor	50
Opublicerade dokument	50
<b>Bilaga: Intervjuguide</b>	

## 1 Varumärkesutvidgning – en introduktion

**A**ret är 1520 och en man på skidor kämpar sig fram genom Sverige. Snön piskar mot hans unga ansikte och kylan river i de redan rödblossande kinderna. De stelfrusna fingrarna omsluter staven med vilken han stakar sig framåt – bit för bit i den djupa snön. Mannen, vid namn Gustav Vasa, är på flykt mot Norge efter flera misslyckade försök att få det svenska folket att strida med honom i protest mot den danske Kung Kristian II. I sista stund bestämmer sig en tapper skara i Mora för att stötta Vasa, och två män skickas iväg på skidor i hopp om att hinna ifatt honom. I höjd med Sälen är de ikapp och ber honom återvända. Kampen för Sveriges frihet tar sin början.

**N**u är året 1922 och det är den första söndagen i mars. Startskottet går av för en av världens längsta tävlingar i längdskidåkning, "Vasaloppet". Tillsammans ger sig 119 skidlöpare ut för att, för första gången, kämpa de 90 kilometrerna mellan Sälen och Mora till minne av den forne hjältens bedrifter.

**I**dag, år 2011, lever Vasaloppet fortfarande kvar. Nu med 70 000 deltagare per år, vilka tar sig an flera lopp och sträckor, både på sommaren och på vintern. Skidåkare, cyklister och löpare ger sig alla ut i Gustav Vasas spår. Siktet är inställt på samma mål som 1922 års pionjärer – att komma fram till Mora och med egna ögon få läsa mottot "*Ifäders spår – För framtids segrar*" på devisen vid målgången.\*

Minnena av Gustav Vasas flykt för snart 500 år sedan lever alltså fortfarande kvar och har utvecklats till något helt annat än en flykt från grymma soldater. Drömmen om äventyret och utmaningen att klara av den legendariska sträckan sporrar allt fler att delta i Vasaloppet. Kommer historien någonsin få ett slut?

\* Detta är en fiktiv berättelse skriven av oss författare. Faktauppgifterna har hämtats från Vasaloppets hemsida.

## 1.1 Varumärket – en resurs att nyttja och värna

I dagens företagsvärld blir immateriella resurser allt viktigare, och varumärket lyser numer som den starkaste stjärnan på resurshimlen (de Ruyter & Wetzels 2000). Varumärket beskrivs som källan till kundens hjärta då det kan skapa en relation mellan kunden och företaget som leder till trygghet i köpbeslutet (Helm & Jones 2010). Relationen är ännu viktigare då produkten eller tjänsten som kunden köper är opåtaglig. Varumärket blir då en kvalitetsgarant för kunden (Brady, Bordeaux & Heskel 2005).

Mycket av dagens forskning pekar på varumärkets betydelse och vilka möjligheter det finns att använda sig av varumärket (Aaker 2011). Ett populärt sätt att utnyttja styrkan är att lansera och marknadsföra nya produkter eller tjänster under samma varumärke istället för att introducera nya namn, så kallad varumärkesutvidgning (Pitta & Katsanis 1995). Det ursprungliga varumärket (modervarumärket) fungerar då som ett paraply varunder produkterna eller tjänsterna samlas. Som exempel kan nämnas chokladen Marabou och deras utvidgningar Marabou Daim, Marabou Mörk, Marabou Frukt & Nötter med flera. Forskning visar att fenomenet varumärkesutvidgning har vuxit fram ur företagets strävan efter tillväxt och att nå fördelar som minskade kostnader för marknadsföring och reklam (Tauber 1981; Aaker & Keller 1990; van Riel, Lemmink & Ouwersloot 2001), reducerade eller mindre inträdesbarriärer på nya marknader (van Riel et al. 2001) och att eventuellt stärka ett svagt modervarumärke (Keller & Aaker 1992; van Riel et al. 2001).

Vid sidan av de positiva aspekter som en varumärkesutvidgning kan medföra finns även negativa sidor. Exempelvis kan utvidgningen orsaka konkurrens mellan ursprungsprodukten/-tjänsten och utvidgningen. Det kan på så sätt skada varumärket, vilket i sig också riskerar att skapa negativa och dåliga associationer i kundens medvetande som sedan förknippas med varumärket i stort (van Riel et al. 2001). Ett skadat varumärke kan också förlora chansen till fortsatt utvidgning (Aaker 1990; van Riel et al. 2001). En annan risk med varumärkesutvidgning är att varumärket blir urvattnat och därigenom förlorar i värde (Tauber 1981; Keller & Aaker 1992; Loken & John 1993).

### 1.1.1 En lucka att fylla

Vid en granskning av tidigare forskning kring varumärkesutvidgning återfinns mycket forskning kring fenomenet varumärkesutvidgning för produkter. Dock finns mindre forskning gällande varumärkesutvidgning för tjänster (Krishnan & Hartline 2001; van Riel et al. 2001; Hem, de Chernatony & Iversen 2003; Völckner, Sattler, Henning-Thurau & Ringle 2010) trots att tjänstesektorn idag står för den största delen av BNP i många länder (Krishnan

& Hartline 2001; Brady et al. 2005). Vad som också kan identifieras är att det näst intill inte finns någon forskning alls att tillgå kring varumärkesutvidgning av upplevelser, trots att upplevelsesektorn växer i rask takt och spås blir allt viktigare för den ekonomiska tillväxten (Boswijk, Thjissen & Peelen 2007).

I forskningen om varumärkesutvidgning inom tjänster finns undersökningar som visar att det finns skillnader i att utvidga produktvarumärken och tjänstevarumärken. Skillnaden grundas till stor del i att tjänster skiljer sig från produkter genom att värdet skapas i en interaktion mellan kund och företag (*separability*), tjänsten varierar bland annat i kvalitet (*heterogeneity*), tjänsten är opåtaglig (*intangibility*) och den går inte att lagra (*perishability*) (van Riel et al. 2001; Grönroos 2008). Skillnaderna resulterar i att en tjänst, jämfört med en produkt:

- är mer komplex (Krishnan & Hartline 2001),
- innebär en större risk för kunden att konsumera (Gausseman 1981 i Krishnan & Hartline, 2001; Murray & Schlacter, 1990 i Martínez & Pina 2005) på grund av heterogeniteten,
- är mer beroende av en god image på grund av opåtagligheten (Martínez & Pina 2005),
- samt är svårare att utvärdera på grund av att värdet skapas i interaktionen (Krishnan & Hartline 2001).

Vissa forskare menar att det, trots dessa skillnader, inte är annorlunda att utvidga produktvarumärken än tjänstevarumärken. Exempelvis menar Krishnan och Hartline (2001) och van Riel et al. (2001) att ett högt varumärkesvärde (*brand equity*) inte är viktigare inom tjänsteföretag och de Ruyter och Wetzels (2000) går så långt som att påstå att alla resultat från varumärkesutvidgningsforskningen på produkter går att applicera på tjänsteföretag. Några av forskarna håller dock med om att skillnaderna leder till vissa speciella implikationer för att utvidga tjänstevarumärken. En sådan aspekt är vikten av leveranstillfället, som har visat sig viktigare än i företag som tillhandahåller produkter (van Riel et al. 2001). Speciellt viktig verkar leveranstillfället vara vid tjänster med hög interaktionsgrad (Völckner et al. 2010).

På samma sätt som det finns skillnader mellan en tjänst och en produkt finns det skillnader mellan en tjänst och en upplevelse. Upplevelsen är lik tjänsten genom de bådass opåtaglighet, men i upplevelsen har kunden en mer betydande roll i skapandet och deltagandet. Dessutom adderas ytterligare faktorer, bland annat att köpet ska resultera i något minnesvärt. (Pine & Gilmore 1999: 12; Boswijk et al. 2007: 20) I och med dessa skillnader blir det intressant att undersöka hur varumärkesutvidgningen av upplevelser fungerar.



## 1.2 I syfte att undersöka varumärkesutvidgning

Med detta i ryggen presenterar följande stycke ambitionen med uppsatsen. Som framkommit är både varumärkesutvidgning och upplevelser intressanta i och med deras allt större popularitet samt frånvaron av kombinationen i tidigare forskning. För att bemöta det faktum att forskningen kring denna kombination är bristfällig, vill vi vara med och bidra med forskning kring området. Syftet är därför att öka kunskapen kring hur ledningar i svenska evenemangsorganisationer, som tillhandahåller upplevelseorienterade tjänster, kan arbeta med varumärkesutvidgning. Vi vill, genom en fallstudie av en sådan organisation, se vilka delar inom tidigare forskning som är tillämpligt på fallstudiens upplevelseorienterade tjänster och vad som eventuellt skiljer sig i detta sammanhang. Uppsatsen har även en ambition att ge förslag på angränsande forskningsfält som kan komplettera och utvidga tidigare forskning med utgångspunkt i det empiriska resultatet.

## 1.3 ... genom en fråga

Syftet kommer att undersökas genom följande frågeställning:

Hur arbetar ledningen i en svensk evenemangsorganisation kring varumärkesutvidgning av upplevelsebaserade tjänster, och hur skiljer sig deras arbete i förhållande till tidigare forskning om varumärkesutvidgning?

## 1.4 ... ställd till Vasaloppsorganisationen

Uppsatsens empiriska undersökningar utförs på Vasaloppsorganisationen, som hädanefter benämns Vasaloppet. Valet baseras på att Vasaloppet arbetar aktivt med varumärkesutvidgning och har stora ambitioner vad gäller detta, varför de är intressanta som studieobjekt. Vasaloppet går även att se som ett föredöme för andra varumärken, då 95% av svenskarna känner till Vasaloppet, varumärket blev utsett till ett "Superbrand" 2004 (Superbrands hemsida) samt organisationen är nominerad till "Årets Rättighetsinnehavare" 2011 (Vasaloppets hemsida). Vidare är Vasaloppet en av många svenska evenemangsorganisationer som erbjuder upplevelseorienterade tjänster. Vi anser att företag i branschen har många gemensamma nämnare, varför resultat och slutsatser som dras genom denna fallundersökning bör kunna vara intressanta för andra, liknande organisationer.

## 1.5 ... i en uppsats som presenteras enligt följande disposition

Innan vi går vidare in i nästa kapitel kommer uppsatsens upplägg tydliggöras.

**Kapitel 1 - Varumärkesutvidgning - en introduktion** har förklarat uppsatsens syfte och givit en grundläggande förståelse för det ämne som uppsatsen behandlar.

**Kapitel 2 - Två månaders studier - en beskrivning av metod och metodologi** beskriver det tillvägagångssätt som har använts i uppsatsarbetet. Perspektiv klargörs och metoderna för litteraturstudier, dokumentstudier och intervjuer redogörs för.

**Kapitel 3 - Fyrtio års varumärkesutvidgning - en teoretisk kartläggning** innehåller en sammanställning av tidigare forskning kring varumärkesutvidgning.

**Kapitel 4 - Nittio kilometer varumärkesutvidgning - en empirisk undersökning** jämför den tidigare forskningen med resultaten från de empiriska undersökningarna. Slutsatser dras kring vad som stämmer överens och vad inom teorin som inte är tillämpligt på empirin.

**Kapitel 5 - Tre kompletterande fält - en analys som utvidgar teorin** analyserar de delar av empirin som inte förklarats genom tidigare forskning. Genom det dras slutsatser kring vilka angränsande forskningsfält som kan korsbefruktas med varumärkesutvidgningsforskningen för att bättre återspegla verkligheten.

**Kapitel 6 - Ett kunskapsbidrag - för fortsatt varumärkesutvidgning** avslutar uppsatsen genom att ge kunskapsbidrag till branschen, diskutera uppsatsens genomförande och resultat och sammanfattar förslagen till vidare forskning.

---

Efter det inledande avsnittet med problembeskrivning, syfte, frågeställning, val av empiriskt studieobjekt och disposition går uppsatsen nu vidare till nästa kapitel. Där presenteras de metoder som tillämpats inom litteraturstudier, dokumentstudier och intervjuer, samt hur dessa metoder används i den kommande analysen.

## 2 Två månaders studier – en beskrivning av metod och metodologi

Följande kapitel avser att tydliggöra vårt perspektiv och upplägget av kommande teori och analysdel. Metodiken för våra litteraturstudier kring varumärkesutvidgning och angränsande forskningsfält presenteras, och följs av en beskrivning av de dokumentstudier som genomförts på material som har tillhandahållits av Vasaloppets ledning. Därefter ges en introduktion av våra intervjupersoner och en redogörelse för hur vi gått till väga i intervjuerna med dessa.

### 2.1 Vårt vägval

Genom vårt intresse för ledning och organisation, som vi dessutom tillskansat oss ytterligare kunskap kring via vår utbildning i Service Management, bestämde vi oss för att studera varumärkesutvidgning utifrån ett ledningsperspektiv. Efter att överskådligt ha tittat på forskningsfältet kring varumärkesutvidgning har vi dessutom sett att en stor del av den tidigare forskningen ser likartad ut. Fokus ligger ofta på kundperspektivet och många undersökningar är av kvantitativ karaktär. Vi tycker därför det är intressant att lämna denna metodik och detta perspektiv och istället använda ett kvalitativt förhållningssätt med ledningsfokus.

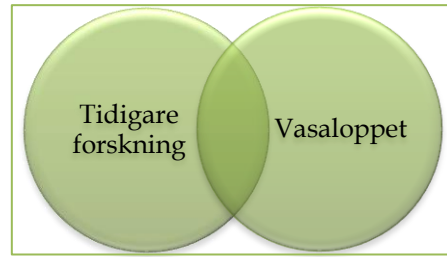
Ansatsen i uppsatsen är inte att få resultat som är direkt tillämpbara på alla svenska evenemangsorganisationer. Istället menar vi som författare att varje organisations varumärkesutvidgning måste förstås utifrån dess förutsättningar. Detta då varumärkesutvidgning handlar om människors uppfattningar och inte naturvetenskapliga fenomen, varför orsakssamband inte kan tas fram. De deskriptiva (Repstad 1999: 89) resultaten som kommer av fallstudien bör dock skapa större förståelse för fenomenet varumärkesutvidgning i evenemangs- och upplevelseorganisationer. Därigenom blir resultaten även intressanta för studier av andra sådana organisationer.

### 2.2 En nedbruten frågeställning blir en metod för analysen

Det empiriska materialet har samlats in för att kunna kartlägga hur företagsledningen i Vasaloppet praktiskt arbetar med varumärkesutvidgning och vad de anser vara centralt i detta arbete. Empirin analyseras genom en jämförelse med tidigare forskning. Jämförelsen är uppbyggd utifrån teman som funnits i den tidigare forskningen, och analysen följer sedan samma struktur som det teoretiska kapitlet.

För att förklara uppsatsens genomförande presenterar vi figur 2.1 (nästa sida). Figuren beskriver hur bearbetningen av teori och empiri har gett resultat kring vad av den tidigare

forskningen som är tillämbart (överlappande fältet i figur 2.1) respektive inte tillämbart (vänstra fältet i figur 2.1) på Vasaloppet. Utöver detta har vi funnit empiriska delar som inte förankras i tidigare forskning kring varumärkesutvidgning (högra fältet i figur 2.1). Utifrån denna sistnämnda kategori har vi en ambition



Figur 2.1

att tillföra ytterligare insikter kring varumärkesutvidgning gällande upplevelseorienterade tjänster. Detta gör vi genom att ge förslag på lämpliga kompletterande forskningsfält, vilka kan knytas till den oförankrade empirin. Således breddas synen på varumärkesutvidgning, för upplevelsebaserade evenemangsorganisationer.

### 2.3 Den litterära kartläggningen

För att skapa kunskap och förståelse för tidigare forskning på området rörande varumärkesutvidgning har litteraturstudier genomförts. Litteraturstudierna fungerar som en bas och utgör stommen i uppsatsen. Dessutom har litteraturstudierna använts för att skapa en tillräcklig förförståelse för att genomföra dokumentstudierna och utforma intervjuguiden.

Inledningsvis genomfördes en bred litteraturöversikt för att se hur forskningen generellt ser ut kring varumärkesutvidgning, men allteftersom uppsatsens fokus klarnade smalnades sökningarna av. Detta för att försöka finna forskning som koncentrerar sig specifikt på varumärkesutvidgning av tjänster och upplevelser. Litteratursökningen har strävat mot att finna trovärdiga källor. För att säkra detta har sökandet främst rört artiklar, där tidsskriftens trovärdighet har ifrågasatts och författarens/artikelns påverkan på forskningsfältet har kontrollerats i största möjliga mån (exempelvis genom att se till antal gånger författaren/artikeln har blivit citerad). De databaser som har använts är Libris, Libhub, EBSCOhost, Social Science Citation, Google Scholar, Uppsök och Swepub. Artiklarna har funnits dels genom att en källa leder till en annan (Bryman 2001: 115-117) och dels genom sökning på nyckelord som främst är kopplade till ordet *brand* (exempelvis *brand extension*, *brand dilution*, *brand equity*) i kombination med bland annat *service* och *experience*.

