

Abstract

This master's thesis is developed in order to investigate existing Danish customers' attitudes-, beliefs- and behaviour in regards to how a brand to the best effect can strengthen its brand image through the implementation of subbrands; based on the single-case study of B&O and B&O PLAY on the Danish market. Through the master's thesis' empirical foundation and analysis, the master's thesis aims to identify factors which impact existing Danish customers' brand associations and their brand preference in regards to the weakening or strengthening of the parent brand's image. In continuation, the master's thesis also seeks to establish and present prospective recommendations as to how B&O can best strengthen the company's brand image through subbrands.

The master's thesis takes its starting point in the existing literature on the subject of branding, found relevant in regards to master's thesis' research question: "What influence do subbrands have on the parent brand's image, and through that on the brand loyalty of its existing Danish customers, and how can a parent brand to the best effect strengthen its brand image through a subbrand?"

In order to sufficiently answer the research question, ten semi-structured interviews were conducted, as a qualitative study was found to be beneficial to conduct before for a quantitative survey. The quantitative survey was then conducted over the course of four weeks and yielded 58 usable responses on the basis of 22 demographic and socio-graphic questions. This triangulation of research methods should provide the findings of the master's thesis with both validity and generalizability.

On the basis of the conducted studies, an analysis was carried out, in which B&O's existing Danish customers' attitudes and beliefs in connection to the strengthening or weakening of B&O's brand image were investigated in depth. It became evident from the analysis that the majority of the respondents do not consider B&O PLAY to be influencing their brand loyalty towards B&O negatively, and that B&O PLAY does not impact negatively on B&O's brand image. However, the analysis of the conducted studies also indicated an age gap between B&O's existing Danish customers, showing that younger respondents have more positive attitudes towards B&O PLAY and its impact on B&O's brand image, whereas the older segment tend to be more reluctant towards B&O PLAY. This observation has proved to be of great importance in relation to B&O's brand image, because the age gap has vast implications on the development of contradicting attitudes towards B&O among the existing Danish customers. Additionally, the analysis made it possible to create a model of subbrands' influence on brand loyalty and brand image, developed on the basis of the emerged notion that preference for a brand can be divided into internal and

external preference. Thus, it has been developed in order to outline and visualize the influence process of a subbrand.

The master's thesis' discussion was conducted on the basis of the above gathered empirical results, and in the discussion every relevant aspect from the analysis relating to the answering of how a parent brand to the best effect can strengthen its brand image via subbrands were debated. In conclusion to this, the master's thesis recommends that B&O firstly seeks to establish greater coherence between the company's vision and its product launches and secondly, that B&O makes a strategic choice as to whether B&O should be a luxury brand or move in a more mainstream direction. Moreover, the master's thesis recommends that B&O create harmonization between its product lines in order to minimize the degree of internal preference and reversely increase the degree of external preference, which should strengthen the degree of brand loyalty as well as strengthen B&O's brand image. In order to maintain B&O's relevance in the future, the master's thesis further recommends that B&O creates a complementary mission, through the use of a well-founded and strong brand portfolio strategy, which should provide B&O with greater coherence between its brands and a stronger over all brand image. Finally, it has become clear that further investigation into the above-mentioned subjects is essential in order to determine whether or not the master's thesis' findings are generally applicable to other brands than B&O and other markets than the Danish market.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	7
1.1 Indledning.....	7
1.2 Introduktion til casen om B&O og B&O PLAY	8
1.3 Problemformulering.....	8
1.3.1 Introduktion til problemformulering.....	8
1.3.2 Specificering af problemformulering	9
1.3.3 Problemstilling(er) og uddybning.....	10
1.4 Strukturering af specialet	13
2. Metode	14
2.1 Introduktion	14
2.2 Casen om B&O og B&O PLAY	14
2.2.1 B&O i dag	14
2.2.2 B&O PLAY	15
2.2.3 B&Os image.....	16
2.3 Afgrænsning.....	16
2.3.1 B2C-markedet og de danske forbrugere.....	17
2.3.2 B&Os eksisterende danske kunder	17
2.3.3 Image	17
2.4 Kildekritik	18
2.5 Valg af metodisk tilgang.....	18
2.5.1 Introduktion	18
2.5.2 Undersøgelsestilgang	18
2.5.3 Det socialkonstruktivistiske paradigme	20
2.5.4 Kvalitetskriterier.....	20
2.5.5 Casens generaliserbarhed	20
2.5.6 Krydsfeltet mellem induktion, deduktion og abduktion.....	21
2.5.7 Den kvalitative og kvantitative metode.....	22
2.5.8 Metodetriangulering.....	22
2.5.9 Replicerbarhed.....	23
2.5.10 Undersøgelsens hypoteser	24
2.5.11 Population	25
2.5.12 Udvalgelsesmetode	25

2.5.13 Undersøgelsens design	27
2.5.14 Undersøgelsens variabler	27
2.5.15 Manipulation	28
2.5.16 Undersøgelsesdesignet for de individuelle interviews	28
2.5.17 Undersøgelsesdesignet for spørgeskemaundersøgelsen	32
3. Teori	36
3.1 Introduktion	36
3.2 Brands	36
3.3 Brand equity	37
3.3.1 Forbrugerorienteret brand equity.....	38
3.3.2 At måle brand equity	39
3.4 Brand extensions.....	40
3.4.1 Line- versus brand extensions	40
3.4.2 Brand extensions som vækststrategi	40
3.4.3 Brandporteføljestrategi.....	41
3.4.4 Subbrands.....	42
3.4.5 Opbygning af et stærkt subbrand	43
3.4.6 Subbrand som co-driver	43
3.4.7 Forældrebrand som den primære drivkraft	44
3.4.8 Subbrand som devaluerende faktor	44
3.5 Luksusbrands	45
3.5.1 Skaber luksus forvirrede forbrugere?.....	46
3.6 Brandloyalitet	47
3.6.1 Aakers brandloyalitetspyramide.....	48
3.6.2 Fordele ved brandloyalitet.....	49
3.6.3 Administrering og vurdering af brandloyalitet.....	50
3.6.4 Brandloyalitet og brand communities	51
3.6.5 Lead users	51
3.6.6 Brand communities.....	52
3.6.7 Faldgrupperne ved brand communities	52
3.7 Brandimage	53
3.7.1 Brandimage.....	53
3.7.2 Brandidentitet.....	55
3.8 Subbrands, brandloyalitet og brandimage.....	55

4. Analyse	56
4.1 Introduktion	56
4.2 Processuel præsentation af den kvalitative og kvantitative undersøgelse	56
4.2.1 De individuelle interviews	56
4.2.2 Spørgeskemaundersøgelsen	58
4.3 Opgørelse af respondenter	60
4.3.1 De individuelle interviews	60
4.3.2 Spørgeskemaundersøgelsen	60
4.4 Besvarelse af undersøgelsens hypoteser	63
4.4.1 Indledning	63
4.4.2 Kendskabgraden til B&O PLAY	63
4.4.3 Hypotese 1	64
4.4.4 Hypotese 2	69
4.4.5 Hypotese 3	78
4.4.6 Hypotese 4	85
4.5 Analysens konklusion	91
5. Diskussion	92
5.1 Introduktion	92
5.2 Analysens fremfundne faktorer for påvirkning af subbrands og brandimage	92
5.2.1 Modellen om subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage	92
5.2.3 Intern og ekstern præference	95
5.2.4 Loyale kunder	99
5.2.5 Kundernes holdning til subbrand og brandimage	100
5.2.6 Distancering versus harmonisering	100
5.2.7 Kannibalisme	101
5.3 Andre faktorer for påvirkning af subbrands og brandimage	102
5.3.1 Markedsudviklingen som influent	103
5.3.2 Samfundsøkonomiens indflydelse	104
5.3.3 Vision og mission	105
5.4 Diskussionens konklusion	105
6. Anbefalinger	106
6.1 Introduktion	106
6.2 Subbrands og brandimage	107
6.3 Harmonisering	107

6.4 Vision og mission.....	108
6.5 Fastlæggelse af virksomhedens brandporteføljestrategi.....	108
7. Konklusion	111
8. Perspektivering.....	113
Litteraturliste	114

1. Introduktion

1.1 Indledning

En nyere undersøgelse foretaget af Reputation Institute (Jurhagen, 2013), omhandlende danske forbrugeres imagedom over danske virksomheder, tegner et billede af at danske forbrugere i stigende grad lægger vægt på virksomheders image, når de skal beslutte om hvorvidt de ønsker at handle med virksomhederne. Tilliden til virksomhederne blandt de danske forbrugere er faldende, og undersøgelsen indikerer at der generelt er stor skepsis til virksomhedernes foretagender. Derfor peges der på, at virksomhederne bør arbejde målrettet på at skabe et stærkt image, idet et stærkt image skaber større tiltrækningskraft og kan være med til genskabe og øge tilliden til virksomhederne (Jurhagen, 2013): "Tilliden er faldende, og der er generelt større skepsis over for virksomheder. Vi kan påvise, at det giver god mening at arbejde med omdømme, fordi forbrugere der respekterer en virksomhed, er langt mere tilbøjelig til at anbefale den." (Jurhagen, 2013, s. 10).

I forbindelse med opbygningen af et stærkt image spiller brands en essentiel rolle i synliggørelsen af virksomhederne (Jurhagen, 2013; Keller, 2013). Dog er der en vis kompleksitet forbundet med virksomheders brandimage, dels grundet forbrugernes stigende krav til virksomhederne, men også i forbindelse med at opbygge og bevare et stærkt image (Keller, 2013). Innovation, produktudvikling og produktudvidelser er hertil essentielle parametre blandt danske forbrugere, når der skal afsiges imagedom over de danske virksomheder (Jurhagen, 2013). Specielt sidstnævnte, produktudvidelser eller i denne kontekst subbrands, er hyppigt brugt, når virksomhederne søger at skabe vækst, styrke brandimage og vinde forbrugernes gunst. Dog kan det være en udfordring for virksomheder at gøre et subbrand til en succes (Keller, 2013). Den største devaluering af brandimage ses hos virksomheder, der har søgt at styrke netop brandimage via subbrands (Jurhagen, 2013). Lykkes det for virksomhederne succesfuldt at implementere et subbrand, kan et subbrand omvendt fungere som et fordelagtigt værktøj til at styrke brandimage. En brandporteføljeudvidelse ved hjælp af subbrands kan derfor have vidtrækkende indvirkning, både positiv og negativ, på virksomhedernes brandimage.

Hvis man hertil kigger nærmere på luksusbrands har disse generelt oplevet stort fald i omsætning siden finanskrisen indtraf, og flere af de virksomheder som stadig forsøger at overleve på high end-markedet, har det svært (Bjerrum, 2008; Rostgaard & Jelbo, 2009). Der peges specielt på, at den faldende efterspørgsel på high end-produkter og forbrugernes usikkerhed på fremtiden har været de største udfordringer for luksusbrands (Bjerrum, 2008; Rostgaard & Jelbo, 2009). Grundet det hårdt pressede high end-marked

forsøger flere luksusbrands sig med vækststrategier, hvor de søger at tillokke nye potentielle kunder ved at styrke eller ændre brandimage via subbrands (Juel, 2013; Osbæck, 2013). I denne forbindelse findes det specielt interessant at kigge nærmere på korrelationen mellem luksusbrands, subbrands og brandimage, og hvordan denne korrelation påvirker luksusbrandets eksisterende danske kunders grad af præference, fordi der synes at mangle research (Stegemann, 2006). Undersøgelsen af ovennævnte korrelation vil tage udgangspunkt i casen om B&O og B&O PLAY.

1.2 Introduktion til casen om B&O og B&O PLAY

Bang og Olufsen, også kendt som B&O, er en dansk designvirksomhed, som blev grundlagt i Struer, Danmark, i 1925 (Bang & Olufsen, 2014). Siden B&Os oprindelse, har virksomheden etableret sig, som et dansk designikon inden for medieløsninger, ikke kun i Danmark, men også globalt (Bang & Olufsen, 2014). I dag tilbyder B&O et produktsortiment bestående af teknologi til hjemmet, som blandt andet omhandler produktion af fjernsyn, lydafspillere og højttalersystemer (Bang & Olufsen, 2014). B&O beskriver dem selv, som værende en virksomhed der prioriterer højteknologisk forskning og udvikling højt, og som sætter en lid i at designe og udvikle innovative lyd-og billedløsninger af høj kvalitet til deres kunder (Bang & Olufsen, 2014). B&O inkluderer i dag to forretningsområder; produktion og salg af produkter til B2C-markedet og produktion og salg af produkter til B2B-markedet (Bang & Olufsen, 2014). I denne kontekst er det specielt forretningsområdet med fokus på B2C-markedet, som findes interessant. Dette forretningsområde består af B&Os AV-produkter, solgt under forældrebrandet B&O, og det nyere subbrand B&O PLAY (Bang & Olufsen, 2014), sidstnævnte som vil danne ramme for specialets casestudie (komplet beskrivelse af casestudie, s. 14).

1.3 Problemformulering

1.3.1 Introduktion til problemformulering

Det interessante i dette speciales kontekst er introduktionens indikationer af den voksende tendens blandt de danske forbrugere, omhandlende mistillid, stigende krav til virksomhederne og øget fokus på virksomheders brandimage. Tendensen tegner et billede af et dansk marked, hvor forbrugerne er omdrejningspunktet, og hvor virksomhederne er villige til at gå langt for at imødekomme forbrugernes stadigt højere forventninger. Forbrugerne i dag bruger i langt højere grad virksomheders brandimage som beslutningsgrundlag for køb, og det er tydeligt at brandimage er blevet et vigtigt element i kampen om forbrugernes gunst, hvorfor virksomheder søger at styrke brandimage i håb om at vinde konkurrencemæssige fordele i form af øgede forbrugspræferencer (Jurhagen, 2013; Keller, 2013).

Med udgangspunkt i casen om B&O og B&O PLAY, som vil blive præsenteret i specialets metodeafsnit, er det overordnede mål med dette speciale, at blive i stand til at tegne et billede af, hvad luksusbrands på et dansk high end-marked skal være opmærksomme på, når det søges at styrke brandimage gennem subbrands. Hertil er målet endvidere, at blive i stand til at belyse, hvordan virksomheder bedst muligt håndterer korrelationen mellem subbrands og brandimage for at styrke brandimage, og positivt påvirke eksisterende danske kunders brandloyalitet.

Specialets problemformulering og undersøgelsesramme vil blive udarbejdet ud fra antagelserne om, at:

1. Forbrugertendensen omhandlende de danske forbrugeres voksende krav til virksomhedernes brandimage skaber udfordringer, når luksusbrands søger at styrke brandimage gennem subbrands.
2. Subbrands kan have en negativ indvirkning på luksusbrands' image og brandloyaliteten hos disses eksisterende danske kunder.
3. B&Os lancering af B&O PLAY skader virksomhedens brandimage og svækker brandloyaliteten hos virksomhedens eksisterende danske kunder.

På baggrund af ovenstående indledning, er følgende problemformulering opstillet:

Problemformulering

“Hvilken indvirkning har et subbrand på forældrebrandets image og derigennem brandloyaliteten hos de eksisterende danske kunder, og hvordan kan et forældrebrand bedst muligt styrke sit brandimage gennem et subbrand?”

1.3.2 Specificering af problemformulering

Nedenstående gennemgang vil søge at udspecificere specialets problemformulering, således at forståelsen af problemformuleringen øges, og eventuelle forståelsesproblematikker eller tvivlsspørgsmål derved bliver besvaret og forhåbentlig elimineret. Dette for at sikre et godt udgangspunkt for den videre gennemgang af specialet.

Valg af B&O, som case: Specialets fokus på den danske virksomhed B&O, er valgt af flere årsager. For det første vil specialet fokusere på brandimage i en dansk kontekst, hvorfor det synes relevant at vælge en casevirksomhed, som opererer på det danske marked. B&O er en dansk virksomhed, hvor det danske marked er en strategisk vigtig afsætningsplatform, og de danske forbrugere er således vigtige konsumenter

(Bang & Olufsen, 2014). For det andet kan B&O karakteriseres som et luksusbrand, der befinder sig på et high end-marked (Kapferer & Bastien, 2013). Sådan et marked er oftest kendetegnet af høj involverings- og præferencegrad (Hooley *et. al*, 2011). Et forsøg på at ændre brandimage på et high end-marked, som det B&O befinder sig på, vil kunne have store konsekvenser for den pågældende virksomhed, fordi brandimage og graden af præference oftest er den vigtigste årsag til køb på sådanne markeder (Solomon, 2006; Keller, 2013). For det tredje har det vist sig at B&O, som konsekvens af stagnerende og nedadgående omsætning, allerede har forsøgt at imødekomme udfordringerne ved at styrke brandimage (Lindeberg, 2012). Dette er søgt gennem lanceringen af den billigere produktlinje B&O PLAY, som alternativ til B&Os luksusprodukter, for derigennem øge antallet af potentielle kunder (Lindeberg, 2012; Jurhagen, 2013). Det interessante i denne kontekst er, at der er blevet draget paralleller mellem B&Os svækkede brandimage og lanceringen af B&O PLAY (Stendal, 2013), hvilket netop skaber et godt udgangspunkt for det videre arbejde med specialets problemfelt omhandlende korrelationen mellem forældrebrand, subbrands, brandloyalitet og brandimage. Casen om B&O og B&O PLAY vil blive inkorporeret i nedenstående problemstillinger (s. 11).

Fokusering på eksisterende danske kunder: For at indsnævre specialets problem- og undersøgelsesfelt er det blevet valgt, at fokusere på virksomheders eksisterende danske kunder. Dette er valgt, fordi det antages, at det er mere centralt at undersøge graden af brandloyalitet blandt virksomheders eksisterende kunder end blandt de danske forbrugere generelt. Dette, fordi litteraturen peger på, at brandloyalitet knyttes til og måles på chancen for genkøb (Kastberg, 2010), og at en forbruger bliver kunde af en given virksomhed, når denne køber et produkt derfra.

Konkretisering af teoretiske begreber i problemformuleringen: Med brandimage menes der den opfattelse forbrugerne har af virksomheden; altså det billede forbrugeren har tegnet i sin bevidsthed af virksomheden (Keller, 2013). Med brandloyalitet menes præferencegraden en given kunde har over for et brand, som resulterer i genkøb af brandets produkter (Kastberg, 2010). Med subbrand menes der en slags brandforlænger; altså en produktlinje som er udtænkt for at øge virksomhedens salg ved at brede virksomhedens oprindelige brand ud over nye markedssegmenter (Aaker, 2004). En detaljeret gennemgang af ovenstående begreber forefindes i teoriafsnittet startende på s. 36.

1.3.3 Problemstilling(er) og uddybning

Nedenstående problemstillinger er udarbejdet med udgangspunkt i specialets problemformulering og med valget af B&O som casestudie, og er opstillet for at sikre præcision og nuancering i besvarelsen af problemformuleringen. I denne forbindelse søges det at besvare problemstillingerne med udgangspunkt i

både primær og sekundær indsamlet data, via en forbrugerundersøgelse af både kvalitativ og kvantitativ karakter samt ved hjælp af relevant teori, som vil blive præsenteret i de efterfølgende afsnit om metode og teori (se s. 14 og s. 36). På baggrund af ovenstående er det valgt at opstille nedenstående problemstillinger:

Problemstilling 1:	“Hvad synes B&Os eksisterende danske kunder om subbrandet B&O PLAY?”
---------------------------	---

Problemstilling 1 er opstillet fordi det findes nødvendigt at undersøge, hvad B&Os kunder synes om B&O PLAY for at kunne udlede, hvordan subbrands påvirker virksomheders brandimage. Dette fordi brandimage blandt andet er bygget op omkring kundernes holdning til virksomheden og virksomhedens produkter (Kapferer, 2012; Keller, 2013). I denne forbindelse vil problemstillingen søge at klarlægge, hvad B&Os kunder synes om B&O PLAY. Dette vil inkludere kundernes tilfredshed med B&O PLAY samt produkterne herfra (Kastberg, 2010; Keller, 2013).

Problemstilling 2:	“Hvilken indvirkning har B&O PLAY på B&Os eksisterende danske kunders opfattelse af forældrebrandet B&O?”
---------------------------	--

Et brandimage er bygget op omkring forbrugernes associationer til virksomheden (Kapferer, 2012; Keller, 2013). Disse associationer er blandt andet et resultat af forbrugernes syn på virksomheden og dens produkter (Kastberg, 2010; Keller, 2013). Derfor vurderes det, at det er essentielt at finde ud af, hvilken indvirkning et subbrand har på virksomheders eksisterende danske kunders opfattelse af forældrebrandet, for at kunne besvare specialets problemformulering. Problemstilling 2 vil derfor inkludere en klarlægning af hvad B&Os eksisterende danske kunder mener om B&Os omdømme, samt en afdækning af om hvorvidt B&Os eksisterende danske kunder mener B&O PLAY har skadet B&Os brandimage.

Problemstilling 3:	“Hvilken indflydelse har B&O PLAY på B&Os eksisterende danske kunders brandloyalitet?”
---------------------------	---

I Kellers CBBE-model (Keller, 2013), er brandloyalitet en vigtig influent til et stærkt brandimage. Dette begrundes med, at jo stærkere et brand er jo mere er kunderne villige til at forblive kunder og

kommunikere positivt omkring brandet, som beskrevet i teori afsnittet om brandloyalitet s. 47. I denne sammenhæng er problemstilling 3 opstillet med det formål, at finde ud af hvordan subbrands påvirker brandloyaliteten hos virksomheders loyale kunder, for derigennem at kunne tegne et billede af, hvordan subbrands og brandloyalitet påvirker virksomheders brandimage. Herunder, søges det at afdække om B&O PLAY har påvirket kundernes grad af præference til B&O og hvordan dette påvirker B&Os brandimage, for at kunne klarlægge ovenstående.

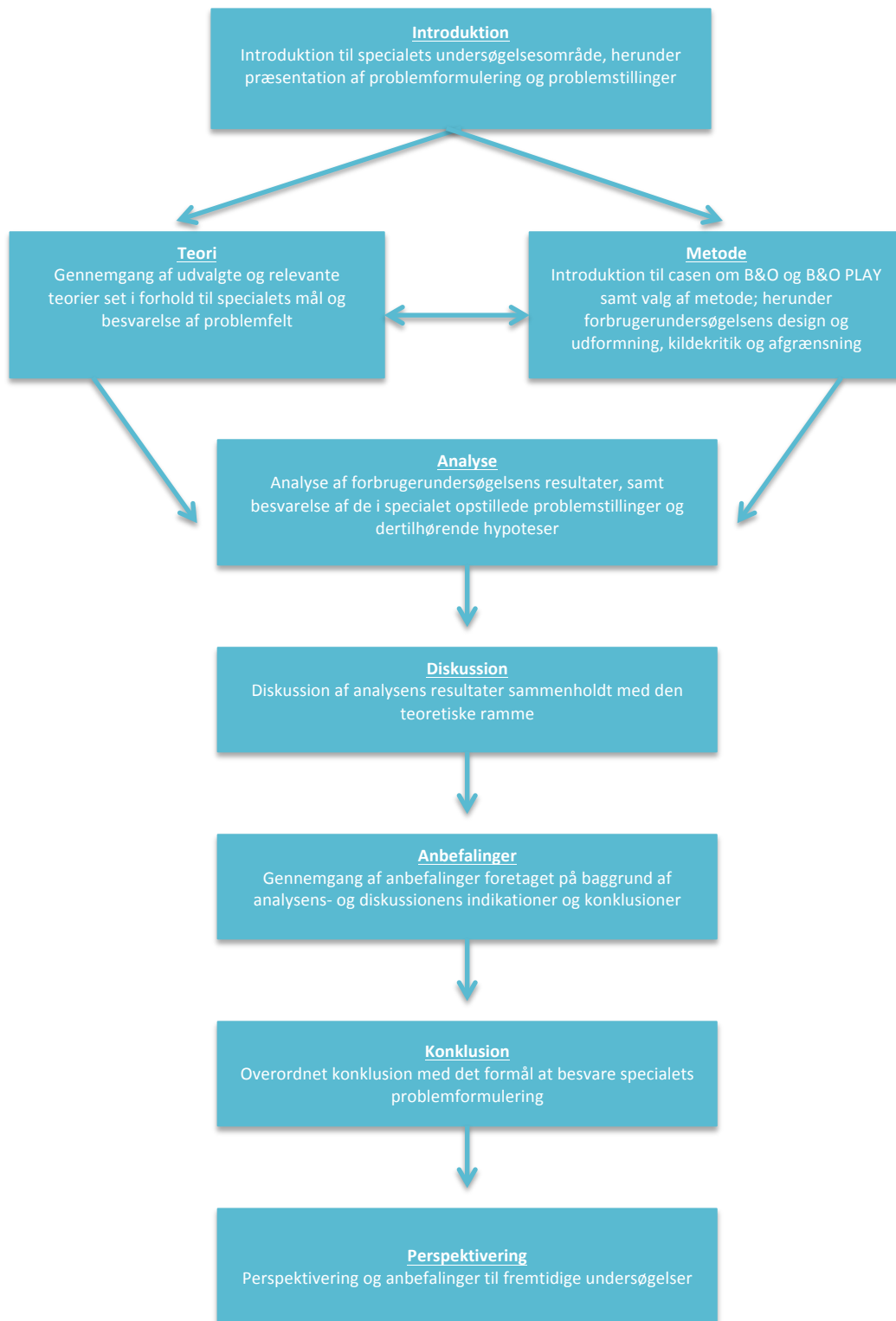
Problemstilling 4:

“Hvordan kan B&O bedst muligt styrke brandimage og brandloyaliteten hos de eksisterende danske kunder ved implementering af et subbrand?”

Problemstilling 4 er opstillet med henblik på at besvare sidste del af specialets problemformulering. I denne forbindelse søges det at klarlægge, hvad B&Os eksisterende danske kunder synes er den bedste metode til at styrke B&Os brandimage gennem subbrandet B&O PLAY. Herunder vil der blive fokuseret på distancering, harmonisering og kannibalisme i forholdet mellem forældrebrand og subbrand. Dette for at kunne svare på, hvad virksomheder generelt bør gøre for at styrke deres brandimage via subbrands.

1.4 Strukturering af specialet

Nedenstående model viser opbygningen af specialet, for at skabe et større overblik over hvordan de fremadrettede kapitler er struktureret samt hvad formålet med disse er.



Kilde: Specialets forfattere - model over specialets struktur.

2. Metode

2.1 Introduktion

I dette afsnit vil den metodiske ramme for specialet blive sat. Først vil casen om B&O og B&O PLAY blive introduceret, da casen vil danne ramme for både det videre metodiske og teoretiske forløb, hvorfor det findes oplagt at casen bliver præsenteret før metoden og teorien. Efterfølgende vil specialets afgrænsning og indgangsvinkel til arbejdet med både primære og sekundære informationskilder blive berammet. Dette for at højne specificeringen af specialets problemfelt og sikre en øget validitet i specialets slutninger. Dernæst vil den metodiske tilgang til specialet blive præsenteret med formålet om, at skabe en fælles forståelse for specialets ståsted samt den indgangsvinkel specialet ønsker at tage i forhold til det videre arbejde med indsamling af både primær og sekundær empiri. Den primære empiri anvendt i specialet vil blive indsamlet via specialets forbrugerundersøgelser, hvorfor specialets afsnit om metode afsluttes med en detaljeret gennemgang af undersøgelsesernes design. Dette for at øge specialets grad af validitet og reliabilitet, så specialets slutninger bliver så brugbare og replicerbare som muligt.

2.2 Casen om B&O og B&O PLAY

Tilbage i 2008 blev det kendt, at B&O var landet i et økonomisk stormvejr præget af økonomisk ustabilitet, nedskæringer i medarbejderstaben, lukning af butikker og stor og hyppig udskiftning i topledelsen (Bang & Olufsen, 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014). Siden 2008, har B&O forsøgt sig med en række tiltag og ændring af forretningsgangen, for at vende den nedadgående økonomiske kurve. Et af seneste tiltag er ansættelsen af den nuværende administrerende direktør, Tue Mantoni, som i 2012 introducerede virksomhedsstrategien 'Faster, Leaner, Stronger' - en seks års omstillingsplan (Politikken, 2015; Hansen, 2013). Virksomhedsstrategien er et forsøg på at tilpasse B&Os forretningskoncept til markedet, samtidig med at skabe en mere fleksibel virksomhed med en ny vision (Bang & Olufsen; 2013).

2.2.1 B&O i dag

Snart fire år efter lanceringen af virksomhedsstrategien 'Faster, Leaner, Stronger' ser det ikke ud til, at B&O har formået at skabe store fremskridt. Tilbage i oktober 2014, præsenterede B&O første kvartal af regnskabsåret 2014/2015 med et stort underskud (Tybjerg, 2014). Positivt var det dog for B&O, at B&O for alvor havde fået gang i salget til privatkunderne igen. Lanceringen af et nyt fjernsyn og en række nyudviklede trådløse højtalere bidrog med et øget salg til privatkunder, og satte skub i salget af B&Os traditionelle produktlinje, som tidligere har været B&Os store stridspunkt (Tybjerg, 2014). Men selvom B&O

oplevede en fremgang i salget af den traditionelle produktlinje, kunne virksomhedens produktion ikke følge med den øgede efterspørgsel, hvilket ledte til ekstra driftsomkostninger (Tybjerg, 2014). Salget af underlinjen B&O PLAYs produkter var også skuffende, og bidrog ej heller positivt til B&Os situation (Tybjerg, 2014).

Som det ser ud i skrivende stund, efter præsentationen af B&Os regnskab for tredje kvartal 2014/2015, har B&O dog vist tegn på bedring, og har noteret en omsætningsfremgang på 675 millioner danske kroner (Sommer, 2015). Det er frasalget af virksomhedens automotive forretning med musikanlæg til luksusbiler, der har påvirket B&Os regnskab positivt (Sommer, 2015; Bang & Olufsen, 2015). Flere analytikere er omvendt stadig skeptiske, for selvom B&O har præsenteret et regnskab med fremgang, viser det endnu engang en skuffende indtjening (Krohn, 2015; Bang & Olufsen, 2015). Positivt er det dog, at det ser ud til at B&O har løst den manglende vækst vedrørende B&O PLAY med ekspansion til 12 nye markeder, og at B&O PLAY nu forhandles gennem eksterne distributører og ikke udelukkende via egne butikker (Eilers, 2015). B&O mener, at ved at udbyde B&O PLAYs produkter flere steder, når B&O PLAY ud til langt flere potentielle kunder, hvilket B&O mener vil skabe øget salg (Eilers, 2015).

2.2.2 B&O PLAY

B&O PLAY er et subbrand til forældrebrandet B&O, der i dag både bliver distribueret gennem B&Os 7000 forhandlere verden over, online og via tredjepartsforhandlere (Bang & Olufsen, 2014). B&O PLAY blev lanceret tilbage i 2012 med ideen om at tilbyde en produktlinje med lavere priser end B&Os oprindelige produkter, til et yngre segment - de såkaldte 'young professionals' - der skulle være unge med gode jobs, som endnu ikke havde slået sig ned og altid var på farten (Gullev, 2012). Med B&O PLAY ville B&O forsøge at tilpasse sig et nyt og anderledes marked, hvor forbrugerne er blevet mere økonomisk bevidste (Bang & Olufsen, 2013). B&O mente tilbage i 2012, at B&O PLAY ville kunne børste støvet af virksomhedens eksisterende image og skabe et mere nutidigt og moderne brand (Gullev, 2012). Målet var endvidere, at man gennem B&O PLAY kunne gøre B&Os produkter mere tilgængelige for forbrugere, der normalt ikke ville overveje at købe B&O, men som ville blive fristet af de billigere produktpriser på B&O PLAYs produkter (Gullev, 2012). Produktmæssigt var visionen med B&O PLAY, at design og kvalitet ikke ville blive nedprioriteret trods lavere priser, og at produkterne stadig ville indeholde eksklusiviteten som er forbundet med virksomhedens forældrebrand, B&O (Gullev, 2012). B&O PLAY skulle indgå i en symbiose med virksomhedens forældrebrand, og tanken var at B&O PLAYs kunder med tiden ville blive motiveret til at købe de langt dyrere traditionelle B&O-produkter. Ifølge B&Os CEO, Tue Mantoni, skulle B&O PLAY være en balance mellem fornyelse og tradition, og ikke blot billigere produkter (Gullev, 2012).

Det er første gang i B&Os historie, at virksomheden forsøger at 'pille' ved sit brandimage (Gullev, 2012). Siden lanceringen i 2012 har B&O PLAY dog været underlagt svingende præstationer (Tybjerg, 2014; Eilers, 2015), og det interessante i denne sammenhæng er, at der tilbage i 2013 blev draget paralleller mellem B&Os forringede image og forvirringen omkring, hvilken retning B&O var på vej hen med lanceringen af det billigere subbrand B&O PLAY (Stendal, 2013).

2.2.3 B&Os image

B&Os image blandt de danske forbrugere har ligesom virksomhedens økonomiske situation været svingende (Jurhagen, 2013; Reputation Institute, 2015). B&Os image har været medtaget siden virksomheden for alvor kom ind i økonomiske vanskeligheder i 2008, men oplevede dog en opblomstring i forbindelse med lanceringen af B&O PLAY i 2012 (NPINVESTOR, 2014). Opblomstringen blev dog udskiftet med nedgang året efter, i 2013, hvor B&O modtog den hårdeste imagedom virksomheden havde fået gennem de seneste fem årlige målinger fra Reputation Institute (Stendal, 2013). Der blev peget på, at B&Os dårlige rating skyldtes virksomhedens svære økonomiske situation, virksomhedens produkter og skiftende ledelse, og flere mente samtidig at B&O haltede bagefter (Stendal, 2013; Madsen, 2013). Hertil blev der peget på, at de danske forbrugeres hårde imagedom over for B&O skyldtes dårlig kommunikation, og at manglen heraf gjorde det uklart for forbrugerne, hvor B&O var på vej hen. Dette, specielt set i lyset af lanceringen af den billigere produktlinje B&O PLAY, for hvilke forbrugere ville B&O fremover satse på? (Stendal, 2013). Snart to år efter imagedommen tilbage i 2013, ser det dog en anelse mere positivt ud for B&O og virksomhedens image, hvis man tager udgangspunkt i de nye tal fra Reputation Institute (2015). Undersøgelsen peger på, at selvom B&O stadig ikke er på samme niveau som virksomheden var før 2008, så er opfattelsen af B&O blandt de danske forbrugere stadig blevet bedre (NPINVESTOR, 2014; Reputation Institute 2015). Selvom B&O har formået at forbedre sit image, er B&Os tilfredshedsrate blandt de danske forbrugere dog stadig under de 80%, som Reputation Institute mener virksomheder som minimum skal have, for at kunne blive betragtet som en virksomhed med et stærkt image (Reputation Institute, 2015). I dag (2015) er B&Os omdømme i forbedring, det samme gælder B&O PLAY, og man fristes derfor til spørge om der kan være en årsagssammenhæng mellem B&Os image og B&O PLAY?

2.3 Afgrænsning

Formålet med følgende afsnit er at afklare grunden til afgrænsningerne af specifikke fokusområder, der måtte være i specialet. Hertil bør afsnittet om afgrænsning afspejle forsøget på at indsnævre og målrette

valgt empiri til at omhandle lige præcis specialets undersøgelsesfelt. Dette for at sikre, at besvarelsen af specialets problemformulering bliver så valid og præcis, som muligt.

2.3.1 B2C-markedet og de danske forbrugere

Specialets teorier vil blive behandlet med udgangspunkt i B2C-markedet qua casen om B&O og B&O PLAY, fordi B&O PLAY, som tidligere nævnt, er lanceret med henblik på at øge B&Os salg til privatkunder og ikke erhvervskunder (Gullev, 2012; Bang & Olufsen, 2014). Derfor afgrænses der fra, at inkludere teorien om B2B-markedet. I denne forbindelse er det valgt at fokusere på de danske forbrugere; for det første fordi undersøgelserne fra Reputation Institute (Jurhagen, 2013; Reputation Institute, 2015), som ligger til grund for specialets problemfelt, tager udgangspunkt i imagedomme baseret på danske forbrugeres holdninger til danske virksomheder. For det andet er specialets forfattere tilknyttet en dansk uddannelsesinstitution og bevæger sig til dagligt i en dansk kontekst, hvorfor der er lettere adgang til primær dataindsamling, når specialet udarbejdes i en dansk kontekst blandt andet med de danske forbrugere som informationskilde.

2.3.2 B&Os eksisterende danske kunder

For yderligere at indsnævre specialets undersøgelsesfelt med udgangspunkt i casen om B&O og B&O PLAY, er det valgt at tage udgangspunkt i B&Os eksisterende danske kunder. Dette findes oplagt, da det må forventes at forbrugere, som ikke er kunder hos B&O, ingen særlig præference har for B&O og derfor er mindre relevante for specialets problemfelt. Hertil må det forventes, at eksisterende kunder af B&O allerede har en mening om B&O og B&O PLAY, som vil være med til at skabe en mere nuanceret og brugbar besvarelse af specialets problemstillinger og derved specialets problemformulering. Derfor afgrænses der fra at belyse andre aspekter af forbrugerskaren end B&Os eksisterende danske kunder.

2.3.3 Image

Et centralt begreb i specialet er image, som kan tage flere former. I denne forbindelse er det valgt at specialet afgrænses til at omhandle brandimage, fordi hovedfokus er på brands. Derfor vil der i specialet ikke blive behandlet andre former for image, såsom corporate image. Hertil er det vigtigt at fastslå, at der i specialet sættes lighedstegn mellem image og omdømme, fordi det vurderes at omdømme er den danske betegnelse for begrebet image, og derfor har samme semantiske betydning.

2.4 Kildekritik

Det er igennem specialet tilstræbt at bibeholde en kritisk tilgang til de forskellige informationskilder, der er fundet relevante for specialet. Dette er søgt gjort ved at kombinere primær og sekundær data, samt at have et kritisk objektivt syn på materialet. I forbindelse med den indsamlede primære empiri vil en kritik af dette relatere sig til dataindsamlingsmetoden, som beskrevet tidligere. Yderligere kritikpunkter findes for den sekundære empiri, i relation til alderen på visse teoretiske værker, artikler og undersøgelser. Nogle af disse er flere år gamle, men er medtaget i specialet, fordi disse skønnes at indeholde synspunkter, der i skrivende stund, vurderes til stadig at være gældende. Desuden bliver der, for visse af disses vedkommende, stadig refereret hertil af forelæsere samt i anden valid sekundær empiri. Endelig findes et kritikpunkt i forbindelse med avisartikler og andre onlinekilder, hvorfor det er vigtigt at benytte disse varsomt. Kritikken begrundes med, at disse oftest er af subjektiv karakter og at forfattere og/eller fora for disse ofte har implicit og forudindtaget formål og holdninger til emnet. Dette er søgt akkommoderet ved, inden benyttelse af hver artikel og onlinekilde, at undersøge og vurdere medie/forum for empirien og udvise påpasselighed i anvendelsen af data fra disse typer af informationskilder.

2.5 Valg af metodisk tilgang

2.5.1 Introduktion

Nedenstående afsnit om valg af metodisk tilgang søger at præcisere specialets grundsyn samtidig med at specificere tankerne bag og arbejdet med specialets forbrugerundersøgelser, som vil udgøre en central del af specialets slutninger. I denne forbindelse skaber den samfundsvidenskabelige metode en forståelsesramme for indsamling, afkodning og sammenfatning af informationer i relation til tilegnelse af viden (Andersen, 2013). I dette speciale betyder det, at der via den samfundsvidenskabelige metode skabes optimerede forudsætninger for at gennemskue både materielle og sociale strukturers betydning for individets meningsdannelse og dermed handlinger. På dette grundlag øges forudsætningerne for at besvare specialets problemformulering.

2.5.2 Undersøgelsestilgang

I metodelitteraturen anvendes en række parametre for videnskabsteoretiske elementer, blandt andet dataindsamlingsmetoder og undersøgelsestilgange, hvor de væsentlige for dette speciale vil blive præsenteret nedenfor:

Beskrivende undersøgelser er undersøgelser, hvis formål er at beskrive udbredelse, udstrækning og kontekst for et givent fænomen samt søge at besvare spørgsmål angående antal, omfang, sammenhæng med videre. Beskrivende undersøgelser kan karakteriseres ved, at der stilles spørgsmål til den i undersøgelsen opstillede og anvendte ramme. Det overordnede formål med denne undersøgelsestype er, at bidrage til at indsnævre relevante problematikker og aspekter, der dermed kan undersøges yderligere ved anvendelse af andre undersøgelsestyper (Andersen, 1994).

