

En framgångsrik linjeutvidgning

Frida Backteman
Stina Östman

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Marknadsföring

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

Abstract

The purpose of this thesis is to highlight the work with line extensions by companies in the media industry. To obtain this purpose a case study was performed to learn about Norrbottens Media's actions regarding their new launch of the magazine Extra. Information was gathered through an interview and media observations and was analyzed and compared to previous studies on the subject. Results of this case study show that the main reasons for the company's line extension were new trends on the market and that the company had unexploited recourses to make use of. The company has only received positive feedback since the new launch, but because the launch is still very recent, other effects may appear in the future. The company works to limit the risks associated with the line extension for example by adjusting the differences and similarities between the company's products.

Förord

Under våren 2008 har vi genom denna uppsats fördjupat oss i fenomenet linjeutvidgning. Vi har fått förståelse och kunskap om hur företag inom mediebranschen kan agera för att en linjeutvidgning ska bli så framgångsrik som möjligt. Vi vill tacka alla som haft en del i arbetet med denna uppsats. Först vill vi tacka vår handledare Rickard Wahlberg och våra studiekamrater för goda råd och synpunkter under uppsatsens gång. Vi vill även ge ett stort tack till Norrbottens Media AB och företagets VD Peter Ericson. Framförallt vill vi tacka Sture Bergman, chef för Nya Medier, som intervjuats för denna studie och bidragit med värdefull information för uppsatsen.

Tack!

Luleå 2008-05-23

Frida Backteman

Stina Östman

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	6
1.4 Forskningsfrågor	6
2. Teori	7
2.1 Motiv bakom företags linjeutvidgning	7
2.1.1 Konsumenters behov	7
2.1.2 Konkurrens	7
2.1.3 Teknologi	8
2.1.4 Tillväxtstrategi	8
2.2 Linjeutvidgningens effekter på företaget	8
2.2.1 Negativa effekter vid linjeutvidgning	9
2.2.2 Positiva effekter vid linjeutvidgning	11
2.3 Företags möjlighet att begränsa risker	12
2.3.1 Originalproduktens karaktärsdrag	13
2.3.2 Den utvidgade produktens karaktärsdrag	13
2.3.3 Likheter och skillnader produkterna emellan	14
3. Metod	16
3.1 Litteratursökning	16
3.2 Forskningsstrategi	16
3.2.1 Val av fall	16
3.3 Datainsamling	17
3.4 Analysmetod	17
3.5 Metodproblem	18
4. Empiri	20
4.1 Varför väljer Norrbottens Media att genomföra en linjeutvidgning?	20
4.2 Hur påverkas Norrbottens Media av en linjeutvidgning?	22
4.3 Hur begränsar Norrbottens Media riskerna vid en linjeutvidgning?	23
5 Analys	26
5.1 Varför väljer medieföretag att genomföra en linjeutvidgning?	26
5.2 Hur påverkas medieföretag av en linjeutvidgning?	27
5.3 Hur kan medieföretag begränsa riskerna vid en linjeutvidgning?	28
6 Diskussion	31
6.1 Forskningsfråga 1	31
6.2 Forskningsfråga 2	32
6.3 Forskningsfråga 3	33
6.4 Slutord, uppsatsens bidrag och förslag till vidare forskning	34
Referenslista	35
Bilaga	

1. Inledning

Uppsatsens första kapitel inleds med en bakgrund där läsaren får en inblick i det fallföretag som studerats och uppdraget för denna uppsats presenteras. Med teoretiskt stöd motiveras uppsatsens problemområde för att sedan mynna ut i en problemdiskussion kring ämnet. Slutligen presenteras uppsatsens syfte och de forskningsfrågor som kommer att ligga till grund för uppsatsarbetet.

1.1 Bakgrund

Norrbottens Media AB (hädanefter Norrbottens Media) bildades 2007 som en konsekvens av att ägarna av tidningarna Norrbottens Kuriren (NK) och Norrländska Socialdemokraten (NSD) bestämde sig för att göra ett samgående. Tidningarna har idag redaktionell konkurrens men samarbete i övrigt. Bakgrunden till samgåendet är det faktum att tidningshusen kommer att bli alltmer marginaliserade på grund av att upplagorna minskar. Detta innebär att tidningarna når ut till färre människor, intäkterna minskar och företagen måste minska ner på redaktionen. För att undvika denna nedåtgående spiral valde de två tidningarna att gå samman. Tillsammans arbetade de fram strategier som istället kan bidra till att öka räckvidden. En av strategierna var att lansera den nya tidningen, Extra, vilken denna uppsats kommer att behandla. Nästa stora satsning blir "24 Norrbotten" som är en TV-kanal som dygnet runt kommer att sända nyheter, sport, fakta och blandprogram. Företaget kommer även att utveckla en ny webbsida. Dessa nysatsningar hade ingen av tidningarna klarat av på egen hand men genom samgåendet har detta blivit möjligt.¹

Extra är en gratistidning som kommer att levereras till samtliga hushåll i Luleå och Boden varje onsdag och ska innehålla nyheter, krönikor, nöje, sport, reportage och porträtt, allt med lokal anknytning. Eftersom Norrbottens Media sedan tidigare är utgivare av tidningar kan denna nylansering vara känslig och företaget vill att lanseringen av Extra kan ske så smidigt som möjligt utan att skada de befintliga tidningarna som företaget står bakom. Lansering av tidningen Extra ses av författarna av denna uppsats som en linjeutvidgning. Ambler och Styles (1996) påpekar att forskare inom ämnet inte är eniga om en definition av begreppet linjeutvidgning. De är dock överens om att det handlar om en ny produkt inom en för företaget befintlig produktkategori, men gällande varumärkesnamnet går åsikterna isär. Många anser att den nya produktens namn bör vara kopplat till företagets befintliga produkters varumärkesnamn (Kotler, 1997, s 452; Reddy, Holak & Bhat, 1994), medan andra hävdar att det ses som en linjeutvidgning bara den nya produkten ligger under ett befintligt varumärke (Nijssen, 1999; Speed, 1998; Ugglå, 2001, s 63). Srinivasan, Ramakrishnan och Grasman (2005a) menar att varumärket identifierar tillverkaren av produkten och inte specifikt namnet på produkten. Samtliga tidningar som Norrbottens Media äger bär olika namn men ligger alla under varumärket *Norrbottens Media*. Den nya tidningen, Extra, bär även den sitt eget namn men kommer att konkurrera med

¹ Informationen i detta stycke har förvärvat vid samtal med Sture Bergman, 7 maj 2008. Sture Bergman är chef Nya Medier vilket är en sektion under Norrbottens Media.

företagets befintliga tidningar inom samma produktkategori, vilket motiverar valet av nedanstående definition av Speed för begreppet linjeutvidgning i denna uppsats:

Linjeutvidgning är den strategi där en ny produkt lanseras i en för företaget befintlig produktkategori.

Hur en produktkategori definieras kan även det variera från fall till fall. Som exempel nämner Traylor (1992) Sprite och Coca Cola. Vissa anser att dessa tillhör två helt skilda produktkategorier då de har olika smaker, medan andra väljer att placera dem i samma produktkategori, läskedryck i detta fall. Vi har valt att se på en produktkategori som en kategori med liknande produkter, i denna uppsats benämns *tidningar* som en produktkategori.

Genom att studera hur Norrbottens Media agerar vid en linjeutvidgning i form av lanseringen av tidningen Extra kommer vi att göra en jämförelse mellan teori och verklighet. Denna uppsats kommer följaktligen att behandla fenomenet linjeutvidgning ur ett företagsperspektiv och ge läsaren en bättre förståelse om de effekter och problem som detta medför.

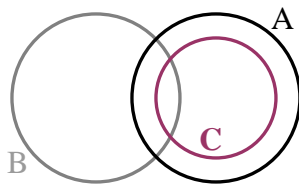
1.2 Problemdiskussion

Nya produktlanseringar har blivit mer kostsamma på grund av ökad konkurrens inom distributionskanalerna och högre utgifter för marknadsföring, och det finns ingen säkerhet att en investering i en ny produkt kommer att lyckas (Pitta & Katsanis, 1995; Reddy et al, 1994). Ett sätt för företag att minska kostnaderna är att introducera nya produkter genom varumärkesutvidgning eller linjeutvidgning (Ambler & Styles, 1996; Doyle & Stern, 2006; Pitta & Katsanis, 1995). Användning av dessa strategier vid nya produktlanseringar har enligt Aaker och Keller (1990) blivit allt vanligare. Enligt Keller (2008, s 494) är frågan inte *om* ett företag ska utvidga ett varumärke utan när, var och hur de ska utvidga det. Han menar vidare att de utvidgningar som är välplanerade och välgenomförda ger företag ett antal fördelar. Linjeutvidgningar tar hälften så lång tid att genomföra jämfört med att lansera en helt ny produkt, kostnaderna är betydligt lägre och en linjeutvidgning har dubbelt så stor chans att lyckas än en helt ny produktlansering.

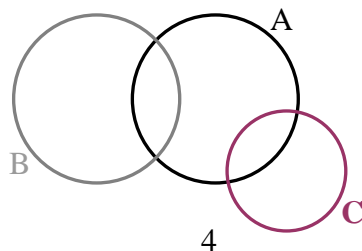
Forskning relaterad till nya produktlanseringar har haft betydligt mer fokus kring fenomenet varumärkesutvidgning än linjeutvidgning, vilket står i kontrast till hur vanligt förekommande de olika strategierna är (Grime, Diamantopolus & Smith, 2002; Tauber, 1988), vilket motiverar valet av problemområde för denna uppsats. Speed (1998) rapporterar om en studie som visar att 89 procent av nya produktlanseringar sker i form av linjeutvidgningar, sex procent genom varumärkesutvidgningar och fem procent består av helt nya varumärken på marknaden. Ugglå (2002) påpekar dock att hela 28 procent av de linjeutvidgningar som genomförs misslyckas. Grime et al (2002) menar att forskning rörande linjeutvidgningar övervägande har fokuserat på konsumentperspektivet medan denna uppsats kommer att angripa ämnet från ett företagsperspektiv.

Som ovan nämnts finns ingen allmängiltig definition av begreppet linjeutvidgning. Det finns även varierande definitioner av begreppet varumärkesutvidgning och Ambler och Styles (1996) klargör att termerna används ombytligt både av forskare och företag. I denna uppsats ser vi på varumärkesutvidgning som när en ny produkt lanseras under ett befintligt varumärkesnamn inom en helt ny produktkategori (Tauber, 1988). Ett exempel som visar hur termerna används ombytligt är när glassmärket Häagen-Dazs lanserade en ny serie av smaker och kategoriserade detta som en varumärkesutvidgning, medan Proctor & Gamble klassade sin lansering av Oil of Ulay Hydra-Gel som en linjeutvidgning. Trots att de båda företagen utökade sin produktportfölj genom att lansera nya produkter inom respektive befintlig produktkategori har de kategoriserat dessa lanseringar som olika strategier. (Ambler & Styles, 1996) Varumärkesutvidgning och linjeutvidgning har många gemensamma egenskaper, men den största skillnaden dem emellan är att vid en linjeutvidgning introduceras den nya produkten inom samma kategori som företagets originalprodukt vilket bidrar till en stor risk för produktkannibalism (Reddy et al, 1994). Produktkannibalism är det största hotet mot en linjeutvidgning och är ett relativt outforskat område inom marknadsföring. Fenomenet definieras som då en ny produkt ökar sin försäljning på bekostnad av företagets existerande produkters försäljning. (Speed, 1998) Srinivasan, Ramakrishnan och Grasman (2005b) hävdar att man kan observera fyra olika scenarier när en ny produkt lanseras av ett företag inom en produktportfölj. Nedan presenteras dessa scenarier och vilken inverkan kannibalismen har:

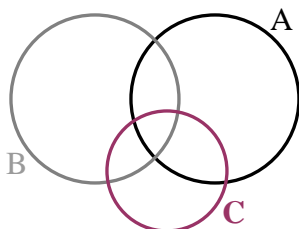
Scenario 1: Den nya produkten tar all sin försäljning från redan existerande produkter inom företagets produktportfölj och ökar inte den totala marknadsandelen. Anledningar till att detta inträffar kan vara att; den nya produkten har liknande funktioner som en redan existerande produkt, den marknadsförs på liknande sätt som de redan existerande produkterna eller att konsumenterna föredrar den nya produkten framför de existerande. Detta kan ses som det värsta scenariot då alla resurser företaget spenderat på att ta fram den nya produkten inte lett till någon ökning av marknadsandelar, de marknadsandelar den nya produkten vunnit har kannibaliserats från företagets befintliga produkter. Detta scenario demonstreras nedan, A representerar företagets befintliga produkter, B konkurrenternas produkter och C representerar den nya produktlanseringen.



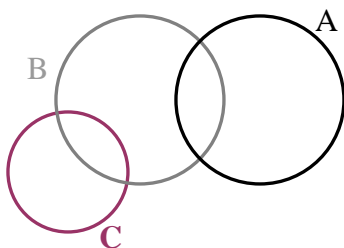
Scenario 2: Den nya produkten ökar den totala marknadsandelen för företaget men kannibaliserar samtidigt delar av företagets produktportfölj. I detta scenario påverkas inte konkurrenterna. Att marknadsandelen utökas beror på att den nya produkten har en del funktioner som särskiljer den från en etablerad produkt. Det som gör att en del av företagets produktportfölj kannibaliseras är att den nya produkten har vissa funktioner som liknar en för företaget befintlig produkt.



