

Mærkeudvidende produktudvikling: Den danske udgave af ledelse af brand og line extension udviklingsprojekter

Af Bodil S. Blichfeldt

Resumé

Branding-litteraturen fokuserer hovedsageligt på stærke, internationale/globale mærkevarer. Hermed sættes der lighedstegn mellem (1) mærkevareledelse og (2) ledelsesmæssige udfordringer for virksomheder som Coca-Cola, Virgin, HarleyDavidson, LEGO eller B&O.

Et kig på supermarkedets hylder indikerer imidlertid, at mærkevarer – i et dansk perspektiv – er mere end blot de mærkevarer, som litteraturen traditionelt beskæftiger sig med. Ud fra fokus på én dimension af mærkevareledelse (udvikling af nye produkter inden for rammerne

af brandet) redegør artiklen for, hvordan danske mærkevareproducenter faktisk leder brands.

På basis af et empirisk studie opstilles en typologi for, hvordan danske producenter af kortvarige forbrugsgoder forholder sig til branding og produktudvikling – en typologi, som indikerer, at disse mærkevareproducenter står over for ledelsesmæssige roller og udfordringer markant forskellige fra de udfordringer, som branding-litteraturen – eller Coca-Cola – beskæftiger sig med.

Indledning

Hovedparten af nye produkter inden for kategorien af kortvarige forbrugsgoder (herafter benævnt ved forkortelsen FMCG for Fast Moving Consumer Goods) lanceres som brand eller line extensions (lancering af nye produkter under et etableret brand inden for – for virksomheden - henholdsvis nye eller eksisterende produktkategorier) og dermed som dele af eksisterende mærker (fx Aaker, 1991, Gallo, 1992). Eksempelvis lanceres både nye typer af forårsruller og nye slags færdigretter ved hjælp af Daloon brandet, TOMs lancerer Gajol tyggegummi, Kobherg og Schulstad udvider deres brands til at omfatte nye brødprodukter (boller og franskbrød), og Cocio er ikke længere 'blot' én slags kakaodrik.

På trods af brand og line extensions'

dominans i praksis, beskæftiger branding-litteraturen sig hovedsageligt med de emotionelle aspekter af brandet – og i særdeleshed med reklamebureauernes udvikling af disse. Derimod beskæftiger branding-litteraturen sig ikke (på tilfredsstillende vis) med bevidste ændringer i produktporteføljen under brandet eller med, hvordan brand og line extensions rent faktisk bliver udviklet (se fx Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1992; Keller, 1998 eller Riezebos, 2003). Samtidig fokuserer produktudviklingslitteraturen på udvikling af produkter (se fx Baker & Hart, 1999; Cooper, 1984; Craig & Hart, 1992; Crawford, 1997 eller Johnne & Snelson, 1988). Qua dette fokus negligerer denne litteratur oftest brands og i særdeleshed udvikling af brand og line exten-

sions. I det beskeden omfang produktudviklingslitteraturen omfatter brands, beskæftiger forskerne sig med (1) udvikling af et nyt logo/varemærke som skal påføres – oftest radikalt - nye produkter eller (2) tilknytning af et eksisterende logo/varemærke til produktet i de sidste faser af et produktudviklingsprojekt.

Udgangspunktet for artiklen er således en undren over, *hvorfor* teorierne negligerer en i praksis vigtig problemstilling (udvikling af brand og line extensions). Derudover er artiklen foranlediget af, at litteraturen hovedsageligt beskæftiger sig med ledelse af meget stærke, internationale eller globale brands. Således er der en tendens til, at forskere beskæftiger sig med 'brand heaven', hvorimod man sjældent beskæftiger sig med hovedparten af de brands, som rent faktisk er at finde på supermarkedets hylder – eksempelvis nationale (danske) brands affilieret med et eller få stærke produkter.