Kritisk-diagnosticerende undersøgelser udgør en metodeform, hvor problematikken udgangspunkt ligger i anerkendelsen af 'at noget ikke er som det skal være', og hvor det søges at belyse eventuelle årsager hertil. Desuden søges der herved at afdække, hvorledes det er muligt at ændre og/eller forbedre forholdene (Andersen, 1994).

Indgangsvinklen til dette speciale er en kombination af den beskrivende undersøgelse og den kritisk-diagnosticerende undersøgelse. Først vil den beskrivende undersøgelse blive anvendt for at beskrive relevante begreber. Denne undersøgelsesmetode vil desuden bidrage til at indkredse problematikker, der herefter vil stå mål for yderligere undersøgelse via specialets analyseapparat. Dette gøres gennem den kritisk-diagnosticerende undersøgelse. Denne anvendes for at blottlægge eventuelle problematikker i henhold til korrelationen mellem brandimage, brandloyalitet og subbrands. Desuden giver denne type undersøgelse en kritisk indgangsvinkel til de anvendte teorier og metoder i dette speciale. Dermed betyder det, at den kritisk-diagnosticerende undersøgelsesmetode afhænger af hvad undersøgelsesrammen er, samt hvad den akkumulerede viden skal bruges til (Andersen, 1994).

Den eksplorative undersøgelse (Andersen, 2013) vil endvidere blive benyttet i dette speciale for derved at beramme problemformuleringen. Ved at anvende denne undersøgelsesmetode tillægges en sonderende tilgang til undersøgelse af fænomener, der er helt eller delvist ukendte (Andersen, 2013). På denne måde kan der frembringes yderligere relevante spørgsmål, der dermed vil blive behandlet nærmere i specialet; altså går den eksplorative undersøgelsesform forud for det ovenfor beskrevne. Der opstilles og afprøves herved antagelser og hypoteser, som er relevante for specialets problemformulering, idet analyseapparatet netop er funderet på baggrund af hypoteser og en række problemstillinger (Andersen, 2013). På baggrund af den eksplorative undersøgelse som metode, vil dette speciale søge at drage relevante og valide konklusioner, som følge af specialets gradvist indsnævrende opbygning (Andersen, 2013).

2.5.3 Det socialkonstruktivistiske paradigme

Socialkonstruktivismen beror på at anskuelsen af virkeligheden og dermed omgivelserne, er determineret af sociale konstruktioner, og at virkeligheden ikke eksisterer objektivt (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Berger & Luckmann, 1992). Ifølge Berger & Luckmann (1992) eksisterer virkeligheden nemlig, for individet, som en subjektiv størrelse, og peger samtidig på at opfattelse og tolkning af omverdenen er baseret på sociale konstruktioner såsom arv, miljø og eksponering.

For specialet har den socialkonstruktivistiske præmis indflydelse på forståelsen af- og arbejdet med de anvendte teorier og begreber samt specialets analyse, diskussion og anbefalinger. Dette fordi specialets forfattere anerkender den socialkonstruktivistiske præmis; altså er bevidste om eget udgangspunkt for forståelse og refleksiv tilgang til arbejdsprocessen, som kan påvirke validiteten af specialets slutninger (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Desuden er forudsætningen for denne tilgang, at der konstant tolkes på den akkumulerede viden (Justesen & Mik-Meyer, 2010), som indgår i arbejdet med- og undersøgelsen af specialets problemfelt, da det undersøgte og udledte altid vil være influeret af konteksten (Berger & Luckmann, 1992). Omvendt søger specialet også at opnå objektivisering, ved at præcisere alle processer, hvilket bør bevirke at tredjepart forstår processerne alene på baggrund af det skrevne, som derved kan øge resultaternes validitet og replicerbarhed (Berger & Luckmann, 1992).

2.5.4 Kvalitetskriterier

Da kvalitetskriterierne skal ses i forhold til de ovenstående valgte metoder samt det socialkonstruktivistiske ståsted i dette speciale, er disse derfor afhængige af den givne kontekst (Justesen & Mik-Meyer, 2010), og specialets efterfølgende undersøgelse bør derfor bidrage med relevant viden i forhold til målgruppen, B&O's eksisterende danske kunder. På baggrund af konstruktivistiske kvalitetskriterier vurderes det empiriske fundament for specialet endvidere til at være baseret på validitet og reliabilitet. Ifølge den socialkonstruktivistiske præmis forholder mennesket sig uundgåeligt forholdsmæssigt i relation til undersøgelseskonteksten, hvilket derfor vil have betydning for specialets undersøgelser (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

2.5.5 Casens generaliserbarhed

Generaliserbarhed er typisk behandlet inden for casestudier i relation til hvornår og hvordan én case kan generaliseres til at være repræsentativ for andre tilsvarende cases (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved at

anskue Stakes (1995) forskellige typer af casestudier, er den kendetegnende type i dette speciales kontekst 'det egentlige casestudie', der anvendes for at skabe bedre forståelse for en bestemt case. Dette fordi denne type af casestudie er defineret ved en høj grad af specificitet grundet fokus på én case, og desuden har til formål at undersøge interrelationen mellem et fænomen og dets kontekst inden for en klart defineret ramme (Stake, 1995). På dette grundlag findes 'det egentlige casestudie' endvidere relevant, idet det ikke er intenderet, at casen om B&O og B&O PLAY skal kunne generaliseres til andre casestudier i specialet (Stake, 1995).

2.5.6 Krydsfeltet mellem induktion, deduktion og abduction

I videnskabelig forskning inddeles den metodiske tilgang typisk i to hovedgrupper, hvor kvalitativ/kvantitativ metode eksisterer på den ene side og induktiv/deduktiv metode tilhører den anden side. De to hovedgrupper kolliderer dog med hinanden, da disse grupper beskæftiger sig henholdsvis med empirien og med hvordan slutninger drages (Andersen, 2013; Thurén, 2008).

Induktion drejer sig om at drage almengyldige generaliserbare konklusioner på baggrund af empirien. Denne undersøgelsesstrategi er således meget anvendelig i eksplorative undersøgelser, hvor der med udgangspunkt i relativt få individers tilkendegivelse af holdninger til et specifikt emne, søges at drage en generel slutning omkring noget specifikt (Andersen, 2013; Thurén, 2007). Denne undersøgelsesstrategi er endvidere yderst anvendelig i specialet, der med både en kvalitativ og en kvantitativ forbrugerundersøgelse søger at blive i stand til at drage en generel slutning omkring noget specifikt.

Omvendt ligger der en fast forståelsesramme bag det *deduktive princip*. Således at man med udgangspunkt i en konkret teori ønsker at afprøve denne og slutteligt enten be- eller afkræfte den. På den måde går man fra det generelle til det specifikke, når man anvender deduktion (Andersen, 2013; Thurén, 2007). Dermed er det også evident, at det deduktive princip anvendes i specialet, eftersom selve problemformuleringen sættes i relief til en teoretisk ramme. Denne teoretiske ramme danner det videre fundament for besvarelsen af problemformuleringen. Specialet er derfor også udarbejdet med udgangspunkt i på forhånd kendte og almengyldige teorier, der søges testet og slutteligt be- eller afkræftet.

I krydsfeltet mellem de to undersøgelsesstrategier findes begrebet *abduktion*, der beskæftiger sig med vekslen mellem empiriske observationer og den teoretiske ramme. Abduktion er en kontinuerlig proces, hvor der veksles mellem at matche og justere den empiriske, teoretiske og analytiske ramme. Dermed kan man opnå en mere vidtrækkende og dybere forståelse for undersøgelsesrammen (Saunders et al., 2012).

Endvidere er specialet udarbejdet på en abduktiv baggrund, da det skønnes gavnligt at benytte en sådan vekselvirkning for at opnå en bredere forståelse for undersøgelsesrammen. Dette ses tydeligt i dataindsamlingen, hvor der på baggrund af de individuelle interviews bliver omformuleret og omstruktureret i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse (Dubois & Gadde, 2002).

Med ovenstående in mente bliver det klart, at dette speciale navigerer i krydsfeltet mellem de tre anerkendte undersøgelsesstrategier; induktion, deduktion og abduktion, der alle knytter sig til den måde hvorpå der drages konklusioner.

2.5.7 Den kvalitative og kvantitative metode

Indsamlingen af data til specialet, er udført via en kombination af den kvantitative- og kvalitative metode, i form af forbrugerundersøgelser ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse samt individuelle interviews. Den kvalitative metode er valgt på baggrund af dens velegnethed til at beskrive det nærværende fænomen, udledt af problemformuleringen, i dets rette kontekst (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Den kvantitative metode anvendes qua dens velegnethed til at levere konkrete kendsgerninger, der skaber god basis for generaliserbarhed, og dermed muliggør at drage retvisende konklusioner (Hansen & Andersen, 2009). Den indsamlede data, både kvalitativ og kvantitativ, vil slutteligt blive sammenholdt i analyseapparatet, og anvendt til både at besvare de opstillede hypoteser, problemstillinger samt problemformuleringen, som argumenteres til at sikre en højere validitet af konklusionerne.

2.5.8 Metodetriangulering

Princippet om metodetriangulering er baseret på anskuelsen om, at ingen anvendelige metoder i sig selv er tilstrækkelige at anvende, når de fremkomne informationer søges godtgjort. Ved metodetriangulering elimineres sårbarheden der knytter sig til studier, hvor der kun benyttes én dataindsamlingsmetode, qua risiko for fejl i den enkelte dataindsamlingsmetode. Ved metodetriangulering sammenholdes dataindsamlingsmetoderne, som derved muliggør at spore overensstemmelse mellem forskelligartet data og dermed drage mere valide konklusioner (Patton, 2002). I specialet bliver metodetriangulering benyttet for til dels at tilgodese valget af forskellige metoder, men også som et instrument i forhold til besvarelse af specialets problemformulering. Derved mindskes undersøgelsesernes sårbarhed for fejl og fejlfortolkning, hvorfor undersøgelserne bliver mere valide. Metodetriangulering i selv kan også ses som værende en metode, idet specialet også opnår en vis form for pålidelighed i konklusionerne qua at specialet har mere end én forfatter (Patton, 2002).

Valg af triangulering: ved anvendelse af den kvalitative metode er fokus på sammenhænge mellem et større antal kendetegn hos et relativt lille antal undersøgelsesenheder (Hansen & Andersen, 2009). Det er derfor muligt at gå i dybden med undersøgelsesfeltet, og herigennem opnå et varieret, detaljeret og helhedspræget resultat (Hansen & Andersen, 2009). Dog er problematikken ved den kvalitative undersøgelsesmetode, at resultaterne kan være svære at gøre til genstand for generalisering, da resultaterne netop er opnået på baggrund af en lille gruppe undersøgelsesenheder. Dette søges løst ved efterfølgende at teste de kvalitative resultater på et større antal undersøgelsesenheder via en spørgeskemaundersøgelse. Med denne metodetriangulering, ønskes det at gøre de endelige resultater mere valide og brugbare i forhold til en generalisering af tilstandene i det undersøgte (Gibbs, 1997). Den kvalitative undersøgelse vil gå forud for den kvantitative, da en kvalitativ undersøgelsesmetode kan anvendes i tilfælde, hvor det ikke præcist kan fastlægges hvad det er hensigtsmæssigt at undersøge (Flick, 2011). Dette for at udlede de tendenser og holdninger der bør undersøges på et større antal undersøgelsesenheder. For yderligere at tilpasse forbrugerundersøgelsens resultater til det ønskede mål med specialet, herunder at blive i stand til at give en indikation af subbrands indvirkning på brandimage og brandloyalitet blandt kunder af luksusbrands, anses det for nødvendigt at skabe grundlag for generalisering, hvorfor de kvalitative resultater efterfølgende søges testet på et større udsnit af undersøgelsens valgte population via en spørgeskemaundersøgelse. Dette for at øge graden af validitet og reliabilitet i analysen og konklusionen, og dermed også i besvarelsen af specialets problemformulering (Hansen & Andersen, 2009).

2.5.9 Replicerbarhed

Det er vigtigt at undersøgelsen har en høj replicerbarhed; at basis for at kunne gentage undersøgelsen er stor, da der ellers kan sættes spørgsmålstegn ved resultaternes gyldighed (Schjødt, 2014). Derfor søges det at opnå en høj replicerbarhed ved at gøre undersøgelsens procedure explicit med en nøje gennemgang og beskrivelse af undersøgelsens design, for at mindske kompleksiteten for tredjepart ved eventuel efterprøvning af undersøgelsens resultater. Dog er det oftest vanskeligere at opnå en høj replicerbarhed i mindre undersøgelser, da svarene ofte afhænger af et lille antal deltagere (Schjødt, 2014). Metodetrianguleringen mellem kvalitativ og kvantitativ metode, vil derfor medvirke til at øge replicerbarheden, da den kvantitative spørgeskemaundersøgelse øger antallet af respondenter fra totalpopulationen (Schjødt, 2014).

2.5.10 Undersøgelsens hypoteser

Undersøgelsens hypoteser er opstillet på baggrund af specialets problemstillinger, og har til formål at sikre, at resultaterne kan anvendes i besvarelsen af specialets problemformulering. Samtidig bevirker hypoteserne sikring af en rød tråd gennem undersøgelsen. Resultater med høj relevans for specialets problemfelt, er endvidere med til at øge resultaternes grad af validitet (Hansen & Andersen, 2009). Hypoteserne er udarbejdet med udgangspunkt i de opstillede problemstillinger, og anvendes som dirigenter i den kvalitative såvel som den kvantitative undersøgelse (se bevarelse af hypoteserne i specialets analyse s. 56).

Problemstilling 1:	Hvad synes B&Os eksisterende danske kunder om subbrandet B&O PLAY?
Hypotese 1:	B&Os eksisterende danske kunder er negativt indstillet over for subbrandet B&O PLAY.
Problemstilling 2:	Hvilken indvirkning har B&O PLAY på B&Os eksisterende danske kunders opfattelse af forældrebrandet B&O?
Hypotese 2:	B&Os danske eksisterende kunder mener, at B&O PLAY har skadet B&Os brandimage.
Problemstilling 3:	Hvilken indflydelse har B&O PLAY på B&Os eksisterende danske kunders brandloyalitet?
Hypotese 3:	Subbrandet B&O PLAY forringer brandloyaliteten blandt B&Os eksisterende danske kunder.
Problemstilling 4:	Hvordan kan B&O bedst muligt styrke brandimage og brandloyaliteten hos de eksisterende danske kunder ved implementering af et subbrand?
Hypotese 4:	Det styrker de eksisterende danske kunders opfattelse af B&Os brandimage samt styrker de eksisterende danske kunders brandloyalitet, at B&O skaber større distance mellem forældrebrandet og subbrandet.

2.5.11 Population

Undersøgelsens totalpopulation udgøres af B&Os eksisterende danske kunder. Afgrænsningen heraf har til formål, at sikre at der kun indhentes oplysninger fra undersøgelsesenheder omfattet af specialets problemstillinger; B&Os eksisterende danske kunder, som er defineret på baggrund af flere udvalgskriterier (Hansen & Andersen, 2009).

Populationens udvalgskriterier: først og fremmest skal respondenterne være danske, således at disses køb er tilknyttet det danske marked. Hertil vil populationen, *eksisterende danske kunder af B&O*, blive screenet ud fra om de er kunde hos B&O, som defineres på baggrund af om de inden for de seneste 10 år har købt et nyt B&O produkt til eget forbrug. Tidshorisonten er opsat med udgangspunkt i B&Os egen vurdering af produkternes levetid: "I gennemsnit har et Bang & Olufsen produkt en levetid på 10-15 år uden tab af lyd- eller billedkvalitet" (Bang & Olufsens lovpligtige redegørelse, 2013, s. 4). Dette fordi det antages, at hvis et produkt har oversteget dets levetid, og forbrugeren ikke har købt et nyt, så regnes forbrugeren ikke længere som eksisterende kunde. Med eksisterende kunde menes der nemlig, at kunderne er nuværende kunde, hvor 'kunde' defineres ud fra, at der mindst én gang er købt et produkt fra B&O til eget forbrug. Hertil segmenteres der ud fra, hvorvidt kunderne har købt produkter fra B&O til eget forbrug. Dette fordi det argumenteres, at for at kunne danne holdninger til B&O og besidde en grad af præference for virksomhedens produkter, er det nødvendigt at kunden selv har forbrugt et eller flere af B&Os produkter. Undersøgelsens population forlyder derfor således: alle danske eksisterende kunder af B&O, uanset alder og køn, som mindst én gang i løbet af de seneste 10 år har købt et nyt B&O-produkt til eget forbrug. Populationen for den kvalitative og den kvantitative undersøgelse vil endvidere være den samme. Dette for at sikre et ensartet udgangspunkt for begge undersøgelsesmetoder, således at resultaterne fra de repræsentative undersøgelser lettere kan sammenholdes og anvendes i en samlet analyse. Desuden sikres det herved, at resultaterne er brugbare i forhold til specialets problemstillinger, fordi problemstillingerne kun fokuserer på én målgruppe; B&Os danske eksisterende kunder.

2.5.12 Udvalgelsesmetode

Ideelt set bør en undersøgelses stikprøve være udvalgt gennem tilfældig udvælgelse af deltagere fra undersøgelsens totalpopulation, således at alle tilhørende populationen har lige stor sandsynlighed for at blive udvalgt. Dette fordi det vil øge validiteten af resultaterne (Schjødt, 2014). Dog findes det problematisk udelukkende at benytte en tilfældig udvælgelse af deltagere, da specialets undersøgelse består af både en kvalitativ og kvantitativ dataindsamlingsmetode. Selvom respondenterne til de to typer af undersøgelser er

fra samme totalpopulation vil stikprøven derfor blive sammensat på baggrund af to forskellige udvælgelsesmetoder.

De individuelle interviews: udvælgelsesmetoden for de individuelle interviews er baseret på en stratificeret udvælgelse, hvor populationen er inddelt i såkaldte strata (Hansen og Andersen, 2009). Udvalgsrammens er baseret på 50 respondenter, der på forhånd har indvilget i at deltage i et interview og opfylder kriterierne til undersøgelsens population. Respondenterne er derfor valgt ud fra to kriterier; alder og køn. For at sikre at alle købestærke aldersgrupper er repræsenteret i stikprøven, segmenteres der ud fra alder. Dette er nødvendigt, da B&Os danske kunder antages at forekomme i alle alderstrin, og det findes interessant at finde ud af om der er forskel i holdningerne baseret på alder. Hertil er en opdeling på baggrund af køn valgt. Begge køn kan være kunde hos B&O, og da det ikke er lykkedes at finde oplysninger omhandlende kønsfordeling af B&Os danske kunder, antages det at fordelingen er lige mellem mænd og kvinder; derfor er der én mand og én kvinde per strata. På baggrund af udvalgsrammen er der derfor opstillet 10 strata: 20 år - 30 år, 31 år - 40 år, 41 år - 50 år, 51 år - 60 år samt over 61 år, fordelt på køn. Det vil sige, at den kvalitative undersøgelse, vil bestå af 10 individuelle interviews; to interviews per alderssegment ligeligt fordelt mellem mand og kvinde. For at der ikke opstår udvælgelsesbias vil der blive trukket lod blandt de 50 interesserede potentielle respondenter, med henblik på at de ti udtrukne respondenter opfylder ovenstående udvælgelseskriterier. For at finde egnede respondenter til interviewene vil der blive brugt forskellige midler, inklusiv benyttelse af relevante brand communities (se beskrivelse af brand communities s. 52) og kontakt til eget netværk via blandt andet Facebook og LinkedIn. På LinkedIn laves der opslag i grupper for B&O-entusiaster ud fra de kriterier, som en respondent skal opfylde for at være relevant for deltagelse i undersøgelsen, som beskrevet.

Spørgeskemaundersøgelsen: udvælgelsesmetoden for den kvantitative undersøgelse er baseret på simpel tilfældig udvælgelse, hvor det er søgt at udvælge respondenterne således, at alle respondenter har lige stor sandsynlighed for at blive udvalgt (Hansen og Andersen, 2009). Dermed skabes der basis for den kvantitative undersøgelse sådan, at resultaterne af undersøgelsen vil repræsentere et bredt udsnit af populationen, og dermed være genstand for en høj validitet og generaliserbarhed. Hertil vil den kvantitative undersøgelse blive foretaget via forskellige medier og formater, der yderligere bidrager med at sikre en simpel tilfældig udvælgelse af populationen (Hansen og Andersen, 2009).

Spørgeskemaet er opbygget af de samme strata som i de individuelle interviews, for at sikre et bedre sammenligningsgrundlag for resultaterne fra undersøgelserne. Hertil, er spørgeskemaet blevet udformet sådan, at der er opsat kvoter for deltagerantal i de repræsentative alders- og kønssegmenter, for at sikre en

omtrent ligelig fordeling af besvarelser mellem de forskellige segmenter samt en øget grad af repræsentativitet og muligheden for generalisering. Størrelsen på stikprøven til spørgeskemaundersøgelsen har endvidere indvirkning på reliabiliteten af undersøgelsen - jo større stikprøve jo større reliabilitet (Proctor, 2005). Stikprøvens størrelse er desuden afhængig af og bør reflektere, et bredt udsnit af populationen. Stikprøven er også determineret ud fra typen af information, der søges opnået samt de tilgængelige ressourcer for udførelsen af undersøgelsen (Proctor, 2005). Med undersøgelsen søges det at bidrage med målbare og generaliserbare resultater til besvarelse af specialets problemformulering. Dog vil stikprøven af spørgeskemaet, grundet begrænsede tilgængelige ressourcer i form af tid og økonomi samt at specialets menneskelige ressourcer blot udgøres af to personer, være baseret på cirka 50 besvarelser, som er væsentlig mindre end de anbefalede 1000 besvarelser, der sikrer et godt grundlag for generalisering (Hansen & Andersen, 2009). Dog argumenteres det, at 50 besvarelser kan bidrage med en mængde informationer, som muliggør at opnå centrale indikationer af tendenserne blandt undersøgelsens population, som anses for at være målet for denne størrelse og type af opgave.

2.5.13 Undersøgelsens design

Undersøgelsens design er bygget op omkring et tværsnitsdesign (Nielbo, 2014). Med dette menes, at der i undersøgelsen måles en række opstillede variabler inden for en begrænset tidsramme, som beskrevet nedenfor. Undersøgelsens formål er at undersøge forholdene og korrelationen mellem variablerne forældrebrand, subbrand, brandloyalitet og brandimage, med fokus på holdningsvariationen mellem respondenterne; om der kan drages paralleller mellem holdningerne blandt respondenterne, for derved at kunne tegne et billede af B&O PLAYs indvirkning på respondenternes opfattelse af B&Os brandimage og graden af brandloyalitet.

2.5.14 Undersøgelsens variabler

Den uafhængige variabel (baggrundsvariablen): B&O PLAY.

B&O PLAY vil fungere som den uafhængige variabel i undersøgelsen, da formålet med undersøgelsen er at undersøge B&O PLAYs indflydelse på de andre opstillede variabler; B&Os brandimage og brandloyaliteten hos B&Os eksisterende danske kunder.

De afhængige variabler: vil være B&Os brandimage og brandloyaliteten hos B&Os eksisterende danske kunder. De forudgående antagelser for undersøgelsen bygger på, at de ovenstående variabler er genstand for påvirkning, hvorfor de vil fungere som undersøgelsens afhængige variabler. Dette fordi formålet med specialet er at undersøge om og hvordan brandimage og brandloyaliteten påvirkes af undersøgelsens uafhængige variabel B&O PLAY.

Alternative baggrundsvariabler: Det kan ske, at undersøgelsens resultater peger på andre baggrundsvariabler end B&O PLAY, som kan påvirke undersøgelsens afhængige variabler. Eventuelle alternative baggrundsvariabler vil indgå i analysen af undersøgelsens resultater, da disse vil være relevante for be- eller afkræftelse af de forudgående antagelser og undersøgelsens opstillede hypoteser.

2.5.15 Manipulation

Qua eksterne faktorer såsom undersøgelsens lokalitet, interviewers påklædning og generel fremtoning, kan respondenterne påvirkes til at få bestemte associationer. Derved kan undersøgelsens interviewer søge at påvirke respondenterne i en ønskværdig retning, dog uden direkte indflydelse på respondentens besvarelse (Hansen & Andersen, 2009). Ved at stille ubalancerede spørgsmål indeholdende værdiladede formuleringer og ord, kan respondenterne manipuleres til at afgive besvarelser, der giver et bestemt resultat, hvilket typisk vil lede til spørgsmålsbias (Hansen & Andersen, 2009). Dette er dog ikke ønskeligt, da det vil føre til en mindskelse af undersøgelsens validitet og generaliserbarhed, hvorfor der i specialets undersøgelse udelukkende søges at manipulere via eksterne faktorer, beskrevet øverst i dette afsnit.

2.5.16 Undersøgelsesdesignet for de individuelle interviews

Interviewguidens konstruktion: en hovedfaktor for udarbejdelse og rangering af spørgsmål ved individuelle interviews er, at spørgsmålene bør rangeres fra generel karakter til specifik karakter (Stewart, et al., 2007). Dette søges der taget højde for gennem nedenstående overvejelser til interviewguidens konstruktion. I specialets kvalitative undersøgelse vil der endvidere blive gjort brug af standardisering. Dog gøres der plads til variation i spørgsmål og svar samt at sprogbrugen tilpasses til de enkelte deltagere (Trost & Jeremiassen, 2010), da fokus er på respondentens synspunkter og fortolkninger, samt at der herved foreligger mulighed for at der kan spørges nærmere ind til disse (Trost & Jeremiassen, 2010). For struktur er det ved den kvalitative undersøgelse valgt også at bruge en semistruktureret tilgang (Trost & Jeremiassen, 2010). Der vil primært figurere åbne spørgsmål i interviewguiden, og meget få lukkede spørgsmål af opklarende karakter. Dette bevirker at undersøgelsens habitus bliver af dynamisk interagerende natur, der

giver basis for mere varieret og dybdegående respons fra respondenterne, hvorfra der kan udledes mere nuancerede tendenser (Trost & Jeremiassen, 2010). Desuden mindskes risikoen for misforståelser og bias ved denne form for undersøgelse, da spørgsmål og svar kan uddybes samt, at der qua dialog, skabes trygge rammer for respondenterne i relation til interviewer og observatør (Trost & Jeremiassen, 2010).

Interviewer: det er vigtigt, at interviewer bidrager til at respondenterne deltager så meget som muligt. Derfor er det essentielt, at interviewer formår at vejlede og opfordre respondenterne til netop dette. Hertil er det vigtigt, at interviewer evner at benytte sig af de tre appelformer, ethos, pathos og logos, afhængig af konteksten og respondenterens sindelag; at interviewer fremstår som ekspert i emnet, er imødekommende og tryghedsskabende samt evner at frembringe svar fra respondenterne via appel til fornuftspræget ræsonnement (Bhatia, 1993). Dette mindsker usikkerhed og misforståelser hos respondenterne og bør give saglige varierede besvarelser. Desuden findes det vigtigt, at interviewer evner at veksle mellem de relevante verbale og nonverbale udtryksformer samt besidder en vis faglighed i sprogbrugen, for at anspore respondenterne til optimalt bidrag til dialogen (Hargie, 2011). De nonverbale udtryksformer er også essentielle, og relaterer sig blandt andet til interviewers brug af gestikulation, der bør signalere professionalisme og ro over for respondenterne (Hargie, 2011; Stewart et al., 2007). Også mimik og påklædning, som nævnt under tidligere afsnit om manipulation, er med til at fremhæve interviewers rolle, og bør afspejle professionalisme og ekspertise uden at fremstå overlegen over for respondenterne (Hargie, 2011; Stewart et al., 2007).

Bortfald: Både partielt- og objektbortfald reduceres ved anvendelse af individuelle interviews som undersøgelsesform, da der er mulighed for at interviewer kan forklare og uddybe undervejs, samt at respondenterne på forhånd har sagt ja til at medvirke og ved fremmøde i højere grad må forventes at føle forpligtelse til at fuldføre interviewet (Hansen & Andersen, 2009). Det kan dog ske, at deltageren ikke møder op som aftalt, hvorfor der på forhånd er arrangeret mulighed for stedfortrædere, udvalgt via samme segmenteringskriterier. Hertil er respondenterne blevet oplyst om, at vedkommende efter endt deltagelse vil få mulighed for at vinde et par biografbilletter, for at øge følelsen af 'at få noget ud af deltagelsen' gennem belønning, og derved øge chancen for deltagelse (Hansen & Andersen, 2009). Dog kan bortfald forekomme ved frasortering af svar, som ikke er entydige eller er blevet misforstået eller fejlfortolket af intervieweren, hvilket vil blive adresseret nedenfor.

Reliabilitet og validitet: Ved individuelle interviews er indsamlet data baseret på interviewers fortolkning af de oplysninger respondenterne angiver. Denne fortolkning har subjektiv karakter, og indsamlet data kan

derfor variere i forhold til hvem, som indsamler og nedskriver informationerne (Flick, 2011). Dette kan påvirke resultaternes grad af både validitet og reliabilitet, hvorfor der i specialet er gjort følgende tiltag for at sikre et validt og reliabelt resultat:

- Forud for de individuelle interviews, udarbejdes en interviewguide, som på forhånd bliver testet på to uafhængige personer i en pilotundersøgelse, for at undgå eventuelle meningsforstyrrelser og fortolkningsproblemer. Hvis det her bliver evident, at nogle af spørgsmålene er uhensigtsmæssigt udformet, vil de pågældende spørgsmål blive omformuleret og konkretiseret. En sådan rettelse bør bidrage til sikring af resultaternes validitet og reliabilitet. Desuden vil der også i rækkefølgen af spørgsmålene blive korrigeret i de tilfælde, hvor det vurderes at være gavnligt for den overordnede struktur (Stewart et al., 2007). På baggrund af pilotundersøgelsen besluttet det desuden om specialets to forfattere bør skiftes til henholdsvis at agere interviewer og observatør, da der på denne måde bør tilsikres, at der ikke opstår nonchalance i relation til gennemførelsen af interviews samt formuleringer over for respondenterne. Dog kan det argumenteres, at der grundet forskellige interviewere kan opstå forskelligartet interviewstil, der kan påvirke besvarelsene i en sådan grad, at det vanskeliggøres at uddrage korrelationer mellem besvarelsene. Dette forebygges ved forudgående indøvelse for at sikre, at samtlige interviews gennemføres på en relativ ensartet facon.
- En balanceret fortolkning af den indsamlede data opnås ved, at mere end blot én af specialets forfattere deltager ved udførelsen af interviewet. Observationer foretaget i interviews sammenholdes efterfølgende for at sikre ensartethed og elimination af eventuelle uoverensstemmelser i fortolkning af deltagernes svar.
- De opstillede hypoteser har til formål at sørge for, at det undersøgte har relevans for specialets problemstillinger og derved specialets problemformulering. Hertil er spørgsmålene i interviewguiden udarbejdet på baggrund af de opstillet hypoteser, og er kontinuerligt blevet holdt op mod specialets problemstillinger og -formulering for at sikre måleinstrumentet, i dette tilfælde interviewguiden, virkeligt måler det, som er formålet med undersøgelsen. Det er essentielt, at dataindsamlingen og analysen heraf omhandler det, som ønskes undersøgt, for at opnå et mere validt resultat.
- Resultaterne fra de individuelle interviews vil blive fremlagt for respondenterne, hvor interviewdata som ikke godkendes af respondenterne, vil blive udeladt fra analysen. Dette, for at sikre, at undersøgelsens resultater afspejler virkeligheden, og derved øger undersøgelsens validitet og øger chancen for at respondenterne føler, de kan være komplet ærlige, da de har mulighed for at godkende transskriberingen af deres besvarelse efterfølgende. Afslutningsvis, vil alle

fortolkninger i analysen af det indsamlede data være dokumenteret gennem eksempelvis citater og/eller uddrag fra de individuelle interviews.

Transskribering: Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) er det i høj grad nødvendigt at være bevidst om, hvordan transskriberingen skal udføres. Dette, fordi en transskribering er konvertering fra en sproglig modus til en anden; fra mundtligt til skriftligt (Kvale & Brinkmann, 2009). Der går potentielt en række elementer såsom kropssprog, ironi, pauser og intonation tabt i konverteringen, uden at dette nødvendigvis behøver at mindske validiteten af transskriberingen. Dog er det vigtigt at være konsekvens i brugen eller udeladelsen af disse elementer i transskriberingen, og den bedste løsning til den givne analysesituation bør vælges (Kvale & Brinkmann, 2009). For at sikre en høj grad af validitet, vil der i transskriberingen af de individuelle interviews blive inddraget pauser, latter og intonation, hvor disse synes relevante for forståelsen af besvarelsen. Hertil, søges det at transskriberingen vil være så tæt på det sagte, således at fortolkningsproblematikker minimeres, som højner resultaternes grad af validitet. Afslutningsvis, vil de individuelle interviews blive optaget, og transskriberingen vil derfor blive foretaget ud fra de optagede lydfile.

Kodning af undersøgelsens resultater: besvarelsene fra de individuelle interviews vil blive kodet, således at relevante svar opdeles og navngives. Dette gøres for at overskueliggøre analysen af resultaterne for både forfatterne og læseren. Kodningen vil foregå ved, at hver relevant svar tildeles en kategori og et nummer for at det således ikke er nødvendigt at læse hele interviewet igennem. Replikation lettes samtidig med at andre har mulighed for, efterfølgende, at gennemgå arbejdet med undersøgelsens resultater. Kodningen vil foregå løbende gennem arbejdet med besvarelsene, og vil sluttelig blive nedskrevet i en detaljeret kodebog (se bilag 14, s. 79 i bilagsmappen). Dog kan kodning medføre, at visse dele af indhold og betydning i den oprindelige transskribering går tabt (Nielbo, 2014). Derfor vil kodningen hele tiden opholdes mod specialets problemstillinger og -formulering for at sikre undersøgelsens teoretiske baggrund, således at ingen potentielt vigtig information overses og udelades (Nielbo, 2014).

Tidspunkt og varighed: Tidspunkterne for de individuelle interviews vil være aftalt i tæt dialog med respondenterne, således at tidspunktet passer ind i respondenternes planer. Tidspunktet er vigtigt for villigheden til deltagelse, og ved at lade respondenterne vælge tidspunkt, øges chancen for gennemførelse af interviewet (Stewart et. Al, 2007). For at sikre at respondenterne ikke bliver trætte og umotiveret, vil interviewene gøres så korte og præcise som muligt, afhængig af respondenternes villighed til dialog og længden af disses svar. For at overholde den med respondenterne aftalte tidsramme for interviewet, er det

vigtigt at intervieweren sørger for at lede respondenterne videre i forløbet, hvis der eksempelvis bliver brugt unødigt meget tid på ét spørgsmål, så det ikke bliver nødvendigt at udelade enkelte spørgsmål på grund af tidspres (Stewart et. Al., 2007). Hertil er det vigtigt at være bevidst om, at respondenterne kan udvise negativ adfærd, hvis interviewet ikke bliver afviklet til estimeret tid (Stewart et al., 2007). Disse overvejelser er blevet gjort, for blandt andet at minimere risikoen for objektbortfald (Hansen & Andersen, 2009).

Sted: Det er essentielt, at præmisserne for de individuelle interviews bidrager til en tryk, passende og rar atmosfære, for at øge graden af fortrolighed mellem interviewer og respondent (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor spiller lokalitet en væsentlig rolle for graden af resultaternes situationelle reliabilitet (Nielsen, 1983). I denne forbindelse, vil de individuelle interviews finde sted, hvor de deltagende foretrækker det, under hensyntagen til unødigt støj og distraktion.

Interviewguide for de individuelle interviews: bilag 1, s. 2 i bilagsmappen.

2.5.17 Undersøgelsesdesignet for spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemakonstruktion: I udformningen af spørgeskemaet er det valgt at kombinere demografiske- og holdningsspørgsmål. Demografiske spørgsmål bidrager med øget målbarhed og generaliserbarhed, idet disse spørgsmål er af ren faktuel karakter (Hansen & Andersen, 2009). Holdningsspørgsmål er inkluderet i spørgeskemaundersøgelsen på baggrund af specialets problemstillinger, der søger svar på B&Os eksisterende danske kunders holdning til bestemte tiltag, hvilket dermed relaterer sig til psykografiske faktorer (Hansen & Andersen, 2009). Desuden er der benyttet en blanding af åbne og lukkede spørgsmål, afhængig af spørgsmålenes karakter og ønsket svartype. Formålet med spørgeskemaet er dog at akkumulere oplysninger fra respondenterne der kan analyseres kvantitativt, hvorfor langt størstedelen af spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen vil være lukket, og åbne spørgsmål kun vil figurere via muligheden for uddybende svar til de lukkede spørgsmål. Derfor må spørgeskemaundersøgelsen siges at være af struktureret karakter (Hansen & Andersen, 2009).

Der vil i spørgeskemaet endvidere blive benyttet relativt korte spørgsmålsformuleringer for ikke at forvirre respondenterne samt for at undgå, at respondenterne mister tålmodigheden og ikke længere ønsker at deltage (Hansen & Andersen, 2009). Dette er især vigtigt ved den online gennemførelse af spørgeskemaet, idet der ved dette format ikke er samme mulighed for at fastholde respondentens interesse som ved ansigt-til-ansigt gennemførelse. Spørgeskemaundersøgelsen er desuden tilvirket med en høj grad af standardisering,

uden at variere spørgsmålene fra respondent til respondent og med en gennemgående ensartet sprogbrug (Trost & Jeremiassen, 2010). Dette skyldes, at der i denne form for undersøgelse ikke søges at skabe fortolkningsbasis, foruden de generaliserende tolkninger der opstår qua de kvantificerbare resultater og eventuelle uddybelser af de lukkede spørgsmål.

For at undgå bias i besvarelserne af spørgeskemaundersøgelsen vil der blive gjort brug af logiske filtre samt henvisninger i spørgeskemaet for at minimere chancen for partiel bortfald i form af misforstået- og ubrugbare besvarelser (Hansen & Andersen, 2009). Der vil i spørgeskemaundersøgelsen også blive gjort brug af kommentarfelder, hvor det skønnes relevant, for at sikre en højere grad af validitet i besvarelserne. Dette vil figurere ved spørgsmål af åben karakter, hvor der i svarmulighederne ikke kan tilgodeses en fyldestgørende kvantificerbar besvarelse (Hansen & Andersen, 2009). Desuden vil kommentarfelterne kunne afgive besvarelser der kan sammenholdes med den kvalitative undersøgelses besvarelser, og dermed fungere indikativ. Også spørgsmålenes udformning er udarbejdet for at mindske misforståelser og spørgsmålsbias. Her er det søgt at formulere spørgsmålene så konkret, neutralt og uden værdiladede formuleringer som muligt, for at undgå en for høj grad af manipulation (Hansen & Andersen, 2009). Social bias er også en faktor, der er søgt tilgodeset i udarbejdelsen af spørgeskemaet. Qua prissætningen på B&Os produkter er det relevant at inkludere spørgsmål om respondenternes indkomstniveau og uddannelsesniveau, hvilket kan resultere i at enkelte respondenter ikke ønsker at svare eller ikke svarer sandfærdigt, da det kan opfattes som et for personligt spørgsmål (Hargie, 2011). Ovenstående kan resultere i manglende eller usandfærdige besvarelser, som vil have en negativ effekt på validitet af undersøgelsen (Hargie, 2011), hvorfor der bør tages højde for social bias i det videre arbejde med undersøgelsens resultater.

I relation til strukturen af spørgeskemaet, er det udformet således at der først er en introduktion, hvori spørgeskemaets formål fremgår, så respondenterne er bedst muligt rustet til at besvare spørgsmålene. Her vil der også være en fremhævnning af, at alle besvarelser og eventuelle kontaktoplysninger behandles i fuld fortrolighed og kun til brug for den repræsentative spørgeskemaundersøgelse. Ved at tydeliggøre disse aspekter, søges eventuelle usikkerheder hos respondenterne tilgodeset for derved at undgå, at enkelte respondenter ikke ønske at medvirke (Hansen & Andersen, 2009). Herefter følger en række indledende segmenteringsspørgsmål, der relaterer sig til målet om at sikre at de deltagende tilhører undersøgelsens population. Dette for at øge validiteten af spørgeskemaets resultater (Hansen & Andersen, 2009). Dernæst følger en række holdningsspørgsmål af mere generel karakter, der bidrager til at indikere hvilke

psykografiske faktorer, som spiller en rolle for respondenterne i relation til specialets problem- og undersøgelsesfelt (Hansen & Andersen, 2009).