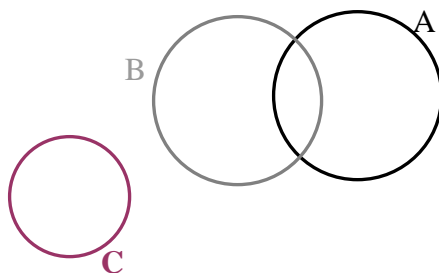
Scenario 3: Den nya produkten ökar den totala marknadsandelen för företaget, men kannibaliserar både delar av den egna produktportföljen och delar av konkurrenternas produkter. Här har den nya produkten vissa funktioner som särskiljer den från det egna företagets samt konkurrenternas existerande produkter och på så sätt skapa en egen nisch. Den har även funktioner som är vanliga bland övriga produkter på marknaden, både hos företaget och konkurrenterna, och kannibaliserar då marknadsandelar från dessa.



Scenario 4a: Den nya produkten ökar den totala marknadsandelen för företaget och kannibaliserar bara delar av konkurrenternas produkter. Den nya produkten har egenskaper som särskiljer den från företagets övriga produkter och gör att den skapar en egen nisch. Dessa egenskaper är vanliga hos konkurrenternas produkter vilket leder till kannibalisering av marknadsandelar tillhörande konkurrenterna.



Scenario 4b: Den nya produkten ökar marknadsandelarna lika mycket som i scenario 4a men kannibaliserar varken företagets produktportfölj eller konkurrenternas. Detta kan bero på att den nya produkten blivit lanserad på en ny marknad utan konkurrens eller att den nya produkten har helt unika egenskaper. Scenario 4a eller 4b är de bästa tänkbara för företaget. Den nya produkten har ökat företagets marknadsandelar genom att antingen bara äta upp marknadsandelar av konkurrenter eller genom att skapa en ny nisch på marknaden.



Dessa scenarier kan studeras från olika synvinklar beroende på vilken typ av kannibalism man belyser. Den typ av kannibalism som Norrbottens Media eventuellt riskerar att drabbas av är att den nya tidningen tar läsare av företagets befintliga tidningar, men det kan även förekomma kannibalism vad gäller annonsförsäljningen. Denna typ av kannibalism skulle uppstå om den nya tidningen tar annonsörer som annars skulle ha annonserat i någon av företagets befintliga

tidningar. I denna studie har vi avgränsat till att endast undersöka kannibalism av antalet läsare och lämnat annonsaspekten utanför.

Eftersom den största delen av lanseringar av nya produkter sker i form av linjeutvidgningar menar Reddy et al (1994) att det ur ett företagsledningsperspektiv är viktigt att ha kunskap om vad som bidrar till framgångar med denna strategi. Författarna menar att de faktorer som ligger under företagets kontroll borde ses som centrala vid arbetet med en nylansering, till exempel noggrann planering och positionering.

Problemområde för denna uppsats är linjeutvidgning och effekterna som denna lanseringsstrategi medför. Forskare understryker att det finns både fördelar och nackdelar associerade med linjeutvidgningar (Ambler & Styles, 1996; Grime et al, 2002) och i denna uppsats kommer dessa olika faktorer att belysas. Uppsatsen kommer att gå djupare in på vad som ligger till grund för ett företags beslut om att linjeutvidga samt hur företag kan begränsa de risker som kan komma som följd av en linjeutvidgning. Studien kommer att avgränsas till att undersöka ett fallföretag inom mediebranschen. Inom detta område finns bristande forskning vilket gör denna studie intressant. Eftersom majoriteten av nya produktlanseringar genomförs i form av linjeutvidgningar och en relativt stor del av dessa misslyckas (Nijssen, 1999; Ugglå, 2002, s 41) anser vi att en viktig del av ett företags arbete med en linjeutvidgning är att undersöka på vilka sätt man kan begränsa riskerna och på så sätt få ut så mycket som möjligt av sin investering.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är:

att belysa ett medieföretags arbete med en linjeutvidgning

1.4 Forskningsfrågor

För att uppnå uppsatsens syfte formulerades följande forskningsfrågor:

1. Varför väljer medieföretag att genomföra en linjeutvidgning?
2. Hur påverkas medieföretag av en linjeutvidgning?
3. Hur kan medieföretag begränsa riskerna vid en linjeutvidgning?

2. Teori

I detta kapitel återfinns en sammanställning tidigare forskning som är aktuell för denna studie. Teorin är indelad efter de forskningsfrågor som arbetats fram och presenterats i föregående kapitel. Forskningsfråga 1 behandlas i avsnitt 2.1, forskningsfråga 2 i avsnitt 2.2 och till sist återfinns teori kopplad till forskningsfråga 3 i avsnitt 2.3.

2.1 Motiv bakom företags linjeutvidgning

Resultat från en studie av Ambler och Styles (1996), där företag som genomfört lyckade utvidgningar undersökts, visar att de motiv som ligger bakom företags beslut till att genomföra linjeutvidgning varierar. De faktorer som visade sig vara mest framträdande var *konsumenters behov, konkurrens* och *teknologi*. Enligt Nijssen (1999) är linjeutvidgning även en vanlig *tillväxtstrategi* för företag då det är ett effektivt sätt för företag att expandera, att nå ut till nya målgrupper och öka företagets marknadsandelar.

2.1.1 Konsumenters behov

Enligt Keller (2008, s 539-541) skiftar många konsumenter mellan olika varumärken vid olika inköp och genom att använda sig av linjeutvidgningar kan företag erbjuda något för alla under sitt varumärke. Han nämner vidare att beslutsfattare anser att linjeutvidgningar erbjuder snabba belöningar till låg risk, de ses som en enkel lösning att öka försäljningen. När företag upptäcker en ny trend eller ett nytt behov hos konsumenterna menar Ambler och Styles (1996) att företag kan försöka möta dessa genom att lansera en ny produkt genom linjeutvidgning. Även Nijssen (1999) och Kotler (1997, s 452) menar att en huvudsaklig anledning till att ett företag lanserar en ny produkt genom en linjeutvidgning är att möta konsumenternas behov av variation. Ytterligare ett motiv som ligger bakom en linjeutvidgning är enligt Nijssen att möta *nya konsumenters behov*.

En av de viktigaste anledningarna till att det blivit mer populärt för företag att göra linjeutvidgningar är enligt Doyle och Stern (2006) den ökade segmenteringen av marknader till följd av konsumenters varierande behov. När marknaden utvecklas uppkommer nya segment, konsumenters efterfrågan splittras och det uppstår nya möjligheter på marknaden som företag kan möta genom att linjeutvidga (ibid).

2.1.2 Konkurrens

Doyle och Stern (2006) hävdar att konkurrensen har blivit mer aggressiv, både nationellt och internationellt, vilket gör att företag satsar på innovativ och kreativ marknadssegmentering som en kraftfull konkurrensstrategi, vilket kan uppnås genom linjeutvidgningar. Ambler och Styles (1996) menar att om en konkurrent introducerar en ny produkt på marknaden kan företaget

göra ett försök att fånga upp även detta segment genom en linjeutvidgning. Även Nijssen (1999) stödjer detta genom att hävda att linjeutvidgningar i många fall genomförs som en reaktion på konkurrensen. Han menar vidare att en linjeutvidgning även kan minska skadan som en ny lyckad produktlansering av en konkurrent orsakat. Meredith (2007) menar att då det finns risk för att en produktlinje kannibaliseras av konkurrenters liknande produkter är det bättre att genom en linjeutvidgning kannibalisera sina egna produkter. Meredith och Traylor (1992) menar att kannibalism kan vara en medveten strategi och ett motiv bakom ett företags beslut om att linjeutvidga för att inte riskera att förlora marknadsandelar till konkurrenter.

2.1.3 Teknologi

Ambler och Styles (1996) anser att det i vissa fall kan vara gynnsamt för företag att utnyttja sin specialiserade teknologi för att genomföra en linjeutvidgning. Även Kotler (1997, s 452) menar att linjeutvidgning kan vara ett sätt för företag att utnyttja ett överskott av kapacitet, exempelvis gällande befintliga resurser och teknik. Ambler och Styles menar att det är mer kostnadseffektivt att lansera en ny produkt på marknaden genom en linjeutvidgning än att lansera en helt ny produkt eftersom att företaget redan besitter den kunskap och de resurser som krävs. Även Tauber (1988) anser att denna strategi gör en nylansering mindre kostsam för företag och att ha ett befintligt varumärke bakom sig kan underlätta marknadsföringen av den nya produkten. Keller (2008, s 539) ser linjeutvidgningar som ett sätt att till låg kostnad och liten risk möta konsumenters behov.

2.1.4 Tillväxtstrategi

Att introducera nya produkter har enligt Reddy et al (1994) länge varit ett populärt sätt för företag som vill växa och att göra detta genom linjeutvidgning är en strategi som ökar. Nijssen (1999) menar att en av de vanligaste anledningarna till att ett företag lanserar en linjeutvidgning är för att företaget ska växa och Ambler och Styles (1996) framhåller linjeutvidgning som ett framgångsrikt verktyg vid en expanderingsstrategi. Kotler (1997, s 454) menar att ett företag ständigt måste anpassa sina produktlinjer när produktkategorier utvecklas och han menar att vissa forskare ser linjeutvidgning som en konkurrensverklighet. Tauber (1988) menar att en utvidgning kan öka försäljningen av företagets originalprodukter och på så sätt öka tillväxten för företaget.

2.2 Linjeutvidgningens effekter på företaget

Att genomföra en linjeutvidgning medför både positiva och negativa effekter för företaget (Ambler & Styles, 1996; Grime et al, 2002; Speed, 1998). Reddy et al (1994) understryker vikten av att företag bör identifiera dessa för att kunna påverka de som ligger under företagets kontroll.

2.2.1 Negativa effekter vid linjeutvidgning

Enligt Ugglå (2002, s 41-42) kan en misslyckad linjeutvidgning vara oerhört kostsam och nedbrytande för varumärket och ha en negativ inverkan på företagets övriga produkter. Även Doyle och Stern (2006) menar att negativa associationer till den nya produkten kan skada hela företagets varumärke vid en linjeutvidgning. Skada på företagets varumärke kan även uppkomma i form av utspädning, vilket innebär att originalvarumärkets trovärdighet minskar på grund av de linjeutvidgningar som lanseras (Ambler & Styles, 1996). Gällande negativa effekter av linjeutvidgningar är forskningen dock fokuserad kring fenomenet kannibalism och de flesta forskare är överens om att det största och mest förekommande hotet vid en linjeutvidgning är kannibalism (Srinivasan et al, 2005b; Speed, 1998). Grundat på detta har vi i denna studie valt att lägga störst vikt vid just denna negativa effekt av linjeutvidgningar.

Kannibalism

Kannibalism av produkter definieras som processen där en ny produkt ökar sin försäljning på bekostnad av en existerande produkt eller på bekostnad av andra produkter erbjudna av samma företag (Speed, 1998). Bakom alla typer av kannibalism finns ett antagande om att produkter som delar egenskaper eller funktioner konkurrerar med varandra om marknadsandelar (Srinivasan et al 2005b). Kannibalism är ett stort hot vid nya produktlanseringar, och risken är mer omfattande om den nya produkten lanseras under samma varumärke som en existerande produkt (Lomax et al, 1997). Kannibalisering av försäljningen av företagets originalprodukt är en väsentlig risk vid linjeutvidgningar och innebär att kundbasen för företagets redan etablerade produkter bryts ner (Ugglå, 2002). Enligt Reddy et al (1994) är kannibalism något som bör finnas med i beräkningen vid utvärderingen av hur lyckad en linjeutvidgning varit. Han menar vidare att även de utvidgningar som inte klassas som misslyckade inte nödvändigtvis är lika framgångsrika som det framstår då denna utvidgning kan ha tagit försäljning från en av företagets befintliga produkter eller kommer att försvaga försäljningen av dessa med tiden. Produktkannibalism förekommer inte enbart inom ett varumärke utan även mellan likartade produkter, en produkt kan även konkurrera med produkter utanför sin nisch (Srinivasan et al, 2005b). Enligt Traylor (1992) kan man se på kannibalism ur två perspektiv; från ett produktorienterat perspektiv eller från ett marknadsperspektiv. Ur en produktsynpunkt menar Traylor att kannibalism förekommer då ett företag erbjuder två eller fler produkter av liknande karaktär och ur en marknadssynpunkt förekommer det då ett företag har två eller fler produkter som konkurrerar med varandra inom samma marknadssegment. Enligt Srinivasan et al finns det olika typer av produktkannibalism vilka presenteras nedan:

