

Indirekt varumärkesutvidgning på den svenska bilmarknaden

Caroline Reber 22364, Oscar Nilsson 22151

Abstract

Today automotive manufacturers are facing a crisis with increased pressure to strengthen their brands. To prevent declining results many automakers have chosen to extend its brand to other industries i.e. various forms of brand extensions. Automotive manufacturers have developed an international strategy for what merchandise to offer. The strategy has received an overall positive response, however, it does not apply well within the Swedish market where merchandise is sold in less quantity than abroad. Our study examines the strategy for indirect extensions (merchandise) in four price segments within the Swedish car-manufacturer industry. Our study shows that their strategy is similar to the international merchandise strategy and not customized to the Swedish market. Swedes have different preferences in what automotive merchandise they purchase and preconceptions in how far an automotive manufacturer can stretch its brand. Our study shows that the success factors for sales of merchandise in Sweden are highly dependent on differences in market size, culture and motor sport interest. The study also indicates that a good match between an extension and the brand image does not necessarily equal success.



Förord

Vi vill framföra ett stort tack till vår handledare; Henrik Glimstedt samt alla företagsrepresentanter för den tid och hjälp de gett oss. Vidare vill vi även framföra vår tacksamhet till Märta och Hans Ahlmann för bra synpunkter under arbetets gång.

Stockholm 14/5-2013

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Problemdiskussion	6
1.2 Syfte	7
1.3 Avgränsning	7
1.4 Frågeställning	8
2. Metod	8
2.1 Tillvägagångssätt	8
2.2 Diskussion av vald metod	9
2.3 Datainsamling	9
2.4 Reliabilitet och validitet	10
3. Teoretisk referensram	11
3.1 Varumärke	11
3.2 Varumärkeskapital	11
3.3 Diversifiering	13
3.4 Linjeutvidgning	14
3.5 Co-branding	14
3.6 Varumärkesutvidgning	14
3.6.1 Direkt, indirekt och 360 graders varumärkesutvidgning	15
3.6.2 Syfte med varumärkesutvidgningar	16
3.6.3 Fördelar med varumärkesutvidgning	16
3.6.4 Nackdelar med varumärkesutvidgning	16
3.6.5 Framgångsfaktorer för varumärkesutvidgningar	17
3.6.5.1 Varumärket och utvidgningen matchar	18
3.6.5.2 Varumärket förknippas med kvalité	18
3.6.5.3 Hur "lättillverkad" varumärkesutvidgningen är	19
3.6.5.4 Stor erfarenhet av varumärket	19
3.6.6 Faktorer som bidrar till misslyckade varumärkesutvidgningar	19
3.6.6.1 Otydlig vision	20
3.6.6.2 Misslyckas med att förstå marknaden	20
3.6.6.3 "Hagelsvärm-stretching"	21
4 Resultat	22
4.1 Koenigsegg	22
4.1.1 Bakgrund	22
4.1.2 Varför vi valt att undersöka Koenigsegg mer i detalj	22
4.1.3 Marknadsföringsstrategi kärnverksamheten	23
4.1.4 Extension-strategi	23
4.1.5 Implementering och prestation	24
4.2 Ferrari	25
4.2.1 Bakgrund	25
4.2.2 Varför har vi valt att undersöka just Ferrari?	25

4.2.3 Marknadsföringsstrategi kärnverksamhet	26
4.2.4 Extension-strategi	26
4.2.5 Implementering och prestation	27
4.3 Audi	27
4.3.1 Bakgrund	27
4.3.2 Varför har vi valt att undersöka Audi närmare?	28
4.3.3 Marknadsföringsstrategi kärnverksamheten	28
4.3.4 Extension-strategi	28
4.3.5 Implementation och Prestation	29
4.4 Citroën	30
4.4.1 Bakgrund	30
4.4.2 Varför har vi valt att undersöka Citroën närmare?	30
4.4.3 Marknadsföringsstrategi kärnverksamheten	30
4.4.4 Extension-strategi	31
4.4.5 Implementation och prestation	31
5. Analys	32
5.1 Sammanfattning- bilbranschens strategi för indirekta extensions	32
5.2 Varumärkesutvidgningarnas prestation	33
5.3 Marknadens storlek	37
5.4 Kultur	38
5.5 Svag koppling till motorsport	40
6. Avslutande diskussion och Slutsats	41
6.1 Slutsats	41
6.2 Implikationer	42
6.3 Generalisering av resultat	43
6.4 Kritik mot egen studie/Förslag till fortsatt forskning	44
7. Appendix	46
7.1 Ordlista	46
7.2 Intervjumall	47
7.3 Intervjuer	48
7.4 Tabeller	49
8. Referenslista	50

1. Inledning

Bilar i betydelsen självgående landfordon har funnits sedan slutet av 1700-talet men fick sitt genombrott som samhällsfordon först i början på 1900-talet. (Harding/Guinness, 1985) Bilens ursprung går att spåra till de ångmaskindrivna vagnar som byggdes 1769 av fransmannen Joseph Cugnot (Foster, 2001). Dessa transportfordon rymde fyra personer, hade en toppfart på 4 km/h och krävde vattenpåfyllning var femtionde minut. Den första bensindrivna bil som ligger till grund för dagens breda modellspektrum tillverkades dock av tysk-österrikaren Siegfried Marcus så sent som 1886 (Framtidsbilar, 2008).

Bilindustrin är idag en strategisk sektor för EU med 2,3 miljoner personer direkt anställda. Bilbranschen ger dock upphov till en avsevärd mängd tekniska innovationer och utveckling inom mycket skilda branscher som metall, gummi, glas, kemi, textil, plast, elektronik och finans. (ACEA, 2013). Totalt berör sektorn tio miljoner anställda och utgör 8 % av det mervärde som produceras av unionens länder. Inom EU har branschen i stor utsträckning ansetts svårtillgänglig på grund av tuffa regleringar. Detta kom dock att förändras under 2003 när gruppundantaget från EUs konkurrensregler ändrades. Före regleringen var det svårt för återförsäljare att sälja mer än ett bilmärke, men i och med denna lagförändring finns idag inga sådana begränsningar (Bilia, 2007), vilket i sin tur har lett till en ökad konkurrens bilmärkena sinsemellan och pressade marginaler i återförsäljarledet (Andersson, 2013).

Bilbranschen är konjunkturskänslig och har på senare år upplevt en allt mer mättad och konkurrensintensiv marknadssituation. I dag står bilindustrin inför en dubbel utmaning: en konjunktur kris med fallande försäljning, och en strukturell kris med nya förväntningar från kunderna i fråga om rörlighet och miljövänlighet, vilket på kort sikt resulterar i ett svårt ekonomiskt läge som medför ett ifrågasättande av den aktuella ekonomiska modellens bärkraft (Fredriksson, 2008). För att lyckas med en differentierad produktportfölj blir bilvarumärket och dess image extremt viktigt (Keller&Sood, 2003). För att lyckas utveckla ett starkt och internationellt välkänt varumärke sker en rad marknadsföringsaktiviteter, där ett naturligt steg i processen för många bilvarumärken är att satsa på varumärkesutvidgning, vilket är uppsatsens fokus. Varumärkesutvidgning, även benämnt som extensions i studien, är lansering av nya produkter i nya kategorier, men med samma varumärke (Aaker, 1991). Varumärkesutvidgning kommer att beskrivas i detalj senare i arbetet men i korthet kan man skilja mellan direkt och indirekt varumärkesutvidgning, där direkt innebär produkter med en nära koppling till kärnverksamheten som exempelvis nya bilmodeller i andra prisklasser. Indirekt

varumärkesutvidgning innebär lansering av produkter som inte lika lätt kan kopplas till varumärkets kärna, som exempelvis när ett bilvarumärke lanserar en klädkollektion.

1.1 Problemdiskussion

Direkt varumärkesutvidgning används frekvent i bilbranschen där man lanserar nya bilmodeller på löpande band. Premiumvarumärken lanserar budgetvarianter och standardvarumärken lanserar premiumvarianter för att ta del av nya bilsegment. Den trend som fått fäste främst på senare år är indirekt varumärkesutvidgning, där flera bilföretag har gett sig in på nya marknader genom att lansera exempelvis merchandise-kollektioner med produkter som väskor, solglasögon och klockor. Vid en första anblick kan det tyckas konstigt att bilvarumärken erbjuder så orelaterade produkter, men som Audi uttrycker det i sin senaste merchandise-lansering:

“We make cars more innovative. Why shouldn’t we be able to do the same with handbags?”

Tidigare studier visar däremot att en majoritet av alla varumärkesutvidgningar misslyckas (Taylor, 2004) och i många fall har de haft mycket negativa effekter för ett företags image. Följderna blir då inte enbart att varumärkesutvidgningen säljer sämre än väntat utan även att försäljningen för kärnverksamheten sjunker (John&Loken, 1998).

Det finns mycket forskning på området varumärkesutvidgning, men forskningsrapporterna behandlar olika branscher och inte bilbranschen specifikt. De få uppsatser som berör bilbranschen skrivs från ett internationellt perspektiv och behandlar inte indirekt varumärkesutvidgning utan fokuserar explicit på direkt varumärkesutvidgning (Hasselblad&Nilsson). Det verkar därmed finnas begränsad kunskap på området indirekt varumärkesutvidgning i Sverige.

Enligt teorin ska en lyckad varumärkesutvidgning enkelt gå att koppla till kärnverksamheten för att få bra genomslagskraft och bli rent ekonomiskt lyckad (Reddy, Holak, och Bhat, 1994). Forskarna är överens om att en lyckad utvidgning måste matcha originalvarumärket och dess image. Även om många bilvarumärken tar detta i beaktande finns det likväl produkter med tveksam koppling till den image man förespråkar, som när sportbilsvarumärken säljer babykläder och nallebjörnar. Vi får uppfattningen att bilbranschen inte alltid följer teorin, vilket ger upphov till flera frågetecken kring hur extension-strategin faktiskt ser ut i praktiken.

1.2 Syfte

Syftet med denna rapport är att undersöka strategin för indirekta varumärkesutvidgningar hos olika företag i bilbranschen och analysera hur väl den stämmer överens med teori utarbetad av Aaker&Keller (1990), Swaminathan, Fox och Reddy(2001) samt Taylor(2004). Genom att kartlägga olika extension-strategier i olika prissegment på den svenska bilmarknaden samt undersöka hur nöjda bilproducenterna är med sin egen prestation hoppas vi kunna bidra till en större kunskap på området indirekta varumärkesutvidgningar, som kan ligga till grund för fortsatt forskning.

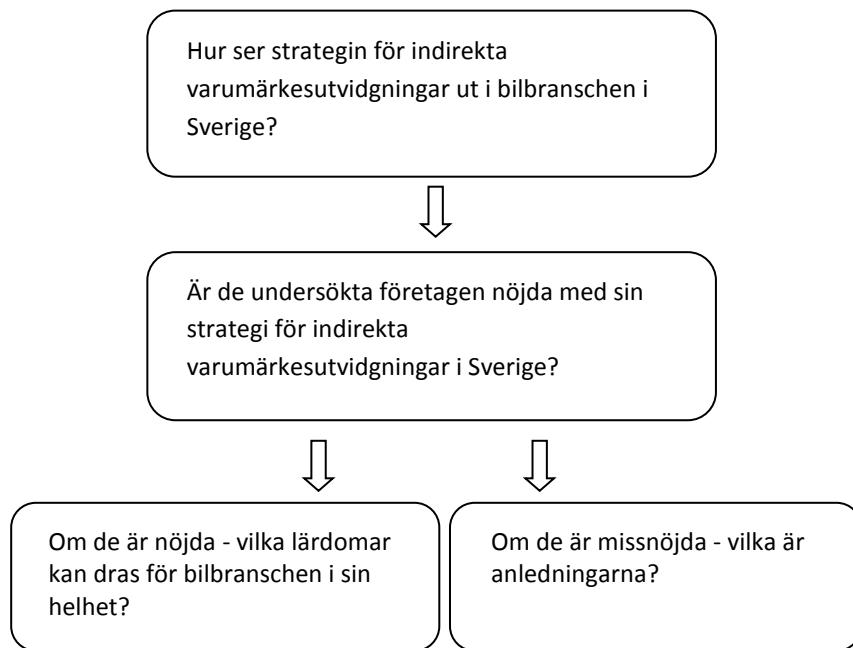
1.3 Avgränsning

Vi övervägde att göra en internationellt omfattande studie för att få ett så generaliserbart resultat som möjligt. Vi kom dock snabbt med insikten att den typen av studie är för omfattande givet kursens angivna begränsningar. För att kunna säkerställa en djupgående studie av hög kvalitet, har därför studien begränsats till ett fåtal biltillverkare på den svenska marknaden. De undersökta företagen representerar en grupp av biltillverkare med samma karakteristiska drag gällande strategi, kunder, storlek och försäljning. Dessa biltillverkare ska i sin tur tillsammans representera hela den svenska marknaden. Vi har delat in bilbranschen i fem prisklasser och för att underlätta förståelsen finns exempel på bilvarumärken som tillhör respektive segment inom parentes nedan.

- Lägre budget (KIA, Dacia, Daewoo)
- Standard (Citröen, Renault, Volkswagen)
- Premium (Audi, BMW, Mercedes-Benz)
- Sportbilar (Ferrari, Porsche, Lamborghini)
- Hypersportbilar (Koenigsegg, McLaren, Pagani).

Av dessa grupper erbjuder alla utom den lägre budgetgruppen indirekta varumärkesutvidgningar av större omfattning. Vi kommer därför inte att undersöka den lägre budgetklassen. Representanterna för de valda segmenten är Citroën, Audi, Ferrari samt Koenigsegg. Vi kommer endast att undersöka de varumärkesutvidgningar som tillverkas av eller i samarbete med respektive bilmärke, vi lägger inte någon vikt på varumärkesutvidgningar gjorda av företag som ägnar sig åt renommésnyltning.

1.4 Frågeställning



2. Metod

2.1 Tillvägagångssätt

Arbetet är gjort utefter en induktiv ansats och data samlades in parallellt med en teoretisk genomgång av vad som skrivits på det valda området (Holme & Solvang, 1997). Vald metod kan även beskrivas som explorativ då den syftar till att undersöka ett fenomen, samt utöka kunskapen kring ämnet. Det är motsatsen till definitiv forskning som mäter redan klart definierade fenomen. Som nämnt tidigare är vårt val av forskningsområde inte utforskat i detalj, vilket gör det bättre lämpat för en explorativ studie. Till skillnad från det definitiva angreppssättet kan explorativa studier ske genom både kvalitativ och kvantitativ metod. Däremot bör nya forskningsämnen undersökas kvalitativt innan en kvantitativ metod används (Malhotra, 2009). I och med att det valda ämnesområdet i stor utsträckning är utforskat anser vi att det är genom kvalitativ forskning som vi kan få fram bäst resultat, dessutom är det vanligt att induktiv ansats följs av en kvalitativ undersökningsmetod (Bryman & Bell, 2007). Vi var från början osäkra på vilken information från målgruppen som kunde tänkas vara intressant vid analystillfället. Detta är något som talar för att valet av en kvalitativ metod är det mest relevanta eftersom följdfrågor lätt kan ställas. Vår studie utgår därför enbart från en kvalitativ metod då vi behöver en djupare förståelse för målgruppen och problemet i fråga. Kvalitativ metod ger målgruppen större frihet än när en standardiserad kvantitativ metod användas. Genom intervjuer eller en fokusgrupp kan personen besvara eller diskutera de

aktuella frågorna i större utsträckning än vid en enkätundersökning vilket gynnar vår avsikt - att få så god förståelse som möjligt för att kunna besvara vår problemformulering.

2.2 Diskussion av vald metod

Kvalitativa studier har kritiserats för att resultatet inte är upprepningsbart då det många gånger överbetonar och isolerar vissa aktörers beteenden. Det finns risk att vissa detaljer i materialet får alltför stor betydelse och att studien får en begränsad räckvidd som är svår att generalisera då resultatens rimlighet inte kan kontrolleras i och med brist på kvantitet (Trost, 2010). Det skulle varit intressant att undersöka en större mängd företag på den svenska marknaden genom en enkätstudie, men det är inte rimligt att tillräckligt många skulle välja att medverka. För att undersöka något så komplext som olika företags strategi behövs fysiska möten, enkäter skulle ge för kortfattade svar.