Då det finns mycket forskning inom fältet har någon fullständig undersökning inte varit möjlig. Istället har forskning fått väljas utifrån relevans för ämnet och tyngd i debatten. För att säkerställa att de mest tongivande författarna och skrifterna tagits del av har vi konsulterat Jörgen Eksell, doktorand inom tjänstvetenskap vid institutionen för Service Management.

Att merparten av litteraturen är hämtad utanför Sveriges gränser medan fallstudien utförs inom Sverige resulterar både i möjligheter och potentiella fallgropar. Ifall uppsatsen enbart hade grundats på svensk forskning hade vår teoretiska grund blivit alltför tunn. Den internationella forskningen kan erbjuda såväl bredd som djup i uppsatsen. Dock utgår den forskningen från andra perspektiv än den svenska, exempelvis vad gäller kundpreferenser, lagar och marknadsstruktur. I analysen har författarna varit medvetna om detta och strävat mot ett kritiskt förhållningssätt.

### **2.3.1 ... som avser utvidga forskningen kring varumärkesutvidgning**

Då det empiriska materialet belyst områden som inte framkommer i den tidigare forskningen kring varumärkesutvidgning har vi valt att se närmre på några angränsande forskningsfält. Fälten har använts för att förklara det empiriska materialet och därigenom tillföra och ge exempel på fortsatt forskning och vad som kan vara av intresse för evenemangsorganisationer i deras arbete med varumärkesutvidgning. Genom att låta dessa forskningsfält komplettera tidigare forskning kan forskningsfältet kring varumärkesutvidgning breddas för att bättre förklara verkligheten. Fälten presenteras och diskuteras i samband med den empiri som inte återspeglats i tidigare forskning om varumärkesutvidgning.

Vi har genomfört en överskådlig litteraturstudie på de olika fälten för att få en grundläggande kunskap kring dem. Detta för att öka tillförlitligheten när vi återger dem eller vill påvisa deras användningsområde inom varumärkesutvidgning. Översikten har fokuserat på forskningsområden som vi sedan tidigare känt till eller kommit i kontakt med under vår utbildning i Service Management. Precis som i studierna kring varumärkesutvidgning har källor kunnat hänvisa till nya källor (Bryman 2001: 115-117). Artiklar har sökts i de olika databaser som nämnts ovan och även böcker som behandlar fälten har studerats. Fälten har valts utefter hur pass tillämpbara vi anser dem vara för forskningen kring varumärkesutvidgning.

## **2.4 Den empiriska undersökningen**

Följande avsnitt behandlar vår empiriinsamling genom dokumentstudier och djupintervjuer med Vasaloppets ledning. Vi anser att metoderna kompletterar varandra i att skapa en förståelse för vad Vasaloppets ledning anser vara centralt för varumärkesutvidgning.

### 2.4.1 ... i form av dokumentstudier

Att studera Vasaloppets affärsplan, marknadsplan och evenemangsrapport tillsammans med deras hemsida var ett sätt att skapa en översikt över företaget. De olika dokumenten som studerats är alltså främst från en privat källa, inte offentliga och av så kallat icke-reaktivt slag, då de inte är skapade i ett forskningssyfte (Bryman 2001: 357, 362). Detta gör att materialet kan ses som en bra källa för att komma åt hur ledningen i organisationen arbetar med varumärkesutvidgning, och inte hur de borde arbeta. Åtkomst till de interna dokumenten har tillhandhållits av Vasaloppets VD, vilket också bidrar till att vi kan se dem autentiska och meningsfulla (jmf privata källor i Bryman 2001: 357, 363).

Den kunskap vi som författare tillskansade oss genom dokumentstudierna har använts såväl direkt i analysen som vid utformandet av intervjuguiden. Genom dokumentstudierna kunde grundläggande frågor om organisationen, branschen och tjänsteerbjudandet uteslutas i intervjuerna till förmån för frågor som djupare behandlade varumärkesutvidgning. Dokumentstudierna är alltså att se både som en enskild del av empirinsamlingen och som ett komplement till de kvalitativa intervjuer vi har genomfört (Bryman 2001: 363). Dokumenten har även använts i senare empirikapitel för att underbygga intervjupersonernas uttalanden. Härnäst följer en kort presentation av dokumenten som studerats:

**Vasaloppets affärsplan 2010/2011** har i första hand används för att få en förståelse kring Vasaloppets affärsidé och vision. I dokumentet framkommer även en tydlig förklaring av organisationens utbud och erbjudanden samt framtidsplaner för vidareutveckling av organisationen. Dokumentet har gett oss insikt i varumärket samt ledningens syn på Vasaloppets identitet. Förutom denna generella översikt har vi fokuserat på de områden i affärsplanen vilka speciellt berör och förknippas med det strategiska arbetet kring organisationens varumärkesutvidgning.

**Vasaloppets marknadsplan 2010/2011** har används för att vi som författare skulle hitta de styrkor och svagheter som ledningen har identifierat i organisationen. Utifrån marknadsplanen har vi även presenterats för Vasaloppets målgrupp och de metoder med vilka de försöker marknadsföra sig med.

**Vasaloppets evenemangsrapport 2011** innefattar en deltagarundersökning vilken har använts för att ge oss en uppfattning av hur Vasaloppets deltagare uppfattar arrangemangen. Dock har vi valt att inte lägga allt för stor vikt på deltagarundersökningen

då denna utgår från ett kundperspektiv och uppsatsen är avgränsad till ett ledningsperspektiv.

**Vasaloppets hemsida** ([www.vasaloppet.se](http://www.vasaloppet.se)) har använts för att få information om Vasaloppets erbjudanden, givit en grundläggande förståelse för Vasaloppets organisation och fungerat som uppslagsverk för fakta kring organisationen.

#### 2.4.2 ... och intervjuer

Med det ledningsperspektiv som valts har kvalitativa intervjuer med Vasaloppets ledning varit viktiga för att kunna besvara uppsatsens fråga. Respondenterna antas genom sin befattning ha god insyn i Vasaloppets arbete, såväl idag som historiskt. Genom deras breda kunskap räknar vi med att respondenterna är trygga i att svara på frågor under intervjun (Ryen 2004: 80). Intervjuer med ledningspersonal, anser vi, även möjliggör en mer heltäckande behandling av uppsatsens syfte, då ledarna har mer information om centrala faktorer för varumärkesutvidgning än kunder och övrig personal.

Personerna som intervjuades var Vasaloppets VD, marknadschef, informationschef och partner- och eventansvarig. Urvalet gav en heltäckande bild av Vasaloppets arbete med varumärkesutvidgning då samtliga nyckelpersoner i ledningen blev intervjuade vilket ökar empirins reliabilitet (Bryman 2001: 43; Ryen 2004: 80). För att förbereda intervjupersonerna skickade vi, innan intervjutillfället, ett mail till varje intervjuperson där vi kort presenterade vår uppsats. Vi valde att inte sända dem intervjuguiden i förväg för att vid intervjutillfället få så spontana svar som möjligt. Detta för att komma åt just hur de arbetar och undvika teoretiska diskussioner. Intervjupersonerna blev dessutom ombedda att inte diskutera intervjun med sina kollegier då vi ville att de skulle besvara våra frågor utifrån deras egna personliga åsikter. De fyra intervjuerna varade drygt en timme per person och genomfördes under en veckas tid. Vid intervjutillfällena turades vi som författare om att intervjua medan de andra två antecknade. Genom detta skapades en tydlighet i intervjun och respondenten förvirrades inte genom att alla pratade samtidigt. Anteckningarna har sedan används för att reflektera över vilka associationer vi själva fick under intervjuerna. Efter den fjärde intervjun kände vi att respondenterna återkom till samma svar och vi upplevde därför en mättnad. Tillsammans med dokumentstudierna ansåg vi oss ha en bred och god grund att stå på i vårt fortsatta arbete för att få svar på vårt frågeställning. Respondenterna presenteras här kort:

**Jonas Bauer, VD**, telefonintervju 110406 klockan 13:20-14:25. Anställd sedan hösten 2007. Jonas är VD för Vasaloppets Marknads AB och chef för Vasaloppsföreningen Sälen-Mora,



vilket innebär att han är högst ansvarig för hela Vasaloppsorganisationen. Jonas har i grunden en utbildning från Uppsala universitet med inriktning mot ledarskap och organisation. Därefter arbetade han tio år i marknadsförings-, kommunikations- och varumärkesbranschen och även fyra år som VD för en reklambyrå i Stockholm. Jonas har även arbetat med skid-VM i Falun 1994.

**Mats Skålander, partner- och eventansvarig,** telefonintervju 110408 klockan 15:35-16:40. Anställd sedan 2006. Mats är bland annat kanslichef för kontoret i Sälen och har hand om aktiviteter och mässor i samarbete med deras partners. Han har tidigare utbildningar i ekonomi, ledarskap och PR (*public relations*) och marknadsföring. Mats har ett förflutet som anläggningschef för Tandådalsens Lindbane AB i 11 år och har även arbetat som projektledare på Hello Sweden Promotion AB i sex år.

**Monica Eriksson, marknadschef,** telefonintervju 110408 klockan 10:00-11:05. Anställd sedan 1976. Som marknadschef är hon ansvarig för Vasaloppets varumärke, Vasaloppets tryckalster och utgivning av tidningen *Vasalöparen*. Gjorde sitt intåg i branschen som aktiv skidåkare och anser sig ha "mer eller mindre vuxit in i" den tjänsten hon har nu.

**Per Strid, informationschef,** telefonintervju 110406 klockan 9:00-10:15. Anställd sedan hösten 2008 och är ansvarig för organisationens kommunikation, PR och presstjänst, leder marknadsgruppens råd och är även webbmaster. Per har ett förflutet som platschef för Sveriges television, från evenemangsbranschen genom arbete med bland annat Junior-VM i ishockey.

#### 2.4.2.1 Intervjuernas tillvägagångssätt

Utifrån en semi-strukturerad intervjuguide med öppna frågor (se bilaga) skapades en solid grund för intervjuerna, men som samtidigt gav möjlighet till flexibilitet under intervjugång. Vid förberedelserna av intervjuguiden planerades även uppföljningsfrågor, preciserande frågor och tolkande frågor för att fördjupa respondenternas svar. (Bryman 2001: 301, 305-306) Utifrån kunskaperna som dokumentstudierna gav oss kunde intervjuerna göras på ett mer djuplodande sätt än om de sonderande dokumentstudierna inte hade genomförts. För att skapa en tydlig struktur delade vi in intervjun i fem delar. Första delen bestod av en kort presentation från både oss själva och respondenten. Därefter ställdes generella frågor kring organisationen och deras syn på varumärket. I tredje delen gick vi in mer specifikt på organisationens arbete med varumärkesutvidgning. Fjärde delen övergick till att behandla frågor gällande samarbeten och sponsring. Intervjun slutfördes med en



uppsummerande och avslutande del där vi öppnade upp för respondentens egna frågor och om det var något som denne ville komplettera med. I intervjuens andra, tredje och fjärde del utgick vi från kunskapen vi anskaffat oss genom våra litteratur- och dokumentstudier.

Intervjuerna gjordes via en högtalartelefon och spelades in med hjälp av Mp3-spelare för att sedan transkriberas. Transkriberingen har i vidare arbete använts för att kunna gå tillbaka och se vad respondenterna svarat. Möjligheten till en intervju där alla parter var fysiskt närvarande i samma rum fanns inte då det geografiska avståndet var för stort. Videokonferensintervju var heller inte möjlig på grund av respondenternas begränsade tillgång till tekniska hjälpmedel. I telefonintervjuerna framkom vikten av vår retoriska förmåga för att skapa förtroende och tillit, vilket är svårare i telefonintervju än vid ett fysiskt möte, då bland annat kroppsspråket inte går att använda (Ryen 2004: 188-189). Under arbetets gång fann vi som författare att telefonintervju som metod ledde till uttömmande svar från respondenterna. Utifrån våra erfarenheter upplevde vi att de inte lika lätt blev avbrutna eller påverkade, av den av oss som intervjuade, som under en intervju där parterna är i samma rum.

## 2.5 Sammanfattning av två månaders studier

De metoder som har beskrivits ovan är de som använts i uppsatsens litteraturstudier och fallundersökning. Litteraturstudierna hjälper oss att besvara frågeställningen genom att skapa en teoretisk ram för uppsatsen och öppna upp för en breddning av varumärkesutvidgningsforskningen. Därigenom kan vi se vad som stämmer överens och vad som skiljer sig mellan teorierna och den insamlade empirin. Empirin, som har samlats in genom dokumentstudier och djupintervjuer, anser vi ha givit oss en god bild av hur Vasaloppets ledning arbetar med varumärkesutvidgning. Vi anser därför att uppsatsen har ett gott material att utgå ifrån och dra slutsatser genom.

---

Nästa kapitel behandlar den tidigare forskning som framkommit i litteraturstudierna. Detta för att skapa en uppfattning kring tidigare undersökningars resultat av varumärkesutvidgning. Den struktur som byggs upp i detta teoretiska kapitel kommer även att följas i det efterföljande kapitlet som jämför teorin med uppsatsens empiriska material.

### 3 Fyrtio års varumärkesutvidgning – en teoretisk kartläggning

Följande kapitel presenterar uppsatsens teoretiska grund kring varumärken och utvidgningar av sådana (*brand extension*). Inledningsvis skapas en förståelse för ämnet genom beskrivningar av hur och varför varumärkesutvidgning kan göras. Därefter fördjupas resonemangen genom att gå in på centrala faktorer för att lyckas med varumärkesutvidgningar, och potentiella fallgropar som tidigare forskning har visat på.

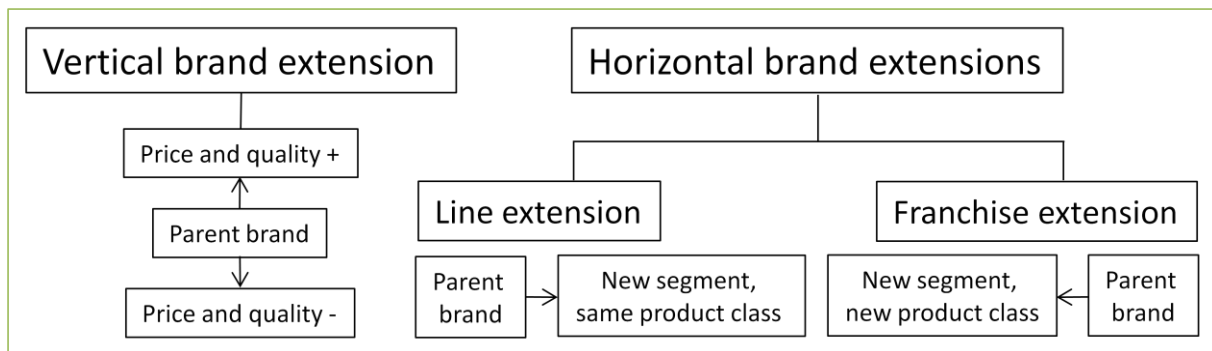
Varumärkesutvidgning är en metod där nya produkter/tjänster lanseras under tidigare kända varumärken (Pitta & Katsanis 1995; Keller & Aaker 1992 i Czellar 2003; Völckner et al. 2010). Det ursprungliga varumärket kallas då modervarumärke (*parent brand*) och de nya produkterna/tjänsterna benämns utvidgningar. Fenomenet började användas mer medvetet under 1970-talet (Apostolopoulou 2002), blev allt vanligare förkommande under 1980-talet (Aaker & Keller 1990) och har nu blivit en populär varumärkesstrategi (Keller 2003 i Völckner et al. 2010; Bambuer-Sachse, Hüttle & Gierl 2011). I samband med den utvecklingen har varumärket blivit en av de strategiskt viktigaste tillgångarna för många företag (de Ruyter & Wetzels 2000; Ruyter & Wetzels 2000 i Martinez & Pina 2005). Forskningen visar bland annat att lanseringar inom nya produktkategorier lyckas fyra gånger oftare när de görs som en varumärkesutvidgning (Ourosoff, Ozanian, Brown & Starr 1992 i Hem et al. 2003).