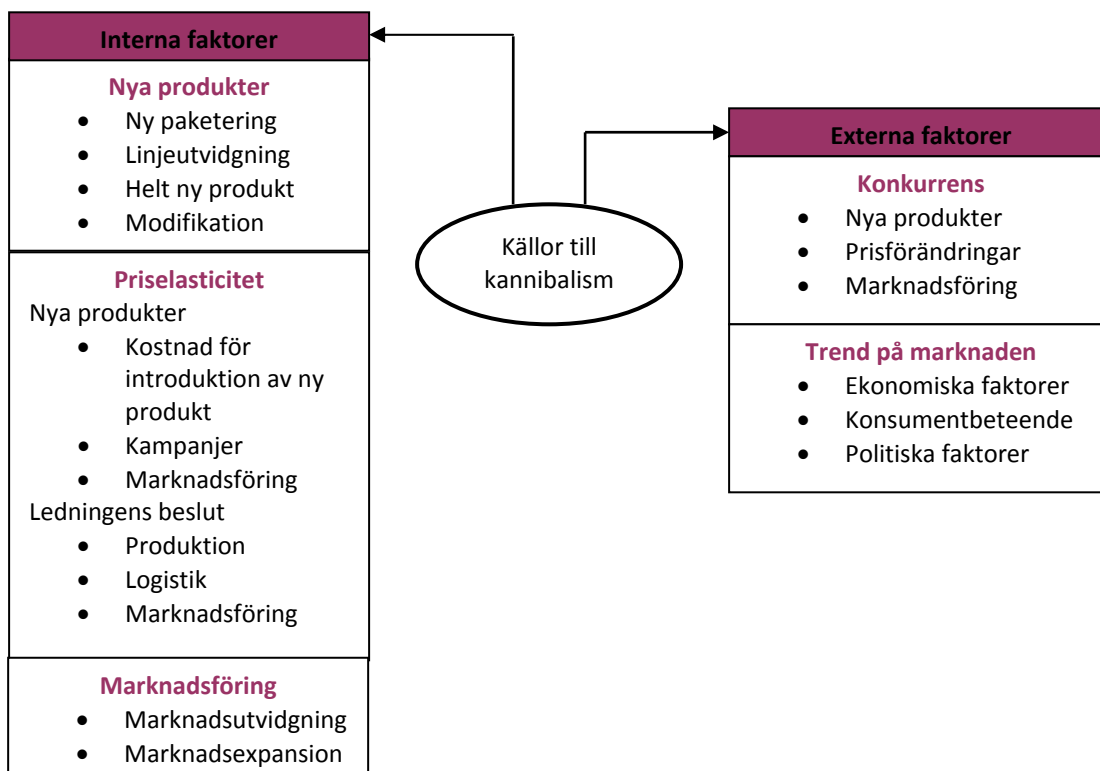
Kannibalism vid multiprodukt paket: Denna typ av kannibalism förekommer då företag marknadsför flera produkter som en produkt, exempelvis ett camping-kit, med tält, kniv och sovsäck. Dessa multiprodukter är ofta billigare än om konsumenten köper de olika produkterna individuellt vilket leder till att konsumenten väljer multiprodukt paketet och kannibalism av de enskilda varorna inträffar.

Kannibalism vid kombinationsprodukter: Ett exempel på en kombinationsprodukt är en TV med inbyggd video och DVD. Den största skillnaden mellan denna typ av produkt och multiprodukt paket är att kombinationsprodukten kan man inte separera till individuella produkter, man kan dock köpa liknande varor. Vid denna typ av kannibalism kan det vara svårt att avgöra vilken av produkterna som faktiskt kannibaliseras.

Kannibalism av produkter med liknande funktioner: Denna typ av kannibalism förekommer mellan två produkter som är olika men erbjuder liknande funktioner. Trots att produkterna är olika så konkurrerar de om samma marknadsandel. Beroende på funktioner och behov så kan en produkt kannibaliseras då man föredrar den andra. Ett exempel på denna typ av kannibalism kan vara konkurrensen mellan ugnar och mikrovågsugnar som erbjuder liknande funktioner och slåss om samma marknadsandel.

Kannibalism av produkter vid varierade konsumentpreferenser: Detta inträffar då produkter inom samma produktgrupp från samma företag konkurrerar med varandra om marknadsandelar. Det kan handla om tandkrämer med olika smak. Dessa produkter fyller samma funktion och konkurrerar om samma marknadsandel. Beroende på pris, konsumenternas preferenser och marknadsstrategi kan en av företagets produkter föredras framför en annan som då kannibaliseras.

Figur 2:1 nedan visar källorna som Srinivasan et al (2005b) anser ligger till grund för produktkannibalism.



Figur 2:1. Källor till kannibalism. Efter "Identifying the effects of cannibalization on the product portfolio" av S.R. Srinivasan, S. Ramakrishnan & S.E. Grasman, 2005, *Marketing, Intelligence & Planning* 23(4), 364.

Med **nya produkter** avser Srinivasan et al (2005b) lansering av en ny förpackning, en linjeutvidgning eller en helt ny produkt kan vara källor till kannibalsim. Även **priselasticitet** kan vara en källa och har enligt Srinivasan et al att göra med prisförändringar som en nylansering medför eller prisförändringar för en befintlig produkt på grund av förändringar i processen, logistiken eller en förändrad marknadsföringsstrategi. Vidare nämner författarna att det inom **marknadsföringsområdet** visas förändringar i marknadsföringstaktiken, till exempel en lansering av en ny produkt på en helt ny marknad eller på en marknad där företaget redan har befintliga produkter. **Konkurrens** har enligt Srinivasan et al helt enkelt att göra med nylanseringar eller prisförändringar genomförda av konkurrenter vilket även detta kan vara en källa till kannibalism och **trenden på marknaden** sammanfattar förändringar i ekonomi eller konsumentpreferenser.

2.2.2 Positiva effekter vid linjeutvidgning

En lyckad linjeutvidgning ger ett flertal positiva effekter för ett företag. En ny produkt kan stärka originalvarumärket genom att positiva attityder överflyttas (Speed, 1998), den kan öka försäljning (Reddy et al, 1994) och främja företagets marknadsandelar samt ge en starkare position på marknaden (Traylor, 1992).

Positiva attityder överförs

Enligt Speed (1998) ställs beslutsfattarna inför två fördelar vid en linjeutvidgning, *positiv överföring av attityder* och *positiv omvänd överföring*. Hur en konsuments attityd, preferens och kunskap om originalprodukten förs över till den nya produkten benämns av Speed som *positiv överföring av attityder*. Med *omvänd överföring* åsyftas en motsatt överföring av dessa attityder, alltså hur en konsuments attityd, preferens och kunskap om den nya produkten förs över till originalprodukten. Om det senare fenomenet existerar vid en linjeutvidgning menar Speed att konsumenternas uppfattningar om det ursprungliga varumärket kommer att förändras till det bättre efter lanseringen av den nya produkten.

Ökning av den totala förtjänsten

Reddy et al (1994) menar att ökad försäljning genom en linjeutvidgning kan långt mer än kompensera för den förlorade försäljningen på grund av kannibalism. Traylor (1992) hävdar även han att en linjeutvidgning kan vara positiv trots förekomsten av kannibalism, den totala förtjänsten för ett företag kan öka även om en viss grad av kannibalism förekommer. Enligt Tauber (1988) kan en linjeutvidgning vara positiv för ett företag även om den inte genererar en högre försäljning. Han menar att eftersom kostnaderna för att lansera ett helt nytt varumärke är höga kan företag genom en linjeutvidgning sänka sina investeringskostnader markant. Tauber menar även att en positiv effekt vid en linjeutvidgning är att den nya produkten även ökar försäljningen av företagets befintliga produkter.

Främjar företagets marknadsandelar och position

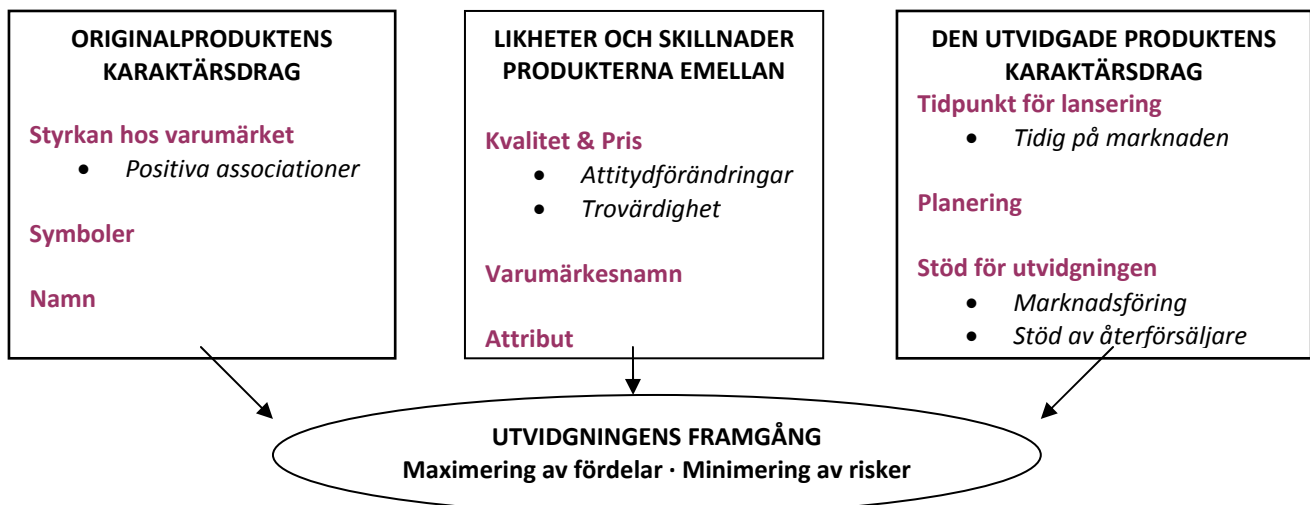
Kannibalism ses ofta som den största risken vid en linjeutvidgning, men enligt Traylor (1992) finns det även fördelar som medföljer då ett företag väljer att tolerera en viss grad av kannibalism. Han menar att kannibalism kan vara en avsiktlig taktik hos ett företag som vill avveckla en produkt genom att ersätta den med en ny och samtidigt behålla produktens

marknadssegment. Traylor menar vidare att i det i vissa fall kan vara en bättre strategi att ersätta en gammal produkt med en ny istället för att försöka återuppliva den gamla och här får han även stöd av Meredith (2007). Försäljningen kan enligt Traylor även öka tack vare att den nya produkten attraherar ett tillräckligt stort antal nya konsumenter eller genom att den nya produkten konsumeras av befintliga konsumenter som annars skulle valt att gå över till en konkurrent. (Traylor, 1992)

En linjeutvidgning kan ge positiva effekter på ett företags mål rörande konkurrens menar Traylor (1992). Sådana mål värderas enligt honom högre än vinstmål i vissa fall, särskilt då ett företag tror sig få långsiktiga strategiska fördelar med en utökad marknadsandel och en starkare position på marknaden. Ett företag kan enligt Traylor (1992) acceptera viss minskning av företagets vinst till följd av kannibalism om det stärker sin marknadsposition, avskräcker nya konkurrenter eller tar sig in på en konkurrents marknad. Ett företag som lanserar en ny produkt kan enligt Traylor (1992) utöka sin totala marknad genom att antingen fånga upp kunder som byter från konkurrerande varumärken eller genom att attrahera kunder som är helt nya på marknaden.

2.3 Företags möjlighet att begränsa risker

Speed (1998) hävdar att det finns faktorer som kan hjälpa företag att maximera fördelarna och minimera riskerna. Reddy et al (1994) presenterar en studie som gjorts för att identifiera de huvudsakliga faktorer som leder till en lyckad linjeutvidgning. Resultatet av denna studie visar att två av de huvudsakliga faktorerna som påverkar framgången av en linjeutvidgning är; *originalproduktens karaktärsdrag* och *den utvidgade produktens karaktärsdrag*. Även Speed framhåller dessa faktorer som viktiga för en framgångsrik linjeutvidgning och betonar även vikten av *likheter och skillnader* mellan originalprodukten och den utvidgade produkten. De huvudsakliga faktorer som kan begränsa risker och främja framgång vid en linjeutvidgning har av författarna till denna uppsats sammanställts och presenteras i figur 2:2 nedan. Dessa faktorer behandlas djupare i efterföljande avsnitt.



Figur 2:2. Framgångsfaktorer vid utvidgning. Efter "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions" av S.K. Reddy., S.L. Holak., & S. Bhat, 1994, *Journal of Marketing Research*, XXXI(May), 246.

2.3.1 Originalproduktens karaktärsdrag

Reddy et al (1994) menar att linjeutvidgningar har större möjlighet att lyckas då konsumenter har positiva associationer till företagets originalprodukter. Författarna utvecklar detta genom att fastslå att om företagets originalprodukt är dominerande i förhållande till sina konkurrenter vid utvidgningens tidpunkt känner fler konsumenter till varumärket och fler konsumenter har positiva associationer till detta varumärke. Reddy et al presenterar ett empiriskt bevis på att positiva associationer till originalprodukten överförs till den nya produkten vid linjeutvidgningar. Detta får även stöd av Speed (1998) som menar att positiva attityder om originalprodukten överförs till den nya produkten vid en linjeutvidgning. Reddy et al menar att det finns ett positivt samband mellan **styrkan hos originalprodukten** och de marknadsandelar man lyckas vinna genom en linjeutvidgning, vilket även Uggla (2002, s 41-42) och Keller (2008, s 541) stödjer. Om originalprodukten besitter ett starkt varumärke har en linjeutvidgning större möjlighet att lyckas än om den besitter ett svagt varumärke (Reddy et al, 1994). Starka varumärken kan även utvidgas lättare och mer än svagare varumärken (ibid). Reddy et al hävdar även att ett starkt varumärke kan väga upp för de negativa aspekterna om ett företag lanserar en ny produkt sent.