2.3 Datainsamling

Det finns två angreppssätt vid valet av kvalitativ metod; indirekt och direkt metod. Vid en direkt metod beskrivs forskningsprojektets syfte för respondenterna, till skillnad från en indirekt metod där syftet med undersökningen hålls hemligt. För att lyckas få företag intresserade av att medverka var en direkt metod ett måste. Denna kan utföras antingen via intervjuer eller fokusgrupper (Malhotra, 2009). Vi har valt att genomföra studien med hjälp av intervjuer, vilket rekommenderas när de medverkande är svårtillgängliga och har hektiska scheman. Högre uppsatta personer har ofta tid över för en intervju, men inte för att ta sig till en extern plats för att medverka i en gruppdiskussion. Intervjuer ger dessutom inte upphov till gruppträck, något som kan vara en av de största nackdelarna med fokusgrupper. Intervjuer tillåter diskussion av känsliga ämnen mer ohämmat vilket är viktigt då en stor del av den information som krävs för studien fokuserar på aktuellt implementerad strategi. Valet av intervjuer ökar därmed våra chanser att få den information som är nödvändig till studien. Det finns inget optimalt sätt att utföra en intervju på då den med automatik är situationsbaserad (Malhotra, 2009). Vi har under intervjuerna tagit hänsyn till kända rekommendationer såsom att ställa upprepande frågor vid oklarheter samt att bygga vidare på frågor som intresserar respondenten. För att försäkra oss om att intervjufrågorna inte skulle komma misstolkas gjordes en pilotintervju med Ola Herlin, grundare av kommunikationsföretaget Herlin Widerberg som fokuserar på varumärkesidentitet. Intervjuerna har varit semi-strukturerade, baserade på en fast intervjumall med öppenhet för diskussion. För att få bra flyt genom intervjuerna ställde vi öppna och tämligen lättbesvarade frågor i början, för att sedan gå in på mer detaljerade och studiespecifika frågor. (Patel&Davidson, 2011)

Följande teman utgjorde ryggraden till intervjumallen:

- Generella marknadsföringsstrategier för kärnverksamheten
- Marknadsföringsstrategi för varumärkesutvidgningarna
- Implementering av ovan nämnda strategier
- Hur företagen anser att strategierna presterar

Marknadsföringsstrategi för kärnverksamheten är intressant att fråga om eftersom det ger en antydning om företaget överlag lägger stor vikt vid marknadsföringsaktiviteter vilket kan påverka extension-strategin. Intervjumallen bifogas i appendix 2.

För att få respondenten bekväm har denne fått bestämma tid och plats för intervju. Vid en majoritet av intervjuerna var vi fysiskt närvarande, men några intervjuer har skett via telefon på grund av respondenternas hektiska tidsschema. Dock anses båda metoderna vara likvärdiga gällande trovärdighet (Bryman&Bell, 2010). För att få en helhetsbild av den svenska bilbranschen intervjuades representanter från fyra av fem prissegment. Som tidigare nämnts utelämnades det billigaste segmentet då de inte erbjuder indirekta varumärkesutvidgningar. Således intervjuades en representant från vart och ett av huvudkontoren med antingen Informations-eller marknadsföringsansvar för Sverige (se appendix 3). För att få en mer nyanserad bild över hur strategierna fungerar i praktiken valde vi att dessutom intervjua återförsäljare och säljare för de valda segmenten. Undantaget blev Koenigsegg eftersom de inte har återförsäljare i Sverige. För att få en bekräftelse att vi förstått branschen rätt intervjuades även en representant för Brandon Company, ett företag som sköter merchandise-verksamheten för bland andra VOLVO, Renault och Toyota. Totalt intervjuades nio personer, där båda skribenterna var närvarande för att komplettera varandra rent kunskaps-och förståelsemässigt (Trost, 2010)

2.4 Reliabilitet och validitet

För att försäkra empirisk kvalitet i forskningssammanhang finns det fyra frekventa test som används: Konstruerad, intern och extern validitet samt reliabilitet (Yin, 1994).

Intern validitet handlar om att hitta ett kausalt samband och ska inte användas för explorativa studier som vår. De övriga tre testerna är dock relevanta.

- Konstruerad validitet: Identifierar huruvida rätt mätinstrument har använts för studien.
- Extern validitet: Identifierar huruvida en studies slutsatser kan generaliseras.

- Reliabilitet: Huruvida en studie kan upprepas med samma resultat

Konstruerad validitet är svår att avgöra i en kvalitativ studie eftersom svaren på intervjufrågor är subjektiva och inte kan mätas på samma sätt som i en kvantitativ studie. För att stärka studien trovärdighet har samma frågor ställts till samtliga intervjupersoner, frågorna har inte varit ledande då en ledande fråga tenderar att minska objektiviteten och ge intervjupersonerna mindre utrymme för egna tankar och reflektioner. Till en början övervägde vi att endast fokusera på ett bilföretags strategi gällande varumärkesutvidgningar, men givet extern validitet insåg vi att representanter för hela marknaden skulle ge en mer tillförlitlig analys (Trost, 2010). För att studien ska kunna upprepas har intervjufrågorna bifogats (se appendix 2). Det ska dock noteras att intervjubaserade resultat är svåra att upprepa i och med att den mänskliga faktorn spelar in (Trost, 2010). Därför har intervjuerna standardiserats i största möjliga mån med förskrivna frågor, upplägg, tidsram och följdfrågor.

3. Teoretisk referensram

3.1 Varumärke

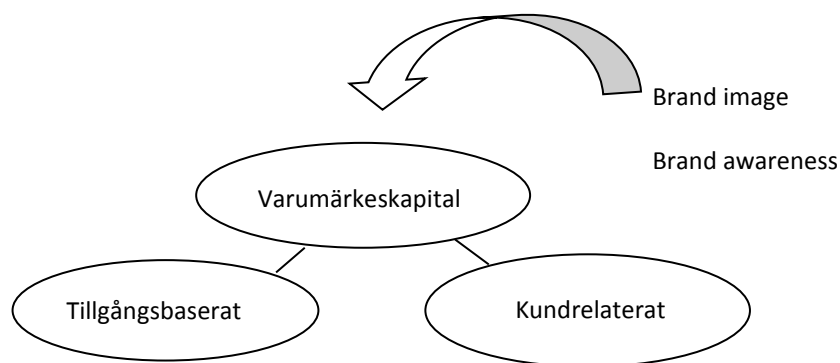
Tidig forskning benämner ett varumärke som ett produktattribut (Hunt, 1991) medan dagens forskning i stor utsträckning ser varumärket som ett självständigt konkurrensmedel (Melin, 1999). Ett varumärke definieras av Aaker (2010) som *“a strategic asset that is key to long-term performance”* och av Melin (1999) som *“the added value with which a brand endows a product”*. Enligt Simon och Sullivan (1993) bidrar ett starkt varumärke till lägre priskänslighet bland kunder, högre kundlojalitet samt högre företagsvärdering. Jobber (2010) lägger till att varumärket även är ett utmärkt sätt att differentiera sig gentemot konkurrenter. Med den bakgrunden är det inte svårt att förstå att vissa företag väljer att lägga mycket energi på att varumärkesskydda sitt varumärke (Melin, 1999). Ett varumärke har även ett värde för konsumenten, detta värde skapas av hur omgivningen ser på varumärket och kan i sin tur användas som en konkurrensfördel bland företag (Urde, 1997). Varumärket anses därför vara ett företags viktigaste immateriella tillgång (Aaker, 2010).

3.2 Varumärkeskapital

Den definition av varumärkeskapital som fått störst genomslag är Aakers (1991):

“en samling varumärkestillgångar länkade till ett varumärke, dess namn och symbol, och som adderar värde till en produkt eller service som ges av ett företag till dess konsumenter”. Enklare uttryckt är varumärkeskapital ett mått på ett varumärkes styrka på marknaden mätt i försäljning och vinst (Jobber, 2009).

Det finns främst två typer av varumärkeskapital: tillgångsbaserat och kundrelaterat. Tillgångsbaserat varumärkeskapital består av de tillgångar som ett varumärke besitter. Det kan vara en mängd olika attribut som till exempel patent eller välutvecklade försäljningskanaler. Patent gör att varumärkets framtid säkras och ökar på så sätt varumärkets värde. Bra relationer till leverantörer eller bra distributörer utomlands är också attraktivt och är därför något som höjer varumärkeskapitalet (Jobber, 2009). Kundrelaterat varumärkeskapital definieras av Keller&Sood (2003) som *“Olika effekter som varumärkesinformation har på en kunds reaktion på marknadsföring av det varumärket”*. Ett varumärke anses ha positivt varumärkeskapital när konsumenter reagerar mer positivt på en produkt när de känner till vilket varumärke det är (Keller, 1998). Ett exempel är när ett samarbete inleddes mellan Toyota och General Motors. De tillverkade två bilmodeller: Toyota Corolla och GMs Chevrolet Prizm. Bilarna kom från samma produktionsanläggning och var i princip identiska, ändå sattes priset högre för Toyota Corolla. Trots prisskillnaden sålde denna modell dubbelt så mycket som den snarlika GM-modellen. Anledningen var att Toyota hade betydligt högre anseende i konsumenternas ögon än GM på den tiden (Jobber, 2009). Varumärkeskapital förstärks genom *“brand awareness”* och *“brand image”*.



Figur 1: Visar de faktorer som påverkar varumärkeskapital

Brand awareness

Hur mycket information en konsument har om ett märke påverkar både i vilken utsträckning de överväger ett varumärke före ett viktigt köp (t.ex. bil, hus) samt vilket varumärke de väljer i en situation där produkten inte är så viktig (t.ex. tandkräm) (Jobber, 2009). Starkt medvetande om ett varumärke resulterar ofta i högre varumärkeskapital.

Brand image

Brand image definieras av Keller (1993) som *“the perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory”*. För att man ska kunna skapa en emotionell relation mellan

kund och varumärke är det viktigt att kunderna associerar varumärket med en känsla, upplevelse eller attityd snarare än ett objekt med en förutbestämd funktion. Detta blir allt viktigare eftersom skillnaden mellan produkter i samma kategori tenderar att bli mindre. Då blir det extra viktigt att differentiera sig med hjälp av ett starkt varumärke (Melin, 1999). Apple är inte datorer och telefoner utan ett varumärke som lovar en fantastisk användarupplevelse. Audi är inte en bil utan ett varumärke som utlovar design och ett tekniskt försprång. Fördelen med att associationerna är kopplade till en känsla är den att varumärket lättare kan lansera produkter i nya kategorier (Jobber&Fahy 2009).

3.3 Diversifiering

Många välkända lönsamhets-strategier går ut på att kapa kostnader och effektivisera verksamheten. Förr eller senare upplever dock många företag avtagande avkastning, det vill säga en gräns när man inte kan effektivisera verksamheten mer. En möjlig lösning att återfå och utöka lönsamheten är diversifiering, en strategi där man satsar på nya marknader och nya produkter(Aaker, 2005).

Diversifiering definieras som:

"expanding or entering in new markets which are different from the firm's existing product lines or markets" (Rumelt, 1982).

Diversifiering delas normalt in i två typer: relaterad respektive orelaterad. Relaterad diversifiering är expansion till nya områden där många av de resurser man redan har kan användas, även om det är nya marknader. Synergieffekter kan nås genom såväl fysiska (teknisk utrustning) som abstrakta resurser (varumärkeskapital). Orelaterad diversifiering innebär att gå in i nya marknader eller produktlinjer som inte är förenliga med den existerande. Eventuella synergieffekter här är riskreducering och att företaget ofta kan samla finansiella aktiviteter (t.ex. investeringsbeslut, rättsliga frågor) i samma enhet (Johnson&Scholes, 2002).

Vår studie baseras på hur synergieffekter kan uppnås genom varumärket, det vill säga en form av relaterad diversifiering. Enligt Aaker(2010) finns det tre sätt att ta tillvara på varumärkeskapitalet: linjeutvidgning, co-branding och varumärkesutvidgning. Eftersom fenomenet som undersöks i bilbranschen är ett exempel på varumärkesutvidgning kommer teoriavsnittet att fokusera på det, även om linjeutvidgning och co-branding kort beskrivs för att undvika begreppsförvirring.

3.4 Linjeutvidgning

Aaker(2010) beskriver linjeutvidgning som en lätt modifiering av en redan existerande produkt. Det kan vara förändringar i smak såsom när Coca Cola introducerade Diet Coke eller när Google lanserade Google Calendar och Google Maps. Inom bilbranschen är en ny modell som inte förändras alltför mycket i pris en linjeutvidgning, exempelvis en cabriolet. Detta är inte samma sak som när Toyota lanserade Lexus som är en mkt lyxigare bil till ett premiumsegment, det vill säga en direkt varumärkesutvidgning som kommer beskrivas senare(Jobber, 2009).

3.5 Co-branding

Co-branding är ett alternativ till varumärkesutvidgning och kan även det hjälpa till att stärka varumärket(Jobber, 2009). Begreppet co-branding definieras som ett strategiskt samarbete mellan två företag vars varumärken tillsammans kan skapa positiva synergieffekter och därigenom ett ökat värde för båda (Blackett&Boad, 1999). Värdet de två varumärkena ger upphov till tillsammans är högre än om de verkat på varsitt håll. Ett exempel är när Porsche Design och Siemens lanserade en serie av köksredskap (kaffemaskiner, brödrost etc.). Ytterligare ett exempel är när Häagen-Dazs och Baileys gick ihop och gjorde en glass med Baileys-smak. En fördel med co-branding är de synergieffekter som kan uppnås. En kund som gillar både Baileys och glass kommer med större sannolikhet att testa Häagen-Dazs glass och på så sätt kanske upptäcka ett nytt favorit-glassmärke. På samma sätt kommer en Häagen-Dazs- dyrkare kanske prova den nya sorten och forma en positiv bild av Baileys, vilket kan påverka nästa köp på Systembolaget. Co-branding kan även användas till att nå en speciell nische i marknaden. Ett exempel är när Ford gjorde ett samarbete med Elle för att nå de kvinnor som värderar design framför prestation vid bilköp (Jobber 2009). En annan typ av co-branding är sponsring. Exempelvis har Ferrari och Shell ett avtal där Ferraris-racing team får finansiellt stöd i utbyte mot att Shells logga syns på bilarna. För företag med starkt varumärke är s.k. licensiering ett alternativ. Det är en co-branding då man endast säljer rätten till att använda varumärket i olika sammanhang. Ett sådant exempel är när datortillverkaren Acer köpte rätten till att använda Ferraris logga på sina "sportigaste" datormodeller. Nackdelar med co-branding är dock att respektive företag får minskad kontroll samt att ett misslyckande av ena parten även kan leda till dåligt rykte för den andra parten (Jobber, 2009).

3.6 Varumärkesutvidgning

Varumärkesutvidgning är som beskrivits ovan en typ av relaterad diversifiering. Genom åren har dock många olika definitioner för begreppet uppkommit. David Aakers (1991) tolkning förekommer mest

frekvent i litteraturen och kommer därför att ligga till grund för vår undersökning. Aaker beskriver varumärkesutvidgning som: *”Lansering av nya produkter i en ny produktkategori med hjälp av ett redan existerande varumärke”*.

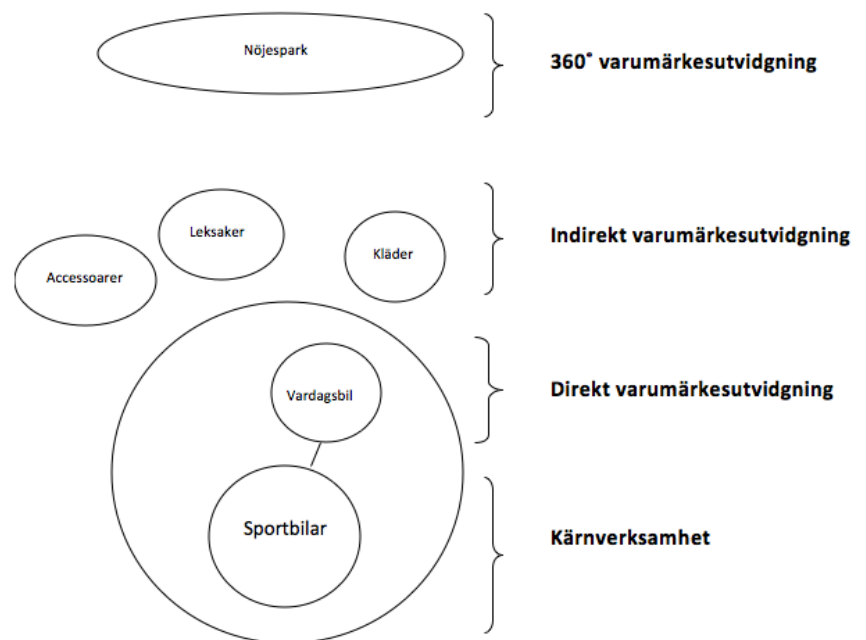
3.6.1 Direkt, indirekt och 360 graders varumärkesutvidgning

Varumärkesutvidgningar kan delas in i tre undergrupper (Taylor, 2004). Har en varumärkesutvidgning en direkt koppling till originalverksamheten kallas det Direkt Varumärkesutvidgning. I

sportbilsindustrin skulle detta kunna vara en vanlig familjebil där transport är den gemensamma nämnaren. Ett annat exempel är när Gillette vars kärnverksamhet är produktion av rakblad, lanserade en rakgelé. En direkt varumärkesutvidgning fungerar som ett komplement till nuvarande sortiment. Det är snarlikt och angränsande till nuvarande utbud men substituerar inte utan är till för att öka försäljning hos befintliga kunder genom ökad försäljning inom samma användningsområde som ursprungsprodukten.