Dataindsamlingsmetode: Den valgte dataindsamlingsmetode for spørgeskemaundersøgelsen vil kombinere fysiske og onlinebaserede besvarelser. Dette er valgt for at minimere ulemperne, der eksisterer ved blot at vælge en af de to ovennævnte dataindsamlingsmetoder, samt at reducere den totale procentdel af bortfald. For at sikre, at respondenterne opfylder segmenteringskravene og dermed tilhører den totale undersøgelsespopulation, vil de fysiske besvarelser af spørgeskemaet foregå i fire udvalgte B&O-forretninger, beliggende i hovedstadsområdet. Den onlinebaserede spørgeskemaundersøgelse vil blive delt via sociale medier, herunder B&Os officielle Facebookside, hvis muligt. Hertil vil spørgeskemaet blive uploadet i udvalgte B&O brand communities og på LinkedIn. Dermed vil spørgeskemaet være tilgængeligt i fora, hvor forbrugere med interesse for B&O færdes, hvorfor det, alt andet lige, forventes at en stor andel af de besøgende passer til undersøgelsens population, og at lysten og villigheden til deltagelse vil være relativ høj (Sue & Ritter, 2007). Ved fysisk besvarelse af spørgeskemaet har respondenterne mulighed for at spørge og få forklaring på eventuelle tvivlsspørgsmål. Dette kan bidrage til at minimere graden af partielt bortfald, som er større for onlinebaserede besvarelser, hvor respondenterne ikke har mulighed for at få afklaret eventuelle misforståelser. Dermed vurderes det at respondenterne vil være mere tilbøjelige til at færdiggøre spørgeskemaet, og derfor sikre en lavere grad af objektbortfald. Hertil vil respondenter ved fysiske besvarelser af spørgeskemaet højst sandsynligt føle sig mere forpligtet til færdiggørelse af spørgeskemaet end ved det onlinebaserede spørgeskema qua den fysiske tilstedeværelse af interviewer (Hansen & Andersen, 2009). Modsat, vil der måske være en større andel, som takker nej til at deltage i undersøgelsen ved fysisk henvendelse, da flere ikke har tid eller føler sig ubekvem ved ansigt-til-ansigt interaktion, fordi de ikke kan være fuldstændig anonyme (Hansen & Andersen, 2009). Derudover er det langt mere tidskrævende og ressourcetræende at afdække et større geografisk område ved fysisk udlevering af spørgeskemaet, som er essentielt i denne undersøgelses kontekst, fordi B&Os danske kunder er spredt ud over hele Danmark. Hertil vil den onlinebaserede spørgeskemaundersøgelse muliggøre udbredelse af spørgeskemaundersøgelsen, og øge muligheden for besvarelser fra potentielle respondenter bosiddende i andre landsdele end Københavnsområdet. Den onlinebaserede spørgeskemaundersøgelse vil desuden give respondenterne mulighed for at være helt anonyme og besvare spørgeskemaet i ro og mag og når de har tid, hvilket kan øge den totale procentdel af deltagere (Hansen & Andersen, 2009; Sue & Ritter, 2007). For yderligere at sikre en høj deltagelsesprocent og minimere graden af objektbortfald, vil respondenterne kunne deltage i en præmiekonkurrence, der afgøres efter spørgeskemaundersøgelsens udløb. Konkurrencen vil fungere som et tillokkende aspekt, med det formål at gøre deltagelse mere

attraktiv for respondenterne, samt reducere antallet af ufærdige spørgeskemaer, da konkurrencedeltagelse betinges af færdiggørelse af spørgeskemaet (Hansen & Andersen, 2009).

Mangelfuld gennemførsel af målingerne: for at sikre så pålidelige og gyldige besvarelser som muligt, har konstruktionen af spørgeskemaet været underlagt nøje overvejelser om udformning af spørgsmål og logisk struktur. Hertil, vil spørgeskemaet blive testet via en pilotundersøgelse før endelig offentliggørelse, for at fjerne eventuelle fejl og mangler, samt minimere graden af partielt bortfald og risikoen for måleforstyrrende problematikker, der kan påvirke resultaterne. Den fysiske uddeling af spørgeskemaet vil endvidere være varetaget af specialets forfattere, så respondenterne modtager de rette oplysninger og eventuelle forståelsesspørgsmål bliver besvaret ens og korrekt. Dette for at undgå misledende og mangelfuld vejledning, som ville kunne afstedkomme upræcise og fejlagtige resultater (Hansen & Andersen, 2009).

Kodning af spørgeskemaets resultater: De fremkomne resultater fra spørgeskemaundersøgelsen vil efter endt undersøgelse blive kvantificeret for, for det første at gøre analysen af de indsamlede data fra spørgeskemaundersøgelsen mere overskuelig. For det andet muliggør en kvantificering af resultaterne krydstabuleringer, som gør det nemmere at tyde eventuelle korrelationer og årsagssammenhænge mellem undersøgelsens variabler (Hansen & Andersen, 2009). For at muliggøre en kvantificering, består spørgeskemaundersøgelsens spørgsmålskonstruktion primært af lukkede spørgsmål, da lukkede spørgsmål er nemmere at omsætte til talenheder. Nogle af spørgsmålstyperne er blevet konstrueret med inspiration i Likert-skalaen og den semantiske differentialskala, for derigennem at omdanne kvalitative spørgsmålstyper til kvantitative størrelser (Faarup & Hansen, 2010). I spørgeskemaet vil der som nævnt tidligere også figurere åbne spørgsmål, hvor respondenterne kan uddybe deres svar. Sådanne besvarelser vil indeholde et kvalitativt element, og kodningen heraf vil derfor være underlagt en grad af subjektivitet, da sådan en kodning bygger på fortolkning (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor søges det at øge graden af validitet og reliabilitet i resultaterne fra de åbne spørgsmål ved at teste kodningens intersubjektivitet; de åbne besvarelser vil blive kodet af flere forskere, hvorefter kodningerne sammenholdes – jo bedre overensstemmelse mellem kodningerne, jo bedre intersubjektivitet og jo højere grad af validitet og reliabilitet (Hansen & Andersen, 2009). Se bilag 15, s. 94 i bilagsmappen.

Interviewguide for spørgeskemaundersøgelsen: bilag 2, s. 5 i bilagsmappen.

3. Teori

3.1 Introduktion

Brandingparadigmet kan være en jungle at navigere i med mange nye indspark under tiden, og det vil ikke være forkert at sige, at definitionerne på brands er dynamiske og foranderlige. Det kan derfor være vanskeligt at finde en endegyldig definition, hvilket komplicerer fastlæggelsen af brandingstrategien (Keller, 2013). Men, at fastslå indgangsvinklen til brands er nødvendigt for at skabe et gunstigt resultat. Keller (2013) tager netop fat i denne problematik, og mener at det er essentielt, da uenigheder vedrørende håndteringen af brandingprincipper ofte er rodfæstet i opfattelsen af hvad brands er. Keller peger samtidig på, at ovenstående problematik kan være med til at gøre arbejdet med brands og branding heraf ustruktureret og resultatløs (Keller, 2013). På baggrund af dette, vil følgende teoriafsnit søge at diskutere relevant brandingteori, for at præcisere det videre arbejde med specialets problemformulering. I denne forbindelse vil specialets teoriafsnit starte med en præsentation af begreberne 'brands' og 'brand equity' med det formål, at klarificere betydningen af brands og brand equity i et markedsføringsøjemed samtidig med at klarlægge hvilken indgangsvinkel arbejdet med de videre relevante teorier udspringer fra. Dette for at øge forståelsen af specialets teoretiske elementer. Efterfølgende vil begreberne 'brand extensions', 'subbrands' og 'luxusbrands' blive introduceret, da specialets problemfelts hovedfokus er på hvilken indvirkning subbrands har på brandimage og brandloyalitet i en kontekst omhandlende luksusbrands. Næst, vil begrebet 'brandloyalitet' blive præsenteret med udgangspunkt i begrebets indvirkning på brandimage, da litteraturen peger på, at brandloyalitet spiller en vigtig rolle i opbyggelsen af et stærkt brandimage. Specialets teoriafsnit afsluttes med en introduktion til begrebet 'brandimage'. Begrebet brandimage bliver præsenteret til sidst i specialets teoriafsnit, fordi det centrale i specialet er undersøge hvordan et brandimage kan styrkes via subbrands og brandloyalitet, og at brandimage derfor fungerer som den afhængige variabel til de ovenstående begreber.

3.2 Brands

Denne del af det teoretiske afsnit indledes med en kort diskussion af, hvad der forstås ved et brand. Brands har over tid været underlagt mange forskellige definitioner, og indgangsvinklen til anskuelsen af brands kan have stor indvirkning på, hvordan arbejdet med brands håndteres (Keller, 2013). Litteraturgennemgangen vil kort introducere begrebet samt udviklingen i forståelsen af brands.

En traditionel definition af brands findes i Kotlers Marketing Management, the Millennium Edition (2000), og lyder: "the name, associated with one or more items in the product line, that is used to identify the source of character of the item(s)" (Kotler 2000, s. 396). En mere nuanceret opfattelse af brands findes, hvor succesen af brands ikke alene tillægges virksomhedens produkter, men også kundernes og forbrugernes opfattelse af brands. Ifølge Keller (2013) og Kastberg (2010) har brands to formål; at øge chancen for genkendelighed og skille sig ud fra mængden, samt at øge sandsynligheden for og antal af tilbagevendende kunder. Kastberg (2010) mener, at brands fungerer som en slags navigatør i beslutningen om hvilke produkter eller services der skal købes. Essensen hos Kastberg (2010) er, at brands er et strategisk redskab, som bruges af virksomheder til at differentiere sig og forsøge at skabe præference for virksomhedens produkter/services for derved at øge chancen for genkøb. Dog understreger Kastberg (2010) også, at brands ikke er virksomhedens forståelse af brandet, men hvordan forbrugerne fortolker det, og at det er denne fortolkning som skaber grundlag for køb. Hertil mener Kastberg, at virksomhederne kan søge at skabe et godt fundament for et stærkt brand via branding, men at nå alt kommer til alt, så afhænger brandets succes af forbrugernes opfattelse af brandet: "Man kan føre en hest til truget, men man kan ikke tvinge den til at drikke" (Kastberg, 2010, s. 2). I denne forbindelse peger Kapferer (2012) og Keller (2013) på, at branding handler om at indynde sig i forbrugernes bevidsthed, og derved øge chancen for at forbrugerne udvikler stærke brandassociationer. Hvis forbrugerne ikke er bevidste om brandet, er det umuligt at opbygge en stærk brandværdi (Keller, 2013). Det er denne forståelse af brands, at virksomheden via branding kan søge at styrke forbrugernes associationer til brandet, men at brandets succes i bund og grund afhænger af forbrugernes egen opfattelse af brandet, som vil sætte præmissen for det videre arbejde med relevant teori og specialets analyse og diskussion.

3.3 Brand equity

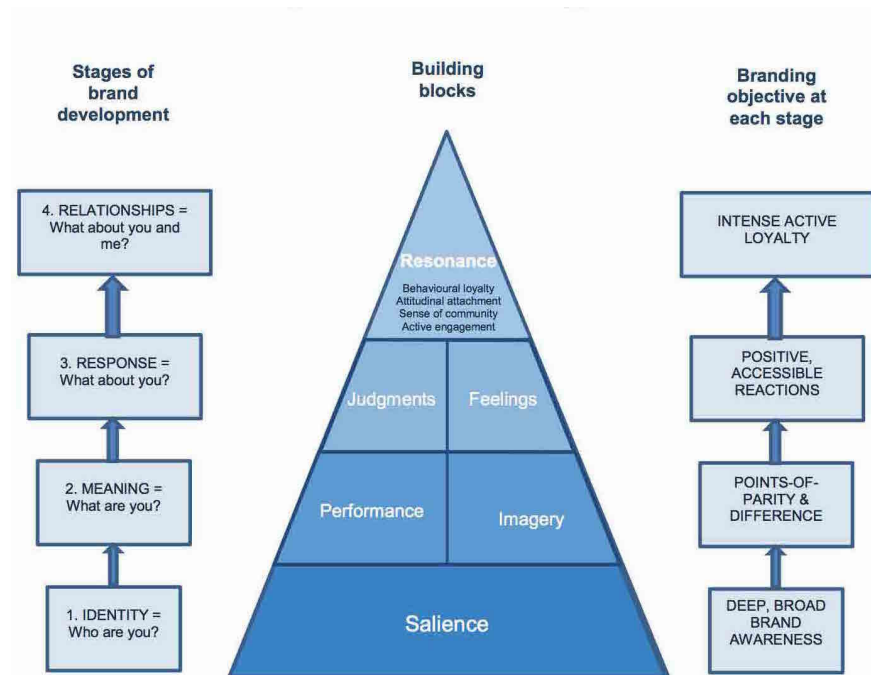
Brand equity synes at gå igen, når litteraturen omkring brands og branding gennemgås. Derfor bør begrebet brand equity ikke overses. Diskussionen vil primært søge at udlede, hvilken indgangsvinkel til brand equity specialet vil have, men også søge at belyse hvorfor brand equity er essentiel i opbyggelsen af et stærkt brandimage samt central, som målestok for brands' succes. Dette for at skabe en større forståelse af den videre gennemgang af de teoretiske begreber og teorier. Dog er specialets omfang begrænset, og det er derfor valgt blot at tage udgangspunkt i, hvordan virksomheder kan skabe brand equity ved at styrke brandimage og brandloyalitet gennem subbrands. Hertil, vil teori om brand equity kun indgå som et perifert element i specialets teori afsnit, hvorfor brand equity også blot vil udfylde en mindre relevant rolle i det videre analyseapparat. Afslutningsvis bør det påpeges, at den finansielle tilgang til begrebet brand

equity er udeladt alene på den baggrund, at dette speciale tager udgangspunkt i et forbrugerperspektiv, hvorfor den forbrugerorienterede tilgang til brand equity (Kapferer, 2008; Keller, 2013) synes åbenlys at foretrække.

I dette speciale spiller brand equity en vigtig rolle, fordi begrebet er væsentligt i virksomheders fastsættelse af egen brandværdi (Keller, 2007). Værdi er dog en relativ størrelse, hvorfor det er vigtigt at indsnævre begrebet så præcist som muligt for konteksten. Hovedmålet for ethvert brand bør være at tilstræbe at øge brand equity; på dansk, at øge brandværdien. I denne forbindelse søges det at påvirke forbrugerne til ikke kun at kende og genkende brandet, men til at forbruge brandet og ideelt set skabe præference hos forbrugerne, da en høj grad af brandloyalitet er en af de mest favorable positioner et brand kan have i et forbrugermæssigt øjemed, som det tydeliggøres i Kellers CBBE-model (s. 39) (Keller, 2013). Dermed argumenteres der for, at brand equity er et centralt begreb i opbyggelsen af et stærkt brand (Wood, 2000). En stor del af hidtidig research på dette område har fokuseret på den forbrugerorienterede anskuelse af brand equity (Kapferer, 2008), som også vil være det område, der, som førnævnt, vil blive behandlet i denne kontekst.

3.3.1 Forbrugerorienteret brand equity

Aaker (1991) opererer ud fra et kognitiv synspunkt og definerer brand equity som "a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers." (Aaker, 1991, s.15). Disse attributter omfatter blandt andet *brand awareness*; graden af opfattet kvalitet hos forbrugeren, *brandassociationer*, *brandloyalitet* og *brandimage*, som er væsentlige i opbyggelsen af et stærkt brand (Aaker, 1991). Keller (2008) underbygger Aakers definition af begrebet forbrugerorienteret brand equity, og udtrykker således: "the power of a brand lies in what customers have learned, felt, seen, and heard about the brand over time" (Keller, 2008, p. 48), hvorfor Keller (2008) ser brand equity som brandbevidsthed samt styrken, præferencen og de særegne associationer, som forbrugeren husker. Ovenstående søger Keller at visualisere i nedenstående model, som blandt andet går under navnet the Customer-based Brand Equity Model (forkortet CBBE-modellen):



Kilde: Kellers Customer-based Brand Equity Model (CBBE); Keller, 2013, s. 108

3.3.2 At måle brand equity

At måle brand equity er et af de mest udfordrende aspekter ved branding, fordi der er lige så mange holdninger til hvordan man bør måle brand equity, som der er definitioner af begrebet (Keller, 2007). En måling af brand equity kan gøres ud fra tre perspektiver; fra forbrugeren, fra virksomheden og fra branchens perspektiv (Grime et al. 2002). I dette speciale opereres der med forbrugerbaseret brand equity, hvorfor det vil være med det for øje, at de følgende aspekter af måling af brand equity bliver præsenteret. Hertil drejer brand equity sig om at lette købsbeslutningsprocessen mest muligt, at skabe størst muligt grad af tilfredshed samt at lette fortolknings- og informationsprocessen for forbrugeren (Aaker, 1991). Har virksomheden succes med dette i relation til forbrugeren, vil det bidrage til at skabe værdi for virksomheden. For at udlede brandets styrker, og for så vidt også brandets svagheder, er det nødvendigt at kortlægge forbrugernes kendskab til brandet, hvor stor bevidsthed forbrugerne har omkring brandet – og forbrugernes villighed til at acceptere dette, samt hvorledes disse variabler adskiller sig fra konkurrerende brands (Aaker, 2004). Denne anskuelse vil beramme den videre undersøgelse af tendenserne blandt B&Os eksisterende danske kunder, hvor målingen af brandværdi vil basere sig på korrelationen mellem subbrands, brandloyalitet og brandimage, qua specialets problemformulering. Dette, selvom det er bevist, at brand equity oftest måles på flere brandattributter end subbrands, brandloyalitet og brandimage, med reference til Kellers førnævnte CBBE-Model.

3.4 Brand extensions

Brand extensions, eller mere specifikt subbrands, er en af hovedområderne i specialet, hvorfor det er centralt at diskutere hvad brand extensions er for en størrelse. I denne sammenhæng søges det udledt, i afsnittet om brand extensions, hvordan brand extensions defineres i litteraturen. Afsnittet vil desuden belyse, hvordan virksomheder kan sikre succesfulde brand extensions ved blandt andet anvendelse af en brandporteføljestrategi. Afsnittet afsluttes med at inddrage relevant teori om subbrands, da subbrands udgør essensen af brand extensions i denne kontekst, qua specialets problemformulering og casen om B&O og B&O PLAY.

3.4.1 Line- versus brand extensions

Ifølge Aaker & Keller (1998) er der tale om brand extensions, når et brands navn bliver brugt på et produkt, som befinder sig i en anden produktkategori end det brand der fungerer som referenceramme. I denne forbindelse peger litteraturen på to forskellige indgangsvinkler til at øge virksomhedens vækst gennem extensions, navnlig line- og brand extensions. Diskussionen om hvorvidt en extension er en line eller brand extension er kompleks, men er væsentlig i arbejdet mod at skabe succesfulde produkt- eller brandudvidelser (Aaker & Keller, 1998). I denne forbindelse peges der på, at der er tale om brand extensions, når en virksomhed bruger et af deres eksisterende brandnavne på et nyt produkt, som rammer andre behov, en anden forbrugssituation, et andet kundesegment og andre konkurrenter end det af brandet, som fungerer som referenceramme (Kapferer, 2012). Line extensions vil på den anden side være, når en virksomhed udvider et eksisterende produktsortiment ved at tilføje nye egenskaber til et eksisterende produkt; eksemplificeret ved nye smagsvarianter til et eksisterende produkt eller ved muligheden for at få samme bilmærke og -type med en større motor (Keller et. Al., 2012; Kapferer, 2012). Eftersom line extensions ofte relaterer sig tæt til forældrebrandet, knytter der sig typisk lavere risiko ved en line extension sammenlignet med en brand extension, hvor virksomheden bevæger sig ud i nye markedssegmenter med nye kundegrupper og konkurrenter (Keller et. al , 2012).

3.4.2 Brand extensions som vækststrategi

For at opretholde vækst er det, på et givent tidspunkt i et brands livscyklus, nødvendigt at anvende brand extensions ifølge Kapferer (2008). Dog bør første tiltag for at sikre vækst være at øge de eksisterende forbrugeres genkøbsrate, hvorefter det næste tiltag for at sikre vækst er at udvikle nye produkter og extensions. Desuden påpeger Kapferer (2008), at vækst tillige kan opnås gennem globalisering; indtræden på nye markeder. Det kan på baggrund af dette udledes, at brand extensions er en almindelig

vækststrategi, som størstedelen af brands vil og bør benytte sig af på et givent tidspunkt i brandets livscyklus. I den forbindelse anses Ansoffs vækstmatrice som værende relevant at applicere, da denne model angiver fire forskellige vækststrategier (Keller et. Al, 2012);

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering	Produktudvikling
Nye markeder	Markedsudvikling	Diversifikation

Kilde: Ansoffs vækstmatrice, Systime (2015)

Vækst kan ifølge Ansoffs vækstmatrice opnås gennem markedspenetrering, produktudvikling, markedsudvikling eller ved diversifikation (Keller et. al, 2012). En virksomhed der søger vækst gennem markedspenetrering allokere ressourcer til forøgelse af markedsandele for eksisterende produkter på eksisterende markeder, hvilket typisk opnås ved tilegnelse af kunder fra konkurrenter, tiltrække latente kunder eller øge forbruget hos eksisterende kunder (Keller et. Al., 2012). For at tiltrække prisbevidste forbrugere kan der anvendes en downward- eller en upward stretching prisstrategi (Juel, 2013). Produktudvikling drejer sig om at udvikle nye produkter og produktforbedre eksisterende produkter til de eksisterende markeder. Ifølge Kapferer (2008) er op til 80-90% af nye produkter baseret på produktudvikling. Ved markedsudvikling lanceres et eksisterende produkt på et nyt marked som en del af vækststrategien. Slutteligt kan der opnås øget vækst gennem diversifikation, der dog betegnes som en risikabel vækststrategi at benytte, eftersom der her udvikles nye produkter, som lanceres på nye markeder (Keller et. Al., 2012), hvor risici er de mange ubekendte faktorer, i form af blandt andet produktets formåen i markedet samt virksomhedens evne til at tilegne sig de nødvendige kompetencer, teknologi og know-how. Det essentielle i denne sammenhæng er, at brand extensions kan benyttes som vækstredskab, uanset hvilken vækststrategi (Keller et. Al, 2012).

3.4.3 Brandporteføljestrategi

Selvom brand extensions er en oplagt mulighed for virksomheder at skabe vækst på, kan det være en kompleks opgave at skabe en succesfuld brand extension, og mange virksomheder fejler (Aaker, 2004). Årsagen til virksomheders fejlslagne forsøg på brand extensions kan, ifølge Aaker (2004), tilskrives virksomhedernes manglende evne til at skabe synergi mellem deres forskellige brand extensions. I denne forbindelse peger litteraturen på vigtigheden af at skabe og opretholde en sammenhængende og stærk brandporteføljestrategi, som harmonerer med virksomhedens mission og vision (Aaker, 2004). Aaker

(2004) beskriver fem grunde til, hvorfor det er essentielt for virksomheder at have en sammenhængende og stærk brandporteføljestrategi;

- for det første kan en stærk brandporteføljestrategi skabe det nødvendige overblik over virksomhedens forskellige brand extensions, som er essentielt i arbejdet mod at sikre, at der hersker synergi mellem virksomhedens forskellige brand extensions, således at de skaber fordele for hinanden;
- for det andet kan en brandportefølje sikre, at virksomhedens brand extensions bliver tildelt de ressourcer, der er nødvendige for en succesfuld implementering;
- for det tredje kan de perspektiver, som opnås ved at arbejde målrettet med en brandporteføljestrategi, øge virksomhedens evne til at forudse og imødekomme konkurrencemæssige udfordringer;
- for det fjerde kan strategiske vækstudfordringer blive adresseret gennem en stærk brandporteføljestrategi på sådan en måde, at disse udfordringer ikke nødvendigvis behøves at være altødelæggende, fordi virksomheden bedre kan allokere sine ressourcer og være på forkant med markedets dynamikker;
- for det femte, kan en virksomhed bedre sikre, at en ny brand extension ikke bliver for forvirrende for virksomhedens kunder, fordi en brandporteføljestrategi skaber bedre overblik over virksomhedens forskellige brand extensions (Aaker, 2004).

Formålet med en brandporteføljestrategi er derfor, at skabe synergi og klarhed, og sørge for at virksomhedens brand extensions er relevante og ordentligt gennemtænkt og udarbejdet (Aaker, 2004). Det essentielle i denne forbindelse er at sørge for, at der hersker en samhörighed mellem virksomhedens forældrebrand; det primære brand, som er virksomhedens referenceramme, og virksomhedens brand extensions (Aaker, 2004); altså, at der eksisterer en tydelig relation og sammenhæng mellem virksomhedens forældrebrand og typen af brand extension, det der i brandinglitteraturen benævnes 'the brand relationship spectrum' (Aaker, 2004). Med reference til specialets problemformulering og afgrænsning, vil efterfølgende teoretiske gennemgang fokusere på 'the brand relationship spectrum' med udgangspunkt i forholdet mellem subbrands og virksomhedens forældrebrand.

3.4.4 Subbrands

Et subbrand, ifølge Aaker (2004), modificerer associationerne der er tillagt virksomhedens forældrebrand, men hvor forældrebrandet forbliver den primære referenceramme. Subbrandet fungerer som en slags

brandforlænger af forældrebrandet, og har det klare formål at strække forældrebrandet ud over nye markedssegmenter (Aaker, 2004). Et subbrand er altså en produkt- eller brandudvidelse, som differentierer sig fra forældrebrandet ved enten at tillægge brandet en ny dimension eller et personligt islæt, som gør subbrandet anderledes fra forældrebrandet, men med samme referenceramme (Aaker, 2004).

Subbrands er et vigtigt brandporteføljeværktøj for virksomheden, fordi virksomheden gennem et subbrand har mulighed for at bevæge sig uden for det Aaker (2004) kalder for forældrebrandets tryghedszone. I denne forbindelse peger Aaker (2004) på følgende situationer, hvor subbrands kan være et nyttigt værktøj:

- Et brandimage skal tilpasses et nyt markedssegment.
- Begrænse brugen af brandopbyggende ressourcer ved at udnytte forældrebrandets eksisterende brandværdi.
- Beskytte brands mod at miste værdi ved at brede sig udover for mange markedssegmenter.
- Signalere at en produktudvidelse er ny uden at skulle opbygge et helt nyt brand.

3.4.5 Opbygning af et stærkt subbrand

I opbygningen af et subbrand er det essentielt at være klar over, at subbrands er et stærkt og magtfuldt strategisk brandporteføljeværktøj (Aaker, 2004). Som tidligere nævnt modificerer et subbrand virksomhedens forældrebrand, ved at tilføre eller ændre associationerne til forældrebrandet gennem eksempelvis nye produktattributter, nye fordele eller en ny personlighed (Aaker, 2004). Det er netop tilførslen af nye eller ændringen af eksisterende brandattributter, som kan have stor indflydelse på forbrugernes opfattelse af forældrebrandet. Det er i denne sammenhæng, at et subbrand kan have fatale konsekvenser for forældrebrandet, hvis de associationer som subbrandet tilfører forældrebrandet er negative, hvorfor det er essentielt at der er synergi og sammenhæng mellem subbrandet og forældrebrandet (Aaker, 2004). I udviklingen af et subbrand er det endvidere centralt, at virksomheden identificerer subbrandets rolle; hvor stor en drivfaktor vil eller skal subbrandet være i forhold til forældrebrandet? Ifølge Aaker (2004) ses det alt for ofte, at et subbrand bliver tildelt enten for lidt eller for meget værdi, som resulterer i spildte ressourcer på brandopbyggelse og forvirring omkring virksomhedens vision og mission hos forbrugerne (Aaker, 2004).

3.4.6 Subbrand som co-driver

Når forældrebrandet og subbrandet begge er væsentlige drivkræfter, kan subbrandet blive tillagt en funktion som co-driver, betydende at subbrandet er en lige så vigtig del af virksomhedens succes med

brandudvidelsen, som forældrebrandet. I denne forbindelse er det vigtigt, at der hersker synergi mellem forældrebrandet og subbrandet, hvor forældrebrandet tilfører værdi gennem eksisterende associationer og brandattributter og subbrandet tilfører et nyt element eller et innovativt islæt, som sikrer at virksomheden kan sprede sig ud over nye markedssegmenter (Aaker, 2004). Hvis subbrandet bliver for stærkt i forhold til forældrebrandet eller begynder at overskygge forældrebrandet, er der ikke længere tale om et subbrand, men det Aaker (2004) kalder et 'endorsed brand'. I denne forbindelse er det vigtigt, at virksomheden sikrer, at en eventuel dominerende udvikling af et subbrand ikke resulterer i kannibalisering af virksomhedens forældrebrandet og ej heller ødelægger virksomhedens eksisterende brandimage, hvis dette i forvejen er stærkt (Aaker, 2004).

3.4.7 Forældrebrand som den primære drivkraft

En anden variant af et subbrands rolle er, når forældrebrandet fungerer som den primære drivkraft bag virksomhedens succes. I denne forbindelse fungerer subbrandet som en stærk modifikator til forældrebrandet, men hvor forældrebrandet stadig har den vigtigste rolle og bidrager med de stærkeste brandassociationer til produkterne. I denne forbindelse har subbrandet en mindre rolle i købsbeslutningsprocessen og spiller en mindre rolle i forbrugsoplevelserne af produktet (Aaker, 2004). Det er derfor vigtigt, at virksomheden ikke tillægger subbrandet mere indflydelse end det i virkeligheden har, og at ressourcerne bliver tildelt på baggrund af subbrandets grad af indflydelse. I alt for mange tilfælde tillægger virksomheder subbrandet mere værdi end det har hos forbrugerne, hvilket resulterer i at subbrandet kommer til at koste virksomheden mere end hvad det indbringer af indtægter (Aaker, 2004). Derfor er det vigtigt i arbejdet med virksomhedens brandporteføljestrategi, at finde ud af hvilke subbrands som bidrager med reel værdi til virksomheden og hvilke der ikke gør, således at virksomheden undgår at spille ressourcer og energi på at opbygge og fastholde subbrands, som ingen reel værdi har for virksomheden (Aaker, 2004).

3.4.8 Subbrand som devaluerende faktor

Som det fremgår i ovenstående gennemgang af subbrandets rolle, er det vigtigt at subbrandet ikke bliver tildelt mere værdi end nødvendigt, fordi virkningerne fra et subbrand kan projiceres tilbage på forældrebrandet (Aaker, 2004). Hvis forbrugernes opfattelse af subbrandet er negativt vil det højst sandsynligt også influere forældrebrandet negativt og vice versa, fordi forældrebrandet fungerer som referenceramme for subbrandet (Aaker, 2004; Keller, 2013). Denne observation er speciel vigtig, når der er tale om forældrebrands af luksuriøs karakter, som ønsker at strække sig ud over flere markedssegmenter

ved at tilbyde et subbrand med billigere produktpriser – som i casen om B&O og B&O PLAY. I denne forbindelse peger Jesper Clement og Tore Christensen, to professorer fra CBS, på, at det er en farlig strategi for luksusbrands, når de enten sænker priserne eller tilbyder billigere alternativer til deres luksuriøse produkter (Juel, 2013; Jensen, 2013). Dette fordi, virksomhederne på denne måde, udvander deres luksusbrands, da billigere alternativer kan resultere i, at forbrugerne mister troen på produkterne og derfor ikke længere tror på de høje priser. Jesper Clements mener endvidere, at i sådanne tilfælde, vil prestigen tilknyttet luksusbrandet forsvinde, og når først det er sket, kan virksomheden ikke 'bare' øge prisniveauet igen (Juel, 2013; Jensen, 2013). Et billigere subbrand kan derfor devaluere forældrebrandet og skade brandimage, specielt når der er tale om luksusbrands. Omvendt, hvis det lykkedes virksomheden, at skabe et subbrand som komplementerer forældrebrandet og bidrager med positive associationer, kan subbrandet være med til at øge kundetilstrømningen gennem et nyt eller forbedret brandimage, og skabe nye og bedre kunderelationer via en øget brandloyalitet (Aaker, 2004; Kapferer, 2012; Keller, 2013).

3.5 Luksusbrands

Specialets problemstillinger tager, som beskrevet tidligere, afsæt i forholdet mellem B&O og B&O PLAY. I denne forbindelse søger afsnittet om luksusbrands at klarlægge hvad luksusbrands er for størrelse, og hvad en virksomhed skal være opmærksom på, når det søges at benytte mindre luksuriøse brand extensions til at skabe vækst og styrke brandimage. Denne diskussion synes relevant, fordi forældrebrandet B&O anses som værende et brand af luksuriøs karakter, hvor subbrandet B&O PLAY har mere mainstream egenskaber.

Med luksusbrand forstås de brands der udgør det ypperste på markedet, og omfatter blandt andet brands som Prada, Valentino, Maserati, Lamborghini og Bose (Kapferer & Bastien, 2013). Luksus er en subjektiv størrelse, og dog er det muligt at definere begrebet ud fra nogle fællestræk, udledt på baggrund af definitioner fra Kapferer (1998) samt Barnier et. Al (2012), endeligt sammenfattet af Kapferer & Bastien (2013):

- En kvalitativ hedonistisk oplevelse eller et langtidsholdbart produkt;
- udbudt til en pris, der langt overstiger den rendyrkede funktionelle værdis berettigelse;
- knyttet til en arv, en unik know-how og kultur, der knytter sig til brandet;
- tilgængelig via bevidst begrænset og kontrolleret distribution;
- tilbudt med specifikke og personlige tilpassede services;
- repræsenterer en social markør, der får ejeren eller benytteren til at føle sig speciel med en følelse af privilegium.

Hvad forbrugerne angår vil der typisk være en væsentlig højere grad af involvering ved forbrug af luksusbrands sammenlignet med både Premium brands og Fast Moving Consumer Goods (FMCGs), da der i sådan tilfælde typisk vil være tale om produkter, der opfylder et selvrealiserende og hedonistisk behov for forbrugeren (Kapferer & Bastien, 2013). Der er dermed tale om brands der indgyder til en endnu mere kompleks købsbeslutningsproces end der er tale om ved Premium brands og FMCGs, og altså befordrer en høj involveringsgrad hos forbrugeren og potentielt skaber en højere grad af brandloyalitet (Kapferer og Bastien, 2013).

3.5.1 Skaber luksus forvirrede forbrugere?

Når luksusbrands introducerer en brand extension til et mindre luksuriøs markedssegment, er der en række faldgruber, som det er vigtigt at være kontinuerligt opmærksom på (Kapferer & Bastien, 2013). En af disse faldgruber er dissonans i brandassociationerne, fordi hvis kunderne opfatter et mismatch i brandassociationerne for henholdsvis luksusbrandet og den mindre luksuriøse brand extension, og altså opfatter brandassociationerne som værende enten inkonsekvente eller direkte i strid med hinanden, kan det resultere i at kunderne negativt ændrer holdning til luksusbrandet (Keller 2008). Der er desuden den fare, at man ved lancering af brand extensions kan udvande det brandimage, der er opbygget i kundernes bevidsthed, og det risikeres derfor at kunderne ikke længere associerer brandet med den/de værdier som virksomheden finder ønskværdigt (Keller, 2008). Endnu en konsekvens af forvirrede kunder kan være, at kunderne ikke længere formår at skelne mellem luksusbrandet og den mindre luksuriøse brand extension, ikke alene i relation til brandassociationerne, men også i forhold til den opfattede funktionalitet hos brandet (Keller, 2008). Opfatter kunderne produkter fra henholdsvis luksusbrandet og den mindre luksuriøse brand extension som værende relativt ens funktionalitetsmæssigt, opstår der fare for at kunderne vælger at forbruge produkter fra den mindre luksuriøse brandextension frem for fra luksusbrandet (Kapferer & Bastien, 2013; Juel, 2013). Dermed opstår der en kannibalisering, idet brand extensionen tærer på luksusbrandets kundebase (Keller, 2008). Er produkterne fra den mindre luksuriøse brand extension desuden billigere end produkterne fra luksusbrandet, som det er tilfældet for B&O og B&O PLAY, så opstår der yderligere risiko for kannibalisering (Keller, 2008; Kapferer & Bastien, 2013). Dette fordi kunderne derved kan føle en større appel ved forbrug af produkter fra den billigere brand extension, da disse produkter kan opfattes som værende tilsvarende produkterne fra luksusbrandet i både kvalitet og funktionalitet, men til en billigere pris (Juel, 2013). Derfor er det af stor vigtighed for brands, at sikre at kunderne kan skelne mellem de forskellige projicerede brandassociationer, for derigennem at sikre at en given brand extension ikke negativt påvirker forældrebrandet og dets image (Keller, 2008; Kapferer & Bastien, 2013). Dette kan tilsikres ved at have kontinuerligt fokus på at projicere de ønskede værdier for

henholdsvis et luksusbrand og en mindre luksuriøs brand extension til kunderne; at virksomheden er sit brand bevidst og agerer ud fra denne præmis, fordi der er tale om produkter med en vis status og en høj involveringsgrad (Kapferer & Bastien, 2013). Det er essentielt at virksomheden derfor søger at sikre, at de projicerede brandattributer og kundernes opfattede brandassociationer qua brandimage, reflekterer det faktum at der er tale om et luksusbrand (Kapferer & Bastien, 2013). Derigennem sikres størst mulig brandloyalitet blandt virksomhedens eksisterende kunder, blandt andet grundet emotionel tilknytning (Kapferer & Bastien, 2013).

3.6 Brandloyalitet

Et andet centralt element i specialets problemformulering er brandloyalitet, hvorfor dette begreb også vil indgå i teoriafsnittet. I dette afsnit vil der primært blive fokuseret på, hvorledes brandloyalitet defineres, og hvordan det kan måles og opbygges blandt andet via brand communities. Hertil vil litteraturgennemgangen også belyse, hvordan virksomheder kan søge at øge brandloyaliteten hos eksisterende kunder, og hvordan brandloyalitet korrelerer og påvirker brandimage.

Brands er blevet langt mere substituerende i dag end før i tiden, som et resultat af højere produktkvalitet, generel lavere grad af produkt- og branddifferentiering, øget prisbevidst blandt forbrugerne og et stigende udbud af brands (Moiescu, 2006). Ligheden mellem konkurrerende brands og det stigende antal af brands tilgængelige på markedet, har sat øget fokus på brandloyalitet, og flere teoretikere peger i denne forbindelse på, at loyalitet blandt virksomheders kunder er nøglen til succes (Moiescu, 2006).

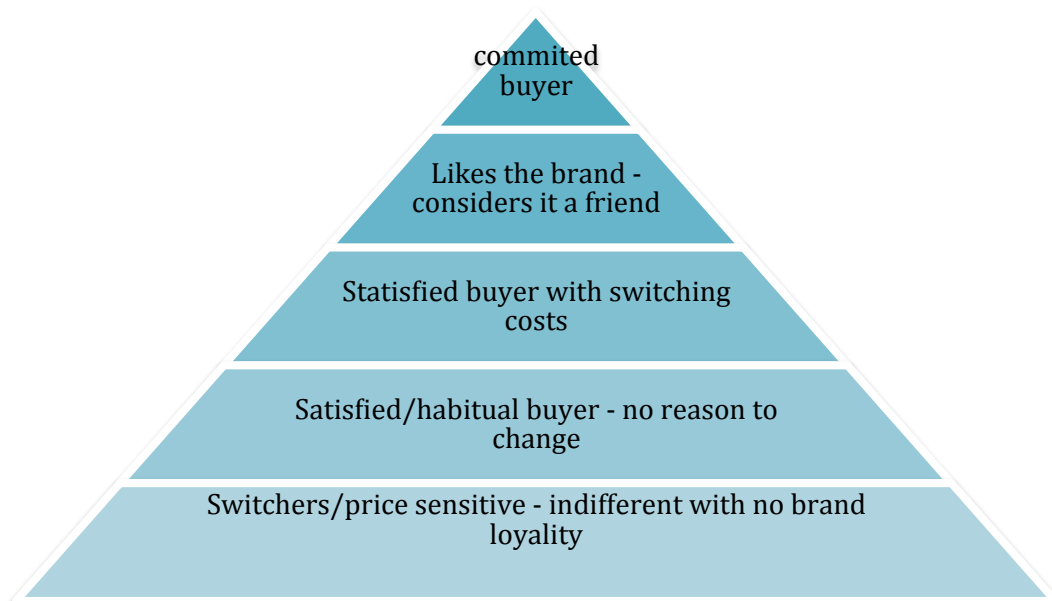
Definitionen på brandloyalitet har været underlagt stor udvikling gennem tiden, og varierer derfor i litteraturen (Fournier & Yao, 1997). Jacoby & Chestnut (1978) beskriver brandloyalitet således: "brand loyalty is a biased behavioral response expressed over time by some decision-making unit with respect to one or more alternative brands out of a set of such brands" (Jacoby & Chestnut, 1978, s. 80). Aaker (1991) beskriver brandloyalitet således; "brand loyalty is (red.) a measure of the attachment that a customer has to a brand. It reflects how likely a customer will be to switch to another brand, especially when that brand makes a change, either in price or in product features." (Aaker, 1991, s. 39).