Reddy et al (1994) hävdar att associationer till **symboler** och **namn** är något som är av stor betydelse för konsumenter vid utvärdering av produkten samt när köpbeslut fattas. Ett symboliskt varumärke har en mer abstrakt image och kan därför locka en bredare konsumentgrupp och detta kan appliceras på en större variation av nya produkter jämfört med ickesymboliska varumärken (Park, Milberg & Laeson, 1991). Undersökningen av Reddy et al visade att linjeutvidgningar av symboliska varumärken gav större framgång på marknaden än varumärken som är rent funktionella. Keller (2008, s 541) rapporterar om en studie som visar samma resultat, att symboliskt starka varumärken når större framgång vid en linjeutvidgning än det som är symboliskt svagare. Dock menar Nijssen (1999) att medvetenheten och vad som vill förmedlas med den nya produkten kan minska om företag använder specifika symboler från kända annonskampanjer från varumärket.

2.3.2 Den utvidgade produktens karaktärsdrag

Traylor (1992) menar att **tidpunkten** för en nylansering är en faktor som kan begränsa risken för kannibalism vilken är den främsta risken vid en linjeutvidgning. Enligt honom använder sig vissa företag av en typ av försvarsstrategi för att undankomma kannibalism. Dessa företag håller tillbaka utvecklingen av ett varumärke så länge de inte ser någon omedelbar marknadsförings- eller vinstfördel. Enligt Traylor väntar företagen med att lansera en ny produkt till det är nödvändigt för att försvara sig från en liknande lansering av konkurrenter. Denna typ av strategi är passande för företag inom marknader med hög konkurrens och snabb produktutveckling, till exempel inom elektronik. Undersökningen av Reddy et al (1994) visar att linjeutvidgningar som sker i ett tidigare skede är mer framgångsrika än utvidgningar som sker senare, men att detta samband endast är signifikant om originalprodukten är ett starkt varumärke. Att vara först med en ny produkt ses som ett vinnande koncept men en sen nylansering under ett starkt varumärke är mer lyckosam än en tidig nylansering av en produkt under ett svagare varumärke (ibid). Enligt

Nijssen (1999) har företag som genomför en linjeutvidgning för första gången större chans att lyckas än företag som genomfört en linjeutvidgning tidigare och planerar att göra det igen. Han menar att det beror på att företag planerar sina linjeutvidgningar dåligt och bör utveckla bättre metoder för att utvärdera en utvidgning innan de påbörjar en ny. Keller (2008, s 540-541) ger stöd åt påståendet att noggrann **planering** inför en linjeutvidgning kan begränsa riskerna. Lomax et al (1997) menar att det kan vara av nytta för företag att kunna identifiera och mäta hur den nya produkten påverkar dess redan befintliga produkter innan en linjeutvidgning genomförs. Trots att det finns mycket skrivet om risker för kannibalsim av originalprodukten i samband med linjeutvidgning menar dock Reddy et al att det finns lite empiriskt arbete om hur företag faktiskt kan mäta detta.

Det **stöd** en utvidgning får i form av marknadsföringsinsatser i samband med lanseringen och tiden efter samt stöd från återförsäljare påverkar framgången av en linjeutvidgning (Keller, 2008, s 541; Nijssen, 1999; Reddy et al, 1994). Företagets storlek och dess marknadsföringskompetens menar Keller (2008, s 541) är avgörande faktorer. Eftersom ett företags prestation är starkt knutet till hur väl företagets individuella produkter klarar sig på marknaden kan stora organisationer prestera bättre då de har överlägsna resurser och ledningsmöjligheter (Reddy et al, 1994). Den nivå av makt som en återförsäljare av en ny produkt har kan enligt Nijssen påverka framgången av en linjeutvidgning. Han menar att ju mer makt återförsäljaren besitter desto sämre utgångsläge har den nya produkten då företaget är i underläge och därmed minskar chansen för en framgångsrik linjeutvidgning

2.3.3 Likheter och skillnader produkterna emellan

Hur lik den nya produkten är originallinjen har en stor inverkan på en eventuell framgång vid en utvidgning, och graden av likhet påverkar omfattningen av kannibalism som produkterna kan utsättas för (Reddy et al 1994). Resultaten av Speed's (1998) undersökning visar att **kvaliteten** hos produkterna är betydande för att avgöra hur viktigt det är att den nya lanseringen har likheter med företagets originalprodukter. Ju högre kvalitet det är på den nya lanseringen desto mer attraktivt är det att använda gemensamma namn på produkterna och om den nya produkten är av lägre kvalitet än originallinjen är detta en sämre strategi då det medför en större risk för kannibalism. En studie av Nijssen (1999) stödjer det påstående om att utgången av en linjeutvidgning påverkas negativt av olika nivåer av kvalitet mellan den nya produkten och de befintliga produkterna hos varumärket. Reddy et al menar att en högre uppfattning om ett varumärkes kvalitet i konsumenternas ögon leder i många fall även det till att positiva attityder överförts från originalprodukten till den nya produkten.

Aaker och Keller (1990) nämner två olika typer av utvidgningar av produkter där man ofta stöter på problem. Den första är då ett företag med ett varumärke av hög kvalitet och högt **pris** väljer att lansera en lågprisprodukt med en lägre kvalitet. Detta kan skada profilen hos det ursprungliga varumärket och ger inga positiva attitydöverföringar till den nya produkten. Den andra typen av utvidgning som enligt Aaker och Keller också kan innebära problem är då ett företag försöker utvidga ett lågpris varumärke genom att lansera en produkt som inte liknar de befintliga produkterna. Ett sådant försök till utvidgning misslyckas ofta då det saknar

trovärdighet och ger ingen positiv omvänd överföring, det vill säga den nya produkten gynnar inte det ursprungliga varumärket. (Speed, 1998) Risken för kannibalism är enligt Speed som störst när den nya produkten prissätts lägre än originalprodukterna och risken är som minst när den nya produkten prissätts högre. Priset påverkar även fördelarna; ett högre pris på originalprodukterna ger fler positiva överföringar av attityder till den nya lanseringen och ett högre pris på den nya lanseringen ökar de positiva attityderna gentemot originalprodukterna. (ibid) Även Ugglå (2001, s 64-65) menar att i vissa fall kan en linjeutvidgning medföra en negativ påverkan på originalproduktens varumärke då den nya produkten placeras lägre på prishierarkin.

De linjeutvidgningar som visade sig vara mest framgångsrika enligt en studie av Nijssen (1999) var de med små skillnaderna i **attribut** mellan den utvidgade produkten och originalprodukten, till exempel produkter som endast skiljs åt med olika smaker och storlekar. Dessa utvidgade produkter tilltalar i viss omfattning nya behov och utökar försäljningen på marknaden (ibid). Ugglå (2002, s 41-42) understryker däremot vikten av att den utvidgade produkten bör representera en påtaglig skillnad från företagets ursprungliga produkt för att linjeutvidgningen ska vara meningsfull att genomföra.

Eftersom att likheterna mellan den nya produkten och originalprodukterna kan påverka fördelarna och riskerna menar Speed (1998) att val av **varumärkesnamn** ett viktigt beslut när ett företag står inför en linjeutvidgning. Att använda sig av ett befintligt varumärkesnamn på en ny produkt ökar likheterna och att använda ett nytt varumärkesnamn minskar likheterna (ibid).

Enligt Speed (1998) kan företag öka sina chanser att lyckas med en linjeutvidgning då det finns risk för kannibalism genom att minska på likheterna mellan den nya lanseringen och företagets originalprodukter. Då problemet företaget står inför är bristen på positiv överföring av attityder från originalprodukten till den nya produkten kan beslutsfattarna förbättra situationen genom att öka likheterna mellan nya produkten och originalprodukten (Speed, 1998). Enligt Traylor (1992) kan företag inte helt eliminera kannibalism, en viss grad kommer alltid att förekomma, men det finns sätt att minska de oönskade effekterna. Traylor pekar på att den huvudsakliga taktiken för att kontrollera kannibalism är att rikta olika produkter till väldefinierade, tydliga marknadssegment. Forskning visar således att företag med hjälp av anpassning av sina produkter inte kan eliminera, men begränsa de risker som en linjeutvidgning medför.

3. Metod

I detta kapitel sammanställs de metodval som gjorts under uppsatsarbetet. Först presenteras kortfattat hur litteratursökningen genomförts, sedan den forskningsstrategi som varit aktuell för vår studie samt hur vårt specifika fallföretag valts. Därefter ges en inblick i vilken typ av data som varit av relevans och hur dessa erhållits. Slutligen diskuteras de metodproblem som uppmärksammas och hur författarna av denna uppsats arbetat för att begränsa den påverkan dessa haft på studiens resultat.

3.1 Litteratursökning

Vår studie började med att vi tillsammans med fallföretaget diskuterade oss fram till ett intressant problemområde för uppsatsen. Därefter påbörjade vi sökandet efter vetenskapliga artiklar av relevans för vår studie främst i databasen Emerald Insight. Vissa artiklar kom vi över från referenslistor i de artiklar vi funnit. Universitetets sökmotor Lucia användes för att finna ytterliggare material såsom böcker och rapporter. Samtliga sökord som gav lyckade träffar i databasen var på engelska och bestod av följande ord eller kombinationer av dessa: *line extension, extensions, product launches, cannibalism, cannibalization, threats, success factors, risks*.

3.2 Forskningsstrategi

Enligt Backman (1998, s 48-49) är en fallstudie framförallt lämplig vid utvärderingar då man vill förklara, förstå eller beskriva stora företeelser. Saunders, Lewis och Tornhill (2007, s 139-140) menar att en fallstudie är en strategi för att genomföra en studie som involverar en empirisk undersökning av ett specifikt aktuellt fenomen inom sitt verkliga sammanhang. De menar vidare att det går att studera ett specifikt fall eller att välja flera fall till sin studie. Vi har valt att studera ett specifikt fall av anledningen att vi varit i kontakt med ett företag som önskat att vi ska studera just det företaget och ett specifikt problem de står inför. Enligt Saunders et al är en fallstudie användbar när frågor såsom *varför, vad* och *hur* ska besvaras och de datainsamlingsmetoder som används kan vara intervjuer, observationer, dokumentanalys och frågeformulär. Eftersom syftet med denna uppsats är att belysa ett medieföretags arbete med en linjeutvidgning och utgår från forskningsfrågor av karaktären *varför* och *hur*, anses en fallstudie vara en passande forskningsstrategi för denna uppsats.

3.2.1 Val av fall

Inför uppsatsen var vi i kontakt med Norrbottens Media. Vi förde samtal med företaget angående innehållet av vår uppsats och hur den skulle kunna vara till hjälp för företaget. Vi informerades om Norrbottens Medias kommande projekt med diverse nylanseringar. Tillsammans enades vi om att vår uppsats skulle fokusera på den nya tidningen, Extra, som

företaget planerat att lansera i mitten av april. Sture Bergman, chef för Nya Medier som är en sektion under Norrbottens Media, och Peter Ericson, VD för Norrbottens Media, gav oss i uppdrag att studera företagets linjeutvidgning och vilken inverkan den fick på företagets befintliga tidningar.

3.3 Datainsamling

Saunders et al (2007, s 139) menar att i en fallstudie bör flera olika datakällor användas, *triangulering*, för att försäkra att insamlade data berättar det vi tror att de berättar. Intervju kommer att användas i denna uppsats, vilket är en lämplig källa då det är kvalitativa data som denna uppsats bygger på och genom en intervju kan vi gå djupare in på vårt problemområde och få de svar vi söker (Bryman & Bell, 2005, s 360-363). Även observationer av medias rapportering av linjeutvidgningen kommer att användas för att se hur denna presenterats i media. Intervjun kommer att vara av semistrukturerad karaktär vilket är en flexibel intervjuform där intervjuaren använder sig av en intervjuguide som består av specifika teman som ska beröras men samtidigt lämnar frihet för respondenten att prata fritt (Bryman & Bell, 2005, s 362-374). Denna intervjuguide (se bilaga) utformade vi utifrån den sammanställda teorin och den diskuterades på ett förberedande seminarium innan intervjun genomfördes.

Den vi valde att intervjua för vår studie var Sture Bergman, chef för Nya Medier som är sektion under Norrbottens Media. Valet föll naturligt på honom då han är djupt involverad av den nya lanseringen av tidningen Extra. Före intervjun gav vi Bergman intervjuguiden för att ge honom möjlighet att förbereda sig och samla ihop relevant information. Intervjun ägde rum i Norrbottens Medias lokaler och varade närmare två timmar. Intervjun utfördes av uppsatsens båda författare och samtalen spelades in efter Bergmans godkännande. Vår semistrukturerade intervjuguide gjorde det möjligt för Bergman att prata fritt kring de teman vi ställt upp och vi ställde följdfrågor där vi ansåg att något missats. Efter intervjun avslutats påpekade Bergman att vi gärna kunde höra av oss om kompletterande information skulle behövas.

3.4 Analysmetod

I vår analys har vi jämfört de teorier som forskare i ämnet presenterat med hur vårt fallföretag gått tillväga. Vi delade upp analysen efter de forskningsfrågor som ställts upp. Efter analyskapitlet följer ett kapitel som vi valt att benämna *Diskussion*. I detta kapitel presenteras svaren på studiens forskningsfrågor samt att vi för en diskussion kring på vilka sätt teori och empiri skiljer sig och var de sammanstämmer. Vi kommer att undvika att dra generella slutsatser eftersom vi bara studerat ett specifikt fall. Dock kan våra resultat användas för att dra vissa slutsatser till andra företag inom mediebranschen som befinner sig i en liknande situation som vårt fallföretag.