Samlet set mangler vi teori, som dækker de situationer, hvor danske producenters udvikling og lancering af nye produkter sker inden for rammerne af eksisterende brands. Samtidig syntes denne mangel ved eksisterende teori at være problematisk qua det faktum, at hovedparten af nye FMCGs faktisk lanceres som brand eller line extensions. I lyset af teoriens manglende relevans for danske virksomheder, som udvikler brand og/eller line extensions, fokuserer denne artikel på faktisk *ledelse af produktudviklingsprojekter*, når FMCG-producenter ønsker at *udvide* et eksisterende brand til at omfatte et nyt produkt. Artiklen afrapporterer således et forskningsprojekt, som belyser *hvordan* virksomhederne rent faktisk udvikler nye produkter, som skal lanceres som en integreret del af virksomhedens brand(s). Artiklen forsøger således at øge vores forståelse for, *hvordan* danske mærkevareproducenter leder en bestemt type af mærkevareprocesser. I det efterfølgende afsnit introduceres det empiriske projekt, som artiklen er baseret på. Herefter præsenteres centrale resultater, der kan

uddrages af dette projekt, og afslutningsvist diskuteres de anvisninger for praktikere, som kan udledes af projektet.

Projektet

Artiklen er baseret på en kvalitativ undersøgelse af danske FMCG-producenters ledelse af mærkeudvidende produktudviklingsprojekter. Formålet med denne undersøgelse var at opnå en forståelse i dybden af, hvordan danske virksomheder leder mærkeudvidende produktudviklingsprojekter. Metodemæssigt er projektet et teoriudviklende multipelt case studie baseret på kombination af (1) Yins (1989) anbefalinger vedrørende udvælgelse af cases (virksomheder) og triangulering af dataopbejldningsteknikker, (2) Eisenhardts (1989) anbefalinger vedrørende faktisk gennemførelse af teoriudviklende case studier og (3) Miles og Hubermans (1994) anbefalinger omkring analyse af enkelte cases såvel som på tværs af cases.

For så vidt angår triangulering af dataopbejldningsteknikker er forskellige teknikker blevet anvendt, om end interviewet er den teknik, der primært er blevet anvendt. I forbindelse med faktisk udvælgelse af case-virksomheder gælder det, at virksomhederne inkluderet i undersøgelsen lever op til de følgende udvælgelseskriterier: (1) Danske producenter af kortvarige forbrugsgoder, (2) brands karakteriserede ved acceptable grader af forbrugerkendskab og -præferencer, (3) både product og corporate brands er repræsenterede og (4) virksomhedernes nylige produktlanceringer kvalificerer som brand eller line extensions. I de deltagende virksomheder er der blevet gennemført interviews med nøgleinformanter, som er ansvarlige for ledelse af produktudviklingsprojekter (primært topledere og/eller marketingchefer). Endvidere gælder det, at det bevidst er søgt at variere deltagende virksomheder på en række yderligere udvælgelseskriterier. Således omfatter undersøgelsen virksomheder med under 200 ansatte såvel som virksomheder med over 10000 ansatte, samt virksomheder

med en beskeden produktportefølje og ét (corporate) brand såvel som virksomheder med omfattende og komplekse produkt og brand porteføljer. På trods af fødevarers dominans i forbindelse med danske FMCG-virksomheder dækker undersøgelsen ikke blot fødevarer; tværtimod er det bevidst søgt også at lade andet end fødevarer indgå i undersøgelsen (fx produktkategorier som kosmetik/personlig pleje, slik, rygeafvænningsprodukter og cigaretter).

Specifikt er det empiriske grundlag for artiklen 14 virksomhedscases samt 12 supplerende ekspertinterviews. Da der er tale om en kvalitativ undersøgelse, er det ikke muligt at konkludere, at virksomhederne inkluderet i undersøgelsen er repræsentative for populationen af danske FMCG mærkevareproducenter. På den anden side er undersøgelsens væsentligste bidrag til eksisterende teori en opdeling af de deltagende virksomheder i tre grupper. Der er ingen indikation for, at denne typologi ikke er analytisk generaliserbar, hvorfor det syntes rimeligt at antage, at andre FMCG-virksomheder kan klassificeres på basis af de tre arketyper af virksomheder, som denne undersøgelse leder til opstilling af. At typologien med rette kan antages at være analytisk generaliserbar understøttes af, at de 12 ekspertinterviews (med bl.a. hovedaktører inden for dansk detailhandel, reklambureauer, der i vid udstrækning samarbejder med de danske FMCG-virksomheder, og andre eksperter som er specielt vidende om producenter af kortvarige forbrugsgoder) er konsistente med det billede, som de 14 inkluderede virksomheder tegner af, hvordan der arbejdes med udvikling af brand og line extensions (se eventuelt Blichfeldt, 2004 for en oversigt over deltagende virksomheder og eksperter samt for yderligere metodemæssige overvejelser).