En indirekt varumärkesutvidgning sträcker sig till nya kategorier och har inte en självklar koppling till kärnverksamheten. Exempel på detta i bilindustrin är kläder, smycken etc. Ytterligare ett exempel på en indirekt varumärkesutvidgning är när BIC som producerar billiga engångspennor lanserade en parfym.

Den tredje och lite ovanligare varumärkesutvidgningstypen är när ett helt koncept skapas runt ett varumärkes produkter. Ett tydligt exempel är Ferrari som 2010 skapade *”The Ferrari World”*, en temapark i Abu Dhabi, Förenta Arabemiraten.



Figur: De olika typerna av varumärkesutvidgning illustreras i figuren ovan med Koenigsegg som exempel.

3.6.2 Syfte med varumärkesutvidgningar

Det finns främst två syften med att lansera varumärkesutvidgningar:

1. Stärka varumärket
2. Öka företagets vinst

Om syftet är att stärka varumärket är processen en marknadsföringsaktivitet och hamnar således under ett marknadsföringskonto när det redovisas. Genom att stärka varumärket hoppas man så småningom även öka försäljningen av bilar. Är syftet däremot att bygga upp en lönsam sidoverksamhet redovisas kostnaderna under egen post. Volvo Lastvagnar är ett exempel på direkt varumärkesutvidgning där syftet är att tjäna pengar. Motsatsen är Volvo merchandise, ett exempel på indirekt varumärkesutvidgning där syftet är att stärka varumärket hos en bredare publik än enbart bilköparna (Johansson, appendix 3).

3.6.3 Fördelar med varumärkesutvidgning

Att använda ett redan existerande varumärke vid introducering av nya produkter kan reducera risker samt sänka kostnaderna för lanseringen (Kapferer, 2008). Distributörer blir lättare övertygade om att den nya produkten går att sälja om den härstammar från ett välkänt märke de redan säljer mycket av. På samma sätt blir konsumenter mer välvilligt inställda mot att prova en ny produkt om de redan har en positiv association till varumärket (Aaker, 2010). Om kärnverksamheten redan byggt upp en hög "brand awareness" behöver man inte börja om från noll med den nya produkten. Det är även möjligt att uppnå skalfördelar genom marknadsföring i och med att den nya produkten lyfts fram med varumärkets redan existerande publicitet. I vissa fall kan även försäljningen av kärnprodukter öka eftersom varumärket syns mer frekvent i och med de nya produkterna (Jobber, 2009).

3.6.4 Nackdelar med varumärkesutvidgning

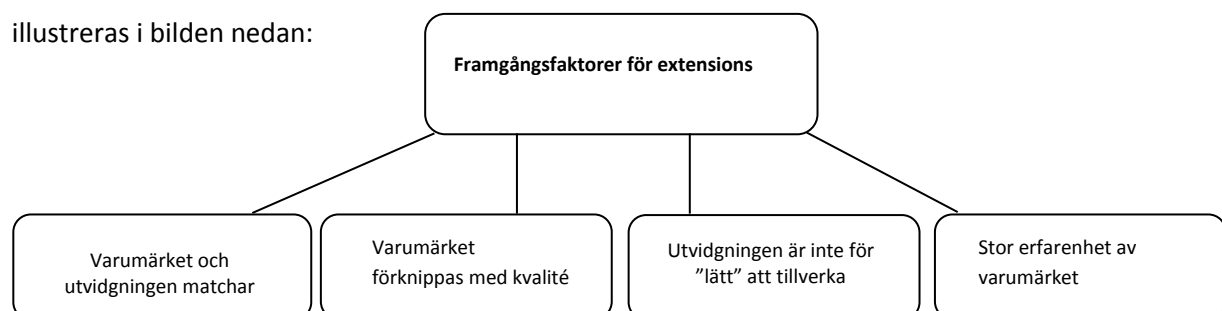
Även om varumärkesutvidgning på flera sätt kan ge den nya produkten en skjuts i rätt riktning finns det vissa risker. Om den nya produkten blir mycket populär finns det en risk för kannibalisering (Trout, 2002), det vill säga att den nya produkten tar över försäljning från den ursprungliga. Detta är vanligast i en linjeutvidgning eftersom den nya produkten kan ersätta den gamla, även om den är annorlunda (John&Loken, 1998). Man ska även vara medveten om att en misslyckad produkt lätt påverkar varumärket negativt. Detta är också vanligast i linjeutvidgningar eftersom de är närmare kopplade till det ursprungliga varumärket. Kunder som inte har någon tidigare åsikt om

originalprodukten och köper den nya produkten har bara den nya produkten som referensram. Blir de missnöjda med den nya produkten kan de börja tvivla på varumärket i sig (Reddy, Holak, och Bhat, 1994). Även om det finns risker med linjeutvidgningar står indirekta varumärkesutvidgningar ofta inför större utmaningar. Att ändra smak eller förpackning påverkar ofta inte konsumenternas associationer gentemot varumärket. Det är ett betydligt större steg att utvidga sitt varumärke till en ny kategori (Haig, 2011). Ett exempel är när BIC lanserade en parfym och misslyckades fatalt eftersom den nya kategorin krockade med den etablerade varumärkesassociationen billiga engångsprodukter (Jobber, 2009). För att framgångsrikt bredda sitt varumärke måste man ha en klar bild över vad varumärket signalerar. Aaker (1997) beskriver två metoder för att minimera eller undvika skador på det ursprungliga varumärket: Sub-branding och repositioning av hela varumärket. Sub-branding innebär att man använder det ursprungliga varumärket men med ett tilläggsnamn för att skilja de två produkterna åt, samtidigt som fördelar kan dras från originalmärket. Marc by Marc Jacobs är ett sub-brand som riktar sig mot en yngre målgrupp och erbjuder väsentligt lägre priser än det luxuösa Marc Jacobs. Genom att ha olika namn får modernmärket behålla sin exklusivitet samtidigt som de kan vända sig mot en bredare målgrupp med sitt sub-brand som drar nytta av modernmärkes lyxstatus (Aaker, 2010). Repositioning används för att undvika förvirring och innebär att företaget i fråga repositionerar sig genom att sänka eller höja alla produkters priser, såväl nya som gamla. En sådan strategi är dock svår att lyckas med. Går man från höga priser till låga riskerar man att tappa de kunder som vill känna sig exklusiva och går man från låga till höga krävs en övertygande förklaring till varför (Jobber, 2009).

3.6.5 Framgångsfaktorer för varumärkesutvidgningar

Det finns ett flertal forskare som försökt att kartlägga generella framgångsfaktorer för varumärkesutvidgningar. De forskare som fått störst genomslag och som därför kommer att ligga till grund för detta teoriavsnitt är Aaker&Keller(1990) och Swaminathan, Fox, and Reddy (2001).

Aaker&Keller (1990) konstaterar att det finns tre framgångsfaktorer för varumärkesutvidgningar och Swaminathan, Fox&Reddy (2001) bygger på med ytterligare en. De totalt fyra framgångsfaktorerna illustreras i bilden nedan:



3.6.5.1 Varumärket och utvidgningen matchar

Alla varumärken är förknippade med olika karaktärsdrag, användarsituation, typ av köpare, en plats eller en produktgrupp (Aaker, 1982). För att bara nämna några exempel är Apple förknippat med användarvänlighet, Mercedes med rika medelålders kunder och Toyota med japansk finess (Aaker&Keller 1990). Överförs varumärkets image till varumärkesutvidgningen blir attityden bland kunder mer positiv gentemot varumärkesutvidgningen. Aaker&Keller(1990) listar tre faktorer som avgör om det är en bra matchning mellan varumärke och utvidgning. Dessa är överförbarhet, komplement och substitut. En bra matchning kräver dock endast att en av faktorerna skall vara uppfylld.

Överförbarhet är ett mått på hur konsumenter uppfattar produktionen av varumärkesutvidgningen. Anser de att det är troligt att befintlig personal, anläggning och kunskap kommer användas till utvidgningen är det troligare att matchningen blir bra. Om ett företag skenar och hamnar långt ifrån sin ursprungliga kompetens kan det väcka skepsis bland konsumenterna. **Substitut** anger till vilken grad kärnverksamhet och utvidgning substituerar varandra. Ett exempel är om en skidtillverkare börjar göra skridskor. Konsumenten kan använda de båda produkterna som substitut, men de anser fortfarande att det är en bra matchning mellan produkterna, och kommer inte ifrågasätta originalvarumärkets kärnvärden. **Komplement** är den tredje och sista matchningstypen och anger till vilken grad original-och utvidgningsprodukt kan användas samtidigt. För att ta skidtillverkaren som exempel igen är en komplementutvidgning att lansera skidkläder. Exempel på en dålig matchning skulle kunna vara om McDonalds skulle ge sig in i kamerabranschen. Detta eftersom många skulle anse att McDonalds inte har någon trovärdighet där. Ytterligare en svårighet med associationer är att varumärket skulle kunna skada varumärkesutvidgningen. Om Heineken skulle börja producera popcorn skulle många kunder leka med tanken kring popcorn med ölsmak, vilket inte är någon trevlig association. Resultatet blir då en negativ inställning till Heinekens popcorn (Aaker&Keller 1990).

3.6.5.2 Varumärket förknippas med kvalité

Uppfattad kvalité definieras av Zeithaml (1988) som *“global assessment of a consumer's judgment about the superiority or excellence of a product”*. Attityden till varumärkets kvalité baseras på attribut som hur länge de håller, eventuella defekter, service och hur de presterar (Garvin 1984). Aaker&Keller (1990) konstaterar som tidigare nämnt att en varumärkesutvidgning får ett bättre mottagande av kunder om de anser att varumärket är av hög kvalité. Ett tydligt exempel är parfymer

från Chanel som säljer bra, i jämförelse med de parfymer lågprisvarumärket BIC försökte lansera (Jobber, 2009).

3.6.5.3 Hur "lättillverkad" varumärkesutvidgningen är

Aaker&Keller (1990) menar att konsumenter som uppfattar en utvidgning som lättillverkad anser att produkterna är inkonsistenta och till och med explorativa, såvida kärnverksamheten erbjuder avancerade produkter. Konsumenters uppfattning blir då att varumärket lanserar produkter till överpris vilket i sin tur resulterar i negativa associationer gentemot varumärket. Exempel på när en produkt skulle kunna uppfattas som för lätt att tillverka är om Häagen-Dazs skulle börja producera keso. Häagen-Dazs förknippas med premium-glass tillverkad av högkvalitativa råvaror med stort smakutbud. Många anser att keso smakar likadant oavsett varumärke och skulle således inte bli en trovärdig utvidgning.

3.6.5.4 Stor erfarenhet av varumärket

Swaminathan, Fox och Reddy (2001) anser att erfarenhet från tidigare köp från varumärket bör påverka kunskap och förtroende för varumärket. De bevisar i sin studie att tidigare erfarenhet av ett varumärke faktiskt ökar chansen för att testa en produktutvidgning. Völckner och Sattler (2006) stärker deras resultat med en studie som visar att konsumenter som inte känner till kärnverksamheten förlitar sig mer på yttre attribut som exempelvis marknadsföring vid utvärdering av en produktutvidgning. Efter första köpet av nya produkten är det dock andra faktorer som exempelvis produktens kvalité som avgör om konsumenten köper den igen (Swaminathan, Fox, and Reddy, 2001). Chanserna till en lyckad produktutvidgning ökar med ett första köp, företag bör därför fokusera på att bygga upp varumärkeskapital alternativt att förvärva redan välkända varumärken.(Völckner&Sattler, 2006)

3.6.6 Faktorer som bidrar till misslyckade varumärkesutvidgningar

Enligt David Taylor(2004) finns endast 50 % av varumärkesutvidgningar kvar tre år efter lanseringen. Förutom dålig matchning beror detta på fem olika orsaker som illustreras i bilden nedan:

1. Kärnverksamheten försummas
2. Otydlig vision
3. Misslyckas med att förstå marknaden
4. "Hagelsvärm-stretching"
5. Utförandet försummas

Ett exempel på när en kärnverksamhet försummas samtidigt som utvidgningarna behövs är när Virgin sålde sin musikverksamhet, vilken var företagets ursprungliga verksamhet. Ingen vet vad som hade hänt med Virgins varumärke om de hade spenderat mer tid och kraft på att kommunicera sin kärnverksamhet. Det är dock inte troligt att bilföretag säljer av sin kärnverksamhet för att enbart sälja accessoarer. Därav är denna faktor inte aktuell för vår studie. Den femte faktorn "Utförandet försummas" är jämförbar med att en vara är "för lättillverkad", och kommer därför inte heller beskrivas eftersom det nämns tidigare i teorin. De övriga tre faktorerna som kan leda till misslyckande (Otydlig vision, misslyckas med att förstå marknaden och hagelsvärm-stretching) är dock relevanta och kommer därför beskrivas mer ingående i texten nedan.

3.6.6.1 Otydlig vision

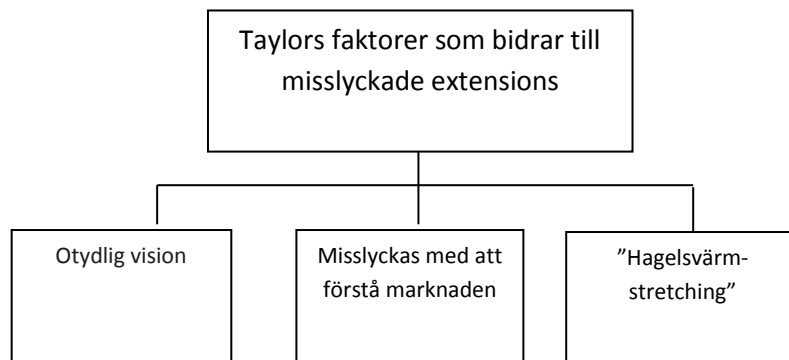
Genom att ha en tydlig riktning blir det lättare att lyfta fram varumärkets konkurrensfördelar. Ett tydligt exempel på varför en tydlig vision behövs är när Disneyland Paris skulle lansera den nya och annorlunda åkattraktionen "Space Mountain". Denna attraktion var mycket mer fartfylld och skräckinjagande än deras tidigare åkattraktioner, helt klart något för vuxna och inte för deras ursprungliga yngre målgrupp. De brottades med frågor som om utvidgningen överhuvudtaget borde marknadsföras starkt eftersom den vid en första anblick verkade missplacerad i förhållande till vad Disneyland stod för. Genom att utarbeta en tydlig vision såg de däremot att utvidgningen faktiskt passade in i affärsidén. Visionen lød: *"Disneyland Paris är ett magiskt land där både vuxna och barn kan leva ut sina drömmar"*. Företag som inte har visionen klart för sig löper större risk att lansera oklara utvidgningar.

3.6.6.2 Misslyckas med att förstå konsumenter och marknaden

Ett mindre lyckat exempel på varumärkesutvidgning är när Virgin lanserade jeans. Virgin var känd för att tävla mot stora starka varumärken med höga marginaler och dålig service. Virgin kunde därför framgångsrikt gå in i flygbranschen och erbjuda både bättre service och lägre priser. När de försökte sig på mode gick det dock snett. Det visade sig att jeanskunder brydde sig om hög modedefaktor, d.v.s. varumärkets etablerade styrka på modemarknaden. Virgin hade inget tidigare etablerat varumärke inom mode och kunde därför endast tävla med pris, som inte var avgörande för kunderna. Detta är ett praktexempel på vad som händer när ett företag inte förstår vad som driver deras kunder, vilket kan få ödesdigra konsekvenser för en eventuell varumärkesutvidgning.