3.5 Metodproblem

Vid fallstudier menar Bryman och Bell (2005, s 205) att det är svårt att hitta ett specifikt fall som kan representera alla fall inom ett område vilket gör att det är omöjligt att i ett vidare sammanhang generalisera den information som framkommer. Syftet med vår studie är inte att ta fram en teori som går att generalisera till alla organisationer som genomför linjeutvidgningar utan enbart att försöka beskriva vad som händer i vårt specifika fallföretag vilket gör att resultaten av vår studie endast kan generaliseras till likartade fall. Generaliseringsproblemet kan minska validiteten av vår studie, vilket enligt Bryman och Bell (2005, s 205) är ett mått på huruvida undersökningen verkligen mäter vad den är avsedd att mäta. Ytterligare något som kan minska validiteten av vår studie är det faktum att det råder brist på forskning om linjeutvidgning inom medieföretag, vilket gör att teorin inte är specifikt anpassad för den typen av företag vi studerar. Att välja en intervjuform som är av semistrukturerad karaktär är något som ökar studiens validitet enligt Saunders et al (s 319) då den är flexibel och tillåter interaktion mellan intervjuaren och respondenten. Då vi valt denna intervjuform fanns möjligheten för oss som intervjuare att ställa upp fölfrågor och det gav oss möjlighet att klargöra vad som efterfrågades och på så sätt minskar risken för missuppfattningar från båda parter. Vår intervjuguide granskades på ett förberedande seminarium vilket också kan ses som ett försök att öka validiteten. Att diskutera intervjuguiden hjälpte oss att utforma den så att vi på bästa sätt skulle få svar på de frågor vi behövde för vår studie. För att öka validiteten försågs respondenterna med relevant information inför intervjun (ibid). Intervjun ägde rum i fallföretagets lokaler för att underlätta för respondenterna och för att undvika störande moment, vilket Saunders et al menar i annat fall kan påverka datainsamlingen negativt. Det faktum att vi valt en respondent som till stor del är ansvarig och djupt involverad i den process som studeras anser vi är validitetshöjande för denna studie.

Reliabilitet har att göra med stabiliteten och överrensstämmelsen i resultaten från forskningen. Det handlar om sannolikheten att man skulle nå samma resultat om forskningen upprepades. En perfekt överrensstämmelse är inte trolig, men den bör vara acceptabel. (Chisnall, 1997, s 34-35) För att öka undersökningens reliabilitet menar Saunders et al (2007, s 320) att noggranna förberedelser är viktiga. Vi gjorde detta genom att studera vårt företag och införskaffa kunskap om problemområdet innan intervjun genomfördes. Vi gjorde en ljudspelning av intervjun för att minimera risken att gå miste om värdefull information. Detta tillät oss att lyssna avslappnat på vad respondenten sa under intervjun då vi inte behövde koncentrera oss på att göra anteckningar. Något som kan vara negativt med att spela in en intervju enligt Saunders et al (2007, s 333-334) är att ansiktsuttryck och icke verbala inlägg inte kommer med på inspelningen, varför vissa noteringar gjordes under intervjun. Eftersom vi var två personer som utförde och analyserade intervjun minskar risken för misstolkning av respondenternas svar, då vi kunde diskutera de fall vi tolkat svaren olika. Saunders et al (s 150) menar att ett svar kan tolkas på olika sätt vilket kan påverka studiens reliabilitet.

Kritik kan riktas mot att vi i denna studie valt att endast intervjua en person då det kan framkalla frågan om vi funnit trovärdig information. När vi letade respondenter att intervjua för att få

företagets perspektiv på den linjeutvidgning de genomfört var kriteriet att finna den eller de personer som hade mest kunskap inom området. Sture Bergman är den som är chef över sektionen som har hand om arbetet kring linjeutvidgningen och han har varit djupt delaktig genom hela processen. Då vi gavs möjligheten att få intervjua just Bergman var vår uppfattning att hans kompetens inom området skulle ge oss bra svar på samtliga frågor och att intervjua någon annan på företaget skulle leda till samma svar. Vi har dock valt att komplettera empirikapitlet med observationer av hur denna linjeutvidgning framställts i media för att begränsa kritiken som annars kan uppstå mot att all empiri är insamlad från en person. Det faktum att endast ett fallföretag studerats leder till att mängden empiri kan uppfattas som tunn. Vi menar dock att vi i empirikapitlet sammanställt den information som är av relevans för att ge svar på studiens forskningsfrågor och utelämnat sådant som ligger utanför studiens ramar.

4. Empiri

I detta kapitel sammanställs empirin som insamlats genom en intervju med Sture Bergman, chef för Nya Medier, en sektion under Norrbottens Media. Empirin innefattar även observationer av medias rapporteringar om Norrbottens Medias linjeutvidgning. Empirin är uppdelad efter de forskningsfrågor som studien bygger på för att på bästa sätt kunna uppfylla uppsatsens syfte.

4.1 Varför väljer Norrbottens Media att genomföra en linjeutvidgning?

Norrbottens Medias linjeutvidgning i form av tidningen Extra hade flera bakomliggande orsaker men Bergman, chef för Nya Medier, framhåller två huvudskäl till denna nylansering. Det första är kopplat till Annonstidningen som tidigare getts ut av företaget. Annonstidningen var en gratistidning som gavs ut av Norrbottens Media en gång i veckan. Tidningen innehöll reklam, privatannonser och nöjesannonser och är numera nedlagd. Bergman menar att denna tidning på senare tid har lidit av ekonomiska problem som främst orsakats av att dess affärsmodell blivit åldersstigen. De tidigare populära privatannonserna har idag konkurrerats ut av annonsplatser på Internet, såsom Blocket och Lokus. Företaget kände att denna produkt tappat karaktär och räckvidd och en förändring var nödvändig. Bergman är noga med att påpeka att Extra är något helt annat än Annonstidningen, inte en uppdaterad version av en gammal tidning utan en helt ny produkt. Extra är en redaktionell produkt och här vill Bergman att företaget gör en tydlig gränsdragning. Dock menar han att detta inte framgått tillräckligt tydligt i media, vilket kan vara ett misstag från företagets sida. I en artikel i Kuriren från 2007 står det till exempel att *Extra är en omdaning av Annonstidningen*, vilket alltså inte stämmer (Tidningar startar, 2007). Ytterligare en observation visar att tidningen Extra presenteras som *Annonstidningen med ett namn* och den enda skillnaden som ett mer redaktionellt innehåll (Gratistidningar i, 2007). Bergman menar dock att Norrbottens Media tack vare Annonstidningen har en stor annonsvolym att nyttja i det nya projektet, Extra. Enligt Bergman fanns alltså förutsättningar för att skapa en ny tidning, både underlags- och kunskapsmässigt. Detta är ett motiv till varför Norrbottens Media valt att linjeutvidga i form av en ny tidning och Bergman menar att jämfört med andra aktörer kan Norrbottens Media lansera en ny tidning med lägre overheadkostnader och genom en mer eller mindre befintlig infrastruktur. Det gör att lanseringen av tidningen Extra inte blir särskilt kostsam för företaget.

Enligt Bergman är det andra huvudskälet till nylanseringen den nya gratistrenden inom mediekonsumtion som kommer av förändringen inom teknologi och växande användning av Internet. Norrbottens Medias VD Peter Ericson pratar i en intervju om att samhället, tekniken och konsumtionen är i förändring (Peter Iovar, 2008). Webben bidrar med gratis information vilket Bergman menar har lett till att konsumenter vant sig vid att även få nyheter gratis. Bergman påpekar att det idag finns en kundgrupp som förväntar sig att nyheter är gratis. Det förekommer gratistidningar av konkurrerande företag som genom nya distributionssystem når

konsumenterna, ett exempel på en sådan gratistidning är Metro² som distribueras på ett antal nyckelplatser i kollektivtrafiken och på så sätt blir tillgänglig för alla. Genom att lansera gratistidningen Extra vill Norrbottens Media vara en del av denna växande trend och enligt Bergman handlar det för Norrbottens Media om att vara först med att lansera en lokal gratistidning som han annars menar skulle lanseras av någon annan. Bergman menar att det är viktigt för företaget att hänga med i konkurrensen och på så sätt försvara sin position.

Bergman ser tidningen Extra som både en defensiv och en offensiv produkt. Produkten är defensiv såtillvida att liknande produkter etableras över hela landet och för att försvara den position Norrbottens Media besitter är denna nylansering en effektiv försvarsstrategi. Extra är en offensiv produkt på så sätt att företaget får möjlighet att nå en ny målgrupp, de idag tidningslösa hushållen. Inom denna målgrupp hoppas företaget att på sikt skapa ett behov av en av företagets dagstidningar och på så sätt få företaget att öka sina marknadsandelar.

Ytterligare en anledning som ligger till grund för denna linjeutvidgning är för företaget att öka sin räckvidd och nå ut till fler konsumenter. Upplagorna av dagstidningarna har minskat till följd av att medievänorna förändrats. I en artikel framhålls även befolkningsminskningen i Norrbotten som en orsak till problemet med sjunkande antal upplagor (Kuriren och, 2007). Företagets VD uttalar sig i en artikel om problemet med sjunkande antalet upplagor. Han tror att tidningarnas upplagor kommer att fortsätta att sjunka då tidningsläsandet påverkas av omvärldsfaktorer. Därför menar företagets VD att det är viktigt att följa med och utvecklas. (Han blir, 2007). Det sjunkande antalet upplagor har lett till en minskad räckvidd för Norrbottens Media. Genom detta har ett glapp skapats på marknaden bestående av de idag tidningslösa hushållen. Detta ser företaget som en marknadsmöjlighet och denna nylansering har bland annat genomförts för att fånga upp de konsumenter som befinner sig i detta glapp. Bergman framhåller åldersgruppen 20-35 som tidningens primära målgrupp då denna åldersgrupp är överrepresenterad inom detta glapp, dock är företaget medvetna om att preferenserna varierar avsevärt inom denna målgrupp. Tidningen vänder sig främst till de tidningslösa hushållen i Boden och Luleå men i och med att tidningen totaldistribueras når den ut till samtliga hushåll i städerna. Det är med hjälp av innehållet och ett yngre tilltal tidningen riktas mot huvudmålgruppen, 20-35 åringar. De tidningslösa hushållen menar Norrbottens Media består av konsumenter som ännu inte upptäckt ett behov av en dagstidning, de som inte har råd, de som inte har tid och de som vill ha nyheter gratis. Företaget ser detta som en växande marknad och därför en gynnsam målmarknad då företaget är i behov av en ökad räckvidd. Detta är något som tidningen Extra kan hjälpa företaget med och därför en anledning till varför de valt att lansera denna nya tidning. Tidningen Extra kan även vara ett komplement i form av papper till dem som läser nyheter på nätet och företaget hoppas att tidningen kan skapa nya vanor hos de tidningslösa hushållen och som tidigare nämnts generera ett intresse för en sexdagarstidning.

² Metro är en gratistidning som ges ut fem dagar i veckan. Metro är Sveriges mest lästa morgontidning (<http://www.metro.se/se/metro>, Hämtad: 2008-05-08)

4.2 Hur påverkas Norrbottens Media av en linjeutvidgning?

På frågan om vilka sätt tidningen Extra kan påverka företaget tar Bergman först upp de eventuella risker som lanseringen av Extra kan medföra. Företaget har haft diskussioner rörande risken för kannibalism och hur den nya tidningen skulle kunna skada företagets befintliga tidningar. Även i media har risken för kannibalism tagits upp och Bergman har där kommenterat detta genom att säga att det är möjligt att någon konsument skulle kunna nöja sig med enbart Extra men att den personen nog inte skulle vara aktuell som prenumerant på en sexdagarsstidning (Extra i, 2008). Under vår intervju tar Bergman upp att de har fått i uppdrag av styrelsen att inte bry sig om företagets övriga tidningar utan istället koncentrera sig på att göra en så bra produkt som möjligt. De menar att om företagets övriga tidningar skulle tappa upplagor på grund av denna nylansering beror det på att dessa tidningar inte gör ett tillräckligt bra jobb. Bergman ser ingen större risk för kannibalism eftersom att den nya tidningen endast kommer att ges ut en gång i veckan medan företagets övriga tidningar är sexdagarsstidningar. Han menar att de som nöjer sig med en tidning en gång i veckan inte är att betrakta som tänkbara kunder för dagstidningarna i nuläget. Bergman ser den interna konkurrensen som uppkommer tidningarna emellan som något positivt och som kan få samtliga tidningar att förbättras. Det kan förekomma viss konkurrens om material, men Bergman ser inte detta som en risk för någon av tidningarnas överlevnad. Bergman nämner dock att om Extra i framtiden skulle utvecklas till en fem- eller sexdagarsprodukt skulle risken för kannibalism bli ett verkligt hot mot företagets dagstidningar och något som företaget då får hantera.

På frågan om företaget ser några risker för att den nya tidningen skulle kunna påverka företagets varumärke och de befintliga produkterna negativt vid en eventuell misslyckad linjeutvidgning sa Bergman att detta är något Norrbottens Media haft med i beräkningen vid lanseringen av den nya tidningen. Företaget vill inte riskera att detta inträffar och har därför jobbat för att begränsa denna effekt, vilket vi återkommer till under rubrik 5.3.