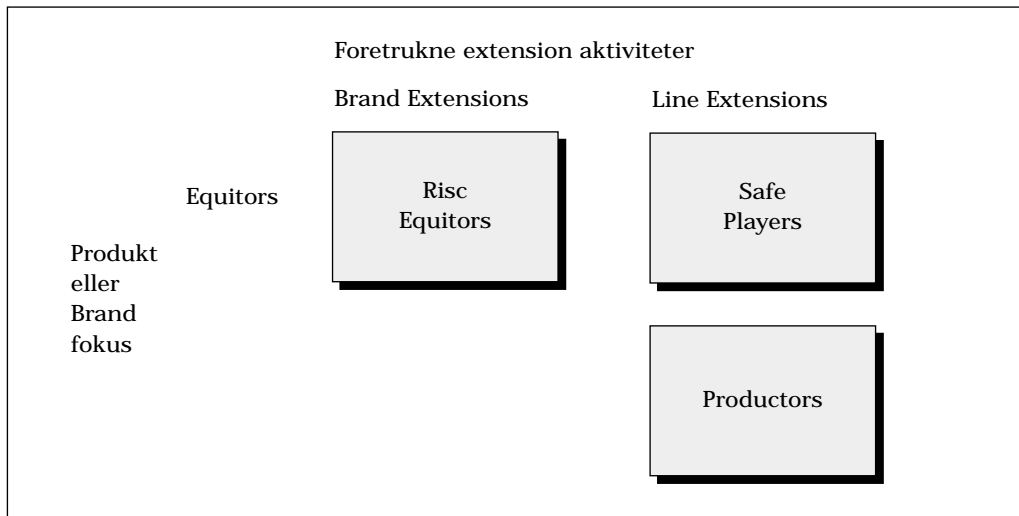
En typologi for danske FMCG-mærkevareproducenter

I forhold til brandinglitteraturens fokusering på virksomhedernes ledelse af meget stærke brands og produktudviklingslittera-

turens fokus på udvikling af nye produkter viste det sig i løbet af projektet, at virksomhedernes tilgang til udvikling af brand og line extensions, i praksis, er langt mere forskelligartet end litteraturen foreskriver. Undersøgelsen bidrager derfor med ny viden om udvikling af brand og line extensions, idet virksomhederne bevidst syntes at vælge mellem (1) at tænke i produkter eller i brands og (2) at udvikle line eller brand extensions. Et væsentligt resultat af den empiriske undersøgelse er således, at virksomhederne, som er omfattet af undersøgelsen kan opdeles i de følgende tre grupper: (1) 'Producers' som udvikler line extensions og 'tænker' produkter, (2) 'Safe players' som udvikler line extensions og 'tænker' brands samt (3) 'Risk equitors' som både udvikler brand og line extensions inden for rammerne af 'brand thinking'.

'Producers' er virksomheder, som 'tilfældigvis' har brands karakteriseret ved forbrugerkendskab og -præferencer (specielt fordi virksomhedens brand og/eller flagskibsprodukter blev introduceret for cirka 50 år siden; i en tid karakteriseret ved vareknaphed etc.). Disse virksomheder involverer sig generelt ikke i mærkevareledelse – og qua deres nedprioritering af 'brands' er dette forhold heller ikke en integreret del af deres udvikling af nye produkter; og end disse efterfølgende lanceres som line extensions. I modsætning til 'producers' som fokuserer på produkter, findes der en gruppe af virksomheder, som fokuserer på brands (benævnt 'equitors' i nedenstående figur). Denne gruppe af virksomheder kan igen inddeles i to grupper afhængigt af virksomhedernes fokus på henholdsvis udvikling af brand eller line extensions. 'Safe players' er virksomheder som via årtiers bevidst mærkevareledelse har opbygget stærke brands; brands som sætter stærke begrænsninger for, hvilke line extensions der udvikles og lanceres. 'Risk equitors' er alle virksomheder, som tidligere har været 'safe players', men som p.t. ser sig nødsaget til at 'bringe' brandet ind i nye produktkategorier via udvikling og lancering af brand

Figur 1. Typologi over Danske FMCG-producenters extension-aktiviteter.



extensions på trods af den skadelige virkning, sådanne brand extensions kan have på brandet. Primært tvinges 'risk equitors' til at udvikle og lancere brand extensions qua manglende vækst inden for brandets 'flagship' produktkategorier. Denne gruppe er gengivet i figur 1.