Ordet varumärke används i uppsatsen som den sammanlagda uppfattningen om företaget såväl externt som internt. För att tydliggöra vilket perspektiv som syftas till kommer begreppet *image* att användas om kundernas uppfattning av varumärket och företagets interna uppfattning benämns *identitet*. (Verèie & Verèie 2007)

#### 3.1 En ram kring varumärkesutvidgningar

Utvidgningar kan vara antingen vertikala eller horisontella. Vertikal varumärkesutvidgning innebär att nya produkter skapas med antingen lägre eller högre pris och kvalitet till skillnad från moderprodukten/-tjänsten. Sådan utvidgning sker ofta inom samma sorts produktklass. För att tydliggöra detta tar vi ett exempel från skobranschen. Låt säga att ett företag tillhandahåller en promenadsko. De väljer sedan att utvidga genom att lansera en mer exklusiv promenadsko i skinn och/eller en mindre exklusiv promenadsko i konstmaterial. Det som då förändras är priset och kvaliteten. Horisontell varumärkesutvidgning innebär däremot att varumärket utvidgas inom ramarna för samma pris- och kvalitetsklass. Den horisontella utvidgningen kan bestå av två sorters utvidgningar, *line extension* och *franchise extension*. Dessa skiljer sig åt beroende på att *line extensions* handlar om

att utvidga varumärket inom samma produktklass men med avsikt att tilltala nya segment. Exempelvis bestämmer företaget, vilka tillhandahåller promenadskorna, att utvidga till att också erbjuda festskor, fortfarande i samma prisklass men nu tilltalar de också ett nytt segment. *Franchise extensions* handlar däremot om att utvidga varumärket till att innehålla helt nya produktklasser. Vi återkommer till företaget vilka tillhandahåller promenadskorna. Nu bestämmer de sig för att utvidga till att även erbjuda kunden väskor och plånböcker, vilket gör att de tilltalar nya segment genom ytterligare produktklasser. (Pitta & Katsanis 1995) Detta kan även förklaras som att utvidgningen är mer (*distant*) eller mindre (*incremental*) distanserad från modervarumärket, vilket betyder att varumärkesutvidgningen ligger nära respektive långt ifrån moderprodukten/-tjänsten (Bass 2004). Fortsättningsvis är det dessa begrepp som används i uppsatsen. Nedanstående figur sammanfattar vår tolkning och användandet av begreppen kring varumärkesutvidgning.



Figur 3.1

Vidare under uppsatsens gång kommer begreppet varumärkesutvidgning syfta till horisontell varumärkesutvidgning. Denna avgränsning beror på att vi utgår från att evenemangsorganisationer lägger större vikt i att kunna differentiera sig genom varumärke och attribut än genom pris. En anledning till detta kan vara att de tillhandahåller produkter/tjänster som är nöjesrelaterade snarare än livsnödvändiga.

Uppsatsen fokuserar vidare på varumärken som sitter ihop genom namn, vilket medför att kunderna förstår att det finns ett samband mellan tjänsterna. Det kan antingen röra sig om *branded house* (alt. *umbrella names*) där tjänsterna marknadsförs genom modervarumärkets namn med ett tillägg, eller *subbrand* där tjänsternas namn skiljer sig från modervarumärket men ändå är tydligt länkade (Pitta & Katsanis 1995; Aaker & Joachimsthaler 2000).

### 3.1.1 Utnyttja ett starkt varumärke

Ett starkt varumärke anses av många forskare göra det enklare att lyckas med en varumärkesutvidgning (Aaker & Keller 1990; Hem, et al. 2003). På så vis kan ett starkt

varumärke ses som mer elastiskt än ett svagare, och därmed ha större möjligheter att göra utvidgningar. Ofta är syftet med varumärkesutvidgningar att höja varumärkets värde (Aaker 1991). Vad som innefattas i varumärket är det som påverkar värdet, såväl positivt som negativt. Summan av de positiva och negativa aspekterna blir ett varumärkesvärde (*brand equity*), som kan betraktas på olika vis. (Aaker 1991) Dels ett finansiellt synsätt där man försöker uppskatta varumärkets värde (Washburn, Till & Priluck 2000), dels ett synsätt där varumärkesvärdets påverkan på kundernas beteende är det väsentliga (Pitta & Katsanis 1995). Uppsatsen kommer att behandla det sistnämnda.

Apostolopoulou (2002) specificerar motiv till varumärkesutvidgning inom idrottsklubbar, vilka vi anser har beröringspunkter med evenemangsorganisationer då båda ofta ägs av ideella föreningar. Utöver monetära medel och associationsförändringar pekar hon på nyttor som att skapa känslor och relationer mellan kunden och varumärket och att skapa större uppmärksamhet kring varumärket för att få det att växa. På det viset menar Apostolopoulou att organisationen kan binda kunden såväl finansiellt som emotionellt.

En nytta av att lansera produkter/tjänster under samma namn är att skalfördelar uppkommer i marknadsföringen (van Riel et al. 2001; Martinez, Montaner & Pina 2009). Skalfördelarna förstärks av att det är lättare att kommunicera budskapet och skapa attraktionskraft kring den nya produkten/tjänsten när de kan relateras till modervarumärket (Martinez et al. 2009) vilket resulterar i minskade hinder och risker för företag att lansera nya produkter/tjänster (van Riel et al. 2001). Varumärkesutvidgning är även ett sätt att minska känslan av risk som kunden upplever när den står inför ett köpbeslut av en ny produkt (Pitta & Katsanis 1995; Krishnan & Hartline 2001; Hem, et al. 2003). Hem, et al. (2003) forskning visar att kunden upplever mindre risk ju högre förtroende de har för varumärket.

### 3.1.2 Varumärkesutvidgningar genom samarbete

Varumärkesutvidgning kan göras tillsammans med samarbetspartners, vilket i tidigare forskning benämns som *licensed extensions* (Bass, 2004) eller *co-creation* (Washburn et al. 2000). Skillnaden mellan begreppen är att *co-creation* är ett jämställt samarbete mellan parterna medan *licensed extensions* har en beställare och en utförare. Gemensamt är dock målet att skapa synergieffekter som främjar båda avtalsparterna (Apostolopoulou 2002). Vilka organisationer man väljer att samarbeta med har visat sig vara viktigt. I Washburn et al. (2000) undersökningar har samarbeten mellan varumärken som anses ha högt varumärkesvärde fått bättre respons av kunder än samarbeten som innehöll ett svagare eller mer negativt laddat varumärke. Kontrollen av samarbetspartnern kan därmed sägas vara

betydelsefull, men bör kompletteras av kontroll av själva samarbetet för att undvika misslyckade utvidgningar (Apostolopoulou 2002).

Vidare har Bass (2004) menat att utvidgningar genom samarbeten kan hjälpa till att ompositionera ett varumärke, förändra de associationer som finns kring ett varumärke och därmed skapa möjligheter att nå nya marknader etcetera. Den sistnämnda motivationsfaktorn menar de Ruyter och Wetzels (2000) även går att tillämpa på utvidgningar som sker inom organisationen. Vi anser att det är möjligt att Bass (2004) övriga motiv även är tillämpbara på andra typer av utvidgningar som inte sker via samarbeten.

En typ av varumärkesutvidgning i samarbete med andra är produktplacering i olika former (Bass 2004). Kringprodukter och souvenirer (*merchandise*) är en sådan form, och Bass (2004) menar att fenomenet har blivit så vedertaget att vissa målgrupper förväntar sig möjligheten att kunna köpa relaterade produkter.

### 3.1.3 Distans och vitalitet – möjligheter och risker

Den spännvidd som finns från mindre distanserade *line extensions* till mer distanserade *franchise extensions* är flitigt diskuterad i varumärkesutvidgningsforskningen. Aaker och Keller (1990) menar att utvidgningarna inte får vara för enkla för att tas emot väl, vilket sägs emot av van Riel et al. (2001) som menar att det inte finns någon sådan koppling. Vikten av unikheter stöds dock av Hem et al. (2003), som menar att ifall företaget förknippas med innovation och har en målgrupp som uppskattar kreativitet och nytänkande är det mer sannolikt att innovativa varumärkesutvidgningar blir lyckade. Vidare menar van Riel et al. (2001) att varumärkets styrka kan påverka möjligheten till distanserade *franchise extensions*, då det blir lättare att göra distanserade utvidgningar när modervarumärket är starkt. De spretande resultaten visar på att forskningsfältet inte har kommit fram till en gemensam åsikt kring mer distanserade *franchise extensions*.

de Ruyter och Wetzels (2000) presenterar ett jämkande förslag där de menar att unikheter är bra, men att det kan vara fördelaktigt att lansera nyheter och/eller göra utvidgningar lite efter sina konkurrenter för att lära av deras misstag. Omvärldsanalys blir då ett viktigt arbetssätt, där benchmarking kan vara ett sätt att jämföra sig mot och inspireras av sina konkurrenter (de Ruyter & Wetzels 2000). Detta kan vara ett sätt för utvidgningarna att stärka modervarumärket såsom van Riel et al. (2001) påstår är möjligt.

## 3.2 Navet inom varumärkesutvidgningar

Följande stycken ämnar förklara vilka faktorer som tidigare forskning har belyst som centrala delar i varumärkesutvidgning. Vi har utgått från Martínez och Pinas (2005: 25) modell för utvidgningar av tjänstearumärken och adderat ytterligare aspekter. I listan här bredvid har vi sammanställt de olika faktorerna, som beskrivs i tur och ordning nedan.

### Centrala faktorer

- Image
- Överensstämmelse
- Upplevd kvalitet
- Ledningen
- Omgivningen
- Leveransstillfället
- Kommunikation

### 3.2.1 Image spelar roll

Företagets image handlar om kundernas uppfattning av företaget och vad kunderna förknippar med företagets namn (Verèie & Verèie 2007). Pitta och Katsanis (1995) menar att det är av stor vikt för företagsledare att förstå företagets image för att kunna förutspå målgruppens mottagande av en varumärkesutvidgning och därmed öka chansen till en lyckad utvidgning. I en färsk undersökning av Bambuer-Sachse et al. (2011) bekräftades vad tidigare forskare (ex. Aaker & Keller 1990) har kommit fram till, att associationerna kring modervarumärket har en positiv effekt på attityden mot utvidgningen. Att förstå kundernas uppfattning av företaget och försöka göra den uppfattningen positiv är därför viktiga pusselbitar i arbetet med varumärkesutvidgning.

En generell ståndpunkt inom varumärkesutvidgningsforskningen är att associationer från modervarumärket kan överföras till varumärkesutvidgningen (jmf *forward effect* i Martínez & Pina 2005). Vidare menar Pitta och Katsanis (1995) att associationsöverföringen blir enklare ju mer väletablerad företagsimagen är hos kunden. Czellar (2003) menar att en relation till modervarumärket även påverkar hur kunden, efter konsumtionen, utvärderar varumärkesutvidgningen. Att notera är även det omvända förhållandet, att en lyckad utvidgning kan stärka ett svagt modervarumärke (Pitta & Katsanis 1995).

Enligt Martínez och Pina (2005) länkar företagsimagen vidare till överensstämmelse och kvalitet och är en förutsättning för att dessa faktorer ska medverka till en lyckad varumärkesutvidgning. Detta understryks även av Pitta och Katsanis (1995) som menar att imagen måste vara relevant för utvidgningen för att det ska finnas en mening med att lansera den nya produkten/tjänsten som en utvidgning.

### 3.2.2 Överensstämmelse som ett sätt att binda samman varumärkesutvidgningar

Länge har överensstämmelse (*fit, similarity*) identifierats som en av de viktigaste faktorerna vid varumärkesutvidgning (Aaker & Keller 1990). Begreppet innebär ett samband mellan



moderprodukten/-tjänsten och utvidgningen genom likhet eller överensstämmande associationer (Aaker & Keller 1990; Czellar 2003; Bambuer-Sachse et al. 2011). Undersökningar visar att sådan överensstämmelse kan ge en positiv påverkan på attityden till utvidgningen genom att associationer överförs från modervarumärket till utvidgningen (Aaker & Keller 1990; van Riel et al. 2001; Martínez & Pina 2005).

Som tidigare diskuterats finns både mer och mindre distanserade varumärkesutvidgningar. De mer distanserade utvidgningarna har en lägre grad av överensstämmelse än de mindre distanserade, vilket kan liknas vid Czellers (2003) resonemang om produktöverensstämmelse (*product category fit*) och varumärkesöverensstämmelse (*brand-level fit*). Produktöverensstämmelse, där utvidgningen är lik moderprodukten/tjänsten, kan då sägas vara en tydlig överensstämmelse som är möjlig vid mindre distanserade utvidgningar. Vid mer distanserade utvidgningar är det istället varumärkesöverensstämmelse som är möjlig. Varumärkesöverensstämmelse innebär att associationerna kring varumärket fungerar som överensstämmelsen mellan produkterna/tjänsterna inom varumärkesutvidgning. Aaker och Keller (1990) menar att utvidgningar med produktöverensstämmelse accepteras lättare. Senare undersökningar har dock bevisat att det finns lyckade utvidgningar som har låg överensstämmelse (Bambuer-Sachse et al. 2011), vilket, vi som tidigare nämnt, förklaras med att företag med stark image har lättare att göra mer distanserade utvidgningar (Martínez & Pina 2005). Bambuer-Sachse et al. (2011) menar dock att det kan vara säkrare att lansera en utvidgning med låg överensstämmelse under ett helt nytt namn för att undvika risken att skada modervarumärket.

Ett annat sätt att dela in begreppet överensstämmelse har gjorts av Aaker och Keller (1990). De menar att överensstämmelse kan delas in i divisionerna komplement (*complement*), substitut (*substitute*) och överförande (*transfer*). Ett komplement överensstämmer med modervarumärket på så vis att utvidgningen kan användas tillsammans med eller samtidigt som kärnprodukten/tjänsten. Substitutet är en alternativ kärnprodukt/tjänst som överensstämmer så pass väl med den ursprungliga produkten att kunden kan tänkas byta till substitutet. Den sista divisionen, överförande, innebär att processen för att ta fram den ursprungliga tjänsten/produkten liknar processen för att ta fram utvidgningen. Sådan överensstämmelse gör att målgruppen anser det trovärdigt att företaget har lämplig kunskap för att ta fram utvidgningen. För opåtagliga produkter/tjänster menar Apostolopoulou (2002) att påtagliga attribut är viktiga för att skapa överensstämmelse. Exempelvis kan den

fysiska miljön knyta samman olika produkter/tjänster genom att leveransen sker på samma plats.

### 3.2.3 Upplevd kvalitet – en allt viktigare faktor

Vid sidan av överensstämmelse tar allt fler forskare upp upplevd kvalitet som en faktor för lyckade utvidgningar (Martínez & Pina 2005; Völckner et al. 2010). Exempelvis menar Völckner et al. (2010) att den upplevda kvaliteten till och med är viktigare än överensstämmelsen när det gäller tjänster. Detta är en kontrast till mycket av den tidigare forskningen som har lagt större vikt vid överensstämmelsen. Sambandet mellan överensstämmelsen och den upplevda kvaliteten menar Völckner et al. (2010) är att den upplevda kvaliteten hos modervarumärket lättare överförs som en positiv association ifall överensstämmelse finns. Begreppet upplevd kvalitet kan syfta till såväl upplevd kvalitet av märket som upplevd kvalitet av de produkter/tjänster som ingår i märket (Aaker & Keller 1990). En hög upplevd kvalitet i båda avseendena har i undersökningar visats ha en positiv effekt på varumärkesutvidgningar (van Riel et al. 2001).

Kvalitetsvariation (*quality variance*) är en aspekt av upplevd kvalitet som DelVecchio (2000) pekar ut som en viktig del för varumärkesutvidgning. Han menar att ifall kvaliteten på produkterna/tjänsterna är jämn (låg kvalitetsvariation) vet kunderna vilken kvalitet de har att vänta av en varumärkesutvidgning. Det omvända fallet, hög kvalitetsvariation, menar han skapar en osäkerhet och känsla av risk för kunden. Slutsatsen som vi kan dra av DelVecchios (2000) resonemang är att en hög kvalitet med låg variation är positivt för varumärkesutvidgningar.