3.6.6.3 "Hagelsvärm-streching"

Många utvidgningar kan förvirra kunden och försämma bilden av varumärket. De utvidgningar som varken ger upphov till vinst eller hjälper till att bygga varumärkesvisionen anses vara ett slöseri med resurser. Dessa extensions jämförs med en hagelsvärm i och med att de inte har någon klar riktning och förlitar sig på hoppet av att någon extension i hagelsvärmen ska accepteras. Gillette försöker aktivt att utöka sin del av den manliga "grooming-marknaden" genom att bredda sitt sortiment av rakblad till bland annat deodoranter för män. Gillette är dock känd för sin specialistkunskap inom rakning och de låga försäljningssiffrorna av deodoranter tyder på att de inte lyckades övertyga kunderna om att de kan mäta sig med andra "grooming-varumärken". Däremot är Gilettes rakgelé en större succé eftersom den håller sig mer i linje med företagets vision.



Figur: Tre av fem faktorer som bidrar till misslyckade varumärkesutvidgningar enligt Taylor(2004)

4. Resultat

Nedan följer en kort sammanställning av de företagen vi undersöker för att skapa en känsla för deras storlek på marknaden utomlands såväl som i Sverige.

Tabell: Statistik över undersökta företag.

Företag	Segment	Totalt antal sålda bilar (2012)	Antal sålda bilar i Sverige (2012)
Koenigsegg	Hypersportbil	8	0
Ferrari	Sportbil	7318	70
Audi	Premium	1 450 000	17082
Citroën	Standard	1 436 000	6410

4.1 Koenigsegg

4.1.1 Bakgrund

Koenigsegg Automotive AB är en svensk biltillverkare som tillverkar exklusiva sportbilar i mindre serier. Bilarna byggs för hand i en nedlagd hangar utanför Ängelholm och det produceras endast ett tiotal bilar årligen. Företaget får kontinuerligt utmärkelser för sitt sinne för perfektion och prestanda. Koenigseggs mission är att utmana den rådande teknologin och alltid erbjuda det främsta inom sportbilsbranschen medan visionen är att driva teknisk utveckling. Bilarna är ett hantverk med den absolut senaste teknologin, där filosofin är att inte tillåta kompromisser i något steg i produktionen. För Koenigsegg handlar det inte enbart om lyx, utan även om att dra teknisk prestanda till sin spets. Prislappen för ett exemplar landar därför på ca 10 Mkr.

4.1.2 Varför vi valt att undersöka Koenigsegg mer i detalj

Koenigsegg är en biltillverkare som trots sin extremt låga försäljning och obefintliga marknadsföring blivit världskänd på bara några års tid. Hittills har deras öppenhet för förändring varit nyckeln till framgång, det är även öppenheten som lagt grunden till deras nylanserade webbshop för accessoarer (Halldora, 2013). Koenigseggs accessoarer sträcker sig idag från diamantringar till mössor.

Det finns ingen klar definition av hypersportbilar, men några attribut är extrem teknisk prestanda, design med en begränsad upplaga och en prislapp på flera miljoner. Koenigsegg uppfyller alla dessa kriterier och är således en bra representant för hypersportbilar. Det som fångade vårt intresse är att deras extrema diversifiering inom biltillverkning inte överensstämmer med dess merchandise-kollektion som vid en första anblick innehåller många olika typer av produkter, inte enbart för ett enda exklusivt segment.

4.1.3 Marknadsföringsstrategi kärnverksamheten

Koenigseggs är ett varumärke som lever på mystik. Man bedriver ingen "vanlig marknadsföring" då de anser att de inte har något behov av att synas. Koenigsegg förlitar sig på PR i större utsträckning än traditionell reklam. De försöker ständigt att utveckla sina bilar till den nivå att de slår rekord värda att skrivas om. Den enda aktiva marknadsföringen som görs sker genom s.k. riktade events och mässor. Vid dessa tillfällen träffar de återförsäljare, knyter kontakter och återkopplar med gamla kunder. Det är tveklöst Koenigseggs kunder som är de absolut viktigaste ambassadörerna då deras omdöme har avgörande effekt. Som intresserad kund behandlas man med största respekt och är alltid välkommen till produktionen i Ängelholm där det finns möjlighet att landa både med flygplan och helikopter. Halldora von Koenigsegg, Marknads- och PR-ansvarig menar att den typiske köparen är intresserad av ingenjörskonst och entreprenörskap. Syftet för bilköpet är inte som många tror att visa upp hur mycket pengar man har, snarare ett intresse för teknik i världsklass. Största kundbasen för bilförsäljningen finns i Mellanöstern och Europa, men på senare tid har intresset i Kina ökat enormt. Halldora von Koenigsegg berättar att Koenigsegg har haft en del bekymmer med acceptans bland allmänheten i moderlandet Sverige då det anses vara ett för exklusivt varumärke. Många klassificerar Koenigseggs bilar som överflöd och tar därför totalt avstånd istället för att se det som att Koenigsegg bidrar till svensk teknik och företagande. Koenigsegg själva associerar inte varumärket med lyx eller överflöd utan istället prestanda och den absolut senaste tekniken.

Marknaden för supersportbilar är mycket liten vilket gör att konkurrensen är global och ytterst hård mellan de få tillverkare som existerar. Företag som Ferrari, Lamborghini och Bentley kan inte räknas som direkta konkurrenter då alla gör större standardiserade serier till lägre priser. Koenigseggs verkliga konkurrenter är italienska Pagani samt franska Bugatti.

4.1.4 Extension-strategi

Varumärkesutvidgningen är först och främst till för att tillgodose fansens önskemål. Många entusiaster vill kunna köpa vardagliga saker med Koenigseggs logga och emblem. Samlare vill ha småskaliga modeller, broschyrer och saker som endast tillverkas i begränsad upplaga. Koenigsegg ger

ofta ut produkter kostnadsfritt till existerande kunder för att främja relationen. Syftet är således både att tillgodose fans och existerande kunder, stärka varumärket samt få en extra inkomstkälla. Tanken är att man ska återspegla Koenigseggs fokus på finess även i varumärkesutvidgningarna. Produkterna ska vara av hög kvalitet och givetvis prissättas efter denna modell. De indirekta varumärkesutvidgningarna benämns som Koenigsegg Lifestyle och består av följande kategorier:

- Kläder (keps, piké, t-shirts, mössor, badrock)
- Samlingsobjekt (repliker i olika skalor)
- Hem och kontor(USB-minne, handdukar)
- Barn(babykläder samt hoodies i barnstorlekar)
- Accessorier och smycken (manschettknappar, halsband, diamantring, örhängen, skärp)

Idag tillverkas endast mobilfodral i den egna produktionen, resten outsourcas till noga utvalda leverantörer. Själva anser Koenigsegg att dess själ, hjärta och kvalitet är de faktorer som ger kringprodukterna fördel gentemot konkurrenterna. Idag står fangruppen i USA nästan uteslutande för köp av Koenigseggs accessoarer men Koenigseggs plan är att så småningom sprida produkterna till en bredare kundgrupp. Det finns önskemål att ta Koenigsegg Lifestyle längre: att skapa en kollektion som ska riktas till bilägarna och är ännu mer i paritet med visionen.

4.1.5 Implementering och prestation

Samtliga produkter i Koenigsegg Lifestyle säljs via hemsidan. Accessorierna marknadsförs inte i större utsträckning än att de visas upp på mässor, där även personalen bär produkterna själva. Halldora von Koenigsegg(PR-och marknadsansvarig) anger att de har långt att gå innan dess varumärkesutvidgnings-program är fulländat. De har i dagsläget endast etablerat en plattform ute i världen men har planer på att bredda försäljningen med fler kanaler. Slutmålet är att tillverka en kollektion där köp sker på beställning i samarbete med ett etablerat modevarumärke. Fokus kommer ligga på designerplagg istället för sporadiskt utvalda produkter. De letar efter en co-branding möjlighet som signalerar kvalitet, race och edge. Idéer finns kring solglasögon, skor och läderprodukter. Koenigsegg är i första hand ett bilföretag så utav den anledningen får varumärkesutvidgningarna växa steg för steg precis som moderföretaget gjort.

Halldora von Koenigsegg (PR-och marknadsansvarig) anser inte att de säljer en produkt, utan en service i kombination med en känsla. De försöker ständigt förfina alla kopplingar för att uppfylla den känslan också i merchandise-produkterna. Internationellt sett har varumärkesutvidgningarna

presterat enligt planen, i vissa fall bättre. Koenigsegg har strikta riktlinjer för vad de kan tänka sig bli associerade med och är mycket restriktiva med vad de vill göra. Många företag har uttryckt intresse för ett samarbete med dem, men för att det ska bli aktuellt måste det stärka Koenigseggs varumärke avsevärt. De skulle exempelvis aldrig vilja bli förknippade med tobaksprodukter oavsett vinstmöjlighet. Halldora von Koenigsegg (PR-och marknadsansvarig) understryker att det måste finnas en långsiktig varaktighet i deras strategi, de har aldrig varit intresserade av kortsiktig vinst.

Försäljningen i Sverige går trögt både för bilar och merchandise. Strategin för merchandise i Sverige är densamma som utomlands. De har idag enbart en internationellt utformad marknadsplan som inte tycks fungera särskilt bra på den svenska marknaden då samtliga merchandise-produkter säljer klart bättre utomlands. Som tidigare nämnt har Koenigsegg obefintlig marknadsföring för sina extensions. Detta har resulterat i att både befintliga men även nya potentiella kunder har dålig koll på vad som erbjuds. PR och media skriver ofta om bilarna, varumärkesutvidgningarna är dock något som hamnat i skymundan. Reaktionen från de som köpt merchandise är däremot väldigt bra enligt Halldora von Koenigsegg (PR-och marknadsansvarig). Alla produkter håller hög standard och överensstämmer med strategin för bilarna.

De säljkanaler som finns är för den svenska marknaden väldigt begränsade. Koenigseggs förklaring till varför försäljningen går trögt i Sverige är oklar, men spekulationer om den svenska mentaliteten och den s.k. "jantelagen" har diskuterats internt.

4.2 Ferrari

4.2.1 Bakgrund

Ferrari är en Italiensk sportbilstillverkare som grundades 1928 av racelegenden Enzo Ferrari. Ferraris vision är att bygga unika sportbilar och ta fram den italienska excellensen på vägar såväl som racingbanor. År 2012 blev Ferrari utsedd till världens starkaste varumärke (Björklund, 2013).

Varumärket är fortfarande starkt kopplat till Formel 1, även om de numera utvecklar fler modeller för "everyday-driving". De tillverkar ca 7000 bilar om året och de varierar i en prisklass från 2 000 000 SEK till specialmodeller för 6 500 000 SEK som endast säljs i ett par hundra exemplar (Undercoffler, 2013).

4.2.2 Varför har vi valt att undersöka just Ferrari?

Ferrari är det bilföretag med högst utvecklad merchandise-verksamhet, då den totalt utgör ca 20 % av företagets omsättning (Park, 2011). Med sin starka Formula 1-historia är de en bra representant för segmentet premium-sportbilar.

4.2.3 Marknadsföringsstrategi kärnverksamhet

I Sverige kommuniceras visionen genom en rad olika kanaler: kundmagasin, riktade utskick/direktmarknadsföring samt "showroom-experience" med presentationer för inbjudna utvalda grupper. Deras målgrupp är den daglige föraren och racingintresserade som ser upplevelsen och varumärket som viktigast. Valet av målgrupp är även baserat på inkomst eftersom bilarna ligger i den övre priskategorin. De varvar små exklusiva events med större events för en bredare målgrupp. Stina Sörensen, marknadsansvarig på Autoropa med bland annat Ferrari som ansvarsområde, menar att kunderna ofta har ett passionerat och långvarigt förhållande till Ferrari. Har man köpt en Ferrari köper man ofta nya modeller även senare i livet. För att stärka varumärket satsar Ferrari därför på långsiktiga personliga relationer där tät kommunikation och aktiviteter är grunden.

4.2.4 Extension-strategi

Syftet med att erbjuda varumärkesutvidgningar är att stärka varumärket. Målgrupp för produkterna är redan existerande kunder och prospekts som eventuellt kommer att köpa en bil i framtiden men inte har råd i dagsläget. Stina beskriver den typiske köparen av produkterna som en racingintresserad man i åldern 35-55 år, som vill komma nära varumärket men inte har råd med själva bilen. Hon menar därför att inställningen till varumärkesutvidgningarna är positiv bland kunderna. Utbudet av produkter beror på i vilket land de säljs. Allt finns tillgängligt på Ferraris egen hemsida, men återförsäljare väljer ofta en blandning av dyra och billigare produkter som passar det egna landets hemmamarknad. I Sverige finns få produkter, och utan tillgång till webbshop. Internationellt har Ferrari det överlägset mest utvecklade varumärkesutvidgningsprogrammet av de undersökta företagen. Ferrari lanserar hela kollektioner och ett flertal olika typer av varje produkt som exempelvis bälten, polotröjor etc. De har dessutom avdelningen "Scuderia" som utvecklar extra racinginspirerade produkter. Ferraris utbud består av:

- Klockor (herr)
- Kläder (piké, byxor, sweaters, jackor, badkläder för dam, barn, herr etc.)
- Accessorier (Väskor, solglasögon, bälten, skor)
- Bilmodeller (Repliker i hög variation och skala)
- Sport (Golf, surf-och skidutrustning)
- Barn (nallebjörnar, leksaker etc.)
- Hem och kontor (pennor, hörlurar, kalender etc.)

Ferrari använder sig även av co-branding. I nuläget har de samarbete med det italienska skomärket Tod's där de tagit fram en sko-och accessoarkollektion som säljs via båda företagens webshoppar och butiker(Tod's, 2013). Ytterligare samarbeten, såväl co-branding som licensiering är med företagen Philip Morris International, Fiat, Shell, Acer, Kaspersky och AMD (Cutler, 2012). Som nämndes i teoridelen har även Ferrari skapat "The Ferrari World", en nöjespark i Abu Dhabi med Ferrari-tema (Reilly, 2012).

4.2.5 Implementering och prestation

Ferraris varumärkesutvidgningar är de som är mest utvecklade då det gäller att följa företagets vision. Försäljningen i Sverige är trots detta långt från optimal. Marknadsföring av extensions sker via web, mail, samt under events. Utomlands finns även Ferrari-auktoriserade affärer som endast säljer merchandise-produkter. Merchandise-försäljningen har fått sparsamt med resurser till att utveckla den svenska verksamheten. Återförsäljaren Autoropa har en fördel då de är ensamma på den svenska marknaden som officiell återförsäljare. Detta gynnar Autoropa, men är för Ferraris del är dåligt då produkterna får lite exponering mot slutkund. Den produkt som säljer bäst i Sverige är kepsar med loggan på. Överlag anser Stina Sörenson, marknadsansvarig för Ferrari på Autoropa, att deras konkurrensfördelar är varumärkesexponering och rent allmänt att dess produkter har hög "coolhetsfaktor". Svagheterna i Sverige är att deras utbud är litet jämfört med utomlands, samt att en svensk version av webbshoppen inte finns tillgänglig. Förändringar till att förbättra varumärkesutvidgnings- programmet är just att lansera en webbshop, tillhandahålla en provkollektion för kunder samt mer information om produkterna. I nuläget har de inga funderingar på att ta in fler produkter eftersom de inte vill tappa fokus på kärnverksamheten som är bilförsäljning. Det man har lyckats med internationellt är co-branding och licensiering. Dessa produkter säljs bra även i Sverige, något som kan tyckas vara oklart då resterande merchandise säljer förhållandevis dåligt. Ferrari har ingen utarbetad strategi för enbart Sverige och vet att deras låga satsning kan vara en bidragande faktor till den dåliga försäljningen av merchandise i Sverige. Co-brandingen och licensieringen går bra i och med att den drivs av andra företag med en utarbetad och anpassad strategi för Sverige.

4.3 Audi

4.3.1 Bakgrund

Dagens AUDI AG har en historia som blickar tillbaka på mer än 100 år av bilbyggande. Audis resa tog sin början under sent 1800-tal men fick en explosionsartad vändning 1932 då de slogs samman med fyra stora tyska bilmärken och bildade Auto Union AG – under firmamärket med de fyra

ringarna. Företaget är idag en av världens mest lönsamma biltillverkare då de årligen säljer över en miljon fordon med bred variation (Audi, 2013). De tillverkar en rad olika premiumbilar från ca 250 000:- till lyxbilar med en prislapp som överstiger 1 500 000:-. Visionen är att ha ett försprång genom teknik ("Vorsprung durch technik"). Varumärket har en stark koppling till olika typer av motorsport, utan att dölja att det är ett bra sätt att visa upp sin teknik på. De var klart teknikledande i rally i början av 80-talet. Efter en olycka i en portugisisk tävling 1986 valde dock Audi att dra sig ur rallyverksamheten, trots att deras lag inte var inblandad i olyckan.