Som det fremgår af figur 1, identificeres der ikke 'produktfokuserede' virksomheder, som udvikler brand extensions. Endnu mere interessant er det imidlertid, at der heller ikke blev identificeret virksomheder med produktfokus, som udvikler egentligt 'nye' produkter. Tværtimod tyder nedenstående gennemgang af de tre arketyper på, at virksomheders produktfokus hindrer disse virksomheder i at udvikle produkter karakteriseret ved høje nyhedsgrader.

Karakteristisk for 'productors' er – ud over deres produkt fokus – at udvikling af line extensions ofte sker i samarbejde med – eller for – detailhandelen. 'Safe players' involverer derimod ikke detaillisterne i udvikling af line extensions, samtidig med at deres fokus i forbindelse med udvikling af line extensions er foranlediget af 'brand myopia' – marketingafdelingens fravalg af mere risikobetonede produktudviklingspro-

jekter på basis af rige vækstmuligheder inden for de produktkategorier, som p.t. affilieres med brandet. Endeligt ækvivalerer 'risk equiting' en undtagelsesvis udvikling og lancering af brand extensions, foranlediget af topledelsens efterspørgsel efter nye vækstmuligheder og produkter i situationer, hvor eksisterende produktkategorier er karakteriseret ved mangelfuld vækst.

For skift mellem positioner i typologien indikerer det meget ringe antal skift identificeret i projektet sti-afhængighed. Position i typologien synes hermed baseret på årtiers fokusering på brands eller produkter samt topledelsens tilskyndelse til en sådan fokusering. Dermed bliver positionen i typologien en 'eksogen' faktor, som marketingchefen og marketingafdelingen tilpasser sig til. Qua denne sti-afhængighed reduceres marketing frihedsgrader væsentligt – primært til bedst mulig ledelse af brands og/eller produkter samt udvikling af extensions på basis af det dominerende fokus.

For selve produktudviklingsprocessen er der væsentlige forskelle mellem 'equitors' (de to grupper af virksomheder karakteriseret ved brand fokus) og 'productors'. Specielt synes forskelle i produktudviklingsprocesser på tværs af de tre grupper af virk-

somheder især relateret til 'productor' marketingafdelingers ledelse af udvikling af produkter og 'equitor' marketingafdelingers ledelse af udvikling af produkter som ét element af brands.

Topledelsen påvirker ledelse af extension projekter på flere måder. For det første er topledelsen ene ansvarlig for initiering af brand extension projekter, dvs for 'risk equiting'. For det andet er topledelsen ansvarlig for prioritering af brand versus produktfokus. Derudover reducerer manglende topledelse-involvering i brands og extension projekter risikovilligheden i forbindelse med udvikling af extension produkter – og dermed øges sandsynligheden for udvikling af inkrementelt nye line extensions (såkaldte 'slot filler' line extensions som fx udvikling og lancering af den 'syttende' slags marmelade, som ikke adskiller sig væsentlige fra kendte produkter).

Gående fra 'equitor' virksomheder mod 'productors' synes salgsafdelingens magt stigende, hvorfor salgsafdelingens muligheder for at påvirke marketingafdelingens produktudviklings-projekter forøges. Generelt synes salgsafdelingens større magt i 'productor' virksomheder at lede til udvikling af flere produkter med lavere nyhedsgrad, involvering i udvikling af handelsmærkevarer samt prioritering af kortsigtede, resultatorienterede kriterier frem for langsigtede brand equity relaterede vurderingskriterier.

Endvidere indikerer projektet, at belønningssystemer baseret på kortsigtede resultatmålinger, dominans for tidshorisoner svarende til indeværende regnskabsår samt høje 'medarbejder- omsætningshastigheder' i marketingafdelingen leder til prioritering af kortsigtede resultatgivende produktudviklingsprojekter frem for produktudviklingsprojekter, som bevarer og udbygger mærkets værdi (brand equity) på sigt. Hermed tilskynder de tre forhold til vurderinger af extension kandidater baseret på deres evne til at generere omsætning og indtjening på kortere sigt frem for på basis

af deres evne til at forbedre og udbygge brandets markedsposition over tid.