### 3.2.4 Ledning, omgivning och leverans – nya centrala faktorer

Förutom de pusselbitar för lyckade varumärkesutvidgningar, som har beskrivits ovan, beskriver sentida forskning ytterligare ett par delar. Apostolopoulou (2002) pekar på pusselbitar som ledarens roll i utvidgningen, stödet som finns från omgivningen i att introducera en ny produkt och leveranstillfället. Leveranstillfället betonas av fler forskare, som menar att det är av större vikt för varumärkesutvidgning i tjänsteföretag än i företag som tillhandahåller produkter (van Riel et al. 2001; Apostolopoulou 2002). Speciellt viktig verkar leveranstillfället vara för tjänster med hög interaktionsgrad (Völckner et al. 2010). Ifall leveransen av varumärkesutvidgningen liknar leveransen av modertjänsten blir den, enligt van Riel et al. (2001), lättare att acceptera för kunden.



### 3.2.5 Kommunikation av varumärkesutvidgningar

Många menar även att kommunikationen kring varumärkesutvidgningen är viktig. Czellar (2003) menar att en god kommunikation kan öka upplevelsen av överensstämmelse, vilket förtydligas av Bambuer-Sachse et al. (2011) med att reklam kring varumärkesutvidgningen som är tydligt länkad till modervarumärket ökar överensstämmelsen. På det viset kan en medelmåttig överensstämmelse godtas av kunden (Bambuer-Sachse et al. 2011). Martínez et al. (2009) menar även att kommunikation kan minska risken att modervarumärket skadas av en missuppfattad varumärkesutvidgning.

Bambuer-Sachse et al. (2011) lyfter dock ett varnande finger mot att använda kommunikationen för att brygga ihop ett modervarumärke med en varumärkesutvidgning med alltför låg överensstämmelse. Ett annat vanligt misstag menar Apostolopoulou (2002) vara tron på att varumärkesutvidgningar inte kräver så mycket marknadsföring om modervarumärket är starkt.

### 3.3 Potentiella fallgropar inom varumärkesutvidgning

De centrala faktorer för varumärkesutvidgning som nu har beskrivits kan kategoriseras som aspekter för att göra lyckade varumärkesutvidgningar. Forskningen belyser dock ett par risker med varumärkesutvidgning som bör beaktas, vilka sammanställs här bredvid.

#### Fallgropar

- Urvattning
- Kannibalisering
- Negativ påverkan

#### 3.3.1 Urvattning – en risk som kan överbryggas

Något som länge har betraktats som en risk inom varumärkesutvidgning är att varumärket blir urvattnat och då förlorar i värde (*brand dilution*) (Tauber 1981; Keller & Aaker 1992; Loken & John 1993). Värdeminskningen kan ses antingen i minskat finansiellt varumärkesvärde eller att konsumenternas reaktioner förändras (jmf Pitta & Katsanis 1995; Washburn et al. 2000). Gibson (1990, i Pitta & Katsanis 1995) menar att urvattning inte beror på ifall utvidgningarna är lyckade eller inte, utan bara på hur många olika komponenter varumärket innehåller.

Många sentida undersökningar visar dock på att urvattning inte är en så stor risk som tidigare forskning har påpekat. Exempelvis har det visat sig att de erfarenheter som kunden har från modervarumärket kan minska risken från urvattning (Martínez et al. 2009). Undersökningar av DelVecchio (2000) visar även att ett ökat antal produkter/tjänster stärker varumärket, vilket strider mot teorierna kring risken för urvattning. Dock menar DelVecchio (2000) att kvaliteten då inte får variera för mycket.

### 3.3.2 När utvidgningen kannibaliserar på ursprunget

En annan risk vid varumärkesutvidgningar är att utvidgningen blir ett sådant substitut som tidigare har beskrivits (Aaker & Keller 1990), och att substitutet kannibaliserar på den ursprungliga produkten eller tjänsten (Tauber 1981). Kannibalisering innebär att utvidgningen blir starkare än den ursprungliga produkten eller tjänsten. (Martínez & Pina 2005). Det kan innebära minskade marknadsandelar för moderprodukten/-tjänsten (Pitta & Katsanis 1995)

### 3.3.3 Risken kring varumärkesutvidgningens negativa påverkan

De kunskaper och effekter som kommer av varumärkesutvidgningen kan på olika sätt påverka modervarumärket (Czellar, 2003), även om modervarumärket är starkt (van Riel et al. 2001). van Riel et al. (2001) menar att en misslyckad varumärkesutvidgning kan skada modervarumärket genom att minska de goda associationer som är kopplade till varumärket, dessutom kan det minska möjligheterna att skapa nya utvidgningar.

## 3.4 Sammanfattning av fyrtio års varumärkesutvidgning

Kapitlet har beskrivit varumärkesutvidgning som fenomen och tagit upp de faktorer som tidigare forskning har belyst som centrala för varumärkesutvidgning av tjänster och produkter. Olika sätt att arbeta med varumärkesutvidgning är bland annat vertikala och horisontella utvidgningar och mer eller mindre distanserade utvidgningar. I detta sammanhang avgränsar vi oss från de vertikala varumärkesutvidgningarna. Vidare har kapitlet tydliggjort att uppsatsen behandlar varumärken som sitter ihop genom namn, såsom *subbrands* och *branded house* (alt. *umbrella names*). En sista avgränsning som har gjorts är att uppsatsen definierar varumärkesutvidgning som den påverkan varumärket har på kundens beteende.

Varumärkesutvidgning är en varumärkesstrategi som har vunnit allt mer mark de senaste 40 åren på grund av de fördelar som finns med att lansera produkter under samma namn. Fördelarna kan bland annat resultera i ökade marknadsandelar och minskade marknadsföringskostnader. Kapitlet har också förklarat hur styrkan på varumärket spelar roll för möjligheten att utvidga det, samt diskuterat hur varumärkesutvidgning kan göras tillsammans med samarbetspartners genom *licensed extensions* eller *co-creation* för att skapa synergieffekter. I kapitlet har även diskuterats att varumärkesutvidgning kan förändra de associationer som finns kring varumärket genom att utvidgningen kan addera nya attribut till märket.

De centrala faktorer som tidigare forskning har tagit upp för att lyckas med varumärkesutvidgning har presenterats enligt följande. Image har beskrivits som kundernas uppfattning av företaget, som blir betydelsefullt för varumärkesutvidgning då associationer från modervarumärket förs över till utvidgningen och vice versa. Kapitlet beskriver överensstämmelse som ett samband mellan moderprodukten/tjänsten genom likhet eller överensstämmande associationer och att en god överensstämmelse kan underlätta uppfattningen av utvidgningen hos kunden. Även upplevd kvalitet av modervarumärket har identifierats som en faktor vilken påverkar mottagandet av utvidgningen. Angående ledningens och omgivningens roll samt leveranstillfället och kommunikationen med marknaden har de uppkommit som relevanta då de kan användas för att påverka varumärkesutvidgningen positivt.

Utöver de centrala faktorerna för lyckade varumärkesutvidgningar har tre möjliga risker kring varumärkesutvidgning tagits upp: urvattning, kannibalisering och påverkan på modervarumärket. Urvattning har länge setts som en risk då varumärket utvidgas. Dock verkar allt mer forskning peka mot en minskad risk så länge varumärkesutvidgningen följer de centrala faktorer som tidigare har beskrivits. Kannibalisering har beskrivits som en risk för att varumärkesutvidgningen blir ett substitut för den tidigare produkten/tjänsten, som därav kan försvagas. Forskning kring att modervarumärket kan påverkas negativt förklaras med att en misslyckad varumärkesutvidgning kan skada modervarumärkets image.

---

Kapitlet har presenterat den tidigare forskning som ligger till grund för den kommande analysen av det empiriska materialet. De teman som har presenterats är hur och varför varumärkesutvidgningar kan göras, vad tidigare forskning har presenterat som centrala faktorer för lyckade varumärkesutvidgningar samt vad tidigare forskning har pekat ut som potentiella fallgropar.

Nästa kapitel presenterar den del av uppsatsens insamlade empiri som går att jämföra med de teoretiska teman som har diskuterats här. Detta för att se vad i teorin som stämmer överens med empirin och vad som skiljer sig. Empiri som inte återspeglas i tidigare forskning läggs fram i kapitel 5.

## 4 Nittio kilometer varumärkesutvidgning – en empirisk analys

Kapitlet inleds med en presentation av Vasaloppet för att läsaren ska få en förståelse för det empiriska studieobjektet. Därefter presenteras det empiriska materialet från dokumentstudierna och intervjuerna. Intervjupersonerna, som presenterats tidigare, kommer här att benämnas utifrån deras befattningar. Strukturen följer förra kapitlets uppdelning för att underlätta förståelsen när empiri och teori jämförs.

Vasaloppet är ett tjänsteföretag inom nischen upplevelser och evenemang. Evenemangsorganisationer av detta slag kännetecknas av att tillhandahålla tjänster med hög interaktionsgrad, och skiljs därmed från icke-personliga tjänster och standardiserade tjänster (Völckner et al. 2010). Vasaloppet startade år 1922 då 119 deltagare tog sig den 90 kilometer långa sträckan från Sälen till Mora på skidor, en sträcka som idag benämns Vasaloppsarenan. Sedan 1922 har organisationen utvecklats och växt med fler lopp och fler distanser. För tre år sedan skedde en omdefinition av företagets affärsplan. Fokus förflyttades då från *historien, Gustav Vasa* och *skidåkning* till *drömmen, utmaningen* och *äventyret*. Sedan år 2009 finns även en sommarvecka som idag, år 2011, innefattar stavgång-, stafett- och cykellopp. Totalt deltar runt 70 000 personer i Vasaloppets arrangemang. Runt detta finns ytterligare ett flertal kringarrangemang, olika events och ett Vasaloppsmuseum. Vasaloppsorganisationen ägs av Sälens IF och IFK Mora. (Vasaloppets hemsida 110505) Informationschefen förklarar organisationens erbjudande på följande vis:

Jag brukar lite kaxigt säga att vi är världens största arrangör av motionslopp året runt! Vår affärsidé är att vi driver Sveriges största folkhälso- eller friskvårdsprojekt, och vi erbjuder då ett antal lopp såväl vinter som sommar som väldigt många har som mål för sin motion och träning.

### 4.1 Ett växande Vasalopp

Vasaloppet arbetar med varumärkesutvidgningar genom *subbrands* där ordet "vasa" inkluderas, näst intill, i alla tjänster för att tala om att tjänsterna ingår i Vasaloppsfamiljen. Sådana kopplade namn, menar partner- och eventansvarig, skapar en igenkänning för kunden och håller ihop erbjudandena inom varumärket. Vilket överensstämmer med teorin (Ourosoff, Ozanian, Brown & Starr 1992 i Hem et al. 2003). Informationschefen säger "det vore ju dumt att försöka att jobba med andra benämningar än Vasa på det vi håller på med. Då slipper vi ju berätta att det ingår i Vasaloppsfamiljen". Informationschefen, partner- och eventansvarig samt marknadschefen berättar om tjänsten Öppet Spår som undantaget som bekräftar regeln genom att det är svårare att göra attraktivt än övriga lopp på grund av att namnet inte är ihopkopplat med modervarumärket (Aaker & Joachimsthaler 2000). I

dagsläget för Vasaloppets ledning och dess ägare diskussioner om att döpa om Öppet Spår för att tydligare visa upp tjänsten som en del av Vasaloppet. Vidare berättar informationschefen att Vasaloppet har blivit allt mer medvetna om varumärkets värde, och värnar därför mycket om det. Exempelvis har de patentskyddat ordet Vasaloppet och relaterade ord (Marknadschef 110408; Partner- och eventansvarig 110408).

Den främsta anledningen till Vasaloppets större utvidgningar tycks vara riskspridning och både VD:n och marknadschefen benämner utvidgningarna som "ett andra ben att stå på". Marknadschefen förtydligar det med att organisationen är väldigt beroende av vädret, men att det är en faktor som de inte kan påverka. Klimatförändringarna är på lång sikt en risk då snötillgång inte kan ses som en självklarhet i framtiden. Informationschefen menar även att målgruppen efterfrågar fler tjänster inom Vasaloppet. Ibland kan denna efterfrågan vara helt nya lopp, vilket partner- och eventansvarig förklarar med att vissa personer vill göra något "Vasaloppsaktigt" men inte vill åka skidor. Att göra utvidgningen är, enligt VD:n, då ett sätt att möta denna efterfrågan innan någon konkurrent gör det. Vasaloppet använder även varumärkesutvidgningar för att nå nya målgrupper, vilket går hand i hand med teorin på området (Aaker & Keller 1990). Exempelvis har, enligt marknadschefen, tjänster som SkejtVasan lanserats för att nå nya, intresserade målgrupper trots att lönsamheten inte beräknas bli lika god som för andra tjänster. VD:n meddelar även att mindre utvidgningar (exempelvis tidningen Vasalöparen och VasaloppsMässan som överensstämmer som komplement (Aaker & Keller 1990)) kan göras utan vinstintresse, då utvidgningarna istället kan bidra med ökad kännedom och god PR.

#### **4.1.1 Midsommarafton, julafton och Vasaloppssöndagen**

Enligt såväl partner- och eventansvarig som informationschefen och Vasaloppets marknadsplan har Vasaloppet ett starkt varumärke som har hög igenkänningsfaktor i Sverige. I likhet med teorin (Aaker & Keller 1990; Hem et al. 2003) menar marknadschefen att Vasaloppets starka varumärke underlättar dess utvidgningar, speciellt genom att intressenter såsom media är välvilligt inställda och därför underlättar kommunikationen av utvidgningen. Informationschefen menar också att Vasaloppets starka varumärke möjliggör många olika sorters utvidgningar, varför de måste vara noggranna med vilka utvidgningar de väljer att göra. Ägarnas intressen spelar även in i valet av varumärkesutvidgningar. Vasaloppets ägare, Sälens IF och IFK Mora, har en vilja att varumärket Vasaloppet ska växa (Partner- och eventansvarig 110408). Även VD:n menar att varumärkesutvidgningar är

affärsstrategiska val. Detta tolkar vi som att de önskar öka varumärkesvärdet (Apostolopoulou 2002; Aaker 1991), även om det inte uttrycks explicit.

Informationschefen och partner- och eventansvarige menar att varumärkesutvidgningarna också är ett sätt att utnyttja resurser som organisationen har. Framförallt nämner de VasaloppsArenan, det vill säga spåret mellan Sälen och Mora, som en resurs som bör utnyttjas mer än vad som görs idag. VasaloppsArenan som resurs gör det fördelaktigt att göra varumärkesutvidgningar, vilket överensstämmer med teorin om lägre inträdesbarriärer (van Riel et al. 2001).

#### 4.1.2 ICA-Stig på skidor

Samarbeten är en stor och viktig del av Vasaloppets varumärkesutvidgningar. Fyrtiofyra olika samarbetspartners får, i varierande grad, möjligheter att exponera sitt varumärke i utbyte mot olika resurser (Vasaloppets hemsida). Marknadschefen påvisar att resurserna kan vara såväl monetära medel som att samarbetspartnern ordnar egna aktiviteter och dylikt. Genom samarbetena som ger monetära medel ser vi att Vasaloppet kan hålla nere sina priser och därigenom undervika att ge sig i kast med vertikala varumärkesutvidgningar för att finna prisnivåer som passar olika målgrupper. Dessutom möjliggör samarbetena fler tillfällen till varumärkesutvidgningar än Vasaloppet hade kunnat göra på egen hand.

Vidare finns fyra mediapartners som hjälper Vasaloppet att kommunicera mot sin målgrupp (Vasaloppets samarbetspartners; Vasaloppets hemsida). Enligt VD:n har Vasaloppet "en väldigt tydlig samarbetsstruktur - vad vi jobbar med, vilka vi jobbar med, hur det ska se ut". I samarbetena strävar de, enligt VD:n, efter att båda parterna i samarbetet ska tjäna lika mycket på avtalet. Dock menar informationschefen att nyttan av avtalen för parterna varierar från fall till fall. Han påpekar även att samarbetena i första hand bygger på utbyte av tjänster, och monetära utbyten är av lägre vikt. Därmed kan sägas att Vasaloppet strävar efter att ha *co-creation* men vilka ibland resulterar i *licensed extensions* (Washburn et al. 2000; Bass 2004). Enligt informationschefen har de inte på flera år haft några avbrutna kontrakt vare sig från sin egen sida eller, enligt VD:n, från samarbetspartnerns sida. Detta visar på att samarbetena skapar synergieffekter som gör att de upplevs som värdefulla från båda parter (Apostolopoulou 2002).