Bergman ser självklart även positiva effekter av nylanseringen av tidningen Extra. Den främsta av dessa menar han är möjligheten till crosspromotion som öppnas upp för företaget. Tidningarna kommer öppet att kunna utbyta tjänster mellan varandra. Det går att annonsera om den nya tidningen Extra i företagets dagstidningar och vice versa. På så sätt kan företagets övriga tidningar gynnas om tidningen Extra blir framgångsrik. Man får då publicitet i en tidning som går ut till samtliga hushåll i Luleå och Boden. Även Extra gynnas genom att den blir synlig i de redan etablerade dagstidningarna och får därigenom ett gott rykte. Genom att ge ut denna gratistidning menar Bergman att de som idag inte har någon dagstidning kan få ett behov av att läsa nyheter varje dag och en positiv effekt av detta är att de i framtiden eventuellt blir prenumeranter på någon av Norrbottens Medias dagstidningar. Ytterligare en positiv effekt som företaget väntar att se av denna linjeutvidgning på lång sikt är alltså en ökad lönsamhet. Bergman menar att med den nya tidningen vill företaget hitta nya segment som de övriga tidningarna inte når. De vill även säkerställa redan befintliga segment och totalt sett öka kundnyttan och produktfloran, detta kommer enligt Bergman att leda till en ökad lönsamhet för företaget i stort.

Gällande de effekter företaget väntar att se av linjeutvidgningen i framtiden är Bergman positiv, vilket han har grund för. Han berättar att vissa mätningar rörande konsumenters uppfattning av den nya tidningen redan genomförts och att feedbacken varit övervägande, nästan helt uteslutande positiv. Vid intervjutillfället hade Norrbottens Media gett ut tre nummer av den nya tidningen Extra. Mätningen av konsumenters uppfattning av Extra genomfördes genom en enkätundersökning som skickades ut till 900 slumpmässigt valda adresser i Luleå och Boden. Denna typ av mätningar kommer enligt honom att ske kontinuerligt vilket medför att tidningen hela tiden kan förbättras och företaget kan då på bästa sätt möta konsumenternas behov. Den undersökning som redan genomförts visade att 79 procent av respondenterna kände till den nya tidningen Extra. 58 procent hade läst tidningen och av dessa hade drygt 45 procent ägnat minst 20 minuter åt att bläddra igenom den vilket enligt Bergman är ett gott betyg och visar att tidningen verkligen *lästs*. Företagets undersökning visade att annonser och nyheter var de populäraste delarna i tidningen men samtliga material i tidningen höll en jämn och hög läsgrad. 97 procent av respondenterna hade kommit i kontakt med tidningen genom leverans i brevlådan, vilket Bergman menar är en indikator på att distributionen av tidningen fungerar som den ska. Respondenterna fick betygsätta sitt helhetsintryck av tidningen Extra på en skala mellan 1-10 och resultatet visade att 93 procent av respondenterna gav tidningen betyget fem eller högre. Det positiva resultatet av denna undersökning gör att Bergman och de övriga på Norrbottens Media är nöjda med lanseringen av Extra och ser positivt på tidningens framtid.

4.3 Hur begränsar Norrbottens Media riskerna vid en linjeutvidgning?

Bergman menar att det finns ett antal faktorer som begränsar risken för att kannibalism skulle uppstå vid lanseringen av tidningen Extra. Den främsta faktorn som gör att konsumenter inte väljer Extra som ett substitut till en dagstidning är att den endast distribueras en gång i veckan. På så sätt fyller inte Extra samma behov som Norrbottens Medias övriga tidningar gör. Den övriga tidningarna som Norrbottens Media står bakom är dagstidningar som kommer ut sex dagar i veckan, vilka Bergman menar riktar sig till en annan målgrupp än vad den nya tidningen gör. På frågan om Bergman ansåg att risken för kannibalism ökar i och med att nylanseringen är en gratistidning, och att konsumenterna då kan välja bort att betala för nyheter, svarade han att detta inte borde vara ett problem tack vare att den nya tidningen just distribueras en gång i veckan.

Ytterligare något som begränsar risken för kannibalism är att Norrbottens Media valt att inte göra kopplingen mellan företagets tidningar påfallande synlig. Detta har gjorts genom att företaget valt att ge samtliga tidningar sitt eget namn. Bergman menar att skillnaderna mellan Extra och företagets övriga tidningar är så pass stora att tidningarna inte går att jämföra och inte kommer att konkurrera ut varandra. Han liknar detta vid en kamp mellan David och Goliat, där det inte är meningen att David ska vinna. Tidningen Extra ska inte ta över de konsumenter som dagstidningarna har. Extra kommer enligt Bergman att vara mer av ett komplement och något för en målgrupp som de övriga tidningarna inte når. Extra kommer enligt Bergman att vara en "superlokal tidning". Med detta menar han att alla nyheter, reportage och nöjesrapporteringar i Extra kommer att ha lokal anknytning och det som inte rör Luleå och Boden kommer inte att finnas med i tidningen vilket skiljer den från företagets övriga tidningar.

Den nya tidningen är även opolitisk, vilket gör att den inte väljs bort på grund av sådana preferenser och detta menar Bergman är viktigt då tidningen totaldistribueras. Dessa stora skillnader mellan den nya tidningen och företagets befintliga tidningar gör enligt honom att risken för kannibalism begränsas.

Något annat som Norrbottens Media har haft i åtanke inför lanseringen av Extra är vad det skulle kunna ha för inverkan på företagets befintliga produkter om denna nylansering misslyckas. Bergman nämner vikten av att nylanseringen håller en viss kvalitetsnivå. Han menar att om Extra haft en lägre kvalitet än företagets övriga produkter finns en risk att företagets namn, Norrbottens Media, skadas och därigenom även företagets övriga produkter. De har arbetat för att den nya tidningen ska hålla en hög kvalitet och företaget kan på så sätt undvika detta problem.

I planeringen av den nya lanseringen genomfördes inga grundliga marknadsundersökningar av företaget. Beslutet bygger på erfarenhet menar Bergman, då företaget såg att ett marknadsutrymme för tidningen Extra fanns. Däremot kommer företaget, som Bergman tidigare nämnt, att utföra kontinuerliga mätningar av konsumenters uppfattningar om Extra för att kunna begränsa eventuella risker för tidningens överlevnad. Detta är viktigt för att företaget ska vara konkurrenskraftigt även i framtiden och begränsa risker på lång sikt. Ett annat sätt för företaget att förbli konkurrenskraftigt menar Bergman är att följa med i utvecklingen och gärna ligga steget före sina konkurrenter. I en tidningsintervju pratar Peter Ericson om det faktum att det händer mycket vad gäller nya medier just nu (Gratistidningar i, 2007). Ericson menar att papperstidningen har en framtid, men att den är konkurrensutsatt och för att få en långsiktighet breddar företaget sina medier (Tidningar startar, 2007). Bergman menar att de ser ett helt förändrat medielandskap och de behöver fler kanaler för att få fram journalistiken (ibid). Bland de långsiktiga uppgifterna handlar det enligt Peter Ericson om att företaget måste utveckla verksamheten samt hitta nya medieplattformar för att få nya intäkter (Han blir, 2007). Vid intervjutillfället berättar Bergman att Norrbottens Media har två produkter av vilka de ser behovet som mer eller mindre evigt; *lokal journalistik* och *kommersiell lokal information*. Lokal journalistik behövs för att medborgare, läsare och tittare ska kunna orientera sig, få information inför val, skapa ett sammanhang av vad som händer i sin omgivning; både roa sig och informera sig. Kommersiell lokal information är till för att informera medborgarna om till exempel extrapriser, erbjudanden och vad som händer i stadens uteliv, och här finns även ett behov från annonsörerna att kommunicera detta. Företaget planerar även en satsning på TV vilket egentligen är en multimedialsatsning där Norrbottens Media vill satsa på rörlig bild och ljud. Företaget är övertygat om att konsumenterna kommer att vilja ha denna form av distribution som ett komplement till tidningarna i större utsträckning. I den närmaste framtiden kommer rörlig bild och ljud att distribueras genom den nya TV-kanalen som företaget planerar att starta, men i framtiden kanske nyheter konsumeras på andra sätt. Norrbottens Media ser det som en nödvändighet att kunna hantera rörlig bild och ljud. Hur man väljer att distribuera det är egentligen en underordnad fråga. Bergman menar att det är viktigt att skilja på val av distributionssätt och den produkt de levererar. Fram till i år har det helt dominerande distributionssättet av nyheter varit genom tidningar, under de senaste 15 åren även via Internet och Bergman menar att längre fram kan mobiltelefonen komma att bli det nya

distributionssättet för nyheter. Vad man ser idag är att även TV är ett växande distributionsmedium. Bergman menar att i framtiden avgör konsumenten vilket distributionssätt som blir det ledande men vad som än händer ska Norrbottens Media kunna erbjuda samtliga. Norrbottens Media vill skapa ett mediehus som kommer att ligga i det gamla NSD-huset. Bergman menar att ett mediehus är en bild av ett företag som är komplett med ett antal olika kanaler. I en artikel framgår att syftet bakom skapandet av det nya bolaget, Norrbottens Media, var just att skapa förutsättningar för en fortsatt utgivning av papperstidningar samtidigt som satsningar på nya medievanor möjliggörs (Kuriren och, 2007). Bergman säger *Norrbottens Media är ett multimedium, inte ett singelmedium*, och detta begränsar enligt honom vissa risker som kan uppkomma i framtiden och säkrar företagets position.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att göra en jämförelse mellan teori och empiri. Vi kommer att utgå från den tidigare sammanställda teorin för att se hur väl den stämmer överens med den empiri vi insamlat genom intervju med Sture Bergman på Norrbottens Media samt de observationer som gjorts. Analysen är uppdelad efter studiens forskningsfrågor.

5.1 Varför väljer medieföretag att genomföra en linjeutvidgning?

Konsumenters behov

Ambler och Styles (1996) menar att en linjeutvidgning kan vara ett sätt för företag att möta nya behov som uppstår på marknaden. De menar att dessa nya behov skapas av trender som växer fram. Bergman, som är chef för Nya Medier och som intervjuats i denna studie, ser detta motiv som ett av huvudskälen bakom företagets linjeutvidgning i form av lanseringen av tidningen Extra. Bergman menar att det idag är en växande trend inom mediekonsumtion att konsumenter förväntar sig att få nyheter gratis. Gratistidningar växer enligt honom i antal och många av dessa distribueras i anslutning till kollektivtrafiken då detta är ett tillfälle när många har tid över till att uppdatera sig om vad som händer i omgivningen. Bergman menar att Extra skiljer sig från många av dessa gratistidningar då denna distribueras hem i brevlådan, men något som de har gemensamt är att de fyller ett nytt behov. Med hjälp av linjeutvidgning i form av lanseringen av tidningen Extra vill Norrbottens Media även nå ut till *nya* konsumenter som företagets övriga tidningar inte når, detta blir möjligt genom att Extra totaldistribueras och även når ut till de konsumenter som idag inte prenumererar på någon av företagets dagstidningar. Att med hjälp av en linjeutvidgning nå ut till helt nya konsumenter är enligt Nijssen (1999) ett vanligt förekommande motiv bakom denna strategi.

Doyle och Stern (2006) menar att en anledning till att företag väljer att genomföra linjeutvidgningar är att segmenteringen av marknaden ökar och det uppstår nya möjligheter. Bergman menar att Norrbottens Media upptäckte en marknadsmöjlighet i och med det glapp bestående av tidningslösa hushåll som uppstått då färre konsumenter väljer att prenumerera på en dagstidning. En av anledningarna bakom lanseringen av tidningen Extra är att Norrbottens Media vill nå denna målgrupp.

Konkurrens

En linjeutvidgning kan i många fall genomföras som en reaktion på den rådande konkurrensen menar Nijssen (1999). Även här stämmer det överens med hur Norrbottens Media agerat då Bergman menar att det finns konkurrenter som erbjuder gratistidningar runt om i landet och om inte Norrbottens Media väljer att erbjuda en lokal version av detta så kommer någon konkurrent att göra det. Detta är en anledning till att Norrbottens Media tog beslutet att lansera tidningen Extra.

Meredith (2007) och Traylor (1992) hävdar att kannibalismen som ofta är en följd av en linjeutvidgning kan vara en medveten strategi hos företag där de väljer att lansera en ny produkt för att konkurrera ut en av företagets befintliga produkter istället för att låta en konkurrent göra det. Detta är något som Norrbottens Media kunnat stå inför med Annonstidningen, men då denna tidning också är en gratistidning som distribueras direkt hem i brevlådan skulle ingen kannibalism bli synlig. Om konsumenter skulle välja bort Annonstidningen och istället läsa den nya tidningen Extra skulle detta inte märkas då den trots allt skulle fortsätta att distribueras hem till konsumenterna.

Teknologi

Bergman framhåller företagets kunskap inom området som ett motiv till denna linjeutvidgning. Han menar att en linjeutvidgning är mindre kostsam för företaget än om de skulle lansera en helt ny produkt då de nu kan utnyttja befintliga resurser och teknologi som redan finns inom företaget. Denna bakomliggande orsak till Norrbottens Medias val att linjeutvidga går i linje med Ambler och Styles (1996) som menar att ett företags specialiserade teknologi är något som kan motivera till en linjeutvidgning.