Samlet tegner den empiriske undersøgelse et billede af tre meget forskellige tilgange til ledelse af mærkeudvidende produktudviklingsaktiviteter i danske FMCG-virksomheder, hvor såvel formålet med disse aktiviteter som faktisk ledelse af aktiviteterne i høj grad synes at være både forskellige på tværs af de tre grupper og afvigende i forhold til traditionel produktudviklings- og brandingliteratur.

Ledelsesmæssige udfordringer

Den empiriske undersøgelse indikerer, at de ledelsesmæssige udfordringer, som danske FMCG- mærkevareproducenter står overfor, er væsentlig forskellige fra de udfordringer, som CocaCola, HarleyDavidson, Virgin, LEGO eller B&O står over for og dermed også markant forskellige fra de ledelsesmæssige udfordringer, som brandingliteraturen beskæftiger sig med. I tabel 1 er topledelsens og (nyansatte) marketingchefers roller samt de særegne ledelsesmæssige udfordringer, som blev identificeret i det empiriske studie listet.

Som det ses af tabel 1, varierer roller og ledelsesmæssige udfordringer og dermed de ønskværdige kompetencer på tværs af de tre arketyper af virksomheder. Eksempelvis synes marketingafdelingens nøgleopgaver i forbindelse med brands og produkter såvel som brand historikken, virksomhedsfilosofien og tilgange til brands og produkter for hver arketype at definere rammerne for marketingchefers ledelsesmæssige opgaver – og i særdeleshed deres forpligtelser i forbindelse med udvikling af nye produkter inden for – eller uden for – rammerne af etablerede brands. Dermed synes en væsentlig kompetence for marketingafdelinger og –chefer at være deres evne til at forstå og tilpasse sig til de rammer og grænser, som tidligere beslutninger om brand versus produktfokus og 'stifafhængighed' sætter for marketing udvikling af nye produkter. Hermed synes 'god' marketingledeelse at være mere betinget af

Table 1. Topledelsens og (nyansatte) marketingcheferes roller og ledelsesmæssige udfordringer.

	Risk Equitors	Safe Players	Productors
Formålet med produktudvikling	At skabe vækst via mærkeudvidelse ud over grænserne af eksisterende produktkategorier	At bevare og forstærke mærkets position inden for eksisterende produktkategorier samt at drive disse kategorier	At udvikle og lancere (inkrementelt) nye produkter som tilfredsstillende salgsafdelingen og detaillister
Marketing afdelingens nøgleopgaver ifm produktudvikling	At udvikle og lancere brand extensions efterspurgt af top-ledelsen, i samarbejde med topledelsen og i overensstemmelse med grænser for brandet som ekspliciteres af topledelsen	At udvikle og lancere 'new attribute' (og 'slot-filler') line extensions med det formål at udvikle og drive eksisterende produktkategorier og dermed beskytte og forøge brand equity	At udvikle 'slot-filler' line extensions med de formål at bevare facings i butikkerne og tilfredsstillende detaillisterne efterspørgsel efter kontinuerede produktlanceringer Endvidere at udvikle private label produkter
Tilgang til produkter og brands	At 'tænke brands' inden for rammer og grænser for brandet, som topledelsen ekspliciterer	At 'tænke brands' inden for rammer og grænser for brandet, som de nuværende kategorier, hvori brandet er repræsenteret	At 'tænke produkter' med udgangspunkt i salgsafdelingens og detaillisterne ønsker og behov
Omfanget af 'brand tænkning'	Høj	Høj	Lav
Risiko aversion	Lav Betinget af utilfredsstillende vækst i nuværende kategorier	Middel Betinget af 'brand myopia' og brand bevarende hensyn	Høj Betinget af marketingafdelingens begrænsede ressourcer og magt
Væsentlige ulemper	Udvikling af brand extensions initieres sent - eventuelt 'for sent' Udviklingsprocesserne er eventuelt karakteriseret ved tidspres	'Safe playing' og 'myopi' kvalificerer eventuelt som 'skyklapper' eller 'bias againt innovation' Brands kan virke som kernerigiditeter i forhold til produktudvikling	Qua årtiers produktfokus og tænkning er der ingen reel mulighed for at forøge brand tænkning eller at op/udbygge brands Produkttænkning kan virke som en kernerigiditet i forhold til produktudvikling
Væsentlige fordele	Mulighed for at opbygge stærke mærker på tværs af produktkategorier Topledelsens engagement og involvering er høj	Mulighed for at opbygge stærke mærker inden for (få) produktkategorier Marketingafdelingen opbygger høje grader af ekspertviden i forbindelse med netop disse kategorier	Qua salgsafdelingens og detaillisterne fokus på priser, opbygges megen viden om omkostnings- og produktionsdimensionen af nye produkter
Sandsynlige Nøglesuccesfaktorer ifm produktudvikling	- Brand equity relateret viden og beslutningsprocesser - Kreativitet - Eksplicitering af mærkets kerne og grænser - Generel forbrugerrelateret viden - Topledelsens aktive deltagelse	- Brand fit relateret viden og beslutningsprocesser - Produktudviklingsressourcer og viden - Kategorispecifik forbruger relateret viden - Produkt- og kategori relateret viden på attributniveau - Topledelsens støtte (specielt for investeringstunge projekter)	- Salgsafdelingens støtte og commitment - Detaillisterne støtte og commitment - Viden om omkostnings- og produktionsdimensionen for nye produkter