Partner- och eventansvarig menar att Vasaloppet inte är beroende av enskilda samarbetspartners, vilket ökar deras förhandlingsstyrka (jmf med resonemanget om konkurrenskrafter i Porter 2008). Denna ökade förhandlingsstyrka utnyttjar Vasaloppet för att välja samarbets-



partners med omsorg och därmed addera positiva associationer till Vasaloppets varumärke. Exempelvis säger partner- och eventansvarig att samarbetet med ICA har breddat Vasaloppets hälsoimage, då kunden ser att Vasaloppet anser att både motion och bra mat är viktigt. Informationschefen menar vidare att sådana samarbeten kan göra att de lättare får nya målgrupper att vilja delta i Vasaloppet eftersom de känner till samarbetspartnern. Detta resonemang stöds av partner- och eventansvarig, som menar att de mer distanserade samarbetena är de som kan nå nya målgrupper. Associationsförändringar genom samarbeten verkar alltså hjälpa Vasaloppet i sin strävan att nå nya målgrupper, vilket överensstämmer med teorin (Washburn et al. 2000).

Även om Vasaloppets ledning är överens om att de har stor omsorg i sitt val av samarbetspartners har det förekommit att ett fåtal partners har negativa associationer kopplade till sig. Enligt informationschefen kan detta vara till följd av mediala blåsväder som har förändrat de associationer varumärket hade när samarbetet inleddes. Att Vasaloppet har valt att inte avbryta några sådana samarbeten strider mot teorierna kring val av samarbetspartners (Washburn et al. 2000; Apostolopoulou 2002). Anledningen till att behålla samarbetena är, enligt informationschefen, att de inte vill låta tillfälliga associationsförändringar förstöra ett långsiktigt samarbete.

Marknadschefen menar vidare att även fast Vasaloppet är oberoende av enskilda partners, är samarbete med andra organisationer en nödvändighet för att Vasaloppet ska gå att genomföra såsom det görs idag. Detta är ett motiv till samarbeten som skiljer sig från mycket av forskningen kring varumärkesutvidgning och som, teoretiskt sätt, sänker Vasaloppets förhandlingsstyrka (Porter 2008). Apostolopoulou (2002) beskriver en liknande situation för idrottsklubbar som ofta använder sig av sponsorer för att öka intäkterna till klubben. Enligt VD:n innebär det för Vasaloppet att även om många företag idag söker sig till dem och önskar samarbeta, finns det en press att arbeta för att fortsätta vara en intressant samarbetspartner. Ett sätt för dem att bli en attraktiv samarbetspartner menar informationschefen är att växa genom varumärkesutvidgningar, eftersom Vasaloppets samarbetspartners då får fler möjligheter till aktivering och exponering.

Enligt teorierna om kringprodukter och souvenirer (Bass 2004) bör det finnas en efterfrågan på produkter relaterade till Vasaloppet. VD:n menar att de har ett begränsat utbud av sådana produkter i dagsläget, men berättar att de tittar på möjligheter att "Vasaloppesbranda" än fler produkter. Detta stämmer väl överens med teorin.

### 4.1.3 En god spiral

VD:n menar att varumärkesutvidgningar kan verka vitaliserande för varumärket. Enligt Hem et al. (2003) resonemang borde detta skapa en god spiral, där ett varumärke som förknippas med innovation har lättare att göra nya utvidgningar, som i sin tur leder till att varumärket förknippas än mer med innovation. Detta illustreras i figur 4.1. Vad gäller den teoretiska diskussionen om vikten av att vara originella och innovativa i utvidgningarna



Figur 4.1

(Aaker & Keller 1990; de Ruyter & Wetzels 2000; van Riel et al. 2001; Hem et al. 2003) verkar Vasaloppets ledning vara av åsikten att nytänkande är bra fast inget de vill lägga resurser på. Istället förlitar sig organisationen på att deras samarbetspartners satsar på utveckling och är villiga att pröva sådana utvecklingar i samarbete med Vasaloppet. Exempelvis samarbetar, enligt partner- och eventansvarig, Vasaloppet med snöfabriker som utvecklar snötiltverkningsmetoder och, enligt marknadschefen, med företag som bland annat utvecklar teknik för mellantider. VD:n berättar att det är i sådana samarbeten och i dialog med deltagare och funktionärer som idéer till varumärkesutvidgningar föds.

Vasaloppet arbetar till viss del med de Ruyter och Wetzels (2000) förslag om att följa efter föregångarna i branschen för att ta efter deras lyckade utvidgningar och undvika fallgroparna som de har gått i. Marknadschefen säger att "det är inte viktigt att vara först. Det viktigaste för oss är att det är väl genomlyst och att det blir ett positivt mottagande". Informationschefen meddelar vidare att Vasaloppet gör detta genom benchmarking (de Ruyter & Wetzels 2000) av Birkebeinerrikket som bedriver liknande verksamhet i Norge.

### 4.2 Vasaloppsmässiga utvidgningar

Uppsatsen går nu in på att analysera hur Vasaloppet arbetar med de centrala faktorer som har beskrivits i tidigare forskning. Vi söker finna vad inom tidigare forskning, om de centrala faktorerna, som även är tillämpligt på Vasaloppet samt vilka delar som inte passar in på det arbetssätt som organisationen använder sig av.

#### Centrala faktorer

- Image
- Överensstämmelse
- Upplevd kvalitet
- Ledningen
- Omgivningen
- Leveranstillfallet
- Kommunikation



#### 4.2.1 Drömmen – utmaningen - äventyret

Vasaloppet arbetar med en varumärkesplattform med kärnvärdena *drömmen*, *utmaningen* och *äventyret*. Marknadschefen menar att Vasaloppets målgrupp ofta associerar Vasaloppet med dessa kärnvärden, och VD:n håller med om detta men menar att målgrupperna ofta inte uttrycker sina associationer med samma ordval. Informationschefen gör dock en skillnad mellan de i målgrupperna som har deltagit i loppet och de som bara har varit åskådare. Exempelvis menar han att åskådarna inte associerar Vasaloppet med ett äventyr på samma sätt som deltagarna.

Det utförande som varumärkesplattformen har idag gjordes år 2008 (Marknadschef 110408). Tidigare var kärnvärdena *historien*, *Gustav Vasa* och *skidåkning*, och VD:n beskriver förändringen av kärnvärdena som "förflyttningen eller utvidgningen från att upplevas som ett skidlopp till att ses som en inspiratör för motion och hälsa året runt". Informationschefen berättar om förändringen av kärnvärdena som en förutsättning för att kunna vidareutveckla varumärket. VD:n menar att målgruppen inte har förstått förflyttningen ännu, men att media har förstått, vilket hjälper förankringen av förflyttningen.

Intervjuerna gav en uppfattning om att Vasaloppets ledning har en realistisk bild av målgruppens uppfattning av organisationen, vilket enligt teorin bör hjälpa dem att förutspå utvidgningarnas framgång (Pitta & Katsanis 1995). Dock innebär glappet mellan organisationens och målgruppernas förståelse för förflyttningen av kärnvärdena svårigheter, då identiteten och imagen inte stämmer överens i dagsläget. Vi anser därför att det är av största vikt att organisationen behåller förståelsen för glappet, bland annat i kommunikationen gentemot målgruppen. Enligt informationschefen jobbar de ständigt med varumärket för att alltid vara intressant på en föränderlig marknad. Enligt honom är Vasaloppets image över lag positiv, vilket enligt teorin har goda effekter vid en varumärkesutvidgning (Pitta & Katsanis 1995; Czellar 2003; Martínez & Pina 2005).

#### 4.2.2 Gärna cykel men inte motorcykel

I intervjuerna med Vasaloppets ledning har ett antal faktorer kommit fram som de menar gör ett arrangemang till ett "Vasaloppsmässigt" arrangemang och stärker överensstämmelsen mellan utvidgningarna. Informationschefen menar att deltagarantalet på loppet är avgörande för att det ska bli "Vasaloppaktigt". VD:n pekar på fysiska attribut så som kranskullan/-masen och kontrollerna längs med vägen. Dessutom poängterar VD:n, informationschefen och marknadschefen vikten av VasaloppArenan. Vilken informationschefen definierar som:

istället för att kalla sträckan Sälen-Mora för skidspåret, som det alltid har varit, så har vi börjat kalla det för en arena – VasaloppsArenan, 9 mil lång, 10 meter bred, en arena som har över 50 000 på plan. /.../ en arena där du själv deltar.

VasaloppsArenan är alltså den fysiska plats som sammanknyter de olika lopp (Informationschef 110406). På så vis menar informationschefen att VasaloppsArenan skapar acceptans för nya utvidgningar både externt och internt. Partner- och eventansvarig poängterar vikten av att alla Vasalopp sker inom VasaloppsArenan. Enligt informationschefen har Vasaloppet tidigare gjort utvidgningar som misslyckats på grund av att de fysiska attributen har saknats, exempelvis rullskridskolopp som har arrangerats på andra platser än i VasaloppsArenan. Forskningen överensstämmer här med empirin i att fysiska attribut är viktiga för opåtagliga tjänster (Apostolopoulou 2002).

Vasaloppets olika lopp har, enligt marknadschefen, produktöverensstämmelse (Czellar 2003) genom att loppet går i linje med ägarklubbarnas verksamhet inom skidåkning, löpning och cykling. Flera i Vasaloppets ledning exemplifierar dålig produktöverensstämmelse med om organisationen hade startat ett motorcykellopp (Informationschef 110406; Partner- och eventansvarig 110408) då det inte stämmer överens med ägarklubbarnas verksamhet och organisationens mål om att vara en "hälsomotor" (VD 110408).

Vad gäller mer och mindre distanserade utvidgningar har vi funnit att gränsdragningen är svårdefinierad. Vasaloppets ledning verkar inte anse sommarutvidgningarna som mycket distanserade utvidgningar, trots VD:ns uttalande om målgruppens dåliga kännedom om Sommarveckan. Han uttalar sig om att "jag brukar säga att det finns ingen som vet om ännu att vi har en CykelVasa, lite sådär raljerande". Detta kan vara ett sådant glapp mellan image och identitet som identifierades i avsnittet om Vasaloppets image. Enligt teorin (Pitta & Katsanis 1995; Bambuer-Sachse et al. 2011) bör ledningen för Vasaloppet se till att varumärkesöverensstämmelsen är god eftersom målgruppen annars kan uppfatta produktöverensstämmelsen som låg. VD:n uttrycker detta som att de "måste ha koll på vilka attribut och värden man har, vad det är som bär upp varumärket" och att man måste hitta "den naturliga kopplingen" mellan utvidgningarna. Informationschefen uttrycker detsamma genom att säga "alltså, vi skulle ju inte börja ta fram jättesnygga, flashiga dunjackor som bygger på Canada Goose-jackor som det står Vasaloppet på. Det är inte riktigt vår grej". Dock bör Vasaloppets starka varumärke (Informationschef 110406; VD 110406; Partner- och eventansvarig 110408; Vasaloppets marknadsplan) hjälpa till att säkra mottagandet av även mer distanserade utvidgningar (Aaker & Keller 1990; Czellar 2003; Martínez & Pina 2005).

Enligt forskningen bör organisationer trots allt undvika utvidgningar med låg överensstämmelse (Aaker & Keller 1990). Detta fungerar väl för Vasaloppet som inte har intresse av alltför distanserade utvidgningar då verksamheten ska stämma överens med ägarklubbarnas aktiviteter (Marknadschef 110408). Istället menar informationschefen att det är bättre om deras samarbetspartners kan stå för de mer distanserade utvidgningarna. Ägarklubbarnas verksamhet tillsammans med varumärkesplattformen fungerar därigenom som gemensamma nämnare för Vasaloppets utvidgningar. Om de associationer och attribut som nämns där (drömmen - utmaningen - äventyret samt nätverket, organisationen, Vasaloppet, miljö, folkhälsa, Gustav Vasa, VasaloppsArenan och deltagarna) finns med i alla utvidgningar skapar det en likhet mellan utvidgningarna som vi tror upplevs som överensstämmelse.



Figur 4.2  
(Vasaloppets  
varumärkesplattform,  
Affärsplanen 2010/2011)

Den indelning mellan substitut, komplement- och överförandeöverensstämmelse som presenterats (Aaker & Keller 1990) är enkel att tillämpa på Vasaloppets varumärkesutvidgningar. Organisationens olika lopp kan ses som substitutöverensstämmelse då deltagarna väljer vilket lopp de vill vara med i: Vasaloppet 90 km, som är den ursprungliga tjänsten, eller något av de andra alternativen (Partner- och eventansvarig 110408). Komplementöverensstämmelse anser vi finns för tjänster utöver loppet, då deltagarna vill utnyttja de tjänsterna för att addera värde till sin upplevelse. Sådana tjänster kan vara Vasaloppsmässan, duschmöjligheter, boende och liknande. Vad gäller överförandeöverensstämmelse bör ägarklubbarnas verksamhet inom idrotterna försäkra deltagarna om att tillräcklig kompetens finns inom organisationen.

Genom ovanstående menar VD:n att organisationen försöker göra verksamheten homogen, vilket stämmer väl överens med teorierna kring överensstämmelse (Aaker & Keller 1990; Czellar 2003; Bambuer-Sachse et al. 2011).

#### 4.2.3 Vasaloppets kvalitet

I intervjuerna med Vasaloppets ledning framhölls den upplevda kvaliteten (Martínez & Pina 2005; Völckner et al. 2010) som en viktig faktor för framgången hos Vasaloppets varumärkesutvidgningar (Informationschef 110406; Partner- och eventansvarig 110408). Partner- och eventansvarig menar att god kvalitet är en del av Vasaloppets image, och informationschefen trycker på att kvalitet är en byggsten för att göra ett arrangemang

”Vasaloppsmässigt”. Den upplevda kvaliteten kontrolleras, enligt informationschefen, genom årliga deltagarundersökningar där stor vikt läggs vid att hålla betygen på ”absolut toppnivå”. Genom att kontrollera kvaliteten på duschar, transportmöjligheter etcetera kan Vasaloppet arbeta för att hålla kvaliteten uppe (VD 110406). En deltagarundersökning visar att 30% av deltagarna i första upplagan av CykelVasan övertygades att delta på grund av Vinterveckans kvalitet (MyNewsdesks hemsida). Detta visar på att hög upplevd kvalitet och låg kvalitetsvariation hos Vasaloppet spelar roll för konsumentens mottagande av organisationens utvidgningar.

#### 4.2.4 En omgivning som ställer upp

Gällande övriga delar, som tidigare forskning har pekat på som nyckelfaktorer för varumärkesutvidgning, berörs de flesta vid samtal med Vasaloppets ledning. VD:n diskuterar ledarens roll, och då specifikt vilken kunskap ledaren behöver för att kunna arbeta med varumärkesutvidgningar (Apostolopoulou 2002). Enligt honom har Vasaloppsorganisationen personer med god kunskap och erfarenhet på ledande befattningar. Detta menar han dock ofta saknas inom liknande organisationer vilket skapar en osäkerhet inför arbete med varumärkesutvidgningar.

En annan av pusselbitarna för lyckade varumärkesutvidgningar, stöd från omgivningen (Apostolopoulou 2002), torde vara både enkelt och svårt för Vasaloppet att få. Enkelt då organisationen lockar många människor till området som spenderar mycket pengar, vilket gynnar andra näringslivsaktörer i området (Marknadschef 110408). Däremot kan det vara svårt att få stöd från omgivning då Vasaloppets historia gör att många har en personlig anknytning till organisationen och därför motsätter sig förändring i form av varumärkesutvidgningar. Informationschefen exemplifierar detta med att arrangemangens stora mängd funktionärer (som kan ses som en del av omgivningen) antagligen inte skulle ställt upp ifall de inte stöttade organisationens utveckling.

Forskningen menar att leveranstillfället är av stor vikt inom tjänster (van Riel et al. 2001; Apostolopoulou 2002), vilket får medhåll av VD:n som menar att vid leveranstillfället av tjänster finns en högre beroendegrad av att skapa känslor. Informationschefen menar att funktionärerna har en viktig roll i att skapa en god känsla genom sitt engagemang och sin arbetsglädje. Denna känsla tillsammans med de låga kostnader som funktionärer innebär gör dem till en förutsättning för att Vasaloppet skall fungera (Informationschef 110406). För att säkra ett gott arbete från funktionärerna arbetar Vasaloppet med ersättning till

funktionärernas idrottsklubbar samt kommunicerar med dem (Vasaloppets marknadsplan 2010/2011), bland annat för att få idéer till nya utvidgningar (VD 110406).