Tillväxtstrategi

Tauber (1988) menar att en linjeutvidgning kan vara ett sätt att även öka försäljningen av företagets originalprodukter. En av anledningarna bakom Norrbottens Medias lansering av tidningen Extra är förhoppningen att den på sikt ska skapa ett behov av någon av företagets dagstidningar och på så sätt öka tillväxten. Genom tidningen Extra får konsumenterna en mindre dos av nyheter som förhoppningsvis kan växa till ett behov av att få nyheter varje dag. Extra kan ses som en form av reklam för företagets dagstidningar och ett sätt för företaget att utöka sina marknadsandelar. Detta följer Ambler och Styles (1996) påstående om att en linjeutvidgning är en framgångsrik strategi då ett företag vill expandera vilket Norrbottens Media vill göra genom att öka sin räckvidd.

5.2 Hur påverkas medieföretag av en linjeutvidgning?

Negativa effekter vid linjeutvidgning

Att kannibalism är det största hotet mot en lyckosam linjeutvidgning är något som de flesta forskare är överens om (t ex Speed, 1998; Srinivasan et al, 2005b). Den form av kannibalism som Norrbottens Media riskerar att utsättas för i dagsläget anser vi passar in på vad Srinivasan et al (2005b) definierar som *kannibalism av produkter med liknande funktioner* (se 2.2.1). Detta förekommer då två olika produkter erbjuder liknande funktioner och konkurrerar om samma marknadsandel. Detta kan göra att en av företagets produkter konkurrerar ut en annan vilket är den risk som Norrbottens Media står inför. Hotet för kannibalism har diskuterats av Norrbottens Media och de är medvetna om att en lansering av ytterligare en tidning skulle kunna medföra att de tar marknadsandelar av företagets befintliga tidningar. Företaget ser dock inte denna risk som särskilt stor då skillnaderna mellan de befintliga tidningarna och nylanseringen är markanta. Bergman menar dock att om Extra i framtiden skulle utvecklas till en fem- eller sexdagarstidning skulle risken för kannibalism bli påtaglig. Då skulle produkterna uppfattas som så pass lika att konsumenten hellre skulle välja den version som är gratis.

Norrbottnens Media hade inför lanseringen av den nya tidningen funderingar på om det kunde ge negativa effekter på företagets varumärke om linjeutvidgningen misslyckades. Detta är enligt många forskare en av de risker som är förknippade med en linjeutvidgning (Ambler & Styles, 1996; Doyle & Stern, 2006; Ugglå 2002, s 41-42). Därför menar Bergman att det är viktigt att den nya produkten håller en viss nivå av kvalitet och att produkten är något som företaget kan vara stolt över.

Positiva effekter vid linjeutvidgning

Tauber (1988) menar att den totala förtjänsten för ett företag kan öka genom en linjeutvidgning, inte bara genom den nya produktens försäljning utan även genom att den nya produkten kan ha en positiv effekt på företagets befintliga produkters försäljning. Då Extra är en gratistidning kommer inte den att generera intäkter i form av försäljning, däremot tror Bergman att den nya tidningen på lång sikt kan öka företagets totala förtjänst. Detta menar han kan ske genom att den nya tidningen skapar ett behov av en dagstidning hos en idag tidningslös målgrupp, och på så sätt öka försäljningen av företagets dagstidningar. På detta sätt skulle företaget utöka sina marknadsandelar och öka räckvidden.

En positiv effekt av denna nylansering är att den hjälper Norrbottens Media att försvara sin position. Bergman nämner att om inte Norrbottens Media fångar upp den marknadsmöjlighet som finns i och med det glapp av konsumenter som inte är prenumeranter på en dagstidning så kommer någon konkurrent att göra det. Ytterligare en positiv effekt av Norrbottens Medias linjeutvidgning är att tidningarna får möjlighet till crosspromotion. Detta gör att företaget kan annonsera om tidningen Extra i företagets dagstidningar och vice versa, vilket kan medföra att positiva attityder överförs från en tidning till en annan. Speed (1998) ser överföring av attityder som en av de största fördelarna med en linjeutvidgning. Han menar att det kan gynna både företagets nya produkt såväl som de befintliga.

5.3 Hur kan medieföretag begränsa riskerna vid en linjeutvidgning?

Det finns faktorer som företag kan ha i åtanke för att begränsa de risker som är förknippade med en linjeutvidgning och på så sätt få ut det mesta av företagets investering (Speed, 1998). Många av dessa faktorer grundas till stor del på de likheter och skillnader som finns mellan företagets originalprodukter och den utvidgade produkten (Reddy et al, 1994). Speed menar att då det finns risk för kannibalsim kan företag begränsa denna genom att minska på likheterna mellan den nya lanseringen och företagets originalprodukter. Detta är något som norrbottens Media har gjort för att komma undan problemet med kannibalism. Företaget har valt att skilja sin nya produkt markant från de befintliga produkterna för att de inte ska skada varandra.

Företag kan enligt Reddy et al (1994) med hjälp av symboler styra över hur pass lika man vill att produkterna ska vara. Symboler kan exempelvis innefatta namnen som produkterna bär. Norrbottens Media har valt att ge samtliga tidningar ett eget namn, vilket är ett sätt att öka skillnaderna och på så sätt begränsa risken för kannibalism. Speed (1998) menar att även produktens kvalitet är en faktor som företag kan anpassa för att begränsa risken för kannibalism.

Han menar att om den utvidgade produkten håller samma kvalitetsnivå eller högre än originalprodukterna minskar denna risk och det blir attraktivt för företag att använda sig av ett gemensamt varumärkesnamn. Nijssen (1999) menar dock att det kan vara negativt att i samband med den utvidgade produkten använda sig av specifika symboler som är kopplade till företagets övriga produkter då detta kan påverka vad företaget vill förmedla med den nya produkten. Norrbottens Media har medvetet arbetat för att den nya tidningen ska hålla en hög kvalitetsnivå för att inte riskera att skada de övriga tidningarna vilket enligt Speed gör det attraktivt att använda gemensamt namn på företagets produkter. Norrbottens Media följer dock Nijssens linje vad gäller namnet på den utvidgade produkten då de valt att avstå från att sammankoppla företagets tidningar med namnen.

Flertalet forskare är överens om att priset på den nya produkten kan vara avgörande för hur framgångsrik en linjeutvidgning blir (Aaker & Keller, 1990; Speed, 1998; Ugglå, 2001, s 64-65). Enligt Speed (1998) kan företag minska risken för kannibalism genom att prissätta den nya produkten i nivå med företagets originalprodukt eller högre. Norrbottens Medias utvidgade produkt, Extra, är en gratistidning vilket innebär att den ligger lägre i prishierarkin och enligt forskare skulle det innebära en större risk för kannibalism. Bergman menar dock att de övriga stora skillnaderna produkterna emellan gör att de inte kan ses som självklara substitut och denna risk blir begränsas därigenom. Vi vill dock påpeka att ingen av den teori som vi funnit inom området linjeutvidgar har behandlat just gratisprodukter. Företag kan även begränsa de risker som förekommer vid linjeutvidgning genom att anpassa produkternas attribut (Nijssen, 1999; Ugglå, 2002, s 41-42). Det är produkternas attribut som är den huvudsakliga anledningen till att Norrbottens Medias produkter skiljer sig från varandra. Företagets befintliga tidningar är sexdagarstidningar med innehåll av lokal, nationell och internationell karaktär medan Extra distribueras en gång i veckan och erbjuder endast lokalt innehåll. Norrbottens Medias val att göra tydliga skillnader mellan företagets befintliga produkter och den utvidgade produkten är ett bra sätt att begränsa risken för en misslyckad linjeutvidgning enligt Ugglå (2002, s 41-42). Han menar att det är viktigt att den utvidgade produkten visar påtagliga skillnader från företagets ursprungliga produkt för att en linjeutvidgning ska vara meningsfull att genomföra. Däremot menar Nijssen (1999) att de mest framgångsrika linjeutvidgningarna är de där produkterna har små skillnader i attribut.

Traylor (1992) menar att den huvudsakliga taktiken för att begränsa risken för kannibalism vid en linjeutvidgning är att företaget riktar olika produkter till tydliga marknadssegment. Trots att Norrbottens Medias nylansering Extra distribueras till samtliga hushåll i Luleå och Boden vill Bergman påpeka att tidningen med hjälp av sitt innehåll riktas till en yngre målgrupp än de övriga tidningarna gör.

Noggrann planering inför en linjeutvidgning är något som Keller (2008, s 540-541) och Nijssen (1999) menar kan begränsa de risker som medföljer. Norrbottens Media genomförde dock inga grundliga marknadsundersökningar inför lanseringen av tidningen Extra. Företagets linjeutvidgning grundades på att de såg ett marknadsutrymme och Bergman menar att beslutet byggde på erfarenhet. Däremot kommer företaget att utföra kontinuerliga mätningar om

konsumenters uppfattningar av den nya tidningen för att begränsa risken att inte uppfylla konsumenternas behov.

Det stöd som en linjeutvidgning får i form av marknadsföringsinsatser och dylikt kan också vara en faktor som påverkar framgången av linjeutvidgningen (Keller, 2008, s 541; Nijssen, 1999; Reddy et al, 1994). Ju mer stöd utvidgningen får desto mer begränsas risken för ett misslyckande. Norrbottens Media är ett stort företag som besitter god marknadsförings-kompetens vilket enligt Keller (2008, s 541) är en viktig faktor som gynnar en linjeutvidgning och begränsar de risker som medföljer. Inför lanseringen av tidningen Extra hade Norrbottens Media möjlighet att annonsera i företagets övriga tidningar om denna nylansering. Detta utnyttjade företaget och Norrbottens Media kommer även att använda sig av denna typ av crosspromotion i framtiden.

6 Diskussion

I detta kapitel besvaras studiens forskningsfrågor. Dessa har kopplats till det företag som studerats för att vi här även ska kunna föra en diskussion kring hur detta fallföretag skiljer sig från tidigare forskning inom området linjeutvidgning. Avslutningsvis knyter vi an till studiens syfte och bidrag och förslag till vidare forskning presenteras.

6.1 Forskningsfråga 1

Varför väljer medieföretag att genomföra en linjeutvidgning?

Vår uppfattning är att inom mediebranschen är teknologin komplex och för ett nytt företag att ge sig in i branschen vore kostsamt. För företag som redan har befintlig teknologi och andra befintliga resurser kan en linjeutvidgning vara gynnsam och ett enkelt sätt att expandera. Vårt fallföretag är ett sådant företag. Tack vara en gammal annonstidning och företagets dagstidningar stod de med en stor annonsvolym, goda kunskaper inom tidningsbranschen och en befintlig infrastruktur. Detta är några av de bakomliggande orsakerna till varför företaget valt att linjeutvidga. Dagens teknologi har lett till att medborgare kan konsumera nyheter gratis, främst genom Internet men även genom gratistidningar vilket har blivit en ny trend i samhället. Något som starkt bidragit till denna trend tror vi är det ökande användandet av Internet. I stort sett alla dagstidningar har idag en upplaga på webben, vilket är ett smidigt sätt för konsumenter att tillgodose sitt nyhetsbehov gratis. Detta ser vi som föregångaren till de gratistidningar som idag växer i antal. Idag bör konsumenter ha möjlighet att komma åt gratisnyheter även i brist på tillgång av en dator. Denna nya trend inom mediekonsumtion vill Norrbottens Media vara en del av vilket är en anledning till denna nylansering.

Företagets räckvidd har minskat då antalet prenumeranter av företagets dagstidningar blir färre. Att genomföra en linjeutvidgning såg vårt fallföretag som ett sätt att öka sin räckvidd och nå ut till fler vilket var en av de främsta anledningarna till företagets linjeutvidgning. De såg även en möjlighet att med den nya tidningen skapa ett behov av en dagstidning hos de tidningslösa hushållen och därmed öka antalet prenumeranter och den totala förtjänsten för företaget. För att ett behov ska upptäckas hos en konsument krävs att konsumenten kommer i kontakt med produkten på något sätt och genom detta väcks ett intresse som leder till att konsumenten känner att de behöver just den produkten. Vår uppfattning är att Extra är ett bra verktyg för Norrbottens Media att få konsumenterna att komma i kontakt med nyheter och eventuellt skapa ett behov av att läsa nyheter varje dag.

De slutsatser vi kan dra av detta är att agerandet hos det fallföretag vi studerat stämmer väl överens med den forskning som gjorts inom området linjeutvidgningar. Något som gör att vårt fallföretag skiljer sig från den teori vi presenterat är att tillväxt inte varit ett av huvudmålen med linjeutvidgningen. För vårt fallföretag är detta ett underordnat mål och ses mer som en positiv effekt som kan komma i framtiden. Svaret på studiens första forskningsfråga är att

medieföretag väljer att genomföra en linjeutvidgning för att öka räckvidden, utnyttja befintliga resurser samt för att följa med i de trender som råder på marknaden.

6.2 Forskningsfråga 2

Hur påverkas medieföretag av en linjeutvidgning?

Med en linjeutvidgning medföljer både positiva och negativa effekter för ett företag. Det största hotet vid linjeutvidgning är att den nya produkten tar marknadsandelar av företagets befintliga produkter vilket definieras som kannibalism (Speed, 1998). Detta fenomen har studiens fallföretag haft i åtanke vid nylanseringen och har arbetet för att undvika att detta ska uppstå. Företaget menar att hotet för kannibalism minskar tack vare att den nya tidningen endast distribueras en gång i veckan jämfört med företagets övriga tidningar som kommer ut sex dagar i veckan. Detta gör att företagets nya produkt inte kan ses som ett substitut till de befintliga produkterna och kan därmed inte hota deras överlevnad. I dagsläget har företaget inte märkt av några negativa effekter av linjeutvidgningen. Den feedback företaget fått från konsumenterna har varit uteslutande positiv. Då denna linjeutvidgning fortfarande är väldigt ung (endast tre nummer har getts ut) menar vi dock att man inte kan utesluta att andra effekter kommer att visa sig i framtiden.