marketing evne til at videreføre den brand/produkt 'arv', som overtages efter tidligere generationer af marketingchefer end af lærebøgernes definition af marketingkom-

petencer - og i særdeleshed af evnen til at lede marketingaktiviteter inden for rammerne af denne 'arv'.

Endvidere synes vigtigheden af marke-

ting evne til at administrere 'arven' samt af evnen til at tilpasse sig topledelsens kriterier for 'god' marketingledelse at forstærkes af det faktum, at relationer mellem marketingchefer og brands synes at være karakteriseret ved 'wear-outs'. Således synes sådanne relationer at have indbygget et tidspunkt efter 3-5 års samarbejde, hvor marketingchefen leder efter nye udfordringer i andre virksomheder – og dermed andre brands – samtidig med at brandet – i større eller mindre grad – har behov for nyt input fra en ny leder, således at de skadelige effekter af 'brand myopi' reduceres.

Yderligere indikerer undersøgelsen, at nyansatte marketingchefer 'balancerer på en knivsæg' når de involverer sig i 'announcement of arrival' aktiviteter (bl.a. udskiftning af reklamebureauet eller andre radikale aktiviteter), som har til formål at demonstrere, at de udfordrer 'brand myopi', samtidig med at de forsøger at forstå og tilpasse sig til de rammer for brandet og dermed marketingafdelingen, som er blevet oparbejdet gennem årene – og som ofte er implicitte af natur. I særdeleshed synes denne balancegang ofte at føre til situationer, hvor den nye marketingchef initierer strategiske forandringer, som er mere radikale end topledelsen forventer eller ønsker. Mere radikale strategiske forandringer syntes således kun acceptable i de situationer, hvor ansættelse af den nye marketingchef er foranlediget af topledelsens ønske om at styrke marketingkompetencen i forbindelse med et ønsket skift fra produktfokus mod øget brandfokus. I alle andre situationer syntes nylig tiltrådte marketingchefer derimod ofte at gå længere end topledelsen ønsker – specielt for så vidt angår forsøg på ændringer af produkt/brand fokus. En væsentlig ledelsesmæssig implikation af undersøgelsen er således, at 'den kloge', nyligt tiltrådte marketingchef er bedst tjent med (1) at forsøge at forstå virksomhedens og brandets underliggende historik og filosofi og dermed rationalet bag produkt/brand strategien, (2) at forstå magtfordelingen og de ledelsesmæssige frihedsgrader som – mere

eller mindre implicit – tilbydes af topledelsen samt (3) at tilpasse sig til disse forhold frem for at initiere mere radikale forandringer på det strategiske marketingniveau. Et væsentligt bidrag fra projektet er således, at – i det mindste på kort sigt – synes marketingchefen bedst tjent med at adoptere topledelsens brand/produkt fokus samt med at forsøge at udvikle og lancere nye produkter overensstemmende med de formål med – og grænser for – produktudviklingsaktiviteter, som topledelsen sætter, samtidig med at haun (han/hun) indgår i en dialog med topledelsen, hvor rimeligheden af disse formål og grænser diskuteres, således at disse potentielt kan ændres på sigt.