#### 4.2.5 Snacket går av sig självt

Kommunikation anses av Vasaloppets ledning (Informationschef 110406; Marknadschef 110408) och tidigare forskning vara en byggsten för att lyckas med varumärkesutvidgningar (Czellar 2003; Martínez et al. 2009; Bambuer-Sachse et al. 2011). Enligt informationschefen är två aspekter viktiga i kommunikationen: *hur* man väljer att prata med målgruppen och *vilka medier* man använder. Han trycker även på vikten av att tala till rätt målgrupp: motionärer i allmänhet, inte bara skidåkare. Organisationen arbetar mycket med internet och digitala tjänster vilket håller nere kostnaderna för marknadsföringen (VD 110406). Dessutom arbetar de med marknadsföringsevenemang i samband med bland annat Lidingöloppet. Samtidigt försöker de nå nya målgrupper genom att använda andra marknadsföringsplatser, exempelvis utanför IKEA-varuhus istället för att närvara vid ett idrottsarrangemang. (Informationschef 110406) Vasaloppets ledning förlitar sig även på att marknadsföringen kring nya utvidgningar i princip "går av sig själv", genom att media uppmärksammar dem. (VD 110406; Marknadschef 110408). Detta är en potentiell fallgrop enligt forskningen (Apostolopoulou 2002), vilket vi anser att Vasaloppet bör vara medvetna om och arbeta med för att upprätthålla goda relationer till media.

En utmaning som VD:n pekar på är att genom kommunikationen skapa uppmärksamhet och en medvetenhet om Vasaloppet under hela året, inte bara kring vinterveckans arrangemang. Exempelvis skapas uppmärksamhet kring vilka som har valts till årets kranskulla och -mas en period innan Vinterveckan, och de arbetar bland annat på att skapa intresse för Vasaloppet under hösten när de flesta anmäler sig (VD 110406). Partner- och eventansvarig trycker på vikten av att inleda marknadsföringen tidigt, och berättar att de börjar marknadsföra sommarveckan så fort vinterveckan är över. Spridningen av marknadsföringen till många olika medier är något informationschefen pekar ut som en viktig faktor. Marknadschefen välkomnar också andra organisationer att använda VasaloppsArenan under året, då det också skapar uppmärksamhet till Vasaloppet. Sammanfattningsvis kan sägas att samtidigt som de lutar sig tillbaka på ett starkt varumärke arbetar de aktivt för att hela tiden synas och nå nya målgrupper för att uppmärksamma varumärkesutvidgningar.

### 4.3 Att hoppa över groparna

I följande avsnitt kommer de faktorer som tidigare forskning har belyst som potentiella fallgropar att behandlas. Hur Vasaloppet arbetar kring dessa risker framkommer som slutsatser av avsnittet.

#### Fallgropar

- Urvattning
- Kannibalisering
- Negativ påverkan

#### 4.3.1 Magkänslan avgör

Den teoretiska diskussionen kring om trovärdigheten ökar eller minskar med antalet produkter/tjänster inom varumärket (DeVecchio 2000) menar VD:n inte är en diskussion om ytterligheter. Istället menar han att trovärdigheten ökar så länge det är "rätt saker" som adderas. Enligt honom gör ett ökat antal *rätt* produkter att varumärket bevisar sig som tänjbart, vilket ökar pålitligheten. Han menar vidare att varumärket Vasaloppet inte har nått sin fulla spännvidd, utan kan utvidgas mer. Vasaloppet har många olika målgrupper, och partner- och eventansvarig berättar att målgrupperna väljer vilka delar av Vasaloppets erbjudande de vill ta del av. Han säger att "om du väljer cykel eller skidor är upp till dig - vi har menyn och du väljer". På det viset menar han att varumärket inte lika lätt blir mättat.

Risken att varumärket blir urvattnat (Tauber 1981; Keller & Aaker 1992; Loken & John 1993) tycks därför inte vara något som oroar Vasaloppets ledning i någon större utsträckning. Samtliga informanter menar att det finns en gräns för hur mycket varumärket Vasaloppet kan innehålla, men menar att organisationen har en stark känsla för var den gränsen går (Informationschef 110406; VD 110406; Marknadschef 110408; Partner- och eventansvarig 110408). Denna känsla tycks dock vara ganska abstrakt, vilket marknadschefen förklarar som att "det ligger i ryggmärgen hos folk" och inte finns nedskrivet. I vår intervju med partner- och eventansvarig uttrycker han det som:

... så tror jag att ja det finns en gräns, men man är fullt medveten om var den gränsen går, så det är ingen risk att det kommer bli uttjatat eller urvattnat.

*Var går den gränsen?*

Det vet vi inte.

För att inte urvattna varumärket menar partner- och eventansvarig att det är viktigt att hålla kvar vid de fysiska attributen såsom VasaloppsArenan, och att ha överensstämmelse i utvidgningarna. Informationschefen menar också att Vinterveckan just nu är mättad med antal lopp, men kan utvidgas med olika kringarrangemang. En ytterligare aspekt kring urvattning menar marknadschefen är kommunikationen, som hon påstår kan göra att kunderna inte uppfattar varumärket som urvattnat.



### 4.3.2 Ett andra ben att stå på

Den risk för kannibalisering som forskningen har visat på (Martínez & Pina 2005) ser Vasaloppets ledning snarare som en avlägsen möjlighet än en risk (Marknadschef 110408; Partner- och eventansvarig 110408). Marknadschefen menar att "vintern stödjer sommaren och sommaren stödjer vintern". Då klimatförändringar på sikt kan ändra möjligheterna att genomföra Vasaloppet på snö välkomnar de möjligheten att ha exempelvis CykelVasan som Vasaloppets starkaste ben (VD 110406; Marknadschef 110408; Partner- och eventansvarig 110408). Vi ser detta då partner- och eventansvarig uttrycker det lite skämtsamt som att:

jag har varit lite tuff och sagt att om två år så tror jag att vårt största, individuellt största lopp med flest deltagare i, det kommer vara CykelVasan 90 km - alltså fler än 15 800 som vi har på vintern i Vasaloppet

Informationschefen menar även att sommararrangemangen har potential att utvecklas mer på grund av externa faktorer såsom bättre boendemöjligheter är lättare att ordna på sommaren än på vintern. Genom detta uppfattar vi kannibalisering som en positiv och möjlig framtidsbild för Vasaloppet, vilket strider mot tidigare forskning (Pitta & Katsanis 1995; Martínez & Pina 2005; van Riel et al. 2001).

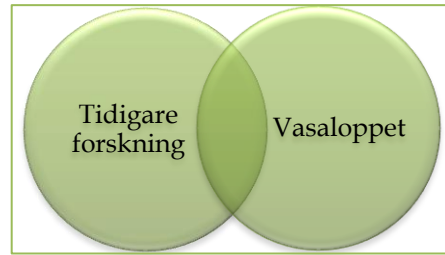
### 4.3.3 Ingen fara

Vi uppfattar att risken att skada modervarumärket genom mindre lyckade utvidgningar (van Riel et al. 2001) inte tycks oroa Vasaloppets ledning. VD:n säger visserligen att arrangemang av sämre kvalitet kan skada varumärket, men menar att organisationen arbetar mycket för kvalitetssäkring för att undvika detta. Han menar även att mindre felsteg inte lär påverka modervarumärket så mycket, och uttrycker det som att "en del av varumärket är ju också vitaliteten och viljan att få prova nytt och utveckla sig".

## 4.4 Slutsatser av nittio kilometer varumärkesutvidgning

För att se hur Vasaloppet, som evenemangsorganisation, arbetar med varumärkesutvidgning har vi utfört ovanstående analys. De slutsatser som kan dras av denna analys kommer här att sammanfattas. Därigenom kommer detta avsnitt, tillsammans med slutsatserna i nästkommande kapitel, att besvara vår frågeställning. För det första har vi identifierat vilka delar av forskningen kring varumärkesutvidgning som går att sammanföra med hur ledningen på Vasaloppet arbetar med deras varumärkesutvidgning. För det andra har analysen funnit skillnader i att utvidga varumärken i evenemangsorganisationer jämfört med tidigare forskning. För att tydliggöra återkommer vi här till vår tidigare figur 2.1, som presenterades i metodavsnittet, som visar hur viss tidigare forskning överensstämmer med empirin kring Vasaloppet (överlappande fältet i figur 2.1) medan annan inte är tillämpbar

(vänstra fältet i figur 2.1). Det högra fältet i figuren representerar sådan empiri som har behandlat centrala faktorer för varumärkesutvidgning inom Vasaloppet, men som inte förklaras genom tidigare forskning. Denna empiri kommer att analyseras vidare i kapitel 5. Nedan följer de slutsatser som har dragits om Vasaloppets varumärkesutvidgning i förhållande till tidigare forskning på området.



Figur 2.1

#### 4.4.1 Analysen visar på tillämpbara teorier

Som tidigare forskning har visat gör Vasaloppet utvidgningar inom sitt varumärke för att förändra varumärket, nå nya målgrupper, få resurser till organisationen och skapa uppmärksamhet kring varumärket. De arbetar såväl med utvidgningar inom den egna organisationen som tillsammans med samarbetspartners. Samarbetspartners väljs ut för att skapa synergieffekter, attrahera nya målgrupper samt addera resurser och associationer till Vasaloppet. I samarbetena finns det en beroendesituation hos Vasaloppet, även om båda parter drar nytta av samarbetet, eftersom arrangemanget enligt ledningen inte hade gått att genomföra på samma vis utan samarbetena. Marknadsföringen av Vasaloppet är en annan pusselbit som till stor del sköts genom samarbetena. Tillsammans med tidigare faktorer gör detta att Vasaloppet är försiktiga med att avsluta samarbeten för att inte skada några relationer som kan ge nytta på lång sikt, även om de kan skada varumärket på kort sikt. Att arbeta för att vara en attraktiv samarbetspartner är därför en central del i Vasaloppets arbete med varumärkesutvidgning.

I den teoretiska diskussionen kring innovativa varumärkesutvidgningar följer Vasaloppet de råd som ges av Hem et al. (2003) och de Ruyter och Wetzels (2000). Därigenom arbetar Vasaloppet med att förnya sig för att skapa ett vitaliserat varumärke, dock utan att sträva mot att vara först med innovationer. Enligt den tidigare forskningen och det empiriska materialet verkar även styrkan i Vasaloppets varumärke bidra till deras möjligheter att göra såväl mindre som mer distanserade utvidgningar. Vasaloppets ledning betonar dock vikten att göra utvidgningar med rätt associationer för att behålla sin trovärdighet.

Överensstämmelse, hög kvalitet och låg kvalitetsvariation är centrala faktorer för lyckade varumärkesutvidgningar enligt både tidigare forskning och vår undersökning. Dock verkar de fysiska attributen, så som exempelvis VasaloppsArenan för Vasaloppet, spela en större roll för överensstämmelsen än vad tidigare forskning visat. Då Vasaloppets upplevelser är opåtagliga uppfattar vi att Vasaloppets ledning använder attributen som en fysisk



förankring. Hur och genom vilka medier organisationen kommunicerar är också centralt för varumärkesutvidgningarna enligt både tidigare forskning och Vasaloppets ledning.

Tidigare forskning på varumärkesutvidgning har visat att leveranstillfället är viktigare vid olika typer av tjänster än vid produkter. Detta anser vi även gäller för upplevelser som Vasaloppet då upplevelserna liksom tjänster konsumeras på en specifik plats, vid ett specifikt tillfälle och går inte att lagra (van Riel et al. 2001; Grönroos 2008). Vid intervjuerna påpekar ledningen de speciella betingelser som gäller för Vasaloppets leveranstillfälle genom att i stort sett all personal som möter kunderna är ideella funktionärer. Att informera, motivera och kontrollera ideella funktionärer tror vi skiljer sig från att ha betalda anställda. Detta gör arbetet med funktionärerna till en viktig faktor för Vasaloppet för att skapa ett bra leveranstillfälle och därigenom öka chanserna för lyckade varumärkesutvidgningar.

#### 4.4.2 ... och mindre tillämpbara teorier

Tidigare forskning diskuterar ibland hantering av alltför distanserade utvidgningar. Sådana varumärkesutvidgningar har inte kommit upp i samtalen med Vasaloppets ledning. Detta då Vasaloppet inte strävar efter så distanserade utvidgningar eftersom de avgränsar sig i linje med ägarklubbarnas värderingar samt överlåter till samarbetsparterna att göra sådana utvidgningar.

En annan del i forskningen som inte överensstämmer med Vasaloppets arbetsätt är kontrollen av pågående samarbeten. Tidigare forskning lägger vikt vid detta, men det nämns inte uttryckligen av Vasaloppets personal. Ytterligare en aktivitet för varumärkesutvidgning som inte används medvetet av Vasaloppet är produktplacering. Vad som skrivs om produktplacering i tidigare forskning blir därför inte intressant för Vasaloppet.

Vasaloppets ledning talar inte heller explicit om motiv till utvidgningar som att höja varumärkets värde eller att minska känslan av risk för konsumenten. Det framkommer att ägarklubbarna önskar se varumärket växa men det framgår inte som något större motiv till utvidgningarna. Inte heller att skapa relationer till kunden och därigenom binda dem emotionellt behandlas uttalat. Faktorerna kan antingen vara oviktiga för organisationen eller ses som alltför självklara. Vilket som är fallet framgår inte av intervjuerna.

Övriga risker som diskuteras i forskningen, som urvattning, kannibalisering och negativ påverkan av modervarumärket, har vi identifierat att Vasaloppets ledning inte ser som

potentiella problem för organisationen. Istället fokuserar de på att inte överskrida gränserna som orsakar dessa problem, varför forskning kring riskerna inte blir lika intressant.

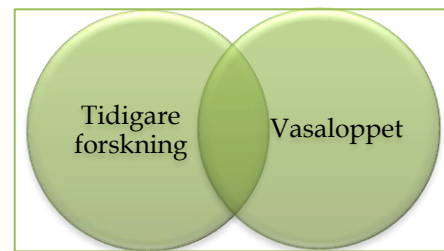
---

I kapitlet har det empiriska materialet analyserats genom en jämförelse med tidigare forskning kring hur och varför varumärkesutvidgningar kan göras, vad tidigare forskning har presenterat som centrala faktorer för lyckade varumärkesutvidgningar samt vad tidigare forskning har pekat ut som potentiella fallgropar. Slutsatser har dragits om centrala faktorer för Vasaloppets varumärkesutvidgning i dessa avseenden.

Nästa kapitel går in på de faktorer i Vasaloppets varumärkesutvidgning som inte förklaras av tidigare forskning. I kapitlet ges förslag till vidare forskning genom en presentation av angränsande forskningsfält som kan förklara den empiri i vår undersökning som inte har haft någon motsvarighet i tidigare forskning kring varumärkesutvidgning. Dessa forskningsfält kan därigenom bidra till att utvidga synen på varumärkesutvidgning.

## 5 Tre kompletterande fält – en analys som utvidgar teorin

Efter genomförd teoriöversikt kring varumärkesutvidgning och empirisk genomgång av Vasaloppets varumärkesutvidgning har vi funnit att det finns områden inom det empiriska materialet som inte berörs i tidigare forskning (högra fältet i figur 2.1). Vi anser dessa delar vara av sådan karaktär att de borde belysas



Figur 2.1

ytterligare, då de kan betraktas vara centrala för varumärkesutvidgningen inom evenemangsorganisationer. Vi kommer därför, i nedanstående avsnitt, visa på forskningsfält som vi anser kompletterar forskningen kring varumärkesutvidgning. Områdena upplevelseorganisationer, organisationsförändring och organisatoriskt lärande presenteras med en litteraturöversikt för att skapa större förståelse för kopplingen mellan empirin och forskningen. Här presenteras alltså forskning som inte har behandlats tidigare i uppsatsen.

### 5.1 Upplevelseorganisationer

Mycket av samtalen med Vasaloppets ledning kretsade kring vad som länkar ihop organisationens olika upplevelser till ett enat varumärke. I forskningsfältet kring upplevelser finns mycket att hämta som stämmer överens med det arbete som Vasaloppet gör kring varumärkesutvidgning. Informationschefen beskriver det speciella med upplevelser som att: "Jag tror att äventyret är själva upplevelsen på plats. Du kan inte vara med om ett äventyr genom en TV-ruta. Du kan få den återberättad, givetvis, men det är inte samma sak som att ha upplevt det". På så sätt anser vi att Vasaloppets ledning visar att de är medvetna om betydelsen av deltagarprocessen och att det i denna interaktion som känslor, värdet och det unika skapas för individerna i loppet (jmf *co-creation* i Prahalad & Ramaswamy 2004).