På baggrund af ovenstående ligger essensen i brandloyalitet i den tilknytning og det forhold en kunde har til et givent brand, og er mere end blot at skabe grundlag for genkøb (Fournier & Yao, 1997). Brandloyalitet er et resultat af et stærkt forhold mellem kunden og brandet, som bygger på tilknytning, behovsopfyldelse og følelser (Fournier & Yao, 1997). I den forbindelse kan brandloyalitet ikke beskrives uden at inddrage andre vigtige elementer af brand equity, såsom brand awareness - opfattet brandkvalitet - og

brandassociationer, fordi disse er med til at influere købsbeslutningsprocessen og påvirke kundetilfredsheden (Aaker, 1991). Brandloyalitet skal derfor ses, som et centralt element i opbyggelsen af brand equity (Aaker, 1991; Keller, 2013). Desuden er begreber som brandimage og brandloyalitet tæt forbundne, idet en virksomheds brandimage udgøres og påvirkes af forbrugernes opfattelse af og præferencen for det givne brand. Opfattelsen af brandet skabes på baggrund af de brandassociationer og den præference for blandt andet brandets produkter, der bliver skabt i forbrugernes bevidsthed og danner dermed ramme for det brandimage forbrugeren knytter til virksomheden (Keller, 2013). Omvendt kan brandimage også være med til at påvirke graden af brandloyalitet, fordi en positiv opfattelse af et brand, kan øge præferencen for brandet (Aaker, 1991). Derfor peger litteraturen på, at brandimages og brandloyalitets indflydelse på hinanden er gensidig, og synes at have en cyklisk sammenhæng; at begreberne skal ses som en dualitet (Aaker, 1991; Keller; 2013).

3.6.1 Aakers brandloyalitetspyramide

Aakers brandloyalitetspyramide er udformet med det formål, at visualisere graden af loyalitet. Ifølge Aaker (1991) kan en virksomheds kunder inddeles i fem typer på baggrund af disses grad af loyalitet til brandet. Dette kan være en hjælp til virksomheden bag et givent brand i forbindelse med analysering af kundegrupper, fordi brandloyalitetspyramiden kan være med til at klarlægge virksomhedens kundetyper og disses grad af loyalitet; hvor det mest gunstige for virksomheden er, at kunderne er engageret, de såkaldte 'committed buyers':



Kilde: Aakers brandloyalitetspyramide, 1991, s. 40

- *Committed buyer (engagerede kunder)*: stolte forbrugere af brandet. Disse kunder er stolte af at have tilført brandet til deres forbrugskartotek, og brandet er værdifuldt for dem både funktionelt og emotionelt. Brandet er blevet en vigtig del af disse kunders personlighed. Værdien af de engagerede kunder findes blandt andet i deres anbefalinger af brandet til andre (Aaker, 1991).
- *Likes the brand (kunder, som kan lide brandet)*: disse kunder kan oprigtigt lide brandet, og har en slags følelsesmæssig tilknytning til brandet bygget på associationer, såsom symboler, forbrugserfaringer, og høj opfattelse af brandets kvalitet. Den følelsesmæssige tilknytning kan også være et resultat af et langvarigt forbrug eller 'forhold' med brandet (Aaker 1991).
- *Satisfied customer (tilfredse kunder)*: disse kunder fokuserer på skiftende omkostninger. Tidstab, pengetab, fordele ved loyalitet og ulemper ved at skifte brandet, har stor betydning for graden af loyalitet ved denne kundegruppe. Skift til konkurrerende brands kan forekomme som kompensation for skiftende omkostninger (Aaker, 1991).
- *Satisfied/habituell customer (tilfredse/habituelle kunder)*: disse kunder køber på baggrund af vaner, og inkluderer tilfredse eller neutrale købere med ingen intention om udskiftning af brandet. Dog er disse kunder sårbare overfor konkurrerende brands, som kan skabe en opfattet fordel ved overgivelse til det pågældende konkurrerende brand (Aaker, 1991).
- *Switchers (udskifttere)*: prisfølsomme kunder med ingen præference til og ingen loyalitet overfor brandet, og derfor kontinuerligt skifter mellem brands, som opfylder samme forbrugsbehov (Aaker, 1991).

3.6.2 Fordele ved brandloyalitet

Høj grad af brandloyalitet blandt kunder giver virksomheden en række specifikke konkurrencemæssige fordele, og har en stærk positiv effekt på to centrale fordele: reducere af markedsføringsomkostninger og optimering af brandindtægter. I denne forbindelse kan kunder manifestere deres brandloyalitet på flere måder; de kan vælge at være tro mod en udbyder, øge antallet af køb og/eller øge frekvensen af køb – hvilket skaber større brandindtægter, eller de kan være brandambassadører (fortalere for brandet), og dermed spille en væsentlig rolle i købsbeslutningsprocessen hos andre forbrugere, via blandt andet mund-til-mund-princippet; som reducerer virksomhedens udgifter til markedsføringsaktiviteter (Moiescu, 2006). Loyale kunder er endvidere mindre prisfølsomme over for eventuelle prisændringer, fordi loyale kunder i højere grad accepterer en premium pris for deres favorit brands (Moiescu, 2006). Hertil er loyale kunder lettere at stimulere i forhold til nye forbrugssituationer og har samtidig en større tendens til, at optimere

intensiteten og udstrækningen af forbruget af det givne brand (Moiescu, 2006). Loyale kunder er allerede sikre i købsbeslutningsprocessen og omsætter derfor brandinformationer hurtigt, således at salgspromotion og reklame ikke er nødvendigt i samme omfang som det er tilfældet ved mindre loyale kunder (Moiescu, 2006). Afslutningsvis, kan loyale kunder også være med til optimere rekrutteringen af nye kunder, fordi tilfredse og loyale kunder er mere tilbøjelige til at bidrage til eksponeringen af brandet og samtidig være med til at øge graden af tryghed ved brandet hos nye og potentielle kunder gennem blandt andet mund-til-mund kommunikation (Aaker, 1991; Moiescu, 2006).

3.6.3 Administrering og vurdering af brandloyalitet

Uden en klar strategi, kan det være svært for virksomheder at opbygge en brandloyal kundebase. Aaker (1991) og Keller (2013) peger på, at brandloyalitet bliver opbygget ved at skabe og bevare brandets unikke og værdifulde plads i forbrugernes bevidsthed samtidig med at skabe og bevare fordele, som hjælper brandet og dets produkter med at adskille sig fra konkurrerende brands. Aaker (2002) foreslår i denne forbindelse nogle retningslinjer med udgangspunkt i at skabe og bevare loyale kunder (Aaker, 2002):

- Kunder skal behandles med respekt i den forstand, at interaktion mellem virksomheden og kunderne skal være positiv. Kommunikation af uhøflig, følelseskold, passiv og afvisende karakter skal undgås, da det ellers vil have negativ indvirkning på kundernes opfattelse af brandet.
- Virksomheden skal være tæt på kunderne. Virksomheden bør derfor løbende anvende fokusgrupper til at opdage og blive klogere på reelle kundeoplevelser. Den kundeansvarlige ledelse bør være i dialog med kunderne, og der bør opfordres til kundekontakt, så det signaliseres at forholdet mellem virksomheden og kunderne er værdsat.
- Regelmæssige, rettidige og sammenhængende kundetilfredshedsundersøgelser bør udføres og integreres i den daglige ledelse, for at optimere forståelsen af kundernes behov og identitet, deres følelsesmæssige tilknytning til brandet samt eventuelle ændringer i graden af tilfredshed, således at brandets produkter og services kan tilpasses, hvis det er nødvendigt.
- Skiftende omkostninger bør reduceres ved at tilbyde unikke og værdifulde løsninger til kunders problemer eller belønne loyalitet gennem specifikke incitamenter og fordele.
- Kunder bør tilbydes uventet og uforudset services, således at kundernes brandtolerance ændres til brandentusiasme.
- Irritationsmomenter og problemer, som resulterer i at kunder skifter til konkurrerende brands bør undergå dybdegående analyse. Interaktion med forhenværende kunder bør vedligeholdes, således

at virksomheden er i stand til klassificere negative motivationer til brandudskiftning samt identificere alle mulige tiltag, som kan hjælpe til at vinde kunden tilbage.

3.6.4 Brandloyalitet og brand communities

Uanset definitionen på brandloyalitet, har det stigende antal af substituerende brands samt forbrugernes øgede skepticisme overfor reklame gjort markedet mere prisfølsomt og forbrugerne mindre brandloyale (Moiescu, 2006). Derfor står virksomhederne overfor en kompleks udfordring, hvor såkaldte brand communities, eller brandfælleskaber, kan være et hjælpemiddel for en given virksomhed i bestræbelserne på at skabe en brandloyal kundebase. Dette fordi brand communities blandt andet kan bruges som et strategisk redskab til at skabe stærke kunderelationer og derigennem styrke brandimage og brandloyaliteten (Carlson et. Al., 2007); "A strong brand community can lead to a socially embedded and entrenched loyalty, brand commitment (Jacoby and Chestnut, 1978; Keller, 1998) and even hyper-loyalty (McAlexander et. al, 1998)" (Muniz & O'Guinns, 2001, s. 427). Hertil, peger brandlitteraturen samtidig på, at medlemmer af brand communities, de engagerede kunder, de såkaldte 'lead users', oftest udviser favorabel brandloyal adfærd, som gavner den generelle opfattelse af virksomhedens brand og derved image (Aaker, 1991; Carlson et. Al., 2007).

3.6.5 Lead users

Brand communities samler såkaldte 'aktive loyalister', som omfatter de mest engagerede, bevidste og passionerede forbrugere, og kan derfor være stedet, hvor virksomhederne finder sine 'lead users' (Muniz & O'Guinn, 2001). Lead users kan give virksomheden indblik i essentielle holdninger til og tanker om virksomhedens brand, som virksomheden kan bruge i arbejdet på at styrke brandimage (Muniz & O'Guinn, 2001). Vigtigst er, at disse 'lead users' er forbundet med og i kontakt med andre medlemmer i det repræsentative brand community, og kan derfor fungere som værdifulde brandambassadører og kommunikationsdistributører af brandinformation (Muniz & O'Guinn, 2001). Essentielt er det, i denne forbindelse, at deling af informationer i et brand community sker på baggrund af kontekstrig interaktion; at der skabes en kontekst, som leder op til at medlemmer deler positive oplevelser eller historier med hinanden, som kan skabe grobund for dannelse af ritualer og traditioner (Muniz & O'Guinn, 2001; McAlexander et. al., 2002). At dele og udveksle positive forbrugsoplevelser forstærker interpersonelle bånd og øger fælles påskønnelse for brandet, produktet, og virksomheden bag brandet samtidig med, at det øger integrationen af medlemmerne i det repræsentative brand community (McAlexander et. Al, 2002).

3.6.6 Brand communities

Teorien om brand communities bygger på fænomenet relationship marketing¹, og handler om hvordan et brands værdi, kan øges gennem stærke relationer mellem brandet og forbrugerne (Carlson et. Al, 2007; Muniz & O'Guinn, 2001). Gode, loyale og langvarige forhold mellem virksomheder og deres kunder, er et værdifuldt kort for virksomheden at have på hånden i form af stærke konkurrencemæssige fordele (Muniz & O'Guinn, 2001). Det interessante i denne kontekst er, at brandlitteraturen peger på, at stærke kunderelationer kan bygges via brands, fordi brands kan fungere som bindeled mellem virksomheden og forbrugerne, samtidig med at stærke brands kan skabe samhørighed kunderne imellem og puste liv i stærke og loyale følelser for virksomhedens produkter (Carlson et. Al., 2007). Det er i denne sammenhæng, brand communities kommer til sin ret, fordi brand communities blandt andet kan bruges som et strategisk redskab til at skabe stærke kunderelationer og derigennem styrke brandimage og brandloyaliteten (Carlson et. Al. 2007). I litteraturen skelnes der mellem *virksomhedsdrevet brand communities* og *forbrugerdrevet brand communities* (Ouwensloot & Odekerken-Schröder, 2008). Med dette menes der, at brand communities enten kan være skabt af virksomheden bag brandet eller være opbygget af forbrugere med fælles interesse for et brand, uafhængigt af brandejerens. Begge konstruktioner af brand communities kan bidrage med nyttig information og indsigt i forbrugernes forhold til brandet, men hvor forbrugerdrevet brand communities kan være svære at styre og kontrollere for virksomheden bag brandet, er kommunikationen i virksomhedsdrevet brand communities lettere at kontrollere, da det netop er virksomheden bag brandet, som administrerer denne type af brand communities (Ouwensloot & Odekerken-Schröder, 2008).

3.6.7 Faldgrupperne ved brand communities

I forbindelse med ovenstående er det dog vigtigt at være opmærksom på, at der med brand communities også følger visse risici. Et stærkt brand community kan være en trussel mod markedsfører, hvis et brand community kollektivt afviser markedsføringstiltag eller brand- og produktændringer, og anvender det givne brand community som kommunikationskanal til at sprede budskabet om forkastelse af brandet (Muniz & O'Guinn, 2001). I stærke brand communities kan det være svært at kontrollere opstanden af rygter og spredningen heraf, hvilket kan være med til at skade brand equity og brandimage (Muniz & O'Guinn, 2001). Et brand kan desuden let blive saboteret af konkurrerende brands eller af såkaldte 'brandteorister', som

¹ Relationship marketing bygger på ideen om, at foruden den værdi som skabes når produkter og services forhandles, kan et stærkt forhold mellem virksomheden og kunderne skabe merværdi for de repræsentative parter (Grönroos, 2004).

kan opfange eller få adgang til intern kommunikation og/eller misbruge eller nedbryde et brand communitys værdier og interesser (Muniz & O'Guinn, 2001). Afslutningsvis, kan et stærkt brand community også i visse tilfælde signalere brand marginalisering, betydende at et brand mister sin betydelighed (Muniz & O'Guinn, 2001). Så selvom brand communities kan være et værdifuldt redskab i forhold til at skabe stærke bånd mellem brand og kunder, så er det vigtigt at have for øje, at brand communities også kan udgøre en reel trussel mod virksomhedens brandimage, og brand communities derfor skal anvendes med øjenvågenhed.

3.7 Brandimage

Brandimage er det andet centrale element i specialets problemformulering, og vil derfor også nøje blive behandlet i teoriafsnittet. Formålet er at afklare hvad begrebet indebærer, mens det søges at skabe forståelse for hvorfor brandimage er et centralt element i opbyggelsen af et stærkt brand. Hertil vil korrelationen mellem subbrands, brandloyalitet og brandimage også blive diskuteret, for at udlede eventuelle problematikker og fordele, når luksusbrands søger at styrke brandloyalitet og brandimage gennem subbrands. Ifølge litteraturen kan brandimage dog anskues på flere forskellige måde, og det er derfor valgt at brandimage i dette speciale skal anskues ud fra tanken om, at brandimage er baseret på forbrugernes opfattelse af virksomheden (Keller, 2013; Kastberg, 2010). Dette fordi, et brands formål er at skabe opmærksomhed og fastholde den hos forbrugeren, og det derfor er essentielt at et brand formår at skabe en følelsesmæssig kobling til forbrugeren (Kastberg, 2010). Et brand skal altså være mere end blot et navn eller et logo, men have egenskaber der forankrer brandet i forbrugerens bevidsthed (Keller, 2007). I denne forbindelse er det endvidere vurderet væsentligt, også at inddrage diskussionen om brandidentitet, da dette synes centralt i forhold til brand equity og opbyggelsen af et stærkt brand.

3.7.1 Brandimage

Et stærkt brand afhænger, som tidligere anvist, af flere faktorer. Dog er brandimage uundgåeligt når der ses på, hvordan et stærkt brand opbygges. Definitionen af brandimage tager, som de fleste teorier inden for brandingparadigmet, mange former, og det kan være svært at navigere rundt i de mange beskrivelser. Dog kan man overordnet sige, at brandimage relaterer sig til forbrugerens opfattelse af et givent brand, hvilket Philip Kotlers definition af begrebet illustrerer: "A brandimage is the set of beliefs held about a particular brand." (Kotler, 1988, p. 197), som endvidere underbygges af Aaker (1996), der definerer begrebet således: "A brand image is a set of associations, usually organised in some meaningful way" (Aaker, 1996, p. 109). I

denne forbindelse er et brandimage derfor det billede forbrugerne tegner af brandet, hvorfor definitionen af brandimage tager en kognitiv karakter, og beror på opfattelsen forbrugeren har dannet sig af brandet (Keller, 2013). Ifølge Keller opbygges et brandimage af brandassociationer, som han videre opdeler i brandattributter, brandfordele og brandattituder (Keller, 2013), præsenteret nedenfor:

- *Brandassociationer*: ifølge Keller (2013) bliver et brandimage opbygget af de brandassociationer, forbrugerne tillægger brandet i forskellige situationer. Hvad end det er i købsituationen eller i reklamemæssig sammenhæng, vil forbrugerne have en holdning til brandet, bevidst eller ubevidst, der danner grundlag for brandets image og derved præger købsbeslutningsproces og købsadfærd hos forbrugerne (Keller, 2013). Brandassociationer kan opdeles i tre kategorier: attributter, fordele og attituder:
- *Brandattributter*: hvad angår attributter, findes der dels objektive attributter såsom størrelse, farve og vægt, og dels subjektive attributter som drejer sig om forbrugers opfattelse. Attributter kan være både produktrelaterede og non-produktrelaterede, såsom produktkarakteristika og emballage (Keller, 2013).
- *Brandfordele*: brandfordele, refererer til forbrugers opfattelse af behovet, der kan blive eller bliver tilgodeset og dækket via købet og forbruget af det givne brand (Keller, 2013).
- *Brandattituder*: slutteligt er der attituder, som er formet af forbrugers tillærte forudindtagede vurdering af et brand, enten positivt eller negativt (Nandan, 2005, Keller, 2013). Attituder kan inddeles i tre underkategorier; kognitiv, affektiv og konativ (Nandan, 2005). Det kognitive element refererer til forbrugers viden om eller forestilling om et brand, det affektive element drejer sig om følelser forbundet med brandet og det konative element handler om sandsynligheden for at forbrugeren agerer på en særlig måde i relation til brandet, og derfor eventuelt køber det (Nandan, 2005).

Det svære ved brandimage, når det bliver anskuet ud fra et forbrugersperspektiv er, at opfattelsen af virksomheden er subjektiv, fordi opfattelsen bygger på individuelle tankeprocesser (Keller, 2013). Hvis brandimage er opbygget af subjektive opfattelser af brandets produkter og virksomheden bag brandet, er det så muligt for virksomhederne at præge forbrugerne til at danne en positiv opfattelse af brandet? I denne forbindelse er det centralt at kigge nærmere på det der i litteraturen bliver betegnet, som brandidentitet.

3.7.2 Brandidentitet

Overordnet set kan den gængse definition af brandidentitet sammenfattes som de associationer brandet søger at opretholde eller opnå hos forbrugerne. Denne måde at anskue brandidentitet på understøttes af Aaker (2002): "Brand Identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from organization members". (Aaker, 2002, s. 68). Det kan derfor udledes, at brandidentitet kan defineres som måden, hvorpå et brand søger at skabe egen identitet samt som brandets unikke karakteristika, der opbygges over tid. Det er disse ovenstående egenskaber, der udgør et brands identitet, hvor brandet søger at formidle brandidentiteten til både eksisterende og potentielle kunder (Kotler, 1988). Det er endvidere på denne baggrund, at virksomheder kan søge at skabe et stærkt brandimage gennem opbygningen af en stærkt brandidentitet med henblik på ønsket om at præge forbrugernes opfattelse af brandet (Kastberg, 2010; Kapferer, 2008). Forskellen mellem brandidentitet og brandimage er derfor væsentlig at have for øje, og adskiller sig ved at brandidentitet har sin rod internt i brandet, mens brandimage finder sin definition baseret på forbrugerens associationer til brandet. Nandan (2005) eksemplificerer det med følgende sætning: "Identity represents the firm's reality, while image represents the perception of the consumer". (Nandan, 2005, s. 267).

3.8 Subbrands, brandloyalitet og brandimage

Ifølge ovenstående kan virksomheder søge at styrke sit brandimage ved at opbygge en stærk brandidentitet. Dog kan en stærk brandidentitet ikke alene opbygge et stærkt brandimage, netop fordi et brandimage afhænger af kundernes subjektive opfattelser af brandet, som de skaber gennem det Keller beskriver som brandassociationer (Keller, 2008; 2013). Alene på den baggrund er det nødvendigt for virksomheden at have andre påvirkende faktorer for øje, når de søger at styrke brandimage. I denne forbindelse understreger ovenstående litteraturgennemgang, at både subbrands og graden af præference for virksomhedens brand, kan være magtfulde influenter på virksomhedens brandimage. Subbrands kan påvirke kundernes opfattelse af virksomheden afhængig af subbrandets succes, hvor et stærkt brandimage også kan afspejles i graden af brandloyalitet, fordi loyale kunder oftest har positive associationer til brandet og kan være med til at videreføre disse positive brandassociationer til andre (Moiescu, 2006). Korrelationen mellem subbrands, brandloyalitet og brandimage danner derfor ramme for specialets videre analyse, diskussion og anbefalinger, qua specialets problemformulering.

4. Analyse

4.1 Introduktion

Dette afsnit har til formål at samle og analysere resultaterne fra de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen. Observationer efter fuldførelsen af de repræsentative undersøgelser vil først blive præsenteret efterfulgt af en opgørelse over respondenterne. Dette for at skabe et overblik over hvilke overvejelser, der blev gjort efter endt undersøgelse samtidig med at give et indblik i, hvilke respondenter undersøgelsens resultater er baseret på. Efterfølgende vil de demografiske og holdningsbaseret resultater blive samlet i en fælles analyse med udgangspunkt i at besvare undersøgelsens fælles opstillede problemstillinger og hypoteser. Analysen vil danne grundlag for den videre diskussion, hvori resultaterne fra analysen vil blive holdt op mod relevant teori, med det formål at blive i stand til at besvare specialets problemformulering. Nedenstående analyse vil tage udgangspunkt i opgørelsen af de individuelle besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen samt kodningen af de repræsentative undersøgelser samt, som forefindes i bilag 13, s. 54, bilag 14, s. 79 og bilag 15, s. 94 i specialets separate bilagsmappe.

4.2 Processuel præsentation af den kvalitative og kvantitative undersøgelse

4.2.1 De individuelle interviews

I forbindelse med de individuelle interviews er der blevet gjort observationer efter afsluttet undersøgelse, som vil blive beskrevet i nedenstående afsnit.

Efter samtlige ti interviews var gennemført og omhyggeligt transskriberet, blev alle transskriberinger grundigt nærlæst af begge specialets forfattere, for på denne måde at sikre en balanceret fortolkning af besvarelserne. Nærlæsningen bevirkede, at der kunne udledes nogle gennemgående træk ved besvarelserne, der ikke fremkom ved pilotundersøgelsen. Blandt andet viste nærlæsningen, at flere respondenter opfattede en stor grad af overlapning i formuleringen af visse spørgsmål og, at både interviewer og observatør gennem visse af interviewene havde følt sig nødsaget til, på egen foranledning, at uddybe enkelte spørgsmål for respondenter i tilfælde, hvor det var små nuancer i formuleringerne, der adskilte to spørgsmåls betydning. Dog bør denne overlapning samt uddybelse ikke have negative implikationer for validiteten af besvarelserne, da respondenterne først gav deres svar efter den eventuelle uddybende forklaring af spørgsmålet. I visse tilfælde, særligt hvor respondenter bidrog med mange observationer i besvarelsen af spørgsmålene, viste det sig ved nærlæsningen af transskriberingen også, at respondenter nogle gange allerede havde svaret på det følgende spørgsmål. Dog blev det/de pågældende

spørgsmål i alle tilfældene alligevel stillet, således at det efterfølgende ville være lettere at sammenholde resultaterne med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Nærlæsningen af transskriberingerne demonstrerede endvidere, at det i visse tilfælde, især ved de opfølgende spørgsmål, havde vist sig nødvendigt at stille uddybende spørgsmål af mere ledende karakter. Dette blev gjort når det viste sig, at en respondent ikke havde forstået det oprindelige spørgsmål, og derfor svarede på noget helt andet end det intenderede; altså partielt bortfald. Der kan argumenteres for, at en sådan præcisering af spørgsmålet bevirker, at respondenterne ikke længere svarer frit på spørgsmålet, qua en for stor påvirkning fra interviewer, hvilket kan resultere i en mindske af validiteten. Dog kan der modsat argumenteres for, at partielt bortfald risikerer at blive så omfangsrigt, at det resulterer i objektbortfald. Derfor blev det vurderet, at det mest ræsonnable var at stille opfølgende spørgsmål, om end disse i visse tilfælde havde en delvis ledende formulering, for på den måde at blive i stand til at benytte besvarelsen i specialets videre forløb, i relation til besvarelse af specialets opstillede problemstillinger og -formulering.

Efter endt transskribering blev processen med kodningen påbegyndt. Indledningsvis blev hver respondent tildelt et bogstav, svarende til den rækkefølge hvori de var blevet interviewet. Således symboliserede bogstavet A den respondent, der var blevet interviewet først og så fremdeles til og med bogstav J, som det fremgår af tabel (s. 60). Herefter blev de, i transskriberingerne, relevante besvarelser identificeret og samlet under hvert spørgsmål. Dette blev gjort for at gøre arbejdet med og læsningen af den efterfølgende analyse mere håndgribelig for både forfatterne til og læsere af dette speciale. De relevante passager blev desuden identificeret og skilt ud, for at eliminere nødvendigheden for læseren af at læse hele transskriberinger igennem, for at udlede essensen af disse samt det relevante materiale heri. Kodebogen starter med at behandle interviewguidens Spm. 7 (spørgsmål 7), eftersom det i den kvalitative undersøgelse drejer sig om at fortolke respondenternes besvarelser og udlede den repræsentative mening herfra. Derfor er de demografiske spørgsmål blevet udeladt. Numrene på spørgsmålene i kodebogen blev udfærdiget sådan, at de korresponderer direkte med spørgsmålsrækkefølgen i både interviewguide og transskriberingerne af interviewene. Via brugen af tematisk kodning blev der kontinuerligt udarbejdet beskrivende koder, der omfatter en række temaer, som var gennemgående for interviewene, eksempelvis positiv og negativ påvirkning (Flick, 2011). Disse koder baserer sig dels på den konceptuelt berammede baggrund for interviewene, og dels på baggrund af den fremkomne nye viden fra interviewene. Desuden blev alle de forudbestemte og fremfundne temaer løbende sammenholdt med specialets problemstillinger og -formulering. Således blev det forsøgt sikret, at det var den relevante betydning i transskriberingen, der blev udledt til kodebogen for videre brug i specialets analyse (Flick, 2011).

4.2.2 Spørgeskemaundersøgelsen

I forbindelse med udførelsen af spørgeskemaundersøgelsen er der blevet gjort observationer efter afsluttet undersøgelse, som vil blive beskrevet i nedenstående afsnit.

Det blev beskrevet i specialets metodeafsnit, at spørgeskemaundersøgelsen ville tage udgangspunkt i den samme spørgsmålskonstruktion som ved de individuelle interviews, i forhold til rækkefølgen og formuleringerne af spørgsmål. Dette for at sikre, at de indhentede resultater fra undersøgelserne senere kunne sammenholdes og bruges i besvarelsen af specialets problemstillinger og derigennem specialets problemformulering. Efter udførelsen af de individuelle interviews blev det dog klart, at nogle af spørgsmålene skulle justeres, hvorfor der figurerer 22 spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen mod 25 spørgsmål i de individuelle interview. Justeringerne af spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen blev udført med det formål at specificere spørgsmålene, for at øge forståelsen og eliminere de tvivlsspørgsmål, der opstod i forbindelse med besvarelse af spørgsmålene i de individuelle interviews. I forlængelse af justeringerne af spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen, har det vist sig, at på trods af ændring af spørgsmålenes konstruktion og den forudgående pilotundersøgelse, er der besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen som indikerer, at respondenterne har haft svært ved at gennemskue de små nuancer i nogle af spørgsmålene, hvorfor der er opstået gentagelser i de uddybende kommentarer. Dog menes det ikke, at gentagelserne skader resultaternes validitet, da det har været muligt at se, hvad respondenterne har refereret til i de forudgående spørgsmål, hvortil det argumenteres at gentagelserne blot er et udtryk for, at uddybende kommentarfelter ikke havde været nødvendigt ved hvert holdningsspørgsmål.

Det var endvidere tiltænkt, at indsamlingen af spørgeskemaundersøgelsens besvarelser blandt andet skulle være sket via B&O- og B&O PLAYs officielle Facebookside. Dette var dog ikke muligt, grundet restriktioner fra B&O (bilag 16, s. 110 i bilagsmappen). Der blev imidlertid henvist til B&O brand communities på LinkedIn samt de webbaserede brand communities BeoPhile og Beoworld, som i stedet blev benyttet med gode resultater. Det kan argumenteres at antallet af besvarelser er blevet påvirket af den manglende mulighed for at dele spørgeskemaet på B&Os Facebookside, fordi det er en platform som forventes at have mange besøg fra B&O-kunder, og derfor ville bidrage til et øget antal af besvarelser. Alligevel er det totale antal af besvarelser større end det ønskede antal på 50 deltagende respondenter, hvorfor det må konkluderes at indsamlingen har været succesfuld.

Spørgeskemaets resultater er efter fuldførelse blevet underlagt en kvantificering, hvor resultaterne er blevet omsat til analyserbare enheder i form af marginal- og procentfordelinger, der fungerer som undersøgelsens dokumentation (Hansen & Andersen, 2009). I forbindelse med kvantificeringen opstod der udfordringer grundet konstruktionen af flere af spørgsmålene, fordi de fleste af spørgeskemaets lukkede spørgsmål blev efterfulgt af muligheden for at uddybe. Tanken bag denne konstruktion var, at man gennem de uddybende kommentarer ville kunne få et større indblik i respondenterne svar og tankegang, og samtidig øge muligheden for at indsamle resultater, som de lukkede spørgsmål ikke ville afdække. Hertil var tanken, at det ville gøre det nemmere at sammenholde resultaterne med resultaterne fra de individuelle interviews, fordi disse også er af kvalitativ karakter. Udfordringen med kvantificeringen lå i, at de uddybende svar ikke på samme måde kan omsættes til talenheder. Kodningen af de uddybende kommentarer består derfor ikke af tal, men er blevet inddelt i tematiske koder (Flick, 2011), som ved de individuelle interviews, og dernæst tildelt et nummer, således at besvarelsene er nemmere at arbejde med og referere til i analysen, uden at skulle inddrage lange passager af tekst.

4.3 Opgørelse af respondenter

4.3.1 De individuelle interviews

De udtrukne respondenter til den kvalitative undersøgelse vil i den nedenstående tabel kort blive præsenteret med udgangspunkt i de demografiske forhold, opdelt efter udvælgelsesstrata 'alder':

		Tildelt bogstav	Navn	Køn	Alder	Bopæl	Uddannelse	Årlig indkomst (før skat)
A L D E R	20-30 år	A	Sandra	Kvinde	26 år	Kbh. S	Studerende	<300.000 kr.
		F	Thomas	Mand	29 år	Frb.	Revisor	400-499.000 kr.
	31-40 år	B	Iza	Kvinde	33 år	Kbh. K	Journalist	500-599.000 kr.
		G	Rasmus	Mand	37 år	Kbh. S	Økonom	500-599.000 kr.
	41-50 år	D	Martin	Mand	42 år	Kbh. K	Vognmand	400-499.000 kr.
		E	Rikke	Kvinde	49 år	Kbh. N	HR-medarbejder	400-499.000 kr.
	51- 60 år	C	Per	Mand	55 år	Hvidovre	Leder	>900.000 kr.
		H	Lone	Kvinde	58 år	Gentofte	Tandlæge	700-799.000 kr.
	60 - år	I	Birgitte	Kvinde	62 år	Roskilde	Korrespondent	600-699.000 kr.
		J	Ole	Mand	66 år	Hørsholm	Glarimester	600-699.000 kr.

Kilde: de individuelle interviews, bilag 3-12, s. 9-51.

4.3.2 Spørgeskemaundersøgelsen

Svarprocent på spørgeskemaet: der er i alt blevet indsamlet 92 besvarelser. Forud for spørgeskemaets demografiske- og holdningsbaseret spørgsmål, blev der opstillet to segmenteringsspørgsmål med det formål at frasortere eventuelle respondenter, som ikke tilhørte undersøgelsens population. Foruden de

indledende segmenteringsspørgsmål, var det i introduktionen til spørgeskemaet blevet tydeliggjort, at spørgeskemaet kun skulle besvares af respondenter fra den udvalgte population. På trods af det logiske filter i introduktionen, er blot 58 af besvarelsene af relevant karakter for specialets problemstillinger. De resterende 34 påbegyndte besvarelser er blevet fraserteret i de indledende segmenteringsspørgsmål, hvilket enten kan forklares med manglende forståelse af spørgeskemaets introduktion eller en uklar definition af spørgeskemaets målgruppe. Objektbortfaldsraten viser at segmenteringsspørgsmålene har været en nødvendighed, hvilket har været med til at øge graden af resultaternes validitet. Nedenstående gennemgang af demografiske faktorer tager kun udgangspunkt i alder og køn, da disse er de eneste som anvendes i analysen. Dog er det muligt at se marginal- og procentfordelingen af de resterende demografiske faktorer i spørgeskemaundersøgelsens kodebog, bilag 15, s. 94 i specialets bilagsmappe.

Den overordnede procentfordeling af spørgeskemaets demografiske besvarelser

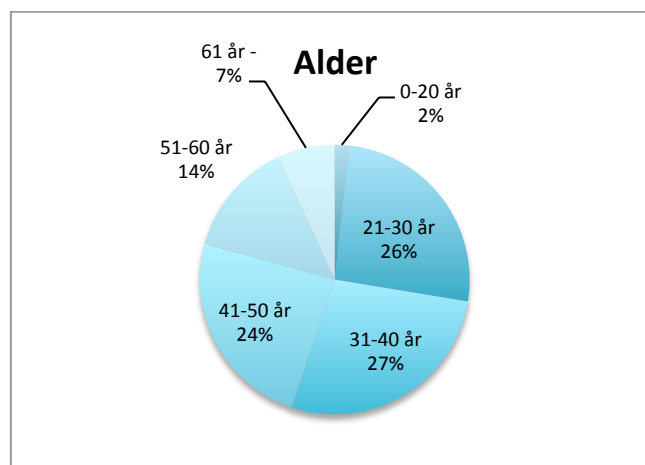
Køn: Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen udgøres af 31 mænd, svarende til 53,4%, mod 27 kvinder, svarende til 46,6%. Den ligelige fordeling har været med til at sikre, at eventuelle forskelle i holdninger mellem køn ikke har været baseret på en overrepræsentation af det ene køn. Hertil indeholder B&Os egen definition af kundegrupper (Erhardtson, 2008)² ingen beskrivelse af en klar forskydning i køn, hvorfor målet med undersøgelsen har været at opnå en så ligelige fordeling mellem de to køn, for at sikre at undersøgelsen giver så realistiske resultater, som muligt. Foromtalte fordeling af køn er opnået ved at anvende et kvotefilter, som sikrer at fordelingen ikke adskilles med mere end 8%. I denne forbindelse har kvotefilteret dog ikke været taget i brug, da fordelingen mellem mand og kvinde blot er 6,8%. Kvotefordelingsprocenten på 8% blev sat på baggrund af målet om at opnå minimum 50 besvarelser, som har betydet at der maksimalt måtte være en afvigelse mellem kønnene på fire respondenter. Det argumenteres i denne forbindelse at en afvigelse på 4 respondenter ikke har ødelagt målet om at skabe et generaliserbart resultat, fordi en sådan afvigelse synes minimal opholdt mod en totalbesvarelse på 58 respondenter.

² For definition af B&Os egen definition af sine kundegrupper, se afsnit i metodeafsnittet omhandlende udvælgelsesmetode.



Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, bilag 15, spm. 1, s. 94

Alder: aldersfordelingen mellem de mulige svarmuligheder er blevet opdelt på baggrund af de opstillede strata i forbindelse med stikprøveudvælgelsen (s. 25), som er de samme strata anvendt ved de individuelle interviews. Dette for at skabe et så godt sammenligningsgrundlag som muligt mellem resultaterne fra de to repræsentative undersøgelser. Aldersfordelingen i spørgeskemaundersøgelsen har vist sig som følgende:



Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, bilag 15, spm. 2, s. 94

Ovenstående gør det svært at vurdere om fordelingen af alder blandt respondenterne er repræsentativ for undersøgelsens population, eller om det snarere er et udtryk for en tilfældig afvigelse (Hansen & Andersen, 2009). Dette fordi resultaterne er opnået på baggrund af blot én undersøgelse, og det derfor ikke vides om samme aldersfordeling ville gøre sig gældende ved en ny undersøgelse. I denne forbindelse vil det kunne argumenteres, at resultaterne mangler konfidens (Hansen & Andersen, 2009), som påvirker validiteten. Omvendt skal både undersøgelsens demografiske- og holdningsbaseret resultater blot ses som

indikationer, som bør undersøges nærmere ved en supplerende undersøgelse for utvetydigt at sikre resultaternes repræsentativitet og validitet. Derved argumenteres det, at undersøgelsens resultater er brugbare i dette øjemed.

4.4 Besvarelse af undersøgelsens hypoteser

4.4.1 Indledning

Resultaterne fra de repræsentative undersøgelser vil blive inddraget i analysen, som det vurderes besvarer hypoteserne bedst muligt, for dernæst at samle de opnåede indikationer og observationer i en samlet konklusion. Analysen tager udgangspunkt i de opstillede problemstillinger, som blev præsenteret i specialets indledning (s. 10). Før påbegyndelse af nedenstående analyse er det væsentligt, at definere hvordan der skelnes mellem den yngre og den ældre del af respondenterne fra de repræsentative undersøgelser. Dette fordi analysen beror på en gradsforskel i holdninger baseret på alder, som vil være gennemgående og, som vil være central for specialets videre diskussion og anbefalinger. I denne forbindelse menes der med den yngre del, respondenter i alderen fra 20-40 år, hvor den ældste del vil være respondenter i de sidste to aldersstrata fra 51-61+. I midten af aldersopdelingen befinder der sig et såkaldt 'swing-strata', 41-50 år, som er svær at definere som enten yngre eller ældre, og hvor det har vist sig at holdningerne til B&O og B&O PLAY er svingende.

4.4.2 Kendskabgraden til B&O PLAY

Det første holdningsspørgsmål i både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen omhandler kendskabsgraden til B&O PLAY. Formålet med spørgsmålet har været at afdække, hvor mange af respondenterne der kender til produktserien B&O PLAY. Spørgsmålet er blev inddraget som en del af de faktiske undersøgelser og ikke som et forudgående segmenteringsspørgsmål. Dette fordi det blev vurderet at besvarelserne, uanset kendskabsgraden, ville være relevante i forhold til specialets problemstillinger. Besvarelser af de videre spørgsmål fra respondenter med kendskab til B&O PLAY er af høj relevans, da disse respondenter højest sandsynligt har opbygget en holdning til B&O PLAYs påvirkning af B&Os brandimage. Omvendt vil videre besvarelser fra respondenter uden kendskab til B&O PLAY også være relevante, da disse måske vil kunne belyse andre faktorer, der influerer B&Os brandimage, uafhængig af B&O PLAY. I de individuelle interviews svarede alle respondenter ja til at kende B&O PLAY, altså 100% (interview, bilag 14, spm. 7, s.80) mod 82,8% af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen (spørgeskema, bilag 15, spm. 8, s. 95). Det vil sige, at langt størstedelen af respondenterne på tværs af de repræsentative undersøgelser

kender B&O PLAY, hvilket øger chancen for, at respondenterne har en holdning til forholdet mellem B&O og B&O PLAY.

4.4.3 Hypotese 1

Hypotese 1

B&Os eksisterende danske kunder er negativt indstillet over for subbrandet B&O PLAY.