En væsentlig implikation af undersøgelsen er, at marketingchefens rolle – og i særdeleshed hans/hendes ansvarsområde ifm produktudvikling – varierer stærkt på tværs af de tre arketyper, som blev identificeret. 'Risk equitor' marketingchefer er således ansvarlige for at udvikle brand extensions i samarbejde med topledelsen og inden for rammer ekspliciteret af topledelsen, samtidig med at de udvikler og lancerer line extensions på samme måde, som 'safe players' gør. 'Safe playing' marketingchefer er ansvarlige for færre og større udviklingsprojekter, som har til formål at generere 'new attribute' line extensions, som udvikler og udvikler produktkategorier, hvor brandet er repræsenteret p.t. samt flere og mindre udviklingsprojekter, som har til formål at beskytte brandets nuværende position i sådanne kategorier via generering af 'slot filler' line extensions. Endeligt er 'producer' marketingchefers fornemmeste opgave at udvikle 'slot filler' line extensions samt handelsmærkevarer, som efterspørges af salgsafdelingen og detailhandelen.

Qua forskellene mellem marketingafdelingernes og -chefernes produktudviklingsopgaver i de tre arketyper af virksomheder, står virksomhederne over for en væsentlig opgave i forbindelse med at *tiltrække* – og *fastholde* – marketingchefer, som er 'overensstemmende' med virksomhedens tilgang til mærkeudvidende produktudvik-

lingsaktiviteter, samtidig med at topledelsen står over for en væsentlig opgave i forbindelse med at eksplicitere disse tilgange over for kandidater til stillingen som marketingchef. Hermed bliver det en opgave for topledelsen at sikre, at den nytiltrådte marketingchef faktisk er i stand til at forstå - og tilpasse sig til - virksomhedens produkt/brand fokus. Endvidere er det topledelsens opgave at sikre, at rekruttering af marketingchefer sker i overensstemmelse med de mulige nøglesuccesfaktorer, der er listet i tabel 1, således at marketingchefen faktisk er i besiddelse af de - for arketypen - efterspurgte kompetencer.

Endeligt indikerer det empiriske studie, at såvel topledelsen som marketingcheferne bør respektere det faktum, at alle tre arketyper er behæftede med svagheder og styrker i relation til mærkeudvidende produktudviklingsprojekter. I særdeleshed gælder det at: (1) Topledelserne i 'risk equitor' virksomheder bør erkende, at den alene er ansvarlig for initiering af brand extension projekter, (2) 'Safe players' bør - med jævne mellemrum - vurdere rigtigheden af 'safe playing', således at en eventuel manglende vækst inden for kategorier, som brandet p.t. er repræsenteret i, 'opdages', så udvikling af brand extensions ikke initieres 'for sent' samt (3) 'Producers' bør være opmærksomme på omkostninger, der er forbundet med tætte relationer til detailhandelen. Udover disse specifikke anbefalinger til ledelsen i de forskellige typer af virksomheder rådes ledelsen til - med jævne mellemrum - bevidst at vurdere virksomhedens position i forhold til figur 1, således at det kritisk vurderes, om der (stadigvæk) er et 'fit' mellem de forskellige elementer og positionen som 'producer', 'safe player' eller 'risk equitor'.

Konklusion og perspektivering

Samlet indikerer undersøgelsen, at de væsentligste udfordringer for topledelsen i danske FMCG- mærkevarevirksomheder er (1) at vælge, eksplicitere og kommunikere en position som 'risk equitor', 'safe player'

eller 'producer' samt (2) at opstille de rammer, som gør marketingafdelingen i stand til at løse opgaverne bedst muligt givet denne position. For marketingchefer - og i særdeleshed for nyansatte marketingchefer - synes den væsentligste udfordring at være, at han/hun - på kort sigt - er i stand til at forstå og tilpasse sig til virksomhedens produkt/brand fokus, samtidig med at han/hun formår at indgå i en dialog med topledelsen omkring fordele og ulemper ved denne position på sigt. Det helt centrale budskab i artiklen er derfor at opfordre til, at der i de danske FMCG-mærkevarevirksomheder skabes såvel bevidsthed som konsensus omkring topledelsens og marketingchefers roller og ledelsesmæssige udfordringer på basis af en eksplicitering af position i den typologi, som artiklen har præsenteret.