Pine och Gilmore (2002) menar att genom att se organisationens erbjudande som en upplevelse kan man skapa en minnesvärd helhet för kunden. Ett sätt att rama in upplevelsen till en helhet och skapa förståelse för den är tematisering (Pine & Gilmore 2002). Vasaloppet arbetar mycket med sådan tematisering (jmf *storytelling* i Mossberg 2008; jmf *physical setting* i Boswijk et al. 2007: 150) genom att utnyttja sin historia som en del av varumärkesplattformen och genom mottot *I fädernas spår – För framtidens segrar*, som enligt marknadschefen beskriver Vasaloppets "själ". Partner- och eventansvarig menar vidare att Vasaloppet har en historia som är betydelsefull för svenska folket, vilket gör historien till en bra grund för sådan tematisering. Man skapar då vad de kallar *experience mindset* (Pine & Gilmore 2002) där man försöker få kunden att stanna längre och uppleva mer på samma gång, just som Vasaloppet

gör med sina kringtjänster. Marknadschefen beskriver sambandet mellan en upplevelse och varumärkesutvidgning: "Har man rest hit och tillbringar ett antal dagar och får en positiv upplevelse, inte bara skidmässigt, utan blir bra mottagen överallt och aktiverar sig på alla möjliga vis, så stärker man ju indirekt vårt varumärke också." Vi anser därför att deltagarna kan skapa något unikt som ger en minnesvärd upplevelse (Boswijk et al. 2007: 144).

I detta sammanhang skulle begreppen kärntjänst, möjliggörande tjänst och värdehöjande tjänst (Grönroos 2008: 183), från forskningsfältet kring tjänster, kunna appliceras. Detta ökar förståelsen för de olika delarna av upplevelsen och gästens helhetsupplevelse vilket, enligt VD:n, gör att de differentierar sig så mycket mot liknande organisationer att konkurrenterna inte blir ett hot (jmf Pine & Gilmore 2000). En annan faktor som poängteras i forskningen kring upplevelser är vikten av souvenirer och kringprodukter/-tjänster. Eftersom upplevelser är opåtagliga värderas sådana påtagliga attribut extra högt av kunden eftersom värdet anses ligga kvar i dem och består långt efter upplevelsens genomförande (Pine & Gilmore 1999: 13). VD:n är, som tidigare nämnt, medveten om kringprodukternas och souvenirernas betydelse och ser möjligheter i att utveckla fler "Vasaloppsbrandade" produkter.

## 5.2 Omdefiniering av organisationens kärna

Ytterligare en aspekt som Vasaloppets ledning har belyst som central för deras varumärkesutvidgning är hur deras varumärkesplattform ser ut. Inför en omfattande varumärkesutvidgning, där associationerna kring varumärket förändras mycket, har vi sett att det finns en mening med att omdefiniera organisationens varumärkesplattform (alternativt affärsplattform). Detta för att varumärkesplattformen ska kunna fortsätta vara det som knyter ihop varumärket. Vi ser det även som att en omdefiniering kan vara en förutsättning för att kunna göra utvidgningar. En gammal varumärkesplattform kanske inte lika smidigt tillåter en utvidgning. Vasaloppet gjorde en omdefiniering av sin varumärkesplattform för tre år sedan när de bytte sina kärnvärden från *historien*, *Gustav Vasa* och *skidåkning* till *drömmen*, *utmaningen* och *äventyret*.

Till detta arbetssätt hos Vasaloppet finns ingen förklaring inom forskningen kring varumärkesutvidgning. Däremot anser vi att forskningsfältet kring organisationsförändring kan vara av värde för arbetssättet. Fältet betonar bland annat vikten av att förbereda organisationen inför en förändring (Armenakis, Harris & Mossholder 1993) och diskuterar balansen mellan förändring och stabilitet i organisationen (Large 1994). Inom forskningen kring organisationsförändring finner vi även teorier som stämmer överens med två av Vasaloppets motiv till varumärkesutvidgningar: förändringar på grund av externa faktorer,

så som begränsad snötillgång och platsbrist, (March 1981; Macdonald 1995; Greenwood & Hinings 1996) och förändringar efter påtryckning av intressenter, från exempelvis ägarklubbarna (Clegg, Kornberg & Pitsis 2007). Det glapp som idag finns mellan Vasaloppets identitet och image kan förklaras genom Rollag och Salvatores (2005) resonemang om att det tar tid att genomföra en förändring innan alla pusselbitar faller på plats. Genom detta anser vi att forskning kring organisationsförändring kan öka förståelsen för varumärkesutvidgningar genom att förklara omdefiniering av organisationens kärna.

### 5.3 Tyst och artikulerad kunskap

Forskningen kring organisationsförändring är länkat till forskningsfältet kring organisatoriskt lärande genom att forskare påstår att kunskap och lärande är en viktig faktor för att förändra organisationer (Macdonald 1995; Crossan, Lane & White 1999; Sun, Ho & Ni 2008). Kunskapen som nyckelfaktor har även återfunnits i samtalen med Vasaloppets ledning. Där belyses kunskapen både som den individuella kunskapen och erfarenheten hos personalen, samt den samlade kunskapen som finns inom organisationen. Enligt Vasaloppets ledning finns det mycket kunskap och erfarenhet både individuellt och som organisation, men kunskapen är personbunden och finns inte nedteknad. VD:n pekar också ut kunskap och erfarenhet som något som ofta brister hos liknande organisationer. I forskningen återfinns begrepp som tyst och artikulerad kunskap för att beskriva detta (Nonaka 1994), där tyst kunskap är den personbundna som främst återfinns inom Vasaloppet. Överföring av tyst kunskap är svårare än överföring av artikulerad kunskap (Nonaka 1994) vilket försvårar Vasaloppets lärande och kan vara en begränsning vid organisationsförändring som varumärkesutvidgning.

Vasaloppets ledning strävar att utveckla organisationen genom dialog med deltagare, funktionärer och samarbetspartners (jmf *feed forward* i Crossan et al. 1999), men gör detta främst genom socialisering där tyst kunskap överförs till ny tyst kunskap (Nonaka 1994). Vasaloppets ledning uttrycker denna tysta kunskap som "magkänsla" och "ligger i ryggmärgen". Med den erfarenhet som finns inom organisationen idag ser ledningen inte detta som ett problem. Dock menar tidigare forskning att mer artikulerad kunskap hjälper organisationen vid förändringar i personalstaben etcetera (Levitt & March 1988). Genom samlade och nedteknade erfarenheter från en längre tid och från olika personer (Levitt & March 1988; Huber 1991) kan individuella upplevelser omvandlas till organisatorisk kunskap (Blackman, Connelly & Henderson 2004).

Att organisationen ständigt fylls på med ny kunskap menar många forskare vara en förutsättning för framgång (Blackman et al. 2004). Genom liknande resonemang menar också Agryris (1999) att organisatoriskt lärande hjälper organisationen att finna gränser för sin innovation. Detta kan vara en förklaring på Vasaloppets partner- och eventansvariges påstående om att han är "fullt medveten om var den gränsen går", men ändå inte kan förklara var gränsen går eftersom den kunskapen är tyst. VD:n säger att de arbetar för att "lyssna på många förslag och idéer och tankar för att också börja lära sig vad som är rätt och vad som är fel". Forskningsresultaten kring organisatoriskt lärande torde vara intressanta för Vasaloppet att arbeta med, då de själva ser kunskapen som en central del för varumärkesutvidgning. Vi anser därför att genom ett gott organisatoriskt lärande kan organisationen även på lång sikt ha en god "känsla" för hur de ska göra lyckade utvidgningar.

#### 5.4 Slutsatser av tre kompletterande fält

Kapitlet har analyserat de delar av empirin som inte har förklarats av tidigare forskning. Empirin har då delats in i tre teman, varpå möjliga forskningsfält har presenterats för att förklara temana. Första temat behandlade upplevelseorganisationer, där forskningsfältet tycks kunna förklara Vasaloppets tjänsteerbjudanden, tematisering och arbete med fysiska attribut. Andra temat kopplar forskning kring organisationsförändring med Vasaloppets arbete med att omdefiniera organisationens varumärkesplattform som en bas för varumärkesutvidgningar. Det tredje temat behandlar Vasaloppets interna kunskap och erfarenhet inom varumärkesutvidgning, vilket kopplas till forskning kring organisatoriskt lärande.

Slutsatsen som vi kan dra är att de forskningsfält som har presenterats kan komplettera och utvidga den befintliga forskningen kring varumärkesutvidgning. Vi anser att korsbefruktning mellan fälten kan bidra till att förklara mer av de empiriska företeelserna. Därför anser vi att dessa fält kan gynna vidare forskning.

---

Kapitlet har sammanfattat den empiri som funnits men inte beskrivits i tidigare forskning om varumärkesutvidgning. Till detta har förslag givits på områden som skulle kunna utvidga forskningsfältet kring varumärkesutvidgning. Härnäst följer uppsatsens avslutande kapitel. Här avser vi lyfta resultaten till en mer teoretisk nivå då slutsatser kopplas till uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med en diskussion kring uppsatsens metod och resultat.

## 6 Ett kunskapsbidrag - för fortsatt varumärkesutvidgning

Uppsatsen har visat att mycket av den tidigare forskningen om varumärkesutvidgning, både från produkter och från tjänster, är tillämpbar på Vasaloppet. Detta gäller vikten av varumärkets image, överensstämmelse, upplevd kvalitet, samarbetspartners, ledningens roll, stöd från omgivningen, leveranstillfället, kommunikation mot marknaden och fysiska attribut. Dock har empirin visat att produktplacering, varumärkesvärde, mycket distanserade utvidgningar, kontroll av pågående samarbeten och urvattning inte ses som lika centrala delar för varumärkesutvidgning inom Vasaloppet som i forskningen. Vår insamlade empiri strider även mot forskningen som finns gällande kannibalisering och risken för negativ påverkan på modervarumärket, genom att mena att det inte är en risk för varumärket. Utöver detta har empirin visat att forskning kring upplevelseorganisationer, organisationsförändring och organisatoriskt lärande är centrala delar för Vasaloppets arbete med varumärkesutvidgning.

### 6.1 Kunskap att föra vidare

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen kring hur ledningar i svenska evenemangsorganisationer, som tillhandahåller upplevelseorienterade tjänster, kan arbeta med varumärkesutvidgning. Dock verkar kategoriseringen evenemangsorganisationer vara en mindre lämplig grund för att diskutera kunskapsbidraget av slutsatserna i studien. Svårigheter att göra en kategorisering kan förklaras genom att studieobjektet Vasaloppet tillhör en svårdefinierad bransch. I intervjuerna har branschen beskrivits såväl som sporthälsobransch, evenemangs-/aktivitets-/hälso- och friskvårdsbransch. Då vi antar att organisationer inom dessa branscher skiljer sig från varandra, att uppsatsen inte innehåller någon kartläggning över detta samt att vi utgår från att varje organisations varumärkesutvidgning utgår från dess egna förutsättningar, kommer vi inte att dra några generella slutsatser. Istället ämnar vi genom följande avsnitt bidra till en ökad kunskap kring fenomenet varumärkesutvidgningar. Efter analys av vårt empiriska material tillsammans med tidigare forskning på området framkommer att mycket av tidigare forskning kan tillämpas på vårt studieobjekt. Därigenom kan antas att mycket av tidigare forskning kan tillämpas på evenemangsorganisationer. På samma vis som det mesta av forskningen på produktionsföretag kan tillämpas på tjänsteföretag. Sammanfattningsvis tycker vi oss kunna bidra med följande kunskaper till fältet:



- Forskningen kring image, överensstämmelse, upplevd kvalitet, ledarens roll, stöd från omgivningen, kommunikation och fysiska attribut som centrala faktorer för varumärkesutvidgning stöds av vår undersökning, och torde därför även vara tillämpbara för många andra upplevelsebaserade organisationer.
- Inom tidigare forskning kan en trend av allt mindre fokus på riskerna kring varumärkesutvidgning skönjas. Denna trend stärks av uppsatsens resultat. Kunskapen att lära av detta kan vara att synsättet håller på att förändras: Från att akta sig för riskerna till fokus på att organisationer ska göra rätt saker för att inte överskrida några gränser.
- Vilken ägarstruktur som organisationen har tycks också påverka vad som är centralt inom varumärkesutvidgning. Undersökningen har visat att ägarnas intressen påverkar hur organisationen arbetar med produktplacering, varumärkesvärde och distanserade utvidgningar.
- Undersökningen har vidare visat att företag som är mer beroende av sina samarbetspartners får särskilda krav på sig gällande varumärkesutvidgningar med hjälp av samarbeten. För sådana företag blir en central del av varumärkesutvidgningen att vara en attraktiv samarbetspartner.
- Företag med stor andel ideell personal får speciella betingelser kring sitt leveranstillfälle. Leveranstillfället är, som tidigare forskning visat, viktig inom tjänsteföretag. Därför bör upplevelseorienterade tjänsteföretag med mycket ideell arbetskraft ta med detta i sitt arbete.

Vidare har uppsatsen funnit ett par angränsande forskningsfält som har använts för att förklara de empiriska resultaten. Därigenom menar vi att dessa forskningsfält kan utvidga tidigare forskning kring varumärkesutvidgning för att bättre återspegla verkligheten.

- För upplevelseföretag såsom evenemangsföretag har det visat sig att den allmänna forskningen kring upplevelser kan hjälpa till i förståelsen av varumärkesutvidgning.
- Organisationsförändring verkar enligt vår undersökning vara en generell central faktor för varumärkesutvidgning.
- Tillsammans med organisationsförändring kan forskningsfältet kring organisatoriskt lärande hjälpa organisationer att förstå det egna varumärket och målgruppen, och därmed minska risken för urvattning och alltför distanserade utvidgningar.

Ovanstående resonemang visar att den forskning som idag bedrivs inom varumärkesutvidgning kan behöva förnyas och kopplas samman med andra forskningsområden. Därav följer nedanstående förslag till vidare forskning.

## 6.2 Kunskapsspår att ta vidare

Efter de slutsatser som dragits i kapitel 5 önskar vi föreslå ett breddat synsätt för den vidare forskningen inom varumärkesutvidgning. Genom att addera andra forskningsfält till den tidigare forskningen kring varumärkesutvidgning kan fenomenet förklaras på ett mer heltäckande sätt. Vår analys har pekat på forskningsfält som behandlar upplevelseorganisationer, organisationsförändring och organisatoriskt lärande. Andra forskare kan troligtvis finna fler forskningsfält som kan komplettera varumärkesutvidgningsforskningen, baserat på deras tidigare erfarenheter och deras empiriska material. Vi antar även att ifall fler studier skulle göras med detta tvärvetenskapliga synsätt skulle forskningen kring varumärkesutvidgning i större utsträckning återspegla verkligheten.

Vi vill också föreslå för forskare inom området att låta upplevelseorienterade tjänster utgöra en större del av empiriska studierna som genomförs på ämnet. Dels för att upplevelseorienterade tjänster är underrepresenterade i forskningsfältet idag, dels för att upplevelseorienterade tjänster växer allt mer. Dessutom har vår studie visat att fältet kring varumärkesutvidgning i allmänhet kan behöva förnyas. Ett sätt att hitta nya infallsvinklar på fenomenet är att studera det i nya kontexter.

## 6.3 En diskussion om uppsatsens kunskapsbidrag

De slutsatser som har presenterats är resultatet av en kandidatuppsats skriven under två månaders tid på våren 2011, undersökningens omfång är därmed begränsat. Följande stycke ämnar diskutera uppsatsens slutsatser och reflektioner.

Genom att fokusera på ledningens perspektiv har det empiriska materialet fått en god bredd. Dock hade kompletterande undersökningar hos de ideella medarbetarna, deltagare och/eller övriga intressenter ökat förståelsen för vad som är centralt för varumärkesutvidgning inom Vasaloppet och därmed gett ett bättre underlag för våra slutsatser. Att utföra undersökningarna på Vasaloppets ledning innebär även en risk då respondenterna har ett övertag mot oss genom att vi är i behov av deras hjälp för att bygga vår uppsats. I vårt fall är dock ledningen i Vasaloppets organisation intresserade av resultatet som framkommer och vi utgår därför från att informationen de ger oss är sanningsenlig.