Racingverksamheten och medverkan i det prestigefulla 24h-loppet Lemans finns dock kvar.

4.3.2 Varför har vi valt att undersöka Audi närmare?

Audi har ett välutvecklat extension-program med flera olika produktkategorier. De flesta av deras produkter matchar den teknik varumärket står för, vilket de visar bland annat genom att tillverka en handväska med en speciell justerbar funktion som är nytänkande för väsktillverkning. Det verkar således som att Audi har en genomtänkt strategi, samtidigt som de prismässigt är en bra representant för premiumsegmentet i Sverige.

4.3.3 Marknadsföringsstrategi kärnverksamheten

Försäljningen av bilar går både till tjänstebils kunder och privatkunder, även om försäljningen i tjänstebilsektorn står för den största delen. Den typiske kunden värdesätter kvalité, design och teknik. Det handlar om en livsstil mer än om att ta sig från a till b. Vanliga kunder är ofta egenföretagare eller har en högt uppsatt position. Informations- och PR ansvarige Irene Bernald anger att Audi anses vara ett modernt tyskt premiumvarumärke där kvalité står i fokus. Hon anser att varumärket uppfattas snarlikt av de som inte äger deras bilar, om än inte lika starkt.

4.3.4 Extension-strategi

Syftet med deras extensions är att stärka varumärket. De försöker få en bra matchning mellan produkter och vad varumärket Audi står för, "Allt ska andas Audi" som Emelie Sandahl, säljansvarig på Audi Showroom beskriver det. Merchandise-kunderna är både de som inte har råd med en Audi och de fantaster och turister som bara vill ta del av Audis värld. Deras accessoarer är sportiga och finns för både barn, kvinnor och män. Säljansvarig på Audi Showroom menar att det finns många i Sverige som inte hört talas om Audis extensionsprogram, men att reaktionen när de ser dem enbart är positiv. Marknadsansvarig på huvudkontoret fyller i att det helt klart finns ett intresse för produkterna. Audi har följande kategorier av indirekta varumärkesutvidgningar:

- Kläder (jackor, hoodies, pikéer etc.)
- Accessorier (klockor, solglasögon, nyckelringar, vaser, väskor)
- Barn (kläder, "Mini Quattro"-små bobcars som ser ut som originalbilar), nallebjörnar)
- A1 (klädkollektion med detaljer från den populära A1-modellen)
- Audi Sport (Kläder och accessoarer inspirerade av motorsporten)
- Alpint (skidutrustning och skidkläder)
- Modellbilar

Produkterna är diskreta med fokus på funktion, kvalité och design. Exempelvis har en av läderväskorna för kvinnor en justerbar funktion för handtaget som inte är vanlig på väskmarknaden i övrigt. Detta är i linje med vad bilmärket lovar: "Försprång genom teknik". Audi bedriver även en del samarbeten med andra företag, de har bland annat tagit fram en kniv i samarbete med knivtillverkaren Paul Bourse och klockorna de erbjuder är ett samarbete med märket Sinn. PR-ansvarige anger att detta inte är i syfte att lyfta fram andra varumärken, utan att det fungerar som ett kvalitetsbevis så att man inte kopplar deras produkter med billiga reklamprylar. De har valt att outsourca merchandise-verksamheten till företaget NEH som sköter de flesta beslut.

4.3.5 Implementation och Prestation

I Sverige säljs produkterna via hemsida, återförsäljare samt i showroom. Det ska dock noteras att utbudet på hemsidan är större än hos återförsäljare och i deras showroom då de har begränsat utrymme. Säljansvarig på Audi Showroom påpekar att de alltid erbjuder sig att beställa in produkter om kunden så önskar. Kunderna kan även själva beställa på hemsidan. Produkterna får begränsad marknadsföring, ibland finns de med i "Audimagasinet", en tidning som går ut till de köpare som har haft en bil i fem år. Produkterna kan även förekomma i vissa utskick.

Överlag anser Emelie Sandahl, säljansvarig på Audi Showroom, att deras extension-strategi är relativt bra, hon menar att det är en kostnadsfråga eftersom merchandise-produkterna är relativt dyra att köpa in. Informations och PR-ansvarige anser att varumärkesutvidgningarna inte presterar som de kunde gjort eftersom de satsar för lite resurser på marknadsföring i Sverige. Fördelarna med deras extension-program är deras stora utbud samt varumärket i sig, man köper inte produkterna utan någon som helst relation eller intresse av Audi. Det som hade kunnat förbättras är fler kollektioner för att inte fastna i ett gammalt mönster. Säljansvarig på Audi Showroom anser även att utbudet bör anpassas mer efter marknaden. I dagsläget tas alla beslut i Tyskland och det präglar designen. De produkter som säljer bäst i Sverige är barnkläder och leksaker. Näst bäst säljer miniatyrmodeller. De

ser ingen skillnad i försäljning av vanliga designprodukter och produkter med koppling till motorsport. Vilka produkter som säljs när är en periodfråga. Är en viktig tävling på tapeten ökar försäljningen av tävlingsrelaterade merchandise-produkter. Vad gäller alla produkter överlag har merchandise en topp runt jul. Försäljningen av extensions i Sverige är klart mindre än utomlands. Det finns en större merchandise-trend utomlands och man har en person som enbart jobbar med merchandise, vilket inte är fallet i Sverige. Audis PR-ansvarige instämmer i att satsningen på att marknadsföra produkterna är låg i Sverige, då de ser merchandise-kollektionen som ett komplement till bilförsäljningen. I Tyskland säljer de mer merchandise på plats när det är bilevent av olika slag, och speciellt på stora tävlingar som Le Mans i Frankrike. Audis säljansvarige på Audi Showroom tror att skillnaden i försäljning av merchandise i Sverige jämfört med utomlands främst beror på lägre marknadsföringsfokus samt att svenskar är försiktigare med att köpa och visa upp varumärken.

4.4 Citroën

4.4.1 Bakgrund

Citroën är ett franskt bilföretag grundat efter Första Världskriget av André Citroën med målsättningen att göra vardagsbilar folk har råd med. Citroën står för kreativ teknologi och oväntade lösningar och tjänster. Deras bilar ligger i prisklassen 100 000-300 000 SEK och säljs hos ett 70-tal återförsäljare bara i Sverige. Citroën har sedan starten intresserats av motorsport och velat bli associerade med tävlingar. Det var på 50-talet man började använda sina bilar i olika rallysammanhang, med målet att testa teknologin och visa allmänheten vad den serietillverkade bilen kunde göra. Idag har detta utvecklats till Citroën Racing, som sponsrar två rallyteam. Dessa innehar några av motorsportens tyngsta namn där båda teamen har erhållit flera världsmästartitlar. Numera är bilarna som används i racing specialbyggda för att tåla dagens mer påfrestande körning.

4.4.2 Varför har vi valt att undersöka Citroën närmare?

Citroën representerar en vardagsbil i standardklassen. Det som är intressant med just Citroën är att en majoritet av deras extensions har en nära koppling till racing och vad företaget står för. På senare tid har de dock tagit fram den lyxigare "ds-kollektionen" som inte är i linje med företagets image.

4.4.3 Marknadsföringsstrategi kärnverksamheten

Citroëns kärnverksamhet går i korthet ut på att göra kunder och aktieägare nöjda. Varumärket står för kreativ teknologi och design och organiserar sedan två år tillbaka en "Citroën Creative Awards" där de belönar djärva idéer för framtidens bilutveckling. De ger sina kunder fyra löften:

Genuinitet(noga testade och godkända produkter med garanti), expertis(utbildad personal hos alla

återförsäljare), bekvämlighet(återförsäljare över hela världen) och värde(uppdatering och service långt efter köpet). Citroëns målgrupp skiljer sig mellan olika modeller, men är generellt köpare av sin första bil. Henrik Zielfeldt, marknadsansvarig, anger att allmänheten uppfattar varumärket som innovativt. De når sin målgrupp genom fältarbete, återförsäljare samt reklam både i print och digitalt.

4.4.4 Extension-strategi

Syftet med att erbjuda extensions är att tillgängliggöra Citroëns värld för en större målgrupp, både vad gäller ålder och budget. Den typiske köparen är rallyintresserad men kör inte nödvändigtvis rally själv. Henrik Zielfeldt, marknadsansvarig menar att de numera bättre lyfter fram hur stolta de är över varumärket och dess historia.

De har tagit fram en merchandise-avdelning med följande undergrupper:

- Racing och sport: Tröjor, jackor, kepsar samt väska med "rally-look"
- DS (lyxigare kollektion): Sidenslips, sidenscarfs, skinnbälte, armbandsur för män och kvinnor
- Livsstil: "Vanliga" saker med loggan på, t.ex. keps, paraply, nyckelring, muggar
- Leksaker: Leksaksbilar
- Miniaturer av bilmodeller

Deras racing-accessoarer är välmatchade eftersom de flörtar med Citroëns involvering i rally. Däremot är deras DS-kollektion omatchad eftersom de accessoarerna har en lyxig framtoning som inte bilmärket har. Marknadsansvarig anser att design spelar stor roll i kollektionerna, precis som i bilproduktionen. De gör ingen reklam för varumärkesutvidgningarna men de finns hos återförsäljare, på mässor samt på den internationella hemsidans webbshop. Accessoarerna är mer populära utomlands och representanterna för Citroën tror att det beror på flera faktorer, men det har en stark koppling till var de säljer mest bilar. Nationaliteten på deras rallyförare spelar också in, två av dem är från Finland och där är också accessoarerna betydligt mer populära.

4.4.5 Implementation och prestation

I Sverige är satsningen på extensions inte särskilt stor. Den svenska hemsidan har ingen länk till webbshopen. För att hitta webbshopen måste man gå in på den internationella hemsidan direkt. De få varumärkesutvidgningar man har säljs via återförsäljare. Citroën Sverige anser att det internationella utbudet är bra, men att det kunde varit bättre exponerat i Sverige. Det är svårt att enbart sälja via återförsäljare eftersom de har mindre aktivitet gentemot vanliga butiker. Som Henrik

Zielfeldt, marknadsansvarig, uttrycker det *“Vi är ju inte ICA precis”*. Bristen på nedlagda resurser i Sverige beror till viss del på svenskar i sig men till störst del på företaget som inte har prioriterat en större satsning. Marknadsansvarige tror att svenskar överlag kan sägas vara rationella och mer intresserade av funktion. De köper tillbehör som kan förbättra bilen, men inte accessoarer. Marknadsansvarig menar att rallyinspirerade produkter och miniatyrbilarna är de merchandise-produkter som säljer bäst. Den typiske köparen av dessa minimodeller är antingen samlare eller existerande Citroënkund som köper dem till sina barn.

5. Analys

5.1 Sammanfattning- bilbranschens strategi för indirekta extensions

I det stora hela följer bilföretagen teorin om framgångsfaktorer av Aaker&Keller (1990) och Swaminathan, Fox och Reddy (2001), vilket vi inte trodde innan studien gjordes. Det är dock tydligt att våra valda tillverkares strategier inte anpassats till den svenska marknaden. De har idag enbart en internationellt utformad marknadsmix som inte tycks fungera särskilt bra på den svenska marknaden då samtliga undersökta företag uttrycker att de säljer klart bättre av merchandise utomlands. En huvudfråga när det gäller att utforma en internationell marknadsföringsstrategi är till vilken grad företaget kan anpassa erbjudandet till den lokala marknaden och standardisera produktutbudet. Fördelarna med standardisering är att företaget kan utnyttja skalfördelar. En tumregel är därför att företaget ska standardisera när det är möjligt och anpassa sig när det är nödvändigt (Jobber, 2009). Ser man till merchandise-**produkterna** är en klar majoritet standardiserade och saknar lokal anpassning. Enligt biltillverkarna erbjuds så gott som alla produkter internationellt vilket leder till att de standardiserade produkterna många gånger inte matchar den svenska marknadens efterfrågan. Samtliga företag erbjuder produkter som är väl matchade till varumärket såväl som omatchade produkter. Företagen har en nästan obefintlig marknadsföring/**Promotion** för sina extensions. Den marknadsföring som görs sker i regel endast på mässor och i enstaka mail-eller tidningsutskick till existerande bilägare. Många konsumenter, både befintliga och potentiella kunder, är inte medvetna om vad som erbjuds hos respektive varumärke. Emelie Sandahl, säljansvarig på Audi Showroom, uttrycker situationen:

“Folk är väldigt positiva, men många vet inte om att vi har produkterna”.

Den **Plats** som finns för försäljning på den svenska marknaden är väldigt begränsad. Försäljningen av produkterna sker via bilåterförsäljare och mässor, om än i mindre utsträckning än utomlands.

Majoriteten av försäljningen sker direkt via hemsidan. Varken Citroën eller Ferrari har dock extensions på den svenska hemsidan och förlitar sig på försäljning via den internationella hemsidan. **Prissättningen** går i linje med prissättningen för bilarna, det vill säga jämför man likartade produkter varumärkena emellan har Koenigsegg klart dyrast extension-produkter följt av Ferrari, Audi och Citroën som har billigast (se appendix 4).

5.2 Varumärkesutvidgningarnas prestation

Som tidigare nämnt konstaterar Aaker&Keller (1990) och Swaminathan, Fox och Reddy (2001) att det finns fyra framgångsfaktorer för varumärkesutvidgningar. Dessa är matchning mot kärnverksamheten, om varumärket förknippas med kvalitet, om utvidgningen är lätt att tillverka samt erfarenhet av varumärket. Bilbranschen följer många av de rekommendationer som teorin anser ska säkra en framgångsrik varumärkesutvidgning och extension-programmen är populära - utomlands. I och med att företagen har en strikt policy gällande konfidentialitet kring försäljningsuppgifter går inte någon exakt jämförelse att genomföra med försäljningen som sker utanför Sveriges gränser. Samtliga representanter anger dock att de säljer betydligt sämre av extensions i Sverige än de gör utomlands. Det var naturligt för representanterna att uttrycka sig så, även om det inte är troligt att Sverige skulle vara sämre än alla andra länder. Det vi kan utläsa av påståendet "att försäljningen är sämre i Sverige än utomlands" är att ingen av företagsrepresentanterna anser att de har en ultimat extension-strategi i Sverige och att de egentligen har kapacitet att sälja mer. Koenigsegg var de som ansåg att ha fått sämst respons av sitt extension-program i Sverige. Detta är underligt då det borde vara mest logiskt att "ursprungsmarknaden" är den starkaste.

Frågan som är av intresse är då varför bilbranschens extensions endast har fått ett ljummet intresse i Sverige när den internationellt säljer relativt bra? Den valda teorin verkar vara applicerbar utomlands men kan det vara så att den inte går att använda för den svenska marknaden?

Som tidigare diskuterats har en varumärkesutvidgning större chans att lyckas om målgruppen har stor erfarenhet av kärnverksamheten (Swaminathan, Fox, and Reddy, 2001). I bilbranschen innebär det att den största målgruppen för en varumärkesutvidgning skulle bestå av befintliga kunder som redan köpt en bil. Alla biltillverkare i studien erbjuder merchandise-produkter till sina kunder; Citroën och Audis merchandise-försäljning sker nästan uteslutande till deras kunder. Koenigsegg och Ferrari vidgar verksamheten så att en klar majoritet av dess merchandise-produkter säljs till icke-existerande kunder som attraheras av varumärket, kunder som tidigare inte haft någon kontakt med företaget. Frågan blir då om strategivalet hos de mer exklusiva bilproducenterna är anledningen till den dåliga

försäljningen av produkter i Sverige? Eftersom Ferrari använder samma strategi utomlands och deras totalförsäljning av merchandise står för hela 20 % av omsättningen (Park, 2011) är detta inte troligt. Dessutom sker försäljningen av sportbilar och supersportbilar i Sverige i så pass liten skala att det vore omöjligt att bedriva en ekonomiskt lyckad varumärkesutvidgning genom att endast rikta varumärkesutvidgningarna till befintliga kunder. Citroën och Audi inte heller nöjda med sin strategi trots att de riktar sig i stort endast till befintliga kunder. Det måste således finnas en annan anledning till att företagen inte lyckas sälja fler merchandise-produkter i Sverige.