Hypotese 1 er blevet udarbejdet med det formål, at blive i stand til besvare problemstillingen "Hvad synes B&Os eksisterende danske kunder om subbrandet B&O PLAY?". Besvarelsen af hypotese 1 tager udgangspunkt i resultater omhandlende respondenternes holdning til produkterne fra henholdsvis B&O og B&O PLAY samt holdningerne til lanceringen af B&O PLAY. Dette er af væsentlig betydning i relation til B&Os brandimage, idet respondenternes holdning til B&O PLAY kan give en indikation af, hvorvidt B&O PLAY har haft en positiv eller negativ indflydelse på B&Os brandimage. Hertil peger teorien om brandimage på, at en virksomheds brandimage er bygget op omkring forbrugernes syn på og holdninger til virksomheden og dens produkter (Keller, 2008; 2013), i dette tilfælde B&O og produkterne fra B&O PLAY, som yderligere underbygger vigtigheden af ovennævnte problemstilling og hypotese 1. Dette fordi en positiv holdning blandt respondenterne til B&O PLAY, kan indikere en styrkelse af B&Os brandimage, qua formodede positive brandassociationer. Modsat, vil en negativ holdning til B&O PLAY kunne have negative implikationer for B&Os brandimage, grundet negativ effekt på kundernes brandassociationer i relation til B&O og B&O PLAY.

Respondenternes syn på B&O PLAY

Ved at sammenholde de uddybende besvarelser i spørgsmål 8 i de individuelle interviews fremgår det, at der generelt er en positiv holdning til produkterne fra B&O PLAY, da halvdelen af respondenterne giver en positiv tilkendegivelse og blot to af respondenterne udtrykker en direkte negativ holdning til B&O PLAYs produkter. De resterende tre respondenter angiver en mere neutral holdning, hvorfor det vurderes at disse besvarelser er uden indflydelse på den generelle holdning til B&O PLAY, grundet indifferens. Hvis man sammenholder den overvejende positive indstilling over for B&O PLAYs produkter med besvarelserne i spørgsmål 9, hvor 9 ud af 10 svarer at de har købt B&O PLAYs produkter, tegner der sig et billede af, at flertallet af respondenterne i de individuelle interviews er positivt indstillet over for B&O PLAY. Dette, fordi en positiv holdning til et brand oftest resulterer i køb af brandets produkter, og hvis der er tilfredshed med

produkterne genererer det som regel genkøb (Kastberg, 2010). Da respondenterne udtrykker en overvejende positiv holdning til B&O PLAY, og samtidig har købt B&O PLAYs produkter, som de udtrykker tilfredshed med (se bilag 14, s. 81 for de uddybende besvarelser), må det derfor forventes at respondenterne er overvejende positive over for B&O PLAY. Hermed angiver resultaterne fra de individuelle interviews en stærk indikation af, at udsagnet i hypotese 1 ikke er endegyldigt. Nedenstående tabel giver et visuelt indblik i relationen mellem om respondenterne har købt/ikke har købt B&O PLAYs produkter (spm. 9), om de kan lide/ikke kan lide B&O PLAYs produkter (spm. 8) og aldersstrata i de individuelle interviews (R=antal respondenter, som har svaret):

		Svarmuligheder								
		Har købt/ Kan godt lide	Har Købt/ Kan ikke lide	Har købt/ Ved ikke	Har ikke købt/ Kan godt lide	Har ikke købt/ Kan ikke lide	Har ikke købt/ Ved ikke	Ved ikke/ Kan godt lide	Ved ikke/ Kan ikke lide	Ved ikke/ Ved ikke
A L D E R	20-30 år	20% (2 R)								
	31-40 år	20% (2 R)								
	41-50 år	10% (1 R)	10% (1 R)							
	51-60 år			10% (1 R)			10% (1 R)			
	61- år		10% (1 R)	10% (1 R)						

Kilde: de individuelle interviews, bilag: 14, spm. 8 og 9, s. 80 og 81 i specialets bilagsmappe.

Ved første øjekast kan man blive i tvivl om en positiv indstilling over for B&O PLAY også gør sig gældende i spørgeskemaundersøgelsen. Resultaterne fra spørgsmål 9 i spørgeskemaundersøgelsen viser, at 65,5% af de adspurgte har svaret ja til at have købt B&O PLAYs produkter, hvor 32,8% har svaret nej. Det er interessant, at 82,8% svarer ja til at kende B&O PLAY i spørgsmål 8, men at andelen af respondenter i spørgsmål 9, som har købt B&O PLAYs produkter, er lavere. Derfor fristes man til spørge om den højere kendskabsgrad til B&O PLAY, men den lavere procentdel af respondenter, som har købt B&O PLAY, skyldes en negativ indstilling til B&O PLAY? Hvis man i denne forbindelse sammenholder resultaterne fra spørgsmålene omhandlende, hvad respondenterne synes om B&O PLAYs produkter (spm. 10), og om de har købt B&O PLAYs produkter (spm. 9), viser resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen at 65,5% svarer, at de har købt B&O PLAYs produkter og at 69% svarer, at de godt kan lide B&O PLAYs produkter. Derfor må det samme gøre sig gældende som ved de individuelle interviews' resultater; at når flertallet af respondenterne udtrykker en overvejende positiv holdning til B&O PLAY, og samtidig har købt B&O PLAYs

produkter, som de udtrykker tilfredshed med, må det derfor forventes at respondenterne er overvejende positive over for B&O PLAY: "Fedt design og god funktionalitet" (spørgeskema, bilag. 15, spm. 9, besvarelse 9, s. 96), "god lyd kvalitet og unikt design" (spørgeskema, bilag 15, spm. 9, besvarelse 14, s. 96), "super flot design til rimelige priser" (spørgeskema, bilag 15, spm 9, besvarelse 16, s. 96). Den høje tilfredshed med B&O PLAYs produkter sammenholdt med at blot 10,3% svarer, at de ikke kan lide B&O PLAYs produkter, indikerer samme tendens om en positiv indstilling over for B&O PLAY, som gør sig gældende i de individuelle interviews. Nedenstående tabel giver et visuelt indblik i relationen mellem om respondenterne har købt/ikke har købt B&O PLAYs produkter (spm. 9), om de kan lide/ikke kan lide B&O PLAYs produkter (spm. 10) og aldersstrata i spørgeskemaundersøgelsen (R=antal respondenter, som har svaret):

		Svarmuligheder								
		Har købt/ Kan godt lide	Har købt/ Kan ikke lide	Har købt/ Ved ikke	Har ikke Købt/ Kan godt lide	Har ikke købt/ Kan ikke lide	Har ikke købt/ Ved ikke	Ved ikke/ Kan godt lide	Ved ikke/ Kan ikke lide	Ved ikke/ Ved ikke
A L D E R	0-20 år	1,7% (1 R)								
	21-30 år	22,4% (13 R)			1,7% (1 R)		1,7% (1 R)			
	31-40 år	17,2% (10 R)		1,7% (1 R)	3,4% (2 R)		5,1% (3 R)			
	41-50 år	13,7% (8 R)		1,7% (1 R)	3,4% (2 R)	3,4% (2 R)				
	51-60 år	5,1% (3 R)		1,7% (1 R)		1,7% (1 R)	5,1% (3 R)			1,7% (1 R)
	61- år					3,4% (2 R)	3,4% (2 R)			

Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, bilag: 15 spm. 9 og 10, s. 95 og 96 i specialets bilagsmappe.

Korrelationen mellem B&O, B&O PLAY og alder

Billedet er dog et lidt andet, når B&O PLAY bliver sat i forbindelse med B&O, både ved de individuelle interviews og ved spørgeskemaundersøgelsen. Selvom der tegner sig et billede af en overvejende tilfredshed med produkterne fra B&O PLAY ved de individuelle interviews, udmønter dette sig dog ikke i en præference for produkterne fra B&O PLAY, idet fem af respondenterne i de individuelle interviews angiver, at de foretrækker B&Os traditionelle produkter frem for produkterne fra B&O PLAY, mens blot tre udtrykker at de foretrækker B&O PLAYs produkter. I forbindelse med graden af præference for B&O og B&O PLAY kan det endvidere udledes, at der blandt de yngre respondenter i de individuelle interviews, er en præference for B&O PLAYs produkter, mens de ældre respondenter i de individuelle interviews foretrækker de traditionelle produkter fra B&O, hvis spørgsmål 8 og spørgsmål 10 sammenholdes med

udgangspunkt i respondenternes alder. Overordnet set, kan det på baggrund af det ovenstående konkluderes, at der er tale om et aldersmæssigt skel blandt respondenterne, hvilket eksemplificeres i de fremkomne holdninger til produkterne fra B&O PLAY kontra hvilke produkter der foretrækkes samt respondenternes gruppering i de opstillede aldersstrata. Dette må derfor betyde, at den positive holdning til B&O PLAY ikke nødvendigvis resulterer i en højere grad af præference for B&O PLAYs produkter hos respondenterne fra de individuelle interviews, og at præferencegraden kan tilskrives alder.

Det samme billede tegner sig ved spørgeskemaundersøgelsen. Selvom størstedelen af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen foretrækker B&O PLAYs produkter, er fordelingen stort set ligelig mellem svarmulighederne. Syvogtredive procent af de adspurgte svarer, at de foretrækker B&O PLAYs produkter, 25,9% svarer at de foretrækker de traditionelle produkter, og 27,6% svarer at de ikke har nogen præference. Dette indikerer, ligesom ved de individuelle interviews, at præferencegraden for B&O PLAY ikke nødvendigvis følger den positive holdning til produktlinjen. Samtidig peger spørgeskemaundersøgelsens resultater også i retning af, at det samme aldersskel i forhold til holdningen til B&O PLAY og graden af præference for B&Os produktlinjer gør sig gældende, som ved de individuelle interviews. Aldersskellet kan endvidere være en determinerende faktor for holdningerne til B&O PLAY, som eksemplificeret i spørgsmål 11 i spørgeskemaundersøgelsen: En respondent på 61 år -, udtrykker at: "Jeg foretrækker de traditionelle B&O produkter, og mener at B&O PLAY ikke bidrager med noget godt til B&O" (spørgeskema, bilag 15, spm. 11, besvarelse 18, s. 97), mens en respondent på 21-30 år udtrykker således: "Fordi designet på B&O PLAY er mere moderne og mere nutidigt, som jeg kan lide det. (...)" (spørgeskema, bilag 15, spm. 11, besvarelse 1, s.97). Samme tendens ses i de individuelle interviews, og udtrykkes blandt andet ved spørgsmål 10, henholdsvis besvarelse 5 og 8 (se bilag 14, s. 81 for de henviste besvarelser). Dog modstrider resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, som viser et flertal af respondenter med en større præference for B&O PLAYs produkter, tendensen i de individuelle interviews, som peger på en større præference for B&Os traditionelle produkter. Dette kan måske forklares ved at spørgeskemaundersøgelsen har en overrepræsentation af yngre respondenter, hvor de individuelle interviews har en mere ligelig fordeling af respondenter i de forskellige aldersstrata, og at de individuelle besvarelser fra spørgeskemaundersøgelsen indikerer at de yngre respondenter generelt har en større præference for B&O PLAY. Det centrale til besvarelsen af hypotese 1 ligger derfor i det faktum, at flertallet i specialets spørgeskemaundersøgelse foretrækker B&O PLAY, og at der er en overvejende positiv indstilling over for B&O PLAY hos respondenterne i både de individuelle interviews og i spørgeskemaundersøgelsen, hvorfor det samlet set må vurderes at udsagnet i hypotese 1 ikke er endegyldigt.

Krydstabulering mellem præferencegraden for enten B&Os traditionelle produkter eller B&O PLAYs produkter og aldersstrata i de individuelle interviews (R=antal respondenter, som har svaret):

		Svarmuligheder		
		Foretrækker de traditionelle produkter	Foretrækker B&O PLAYs produkter	Ingen præference
A L D E R	20-30 år		10 % (1 R)	10% (1 R)
	31-40 år	10% (1 R)	10% (1 R)	
	41-50 år	10% (1 R)	10% (1 R)	
	51-60 år	10% (1 R)		10% (1 R)
	61- år	20% (2 R)		

Kilde: de individuelle interviews, bilag 14, spm. 10, s. 81

Krydstabulering mellem præferencegraden for enten B&Os traditionelle produkter eller B&O PLAYs produkter og aldersstrata i spørgeskemaundersøgelsen (R=antal respondenter, som har svaret):

		Svarmuligheder			
		Foretrækker de traditionelle produkter	Foretrækker B&O PLAYs produkter	Ingen præference	Ved ikke
A L D E R	0-20 år			1,7% (1 R)	
	21-30 år		17,2% (10 R)	5,1% (3 R)	3,4% (2 R)
	31-40 år	8,6% (5 R)	13,7% (8 R)	12% (7 R)	1,7% (1 R)
	41-50 år	8,6% (5 R)	3,4% (2 R)	3,4% (2 R)	
	51-60 år	6,8% (4 R)			3,4% (2 R)
	61- år	5,1% (3 R)			1,7% (1 R)

Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, bilag 15, spm. 11, s. 96

Delkonklusion

På baggrund af resultaterne fra ovenstående analyse bliver det muligt at besvare både hypotese 1 og specialets første problemstilling. Ud fra ovenstående analyse kan det konkluderes, at der hersker en overvejende positiv indstilling over for B&O PLAY på tværs af de repræsentative undersøgelser, men at den positive indstilling overfor B&O PLAY overvejende er tilskrevet den yngre del af respondenterne ved både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen. Omvendt kan det også konkluderes respondenterne i de repræsentative undersøgelser overordnet set har taget godt imod subbrandet B&O PLAY, idet resultaterne påviser at langt størstedelen af respondenterne har købt produkter fra B&O PLAY, som de er tilfredse med. Undersøgelsesernes resultater viser også, at selvom nogle respondenter anfører, at de foretrækker de traditionelle produkter fra B&O, så er det ikke ensbetydende med en negativ holdning til

B&O PLAY. Med udgangspunkt i ovenstående, kan det derfor konkluderes at B&Os eksisterende danske kunder ikke er negativt indstillet over for B&O PLAY, hvilket afkræfter hypotese 1 endegyldighed, men at respondenterne i langt større grad er positivt stemte over for B&O PLAY og godt kan lide B&O PLAYs produkter. Dette besvarer første problemstilling; at B&Os eksisterende danske kunder synes godt om B&O PLAY. Ovenstående konklusion gør det interessant at finde ud af om der er korrelation mellem den overvejende positive indstilling overfor B&O PLAY og indflydelsen af B&O PLAY på B&Os brandimage, som vil blive behandlet ved nedenstående analyse til anden problemstilling og hypotese 2.

4.4.4 Hypotese 2

Hypotese 2

B&Os danske eksisterende kunder mener, at B&O PLAY har skadet B&Os brandimage.

Hypotese 2 er udarbejdet med det formål, at blive i stand til at besvare problemstillingen: "Hvilken indvirkning har B&O PLAY på B&Os eksisterende danske kunders opfattelse af forældrebrandet B&O?", som er relevant i forhold til den del af specialets problemformulering, der fokuserer på hvilken indvirkning subbrands har på forældrebrands image.

For at kunne besvare hypotese 2 blev det vurderet, at det ville være væsentligt først at afdække hvordan det forholder sig med B&Os omdømme i skrivende stund. Dette fordi casen om B&O og de inddragede undersøgelser fra Reputation Institute tegner et billede af, at B&Os omdømme har været underlagt svingende ratings fra de danske forbrugere gennem tiden, og derfor ikke giver et entydigt svar og ej heller viser en jævn udvikling. En afdækning af holdningerne til B&Os omdømme blandt respondenterne blev endvidere vurderet til at være essentiel, fordi det er centralt for dette speciales problemformulering at finde ud af, hvordan eksisterende danske kunder forholder sig til virksomheders omdømme, for bedre at kunne udlede hvilken effekt subbrands har på forældrebrands' image. Dette fordi teorien peger på, at et brandimage i høj grad er bygget op omkring både forbrugernes og kundernes opfattelse af brandet (Keller, 2013; Kastberg, 2010). Hvis det i denne forbindelse viser sig, at B&Os omdømme ikke er svækket, men at respondenterne har en positiv holdning til B&O PLAY, vil dette give en indikation af, at B&O PLAY ikke har en negativ indvirkning på B&Os brandimage. Omvendt, hvis specialets undersøgelse viser, at B&Os omdømme er svækket samtidig med at respondenternes holdninger til B&O PLAY også er negative, vil dette

give en indikation af, at B&O PLAY påvirker B&Os brandimage og så fremdeles. I denne forbindelse gør følgende scenarier sig gældende:

	Positiv holdning til subbrand	Negativ holdning til subbrand
Styrket brandimage	Positiv påvirkning fra subbrand på brandimage	Ingen negativ påvirkning fra subbrand på brandimage
Svækket brandimage	Ingen negativ påvirkning fra subbrand på brandimage	Negativ indvirkning fra subbrand på brandimage

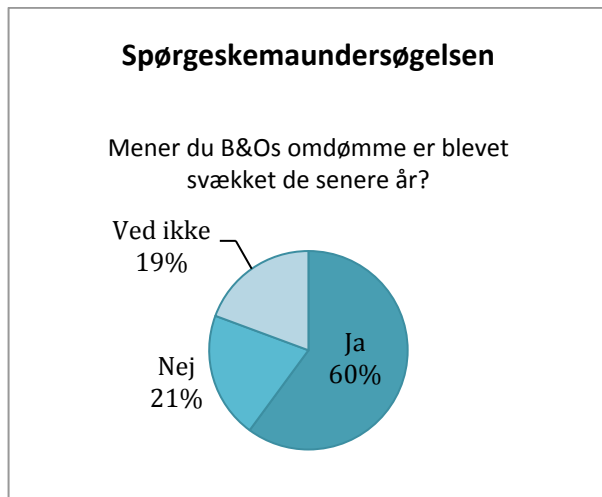
Kilde: specialets forfattere – model over scenarier om subbrands indvirkning på brandimage.

Ovenstående scenarier er hypotetiske, og det er derfor vigtigt at gøre opmærksom på, at holdningerne til B&Os omdømme også kan skyldes andre faktorer end B&O PLAY. Denne observation er blevet søgt tilgodeset ved at udforme spørgsmål, som kan afdække om holdningerne til B&O skyldes B&O PLAY eller andre faktorer, som vil blive behandlet senere.

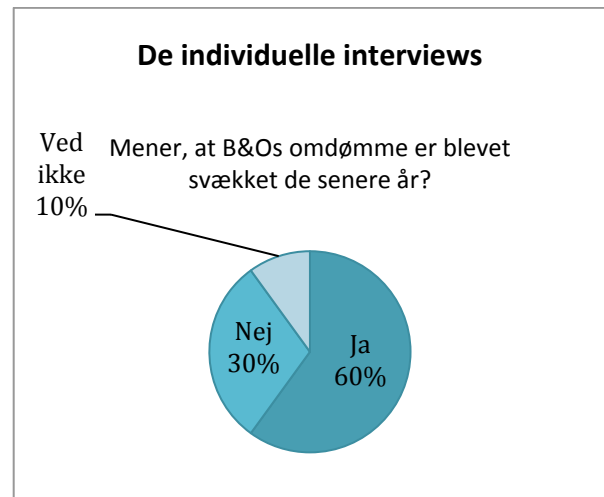
B&Os omdømme

Spørgsmål 11 i de individuelle interviews og spørgsmål 12 i spørgeskemaundersøgelsen har haft til formål at afdække om respondenterne mener, at B&Os omdømme er blevet svækket de senere år eller ej. Spørgsmålene tager udgangspunkt i undersøgelsen foretaget af Reputation Institute fra 2013, som viser at B&Os omdømme er svækket sammenlignet med året før (Jurhagen, 2013). I denne forbindelse mener flertallet af respondenterne i de individuelle interviews, at B&Os omdømme har undergået en svækkelse de seneste år, og begrundet det overordnet set med B&Os økonomiske vanskeligheder i kølvandet på finanskrisen, B&Os tekniske formåen samt en høj pris på produkterne: "dårlig økonomi, som skaber usikkerhed blandt forbrugerne. Og så ja, det tekniske niveau på deres produkter, som måske ikke helt lever op til deres priser" (interview/respondent F, spm. 11, besvarelse 8, bilag 14, s. 83). Det interessante er, at ingen af respondenterne fra de individuelle interviews peger på, at B&Os svækkede omdømme skyldes B&O PLAY. Dette resultat sammenholdt med resultaterne fra hypotese 1, som indikerer en overvejende positiv holdning til B&O PLAY, tegner et billede af at førnævnte scenarie 2 - at B&O PLAY ikke har nogen negativ påvirkning på B&Os omdømme - gør sig gældende. Indikationen af at B&Os omdømme er svækket underbygges af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Svarene fra spørgsmål 12 i spørgeskemaundersøgelsen viser i denne forbindelse, at 65,5% af respondenterne svarer ja til at B&Os omdømme er blevet svækket de senere år, hvor blot 22,4% svarer nej. Også i spørgeskemaundersøgelsen nævner ingen af respondenterne en direkte årsagssammenhæng med B&O PLAY, og kommentarerne peger i stedet på, at det svækkede omdømme skyldes andre faktorer, så som finanskrisen og manglende

innovativt engagement: "B&O er udfordret af, at produkternes tekniske form ikke længere er markedsførende" (spm. 12, besvarelse 5, bilag 15, s. 98), "De kan ikke helt følge med i den teknologiske tidsalder" (spm. 12, besvarelse 6, bilag 15, s. 98), "De har ikke klaret sig så godt gennem krisen med faldende salg, dårlig ledelse og dårlig produktudvikling" (spm. 12, besvarelse 10, bilag 15, s. 98).



Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, spm. 12, bilag 15.



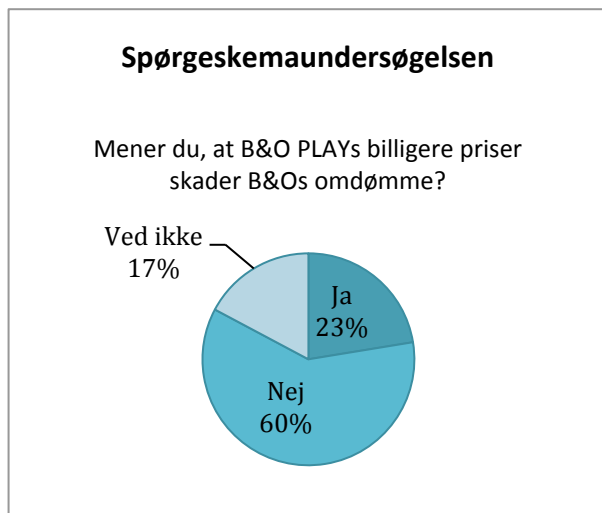
Kilde: de individuelle interviews, spm. 11, bilag 14.

Indikationen af pris som årsag til B&Os svækkede omdømme er endnu en tendens, som ses i både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen: "priserne er for høje" (spørgeskema, spm. 13, besvarelse 10, bilag 15 s. 99), "Det skulle da lige være pga. prisen, for det er dyre og eksklusive produkter, som det ikke er alle der har råd til, især efter krisen" (spørgeskema, spm. 13, besvarelse 28, bilag 14, s. 99).

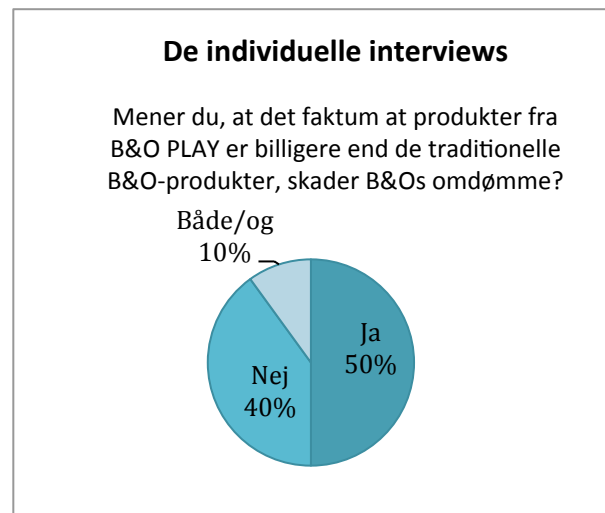
B&O PLAYs billigere priser

I forbindelse med ovenstående er det interessant, at finde ud af om priserne på B&O PLAYs produkter har en positiv eller negativ indvirkning på B&Os omdømme, fordi teorien peger på at et billigere subbrand kan devaluere forældrebrandets image (Keller, 2013). Ved de individuelle interviews viser det sig, at holdningerne baserer sig på alder, som det fremgår af spørgsmål 16. Her viser besvarelsene, at det hovedsageligt er respondenter i den ældste halvdel af de opstillede aldersstrata, som mener at der er en skadevirkning på B&Os omdømme ved at B&O PLAYs produkter er billigere end de traditionelle produkter fra B&O. Omvendt mener den yngre del af respondenterne, at B&O PLAYs billigere priser ikke skader B&Os omdømme. Dette underbygger den tidligere nævnte korrelation mellem alder og holdningerne til B&O PLAY.

Spørgeskemaundersøgelsens resultater er på den anden side mere entydige i forhold til indvirkningen af B&O PLAYs produktpriser på B&Os omdømme. I denne forbindelse er det interessant at kigge nærmere på besvarelse 2 fra spørgsmål 13 i spørgeskemaet (se bilag 15, s. 98): "Produkterne er bl.a. for dyre. Deres nye B&O PLAY linje er en god ide – mere af det", som direkte indikerer at priserne på B&O PLAY ikke er skyld i B&Os svækkede omdømme, og i stedet har en positiv indflydelse på B&Os omdømme. Dog er det blot én kommentar, hvorfor der bør inddrages andre resultater fra spørgeskemaundersøgelsen for at kunne komme nærmere et svar på denne observation. Hvis man kigger nærmere på spørgsmål 16 i spørgeskemaundersøgelsen, svarer 53,4% af respondenterne, at det ikke udkonkurrerer B&Os traditionelle produkter, at B&O tilbyder billigere produkter gennem B&O PLAY: "Som nævnt tidligere mener jeg at PLAY produkterne komplementerer Bang & Olufsen produkterne – kan anvendes sammen" (spørgeskema, bilag, 15, spm. 16, besvarelse 20, s. 102), "Det er ikke samme målgruppe der køber de to forskellige produktlinjer" (spørgeskema, bilag 15, spm. 16, besvarelse 22, s. 102). Resultaterne og de uddybende kommentarer fra spørgsmål 16 (se bilag 15, s. 102-103) udelukker, at forskellen i prisniveauet devaluerer B&Os traditionelle produkter, hvilket derfor indikerer, at de billigere priser ikke har en negativ indvirkning på B&Os omdømme. Ifølge teorien om brandimage, spiller produkter en betydelig rolle i forbrugernes associationer til virksomheden og derigennem virksomhedens brandimage; hvis forbrugerne har en positiv oplevelse med et produkt er sandsynligheden også større for, at indtrykket af virksomheden er mere positiv (Keller, 2013; Kastberg, 2010). Sammenholdt med den overvejende positive indstilling over for B&O PLAY og subbrandets produkter kan ovenstående teori være med til at forklare, hvorfor det blot er 22,4% af respondenterne fra spørgeskemaundersøgelsen som svarer, at B&O PLAYs billigere priser skader B&Os omdømme. Spørgeskemaundersøgelsen resultater peger derfor i retning af, at den billigere pris på B&O PLAY hverken udkonkurrerer B&Os traditionelle produkter eller skader B&Os omdømme, og at prisen derfor ikke er årsag til B&Os svækkede omdømme.



Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, bilag 15 spm. 18, s. 104



Kilde: de individuelle interviews, bilag 14, spm. 16, s. 86

Med udgangspunkt i ovenstående er det er imidlertid vigtigt at have for øje, at spørgeskemaets resultater er bygget på et flertal af respondenter, som foretrækker B&O PLAYs produkter og er positivt indstillet overfor priserne på B&O PLAYs produkter, som klart må forventes at have indvirkning på resultaterne. Det havde højest sandsynligt set anderledes ud, hvis flertallet af respondenterne foretrak B&Os traditionelle produkter, som bekræftes af resultaterne fra de individuelle interviews, hvor præferencegraden mellem B&Os traditionelle produkter og produkterne fra B&O PLAY er mere jævn fordelt og holdningerne til B&O PLAYs billigere priser er mere spredte. Dette indikerer den store rolle graden af præference spiller i forhold til respondenternes opfattelse af B&O PLAY og B&O PLAYs indvirkning på B&Os brandimage. Aldersskellet i holdningen til prisen på B&O PLAYs produkter underbygges endvidere af nedenstående krydstabuleringsmodeller.

Krydstabulering mellem indvirkningen af B&O PLAYs billigere produkter på B&Os omdømme og aldersstrata i de individuelle interviews (R=antal respondenter, som har svaret):

		Svarmuligheder		
A L D E R		Ja	Nej	Både/og
	20-30 år	10% (1 R)	10% (1 R)	
	31-40 år		20% (2 R)	
	41-50 år	10% (1 R)	10% (1 R)	
	51-60 år	20% (2 R)		
	61- år	10% (1 R)		10% (1 R)

Kilde: de individuelle interviews, bilag: 14 spm. 16, s. 85

Krydstabulering mellem indvirkningen af B&O PLAYs billigere produkter på B&Os omdømme og aldersstrata i spørgeskemaundersøgelsen (R=antal respondenter, som har svaret):

A L D E R	Svarmuligheder			
		Ja	Nej	Ved ikke
	0-20 år	1,7% (1 R)		
	21-30 år	1,7% (1 R)	18,9% (11 R)	5,1% (3 R)
	31-40 år	1,7% (1 R)	24,1% (14 R)	1,7% (1 R)
	41-50 år	3,4% (2 R)	12% (7 R)	8,6% (5 R)
	51-60 år	8,6% (5 R)	5,1% (3 R)	
	61 - år	5,1% (3 R)		1,7% (1 R)

Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, bilag: 15, spm. 18, s. 104.

B&O PLAYs yngre målgruppe

B&O PLAY differentierer sig ikke alene på pris. Ifølge casen om B&O er formålet med subbrandet B&O PLAY at skabe en produktserie, som henvender sig til et yngre kundesegment. I denne forbindelse findes det interessant at se nærmere på om det andet centrale element B&O PLAY differentierer sig på, har nogen indvirkning på respondenternes opfattelse af B&Os omdømme.

Resultaterne fra spørgsmål 18 i de individuelle interviews viser, at størstedelen af respondenterne, 7 ud af 10, mener at det at B&O PLAY henvender sig til den yngre del af befolkningen, har en positiv effekt på B&Os omdømme: "Men i så fald, så øhm så påvirker det mig positivt, for jeg synes det er rart at B&O viser initiativ og fornyelse ved at introducere B&O PLAY. Det er ja, øhm forfriskende. Ja forfriskende kan man vist godt bruge" (interview/respondent E, spm. 18, besvarelse 4, bilag 14, s. 87). Samme tendens gør sig gældende ved spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål 17. Resultaterne viser at 53,4% mener at en tilstrømning af yngre forbrugere vil have en positiv påvirkning på deres opfattelse af B&Os omdømme, hvor blot 12,1% svarer nej. Det konkluderes derfor, med udgangspunkt i både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen, at en yngre tilstrømning af kunder ikke påvirker B&Os omdømme negativt, og at en tilstrømning af yngre kunder via B&O PLAY ikke er årsagen til B&Os svækkede omdømme. Dette begrundes med, at hvis B&Os to væsentligste differentielle elementer ikke har nogen negativ effekt på respondenternes opfattelse af B&O, så er sandsynligheden for at B&O PLAY påvirker B&O negativt også mindre.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen, bilag: 15, spm. 17, s. 103



Kilde: de individuelle interviews, bilag 14 spm. 18, s. 87

Utilfredshed med B&Os innovative engagement

I forhold til den tidligere diskussion om hvorfor respondenterne mener, at B&Os omdømme er svækket, pegede flertallet af respondenterne fra både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen på, at det svækkede omdømme skyldes manglende produktudvikling og at B&O ikke kunne følge med tiden: "Øget konkurrence og så måske B&Os manglende evne til at følge med udviklingen. Men hvad ved jeg, jeg er jo selv til de traditionelle produkter. Men jeg kunne forestille mig, at det er det de unge ville sige" (Interview/ respondent I, spm. 12, besvarelse 6, bilag 14 og s. 82), "de er ikke nytænkende nok" (spørgeskema, spm. 13, besvarelse 9, bilag 15 og s. 99), "Manglende produktinnovation" (spørgeskema, spm. 13, besvarelse 23, bilag 15, s. 99). Med disse uddybende kommentarer kan man fristes til at stille spørgsmålstegn ved B&O PLAYs succes, på trods af den overvejende positive tilslutning til B&O PLAY. Dette fordi formålet med B&O PLAY, ifølge casen om B&O, netop har været at følge udviklingen, forny virksomhedens produktsortiment og udvise innovativt engagement. I denne forbindelse findes det derfor interessant, at finde ud af om utilfredsheden med B&Os innovative engagement er relateret til B&O PLAYs produkter. Hvis holdningen om manglende evne til at forny sig kan tilskrives B&O PLAYs produkter, har B&O ikke kunne indfri egne forventninger til produktlinjen. Flertallet af respondenterne i både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen peger i denne forbindelse på, at B&O PLAY er med til at vise at B&O fornyer sig: "Jamen det er jo netop det her med at de er blevet lidt mere nytænkende. Øhm. Og at de følger med tiden og åbner for.. For at der kan være flere målgrupper" (Interview/ respondent E, spm. 18, besvarelse 4, bilag 14, s. 87), "Kun positivt. Jeg synes det er befriende at B&O endelig løsriver sig fra sit oldnordiske ry." (spørgeskema, spm. 17, besvarelse 6, bilag 15, s. 103), "Jeg synes det er godt at B&O prøver at være med på beatet og fornyer sig rent produktmæssigt. Det er jo også med til at påvirke deres

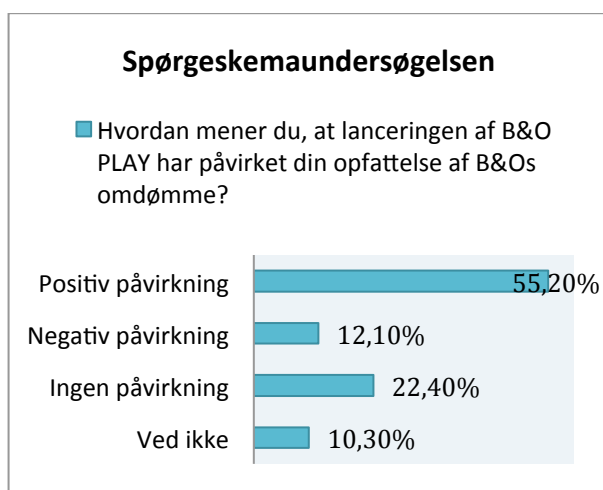
image positivt" (spørgeskema, spm. 17, besvarelse 16, bilag 15, s. 104). Dette indikerer at utilfredsheden med B&Os innovative engagement ikke kan tilskrives B&O PLAY, som er en central indikation for besvarelsen af underspørgsmål 2 og hypotese 2, fordi indikationen er med til underbygge at B&O PLAY ingen negativ indvirkning har på B&Os omdømme, men måske snarere bidrager med en overvejende positiv indvirkning.

B&O PLAYs indvirkning på B&Os brandimage

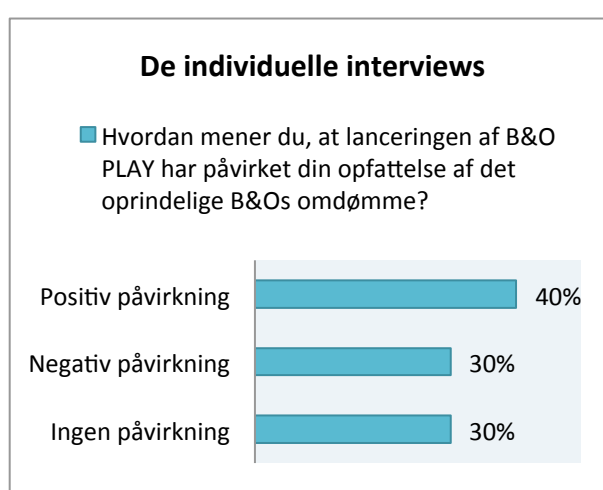
For helt og aldeles at kunne fastslå, hvilken indvirkning B&O PLAY har på B&Os brandimage, bør der kigges nærmere på hvilken indflydelse lanceringen af B&O PLAY har på B&Os omdømme, ifølge respondenterne. I de individuelle interviews tilkendegiver halvdelen af respondenterne, at lanceringen af B&O PLAY har haft en positiv påvirkning på deres grad af præference for B&O. Blot en tredjedel af respondenterne tilkendegiver en negativ påvirkning fra B&O PLAY på deres grad af præference for det oprindelige B&O (Interview, spm. 13, bilag 14, s. 83-84). Besvarelserne i spørgsmål 13 indikerer, at der blandt de positivt stemte over for B&O PLAY også hersker en positiv holdning til B&O overordnet, idet B&O med lanceringen af B&O PLAY har demonstreret en villighed til fornyelse. Hertil har lanceringen af B&O PLAY bevirket, at der er skabt fornyet opmærksomhed omkring B&O, og for nogle af respondenterne har dette betydet, at de har genopdaget B&O, som før lanceringen af B&O PLAY, af nogle, ansås som værende udelukkende henvendt til en ældre kundeskare: "(...) jeg synes ikke B&O PLAY har haft en helt vildt stor indflydelse for min præference for B&Os traditionelle produkter. (...) men lad mig sige det sådan at B&O PLAY har gjort sådan at jeg nu igen fremover vil overveje B&Os produkter, når jeg skal købe øh elektronik" (Interview/ respondent C, spm 19, besvarelse 3, 51-60 år, bilag 14, s. 88).

I spørgeskemaundersøgelsen tegner der sig samme tendens om at B&O PLAY ikke har påvirket B&Os omdømme negativt. I spørgsmål 15 i spørgeskemaundersøgelsen fokuseres der på om respondenterne mener, at lanceringen af B&O PLAY har påvirket deres opfattelse af B&Os omdømme, hvor der med lancering lægges vægt på markedsføringen af B&O PLAY og kundetilfredsheden. Hertil svarer 55,2 %, at lanceringen af B&O PLAY har en positiv indvirkning på deres opfattelse af B&Os omdømme, mens blot 12,1% svarer nej. De uddybende kommentarer fra respondenterne peger endvidere i retning af, at B&O PLAY har haft en positiv indvirkning på B&Os omdømme: "Tænker jo positivt om en virksomhed, der formår at forny sig og opdatere sit udtryk så det henvender sig til en bredere skare af kunder" (spørgeskema, spm. 15, besvarelse 15, bilag 15, s. 101), "Det viser at B&O endelig tager skeen i den anden, og forsøger at vende den synkende skude" (spørgeskema, spm. 15, besvarelse 16, bilag 15, s. 101), "Igen så er det herligt, at man kan købe flotte B&O produkter til en lavere pris uden at det bliver noget billigt skrat. Og det har uden tvivl

påvirket min opfattelse af B&O positivt” (spørgeskema, spm. 15, besvarelse 17, bilag 15, s. 101). Denne tendens bliver endvidere understøttet af spørgsmål 19 i spørgeskemaundersøgelsen, hvor respondenterne bliver spurgt ind til om B&O PLAY kan være årsag til et svækket B&O-omdømme blandt de danske forbrugere. I denne forbindelse svarer 56,9% nej til, at B&O PLAY kan være årsag til B&Os svækkede omdømme, hvor blot 20, 7% svarer ja. Dette indikerer, at flertallet af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen mener, at B&O PLAY ikke er årsag til B&Os svækkede omdømme, hvorfor det derfor må konkluderes, at respondenterne ikke er negativt indstillet over for subbrandet B&O PLAY. Det kan derfor afledes af resultaterne fra både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen, at flertallet af respondenterne ikke mener at B&O PLAY har påvirket B&Os omdømme negativt, hvorfor det må konkluderes at udsagnet i hypotese 2 ikke stemmer overens med undersøgelsesresultater.



Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, spm. 15, bilag 15, s. 101



Kilde: de individuelle interviews, spm. 14, bilag 14, s. 84

Delkonklusion

Med udgangspunkt i ovenstående analyse bliver det muligt at besvare både hypotese 2 og specialets anden problemstilling. I denne forbindelse kan det konkluderes at der er konsensus blandt respondenterne om, at B&Os omdømme er blevet svækket i de senere år på tværs af de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen, hvilket er i modstrid med den seneste undersøgelse fra 2015 foretaget af Reputation Institute, hvori det fremgår at B&Os omdømme er i bedring (Reputation Institute, 2015). Det kan endvidere konkluderes, at B&O PLAY ikke er årsag til B&Os svækkede omdømme, som blandt andet kan ses ved, at et stort flertal af respondenterne angiver andre begrundelser end B&O PLAY i relation til hvad de mener er skyld i B&Os svækkede omdømme. Det kan derfor også konkluderes, at tesen om at et svækket B&O-omdømme, men en positiv holdning til B&O PLAY, indikerer at subbrandet B&O PLAY ingen negativ indvirkning har på B&Os image, holder stik. Dertil kan det konkluderes, at B&O PLAYs forsøg på at

tiltrække yngre kunder ikke har negative implikationer for B&Os omdømme, og at det samme gør sig gældende i forhold til B&O PLAYs billigere prisniveau. Dog er der her modsatrettede indikationer i de repræsentative undersøgelser i forhold til B&O PLAYs indvirkning på B&Os brandimage, men som det tidligere i analysen er beskrevet så kan de modstridende resultater forklares med aldersskellet, som gør sig gældende ved både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen. Med udgangspunkt i ovenstående kan hypotese 2 om, at B&O PLAY skader B&Os brandimage afkræftes, samtidig med at specialets anden problemstilling kan besvares med, at den generelle tendens er, at B&O PLAY har en positiv indvirkning på B&Os eksisterende danske kunders opfattelse af B&O og at B&O PLAY styrker B&Os brandimage.

4.4.5 Hypotese 3

Hypotese 3

Subbrandet B&O PLAY forringer brandloyaliteten blandt B&Os eksisterende danske kunder.

Hypotese 3 er udarbejdet med udgangspunkt i problemstillingen, som omhandler den indvirkning B&O PLAY har på B&Os eksisterende danske kunders brandloyalitet. Her indikerer resultaterne fra de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen, at brandloyalitet refererer til både forskellen i graden af præference til produkter fra B&Os forskellige produktlinjer, men samtidig hvorvidt B&Os produkter foretrækkes frem for brands fra konkurrerende virksomheder. Med dette udgangspunkt argumenteres det derfor, at brandloyalitet kan niveauinddeles i intern og ekstern præference. Med intern præference menes der hos hvilken af B&Os produktlinjer kundernes loyalitet ligger; altså om B&Os kunder foretrækker B&Os traditionelle produkter eller produkter fra B&O PLAY. Omvendt menes der med ekstern præference i hvilken grad B&Os eksisterende danske kunder er loyale over for B&Os produkter; altså om hvorvidt B&Os kunder foretrækker B&Os produkter frem for produkter fra konkurrerende brands, uanset graden af intern præference for virksomhedens produktlinjer. Nedenstående analyse vil tage udgangspunkt i ovenstående teori om intern og ekstern præference, og vil søge at finde ud af hvordan graden af præference påvirker B&Os eksisterende danske kunder, således at hypotese 3 kan besvares.

Gradsforskel i intern præference for B&Os produktlinjer

Ved gennemgang af resultaterne fra de individuelle interviews tegner der sig hurtigt et billede af, at graden af præference for B&Os produktlinjer varierer blandt respondenterne, som bidrager til modstridende

opfattelser af B&O PLAYs indvirkning på B&Os brandimage, dette på trods af at den generelle overvejende positive indstilling overfor B&O PLAY. Ovenstående observation falder i tråd med de tidligere præsenterede resultater fra de individuelle interviews, som indikerer at netop en positiv indstilling til B&O PLAY ikke nødvendigvis bevirker en højere grad af præference for B&O PLAY. Dette fordi det er muligt at kunne lide et produkt, men stadig foretrække et andet (Aaker, 1991). Den divergerende præferencegrad blandt respondenterne fra de individuelle interviews bliver tydeliggjort i spørgsmål 10 ved de individuelle interviews. Hertil viser besvarelsene, at halvdelen af respondenterne angiver, at de foretrækker B&Os traditionelle produkter, mens en tredjedel angiver at de foretrækker produkterne fra B&O PLAY. To af respondenterne svarede desuden at de ingen præference har. Resultaterne indikerer, at der er en relativt jævnbyrdig opdeling af præference, dog hvor hovedparten af respondenterne har præference for det traditionelle B&O. Ved at sammenholde dette med ovenstående diskussion om intern præference kan det ses, at der forefindes en gradsforskel i forhold til den interne præference for B&Os produktlinjer. Ovenstående tendenser gør sig også gældende i spørgeskemaundersøgelsen. Spørgsmål 11 i spørgeskemaundersøgelsen fokuserer på om der hersker en forskel i præferencegraden mellem B&Os traditionelle produkter og produkterne fra B&O PLAY. I denne forbindelse svarer 37,9% at de foretrækker B&O PLAYs produkter, 25,9% svarer at de foretrækker B&Os traditionelle produkter, og 27,6% svarer at de ingen præference har. Resultaterne viser, at der er en nogenlunde ligelig fordeling mellem holdningerne til B&Os produkter blandt respondenterne, dog med et lille flertal der foretrækker B&O PLAYs produkter, hvor præferencegraden derfor er størst. Hvis resultaterne bliver sat i forbindelse med diskussionen om intern præference, indikerer resultaterne fra spørgsmål 11, at der generelt eksisterer en forskel i graden af præference for B&Os produktlinjer på tværs af specialets undersøgelser.

Gradsforskel i intern præference kan skade B&Os brandimage

Førnævnte forskel i præferencegraden kan måske være med til at forklare de modstridende holdninger til B&O PLAY og B&O PLAYs indvirkning på B&O, som har vist sig at være gældende ved sammenholdelse af besvarelsene fra både de individuelle interviews og ved spørgeskemaundersøgelsen. Dette tydeliggøres eksempelvis ved at sammenholde besvarelsene i spørgsmål 19 fra de individuelle interviews, hvor halvdelen af respondenterne angiver at lanceringen af B&O PLAY har haft en positiv indvirkning på vedkommendes grad af præference for B&O, hvor tre svarer, at lanceringen af B&O PLAY har haft en negativ påvirkning på vedkommendes grad af præference for B&O. Ovenstående resultater bliver interessante, fordi de respondenter som svarer at lanceringen af B&O PLAY har haft en positiv indflydelse på deres grad af præference for B&O PLAY også er overvejende positivt indstillet over for B&O gennem resten af interviewet og vice versa. Denne observation underbygger indikationen af, at graden af

præference for B&Os traditionelle produktlinje kontra produktlinjen B&O PLAY resulterer i divergerende opfattelser af B&Os brandimage.

Lige som ved de individuelle interviews skaber forskellen i præferencegraden for de to forskellige produktlinjer hos B&O blandt respondenterne fra spørgeskemaundersøgelsen, konflikter mellem deres syn på B&O. Eksempelvis viser flere af kommentarerne fra de respondenter i spørgeskemaundersøgelsen som foretrækker B&O PLAY, at de mener at B&Os brandimage er blevet styrket ved introduktionen af B&O PLAY: "Kun positivt. Jeg synes det er befriende at B&O endelig løsriver sig fra sit oldnordiske ry." (spørgeskema, spm 17, besvarelse 6, bilag 14, s. 103), "Jeg synes det er godt, at B&O prøver at være med på beatet og fornyer sig rent produktmæssigt. Det er jo også med til at påvirke deres image positivt" (spørgeskema, spm 17, besvarelse 16, bilag 14, s. 104), "Det er fedt, at B&O nu producerer produkter med et mere ungdommeligt og moderne design, som tiltrækker yngre kunder. Det har været med til at puste støvet af det lidt gammeldags indtryk jeg har haft af B&O." (spørgeskema, spm.17, besvarelse 18, bilag 15, s. 104). Omvendt indikerer flere af besvarelserne fra respondenter, som foretrækker B&Os traditionelle produkter, at B&O PLAY ikke bidrager positivt til B&O: "B&O vil for meget. De burde arbejde på at styrke deres traditionelle brand og produkter i stedet for at lancere nye og billigere produkter" (spørgeskema, Spm. 13, besvarelse 11, bilag 15, s. 99), "Jeg mener ikke B&O PLAY er en fordel for B&O, og B&O PLAY gavner ikke mit indtryk af B&O." (spørgeskema, spm. 15, besvarelse 19, bilag 15, s. 99), "Jeg synes at de forsøger at være noget de ikke er. B&O er klassisk design og ypperlig kvalitet, ikke lavet til hipsterne der bare vil være smart i en fart og hele tiden ændrer mening om hvad de kan lide" (spørgeskema, spm. 13, besvarelse 19, bilag 15, s. 99).

Udligning af gradsforskel i intern præference kan styrke brandimage

Hvis man derimod ser nærmere på de uddybende kommentarer fra respondenter, som ikke foretrækker den ene produktlinje fremfor den anden, viser besvarelserne både i de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen en langt større positivitet overfor begge produktlinjer: "Jeg foretrækker egentlig en kombination af det. Der er nogle ting fra B&O som hvis jeg havde råd til det så havde jeg da helt klart købt det. Øhm. Men jeg synes også at det er nogle fede ting de har i B&O PLAYs kollektion" (Interview/respondent A, spm. 10, besvarelse 9, bilag 14, s. 81), "De to produktserier komplementerer hinanden - kun få produkter substituerer hinanden - f.eks. V1." (spørgeskema, spm. 11, besvarelse 30, bilag 15, s. 97), "Jeg kan lide begge dele, og jeg mener at de opfylder forskellige behov hos forbrugeren. Jeg har høretelefoner fra PLAY når jeg løber og har BeoVision hjemme i stuen" (spørgeskema, spm. 11, besvarelse 31, bilag 15, s. 91). Ovenstående angiver en stærk indikation af, at det mest fordelagtige for en virksomhed

vil være, at søge at udjævne forskellene i graden af præference for virksomhedens produktlinjer, da dette vil kunne minimere eventuelle negative holdninger til virksomhedens produkter, og derved styrke det overordnet indtryk af virksomheden og virksomhedens overordnede brandimage. Dog skal det i denne sammenhæng nævnes, at den positive indstilling til B&O PLAY, som gør sig gældende i både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen, i reglen ikke er dårligt for B&O. Som resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen indikerer, påvirker den overvejende positive indstilling over for B&O PLAY respondenternes syn på B&Os brandimage positivt, som er en central tendens at have for øje. Den overvejende positive indstilling til B&O PLAY bliver kun problematisk, fordi holdningen ikke deles af alle respondenter, og at nogle i denne forbindelse synes at B&O PLAY skader B&Os omdømme jf. ovenstående uddybende kommentarer fra de repræsentative undersøgelser. Hvis den positive holdning til B&O PLAY blev delt af alle respondenter på tværs af undersøgelserne, uanset produktpræferencer, ville det højst sandsynligt ikke påvirke B&Os omdømme på samme måde jf. ovenstående uddybende kommentarer fra respondenter som ikke foretrækker den ene produktlinje frem for den anden. Problematikken opstår netop, fordi nogle af respondenterne foretrækker B&Os traditionelle produkter, og derfor ikke kan se pointen i introduktionen af B&O PLAY, og derfor mener at B&O PLAY skader B&Os omdømme.

Høj grad af ekstern præference styrker brandimage

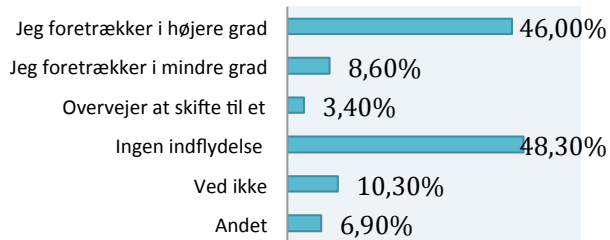
Omdrejningspunktet for besvarelsen af hypotese 3 findes blandt andet i spørgsmål 20 i de individuelle interviews. Hertil indikerer otte af de ti respondenter, at lanceringen af B&O PLAY ikke har fået dem til at overveje at skifte til et konkurrerende brand. En enkelt respondent er indifferent med den begrundelse at vedkommende er ligeglad med hvilket brand produkterne er fra (Interview/respondent D, spm. 20, besvarelse 9, bilag 14, s. 89). Kun for én enkelt respondent har lanceringen af B&O PLAY en negativ indflydelse på dennes grad af præference for B&O og, som dermed har fået vedkommende til at overveje at skifte til et konkurrerende brand. Eftersom flertallet af respondenterne i de individuelle interviews angiver at lanceringen af B&O PLAY ikke har haft nogen negativ indflydelse på om de foretrækker B&O, indikerer dette at B&O PLAY ikke har en negativ indvirkning på præferencegraden for B&O. At kun én respondent svarer, at denne overvejer at skifte til et konkurrerende brand på grund af B&O PLAY, underbygger indikationen af at den eksterne brandloyalitet blandt respondenterne fra de individuelle interviews er høj. Dette begrundes med, at hvis blot én respondent overvejer at skifte til et konkurrerende brand til trods for at flere af respondenterne gennem de individuelle interviews mener at B&O PLAY kan skade B&Os omdømme, så må den eksterne grad af præference for B&O, alt andet lige, være høj, når respondenterne kan sætte sig ud over deres negative holdning til B&O PLAY og forblive kunde hos B&O.

Hvis man kigger på resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, viser det sig at tendensen er den samme, som ved de individuelle interviews; at B&O PLAY ikke forringer præferencegraden hos respondenterne fra spørgeskemaundersøgelsen og, at den eksterne brandloyalitet er høj. Spørgsmål 20 i spørgeskemaundersøgelsen tager udgangspunkt i hvilken indflydelse B&O PLAY har på præferencegraden for B&O blandt respondenterne³, og viser, at 46,6% i højere grad foretrækker B&Os produkter efter lanceringen af B&O PLAY, hvilket højest sandsynligt kan forklares med at flere af respondenterne peger på, at de først er blevet B&O kunder efter lanceringen af B&O PLAY: "Jeg har for første gang købt B&Os produkter ved at erhverve mig B&O PLAYs højtalere og høretelefoner, som lever op til mine forventninger" (Spørgeskema, spm. 14, besvarelse 3, bilag 15, s. 99), "Ja, jeg har for første gang købt B&Os produkter via B&O PLAY, og produkterne er super fede i designet og passer perfekt i min lejlighed" (spørgeskema, spm. 14, besvarelse 7, bilag 15, s. 100). Det snævre flertal af respondenterne, 48,3%, svarer at lanceringen af B&O PLAY ikke har haft nogen indflydelse på deres grad af præference for B&O, hvorimod blot 8,6% svarer at de i mindre grad foretrækker B&Os produkter efter introduktionen af B&O PLAY, og kun 3,4% svarer at B&O PLAY er skyld i at de overvejer at skifte til et konkurrerende brand. Når flertallet af respondenterne enten svarer, at de foretrækker B&O PLAYs produkter efter lanceringen af B&O eller at lanceringen af B&O PLAY ikke har haft nogen indvirkning på deres grad af præference for B&O, må det derfor forventes at B&O PLAY ikke har nogen negativ effekt på respondenternes grad af præference for B&O. Indikationen af en høj grad af ekstern præference blandt respondenterne i både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen, vurderes til at være et godt udgangspunkt for B&O, netop fordi litteraturen (Aaker, 1991; Kastberg, 2010; Keller, 2013) peger på, at en sådan grad af præference for virksomhedens brands kontra brands fra konkurrerende virksomheder, er et udtryk for en overordnet tilfredshed blandt kunderne (se diskussion om loyale kunder s. 98). Den høje grad af brandloyalitet kan måske også være med til at forklare, at på trods af at flere af respondenterne foretrækker B&Os traditionelle produkter og ikke synes B&O PLAY bidrager med noget godt, stadig ikke mener at B&O PLAY skader B&Os omdømme, fordi deres eksterne præference muligvis er så stærk, at den er af større betydning end deres negative holdninger til B&O PLAY.

³ Respondenterne i spørgsmål 20 har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder, da det blev vurderet at eventuelle svarkombinationer ville være interessante og ville kunne give et mere relevant og nuanceret resultat. Derfor gøres der opmærksom på at den samlede procentfordeling i spørgsmål 20 overstiger 100%.

Spørgeskemaundersøgelsen

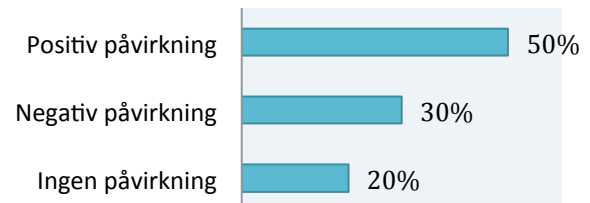
■ Hvilken indflydelse har B&O PLAY haft på din grad af præference for B&O?



Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, spm. 20, bilag 15, s. 107

De individuelle interviews

■ Hvilken påvirkning har lanceringen af B&O PLAY haft på din grad af præference for B&O?"



Kilde: de individuelle interviews, spm. 19, bilag 14, s. 88

Aldersskellets indvirkning

Også i besvarelsen af hypotese 3 fremkommer det, at der er aldersdeterminerede forskelle i præferencen for B&O og B&O PLAY. Det er gennemgående de yngre blandt respondenterne i både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen, der udtrykker decideret positivitet til B&O PLAYs påvirkning på deres grad af præference for B&O, hvilket fremgår af spørgeskemaets spørgsmål 11, besvarelse 16: "Flot design til billigere priser, som stort set kan det samme som de traditionelle produkter" (spørgeskema, spm. 11, besvarelse 16, alder 21-30 år, bilag 15, s. 77). Hvor det omvendt generelt er den ældre del, som udtrykker at B&O PLAY har en negativ indflydelse på deres grad af præference for B&O: "jeg er ked af at sige det, for jeg anser mig jo selv for at være yderst loyal over for B&O. Men jo en smule negativt. Det kan vi altså ikke komme udenom" (interview/respondent H, spørgsmål 19, besvarelse 7, alder 51-60 år, bilag 14, s. 88). Dette kan yderligere være med til at underbygge årsagen til gradsforskellen i den interne præference for B&Os produkter, som er beskrevet tidligere. Samtidig kan aldersskellet i præferencen for B&Os produkter også være en medvirkende faktor til, at der, i de individuelle interviews, er en mere ligelig fordeling af holdningerne til B&O PLAY og subbrandets indvirkning på B&Os brandimage sammenholdt med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Dette fordi, der i de individuelle interviews, er en mere jævn aldersfordeling sammenlignet med spørgeskemaundersøgelsen, hvor der er en overrepræsentation af det yngre kundesegment. Derfor vurderes det, at aldersskellet også i denne sammenhæng er værd at have for øje. Omvendt er B&O PLAY lanceret for at tiltrække et nyt og yngre kundesegment, og med udgangspunkt i de overordnede resultater, indikeres det at B&O PLAY opfylder sit formål om appel for dette kundesegment.

Stærke indikationer af en afkræftelse af hypotese 3

Med udgangspunkt i spørgsmål 19 i de individuelle interviews, hvor flertallet mener at B&O PLAY har haft en positiv indvirkning på deres grad af præference for B&O, resultaterne fra spørgsmål 20 fra de individuelle interviews, hvor blot én respondent overvejer at skifte til et konkurrerende brand på grund af B&O PLAY, og spørgsmål 20 i spørgeskemaundersøgelsen, hvor flertallet svarer at B&O PLAY ikke forringer deres grad af præference for B&O, må det derfor konkluderes at resultaterne fra de både individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen, indikerer at B&O PLAY ikke foringer respondenternes præference for B&O; at den eksterne brandloyalitet er høj, og at der derfor hersker stærke indikationer af hypotese tre kan afkræftes.

Delkonklusion

Med udgangspunkt i analysen af de repræsentative undersøgelsers resultater kan det konkluderes, at det er muligt at opdele brandloyalitet i en intern og ekstern præference, hvor virksomheder bør søge at udligne de forskelle der end måtte være i den interne grad af præference, mens graden af ekstern præference bør søges højnet for derigennem at skabe de bedste forudsætninger for et stærkt brandimage. Desuden kan det for hypotese 3 konkluderes, at der eksisterer gradsforskel i relation til den interne præference for B&Os produkter blandt respondenterne, som disharmonerer med indikationerne fra hypotese 1 og hypotese 2, fordi gradsforskellen i præference for B&Os produktlinjer skaber divergerende holdninger til B&O PLAY og B&O PLAYs indflydelse på B&Os image. Dette understreger formodningen om, at den interne præference bør søges minimeret, for at undgå modstridende holdninger til virksomheden, som skader virksomhedens brandimage. Omvendt viser resultaterne fra analysen, at B&O PLAY overordnet set har en positiv indflydelse på respondenterne eksterne præference for B&O, og derfor afkræfter hypotese 3 om, at B&O PLAY forringer brandloyaliteten blandt B&Os eksisterende danske kunder.

Specialets tredje problemstilling besvares derfor med, at B&O PLAY har haft divergerende indflydelse på respondenterne brandloyalitet for B&O. Internt, har B&O PLAY bidraget til en gradsforskel i præferencegraden for B&Os produktlinjer, som på den ene side har resulteret i modstridende holdning til B&O PLAY, som synes at skade B&Os brandimage, men på den anden side ikke har skadet den høje eksterne brandloyalitet, som synes at herske blandt respondenterne. Dette fordi flertallet af de respondenter, som svarer at de foretrækker B&Os traditionelle produkter og samtidig mener at B&O PLAY ikke bidrager med noget godt til B&Os omdømme, samtidig ikke mener at B&O PLAY har skadet deres grad af præference for B&O, og at de stadig ønsker at forblive B&O-kunder. Hvordan B&O bedst muligt styrker

sit brandimage via et subbrand, søges afklaret ved nedenstående analyse til hypotese 4 og specialets fjerde problemstilling.

4.4.6 Hypotese 4

Hypotese 4

Det styrker de eksisterende danske kunders opfattelse af B&Os brandimage samt styrker de eksisterende danske kunders brandloyalitet, at B&O skaber større distance mellem forældrebrandet og subbrandet.

Hypotese 4 er udarbejdet med det formål, at blive i stand til bedre at besvare problemstilling 2: "Hvordan kan B&O bedst muligt styrke brandimage og brandloyaliteten hos de eksisterende danske kunder ved implementering af et subbrand?". I denne forbindelse tager hypotese 4 udgangspunkt i teorien om, at et billigere subbrand kan devaluere forældrebrandet og derved skade virksomhedens brandimage (Jensen, 2013; Juel, 2013). Tanken bag hypotesen har derfor været at teste om man kan undgå devaluering ved at skabe distance mellem det billigere subbrand og forældrebrandet, således at forældrebrandet ikke bliver associeret med det billigere subbrand, og derfor ikke kan påvirke virksomhedens brandimage negativt; altså om det vil påvirke B&O og virksomhedens brandimage positivt at skabe distance mellem B&O PLAY og B&Os traditionelle produkter. Dette er blevet vurderet til at være relevant, netop fordi B&O PLAY er et billigere subbrand til B&O, og fordi problemformuleringen søger en afklaring på hvordan man styrker brandimage gennem et subbrand. Hvis gennemgangen af undersøgelsens resultater peger i retning af, at en distance mellem subbrand og forældrebrand er en gavnlig måde hvorpå at styrke B&Os omdømme, vil det kunne bruges i forhold til den videre diskussion om, hvad B&O kan gøre for at styrke sit brandimage via et subbrand.

Distancering mellem forældrebrand og subbrand

Ud fra spørgsmål 24 i de individuelle interviews, som omhandler hvilken indvirkning det vil have på respondenterne, hvis B&O PLAY blev adskilt fra B&O under eget brand, svarer fem ud af de ti respondenter, at de ville foretrække B&O i mindre grad som konsekvens af en sådan adskillelse af produktlinjerne. Lige under halvdelen, fire ud af ti, svarer at de vil foretrække B&O i større grad end på nuværende tidspunkt, hvis B&O PLAY bliver adskilt fra B&O og lanceret under eget brand. Selvom flertallet er snævert, indikerer de ovenstående resultater fra de individuelle interviews, at en adskillelse af B&O fra B&O PLAY ikke vil have en ønskværdig positiv effekt for B&O. Dette understøttes af det fremkomne resultat fra hypotese 3 og den førromtalte teori om, at det snarere er mere fordelagtigt at skabe større overensstemmelse mellem

subbrand og forældrebrand end at skabe distance, for at søge at påvirke forbrugerne til positive brandassociationer og dermed styrke B&Os brandimage. Samme tendens gør sig gældende i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. I spørgsmål 21 i spørgeskemaundersøgelsen, hvori der spørges ind til, hvilken virkning en fremadrettet markedsføring af B&O PLAY, under eget brand med navnet PLAY, vil have på respondenterne, svarer flertallet 43,1%, at de derved vil foretrække B&O i mindre grad, hvor blot 15,5% svarer at de derved vil foretrække B&O i højere grad. På baggrund af spørgsmål 24 i de individuelle interviews og spørgsmål 21 i spørgeskemaundersøgelsen kan det udledes, at en yderligere distance mellem B&O PLAY og B&O overordnet set ikke vil bidrage positivt i forhold til både respondenternes præference for og opfattelse af B&O, og at udsagnet i hypotese 4 derfor er ikke er endegyldigt.



Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, spm. 21, bilag 15, s. 107



Kilde: de individuelle interviews, spm. 24, bilag 14, s. 92

Aldersskellets indflydelse

Selvom udsagnet i hypotese 4 ikke er endegyldigt, vurderes det at nuanceringen i besvarelserne fra de repræsentative undersøgelser er centrale at have for øje. Derfor er det værd også at se nærmere på spørgsmål 23 i de individuelle interviews, hvor respondenterne bliver spurgt om hvorvidt en adskillelse af subbrandet B&O PLAY fra forældrebrandet B&O, som beskrevet ovenfor, vil påvirke B&O omdømme positivt eller negativt. Til dette svarer lige under halvdelen af respondenterne, 4 ud af 10, at de derved vil foretrække B&O i mindre grad, hvor det samme antal respondenter, 4 ud af 10, svarer, at de i så tilfælde vil foretrække B&O i større grad. Dog kan det af besvarelserne ses, at denne forskel i præference synes at være aldersdetermineret, idet de yngre respondenter angiver, at de ville foretrække B&O i mindre grad, hvorimod de ældre respondenter omvendt angiver det modsatte. Se nedenstående tabeller, for en visualisering af aldersskellet i de individuelle interviews.

Krydstabulering mellem i hvor grad en distancering mellem B&O og B&O PLAY ville påvirke respondenternes præference for B&O og aldersstrata i de individuelle interviews (R=antal respondenter, som har svaret):

		Svarmuligheder		
		I større grad	I mindre grad	Ingen påvirkning
A L D E R	20-30 år	10% (1 R)	10% (1 R)	
	31-40 år	10% (1 R)	10% (1 R)	
	41-50 år		20% (2 R)	
	51-60 år	10% (1 R)	10 % (1 R)	
	61- år	10% (1 R)		10% (1 R)

Kilde: de individuelle interviews, spm. 24, bilag 14, s. 92.

Dog er B&O PLAY som tidligere beskrevet lanceret for at tiltrække netop de yngre forbrugere, hvorfor der kan argumenteres for at de yngre respondents besvarelse ved spørgsmål 23 er den primære målestok i denne sammenhæng. Ved at se på besvarelserne blandt de yngre respondenter bliver det klart, at en øget distancering mellem B&O og B&O PLAY vil have en negativ påvirkning på graden af præference for B&O. En sådan adskillelse af subbrand fra forældrebrand vil ifølge de yngre respondenter svække den positive opfattelse af B&O. Hvis man kigger på spørgeskemaundersøgelsens resultater, tegner der sig et lignende billede. De uddybende svar i spørgsmål 21 i spørgeskemaundersøgelsen peger på, at årsagen til at flertallet af respondenterne mener at en distancering vil være en dårlig ide, skyldes at respondenterne mener at en distancering mellem B&O og B&O PLAY vil skade deres syn på B&O PLAY: "Så ville man jo ikke føle man købte B&O på samme måde. Derfor nej, så tror jeg ikke det er en god ide." (spørgeskema, spm. 21, besvarelse 1, bilag 15, s. 107). Se nedenstående tabel for en visualisering af aldersskellet i spørgeskemaundersøgelsen.

Krydstabulering mellem i hvor grad en distancering mellem B&O og B&O PLAY ville påvirke respondenternes præference for B&O og aldersstrata i spørgeskemaundersøgelsen (R=antal respondenter, som har svaret):

		Svarmuligheder			
		I større grad	I mindre grad	Ingen påvirkning	Ved ikke
A L D E R	0-20 år		1,7% (1 R)		
	21-30 år	6,8% (4 R)	15,5% (9 R)	1,7% (1 R)	1,7% (1 R)
	31-40 år	3,4% (2 R)	13,7% (8 R)	10,3% (6 R)	
	41-50 år	1,7% (1 R)	6,8% (4 R)	15,5% (9 R)	
	51-60 år	3,4% (2 R)	1,7% (1 R)	6,8% (4 R)	1,7% (1 R)
	61- år	3,4% (2 R)		1,7% (1 R)	1,7% (1 R)

Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, spm. 21, bilag 15, s. 107.

Præferencegradens indflydelse

Det interessante i sammenhæng med ovenstående er, at de individuelle svar viser at holdningen til at en distancering mellem produktlinjerne vil skade B&O PLAY, endvidere kan tilskrives de respondenter, som i forvejen er positivt indstillet over for B&O PLAY og som foretrækker B&O PLAYs produkter fremfor de traditionelle, ligesom det gør sig gældende ved de individuelle interviews. Anderledes ser det ud, hvis man ser nærmere på de individuelle svar fra respondenter i spørgeskemaundersøgelsen, som foretrækker B&Os traditionelle produkter, og som samtidig mener at B&O PLAY skader B&Os omdømme. Disse respondenter mener i stedet, at en distancering mellem produktlinjerne vil gavne deres præference for B&O. Disse observationer fra både de individuelle interviews og spørgeskemaundersøgelsen underbygger den tidligere nævnte indikation af, at der er modstridende holdninger til B&Os produktlinjer og B&O PLAYs virkning på B&Os brandimage. Hertil, viser de individuelle besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen (bilag 13, s. 54-78) og besvarelserne i spørgsmål 10, 12 og 19 fra de individuelle interviews (bilag 14, s. 81, 82, 88), at holdningerne til B&O PLAY afhænger af præferencegraden mellem B&O PLAY og B&Os traditionelle produkter, og at både holdningerne til B&O PLAY og forskellen i præferencegrad afhænger af alder, som indikeres i nedenstående tabeller.

Krydstabulering mellem præferencegraden for enten B&Os traditionelle produkter eller produkter fra B&O PLAY, B&O PLAYs påvirkning på B&Os omdømme og aldersstrata i de individuelle interviews (R=antal respondenter, som har svaret):

		ALDER				
		20-30 år (2 R)	31-40 år (2 R)	41-50 år (2 R)	51-60 år (2 R)	61- år (2 R)
S V A R M U L I G H E D E R	Foretrækker de traditionelle produkter/ positiv påvirkning på omdømme					
	Foretrækker de traditionelle produkter/ negativ påvirkning på omdømme			10% (1 R)		20% (2 R)
	Foretrækker de traditionelle produkter/ ingen påvirkning på omdømme		10% (1 R)		10% (1 R)	
	Foretrækker de traditionelle produkter/ ved ikke					
	Foretrækker PLAY/ positiv påvirkning på omdømme	10% (1 R)	10% (1 R)	10% (1 R)		
	Foretrækker PLAY/ negativ påvirkning på omdømme					
	Foretrækker PLAY/ ingen påvirkning på omdømme					
	Foretrækker PLAY/ ved ikke					
	Ingen præference/ positiv påvirkning på omdømme				10% (1 R)	
	Ingen præference/ negativ påvirkning på omdømme					
	Ingen præference/ ingen påvirkning på omdømme					10% (1 R)
	Ingen præference/ ved ikke					
	Ved ikke/ positiv påvirkning på omdømme					
	Ved ikke/ negativ påvirkning på omdømme					
	Ved ikke/ ingen påvirkning på omdømme					
	Ved ikke/ ved ikke					

Kilde: de individuelle interviews, spm. 10 og 11, bilag 14, s. 81 og 82.

Krydstabulering mellem præferencegraden for enten B&Os traditionelle produkter eller produkter fra B&O PLAY, B&O PLAYs påvirkning på B&Os omdømme og aldersstrata i spørgeskemaundersøgelsen (R=antal respondenter, som har svaret):

		Alder					
		0-20 år (1 R)	21-30 år (15 R)	31-40 år (16 R)	41-50 år (13 R)	51-60 år (7 R)	61- år (4 R)
S V A R M U L I G H E D E R	Foretrækker de traditionelle produkter/ positiv påvirkning på omdømme				5,1% (3 R)		
	Foretrækker de traditionelle produkter/ negativ påvirkning på omdømme			1,7% (1 R)		3,4% (2 R)	3,4% (2 R)
	Foretrækker de traditionelle produkter/ ingen påvirkning på omdømme			3,4% (2 R)	1,7% (1 R)		1,7% (1 R)
	Foretrækker de traditionelle produkter /ved ikke			1,7 % (1 R)		1,7% (1 R)	
	Foretrækker PLAY/ positiv påvirkning på omdømme		13,7% (8 R)	13,7% (8 R)	3,4% (2 R)		
	Foretrækker PLAY/ negativ påvirkning på omdømme		1,7% (1 R)				
	Foretrækker PLAY/ ingen påvirkning på omdømme				1,7% (1 R)		
	Foretrækker PLAY/ ved ikke		1,7% (1 R)	1,7% (1 R)			
	Ingen præference/ positiv påvirkning på omdømme	1,7% (1 R)	6,8% (4 R)	1,7% (1 R)	5,1% (3 R)	3,4% (2 R)	
	Ingen præference/ negativ påvirkning på omdømme				1,7% (1 R)		
	Ingen præference/ ingen påvirkning på omdømme			1,7% (1 R)	5,1% (3 R)		
	Ingen præference/ ved ikke						
	Ved ikke/ positiv påvirkning på omdømme						
	Ved ikke/ negativ påvirkning på omdømme						
	Ved ikke/ ingen påvirkning på omdømme			1,7% (1 R)		3,4% (2 R)	
	Ved ikke/ ved ikke		1,7% (1 R)				1,7% (1 R)

Kilde: spørgeskemaundersøgelsen, spm. 11 og 15, bilag 15, s. 96 og 101.

Delkonklusion

Baseret på analysen af de repræsentative undersøgelser i forbindelse med besvarelsen af hypotese 4 kan det konkluderes, at respondenterne overordnet set vil foretrække B&O i mindre grad, hvis der skabes større distance mellem subbrandet B&O PLAY og forældrebrandet B&O, hvorimod en harmonisering med større sandsynlighed vil være end bedre løsning for B&O. Desuden gør resultaterne fra de repræsentative undersøgelser det muligt at konkludere, at teorien om at et billigere subbrand devaluerer forældrebrandet ikke gør sig gældende i relation til casen om B&O og B&O PLAY, da respondenterne ikke mener, at B&O PLAYs billigere prisniveau devaluerer B&O. Det konkluderes derfor at tesen i hypotese fire ikke stemmer overens med analysen resultater, og at specialets fjerde problemstilling kan besvares med, at flertallet af respondenterne, på tværs af de repræsentative undersøgelser, mener at B&O bør undgå en distancering mellem subbrand og forældrebrand. I denne forbindelse indikerer resultaterne endvidere, at der i stedet bør arbejdes målrettet på at styrke forholdet mellem B&O PLAY og B&O ved at skabe synergi og en bedre balance mellem produktlinjerne, for derigennem at skabe det bedste udgangspunkt for at styrke brandimage og skabe en stærkt brandloyalitet. Dog indikerer ovenstående analyse også, at holdningerne til en distancering mellem B&O og B&O PLAY divergerer afhængig af alder og præference; altså at de yngre respondenter med præference for B&O PLAY, mener at en distancering bidrager negativt til B&Os brandimage, hvorimod de ældre respondenter med præference for B&Os traditionelle produkter, mener at en distancering bevirker en positiv indvirkning på B&Os brandimage. Denne gradsforskel konkluderes til at være essentiel at tage med i de videre overvejelser omkring hvordan B&O styrker sit brandimage via B&O PLAY bedst muligt, og at en harmonisering ikke nødvendigvis entydigt er den bedste løsning.

4.5 Analysens konklusion

Ved at granske analysen og dennes delkonklusioner, er følgende samlet konklusion udledt. Qua analysen konkluderes det, at B&Os eksisterende danske kunder generelt ikke er negativt indstillet over for B&O PLAY, men synes godt om subbrandet B&O PLAY og produkterne herfra. Desuden konkluderes det, at B&O PLAY ikke overordnet set har skadevirkning på B&Os brandimage, men generelt styrker opfattelsen af B&O og bidrager positivt til graden af præference over for B&O. Hertil viser analysen at brandloyalitet, foruden at være en afhængig variabel til subbrandet, også influerer opfattelsen af B&O, og derfor også eksisterer som uafhængig variabel til brandimage. Dette konkluderet på baggrund af modellen om subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage samt teorien om intern- og ekstern præference. I denne forbindelse kan det endvidere konkluderes, at der hersker gradsforskel i den interne præference for B&O, som skaber modsatrettede holdninger til B&O PLAYs indvirkning på B&Os brandimage, på trods af

indikationen af, at det billigere subbrand B&O PLAY ikke virker devaluerende på forældrebrandet B&O. Dette kan forklares med alderskellet, som indikerer at der hersker en forskel i holdningerne til B&O PLAY og subbrandets indvirkning på B&O, baseret på alder, hvilket vurderes til at være essentielt at have for øje i specialets videre diskussion og anbefaling. Desuden konkluderes det, at analysen indikerer, at divergerende holdninger til B&O PLAY bedst bliver elimineret ved at B&O skaber synergi mellem B&O PLAY og B&O, som samtidig kan mindske sandsynligheden for kannibalisering mellem produktlinjerne. Afslutningsvis kan det konkluderes, at der er stærke indikationer af, at B&O ikke bør øge distancen mellem subbrandet B&O PLAY og forældrebrandet B&O, men at disse indikationer samtidig er betinget af både et skel i alder og graden af præference for B&Os produktlinjer. Denne modstridighed vil blive diskuteret og behandlet i specialets videre diskussion og anbefaling.

5. Diskussion

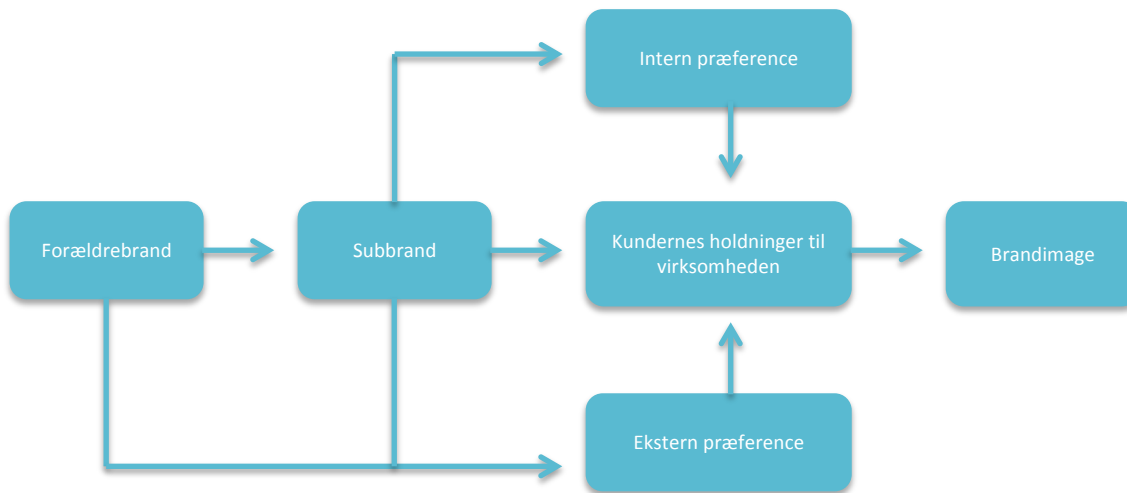
5.1 Introduktion

Det overordnede mål med diskussionen er, at blive i stand til at besvare problemformuleringen med vægt på hvordan virksomheder kan styrke sit brandimage via subbrands. Diskussionen vil blandt andet tage udgangspunkt i relevante resultater og konklusioner fra ovenstående analyse, som vil blive diskuteret med udgangspunkt i fordele og ulemper ved de foreslåede strategier. Afsnittet afsluttes med en konklusion, hvori der ledes op til specialets anbefaling, som vil tage udgangspunkt i konklusionerne fra analysen.

5.2 Analysens fremfundne faktorer for påvirkning af subbrands og brandimage

5.2.1 Modellen om subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage

Både litteraturen og specialets analyse peger på, at der er en korrelation mellem subbrands, brandimage og brandloyalitet. Det er netop denne korrelation, som nedenstående model om subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage, tager udgangspunkt i. Tanken bag modellen er, at skabe overblik via en visualisering af processen bag subbrandets påvirkning på brandloyalitet, og videre brandloyalitets påvirkning på kundernes holdning til virksomheden og virksomhedens brandimage. Formålet hertil er, at skabe en større forståelse for subbrandets påvirkningsdynamikker i relation til graden af brandloyalitet og brandimage.