Da denne artikel er baseret på en kvalitativ, teoriudviklende undersøgelse, har det desværre ikke været muligt at undersøge korrelationen mellem virksomhedernes position i typologien og deres indtjeningsniveau; ej heller har det været muligt at estimere FMCG-virksomhedernes fordeling på tværs af de tre arketyper. Det vil sige, at det hverken er muligt at gætte på, hvilken tilgang til udvikling af brand og line extensions, der er mest profitabel, eller hvor mange virksomheder, der anvender de forskellige tilgange (om end udvikling af brand extensions synes at være en 'sidste udvej', som sjældent anvendes i praksis). To helt centrale spørgsmål må derfor besvares, før det er muligt at opstille mere håndfaste anbefalinger på basis af typologien. For det første bør typologiens robusthed på tværs af alle (eller i det mindste et repræsentativt udsnit af) danske FMCG-virksomheder fastlægges. For det andet bør det afdækkes, om der er forskelle i virksomhedernes indtjening, som kan tilskrives position i typologien. Supplering af denne indledende kvalitative undersøgelse med en kvantitativ undersøgelse kunne afdække disse forhold.

Den empiriske undersøgelse fokuserer udelukkende på kortvarige forbrugsgoder. Dette valg er primært forankret i kortvarige

forbrugsgoders position som 'branding heroes' (Zambunis (2003) betegnelse for, at marketing og branding er en integreret del af kortvarige forbrugsgoders DNA i langt højere grad, end det er tilfældet for fx service brands, hvorfor FMCG-brands indtager en meget dominerende position i det mær-

kevarelandskab, som omgiver forbrugerne). En væsentlig fremtidig udfordring er derfor at undersøge, hvorvidt typologien præsenteret i denne artikel kan overføres til andre typer af brands, fx B-t-B brands, brands affilieret med langvarige forbrugsgoder eller service brands.

Summary

Branding literature focuses mainly on strong, international/global brands, thus equating (1) brand management and (2) managerial challenges to enterprises such as Coca-Cola, Virgin, Harley-Davidson, LEGO or Bang & Olufsen.

A glance at the supermarket shelves indicates, however, that brands – in a Danish perspective – are more than just the brands traditionally discussed in the literature.

Focusing on one dimension of brand extension (the development of new products within the

frames of the brand) it is reviewed how Danish producers of brands actually manage their brands.

On the basis of an empirical study a typology is produced how Danish producers of non-durable goods relate to branding and product development – a typology which indicates that these brand producers face managerial roles and challenges distinctly different from the challenges discussed in the literature on branding – or by Coca-Cola.

Litteratur

- Aaker**, David A.: Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name, The Free Press, New York, 1991.
- Aaker**, David A.: Building Strong Brands, The Free Press, New York, 1996.
- Baker**, M. & S. Hart.: Product Strategy and Management, Prentice Hall, London 1999.
- Blichfeldt**, B. S.: On Brand and Line Extensions, Ph.D.-afhandling, Syddansk Universitet. Endnu ikke publiceret, 2004.
- Cooper**, R. G.: The Strategy-Performance Link in Product Innovation, R&D Management, 14(4), pp. 247-267, 1984.
- Craig**, A. & S. Hart: Where to Now in New Product Development Research, European Journal of Marketing, 26 (11), pp. 1-46, 1992.
- Crawford**, C. M.: New Product Management. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1997.
- Eisenhardt**, K. E.: Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 14 (4), pp. 532-550, 1989.
- Gallo**, A. E.: Record Number of New Products in 1992, Food Review, 15(2), s. 4-16, 1992.
- Johne**, F. A. & P. A. Snelson: Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature, Journal of Product Innovation Management, 5(2), pp. 114-128, 1988.
- Kapferer**, J.-N.: Strategic Brand Management, New York: Free Press, 1992.
- Keller**, K. L.: Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- Miles**, M.B. & M. A. Huberman: Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook, Sage, California, 1994.
- Riezebos**, R.: Brand Management – A Theoretical and Practical Approach. Essex, UK: Pearson Education Limited – Prentice Hall & Financial Times, 2003.
- Yin**, R. K.: Case Study Research - Design and Methods, Sage, California, 1989.
- Zambuni**, R. (2003): Editorial: Branding in the USA – A triumph of technique over substance. Journal of Brand Management, 10(3), pp. 180-183.,