Aaker och Kellers omtalade teori att extensions bör matcha varumärkets image kan däremot vara en anledning till låg försäljning i Sverige då bilföretagens extensions inte alla gånger uppfyller detta krav. Alla bilföretag har en del matchande produkter och en del omatchade. Citroën har som exempel på matchande produkter rallyinspirerade kläder, Audi sina högteknologiska lösningar på allt från väskor till jackor, Ferrari har sina formel 1-inspirerade accessoarer och Koenigsegg sina lyxiga, specialdesignade smycken. Alla dessa är exempel på väl matchande extension-produkter eftersom de fångar originalvarumärkets kärnvärden. Dock är en majoritet av produkterna omatchade. Citroën har sin lyxiga ds-kollektion av accessoarer som bland annat innehåller sidenslipsar-och scarfs. Citroën står för kreativ teknologi och är kända för sina världsmästartitlar i rally. De är representanter för standardbilar och något de *inte* förknippas med är lyx. Deras beslut att lansera en kollektion med lyxiga accessoarer är därmed motsatsen till vad teorin föreslår. Ferrari är överlag duktig på att erbjuda extensions med bra matchning men även de erbjuder kläder med en moderiktig framtoning, som skär sig mot den sportiga lyx som varumärket förknippas med. Koenigsegg respektive Audi har också överlag bra matchade kollektioner av extensions, men även här kan vi hitta flertalet fallgropar t.ex. deras val att lansera babykläder. Är de omatchade produkterna orsaken till den låga försäljningen i Sverige? Svaret är delat. Både Koenigsegg och Audi anger att barnkläder tillhör de indirekta extensions som säljer bäst. Ferrari märker ingen tydlig skillnad i försäljning av omatchade och matchade produkter. Resultatet indikerar klart och tydligt att matchning inte spelar någon roll för premium, sport-och hypersportsegmenten. Standardvarumärket Citroën anger dock att de matchade produkterna säljer klart bättre. Kunder som köper extensions hos standardvarumärken har som väntat andra köpkriterier än de som köper premium, sport-och hypersportbilvarumärkenas extensions. De lyxigare varumärkenas extensionskunder värderar teknik, kvalité men också status och självuppfyllelse(Nääs, Appendix 3). Samtliga tre segment jobbar även efter målet att överföra dessa egenskaper till sina extensions. I standardklassen saknas ofta de sociala kriterierna(status), de personliga kriterierna väger istället tyngre. Är individen intresserad av motorsport och ser sig själv

som en sportig person är det troligare att bli attraherad av ett race-fokuserat varumärke och således också dess extensions.

Sammanfattningsvis kan sägas att omatchade produkter inte är förklaringen till varför premium-sport-och hypersportsegmenten har låg försäljning av merchandise i Sverige. Det skulle dock kunna vara en förklaring till att standardmärken inte säljer bättre. För att ta reda på om det är den enda förklaringen samt fortsätta utreda de dyrare varumärkena diskuteras nedan den tredje framgångsfaktorn; huruvida varumärket förknippas med kvalitet.

Eftersom vår studie utgår ifrån företagets perspektiv är det svårt att avgöra hur de uppfattas av konsumenter. Vi får därför förlita oss till vad representanterna angivit att deras kunder anser om dem vilket överensstämmer med den årliga rapporten "Global 500" från Brandfinance som rangordnar varumärken efter deras styrka. I rapporten från 2012 utsågs Ferrari till det starkaste varumärket i världen, och placerar sig därmed över jättar som Coca Cola och Google (Björklund, 2013). Styrkan utvärderas efter mjuka kriterier som märkeslojalitet, "brand affection" och qualité och anges på en skala där A är sämst och AAA är bäst. Ferrari placerar sig som sagt i topp med AAA+, Audi resulterar i AAA- och Citroën i AA-. På grund av sin ringa storlek är Koenigsegg inte med på listan. Däremot är de frekvent omskrivna i olika bilmagasin och bilforum och anses ha gått från ett enmansföretag till att bli ett världskänt varumärke. De blev senast omnämnda av Sveriges Marknadsförbund när de tog fram en rapport över svenska varumärken i internationell media (Wreding, 2011). Enligt Halldora von Koenigsegg förknippas varumärket med toppprestanda. Det råder således ingen tvekan om att varumärket förknippas med qualité, även om det är svårt att avgöra var de ligger i förhållande till de övriga undersökta segmenten. Vi kan sluta oss till att varumärkena skiljer sig åt i fråga om styrka. Utomlands utgör Ferraris extensions den mest lönsamma extension-verksamheten i bilbranschen, något som tyder på att ett starkt varumärke spelar stor roll i valet av extensions. Varumärkesexpert Örjan Johansson menar att det i Sverige överlag är en liten del av merchandise som säljs till privatkund, just eftersom folk inte är beredda att betala för varumärken som exempelvis Mazda (som för övrigt rankas som AA- precis som Citroën). Ferrari skiljer sig genom att inneha ett varumärke som folk faktiskt är beredda att betala för. Men problemet i Sverige kvarstår: samtliga undersökta företag är inte nöjda med sin extension-prestation, oavsett varumärkets uppfattade qualité.

Den fjärde framgångsfaktorn är att inte ha för lättillverkade extensions. Extension-produkter som uppfattas som mycket lätta att tillverka får inte samma genomslag som produkter där det framgår

tydligt att mycket arbete ligger bakom (Aaker&Keller 1990). Detta är självklart relaterat till hur lättillverkad kärnprodukten är. Med det sagt borde det således inte vara lika strategiskt dåligt för en budgettillverkare att erbjuda enkla extensions som det skulle vara för en specialtillverkare som Koenigsegg, som stolt anger att allt de gör, oavsett hur litet, ska genomsyras av perfektion (Koenigsegg, 2013). I bilbranschen är exempel på lättillverkade extensions så kallade "give aways" eller produkter som upplevs som massupplagor utan design, där enda kopplingen till varumärket är den tryckta loggan. Koenigsegg har inga sådana produkter, deras enklaste produkt är visserligen en musplatta men den är tillverkad i ett speciellt läder som används i vissa franska modehus. Ferrari och Audi har inte heller enkla extensions, med undantag för några pennor och ett och annat nyckelband. Citroën däremot, har en kategori kallad "heritage" med en hel del enkla produkter som paraply, t-shirts och muggar. Det verkar som att bilbranschen följer teorin på den här punkten: de segment som står för avancerad teknik och lyx erbjuder inte produkter som kan likställas med massproducerade produkter från en matbutik, medan standardmärken mycket väl kan göra det.

Efter genomgång av de fyra framgångsfaktorerna står det klart att bilföretagen i Sverige i stort följer teorin, även om premium, sport-och hypersporttillverkarna gör det till lägre grad än standardvarumärken. Det verkar därför som att den valda teorin inte är förklaringen till den låga extension-försäljningen i Sverige.

Tabell: Visar om biltillverkarnas valda strategi stämmer med de teoretiska framgångsfaktorer som presenterats tidigare i studien. Grön färg symboliserar överensstämmelse och röd färg att teori och verklighet inte stämmer.

	Koenigsegg	Ferrari	Audi	Citroën
Framgångsfaktorer				
Bra matchning	Dåliga matchningar säljer bäst	Dåliga matchningar säljer bäst	Dåliga matchningar säljer bäst	Bra matchning säljer bäst
Ej lättillverkade varor	Produkter överensstämmer med kvalité på kärnprodukten	Produkter överensstämmer med kvalité på kärnprodukten	Produkter överensstämmer med kvalité på kärnprodukten	Produkter överensstämmer med kvalité på kärnprodukten
Varumärket förknippas med kvalité	Ja	Ja	Ja	I viss mån, men inte på samma nivå som de övriga segmenten
Erfarenhet av varumärket	Ej befintliga bilkunder	Ej befintliga bilkunder	Befintliga bilkunder	Befintliga bilkunder

Strategin för extensions i bilbranschen i Sverige är snarlik den internationella strategin, med den skillnaden att lägre resurser läggs i Sverige. Samtliga representanter anger att deras marknadsföring har lägre prioritet i Sverige, likaså distributionen då produkterna säljs via färre kanaler. Bristande satsningen på Sverigemarknaden verkar vara en given faktor som bidrar till den dåliga försäljningen (Reddy, Holak, and Bhat, 1994). Vid frågan varför de inte satsar mer på Sverigemarknaden idag svarar samtliga segment först att de inte vet, men nämner efter en stunds eftertanke att deras position på marknaden kan vara boven i dramat.

5.3 Marknadens storlek

Henrik Zielfelt, marknadschef på Citroën Sverige, tror att deras marknadsposition i Sverige kan påverka försäljningen av extensions. Detta uppger även representanter för Ferrari och Koenigsegg. Hur ser då fördelningen ut mellan de olika länderna? I tabellen nedan jämförs marknadsandelen i Sverige med respektive företags ursprungsland. Det visar sig att både Citroën och Audi har mindre marknadsandel i Sverige jämfört med ursprungslandet. Koenigsegg och Ferrari har så pass låg säljvolym totalt sett att marknadsandelen blir missvisande. Exempelvis är Ferraris bästa marknad USA men eftersom den totala bilförsäljningen är betydligt större där än i Sverige framkommer det inte att de är mer framgångsrika där. Således är det svårt att se ett samband mellan marknadsandel och satsning på marknadsföringsaktiviteter. Därför jämförs även företagens försäljning i Sverige jämfört med deras totala försäljning. Tabellen nedan visar att bilförsäljningen på den svenska marknaden utgör en extremt liten del av samtliga företags totala försäljning i resten av världen. Den högsta andelen uppgår till 1,18 % av totalförsäljningen. Med det i åtanke är det inte svårt att förstå att mindre resurser läggs i Sverige jämfört med utomlands. Mindre resurser till marknadsföring bör påverka försäljningssiffrorna av såväl bilar som extensions, och det faktum att Sverige är en liten marknad kan därför sägas påverka försäljningen av extensions.

Viktigt att notera är dock att större marknadsföringssatsning inte är någon garanti för framgångsrika extensions. För att resurserna ska göra nytta krävs även en förståelse för marknaden. Majoriteten av intervjuade representanter spekulerar i om det kan vara så att svenskar överlag är mer ointresserade av de extensions företag har att erbjuda. Det låter rimligt att kulturaspekter skulle kunna bidra till extension-strategiernas misslyckande. Enligt Taylor (2009) är en oförmåga att förstå marknaden en vanlig faktor som leder till misslyckade varumärkesutvidgningar.

Tabell: En jämförelse mellan de undersökta varumärkenas marknadsandel i Sverige respektive "ursprungsmarknaden". Beräkningarna grundas på att det år 2012 nyregistrerades 279899 privatbilar i Sverige (BilSweden, 2012). *Ferraris resultat på hemmamarknaden blir något missvisande på grund av rekordlåg försäljning i Italien 2012, beroende på ekonomisk kris. Nollresultatet i Sverige är avrundat ($70 / 279\,899 = 0,0003\dots$).

Företag	Marknadsandel Sverige (%)	Marknadsandel i respektive hemmamarknad (%)	% av varumärkets totalförsäljning	Referenser
Koenigsegg	0	0	0 %	(Halldora, 2013)
Ferrari	0*	0 *	0,96 %	(Moloney, 2013)
Audi	6,1	9,1	1,18 %	(Simongini, 2012)
Citroën	2,3	14.7	0,45 %	(Simongini, 2012)

5.4 Kultur

En huvudfråga när det gäller att utforma en internationell marknadsföringsstrategi är till vilken grad företaget kan anpassa erbjudandet till den lokala marknaden och standardisera detta produktutbud. Fördelarna med standardisering är att företaget kan utnyttja skalfördelar. En tumregel är därför att företaget ska standardisera när det är möjligt och anpassa sig när det är nödvändigt (Jobber, 2009). Tidigare forskning har visat att det finns olikheter i preferenser för varumärkesutvidgningar i olika kulturer. Bottomley&Holden (2001) bekräftar de framgångsfaktorer Aaker&Keller (1990) tagit fram, men faktum är att de föreslår att hänsyn till kulturen bör göras. Övriga studier som finns behandlar skillnader i hur viktigt bra matchning är i olika kulturer. En studie från 1997 visar att en testgrupp i Hong Kong anser att kärnverksamhetens storlek spelar stor roll ifall varumärkesutvidgningen är dåligt matchad med originalvarumärket, medan en testgrupp i USA angav att företagets storlek inte spelar någon roll. Författarna till artikeln menar att detta kan bero på att graden av kollektivism är större i asiatiska länder än i västerländska och att man då förlitar sig mer på att ett stort företag tar rätt beslut. I västerländska länder är man mer individualistisk och litar på sitt eget omdöme vad gäller produkter (Han och Schmitt 1997). En annan studie bygger vidare på detta och menar att länder i öst karakteriseras av holistiskt tänkande medan länder i väst har ett mer analytiskt synsätt. Det ska därför vara lättare att lyckas med extensions i östländer än i västerländska, eftersom man i östländerna överlag inte är lika kritisk mot produkterna (Monga&John, 2007). De båda studierna bekräftar att kultur kan ha något att göra med den upplevda försäljningsskillnaden av extensions i Sverige och utomlands. En tredje studie undersöker varumärkesutvidgningsskillnader mellan Norge och Spanien och visar att spanjorer bryr sig ännu mer om bra matchning av företagets image än norrmännen. De råder därför företag att satsa mer på att extensions matchar företagets image när de riktar sig mot medelhavsländer än när målet är skandinaviska länder (Pina, Iversen, Martinez

2010). Detta stämmer överens med vår studie som visar att bra matchning inte är en avgörande faktor vid extension-köp i Sverige.

Av tidigare forskning kan vi sluta oss till att det finns skillnader i hur varumärkesutvidgningar uppfattas i olika kulturer. Vid diskussion med de olika representanterna framkom även att skillnader i kultur är den troligaste förklaringen till varför bilföretag i Sverige generellt säljer sämre av extensions än sina motsvarigheter utomlands. Ett exempel är den svenska "jantelagen". Som Mikael Nääs på Ferrari säger: *"Här i Sverige är det lite fult att skryta med varumärken"*. Koenigsegg har haft problem bland allmänheten i Sverige eftersom namnet låter så adligt. Många har klassat deras varumärke som lyx och tagit avstånd från dem. Som Halldora von Koenigsegg uttrycker det: *"I Sverige är det bara ok med lyx om du vunnit på lotto"*. Citroëns Henrik Zielfelt anger att svenskar är mer rationella, de vill ha något som förbättrar bilen och möjligtvis bilens utseende men inte merchandise i sig. Vanligt är att företag startar sin internationalisering i länder som har lågt *psychic distance*, d.v.s. som inte skiljer sig alltför mycket från vad de är vana vid. Vår undersökning tyder på att Sveriges socio-kulturella barriärer (Jobber, 2009), d.v.s. skillnader i språk, attityder och liknande, är för stora för att biltillverkare ska vara villiga att göra någon större satsning på merchandise.

Utöver skillnad i kulturen nämner Taylor (2004) hagelsvärm-stretching och otydlig vision som anledningar till att extensions misslyckas. Samtliga undersökta företag har dock en tydlig vision som inte hindrar lanseringen av extensions, vilket talar emot att det skulle vara en orsak till den dåliga försäljningen av extensions i Sverige. Samtliga företag erbjuder en mängd olika produkter och denna hagelsvärm skulle faktiskt kunna vara en anledning till att försäljningen går dåligt - kan det vara så att kunderna blir förvirrade? Vid närmare eftertanke är det dock inte troligt att bilbranschen skulle påverkas av detta eftersom bilvarumärkena erbjuder ännu fler produkter på den internationella hemsidan där försäljningen faktiskt går bra.

Bland samtliga segment på den svenska marknaden verkar kulturskillnader och det faktum att Sverige är en mindre marknad vara förklaringarna till den låga försäljningen av extensions. Standardsegmentet påverkas även av omatchade produkter. De intervjuade representanterna nämnde dock att det faktum att svenskar har en väldigt svag koppling till motorsport kan vara ytterligare en rimlig förklaring till den låga försäljningen i Sverige.

5.4 Koppling till motorsport

Det är snarare regel än undantag att ha någon koppling till motorsport inom bilbranschen, eftersom det är ett effektivt lanseringsknep när det gäller att visa upp ny teknik. Det har även visat sig att ett bilvarumärkes koppling till motorsport höjer försäljningssiffrorna vad gäller de vanliga serietillverkade modellerna (Lintelmann, 2013). Intresset för extension-produkter verkar gå hand i hand med intresset för olika motorsporter, och den tillhörighet man känner till de inblandade förarna. Denna teori tar avstamp i det faktum att Citroën har två racinglag med franska respektive finska förare, och Henrik Zielfelt bekräftar att intresset för extensions är större i båda dessa länder jämfört med Sverige. Representanter för Audi bekräftar att en av anledningarna till att det säljs mindre extensions till Sverigemarknaden är att man utomlands har fler biltävlingar där man kan sälja merchandise på plats.