Kilde: specialets forfattere - modellen om subbrandets indvirkning på brandloyalitet og brandimage.

Subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage

Ovenstående model viser først og fremmest, at en opdeling af brandloyalitet kun er nødvendig, når der er tale om en virksomhed med mere end blot ét brand eller mere end blot én produktlinje. Hvis der er tale om en virksomhed med blot ét brand, forældrebrandet, kan kundernes grad af præference kun måles på den eksterne præference. Dette, fordi deres præferencegrad derfor ikke kan variere internt mellem virksomhedens brands eller produktlinjer, når kunderne blot har ét brand at forholde sig til og én produktlinje at købe fra. Dette forklarer pilen fra forældrebrand til ekstern præference. Det centrale i dette speciales kontekst er imidlertid hvordan et subbrand kan påvirke brandimage og brandloyaliteten hos virksomhedens kunder, hvorfor denne korrelation er det centrale i ovenstående model.

Hvis en virksomheden består af flere produktlinjer, kan kundernes brandloyalitet opdeles, fordi kunderne derved har mulighed for at udvikle intern præference mellem virksomhedens egne produktlinjer, hvilket forklarer pilen fra subbrand til intern præference. Samtidig besidder kunderne også en grad af ekstern præference, fordi selvom der måske hersker en grad af præference internt for én af virksomhedens produktlinjer, kan kunderne stadig i højere eller mindre grad foretrække virksomhedens overordnede brand frem for brands fra konkurrerende virksomheder. Dette forklarer pilen fra subbrand til ekstern præference. I denne forbindelse bør det nævnes at både den interne- og den eksterne præference skal ansues som relative størrelser. Intern præference er baseret på forholdet mellem virksomhedens produktlinjer og ekstern præference tager udgangspunkt i relationen mellem virksomhedens brand og brands fra konkurrerende virksomheder. Relativiteten er et vigtigt aspekt i ovenstående tanke om intern-

og ekstern præference. Dette fordi det argumenteres at det er nødvendigt, at der er tale om variabler som kan opholdes mod andre variabler, for derigennem at blive i stand til at påpege eventuelle forskelle i præferencegraden og derigennem måle graden af brandloyalitet. Modellen illustrerer samtidig, at kundernes holdninger til virksomheden er omdrejningspunktet og bindeleddet mellem subbrandet, præferencesegmenterne og brandimage. Anskuelsen om vigtigheden af kundernes holdninger til virksomheden, tager udgangspunkt i Kellers og Kastbergs teorier om, at kunders holdninger til og opfattelse af virksomheden udgør virksomhedens brandimage, som bliver underbygget af resultaterne fra specialets undersøgelser, der peger på at respondenternes holdninger til B&O PLAY påvirker virksomhedens brandimage (Keller, 2013; Kastberg, 2010). Pilen mellem subbrand, præferencesegmenterne og brandimage er netop for at illustrere ovennævnte korrelation; at kundernes holdninger til virksomheden påvirkes af både subbrandet og den interne og eksterne grad af præference, og at disse holdninger i sidste ende påvirker virksomhedens brandimage. Korrelationen mellem subbrand, brandloyalitet og brandimage med subbrand som uafhængig variabel til de afhængige variable brandloyalitet og brandimage, tager udgangspunkt i specialets formål om at undersøge hvilken indvirkning et subbrand har på virksomhedens brandimage og kundernes brandloyalitet. Derfor kan det ikke udelukkes, at subbrands i en anden kontekst kan fungere som afhængig variabel til brandimage og brandloyalitet. Det skal i denne forbindelse også nævnes, at det ikke kan udelukkes at ovenstående inddeling af brandloyalitet i intern og ekstern præference, også kan gøre sig gældende ved andre typer af brand extensions. Dog er modellen alene bygget på subbrands, fordi specialets undersøgelser, som modellen og den dertilknyttede teori tager udgangspunkt i, kun fokuserer på subbrands, hvorfor det synes invalid at generalisere blandt alle typer af brand extensions, fordi der kan herske forskelle i påvirkningen. I denne forbindelse er det essentielt at nævne, at det er muligt for kunder at kunne lide et produkt eller synes om en given virksomhed uden at virksomheden er det fortrukne brand (Aaker, 1991); det er eksempelvis muligt at kunne lide Coca cola, men at foretrække Pepsi, hvilket forklarer pilen mellem subbrand og kundernes holdninger udenom præferencesegmenterne.

Kritik af modellen om subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage

Ovenstående model er udarbejdet med udgangspunkt i specialets problemfelt, som netop fokuserer på at belyse årsagssammenhæng mellem subbrands, brandloyalitet og brandimage. Derfor tager modellen ikke højde for andre påvirkende faktorer end brandloyalitet i samspillet mellem subbrands og brandimage. Det er dog svært at forestille sig, at der ikke er andre faktorer end brandloyalitet som kan påvirke samspillet mellem subbrands og brandimage, hvorfor modellen blot skal (og kan) anvendes i kontekster, hvor der udelukkende fokuseres på brandloyalitet, som påvirkende faktor til subbrands indflydelse på brandimage.

Dette gør modellen begrænset i brug, og giver derfor også et begrænset indblik i påvirkningsprocessen mellem subbrands og brandimage. Omvendt, synes det at modellen er et centralt element i dette speciales kontekst, fordi den netop visualiserer den korrelation, som søges belyst i specialets problemformulering. Ovenstående begrænsninger er dog vigtige at have for øje, når modellen sættes i forbindelse med subbrands indvirkning på brandimage. Det er endvidere vigtigt at belyse, at modellen om subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage tager udgangspunkt i brandloyalitet som uafhængig variabel til brandimage; altså at det er graden af brandloyalitet som påvirker kundernes holdninger til virksomheden og derved brandimage, hvor brandimage derfor fungerer som den afhængige variabel. Dette fordi modellen, som tidligere nævnt, primært er udarbejdet på baggrund af de indikationer specialets analyse har fremført, som netop indikerer at brandloyalitet er den uafhængige eller påvirkende variabel. Litteraturen peger imidlertid på, at forholdet mellem brandimage og brandloyalitet også kan ses som en dualitet; at der ikke blot er tale om en envejs-påvirkning mellem brandloyalitet og brandimage, men at de påvirker hinanden (Aaker, 2004; Keller, 2008; Kapferer, 2008; Keller, 2013). Dette betyder, at graden af brandloyalitet kan påvirke kundernes opfattelse af virksomheden og derved brandimage, men at brandimage også i den grad kan påvirke kundernes grad af præference for virksomhedens brand. Omvendt indikerer specialets undersøgelser, at brandimage ikke direkte påvirker graden af præference for B&Os produkter, da undersøgelsen indikerer at den eksterne grad af præference for B&Os produkter stadig er høj på trods af at flere af respondenterne mener, at B&Os brandimage er svækket. Derfor vurderes det, at førnævnte dualitet er interessant at gå i dybden med ved en videre undersøgelse.

5.2.3 Intern og ekstern præference

Litteraturen om brandloyalitet præsenteret i specialets teoriafsnit, fokuserer på det der i analysen er præsenteret som den eksterne præference (Jacoby & Chestnut, 1978; Aaker, 1991; Kastberg, 2010; Keller, 2013); altså hvor loyale kunder er over for et brand sammenlignet med brands fra konkurrerende virksomheder. Omvendt fokuserer litteraturen i mindre grad, hvis overhovedet, på hvad der sker med kundernes grad af præference, når en virksomhed består af mere end blot ét brand eller én produktlinje, og hvilke komplikationer det kan føre med sig. Det er netop denne problematik som søges belyst og konceptualiseret ved at gradinddele brandloyalitet i ekstern og intern præference, hvor der tages højde for både den eksterne del, om i hvor høj grad kunderne foretrækker et brand frem for et konkurrerende brand, og den interne del omhandlende kundernes interne præferencer for produkter på tværs af virksomhedens produktlinjer.

Homogen intern præference

Med udgangspunkt i resultaterne fra analysen, som viser at der er modstridende opfattelser af B&O og B&O PLAY og at sådanne modstridende opfattelser skader B&Os brandimage, argumenteres det at en høj grad af intern præference kan skade virksomhedens brandimage. Derfor vurderes det med udgangspunkt i casen om B&O og B&O PLAY, at en mere homogen intern præferencegrad vil have en positiv effekt på virksomhedens brandimage, fordi det i større grad eliminerer negative syn på virksomheden, som resultaterne fra specialets undersøgelser indikerer. Det bedste scenarie for B&O, ifølge specialets analyse, vil derfor være, hvis kunderne foretrækker både B&O og B&O PLAY, således at produkter fra begge produktlinjer bliver omsat. Det argumenteres endvidere, at det er essentielt for B&O at sørge for at skabe synergi mellem produktlinjerne og søge at øge kundetilfredsheden på tværs af produktlinjerne, således konflikter omhandlende opfattelsen af virksomhedens forskellige produktlinjer i større grad udlignes, og dermed ikke kan påvirke B&Os brandimage negativt. Som det ses i casen om B&O, styrker det hverken B&Os økonomiske situation eller virksomhedens omdømme, at den ene produktlinje er mere succesfuld end den anden og, at præferencegraden er større for den ene produktlinje end den anden. Med udgangspunkt i ovenstående, peger indikationerne på at B&O bør arbejde målrettet på at skabe balance mellem de to produktlinjer både i forhold til kundetilfredshed og i forhold til graden af præference mellem virksomhedens produktlinjer.

Diskussion om en homogen intern præference

Ovenstående afsnit om en homogen intern præference peger på, at den interne grad af præference for virksomhedens produktlinjer bør være så homogen som muligt. Dette fordi en øget grad af præference for den ene produktlinje frem for den anden, kan skabe utilfredshed og mismatchende holdninger til virksomheden, som kan skade kundernes opfattelse af virksomheden og derved virksomhedens brandimage. Netop denne observation drager paralleller til konceptet om fuldkommen konkurrence; det fungerer i teorien, men er stort set umuligt at opnå i realiteten (Mossin, 2009). Dette argumenteres med, at kunder handler ud fra forskellige behov (Solomon, 2006), og det derfor vil være vanskeligt at skabe produkter, som tilgodeser alle de divergerende behov fra kunderne, hvorfor formodningen er, at der altid vil være en højere grad af præference for de produkter og brands, som opfylder kundens behov bedst muligt. Omvendt argumenteres det, at det ikke er umuligt at minimere graden af den interne præference ved, som tidligere nævnt, blandt andet at skabe synergi og sammenhæng mellem produktlinjerne, således at det giver mening for kunderne at eje produkter fra alle virksomhedens produktlinjer. Den interne grad af præference vurderes derfor til at skulle ansues ud fra samme princip som ved konceptet om fuldkommen konkurrence; at teorien bør anses som en konceptualisering af den mest optimale og gunstige situation, men at ideen om en homogen intern præference derfor blot bør betragtes som en retningsviser for B&O,

fordi en sådan grad af præference kun er mulig i teorien. I denne forbindelse er det vigtigt at fastslå, at en høj grad af intern præference kun er uhensigtsmæssig, hvis den bunder i utilfredshed med én eller flere af virksomhedens andre produktlinjer. Dette begrundes med, at kunder i reglen godt kan fortrække én af virksomhedens produktlinjer uden at være utilfreds med en anden af virksomhedens produktlinjer (Aaker, 1991). I sådanne tilfælde vil den høje grad af intern præference højst sandsynligt ikke lede til negative holdninger om virksomheden, som kan skade brandimage, fordi kunderne overordnet set er tilfredse med virksomhedens produkter. Derfor behøver en høj grad af intern præference ikke være en ulempe, som eksemplificeres ved at kunder i reglen godt kan foretrække Harboes danskvand med citrus, men ikke har noget imod eller er utilfredse med Harboes danskvand uden smag eller andre af Harboes læskedrikke. I dette tilfælde vurderes det, at den høje interne præference faktisk kan være en fordel og øge chancen for mersalg af Harboes produkter. Dette begrundes med, at hvis kunden foretrækker Harboes danskvand med citrus, men denne er udsolgt eller af anden årsag ikke er tilgængelig, vil den høje interne præference for Harboe måske lede til at kunden vælger Harboes danskvand uden smag eller en anden af virksomhedens læskedrikke frem for en danskvand med citrusmag fra et konkurrerende brand. Dette fordi kunden overordnet set er tilfreds med Harboes produkter og derfor foretrækker disse. Det er derfor essentielt for virksomheder at fastslå om den ujævne grad af intern præference skyldes utilfredshed eller blot er et udsagn om at kunderne foretrækker en produktlinje fremfor en anden, men med en overordnet positiv holdning til virksomheden. I B&Os tilfælde peger specialets analyse dog i retning af førstnævnte scenarie om intern præference, hvor den høje grad af intern præference skyldes utilfredshed på tværs af produktlinjerne, hvorfor B&O derfor bør arbejde målrettet på at minimere graden af intern præference, for bedst muligt at eliminere skadevirkende holdninger til virksomheden og dens brandimage.

Høj grad af ekstern præference

Omvendt fra intern præference peger den forudgående analyse på, at den eksterne grad af præference bør være så høj som muligt. Dette fordi en høj grad af ekstern præference øger sandsynligheden for, at B&Os kunder forbliver kunder hos B&O og ikke udskifter B&Os produkter med produkter fra konkurrerende brands. I denne forbindelse argumenteres det, at en høj grad af ekstern præference bliver opbygget ved at øge kundetilfredsheden og minimere risikoen for interne konflikter mellem virksomhedens produktlinjer, som beskrevet i afsnittet om en homogen intern præference (s. 95). Dette begrundes med, at hvis kunderne er i tvivl om hvad virksomhedens mål med de forskellige produktlinjer er, kan det skabe forvirring og skade virksomhedens brandimage, som derved forringer kunders grad af præference for virksomhedens produkter (Aaker, 2004). Det argumenteres endvidere, at en høj grad af ekstern præference er et tegn på relativ stor kundetilfredshed (Aaker, 2004; Kastberg, 2010), som er livsvigtigt for et stærkt brandimage,

fordi en høj kundetilfredshed oftest generere positiv omtale (Keller, 2013; Moiescu, 2006). Den positive omtale i denne sammenhæng kommer til udtryk ved produkt- og brandanbefalinger både kunderne imellem og fra kunde til forbruger, og er essentiel, fordi en sådan form for omtale oftest bidrager til positive associationer hos forbrugerne, og oftest bliver betragtet som mere valid end markedsføring fra virksomhederne selv (Moiescu, 2006). Denne form for mund-til-mund-markedsføring bliver som regel sat i forbindelse med såkaldte lead users, der er karakteriseret ved kunder med en høj grad af præference for virksomhedens produkter (Muniz & O'Guinn, 2001; Moiescu, 2006), hvorfor en høj grad af ekstern præference blandt virksomhedens kunder også er central i forhold til det kommunikative aspekt i et stærkt brandimage. Ovenstående underbygger litteraturens påstand om at en høj grad af brandloyalitet vil styrke virksomhedens brandimage, fordi det kan reducere markedsføringsomkostninger og optimere brandindtægter (Moiescu, 2006). Dog kan en høj grad af brandloyalitet også medføre ulemper, som videre vil blive diskuteret i afsnittet om loyale kunder s. 98.

Problematikken med en opdeling af intern og ekstern præference

Der hvor opdelingen af brandloyalitet kan blive kompleks er, fordi en høj grad af intern præference for virksomhedens produktlinjer kan skade kundernes opfattelse af virksomheden, men ikke nødvendigvis behøver påvirke kundernes eksterne grad af præference i sådan en grad, at kunderne vælger at skifte til et konkurrerende brand. Denne kompleksitet belyses i analysen, hvor resultaterne indikerer at kunders brandloyalitet kan være så høj, at selvom et subbrand negativt påvirker kundernes opfattelse af virksomheden og dermed virksomhedens brandimage, behøver det nødvendigvis ikke betyde at graden af præference for virksomhedens produkter skades. Selvom intern og ekstern præference korrelerer, behøver korrelationen ikke betyde at ændringer i eksempelvis graden af intern præference for virksomhedens produktlinjer vil påvirke graden af ekstern præference og vice versa. Dette kan komplicere arbejdet med brandloyalitet, fordi det kan være svært at pin-pointe eventuelle årsagssammenhænge ved ændringer i kundernes brandloyalitet. På trods af ovenstående problematikker, argumenteres det alligevel at en opdeling af brandloyalitet i en ekstern og intern præference i det store hele vil gøre arbejdet med brandloyalitet lettere, fordi en opdeling vil give et mere nuanceret billede af brandloyalitet, hvilket faciliterer større forståelse af forskellene i graden af præference. Dette er væsentligt, fordi analysen og litteraturen (Aaker, 1991 & 2004; Kastberg, 2010; Keller, 2013) indikerer at brandloyalitet er en central påvirkning til virksomhedens brandimage, og det derfor er nødvendigt at virksomheden har en forforståelse for brandloyalitets påvirkningsdynamikker, når det søges at styrke brandimage via subbrands.

5.2.4 Loyale kunder

Loyale kunder er generelt mere tilbøjelige til at tale positivt om virksomheden og dens brand, som derved kan skabe en vital kommunikationskanal for virksomheden i forhold til at erobre nye kunder (Carlson, 2007). Loyale kunder kan endvidere øge graden af tryghed ved brandet hos mindre loyale- eller potentielle kunder (se teoretisk afsnit om lead users, s. 51). Derfor er det vigtigt, at virksomheden søger at opretholde eller styrke den absolutte grad af brandloyalitet, den interne og eksterne præference samlet set, for at skabe det bedst mulige udgangspunkt for et stærkt brandimage. Hertil indikerer specialets analyse og ovenstående diskussion at, virksomhedens produktlinjer er livsvigtige for virksomhedens brandimage, fordi det blandt andet er gennem produkterne, at forbrugerne danner sine holdninger til virksomheden (Kastberg, 2010; Keller, 2013). Derfor er det essentielt, at virksomheden gennemtænker eventuelle nye produktudvidelser, i denne kontekst subbrands. Et fejlslagent subbrand kan, hvis ikke ødelægge, så skade graden af præference og derigennem forældrebrandets image, og det er derfor vigtigt for virksomheden at opretholde et stærkt og tæt forhold til sine loyale kunder, som gøres via dialog eksempelvis gennem brand communities (Carlson et al., 2007). Omvendt argumenteres det, at en høj grad af brandloyalitet også kan resultere i en række problematikker. Keller (2013) peger i denne forbindelse på, at en høj præferencegrad for virksomhedens forældrebrand, kan gøre det sværere for et subbrand at blive en succes. Dette fordi, hvis virksomhedens eksisterende kunder er for tæt knyttet til forældrebrandet, kan de loyale kunder være mere tilbøjelige til se negativt på eventuelle nye produktlanceringer, som er for langt fra kundernes eksisterende associationer til virksomheden (Aaker, 1991). Denne tendens kan måske være forklaringen på, at de respondenter, som foretrækker B&Os traditionelle produkter, er mindre positivt stemte over for B&O PLAY. For at styrke virksomhedens brandimage og kundernes brandloyalitet via subbrands, bør virksomheden derfor også have de eksisterende kunders behov og forventninger med i overvejelserne, og søge at skabe et subbrand, som ikke er for langt fra det virksomheden allerede er kendt for. Dette selvfølgelig kun, hvis virksomhedens brandimage i forvejen er stærkt. Hvis virksomheden søger at benytte et subbrand til at opbygge et nyt brandimage grundet et svækket eksisterende brandimage og subbrandet derved i højere grad tillægges karakteristika af et endorsed brand (Aaker, 2004), vil det måske i højere grad være gavnligt for virksomheden, at bruge subbrandet til at søge væk fra det virksomheden allerede associeres med, hvor en distancering snarere end en harmonisering måske vil være en bedre løsning for virksomheden. Denne observation er i tråd med antagelsen om, at en harmonisering ikke entydigt vil være den bedste måde hvorpå at styrke et brandimage i alle kontekster. Dog fordrer denne antagelse til videre undersøgelse, da det ligger uden for specialets problemfelt, som netop er at undersøge hvordan B&O kan styrke sit brandimage via subbrands og ikke via endorsed brands.

5.2.5 Kundernes holdning til subbrand og brandimage

Der peges i litteraturen på, at et billigere subbrand kan have devaluerende effekt på en virksomheds brand (Juel, 2013). Dette fordi kunderne kan blive forvirrede af en sådan strategi, og ikke længere kan se hvorfor de oprindelige produkter har et højere prisniveau, endsige gennemskue hvilken identitet virksomheden søger at skabe (Kapferer & Bastien, 2013; Juel, 2013). Dermed opstår der tvivl hos kunderne i forhold til associationerne til brandet, hvilket dermed kan have en negativ indvirkning på såvel brandloyalitet som på brandimage (Aaker, 2002; Kapferer, 2012; Keller, 2013). Dermed indikerer litteraturen, at det er en stor risiko at løbe at introducere et billigere subbrand, idet et billigere subbrand kan have devaluerende effekt på virksomhedens brandimage (Juel, 2013). Omvendt kan det på baggrund af analysen udledes, at der er en stærk indikation af, at det billigere subbrand B&O PLAY ikke har haft nogen skadevirkning på respondenternes syn på B&O, og dermed ikke har haft nogen skadevirkning på B&Os brandimage. Sætter man dette i relation til, at analysen peger på, at der hersker en stor grad af brandloyalitet over for B&O blandt deres eksisterende kunder, peger dette på at der blandt loyale kunder eksisterer en lavere grad af prisfølsomhed. Dette kan måske forklare, hvorfor den billigere pris på produkterne fra B&O PLAY overordnet set ikke skader B&Os omdømme, da de kunder som mener, at prisen på produkterne fra B&O PLAY skader B&Os brandimage samtidig er så loyale over for B&O, at dette ingen væsentlig indflydelse har på deres eksterne grad af præference for B&O. Dog kan det på den anden side udledes, at der hersker et aldersskel blandt respondenterne, hvilket har indvirkning på respondenternes holdning til B&O og B&O PLAY. Dette aldersskel er ikke uvæsentligt at holde for øje, idet det har vist sig at have devaluerende virkning på B&Os brandimage blandt respondenterne på begge sider af aldersskellet. Ifald B&O ikke lykkes med at skabe ensrettede holdninger til B&O PLAY på tværs af aldersskellet, indikerer analysen at der opstår negative associationer til virksomheden grundet modsatrettede holdninger til B&O og B&O PLAY, som derved har en devaluerende påvirkning på B&Os brandimage (Keller, 2008; 2013). Dette underbygger udsagnet om, at en harmonisering mellem produktlinjerne og en homogen grad af intern præference er mere fordelagtigt for B&O end en distancering af produktlinjerne, hvis B&O søger at styrke sit eksisterende brandimage via B&O PLAY og ikke ønsker at tillægge B&O PLAY egenskaber af et endorsed brand.

5.2.6 Distancering versus harmonisering

Resultaterne fra analysen peger på, at en distancering mellem forældrebrandet og subbrandet er en mindre gunstig løsning for B&O. Dette fordi analysen indikerer, at en distancering mellem B&O og B&O PLAY vil betyde, at flere af respondenterne derved vil ændre deres positive syn på B&O PLAY, som kan have en devaluerende effekt på B&Os brandimage. Omvendt kan det ikke udelukkes at en distancering mellem forældrebrand og subbrand kan være den bedste løsning i andre tilfælde, eksempelvis hvis

forældrebrandets image er svækket og virksomheden ønsker at ændre og skabe et helt nyt brandimage via en ny produktudvidelse eller et nyt endorsed brand. I denne kontekst peger analysen dog på, at en harmonisering mellem forældrebrand og subbrand er den bedste løsning til at styrke brandimage. Strategien om harmonisering, som er beskrevet af Aaker (2004), synes dog at kunne undereliminere formålet med subbrands, som brandforlænger til forældrebrandet. Aaker (2004) beskriver nemlig også, at formålet med subbrands er, at skabe et brand divergerende fra forældrebrandet, således at virksomheden skaber vækst via penetrering af nye markedssegmenter med andre forbrugsbehov end dem af virksomhedens eksisterende markedssegmenter. Med udgangspunkt i denne observation synes der derfor at være dissonans mellem en harmonisering og formålet med et subbrand, som netop er at skabe en produktlinje anderledes fra forældrebrandet. I denne forbindelse findes det derfor essentielt at skelne mellem harmonisering, som en metode til at skabe ensartethed og harmonisering, som en metode til at skabe synergi. Det vurderes at sidstnævnte, bør være det B&O søger at imødekomme med sine produktlinjer, således at der skabes sammenhæng mellem forældrebrandet og subbrandet på en måde hvor de komplementerer hinanden; at kunderne kan se sammenhæng uden at produktlinjerne overlapper hinanden og uden at forældrebrand og subbrand dækker samme behov. Dette for at minimere chancen for det litteraturen beskriver som kannibalisering (Aaker, 2004; Kapferer & Bastien, 2012), hvor kunder vælger at forbruge produkter fra én af virksomhedens brands på bekostning af et andet af virksomhedens brands (Okonkwo, 2007; Kapferer & Bastien, 2012). Dette kan måske være med til at forklare hvorfor flere af respondenterne foretrækker B&O PLAY, fordi subbrandet dækker stort set de samme forbrugsbehov, men til en billigere pris (Keller, 2008). At anskue harmonisering som en synergiskabende metode, kan også minimere risikoen for overharmonisering, som på samme måde kan skabe problemer med overlap mellem forældrebrand og subbrand, hvor produktlinjerne synes for ens og derved skaber forvirring hos forbrugerne i forhold til ikke at kunne gennemskue forskellene ved produktlinjernes egenskaber. På baggrund af overstående diskussion vurderes det derfor, at målet med en harmonisering er at skabe produktlinjer i synergi, således at de bidrager positivt til hinanden uden at være ens.

5.2.7 Kannibalisme

Ovenstående diskussion om distancering versus harmonisering tager udgangspunkt i ideen om, at minimere chancen for kannibalisme, omend på hver sin måde. Med dette menes der, at tanken bag både distancering og harmonisering er at undgå kannibalisering eller overlap mellem virksomhedens forskellige produkter eller brands, da dette vil kunne påvirke virksomhedens indtjening og brandimage negativt. I reglen peges der på, at det er vigtigt at undgå kannibalisme, således at virksomheden ikke lancerer produkter eller brands, som dækker de samme behov og derved udkonkurrerer hinanden (Aaker, 2004;

Keller, 2008; 2013; Kapferer & Bastien, 2013; Juel, 2013). Omvendt kan der dog også i nogle tilfælde argumenteres for, at det er en fordel for virksomheden at skabe grobund for kannibalisme mellem virksomhedens produktlinjer eller brands (Graham, 2009; Ng, 2013). Denne tendens ses oftere og oftere, fordi forbrugsforventninger til virksomhedens produkter stiger, og at markedsudviklingen inviterer til stadigt højere og hårdere konkurrence (Graham, 2009). Derfor kan virksomheden være nødsaget til at lancere produkter af samme karakter, for at sikre afdækning af markedet, således at virksomhedens markedsandele ikke bliver tabt til konkurrenter (Graham, 2009). Faktisk kan kannibalisme ansues som en vækststrategi på markeder med høj konkurrenceintensitet. Dette fordi det er vigtigt, at virksomheden er proaktiv når en mulighed på markedet opdages, snarere end at lade muligheden forpasse og give konkurrenterne chancen for en first-mover fordel (Graham, 2009). Derfor argumenteres det, at kannibalisme kan være en nødvendighed for at følge markedets udvikling, som da New York Times lancerede den online nyhedsportal nytimes.com, fordi markedet udviklede sig, velvidende at den nye nyhedsportal højst sandsynligt ville påvirke salget af fysiske aviser negativt (Graham, 2009). Ovenstående kan måske være med til at forklare hvorfor B&O har lanceret B&O PLAY, med den begrundelse at B&O følte sig nødsaget til at følge markedsudviklingen, selvom det ville kunne påvirke B&Os traditionelle produktlinje. I tilfældet med B&O og B&O PLAY peges der dog på, at vækst gennem kannibalisme er en mindre gunstig strategi. Dette begrundes med, at teorien peger på at kannibalisme, som vækststrategi, kan skabe komplikationer for virksomheder med en relativ stor eksisterende skare af loyale kunder (Ng, 2013). Dette fordi de loyale kunder der foretrækker virksomhedens eksisterende brand kan føle sig overset eller tilsidesat ved den nye produktlancering, hvilket kan skabe negative brandassociationer til virksomheden og derved påvirke virksomhedens brandimage negativt (Aaker, 1991; Fournier & Yao, 1997). Denne anskuelse underbygges af analysens resultater om B&O og B&O PLAY, hvor de kunder som foretrækker B&Os traditionelle produkter ser B&O PLAY som havende skadevirkning på virksomhedens brandimage. Derfor argumenteres det, at det i casen om B&O og B&O PLAY, er mest fordelagtigt, at undgå kannibalisering mellem virksomhedens brands, i første omgang.

5.3 Andre faktorer for påvirkning af subbrands og brandimage

Som nævnt tidligere kan subbrands bruges til at tilpasse virksomhedens brandimage, således at virksomheden kan strække sig ud over nye markedssegmenter (Aaker, 2004), og det er netop det casen om B&O og B&O PLAY indikerer er formålet med B&O PLAY. Casen indikerer imidlertid også, at B&O har været underlagt svingende præstationer. Hvis der tages udgangspunkt i specialets analyse, så kan årsagen til B&Os svingende præstationer måske findes i, at der er et holdningsskel blandt respondenterne afhængig af deres præferencegrad for enten B&Os traditionelle produkter eller B&O PLAYs produkter, som har påvirket

virksomhedens brandimage. Påvirkningen på B&Os brandimage kan måske have influeret kunderne til at tænke anderledes, som kan have påvirket deres købsbeslutningsproces, og derved periodisk ændret kundetilstrømningen til både B&O og B&O PLAY. Omvendt viser specialets undersøgelser, at størstedelen af respondenterne ikke mener der er sammenhæng mellem B&Os svækkede omdømme og B&O PLAY, hvorfor analysen peger på, at B&Os brandimage ikke kan være skyld i B&Os svingende præstationer. Med udgangspunkt i ovenstående diskussion kan det derfor være svært at fastlægge en egentlig årsag til B&Os svingende præstationer, andet end at der er en indikation af at subbrandet B&O PLAY og virksomhedens overordnede brandimage på en eller anden måde korrelerer. Derfor vurderes det som væsentligt, at inddrage andre variabler end brandloyalitet, som kan påvirke korrelationen mellem brandimage og subbrands, for finde ud af hvordan B&O bedst muligt styrker sit brandimage via subbrands.

5.3.1 Markedsudviklingen som influent

Sammenligner man måden hvorpå man forbrugte elektronisk udstyr i eksempelvis 1990'erne med måden hvorpå det gøres i dag (2015), er der sket kvantespring i udviklingen af både fjernsyn og musikafspillere, relevant i denne kontekst (Kulturstyrelsen, 2014). Det vurderes at udviklingen indenfor elektronisk udstyr er vigtig for B&O at have for øje, fordi det er essentielt for B&O at formå at følge og gerne forudse markedets tendenser, for derved at efterkomme forbrugernes stigende ønsker og forventninger (Jurhagen, 2013). Hidtil har B&O, ifølge analysens resultater, ikke været innovative nok i relation til produktudvikling, men har med lanceringen af B&O PLAY ifølge respondenterne netop demonstreret vilje til- og reel fornyelse i produkterne, der er i overensstemmelse med at elektronisk udstyr i dag forbruges 'på farten' (Gullev, 2012). Dette kan måske være med til at forklare den overordnede positive indstilling til subbrandet B&O PLAY blandt respondenterne i specialets undersøgelser, som samtidig mener at B&O PLAY positivt influerer forældrebrandet B&O, og dermed bidrager til at styrke B&Os brandimage. Omvendt udgør udviklingen i forbrugstendenserne også en potentiel risiko for B&O, da det kan have skadevirkning på B&Os brandimage i fald B&O ikke formår at opretholde produktudviklingen og dermed ikke kan følge med forbrugs- og samfundstendenserne for de elektroniske apparater. Hertil er det væsentligt, at udviklingen for B&O PLAY opretholdes, når man ser det i sammenhæng med bevæggrunden for B&O PLAYs lancering: at tiltrække nye og yngre kunder ved at tilbyde billigere produkter gennem B&O PLAY, i kølvandet på finanskrisen (Gullev, 2012). Stagnerer produktudviklingen for subbrandet B&O PLAY, mens den danske samfundsøkonomi oplever forbedring, kan det have en ugunstig effekt på B&Os brandimage, idet forbrugernes grad af ekstern præference for produkterne eventuelt mindskes til fordel for konkurrerende brands, der formår at følge med udviklingen. Derfor vurderes det, at B&O bør søge at kontinuerligt have fokus på produktudvikling i

relation til forbrugertendenserne for på den måde at søge at opretholde sin relevans for forbrugerne, der får stadigt højere forventninger til de virksomheder de interagerer med (Jurhagen, 2013).

5.3.2 Samfundsøkonomiens indflydelse

Teorien om samfundsøkonomiens konjunkturcyklus peger på, at samfundsøkonomien gennemgår forskellige økonomiske tilstande under tiden, som påvirker samfundet (Hansen et. Al, 2014). Tankegangen er baseret på udbud og efterspørgsel, og peger på at konjunktursvinger påvirker både udbuddet fra virksomhederne og efterspørgslen fra forbrugerne (Hansen et. Al, 2014). Eksempelvis er det evident, at den danske økonomi er blevet påvirket i forbindelse med den internationale finanskrisen, som har ændret den danske økonomi fra fremgang og velstand til nedgang og recession (Arrouas. 2012). Som konsekvens af den danske krise peges der på, at de danske forbrugere er blevet mere prisbevidste, og at krisen generelt har gjort danskerne utrygge, og usikre på fremtiden (Thiemann, 2014): "Folk er blevet mere forskrækkede over boligboblen, der brast og de faldende boligpriser. På den baggrund er det jo ganske rationelt for den enkelte familie, at de sparer på pengene. Men man må konstatere, at hvad der er godt for privatøkonomien, ikke altid er godt for resten af samfundet." (Thiemann, 2014, afsnit 10). Casen om B&O og B&O PLAY peger netop på, at ændringerne i de danske forbrugeres købsvaner er en af årsagerne til B&Os økonomiske nedgang (Berlingske Business, 2012). Dette udsagn bliver underbygget af specialets undersøgelse, hvor flere respondenter mener, at den økonomiske krise kan være årsag til B&Os svækkede omdømme, hvilket falder i tråd med teorien om samfundets konjunkturcyklus, som ikke udelukker at B&Os faldende salg kan tilskrives den nedadgående vækstkurve, som den danske økonomi har været underlagt (Arrouas, 2012). Omvendt forklarer ovenstående ikke B&Os svingende præstationer, for teoretisk set burde subbrandet B&O PLAY med sine billigere priser, have bedre vækstmuligheder på et marked med økonomisk ustabilitet og forsigtige kunder, sammenlignet med B&Os dyre traditionelle produkter, hvorfor B&O PLAY burde være med til at forbedre B&Os økonomiske situation. Dette modstrider dog det faktum, at B&Os traditionelle produkter i perioder, også under krisen, har oversteget salget af produkter fra B&O PLAY (se casen om B&O, s. 14). I denne forbindelse mener Kapferer, at luksusprodukter ikke påvirkes af økonomiske kriser, fordi luksus ikke alene handler om dyre priser og kvalitet, men i høj grad er tilskrevet et social hierarki, hvor luksus handler om magt og accept (Lavrsen, 2013). Hertil, peger Kapferer på vigtigheden af at skelne mellem luksus og førsteklassesvarer, hvor førsteklassesvarer 'blot' er produkter som er de bedste sammenlignet med andre produkter, og luksusprodukter omvendt bliver købt med udgangspunkt i at signalere magt og social storhed (Lavrsen, 2013). Alene på denne baggrund mener Kapferer, at luksusvarer er tilskrevet krisetider. Dette fordi skellet mellem de økonomiske klasser i et samfund bliver større under krisetider, og luksusvarer derfor bliver mere eksklusive, da disse tilskrives social accept og, at mennesker

oftest i højere grad hungre efter at passe ind og blive accepteret i trange tider (Lavrsen, 2013). Man fristes derfor til at stille spørgsmålstegn ved B&Os status som luksusprodukt, for hvis der tages udgangspunkt i Kapferers teori, så burde B&O vinde på den økonomiske krise, hvis B&O er tillagt den luksuriøsitet virksomheden signalerer via de høje priser og markedsføringen om kvalitet, topdesign og at tilhøre eliten. Det essentielle i denne sammenhæng er, at et brand kan miste sin status som luksusbrand, hvis forbrugerne ikke længere opfatter det som en prestigefuld social markør, hvis brandet ikke formår at opretholde denne status samt den iboende signalværdi (Lavrsen, 2013).

5.3.3 Vision og mission

På baggrund af ovenstående diskussion, bør B&Os økonomiske tilstand og svækkede brandimage derfor måske snarere tilskrives forvirringen omkring hvor B&O er på vej hen end konjunktursvingningerne; altså vil B&O være et ikonisk luksusbrand eller i stedet følge markedets tendenser og være et brand, som tilbyder produkter af mere mainstream karakter der rammer en bredere målgruppe; som B&O viser via lanceringen af B&O PLAY? Det er netop i denne sammenhæng, at korrelationen mellem subbrands og brandimage er vigtig, for som det fremgår af casen om B&O og B&O PLAY og specialets forbrugerundersøgelse, skaber lanceringen af B&O PLAY forvirring omkring B&Os vision og mission. Dette fordi B&O PLAY er en produktlinje, som henvender sig til en anden målgruppe end dem af B&Os traditionelle produkter (Stendal, 2013). Derfor vurderes det, at B&O skal søge at finde ét ståsted, hvad enten det er som luksusbrand eller som et mere mainstream brand, og tilpasse virksomhedens produktlinjer og fremtidige produktudvidelser til netop dette ståsted eller vision, om man vil. Dette fordi forvirring omkring B&Os vision og mission kan skade virksomhedens brandimage, som det også antydes i specialets undersøgelser. B&O kan derfor vælge at gå én af to veje med subbrandet B&O PLAY; enten at søge at styrke nuværende brandimage via harmonisering mellem virksomhedens traditionelle produktlinje og B&O PLAY eller benytte B&O PLAY til at opbygge et nyt og mere mainstream brandimage, hvor B&O PLAY bliver tillagt egenskaber af et endorsed brand. Det essentielle er, at B&O søger at skabe harmoni mellem virksomhedens vision og mission, og hvis B&O vælger at søge at styrke sit nuværende brandimage, at det sker gennem skabelse af synergi mellem forældrebrand og subbrand: "An extension should support and enhance the parent brand." (Aaker, 2004, s. 39).

5.4 Diskussionens konklusion

På baggrund af ovenstående diskussion kan det konkluderes, at nedenstående anbefaling bør tilgodeses korrelationen mellem subbrands, brandimage og brandloyalitet med hensynstagen til gradopdelingen af

intern og ekstern præference. I denne forbindelse bør den interne grad af præference være så homogen som muligt, hvor det søges at skabe en mere jævn tilfredshed blandt B&Os produkter, på tværs af virksomhedens produktlinjer, såfremt B&O vælger at styrke sit nuværende brandimage via B&O PLAY. Hertil bør den eksterne grad af præference være høj, uanset hvordan B&O vælger at benytte B&O PLAY, således at sandsynligheden for at B&Os eksisterende kunder vælger B&Os produkter frem for produkter fra konkurrerende brands, er så stor som muligt. Hvis B&O vælger at søge at styrke sit nuværende brandimage via B&O PLAY, kan det endvidere konkluderes, at anbefalingen bør tilgodesee en harmonisering af B&Os produktlinjer, men at harmoniseringen ikke skal handle om at skabe ensartethed. I stedet bør harmoniseringen søge at skabe synergi, således at produktlinjerne komplementerer hinanden, og at det giver mening for kunderne at eje produkter på tværs af virksomhedens produktlinjer. En sådan harmonisering kan også være med til at minimere risikoen for kannibalisierung, såfremt der ikke er tale om en overharmonisering. Det kan også konkluderes at en videre anbefaling bør tilgodesee andre påvirkende faktorer end dem belyst i specialets analyse, da sådanne faktorer også kan påvirke både subbrand og brandimage. I denne forbindelse bør anbefalingen tage hensyn til markedets teknologiske tendenser og forbrugernes stigende forventninger, da en overseelse af disse kan resultere i en skadet opfattelse af B&O, som kan påvirke virksomhedens brandimage. Afslutningsvis kan det konkluderes, at selvom konjunktursvingninger også kan påvirke B&Os brandimage, så handler det i højere grad for B&O om, at finde ud af hvor virksomheden er på vej hen og enten skabe en fælles vision og mission for virksomhedens produktlinjer eller vælge at opbygge et nyt og mere mainstream brandimage via en større fokusering på B&O PLAY, som endorsed brand. Uanset hvilken af ovenstående scenarier B&O vælger, så bør målet være at minimere forvirringen om virksomhedens vision og mission med hensyn til produktudvidelser, som ellers forventes at kunne påvirke virksomhedens brandimage negativt.