Eftersom den nya produkten totaldistribueras i Luleå och Boden är en positiv effekt som företaget redan idag kan se den ökade räckvidden för företaget. En ökad räckvidd betyder i sig inte att den nya tidningen blivit en framgång eftersom den distribueras till konsumenternas brevlådor oavsett om de vill läsa den eller inte. Det positiva resultatet av mätningen som företaget genomfört efter lanseringen är dock ett bevis på att den nya tidningen uppskattats av konsumenterna och gör att den enligt oss i dagsläget kan ses som en framgångsrik linjeutvidgning. Den nya tidningen har även öppnat upp för crosspromotion tidningarna emellan. Detta kan leda till positiva effekter både för den nya produkten och för de befintliga. Den nya tidningen görs synlig i dagstidningarna, vilket även utnyttjades inför lanseringen av Extra, och dagstidningarna får reklam i den nya tidningen. Eftersom den nya tidningen går ut till samtliga hushåll i Luleå och Boden får dagstidningarna på detta sätt publicitet även hos konsumenterna som idag inte är prenumeranter. Detta menar vi är ett ypperligt sätt att göra konsumenterna uppmärksamma om företagets dagstidningar och vi tror att det är ett effektivt sätt att på sikt locka fler att bli prenumeranter av dessa. Vi anser att detta är något som företaget borde sträva efter då det leder till högre intäkter för företaget.

I denna forskningsfråga finns stora skillnader mellan vårt fallföretag och de företag som tidigare studerats i forskning inom området linjeutvidgningar. Tidigare studier rörande linjeutvidgningar har fokuserats kring problemet med kannibalism. Detta är inte ett problem för vårt fallföretag då skillnaderna mellan den nya och de befintliga produkterna är stora. Vi har inte funnit några tidigare studier som inkluderat gratisprodukter vilket kan vara en anledning till att riskerna för vårt fallföretag skiljer sig från tidigare forskning. Kanske hade andra risker kunnat presenteras i teoriavsnittet om sådan forskning existerat. Svaret på denna forskningsfråga är att det studerade medieföretaget i dagsläget endast påverkats positivt av denna linjeutvidgning. Det är

dock tidigt att uttala sig om vilka effekter linjeutvidgningen fört med sig då den fortfarande är ung.

6.3 Forskningsfråga 3

Hur kan medieföretag begränsa riskerna vid en linjeutvidgning?

För att begränsa de risker som en linjeutvidgning kan medföra har studiens fallföretag valt att göra tydliga skillnader mellan den nya produkten och dess befintliga. Den främsta skillnaden är att den nya tidningen endast distribueras en gång i veckan. Detta gör att den nya produkten riktas mot en annan målgrupp och tidningens innehåll är utformat därefter. För att begränsa risken för negativ inverkan på företagets befintliga produkter har kaviteten på den linjeutvidgade produkten varit en viktig faktor. Företaget har arbetat för att uppnå en hög kvalitet på den nya produkten för att inte risker att några negativa associationer ska förekomma. Företaget har valt att ge den nya produkten ett eget namn vilket är något som ökar skillnaderna mellan produkterna och är ett sätt att begränsa risken för kannibalism. Vi anser att det är ett bra val av Norrbottens Media att inte sammankoppla Extra med någon av företagets övriga tidningar. Företagets befintliga tidningar är traditionellt kopplade till olika politiska orienteringar medan Extra ska vara en opolitisk tidning. Vi menar att det därför är bra att den nya tidningen är politisk neutral vad gäller både färg och innehåll och på så sätt passar både läsarna av Norrbottens Kuriren och Norrländska Socialdemokraten och risken för att tidningen ska väljas bort på grund av politiska preferenser begränsas. Det faktum att fallföretaget för denna studie redan är etablerat i branschen gör att linjeutvidgningen har ett stort stöd i form av marknadsföringskompetens och uppbackning från företaget vilket begränsar risken för ett misslyckande.

Vårt fallföretags planering inför linjeutvidgningen var inte grundligt utförd då inga marknadsundersökningar genomförts. Att enbart grunda beslutet om att linjeutvidga på erfarenhet menar vi kan vara riskabelt då företaget inte med säkerhet vet att intresse för den nya produkten existerar. Däremot anser vi att arbetet med kontinuerliga mätningar av konsumenters uppfattning om tidningen efter lanseringen är en bra investering för företaget. På detta sätt kan företaget försäkra att tidningen uppfyller de önskemål som konsumenterna har vad gäller innehållet i tidningen och på så sätt begränsa risken för att tidningen blir ett misslyckande.

På denna forskningsfråga skiljer sig vårt fallföretag också till viss del från tidigare forskning. Vårt fallföretag ser inget problem med att en linjeutvidgning prissätts lägre än företagets befintliga produkter vilket tidigare forskning framhållit som ett stort problem. Svaret på studiens sista forskningsfråga är att medieföretag kan arbeta för att begränsa de risker som finns genom att skilja den nya produkten från företagets befintliga produkter i så stor utsträckning som möjligt. Detta har gjort att vårt fallföretags produkter inte kan ses som substitut och därför inte konkurrera ut varandra. Den största och mest betydande skillnaden är distributionsfrekvensen. En produkt som endast distribueras en gång i veckan fyller inte samma behov som en

sexdagarsprodukt vilket gör att riskerna begränsas kraftigt. Som tidigare nämnt skulle jämförelsen mellan teori och empiri se annorlunda ut om det i teorin varit möjligt att presentera tidigare forskning kring linjeutvidgningar i form av gratisprodukter.

6.4 Slutord, uppsatsens bidrag och förslag till vidare forskning

Syftet med denna uppsats var att belysa medieföretags arbete i samband med en linjeutvidgning. Genom att studera hur Norrbottens Media agerat vid nylanseringen av tidningen Extra har vi fått goda kunskaper inom detta område. Vi har funnit vissa skillnader mellan fallföretagets agerande och det som presenterats i tidigare forskning. Dessa skillnader anser vi till stor del är kopplade till det faktum att fallföretaget linjeutvidgat i form av en gratisprodukt. Denna typ av linjeutvidgning har vi inte stött på vid insamlandet av teori varför vi anser att vi bidragit med något nytt i och med denna studie. Något annat som bidragit till att denna studie skiljer sig från tidigare forskning är hur fallföretaget valt att distribuera sin linjeutvidgade produkt, framförallt hur ofta de valt att distribuera den. Eftersom det är svårt att jämföra en tidning som kommer ut en gång i veckan med en sexdagarsstidning har företaget lyckats undkomma många av de risker som annars är vanligt förknippade med en linjeutvidgning. Företagets nya produkt kan inte ses som ett direkt substitut till de befintliga produkterna vilket göra att denna linjeutvidgning kan ses som framgångsrik. Den hjälper företaget att öka sin räckvidd samtidigt som den inte skadar företagets befintliga produkter vilket enligt oss gör att framtiden för vårt fallföretag och deras produkter ser ljus ut.

Ett förslag till vidare forskning är att fördjupa sig i linjeutvidgningar förknippade med gratisprodukter. Eftersom gratisprodukter är en växande trend på marknaden anser vi att mer forskning kring detta skulle vara givande. En avgränsning för denna studie var att lämna ute kannibalism av annonsförsäljning som kan vara en risk vid linjeutvidgningar inom mediebranschen. Att studera denna aspekt är även det ett förslag till vidare forskning av linjeutvidgningar inom mediebranschen.

Referenslista

Aaker, D.A., & Keller, K.L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing* 54(January), 27-41.

Ambler, T., & Styles, C. (1996). Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. *Marketing, Intelligence & Planning* 14(7), 10-19.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi
Chisnall, P.M. (1997). *Marketing Research*. Cambridge: McGraw-Hill.

Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Madrid: Pearson Education.
Extra i. (2008). Medievärlden, 2008-04-23. Hämtad 2008-04-25 från <http://www.medievarlden.se/Articletemplate.aspx?VersionId=98587>

Gratistidningar i norr förbereder expansion. (2007). Medievärlden, 2007-11-13. Hämtad 2008-05-20 från <http://www.medievarlden.se/Articletemplate.aspx?versionId=90611>

Grime, T., Diamantopoulos, A., & Smith, G. (2002). Consumer evaluations of extensions and their effects on the core brand. *European Journal of Marketing* 36(11/12), 1415-1438.

Han blir ny vd i Norrbottens Media. (2007). Norrländska Socialdemokraten, 2007-11-27. Hämtad 2008-05-18 från <http://www.nsd.se/nyheter/artikel.aspx?ArticleID=3591100>

Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Pearson Education.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

Kuriren och NSD i nytt bolag. (2007). Norrbottens Kuriren, 2007-06-27. Hämtad 2008-05-19 från <http://www.kuriren.nu/nyheter/artikel.aspx?articleid=1470621>

Lomax, W., Hammond, K., East, R., & Clemente, M. (1997). The measurement of cannibalization. *Journal of Product & Brand Management* 6(1), 27-39.

Meredith, L. (2007). Scanning for market threats. *Journal of Business and Industrial Marketing* 22(4), 211-219.

Metro International, <http://www.metro.se/se/metro/>, Hämtad: 2008-05-08

Nijessen, E.J. (1999). Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods. *European Journal of Marketing* 33(5/6), 450-469.

Ny vd i norr tror på mobilen. (2007). Medievärlden, 2007-11-27. Hämtad 2008-05-20 från <http://www.medievarlden.se/Articletemplate.aspx?versionId=91478>

Park, C., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of Brand Extension: The Role of Product Level Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research* 18(September), 185-193.

Peter lovar ny tv-kanal i oktober. (2008). Sveriges Radio, 2008 inget datum. Hämtad 2008-05-18 från <http://www.sr.se/cgi-bin/isidorpub/PrinterFriendlyArticle.asp?programID=98&Nyheter=1&grupp=3591&artikel=1901168>

Pitta, D., & Katsanis, L.P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extensions. *Journal of Consumer Marketing* 12(4), 51-64.

Reddy, S.K., Holak, S.L., & Bhat, S. (1994). To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions. *Journal of Marketing Research* XXXI(May), 243-262.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Speed, R. (1998). Choosing between line extension and second brand: the case of the Australian and New Zealand wine industries. *Journal of Product & Brand Management* 7(6), 519-536.

Srinivasan, S.R., Ramakrishnan, S., & Grasman, S.E. (2005a). Incorporating cannibalization models into demand forecasting. *Marketing, Intelligence & Planning* 23(5), 470-485.

Srinivasan, S.R., Ramakrishnan, S., & Grasman, S.E. (2005b). Identifying the effects of cannibalization on the product portfolio. *Marketing, Intelligence & Planning* 23(4), 359-371.

Srinivasan, S.R., Grasman, S.E., Kluczny, R.M., & Ramakrishnan, S. (2003) A theoretical framework to study the effects of cannibalization on new product performance. *Proceedings of the ASEM National Conference*, St Louis, MO, 260-264.

Tauber, E.M. (1988). Brand Leverage: Strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research*, 26-30.

Tidningar startar TV-kanal. (2007). Norrbottens Kuriren, 2007-12-12. Hämtad 2008-05-19 från <http://www.kuriren.nu/nyheter/artikel.aspx?articleid=2880988>

Traylor, M.B. (1992). Cannibalism in Multibrand Firms. *The Journal of Product & Brand* 1(3), 17-23.

Ugla, H. (2002). *Affärsutveckling genom varumärket*. Malmö: Liber Ekonomi.

Ugla, H. (2001). *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*. Malmö: Liber Ekonomi.

Personlig kommunikation /Intervjuer

Sture Bergman, chef Nya Medier.

7 maj 2008, 13.30-15.00

Bilaga: Intervjuguide

Forskningsfråga 1:

Varför väljer medieföretag att genomföra en linjeutvidgning?

Varför har ni valt att ge ut en ny tidning?

- *Nå ut till fler?*
- *Fylla nya behov?*
- *Konkurrens?*
- *Trend?*
- *Tillväxt/Intäkter?*
- *Kostnadseffektivt?*

Hur har processen sett ut från idé till lansering?

- *När väcktes tanken om den nya tidningen?*
- *Har förundersökningar gjorts?*
- *Varför lanseras tidningen just nu?*
- *Vilka vänder sig tidningen till?*

Forskningsfråga 2:

Hur påverkas medieföretag av en linjeutvidgning?

Har ni märkt av några effekter av er nylansering av tidningen Extra?

- *Feedback?*
- *Positivt/Negativt?*
- *Hur mäter/uppskattar ni framgången av den nya tidningen?*

Vilka effekter väntar ni att se?

- *Risker?*
- *Kannibalism?*
- *Eventuellt misslyckande?*
- *Möjligheter?*
- *Intäkter?*
- *Påverkan på ert varumärke av den nya tidningen?*
- *Ert varumärkes påverkan på den nya tidningen?*

Forskningsfråga 3:

Hur kan medieföretag begränsa riskerna vid en linjeutvidgning?

Hur gör ni för att begränsa eventuella risker?

- *Positionering? (Kvalitet, pris)*
- *Likheter/skillnader med företagets övriga tidningar?*
- *För att inte skada de befintliga tidningarna?*