Överlag säljer standardmärken sämre med extension-produkter till privatpersoner än vad de gör i lyxigare segment. Detta kan förklaras med att standardvarumärken inte innehar samma styrka som varumärken i lyxigare segment. Införandet av aktiviteter som rally är ett annat sätt att stärka varumärket, och det kan diskuteras om detta är ett sätt att öka extensionsförsäljning. Det är dock inte troligt eftersom rallyaktiviteterna kom in i bilden mycket tidigare än indirekta extensions.

Frågan blir ändå om ett standardvarumärke hade kunnat sälja indirekta extensions till privatkunder överhuvudtaget om det inte hade funnits en aktivitet som exempelvis rally kopplat till varumärket? Det verkar som att de kan det, eftersom det finns Citroënkunder som är ointresserade av rally och ändå kan tänkas köpa produkter till exempelvis sina barn. För att inte förkasta teorin ovan helt skulle det kunna vara så att motorsporter gör bilmärket attraktivare och i så fall var en av anledningarna till att bilköparen från början köpte bilen. Något som är klart är i alla fall att kopplingen till motorsport ökar försäljningen av indirekta extensions.

Sammanfattningsvis kan sägas att företagens missnöje med sin egen strategi och den låga försäljningen av extensions i bilbranschen i Sverige beror på den mindre marknaden, kulturskillnader samt ett lägre intresse för motorsport.

6. Avslutande diskussion och slutsats

1. Hur ser strategin för varumärkesförstärkare ut i bilbranschen i Sverige?

Bilbranschens strategi för indirekta varumärkesutvidgningar i Sverige skiljer sig inte nämnvärt, annat än i storleken på budgeten, från den som applicerats i utlandet. Syftet med att erbjuda varumärkesutvidgningar är att stärka respektive varumärke. Företagen gör detta genom att erbjuda ett brett spektrum av produkter med allt från kläder och accessoarer till leksaker och miniatyrmodeller. De har både produkter som matchar företagets image såväl som produkter med orelaterad matchning i förhållande till kärnverksamheten. Marknadsföringen är näst intill obefintlig och produkterna säljs främst via hemsida och ett begränsat antal återförsäljare. Prissättningen i de olika bilsegmenten följer tydligt företagets image gällande exklusivitet. Det går i stor utsträckning att jämföra med bilarnas prissättning, det vill säga att en varumärkesutvidgning av hypersportbilmärket är dyrast och varumärkesutvidgningarna till standardsegmentet är billigast. Standard- och premiumsegmentet riktar sig främst till existerande bilkunder medan sport- och hypersportsegmentet även riktar sig till "fans", det vill säga kunder som inte har råd med bilarna men som har ett intresse för varumärket.

2. Är de undersökta företagen nöjda med sin strategi för indirekta varumärkesutvidgningar i Sverige?

Samtliga undersökta företag svarar att de inte är nöjda med strategin för indirekta varumärkesutvidgningar på den svenska marknaden. Som tidigare nämnt är Koenigseggs lansering av extensions ung och under aktiv utveckling. Strategin är i dagsläget inte tillfredställande då den varken anpassats till den svenska marknaden eller marknadsförts utanför hemsidan. Ferrari anger att den satsning som ägnats åt extensions i Sverige är klart begränsad, men de är heller inte beredda att satsa mer på den svenska marknaden *i nuläget* då bilförsäljningen har högsta prioritet. Även Audi är missnöjda med sin sverigesatsning då de lägger lite tid och resurser på den i jämförelse med sina utländska kollegor. Citroëns satsning på extensions i Sverige är betydligt mindre jämfört med utomlands, mycket för att de inte tror att svenskar är intresserade av annat än funktionella produkter. Representanterna anger inga försäljningssiffror men konstaterar att de säljer klart sämre av extensions i Sverige jämfört med utomlands, och de misslyckas då med syftet att stärka varumärket på den svenska marknaden.

3. Om de är missnöjda - vilka är anledningarna?

Genom en litteraturstudie samt intervjuer genomförda tillsammans med representanter från Citroën, Audi, Ferrari och Koenigsegg, har vi kommit fram till att företagen i fråga till stor del följer teorin för framgångsrika extensions. Ändå är de missnöjda med sin strategi, främst för att de säljer sämre än sina utländska kollegor. Givetvis är den lägre marknadsföringssatsningen i Sverige en bidragande orsak till sämre försäljning av merchandise, men mer resurser behöver inte automatiskt ge bättre försäljning. Vi har funnit tre mer marknadsspecifika orsaker till den låga försäljningen av merchandise i Sverige:

1. Marknadens storlek
2. Den svenska kulturen
3. Motorsport är inte lika populärt i Sverige som utomlands

Ovan punkter gäller för samtliga undersökta segment. Standardsegmentet har ytterligare en orsak till sämre försäljning av extensions i Sverige - nämligen att de erbjuder omatchade produkter.

6.1 Implikationer

Primärt syftet med merchandise för bilföretagen är inte att tjäna pengar, utan att stärka själva varumärket. Försäljning av merchandise och intresset för varumärket går dock hand i hand. Ett ökat intresse för merchandise-produkterna resulterar i försäljning och ett ökat intresse för varumärket. Genom att som bilföretag i Sverige vara medveten om de tre orsakerna till den låga försäljningen av merchandise (storlek på marknaden, kultur och intresse för motorsport) bör det gå att öka intresset för produkterna. Marknadsandelen för bilförsäljningen i Sverige är svår att åtgärda på kort sikt, däremot kan företagen med ganska enkla medel ta hänsyn till både den svenska kulturen och intresset för motorsport. Motorsport har generellt ett större genomslag utomlands än i Sverige. Det är självklart svårt att påverka antalet tävlingar i Sverige, men bilföretagen bör vara medvetna om möjligheten att sälja extensions vid de biltävlingar som faktiskt äger rum. Det finns dessutom en rad motorsportstidningar ideala för annonsering. Utöver dessa åtgärder kan företagen anordna motorsportsinspirerade events, allt för att öka intresset bland kunder.

Företagen själva anger att den svenska jantelagen kan vara orsaken till det låga intresset för extensions i Sverige. När de tar fram sitt sortiment för den svenska marknaden bör de därför inte fokusera på lyx utan snarare funktionalitet. Enligt Henrik Zielfeldt, marknadsansvarige på Citroën, är det mer ok att skylta med ett varumärke om den samtidigt har en praktisk funktion.

Extensions med bra matchning verkar inte vara avgörande för indirekta extensions i de övre prissegmenten för bilbranschen i Sverige och dessa företag behöver därför inte fokusera alltför mycket på denna faktor. Något bilföretagen istället bör ta i beaktning är att barnprodukter säljer bäst och på så sätt bidrar till ett starkare varumärke. Både Koenigsegg Lifestyle och Audi säljer mest utav babykläder och leksaker. Det verkar som att det är mer accepterat att låta sitt barn skylta med ett varumärke istället för att göra det själv. För att stärka varumärket på den svenska marknaden rekommenderas därför ett utökat barnsortiment. Standardvarumärken bör däremot satsa på matchade produkter, och inte lyxiga accessoarer. Audi Showrooms säljansvarige anger att alla beslut angående deras merchandise är fattade i varumärkets ursprungsland vilket innebär att produkterna blir influerade av tysk design. Bilföretagen bör inhämta kunskap om svensk design för att kunna skilja ut de produkter som kommer tilltala den svenska marknaden.

6.2 Generalisering av resultat

Vår studie har resulterat i en större förståelse för hur strategin ser ut för indirekta varumärkesutvidgningar i bilbranschen i Sverige, att bilföretagen är missnöjda med strategin på den svenska marknaden samt att detta beror på främst skillnader i marknadsföringssatsning, marknaden storlek, kultur och intresse för motorsport. Frågan är huruvida våra resultat kan antas gälla för hela bilbranschen samt i andra branscher?

Studieobjekten valdes ut för att kunna representera fyra olika prissegment på den svenska marknaden. Huruvida resultaten är applicerbara för övriga bilföretag på marknaden är beroende av att bilföretag i samma prisklass har liknande extension-strategi. Det är möjligt att deras strategier skiljer sig åt vad gäller försäljningskanaler och marknadsföring men att undersöka det i detalj skulle bli en alltför omfattande undersökning med tanke på uppsatsens begränsning. Genom att undersöka liknande bilföretags hemsidor kan vi dock sluta oss till att de som ingår i samma prissegment i hög grad erbjuder liknande extensions (McLaren, Porsche Design, BMW, VOLVO, 2013) vilket talar för att våra resultat kan generaliseras för den svenska marknaden. Huruvida våra resultat kan användas för andra branscher är mer komplicerat.

Teorin vi valt att använda förespråkar fyra klara framgångsfaktorer som underlättar och förbättrar oddsen att en lansering av en varumärkesutvidgning ska bli lyckad. Framgångsfaktorerna är som tidigare nämnt i teoriavsnittet; Varumärket och utvidgningen matchar varandra, Varumärket förknippas med kvalitet, Om utvidgningen är lätt att tillverka eller inte samt erfarenhet av varumärket. Framgångsfaktorerna är inte framtagna för att passa någon särskild bransch vilket lämnar luckor för undantag. Vår studie tyder på att bilbranschen i Sverige är ett sådant

undantag. Bilföretagen följer teorin i stort men säljer ändå sämre på den svenska bilmarknaden. Två av orsakerna är enligt vår studie skillnad i kultur och intressen för motorsport, vilket tyder på att teorin måste anpassas till olika branscher och länder innan korrekt strategi kan appliceras. Därmed är våra resultat inte med säkerhet generaliserbara i andra branscher än bilbranschen i Sverige.

6.3 Kritik mot egen studie/Förslag till fortsatt forskning

I vår studie har marknadsföringsstrategin för indirekta extensions i olika segment i bilbranschen i Sverige kartlagts. Teorin som behandlar varumärkesutvidgning utgår mycket från hur konsumenten uppfattar produkten i fråga. Det har försvårat arbetet i studien som har utgått från bilföretagens perspektiv. I framtida studier hade det därför varit intressant att även sätta sig in i kunders åsikter, både de som har köpt en extension-produkt tidigare och de som inte har det. Genom att även undersöka kunders åsikter hade en mer trovärdig uppskattning kunnat göras av hur framgångsrika extension-strategierna verkligen är. Det är lätt att representanter för företag är partiska och att deras svar då blir något missvisande (Yin, 1994). Vid lansering av extensions är det vanligt att företag drabbas av så kallad "ego-tripping", när de fokuserar mer på sina egna behov istället för att lyssna till vad kunderna egentligen efterfrågar.

Vid frågan huruvida företagsrepresentanterna var nöjda med sin extension-strategi svarade samtliga att de var missnöjda, främst eftersom de sålde sämre av produkterna i Sverige jämfört med utomlands. Att uttrycka sig så var naturligt för de intervjuade representanterna, men det är en olycklig benämning eftersom det är svårt att definiera "utomlands". Idealt hade vi velat följa upp studien med en jämförelse mellan extension-strategin i Sverige och en motsvarande marknad. En sådan undersökning skulle kräva full access till olika företag. Med tanke på att exakta försäljningssiffror inte gick att få fram ens i vår undersökning skulle en sådan undersökning bli mycket omfattande, och inte rymmas inom ramen för en kandidatuppsats.

Vår studie har fokuserat på indirekta varumärkesutvidgningar, men eftersom co-branding också är ett vanligt fenomen i bilindustrin hade det varit intressant att även undersöka den marknadsföringsstrategin för att se om den påverkar extension-strategin.

De intervjuade företagen har haft sina extension-program olika länge, vilket självklart kan påverka hur nöjda de är med sina satsningar. Citroën, Audi och Ferrari har haft sina program flera år, medan Koenigsegg introducerade sin webbshop 2011 (Allabolag, 2013). Det är möjligt att Halldora von Koenigsegg hade gett deras extension-program högre betyg om de hade hunnit längre i sin satsning.

Det är osäkert hur stor effekt det hade fått för våra slutsatser, eftersom de har närmast obefintlig försäljning på den svenska marknaden.

Den genomförda studien har skett genom intervjuer, vilket har varit bra för att få en nyanserad och djup förståelse. Studien hade kunnat genomföras genom en kvantitativ undersökning bland fler företag, för att göra studien mer generell. De valda studieobjekten anses dock kunna representera den svenska marknaden väl, även om vi är medvetna om att inga företag är identiska i sin strategi.

Vi är medvetna om risken med att omedvetet ställa riktade frågor vid kvalitativa studier. Denna osäkerhet har dock i stort annullerats då vi låtit de intervjuade ta initiativ och tala öppet. Risken kvarstår dock att vi av misstag riktat vissa frågor. Det finns också en risk att de intervjuade personerna kan ha blivit påverkade av vår reaktion på deras svar (Holme & Solvang, 1997). Genom att redan innan intervjuerna varit medvetna om dessa risker har vi i bästa möjliga mån försökt hålla oss objektiva och ge dem tid att fundera utan att hjälpa dem med förslag, samt undvikit att kommentera på respondenternas åsikter. Ytterligare kritik mot vår studie är att den är svår att upprepa. Även om exakt samma personer intervjuas är det troligt att svaren kommer variera, men vi anser att så länge respondenterna inte ändrar åsikt kommer samma slutsatser kunna dras.

Som alltid är framtiden oviss, bilbranschen är dynamisk och vi kan inte säkerhetsställa hur länge studien kommer att vara relevant. Det är dock inte troligt att faktorer som kultur och intresset för motorsport i Sverige kommer att förändras inom en snar framtid, vilket gör att våra resultat kan anses vara högst relevanta för bilföretag i deras fortsatta arbete med att förbättra strategin för extension-produkter i Sverige.

Värt att notera är att vår studie visar på att bra matchning mellan extensions och varumärkets kärnvärden inte är nödvändigt för att lyckas sälja extensions i bilindustrin i Sverige. Eftersom bra matchning är en av de teorier som fått störst inverkan i forskningen på framgångsfaktorer för extensions är detta högst intressant (Bottomley & Holden 2001). Våra resultat tyder på att teorin om bra matchning inte stämmer för alla industrier, vilket kan ligga till grund för framtida forskning kring framgångsfaktorer.

Appendix 1-Ordlista

Varumärke (Brand) - Ett varumärke kan vara ett namn, en term, en design, en symbol eller något som på ett distinkt sätt identifierar och skiljer en säljares vara/tjänst från andra säljares.

Image - Eller varumärkesidentitet som det också benämns, är ett av de element som styr hur människor uppfattar ett varumärke (Brand). Identiteten är själen som speglas i ett varumärke och är svår att förändra när den en gång bestämts. Syftet är att skapa relationer och lojalitet i målgruppen.

Brand Associations - Känslor till, kunskap om och föreställningar som konsumenter har till ett varumärke.

Varumärkeskapital (Brand Equity) - Är en fras som används inom marknadsföring och som beskriver värdet av att ha ett varumärke. Det bygger på idén att ägaren till ett välkänt varumärke kan generera mer pengar från produkter med detta namn än från produkter med mindre kända varumärkesnamn, eftersom konsumenterna tror att en produkt med ett välkänt namn är bättre än produkter med mindre kända namn.

Kärnprodukter, Kärnverksamhet - Ett företags huvudsakliga verksamhet som inbringar en majoritet av intäkterna, är man bilproducent är bilar produkten som verksamheten kretsar kring och därav kärnprodukten som säljs.

Linjeutvidgning - Är en lätt modifiering av en redan existerande produkt.

Co-branding - När två företag bildar en allians för att generera synergier.

Varumärkesutvidgning (Brand extension) - Varumärkesutvidgning är när man använder ett existerande varumärkes hävstång genom att lansera en ny produkt i en annan kategori.

Ursprungsmarknaden - Den marknad där varumärket introducerades först.

Appendix 2- Intervjumall

Marknadsföringsstrategi kärnverksamhet

1. Vad är syftet med er kärnverksamhet? (bortsett från att gå med vinst)
2. Hur skulle du beskriva er vision?
3. Har ni alltid haft samma vision?
4. Hur kommunicerar ni er vision?(kanaler, events)
5. Vilken är er målgrupp?
6. Hur når ni er målgrupp?
7. Hur uppfattas ni av era kunder?
8. Tror ni att varumärket uppfattas lika av era befintliga kunder som hos allmänheten?
9. Vilka anser ni är era två huvudkonkurrenter?
10. Hur ser ni till att stärka varumärket i förhållande till era konkurrenter?
11. Hur tänker ni stärka varumärket i framtiden? Står ni inför några stora utmaningar?