6. Anbefalinger

6.1 Introduktion

Med udgangspunkt i analysen og diskussionen, vil nedenstående anbefalinger være udarbejdet med henblik på, hvordan B&O potentielt kan styrke sit brandimage via subbrands. Anbefalingerne vil danne grundlag for besvarelsen af specialets mere generelle problemformulering. Dette søges gjort ved at inddrage et praktisk og strategisk perspektiv på de inddragede anbefalinger til B&O. Dog vil anbefalingerne bero på specialets analyse og efterfølgende diskussion, som bærer præg af tvetydige indikationer; dels grundet alderskellet og dels grundet gradsfordelingen i præferencen for B&O og B&O PLAY samt uklarhed i årsagerne til B&Os svingende præstationer. Det er derfor vanskeligt at fastlægge én entydig løsning, og det

er derfor essentielt at understrege at nedenstående anbefalinger skal fungere som en guideline snarere end en facitliste.

6.2 Subbrands og brandimage

På baggrund af det i specialet fremkomne, er det evident at subbrands og brandimage korrelerer, og at subbrands kan være et effektivt værktøj til at styrke en virksomheds brandimage. Omvendt, kan et subbrand også have stor skadevirkning på virksomhedens brandimage, hvis subbrandet ikke formår at opfylde kundernes behov og ikke bidrager positivt til virksomhedens brandportefølje. I denne forbindelse anbefales det, at B&O kigger nærmere på den udarbejdede model: subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage, som netop har til formål at visualisere subbrandets påvirkningsproces, og derved gøre det nemmere at forstå hvilken effekt subbrands kan have på virksomhedens brandimage. Hvis B&O ønsker at styrke sit brandimage via B&O PLAY, er der flere aspekter B&O bør være opmærksom på og tage højde for. Disse vil blive bearbejdet i de efterfølgende afsnit.

6.3 Harmonisering

Som nævnt tidligere, peger specialets analyse og diskussion på, at det mest fordelagtige for B&O i bestræbelsen på at styrke sit brandimage via subbrands, vil være at skabe synergi mellem virksomhedens traditionelle produktlinje og B&O PLAY. For det første for at sikre en høj og jævn fordeling af brandloyalitet blandt B&Os eksisterende kunder, da det har vist sig at brandloyalitet er en væsentlig faktor i relation til at opbygge et stærkt brandimage. Ved at skabe relation mellem B&Os produktlinjer øges sandsynligheden for at B&Os eksisterende kunder kan se meningen i at eje produkter fra både B&O og B&O PLAY, hvilket derved kan neutralisere graden af intern præference og minimere den skadende effekt modstridende holdninger til B&O har vist sig at have på B&Os brandimage. Hertil kan en homogenisering af den interne præference bidrage til en øget grad af ekstern præference, som er essentielt, fordi en høj grad af ekstern præference øger chancen for at B&Os eksisterende danske kunder fremadrettet vil foretrække B&Os produkter frem for produkter fra konkurrerende brands. Dette fordi en højere tilfredshed for både B&O og B&O PLAY, vil kunne styrke kundernes overordnede opfattelse af B&O og øge muligheden for at B&Os eksisterende danske kunder vil forblive loyale over for B&O. I denne forbindelse peger teorien endvidere på, at loyale kunder er en stærk konkurrencemæssig fordel, både fordi loyale kunder i højere grad er tro mod virksomhedens produkter, og samtidig kan fungere som en vital kommunikationskanal udadtil, fordi loyale kunder i langt højere grad er tilbøjelige til at tale positivt om virksomheden, hvor sådan en omtale har gunstig indflydelse på virksomhedens brandimage.

6.4 Vision og mission

For at kunne skabe gode vækstvilkår for et brandimage via subbrands, er det først og fremmest vigtigt, at B&O sørger for, at der er en logisk korrelation mellem virksomhedens vision, mission og hvor virksomheden er på vej hen. Det er blevet klart gennem arbejdet med specialet, at forskellen på B&Os traditionelle produkter og B&O PLAY har skabt forvirring hos forbrugerne. Specialets undersøgelser beror på et flertal, som er positivt stemt overfor B&O PLAY, men samtidig bygger den positive holdning til B&O PLAY på et aldersskel, hvor den yngre del af respondenterne foretrækker B&O PLAY og den ældre del er tilhængere af B&Os traditionelle produkter. Den tidligere nævnte overrepræsentationen af yngre respondenter kan have været med til at påvirke resultaterne fra undersøgelsen, og det vurderes derfor at det er vigtigt at B&O ikke lukker øjnene for de divergerende holdninger til B&Os produktlinjer, da det kan have skadende effekt på B&Os brandimage. I denne forbindelse anbefales det derfor, at de modstridende holdninger til B&O og B&O PLAY og forvirringen blandt virksomhedens kunder søges minimeret. Det anbefales i første omgang, at B&Os søger at tilpasse og skabe sammenhæng mellem virksomhedens vision og virksomhedens produktlanceringer, hvor det er essentielt at B&O finder ud af om de ønsker at være et luksusbrand eller i højere grad ønsker at forsøge sig på et mere mainstream produktmarked. Dette fordi lanceringer af produktlinjer hvor den ene produktlinje har en karakter af luksus, mens den anden produktlinje søger at henvende sig til et nyt markedssegment via billigere priser og et yngre publikum, har vist sig at skabe forvirring og skader de danske kunders opfattelse af B&O. En strategisk stærk vision der er i overensstemmelse med virksomhedens produktlinjer, vurderes derfor til at være første skridt i retningen mod at skabe harmoni og synergi mellem B&Os produktlinjer og der ved styrke B&Os brandimage. Omvendt kan det ikke udelukkes, at overrepræsentationen af det yngre segment er en indikation af, at B&O via B&O PLAY har formået skabe en ny tilstrømning af kunder, som, hvis dette er tilfældet, tegner et billede af et meget stærkt subbrand. Denne observation leder op til nedenstående behandling af fastlæggelsen af virksomhedens brandporteføljestrategi, hvor det essentielle er at skabe et afbalanceret forhold mellem forældrebrand og subbrand.

6.5 Fastlæggelse af virksomhedens brandporteføljestrategi

Når B&O har fundet ud af hvilken vej virksomheden vil gå, og har fået udarbejdet en strategisk relevant og stærk vision, kan B&O begynde at arbejde målrettet på at skabe en mission, som bør være i rød tråd med og komplementere det B&O gerne vil opnå med sine produktlinjer. Hvis B&O ønsker at styrke sit brandimage via subbrands, hvilket bestemt er muligt, er det vigtigt at B&O sørger for, at subbrandet bliver tildelt den rette mængde indflydelse. Teorien peger på, at hvis et subbrand er for stærkt i forhold til

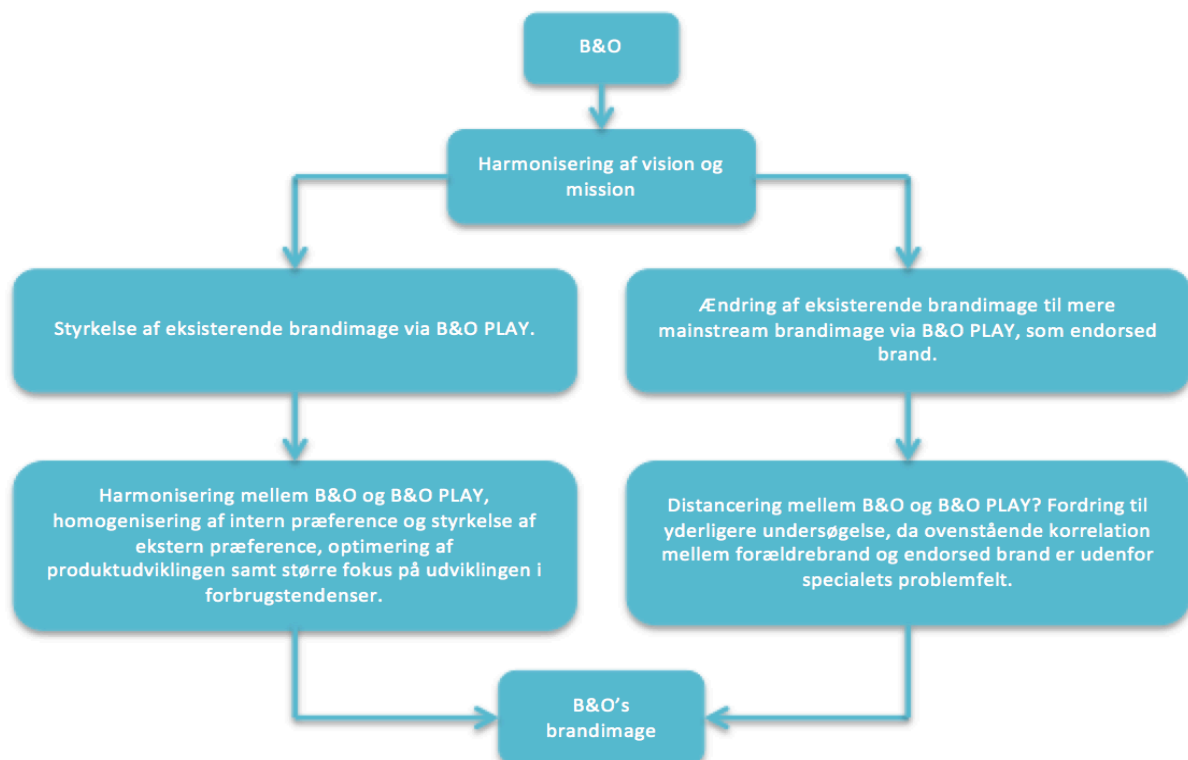
forældrebrandet, kan det devaluere subbrandet. Omvendt, hvis et subbrand er for svagt i forhold til forældrebrandet, vil lanceringen af subbrandet højst sandsynligt ikke kunne bidrage med det virksomheden ønsker. Hertil, er det essentielt, at virksomheden skaber et subbrand, der komplementerer forældrebrandet og som kunderne kan se meningen med og meningen i at eje. Dette er essentielt, fordi en negativ modtagelse af et subbrand kan have fatale konsekvenser for forældrebrandets brandimage af den ene grund, at forældrebrandet fungerer som referenceramme for subbrandet og både positive og negative associationer til subbrandet derfor vil kunne projiceres tilbage på forældrebrandet.

På baggrund af ovenstående anbefales det derfor, at B&O fokuserer på at skabe en sammenhængende og stærk brandportefølje, hvor virksomheden sørger for at opbygge et sundt og afbalanceret magtforhold mellem forældrebrand og subbrand, hvor subbrandet tildeles de ressourcer der er nødvendige for at blive en succes, uden at det tærer på forældrebrandet. Både casen om B&O og B&O PLAY og resultaterne i specialets analyse, indikerer at B&O PLAY til tider står stærkere end B&Os traditionelle produkter, som underbygger udsagnet om, at det er essentielt at B&O optimerer virksomhedens brandporteføljestrategi. Formålet med en brandportefølje er, at skabe overblik over virksomhedens forskellige brands, som befinder sig i samme produktkategori og sørge for, at virksomhedens brands ikke skader eller udkonkurrerer hinanden. I denne forbindelse vælger virksomheder oftest at lancere et billigere subbrand til forældrebrandet, for at afdække markedets forskellige segmenter og søge at øge markedsandelen (Aaker, 2004; Anstoffs vækstmatrice, s. 41). Målet med det billigere subbrand er oftest at bruge subbrandet som springbræt, således at kunderne på sigt også begynder at købe og forbruge det dyrere forældrebrand, når de føler sig trygge ved subbrandet (Keller, 2013). Det problematiske for B&O i denne sammenhæng er, at specialets undersøgelse peger på, at B&O ikke har formålet at skabe bro mellem B&O PLAYs billigere produkter og B&Os traditionelle produkter, men at specialets analyse tværtimod indikerer, at B&O PLAY har skabt en kløft mellem kunderne af B&Os traditionelle produkter og kunderne af B&O PLAY. Som Keller skriver det, er det essentielt at ingen af virksomhedens brands i brandporteføljen skader et andet af virksomhedens brands værdi: "Any one brand in the portfolio should not harm or decrease the equity of the others." (Keller, 2013, s. 393), og det er præcis den modsatte tendens, som tegner sig i forholdet mellem B&O og B&O PLAY. Dette er i tråd med anbefalingen om, at B&O skal arbejde på virksomhedens vision og mission, da det er ugunstigt for B&O, at virksomhedens produktlinjer bidrager negativt til hinanden. Dette fordi et forældrebrand er den bærerende del til subbrandet, og subbrandet derfor blot bør fungere som co-driver: "the subbrand should be consistent with and support the parent brand's identity." (Aaker, 2002, s. 249). Dette underbygger endvidere den førnævnte anbefaling om, at B&O bør klarlægge hvorvidt virksomheden fremover vil satse på et luksus- eller mere mainstream brand, netop fordi det har

vist sig, at en satsning på produkter med for divergerende produktegenskaber, skaber forvirring omkring B&O og skader virksomhedens brandimage; som tilfældet var, da LEGO strakte sig ud over for mange og for forskellige produkt- og markedssegmenter på én gang (Søndergaard, 2004; Osbæck, 2013).

Afslutningsvis er det klart, at ovenstående anbefalinger er underlagt forskellige tidshorisonter, som betyder at effekten i nogle tilfælde vil vise sig i løbet af kort tid, mens effekten af andre tiltag først vil kunne måles efter længere tid. Eksempelvis vil det være muligt for B&O at give sig i kast med justering af virksomhedens vision med det samme, hvor arbejdet med og succes af en ændring i brandporteføljestrategien vil være mere kompleks og tage længere tid. Det er derfor vigtigt, at B&O væbner sig med tålmodighed, da en styrkelse eller ændring af virksomhedens brandimage ikke vil ske over natten. Det vurderes derfor, at det essentielle er, at B&O finder ud af hvad virksomheden vil bruge subbrandet B&O PLAY til; er det for at styrke det eksisterende brandimage eller at søge at ændre det? Dette er centralt, fordi B&O bør være bevidst om hvilken vej virksomheden vil gå, da det ellers kan skabe forvirring og derved skade virksomhedens brandimage, som indikeret i analysen og diskussionen om alderskellet og de nye forbrugstendenser.

Nedenstående model er udarbejdet med det formål, at skabe overblik over specialets anbefalinger til B&O om styrkelse af sit eksisterende brandimage via subbrandet B&O PLAY:



Kilde: Specialets forfattere – model over anbefalinger.

7. Konklusion

På baggrund af det i specialet fremkomne kan det for det første konkluderes, at subbrands kan have indflydelse på forældrebrandets image. Når et subbrand kan influere forældrebrandets image, kan det enten være positivt eller negativt, som specialet demonstrerer. I denne forbindelse konkluderes det, at brandloyalitet er central for korrelationen mellem forældrebrand, subbrands og brandimage. Dette fordi, graden af præference for og tilfredsheden med subbrandet er essentiel i forhold til kunders opfattelse af forældrebrandet. Hvis kunderne er tilfredse med subbrandet og har præference for det, er sandsynligheden for at deres positive opfattelse af subbrandet projiceres tilbage på forældrebrandet uden skadevirkning for forældrebrandets brandimage. I denne forbindelse kan det via modellen om subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage konkluderes, at brandloyalitet og brandimage, i casen om B&O og B&O PLAY, ikke er underlagt samme dualitet, som litteraturen ellers peger på. Arbejdet med specialet har vist, at brandloyalitet går forud for brandimage, hvor præferencen for virksomhedens produkter påvirker kundernes opfattelse af virksomheden og dens brandimage, men at denne opfattelse ikke nødvendigvis betyder, at kundernes brandloyalitet mindskes. Det konkluderes endvidere, at brandloyalitet er af en mere nuanceret størrelse end fremlagt i specialets teoriafsnit, da arbejdet med specialet har vist at brandloyalitet kan opdeles i en intern og ekstern præference. Den interne præference tager udgangspunkt i teorien om, at kunders grad af præference for virksomhedens brands eller produktlinjer kan påvirke kundernes opfattelse af forældrebrandet og dets image. Hvis der hersker en høj grad af intern præference, som skyldes utilfredshed med et eller flere af virksomhedens brands eller produktlinjer, kan det skade forældrebrandets image. I sådanne tilfælde, kan det konkluderes at en harmonisering mellem virksomhedens brands, således at det giver mening for kunderne at eje produkter på tværs af virksomhedens brands, er det mest fordelagtige. Dette, fordi det kan konkluderes at en synergieffekt mellem virksomhedens brands, vil kunne udligne de modstridende holdninger til forældrebrandet, som derved vil kunne styrke dets image. Harmonisering bør i denne forbindelse ansues ud fra tanken om at skabe brands, som komplementerer hinanden snarere end at skabe brands, som er ensartede og overlapper hinanden. En harmonisering mellem virksomhedens brands kan endvidere eliminere kannibalisme, som anses for at være en ugunstig vækststrategi der kan skade brandimage, hvis virksomheden har en stor eksisterende skare af loyale kunder.

Anderledes fra den interne præference, kan det konkluderes at den eksterne præference blandt virksomhedens kunder bør være så høj, som muligt. Dette fordi en høj grad af ekstern præference er med til øge sandsynligheden for at virksomhedens kunder forbliver loyale. Det kan endvidere konkluderes, at en høj grad af ekstern præference generelt har en positiv virkning på forældrebrandets image. Dette fordi

loyale kunder i højere grad er positivt stemt overfor virksomheden og dens brands, som kan smitte af på mindre positivt-stemte og nye kunder. Imidlertid har det vist sig, at andre faktorer end brandloyalitet også har afgørende betydning for forældrebrandets image. I denne forbindelse kan det konkluderes, at virksomheder i større grad bør fokusere på egen produktudvikling, således at denne korresponderer med udviklingen i forbrugstendenserne på markedet, da dette har vist sig at påvirke virksomhedens brandimage positivt. Det essentielle i arbejdet med at styrke brandimage via subbrands er dog først og fremmest, at virksomheden ved hvad formålet med subbrandet er, således at virksomheden kan arbejde målrettet på at skabe harmoni mellem vision og mission, for at sikre at virksomhedens forældrebrand og subbrand ikke skader hinanden. Når virksomheden har fundet ud hvilken vej den ønsker at gå med sine brands, konkluderes det at virksomheden kan påbegynde arbejdet med at skabe en stærk brandportefølje. Dette med målet om at forældrebrand og subbrand komplementerer hinanden, således at subbrandet ikke skader forældrebrandets image.

Med udgangspunkt i ovenstående konklusioner på baggrund af casen om B&O og B&O PLAY og med formålet om at besvare specialets problemformulering, kan det konkluderes, at et subbrand kan påvirke forældrebrandets image og kundernes brandloyalitet positivt eller negativt. Hertil, kan det konkluderes, at et subbrand kan forårsage en gradsopdeling af brandloyalitet i en intern og ekstern præference, hvilket også påvirker forældrebrandets image. Det kan endvidere konkluderes, at et forældrebrand bedst muligt styrker sit brandimage via et subbrand ved først og fremmest at finde ud af hvad virksomhedens overordnede mål med subbrandet er, hvor subbrandets vision og mission skal stemme overens med forældrebrandets vision og mission. Når dette er fastlagt, konkluderes det at virksomheden bør skabe en brandportefølje, hvor forældrebrand og subbrand, uanset målet med subbrandet, bør harmonere i sådan en grad at forældrebrand og subbrand ikke skader hinanden, men omvendt styrker hinandens position på markedet. For at skabe synergieffekt mellem forældrebrand og subbrand, således at subbrandet bidrager positivt til forældrebrandets image, bør virksomheden fokusere på brandloyalitet med reference til intern og ekstern præference. Dette, da det kan konkluderes at loyale kunder bidrager positivt til virksomhedens brandimage blandt andet via positiv omtale. Hertil, er det essentielt, hvis virksomheden ønsker at styrke sit brandimage via subbrands, at både virksomhedens forældrebrand og subbrand imødekommer de stigende forbrugsforventninger på markedet gennem et øget fokus på egen produktudvikling.

8. Perspektivering

I det følgende vil der blive gjort rede for eventuelle nyfremkomne overvejelser og perspektiver, der er opstået gennem arbejdet med specialet, og som kan anspore til fremtidig undersøgelse.

Først og fremmest er specialets spørgeskemaundersøgelse bygget på en overrepræsentation af det yngre segment af B&Os danske kunder, som enten kan betyde en ny tilstrømning af danske kunder til B&O eller være et udtryk for en ulige fordeling af respondenter. Derfor bør undersøgelsens resultater blot anses som indikationer, hvorfor en videre undersøgelse for at øge generaliserbarheden synes at være på sin plads. Hertil, er modellen om subbrands indvirkning på brandloyalitet og brandimage, samt teorien om intern- og ekstern præference udarbejdet på baggrund af et single casestudie, hvorfor det ikke af specialet er klarlagt, hvorvidt ovenstående teorier også gør sig gældende i andre kontekster end i casen om B&O og B&O PLAY. Derfor fordrer det yderligere undersøgelser, for at påvise om teorierne har generel relevans for andre brands end B&O og andre brandtyper end subbrands. Tilsvarende, er det samme gældende for de i specialet præsenterede anbefalinger til B&O, hvorfor der her opfordres til inddragelse og sammenligning med et andet og tilsvarende casestudie, for derved at påvise om dette har relevans for andre virksomheder i samme situation som B&O. Slutteligt, er specialet udarbejdet med fokus på det danske marked og de danske forbrugere, og derfor kan de af specialet fremkomne analyseresultater og anbefalinger ikke direkte appliceres til at gælde andre markeder end det danske, hvorfor fremtidige undersøgelser vil være nødvendige for at finde ud af, om det fremfundne er repræsentativt for andet end det danske marked.

Litteraturfortegnelse

Aaker, D. A. (1991): *Managing brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press. New York.

Aaker, D. A. (1996): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press. New York.

Aaker, D. A. (1996): *Building Strong Brands*. The Free Press. New York.

Aaker, D. A. & Keller, K. L. (1998): *Managing the corporate brand, the effects of corporate marketing activity on consumer evaluations of brand extensions*. Marketing Science Institute. Cambridge.

Aaker, D. A. (2002): *Building Strong Brands*. The Free Press. New York.

Aaker, D. A. (2004): *Brand Portfolio Strategy, Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*. Simon & Schuster. London.

Andersen, H. (1994): *Videnskabsteori og metodelære*. Samfundslitteratur. København.

Andersen, I. (2013): *Den Skinbarlige Virkelighed, vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur. Frederiksberg.

Arrouas, M. (2012): *Finanskrisen*. Faktalink. <http://www.faktalink.dk/titelliste/kris/hele-faktalinket-om-finanskrisen>. Hentet: 7. August, 2015.

Bang & Olufsen (2009): *Årsrapport 2008/09*. Bang & Olufsen.
http://az498215.vo.msecnd.net/static/files/annual_reports/Annual_Report_0809_DA.pdf. Hentet: 20. Marts, 2015.

Bang & Olufsen (2010): *Årsrapport 2009/10*. Bang & Olufsen.
http://az498215.vo.msecnd.net/static/files/annual_reports/Annual_Report_0910_DA.pdf. Hentet: 20. Marts, 2015.

Bang & Olufsen (2011): *Årsrapport 2010/11*. Bang & Olufsen.

http://az498215.vo.msecnd.net/static/files/annual_reports/Annual_Report_1011_DA.pdf. Hentet: 20. Marts, 2015.

Bang & Olufsen (2012): *Årsrapport 2011/2012*. Bang & Olufsen. [http://www.bang-](http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/annual_report_2011-12_DK.pdf)

[olufsen.com/UserFiles/File/Investor/annual_report_2011-12_DK.pdf](http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/annual_report_2011-12_DK.pdf). Hentet: 20. Marts, 2015.

Bang & Olufsen (2013): *Årsrapport 2012/2013*. Bang & Olufsen. [http://www.bang-](http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/AR2012-13_DK_new.pdf)

[olufsen.com/UserFiles/File/Investor/AR2012-13_DK_new.pdf](http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/AR2012-13_DK_new.pdf). Hentet: 20. Marts, 2015.

Bang & Olufsen (2014): *Årsrapport 2013/14*. Bang & Olufsen.

http://az498215.vo.msecnd.net/static/files/annual_reports/BO_AR13-14_DK_FINAL.pdf. Hentet 20. Marts, 2015.

Bang & Olufsen (2015): *Annual Report 2014/2015*. Bang & Olufsen.

http://az498215.vo.msecnd.net/static/files/annual_reports/BO_AR14-15_UK.pdf. Hentet: 7. August, 2015.

Bang & Olufsens lovpligtige redegørelse (2013): *Bang & Olufsens lovpligtige redegørelse for samfundsansvar 2012/13*. Bang & Olufsen. [http://www.bang-](http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/CSR_webpage_DK.pdf)

[olufsen.com/UserFiles/File/Investor/CSR_webpage_DK.pdf](http://www.bang-olufsen.com/UserFiles/File/Investor/CSR_webpage_DK.pdf). Hentet: 16. August, 2015.

Barnier, V. D et. Al. (2012): *Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands*. Journal of Brand Management. Vol. 19. Palgrave-journals.com.

<http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v19/n7/abs/bm201211a.html>. c Hentet 17. August 2015.

Berger, P. L. & Luckmann T. (1992): *Den samfundsskabte virkelighed – En videnssociologisk afhandling*.

Lindhardt og Ringhof, 2. Udgave, 1. Oplag, København.

Berlingske Business (2012): *De unge dropper Bang & Olufsen*. Berlingske Business.

<http://www.business.dk/digital/de-unge-dropper-bang-olufsen> Hentet: 3. August, 2015.

Bhatia, V. K. (1993): *Analysing Genre: Language Use in Professional Settings*. Chapter 2. Hermes. Vol 19. pp 207-239. Longman.

Bjerrum, V. D. (2008): B&O halter bag luksusbranchen. Business.dk.
<http://www.business.dk/detailhandel/bo-halter-bag-luksusbranchen>. Hentet 20. maj 2015.

Carlson, B, et al. (2007): *Social versus psychological brand community: The role of psychological sense of brand community*. Journal of Business Research. Vol. 61, Issue 4, April 2008, pp. 284-291.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296307001774>. Hentet: 15. Juli, 2015.

Dubois, A., & Gadde, L. (2002): *Systematic combining: An abductive approach to case research*. Journal of Business Research, 55(7), pp. 553-560.

Eilers, H. (2015): *B&O udvider slaget af PLAY*. Electronic Supply. http://www.electronic-supply.dk/article/view/203760/bo_udvider_salget_af_play#.Vd8qcbztmko. Hentet: 9. August, 2015.

Erhardtsen, B (2008): *B&O kunder presset til utroskab*. Berlingske Business.
<http://www.business.dk/article/20080402/borsnyt/704020070>. Hentet: 19. April, 2015.

Faarup, P. K. & Hansen K. (2010): *Marksanalyse i teori og praksis*. 1. Udgave, 2. Oplag. Academia. Aarhus.

Flick, U. (2011): *An Introduction to Qualitative Research*. Fourth edition. Sage Publications Ltd. London.

Fournier, S. & Yao J. L. (1997): *Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationship*. International Journal of Research in Marketing, vol. 14, Issue 5, December 1997, pp. 451-472. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811697000219>. Hentet: 7. Juli, 2015.

Gibbs, A. (1997): *Focus Groups*. Department of Sociology, University of Surrey, England.
<http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>. Hentet: 18. Maj, 2015.

Graham, B. (2009): *Cannibalization as a growth strategy*. Adscopy.com
<http://adscopy.com/2009/11/30/cannibalization-as-a-growth-strategy/>. Hentet d. 15. August 2015

- Grime, I. et al. (2002): *Consumer evaluations of extensions and their effects on the core brand*. European journal of marketing, vol. 36, No. 11/12: <http://jsr.sagepub.com/content/9/2/125.full.pdf>. Hentet: 23. Juli, 2015.
- Grönroos, C. (2004): *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 19. Emerald Insight. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/08858620410523981>. Hentet 19. Juni 2015.
- Gullev, B. (2012): *B&O i kritisk fremstød*. Børsen. http://borsen.dk/nyheder/it/artikel/1/223063/b_o_i_kritisk_fremstoed.html. Hentet: 25. Marts, 2015.
- Hansen, N. H. et. Al. (2014): *Samfundsøkonomi og internationale forhold*. Samfundslitteratur, 7. Udgave. København.
- Hansen, J. E. & Andersen B. H. (2009): *Et sociologisk værktøj – introduktion til den kvantitative metode*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag. København
- Hansen, S. (2013): *B&O forlænger den nuværende strategiplan*. Electronic Supply. http://www.electronic-supply.dk/article/view/94774/bo_forlaenger_den_nuvaerende_strategiplan#.Vd8joLztmkp. Hentet: 8. Marts, 2015.
- Hargie, O. (2011): *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. 5th. ed. Routledge. Dawsonera.
- Hooley, G., et. Al. (2011): *Marketing strategy & competitive positioning*. Financial Times Prentice Hall. Harlow.
- Jacoby, J. & Chestnut, R. W. (1978): *Brand loyalty measurement and management*. John Wiley. New York.
- Jensen, K. (2013): *Ekspert: B&O udvander sit brand*. Electronic Supply. http://www.electronic-supply.dk/article/view/98983/ekspert_bo_udvander_sit_brand#.Vd8VOLztmkp. Hentet 3. August, 2015.

Juel, F. (2013): *Luksusmærker sætter brandet på spil med prisnedslag*. Berlingske Business.

<http://www.business.dk/detailhandel/luksusmaerker-saetter-brandet-paa-spil-med-prisnedslag>. Hentet: 19. Marts, 2015.

Jurhagen, A. M. (2013): Moral og mammon skal gå hånd i hånd. Børsen.

<http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/48016/artikel.html?hl=MjAxMztSZXB1dGF0aW9uEluc3RpdHV0ZQ>. Hentet 14. Maj 2015. (klik på link i artiklens højre side "Læs artiken i e-avisen")

Justesen L. & Mik_Meyer N. (2010): *Kvalitative Metoder I Organisations og Ledelsesstudier*. 1. udgave. 4. oplæg. Hans Reitzels Forlag. København.

Kapferer, J.-N. (2008): *The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity long term*. 4th. ed. Kogan Press Ltd. London.

Kapferer, J.-N. (2012): *The New Strategic Brand Management Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page Ltd. London.

Kapferer, J.-N. & Bastien, V. (2013): 3.ed., *The Luxury Strategy – Break the rules of marketing to build luxury brands*, Kogan Page Ltd. London.

Kastberg, P. (2010): *What's in a brand? Notes on the History and Main Functions of Branding*. Published at Languageatwork.eu, December, 2010, Creative Commons license Attribution Non-commercial No derivatives (cc by-nc-sa). <http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/law/article/view/6184/5372>. Hentet: 4. Maj, 2015.

Keller, K. L. (2007). *Strategic Brand Management*. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.

Keller, K. L. (2008): *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. 3rd. ed.. Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.

Keller, K. L.; Apéria, T; Georgson, M. (2012): *Strategic Brand Management, A European erspective*. Financial Times Prentice Hall. Harlow.

Keller, K. L. (2013): *Strategic Brand Management*. Pearson. Harlow.

Kotler, P. (1988): *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.

Kotler, P. (2000): *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Pearson Education.

Krohn, O. (2015): *Krohn: B&O tjener flere penge, MEN...* TV2 Nyhederne. http://www.electronic-supply.dk/article/view/94774/bo_forlaenger_den_nuvaerende_strategiplan#.Vd8joLztmkp. Hentet: 18. August, 2015.

Kulturstyrelsen (2014): *Mediernes udvikling i Danmark*. Kulturstyrelsen. <http://www.kulturstyrelsen.dk/mediernes-udvikling-2014/>. Hentet: 27. August, 2015.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Interview. Introduktion til et håndværk*. (2. udg.). København. Hans Reitzels Forlag.

Lavrsen, L. (2013): *Krisen smager af luksus*. Information. <http://www.information.dk/449120>. Hentet: 6. August, 2015.

Lindeberg, M. (2012) *Analytiker: B&O-produkter for gamle og ligegyldige*. Berlingske Business. <http://new.business.dk/detailhandel/analytiker-bo-produkter-for-gamle-og-ligegyldige>. Hentet 24. Juni 2015.

Madsen, M. (2013): *B&O styrtdykker i imagemåling*. TV2 Nyhederne. <http://nyhederne.tv2.dk/nyheder/article.php/id-68060873:bo-styrtdykker-i>. Hentet: 29. April, 2015.

McAlexander, J. et. Al. (2002): *Building Brand Community*. Journal of Markteing, January, 2002, vol. 66, pp. 38-54. http://oregonstate.edu/bci/sites/default/files/jeep_article.pdf. Hentet: 17. Juli, 2015.

Moisescu, O. (2006): *Aspects regarding rebranding strategies – A conceptual and practical approach*. MPR, Munich Personal RepEc Archive. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/32016/1/MPRA_paper_32016.pdf. Hentet: 10. Juni, 2015.

Mossin, A (2009): *Industriøkonomi*. Den Store Danske.

http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Økonomi/Industripolitik/industriøkonomi.

Hentet d. 3. August 2015.

Muniz, A., & O-Guinn, T. (2001): *Brand Community*. Journal of Consumer Research, Vol. 27, No. 4 (March 2001), pp. 412-43. Oxford Univeristy Press.

<http://www.jstor.org/stable/pdf/10.1086/319618.pdf?acceptTC=true&jpdConfirm=true>. Hentet: 15. Juli, 2015.

Nandan, S. (2005): *An Exploration of the Brand Identity – Brand Image Linkage: A Communications Perspective Brand Management*. Vol.12 (4), pp. 264-278.

Nielbo, K. L. (2014, 16. Januar): *Eksperimentelt; tværsnit; longitudinalt; case-studie; komparativt*. Aarhus Universitet, Metodeguide Religion.

<http://metodeguide.au.dk/metodeguiden-i-religion/generelle-metodiske-overvejelser-og-problemstilinger/undersogelsesdesign/>. Hentet 10. Maj 2015.

Nielbo, K. (2014): *Kodning af kvalitative data*. Aarhus Universitet, Metodeguide Religion.

<http://metodeguide.au.dk/metodeguiden-i-religion/generelle-metodiske-overvejelser-og-problemstilinger/kodning-af-kvalitative-data/>. Hentet: 5. Juni, 2015.

Nielsen, E. (1983): *Konstruktion af strukturerede spørgeskemaer*. DDA-Nyt nr. 27.

<http://samfund.dda.dk/dda/Nyheder/Konstruktion%20af%20strukturerede%20sporgeskemaer%20-%20DDA%20Nyt%20nr%2027.pdf>. Hentet: 18. Maj, 2015

Ng, V. (2013): *When to Cannibalize Your Existing Products*. Mcngmarketing.com

<http://www.mcngmarketing.com/when-to-cannibalize-your-existing-products/#.VecogmAajq9>. Hentet d. 15. August 2015

NPIInvestor (2014): *Bang & Olufsen a/s Koncernen Årsrapport 2013/14*. NPIInvestor.

<http://npinvestor.dk/nyheder/bang-olufsen-koncernen-%C3%A5rsrapport-201314>. Hentet: 21. April, 2015.

Okonkwo, U. (2007): *Luxury fashion branding: Trends, tactics, techniques*. Palgrave Macmillan. Basingstoke.

Ouwensloot, H. & Odekerken-Schröder, G. (2008): *Who's who in brand communities – and why?*. European Journal of Marketing. Vol 42. Emerald Insight .
<http://www.emeraldinsight.com/esc-web.lib.cbs.dk/doi/pdfplus/10.1108/03090560810862516>. Hentet 27. juni 2015.

Osbaeck, P (2013): Danske mærkevarer sælger ud af deres brand. Bureaubiz.
<http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2013/Uge-11/Danske-maerkevarer-saelger-ud-af-deres-brand>.
Hentet: 19. Marts, 2015.

Patton, M. Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications Ltd. London.

Politikken (2015): *Analytiker: B&Os vigende salg er bekymrende*. Politikken.
<http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2516942/analytiker-bos-vigende-salg-er-bekymrende/>.
Hentet: 25. Marts, 2015.

Proctor, T. (2005). *Essentials of marketing research*; Harlow, England ; New York ; Financial Times/Prentice Hall. Dawson Era.

Reputation Institute (2015): *Omdømme*. Reputation Institute, Annual RepTrak Report, Danmark.
http://www.electronic-supply.dk/article/view/94774/bo_forlaenger_den_nuvaerende_strategiplan#.Vd8joLztkp. Hentet: 22. August, 2015.

Rostgaard, A. & Jelbo, M. J. (2009): *Fald i købelyst rammer B&O*. Berlingske Business.
<http://www.business.dk/detailhandel/fald-i-koebelyst-rammer-bo>. Hentet 3. Juli. 2015.

Saunders, M., et. Al (2012). *Research methods for business students*. Harlow, England: Financial Times / Prentice Hall, 6. ed. ed..

Schjødt, U. (2014): *Replicerbarhed*. Aarhus Universitet, Metodeguide Religion.
<http://metodeguide.au.dk/metodeguiden-i-religion/generelle-metodiske-overvejelser-og-problemstillinger/replicerbarhed/>. Hentet: 18. Juli, 2015.

Schjødt, U. (2014): *Sampling*. Aarhus Universitet, Metodeguide religion.

<http://metodeguide.au.dk/metodeguiden-i-religion/generelle-metodiske-overvejelser-og-problemstillinger/sampling/>. Hentet: 19. Juli, 2015.

Solomon, M. R. (2006): *Consumer Behaviour: buying, having and being*. 10th. ed. Pearson.

Sommer, M. (2015): *B&O løfter regnskabet i tredje kvartal*. Danmarks Radio. http://www.electronic-supply.dk/article/view/94774/bo_forlaenger_den_nuvaerende_strategiplan#.Vd8joLztkp. Hentet: 16. August, 2015.

Stake, R. E. (1995): *The art of case study research*. Sage Publications Ltd. Thousand Oaks.

Stegemann, N. (2006): *Unique Brand Extension Challenges For Luxury Brands*. Journal of Business & Economic Research. Vol. 4. The Clute Institute.

<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewArticle/2704>. Hentet 17. Maj 2015.

Stendal, P. (2013): *De store vindere og tabere af årets omdømmemåling*. Kommunikations Forum.

http://www.electronic-supply.dk/article/view/94774/bo_forlaenger_den_nuvaerende_strategiplan#.Vd8joLztkp. Hentet: 12. Marts, 2015.

Stewart, D. Et al. (2007). *Focus Groups, Theory and practice*. <http://srmo.sagepub.com.esc-web.lib.cbs.dk/view/focus-groups/d22.xml>. Hentet: 18. Maj, 2015.

Sue, V. M. & Ritter, L. A. (2007): *Conducting online surveys*. 1th. ed. Sage Publications Ltd. London.

Systime (2015): *Anstoffs vækstmatrice*. Systime. <https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3399>. Hentet: 2. September, 2015.

Søndergaard, U. (2004): *LEGO: Fra byggeklodser til bytes til byggekoldser*. Kommunikations Forum.

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/lego-fra-byggeklodser-til-bytes-til-byggekoldser>. Hentet: 25. August, 2015.

Thiemann, P. (2014): *Danskernes lave forbrug tegner et overraskende negativt billede*. Politikken.
<http://politiken.dk/oekonomi/dkoekonomi/ECE2188543/danskernes-lave-forbrug-tegner-et-overraskende-negativt-billede/>. Hentet: 11. August, 2015.

Thurén, T. (2007): *Videnskabsteori for begyndere*. Rosinante. København.

Trost, J. & Jeremiassen, L. (2010): *Interview i praksis*. 1. udg. Hans Reitzels Forlag. København.

Tybjerg, J. (2014): *Uventet overarbejde og manglende bilsalg giver B&O røde tal på bundlinien*. Politikken.
http://www.electronic-supply.dk/article/view/94774/bo_forlaenger_den_nuvaerende_strategiplan#.Vd8joLztmkp. Hentet: 18. August, 2015.

Wood, Lisa (2000). "Brands and brand equity: definition and management", *Management Decision*, Vol. 38 Iss 9 pp. 662-669. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251740010379100>. Hentet: d. 3. September, 2015.