Vidare är Vasaloppet en evenemangsorganisation med starkt varumärke. De resultat som har framkommit i undersökningen kan vara påverkade av detta, varför resultaten kanske inte är tillämpliga på organisationer med svagare varumärken, som inte har samma förutsättningar. VD:n har även uttalat sig om att Vasaloppet har mer kunskap och erfarenhet kring varumärkesutvidgning än många liknande organisationer. Av dessa anledningar hade det därför varit intressant att studera andra upplevelsebaserade evenemangsorganisationer. Detta för att jämföra och tydliggöra hur olika varumärkesattribut och associationer hos både ledning, personal och konsumenter skapar olika förutsättningar i arbetet med varumärkesutvidgning. Sådana undersökningar har dock inte rymts inom uppsatsens omfattning och syfte. Begränsningar till förhållningssättet är även att reliabiliteten och validiteten kan diskuteras då författarnas subjektiva tolkningar vävs in vid tolkningen. (Ryen 2004: 93). Våra personliga värderingar och tankesätt som till stor del baseras på vår utbildning i Service Management kan ha påverkat vår uppsats, både ur positiv och negativ bemärkelse (Bryman 2001: 37).

---

Med dessa ord avslutas denna uppsats om varumärkesutvidgning i svenska evenemangsorganisationer. Vi hoppas att läsaren har fått en ökad kunskap kring varumärkesutvidgning, både genom den tidigare forskning som presenterats och de nya aspekter som uppkommit genom vår undersökning. Med det hoppas vi att en nyfikenhet har väckts, att andra studenter eller forskare bygger vidare på våra resultat och att praktiker i branschen kan ha nytta av resonemangen som har förts. Om du vänder blad får du läsa vår fiktiva fortsättning på den inledande berättelsen. Hur kan historien om Gustav Vasa tänkas leva vidare?

**N**ret är 2022 och det är första söndagen i augusti. Solen gassar och 20 000 cyklar står uppradade på startlinjen. Snart ska startskottet gå för Vasaloppets individuellt största lopp: CykelVasan 90 km. Vasaloppet har i år 100 års jubileum, och längs med vägen från Sälen till Mora finns det mängder av småarrangemang kring hälsa och motion som är med i firandet och erbjuder något till både deltagarna och åskådarna.

Genom god kommunikation och organisatorisk lärande har Vasaloppets organisation lyckats utvidga varumärket Vasaloppet så att det förknippas lika mycket med vinter- som sommararrangemang. Varumärkesplattformen, med de fysiska attributen Vasaloppsarenan och kranskullan/-masen i spetsen, håller ihop alla upplevelser. Såväl funktionärer som samarbetspartners är stolta över att förknippas med Vasaloppet, som genom hög kvalitet och stor eftertänksamhet har lyckats förändra organisationen och växa utan att betraktas som en girig arrangör.

Med grund i historien och ett långsiktigt tänkande arbetar Vasaloppsorganisationen vidare för att utveckla Vasaloppets varumärke och få mottot att leva vidare - *I fädrens spår - För framtidens segrar.*

## Källförteckning

### Skriftliga källor

- Aaker, D.A. (2011). *Brand relevance – making competitors irrelevant*. USA: HB Printing.
- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1990). Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly. *Sloan Management Review*, 31. (4), 47-56.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, 42. (4), 8-23.
- Aaker, D.A. & Keller, K. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54. (1), 27-41.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell.
- Apostolopoulou, A. (2002). Brand Extensions by U.S. Professional Sport Teams: Motivations and Keys to Success. *Sport Marketing Quarterly*, 11. (4), 205-214.
- Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46. (6), 681-703.
- Bambauer-Sachse, S., Hüttl, V. & Gierl, H. (2011). Can Advertising Elements Improve Consumer Evaluations of Brand Extensions with a Moderate or Low Fit? *Psychology & Marketing*, 28. (2), 205-218.
- Bass, A. (2004). Licensed extensions – Stretching to communicate. *Journal of Brand Management*, 12. (1), 31-38.
- Blackman, D., Connelly, J. & Henderson, S. (2004). Does double loop learning create reliable knowledge? *Learning Organization*, 11. (1), 11-27.
- Boswijk, A., Thijssen, T. & Peelen, E. (2007). *The experience economy – a new perspective*. Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Brady, M.K., Bourdeaux, B.L. & Heskell, J. (2005). The importance of brand cues in intangible service industries: an application to investment services. *Journal of Service Marketing*, 19. (6), 401-410.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2007). *Ledning & organisation*. Malmö: Liber.
- Crossan, M., Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution. *Academy of Management Review*, 24. (3), 522-537.
- Czellar, S. (2003). Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions. *International Journal of Research in Marketing*, 20. (1), 97-115.
- DelVecchio, D. (2000). Moving Beyond Fit: the Role of Brand Portfolio Characteristics in Consumer Evaluations of Brand Reliability. *Journal of Product & Brand Management*, 9. (7), 457-471.

- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21. (4), 1022-1054.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring - Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Helm, C. & Jones, R. (2010). Extending the value chain – A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity. *Journal of Brand Management*, 17. (8), 579-589.
- Hem, L.E., de Chernatony, L. & Iversen, M.N. (2003). Factors Influencing Successful Brand Extensions. *Journal of Marketing Management*, 19. (7/8), 781-806.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures. *Organizational Science*, 2. (1), 88-115.
- Keller, K.L. & Aaker, D.A. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29. (1), 35-60.
- Krishnan, B. & Hartline, M. (2001). Brand equity: is it more important in services? *Journal of Service Marketing*, 15. (5), 328-342.
- Large, M. (1994). From Self-defeating to Forward Moving Structures: Is Your Organization Like a Rocking Chair or a Car? *The Leadership & Organizational Development Journal*, 15. (8), 24-29.
- Levitt, B. & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14. (14), 319-340.
- Loken, B. & John, D.R. (1993). Diluting brand beliefs: When do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing*, 57. (3), 71-84.
- Macdonald, S. (1995). Learning to change: An Information Perspective on Learning in the Organization. *Organization Science*, 6. (5), 557-568.
- March, J. (1981) Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26. (4), 563-577.
- Martínez, E., Montaner, T. & Pina, J.M. (2009). Brand extension feedback: The role of advertising. *Journal of Business Research*, 62. (3), 305-313.
- Martínez, E. & Pina, J.P. (2005). Influence of Corporate Image on Brand Extensions: A Model Applied to the Service Sector. *Journal of Marketing Communications*, 11. (4), 263-281.
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8. (3), 195-210.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5. (1), 14-37.
- Pine, J.B. & Gilmore, J.H. (2000). Satisfaction, Sacrifice, Surprise: Three Small Steps Create One Giant Leap Into the Experience Economy. *Strategy & Leadership*, 28. (1), 18-23.

- Pine, J. B. & Gilmore, J. H. (2002). Differentiating Hospitality Operations via Experiences: Why Selling Services is Not Enough. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43. (3), 87-96.
- Pine, J.B. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy – Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Mass.
- Pitta, D. A. & Katsansis, L. P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of consumer marketing*, 12. (4) 51-64.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86. (1), 78-94.
- Prahalad, C. K & Ramaswamy, V (2004) Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of marketing*, 18. (3) 5-14
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- van Riel, A.C.R. & Lemmink, J. & Ouwersloot, H. (2001). Consumer Evaluations of Service Brand Extensions. *Journal of Service Research*, 3. (3), 220-231.
- Rollag, K. & Salvatore, P. (2005). The Bikestuff Simulation: Experiencing the Challenge of Organizational Change. *Journal of Management Education*, 29. (5), 769-787.
- de Ruyter, K. & Wetzels, M. (2000). The role of corporate image and extension similarity in service brand extension. *Journal of Economic Psychology*, 21. (6), 639-659.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till från fältstudier*. Malmö: Liber.
- Sun, H., Ho, K. & Ni, W. (2008). The Empirical Relationship among Organizational Learning, Continuous Improvement and Performance Improvement. *International Journal of Learning and Change*, 3. (1), 110-124.
- Tauber, E. M. (1981). Brand Franchise Extension: New Product Benefits From Existing Brand Names. *Business Horizons*, 24. (2), 36-41.
- Verèie, A.T. & Verèie, D. (2007). Reputation as Matching Identities and Images: Extending Davies and Chun's (2002) Research on Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand. *Journal of Marketing Communications*, 13. (4), 277-290.
- Völckner, F., Sattler, H., Hennig-Thurau, T. & Ringle, C.M. (2010). The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success. *Journal of Service Research*, 13. (4), 379-396.
- Washburn, J.H. & Till B.D. & Priluck R. (2000). Co-branding: brand equity and trial effects. *Journal of consumer marketing*, 17. (7), 591-604.
- Westrup, U., Eldh, C. & Slöbeck, K. (2008). *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Lund: Media-Tryck.



## Muntliga källor

Jonas Bauer, VD Vasaloppets Marknads AB och chef Vasaloppsföreningen Sälen-Mora.  
Intervju den 6 april 2011 (kl. 13:15-14:21).

Mats Skålander, Partner- & eventansvarig Vasaloppet. Intervju den 8 april 2011 (kl. 15:33-16:33).

Monica Eriksson, Marknadschef Vasaloppet. Intervju den 8 april 2011 (kl. 10:00-11:00).

Per Strid, Informationschef, Vasaloppet. Intervju den 6 april 2011 (kl. 9:00-10:15).

## Webbkällor

Acuity Consultings hemsida. (Omslagsfoto):

[http://www.acuity-consulting.com/html/project\\_delivery.html](http://www.acuity-consulting.com/html/project_delivery.html) (hämtad 2011-05-22).

My News desks hemsida. Mycket beröm för Vasaloppets sommarvecka med CykelVasan och VasaStafetten. (Pressmeddelande, uppdaterad 2009-09-29):

<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/vasaloppet/pressrelease/view/mycket-beroem-foer-vasaloppets-sommarvecka-med-cykelvasan-och-vasastafetten-324109> (läst 2011-04-11).

Superbrands hemsida. (Vasaloppet som superbrand, uppdaterad 2005-01-31):

[http://www.superbrands.nu/press/material/pressklipp/mora\\_se\\_20050131.jpg](http://www.superbrands.nu/press/material/pressklipp/mora_se_20050131.jpg) (läst 2001-03-30).

Vasaloppets hemsida. (Årets rättighetsinnehavare, uppdaterad 2011-03-09):

[http://www.vasaloppet.se/wps/wcm/connect/se/vasaloppet/start/nyheter\\_o\\_reportage/senaste\\_nytt/nyhet\\_vasaloppet\\_nominerad\\_till\\_gyllene\\_110309](http://www.vasaloppet.se/wps/wcm/connect/se/vasaloppet/start/nyheter_o_reportage/senaste_nytt/nyhet_vasaloppet_nominerad_till_gyllene_110309) (läst 2011-04-05).

Vasaloppets hemsida. (Partners, uppdaterad 2009):

<http://www.vasaloppet.se/wps/wcm/connect/se/vasaloppet/start/partner/> (läst 2011-04-06).

## Opublicerade dokument

*Affärsplan 2010/2011.* Vasaloppet.

*Evenemangsrapport 2011.* Vasaloppet.

*Marknadsplan 2010/2011.* Vasaloppet.

## **Bilaga: Intervjuguide**

*Inför intervjun har respondenten kontaktats för att boka intervjuetid, samt fått ett mail med bekräftelse på detta tillsammans med våra kontaktuppgifter.*

*Samtalet inleds med att vi presenterar oss, förklarar upplägget på intervjun och försäkrar oss om respondentens tidsramar för intervjun. Respondenten tillfrågas även ifall han/hon har diskuterat ämnet med sina kollegor inför intervjun.*

### **Presentation av respondenten**

*Syftet med frågorna är att bilda oss en bättre uppfattning om personen vi intervjuar och hans/hennes arbetssituation i organisationen.*

1. Hur länge har ni arbetat på Vasaloppet?
2. Vad har du för tidigare arbeten och utbildning?

*Vi förklarar att syftet med uppsatsen är att titta på vad som är centralt inom varumärkesutvidgning för företagsledningarna i svenska evenemangsorganisationer – allt man gör för att fylla varumärket med nya innehåll gällande t.ex. nya tjänster, samarbeten med andra och produktplacering*

### **Generella frågor om organisationen och dess varumärke**

*Frågorna syftar till att "mjuka upp" respondenten, leda in på ämnet samt ställa grundläggande frågor som kan jämföras respondenterna emellan. Uppföljande frågor anges inom parentes under huvudfrågan.*

3. Hur skulle du definiera branschen ni arbetar inom?
4. Kan du berätta kort om vad er organisation erbjuder?
5. Vad har du för arbetsuppgifter?
6. Hur ser du på associationerna kring Vasaloppets varumärke?  
(Är det din uppfattning eller är det så du tror deltagaren uppfattar det?)
7. Arbetar ni för att förändra associationerna kring ert varumärke?
8. Hur arbetar själva organisationen med varumärket?
9. Hur arbetar du med varumärket?  
(Påverkar några av dina arbetsuppgifter varumärket?)  
(Anser du att du är med och bygger själva varumärket?)
10. Anser du att Vasaloppets varumärke har förändrats under den tid du arbetat i organisationen?  
(Vad är dina åsikter kring det?)

## Tjänsteutveckling

*Dessa frågor går in djupare på hur Vasaloppet arbetar internt med varumärkesutvidgning.*

*Respondenten ombads utelämna svar om samarbeten, då de tas upp senare under intervjun.*

11. Hur föds idéer till varumärkesutvidgningar?
12. Vilka motiv/syften har ni till varumärkesutvidgningar?
13. Hur går ni tillväga när ni tänker er göra en utvidgning?  
(Vilken metoder använder ni er av för att förankra en utvidgning?)
14. Vilka möjligheter anser du att det finns att utveckla varumärket ännu mer?
15. Anser du att det finns någon gräns med varumärkesutvidgningen?
16. Tror du att er varumärkesutvidgning kan bli negativ?  
Hur märker ni i så fall det?
17. Vilka aktiviteter som organisationen gör kan försämra eller förstärka varumärket?
18. När ni gör varumärkesutvidgningar - satsar ni på säkra kort eller chansar ni?
19. Har det hänt någon gång att varumärkesutvidgningen har gått dåligt?
20. Tror du att pålitligheten kring Vasaloppet blir större ju fler arrangemang ni har?
21. Hur viktigt är det att den nya tjänsten/produkten kan liknas med Vasaloppet?  
(Vad håller samman produkterna?)  
(Vilka aspekter är viktiga har en överrensstämmelse - t.ex. den fysiska platsen)
22. Varför väljer ni att marknadsföra de olika utvidgningarna med så liknande namn?
23. Finns det några aktiviteter inom organisationen som marknadsförs under ett annat namn än Vasaloppet?
24. Finns det några produkter/souvenirer kring Vasaloppet?  
(Arbetar ni mycket med detta?)

## Fokus på samarbetena

*Följande frågor fördjupar sig i de samarbeten som Vasaloppet har med andra organisationer.*

25. Varför har ni samarbete med olika organisationer?
26. Hur fungerar samarbetena?
27. Hur skriver ni avtal?  
(Är avtalen jämbördiga?)  
(Anser du att ni får ut lika mycket av det?)

28. Arbetar ni med någon form av produktplacering?
29. Samarbete – Hur väljer ni ut era samarbetspartners?
30. Kan du ge exempel på samarbeten som ni anser har stärkt ert varumärke?
31. Kan du ge exempel på samarbeten som ni anser har försämrat ert varumärke?

### **Avslutande frågor**

*I intervjuens avslutande del ställer vi följande frågor som inte passar in i de ovanstående temana, men som ändå drar nytta av att ställas efter tidigare diskussioner.*

32. Tror ni styrkan på ert varumärke påverkar era möjligheter till utvidgning?
33. Marknadsför ni era utvidgningar enskilt eller tillsammans med modervarumärket?
34. I framtiden – ämnar ni att göra små förändringar som ligger nära den nuvarande verksamheten eller ni tänker göra större utvidgningar?
35. Finns det någon möjlighet att någon av de nya tjänsterna tar över Vasaloppet 90 km?  
(Hur ser du på en förändring om kärnprodukten förflyttas?)
36. Anser du att det finns någon skillnad på arbetssätt ifall man marknadsför tjänster eller produkter?  
(Tror du ni skulle arbeta på ett annat sätt om ni tillhandahöll produkter?)

*Avslutningsvis tackade vi för intervjun och uppmanade respondenten att inte diskutera intervjun med övriga respondenter. Respondenten manades också att kontakta oss via mail eller telefon ifall han/hon ville göra tillägg eller ändringar till sina uttalanden. Slutligen frågade vi ifall vi fick lov att återkomma med uppföljningsfrågor.*

### **Uppföljningsfrågor, preciserande frågor och tolkande frågor**

*Följande frågor har använts för att följa upp, fördjupa och förtydliga frågor under hela intervjun.*

Menar du att...?

Tolkar jag dig rätt i att...?

Kan du exemplifiera?

Hur arbetar ni med det?

Varför/varför inte?