Extension-strategi

1. **Vad är ert syfte med att erbjuda extensions?**
2. Vilka är er extensions konkurrensfördelar? (kvalité, finess, design etc.?)
3. Vilken är Mercedes Benz målgrupp för extensions?
4. Hur skulle du beskriva den typiske köparen av er extensions?
5. Vad är reaktionerna bland era bilkunder på att ni lanserat extensions?
6. Vilka faktorer bestämmer er grad/utbud av extensions? (hur många kategorier t.ex.)

Implementation

7. Hur marknadsför ni era extensions?(typ av reklam)
8. Vilka säljkanaler använder ni vid försäljning av extensions? (Webbshop t.ex.)

Prestation

9. Om du skulle utvärdera ert eget extension-program, hur nära ert ideal ligger det?
10. Vad har ert extension-program för styrkor i jämförelse med konkurrenter?
11. Vad har ert extension-program för svagheter i jämförelse med konkurrenter?
12. Kan du nämna tre saker som skulle kunna förbättra ert extension-program?
13. Har ni planer på att skapa fler extensions i framtiden? Varför och vilken typ/Varför inte?
14. Vilken produkts säljer bäst överlag och varför?
15. Hur skulle du säga att försäljningen av extensions i Sverige står sig emot försäljningen utomlands?
16. Om det är en skillnad, vad tror du den beror på?

Appendix 3- Intervjuer

Förstudie med Ola Herlin, Kundansvarig och grundare till Herlin Widerberg, 5/3 2013

Halldora von Koenigsegg- Sälj och PR-ansvarig, Sverige 11/3 2013

Stina Sörensen- Marknadsansvarig Sverige, Ferrari, Autoropa AB 2/4 2013

Mikael Nääs-säljare, Ferrari, Autoropa 10/4 2013

Irene Bernald, PR-och informationsansvarig, Audi 24/4 2013

Emelie Sandahl, Säljansvarig, Audi Showroom 11/4 2013

Henrik Zielfelt, Marknadsansvarig, Citroën 3/4 2013

Richard Hjerpe, Säljare Citroën 12/4 2013

Göran Johnson, Brandon Company 10/4 2013

Appendix 4- Tabeller över prisskillnader

Produkt: Piké

Varumärke	Pris (SEK)	Beskrivning	Matchad	Omatchad
Koenigsegg	943: -	Sportig, riktad mot deras nya bil Agera R	X	
Ferrari race	630: -	Sportig, riktad mot Ferraris F1 stall	X	
Ferrari mode	1065: -	lyxigt modeplagg av bra kvalitet, mkt detaljer		X
Audi	531: -	Riktad mot nylanseringen av bilen A1	X	
Citroën	317: -	Samlartröja riktad mot deras rallyverksamhet	X	

Produkt: Miniatur-modellbil

Varumärke	Pris (SEK)	Beskrivning	Matchad	Omatchad
Koenigsegg	1222: -	Exklusiv bil i skala 1:43	X	
Ferrari	2491: -	Exklusiv bil i skala 1:42	X	
Audi	417: -	Bil i skala 1:43	X	
Citroën	219: -	Bil i skala 1:44	X	

Produkt: Skärp/bälte

Varumärke	Pris (SEK)	Beskrivning	Matchad	Omatchad
Koenigsegg	2340: -	Handgjort läderbälte designat av deras egna Designer. Spännet gjort i silver och vitt guld.	X	
Ferrari race	435-872:-	Röda i canvas med läderdetaljer	X	
Ferrari mode	1087-1500:-	Läderbälten med detaljer		X
Audi	858: -	Läderbälte med detaljer	X	
Citroën	335: -	Läderbälte		X

Referenslista

- Aaker, D. 2010, *Building Strong Brands*, Simon&Schuster UK Ltd., London.
- Aaker, D. 2005, *Strategic Market Management*, 7th Ed, John Wiley & Sons.
- Aaker, D.A. 1991, "Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name", New York.
- Aaker, D.A. & Keller, K.L. 1990, "Consumer evaluations of brand extensions", The Journal of Marketing, pp. 27-41.
- Aaker, D.A. & Shansby, J.G. 1982, "Positioning your product", Business horizons, vol. 25, no. 3, pp. 56-62.
- Aaker, D.A. 1997, "Should you take your brand to where the action is?" Harvard business review, vol. 75, no. 5, pp. 135-142.
- ACEA-European Automobile Manufacturer Association; 2013; *Employment*;
http://www.acea.be/news/news_detail/employment/; [2013-05-09]
- Alla Bolag; 2013-02-05; Koenigsegg Lifestyle;
http://www.allabolag.se/5568664410/Koenigsegg_Lifestyle_AB; [2013-04-16]
- Andersson, A. 2013, 2013-01-11-last update, *Lyxbilar säljer som smör*. <http://www.driva-egget.se/lyxbilar-saljer-som-smor-8597907> [2013-03-01].
- Andrén, E. 2013, 2013-02-13-last update, *Volkswagen vill ha ett till märke*.
<http://www.teknikensvarld.se/2013/02/13/38052/volkswagen-vill-ha-ett-till-marke> [2013-03-01].
- Audi, *Audis Historia*;
http://www.audi.se/se/brand/sv/company/audi_history/companies_and_brands.html#source=http://www.audi.se/se/brand/sv/company/audi_history/Evolution_of_the_models.html&container=page [2013-04-05].
- Bell, E.B., Bryman 2007, *Business Research Methods*, 2nd Ed, Oxford University Press, Oxford.
- Bilia; 2007-12-28 . *Varumärket allt viktigare*.
<http://www.bilia.com/Extra%20Sites/Reports/AnnualReport2007/sv/verksamhetspresenta/varumarketalltvik/varumarke.html> [2013-02-05].
- BilSweden; *Definitiva nyregistreringar 2012*.
http://www.bilsweden.se/ny_statistik/nyregistreringar_per_ar/arkiv_1997-2012/nyregistreringar-per-ar-2012/definitiva-nyregistreringar-2012. [2013-04-26]
- Björklund, F; 2013-04-26, *Ferrari är världens starkaste varumärke*.
<http://www.bytbil.com/nyheter/6vjzskyg> [2013-04-05].
- Blackett, Tom, and Robert W. Boad; 1999; *Co-branding: The science of alliance*. Palgrave Macmillan.

- BMW Group; 2013; *Accessories*; http://shop.bmwgroup.com/index-MLDE-WFS-en_EU-EUR.html; [2013-05-10]
- Bottomley, P.A. & Holden, S.S. 2001, "Do we really know how consumers evaluate brand extensions? Empirical generalizations based on secondary analysis of eight studies", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, no. 4, pp. 494-500.
- Brand Directory; 2012; *Global 500*; http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2012 [2013-04-15].
- Broniarczyk, S.M. & Alba, J.W. 1994, "The importance of the brand in brand extension", *Journal of Marketing Research*, pp. 214-228.
- Bryman, A.&Bell,Emma 2007, *Business Research Methods*, 2nd Ed, Oxford University Press Inc., New York.
- Cutler, M. 2012-09-10, *Ferrari fired up by new Santander sponsorship extension*. <http://www.sportbusiness.com/news/186267/ferrari-fired-up-by-new-santander-sponsorship-extension> [2013-02-05].
- Dacin, P.A. & Smith, D.C. 1994, "The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, pp. 229-242.
- Ekström, B. 2012-09-29, *Få köper bil-bilbranschen i kris*. <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=5289526> [2013-02-03].
- Fahy, John & Jobber, David; 2009; *Foundations of marketing*, 3rd Ed, McGraw-Hill Companies, Berkshire.
- Ferrari; 2012; *2012 financial results reveal best year in Ferrari history*; http://www.ferrari.com/english/about_ferrari/corporate/Pages/2012-financial-results-reveal-best-year-in-ferrari-history.aspx; [2013-05-10]
- Foster, K. 2001, 4/02/2001, *The mother of all motorcars*. <http://www.autoweek.com/article/20010402/free/104020707>. [2013- 02-15].
- Framtidsbilar; 2008-10-13; *Första bilen med en fyrtakts motor*; <http://www.framtidsbilar.se/forsta-bilen-med-en-bensindriven-fyrtakts-motor> [2013-04-05].
- Fredriksson, T. 2008, 2008-06-02, *Sämre konjunktur minskar bilförsäljning*; Sveriges Radio <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=2109066> [2013-03-02].
- Garvin, David A. "Product quality: an important strategic weapon." *Business horizons* 27.3 (1984): 40-43.
- Grassl, W. 2000, "Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity." *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17, no. 3, pp. 263-272.
- Haig, M. 2011, *Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*, Kogan Page Limited.

- Haigh, R. 2012, 2012-12-31, *Apple Pips Samsung-but Ferrari most powerful brand in the world*. http://brandfinance.com/news/press_releases/apple-pips-samsung-but-ferrari-worlds-most-powerful-brand [2013-04-16].
- Han, J.K., & Schmitt, B.H. (1997). *Product-category dynamics and corporate identity in brand extensions: A comparison of Hong Kong and U.S. consumers*. *Journal of International Marketing*, 5(1), 77–92.
- Harding, A. 1990, *Bilar-En Guinness Rekordbok*, Forum, Stockholm.
- Hasselblad; Johan & Nilsson, Martin; 2003; Att tänja ett varumärke- en studie av varumärkesutvidgning i bilbranschen, Magisteruppsats
- Holme, I.M., Solvang, B.K. & Nilsson, B. 1997, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur.
- Holmström, L; 2013-03-09, *Jakten på nya trender*. <http://www.sydsvenskan.se/bil--trafik/lasse-holmstrom---kronika/jakten-pa-nya-trender> [2013-03-15].
- Hunt, S. 1991, *Modern marketing Theory*, South Western Publishing, Cincinnati, OH.
- Jobber, D. 2009, *Principles and practices of marketing*, 6th Ed, McGraw Hill Higher Education.
- Johnson, Gerry and Scholes, Kevan. (2002). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, sixth edition, Financial Times Prentice Hall, Pearson Education.
- Kapferer, J-N. & Bastien, V. (2008), "The specificity of luxury management: Turning marketing upside down", *Journal of Brand Management*, Vol 16
- Keller, Kevin L. (1993) "Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity" *Journal of Marketing* 57
- Keller, Kevin L; 1998; *Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity*; Upper Saddle River; Prentice Hall
- Keller, K.L. & Sood, S. 2003, "Brand equity dilution", *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no. 1, pp. 12-15.
- Kirmani, A., Sood, S. & Bridges, S. 1999, "The ownership effect in consumer responses to brand line stretches", *The Journal of Marketing*, pp. 88-101.
- Klink, R.R. & Smith, D.C. 2001, "Threats to the external validity of brand extension research", *Journal of Marketing Research*, pp. 326-335.
- Koenigsegg; *Philosophy*. Available: <http://www.koenigsegg.com/koenigsegg/philosophy/> [2013-04-16].
- Lintelmann, R. 2013, *Sportwagen*, Naumann & Göbel Verlagsgesellschaft mbH, Köln.

- Loken, B. & John, D.R. 1998, *'The negative impact of extensions: Can the flagship be diluted?'*, Journal of Marketing, Vol. 62
- Loken, B. & John, D.R. 1993, *"Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?"*, *The Journal of Marketing*, pp. 71-84.
- Malhotra, Naresh K; 2009; *Marketing Research – An Applied Orientation*", 6th Global Edition, Pearson Education, US
- McLaren; 2013; *Get the look*; <http://www.mclarenstore.com/en/eu/page/home?notify=yes>; 2013-05-10
- Melin, F. 1999, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, Liber Ekonomi, Malmö
- Moloney, Liam; Marketwatch; 2013-01-02; *Italy's 2012 new car sales lowest in over 30 years*; [2013-05-10]
- Monga, Alokparna Basu, and Deborah Roedder John. "Cultural differences in brand extension evaluations: The moderating role of functional and prestige brand concepts." *Retrieved March 20 (2007): 2009.*
- Nijssen, E.J. 1999, "Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods", *European Journal of Marketing*, vol. 33, no. 5/6, pp. 450-474.
- Park, B., 2011-02-11, *Italy's prancing horse*. <http://news.drive.com.au/drive/motor-news/ferrari-makes-62000-profit-per-car-20110211-1aphf.html> [2013-02-14].
- Patel, Runa & Davidson, Bo 2011, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4th Ed, Studentlitteratur, Lund.
- Pina, Jose M., Nina M. Iversen, and Eva Martinez. "Feedback effects of brand extensions on the brand image of global brands: a comparison between Spain and Norway." *Journal of Marketing Management* 26.9-10 (2010): 943-966.
- Porsche Design; 2013; *Products*; <http://www.porsche-design.com/international/en/>; [2013-05-10]
- Rabe, M. 2011, 2011-02-03, *Halverad förbrukning med lufthybrider*. <http://www.teknikensvarld.se/2011/02/03/11960/halverad-forbrukning-med-lufthybrider-smart-teknik-smart-har> [2013-04-02].
- Rangaswamy, A., Burke, R.R. & Oliva, T.A. 1993, *"Brand equity and the extendibility of brand names"*, *International Journal of Research in marketing*, vol. 10, no. 1, pp. 61-75.
- Reddy, S.K., Holak, S.L. & Bhat, S. 1994, *"To extend or not to extend: Success determinants of line extensions"*, pp. 243-262.
- Reilly, D. 2012, 2012-07-18, *Ferrari World is the ultimate brand extension*. <http://www.arabianbusiness.com/ferrari-world-is--ultimate-brand-extension--308713.html#.UXqAmLUvmgh> [2013-01-02].

- Ringle, C., Völckner, F., Sattler, H. & Reinstrom, C. 2012, "Do We Really Know How to Manage Brand Extension Success?", Management@ TUHH Research Paper, no. 8.
- Rumelt, R.P. 1982, "Diversification strategy and profitability", Strategic Management Journal, vol. 3, no. 4, pp. 359-369.
- J. & Sullivan, M.W. 1993, "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach", Marketing science, vol. 12, no. 1, pp. 28-52.
- Simongini, Carlo; Focus2move; 2012-07-09; France: car market was flat in June 2012. Renault led at 19% of share. <http://www.focus2move.com/item/139-france-car-market-was-flat-in-june-2012-renault-led-at-19-of-share>; [2013-05-10]
- Simongini, Carlo; Focus2move; 2012-10-12; German car market dropped 11% in September 2012. BMW up, Audi down; <http://www.focus2move.com/item/243-german-car-market-dropped-11-in-september-2012-bmw-up-audi-down>; [2013-05-10]
- Smith, D.C. & Park, C.W. 1992, "The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency", Journal of Marketing Research, pp. 296-313.
- Swaminathan, V., Fox, R.J. & Reddy, S.K. 2001, "The impact of brand extension introduction on choice", The Journal of Marketing, pp. 1-15.
- Taylor, David; 2004; Brand stretch-Why 1 in 2 extensions fail and how to beat the odds; John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester
- TODS; Tod's for Ferrari-an exclusive partnership; <http://www.tods.com/en/todstouch/index/article/c/59/a/295/> [2013, 04/05].
- Trost, J. 2010, *Kvalitativa intervjuer*, 4th Ed, Studentlitteratur AB, Lund.
- Trout, J. 2002, *Big brands big trouble*, Esensi.
- Undercoffler, D., 2013-03-05-last update, Ferrari unveils all new hybrid supercar. Available: <http://articles.latimes.com/2013/mar/05/autos/la-fi-hy-autos-geneva-ferrari-laferrari-debut-20130305> [2013, 03/21].
- Urde, M. 1997, *Varumärkesorientering-utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkets degeneration*, Lund University Press, Lund.
- VOLVO Merchandise; 2013; Kollektion; <http://www.volvomerchandise.com/welcome/>; [2013-05-10]
- Völckner, F. & Sattler, H. 2007, "Empirical generalizability of consumer evaluations of brand extensions", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, no. 2, pp. 149-162.
- Völckner, F. & Sattler H. 2006, "Drivers of brand extension success", *Journal of Marketing*, , pp. 18-34.

Wreding, Sofia; 2011-12-03; *Svenska varumärken I Internationell media*;
<http://svemarknad.se/2011/svenska-varumarken-i-internationell-media-november-2011/>[2013-04-22]

Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Ed; Thousand Oaks: Sage Publications

Zeithaml, Valarie A; 1988; "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence." *The Journal of Marketing*: 2-22.