

Se andre gå forbi eller spise sine egne?

En casestudie av innovasjon og kannibalisering hos en markedsledende bedrift

MAS5100
Masteroppgave

Mastergrad i Markedsføringsledelse
Høyskolen Kristiania
Vår 2020

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Førord

Innlevering av denne oppgaven markerer slutten på min mastergrad i Markedsføringsledelse ved Høyskolen Kristiania våren 2020. Å arbeide med denne oppgaven har gitt meg både glede og frustrasjon, og jeg har følt på både mestring og håpløshet – litt sånn en mastergrad skal være, tenker jeg. Ved å utfordre meg selv gjennom et metodevalg jeg aldri har benyttet før har jeg måttet jobbe ekstra hardt, noe jeg håper og tror gir et godt resultat.

Først vil jeg takke min veileder Adrian Peretz. Takk for motiverende ord, kritiske spørsmål og at du har vist en oppriktig interesse for prosjektet. Du har gitt meg troen på at det jeg har gjort underveis har vært riktig, noe som har bidratt til økt motivasjon og skriveglede. Dette har vært viktig i perioder hvor jeg har tvilt på det meste jeg har gjort.

Videre vil jeg takke alle informantene i Orkla Home and Personal Care for at dere tok dere tid til å bidra med interessante refleksjoner. Spesielt vil jeg takke min kontaktperson Xenia for å ha vist interesse for prosjektet mitt og for å sette meg i kontakt med de riktige informantene.

Jeg vil også takke personer som har bidratt på hjemmebane. Takk til Helene for at du har brukt starten av sommerferien på å lese gjennom oppgaven min, og at du har oppsummert det med «hvor mye er det egentlig mulig å skrive om kannibalisering». Du vet jeg skylder deg en. Jeg vil også takke resten av familien, venner og kollegaer for at dere har hatt forståelse for at jeg har vært opptatt og i min egne lille boble i løpet av dette semesteret.

Spesiell takk til Eivind for at du har gitt meg oppmuntrende ord og støtte i perioder hvor jeg sikkert har vært spesielt vanskelig å leve med. Hverdagshelt.

Nå er bokskapet tømt og livet fortsetter andre steder. Litt tomt og rart, men akkurat nå er det mest deilig. Kommer selvfølgelig til å savne medstudenter som har vært der gjennom lange kvelder på masterområdet, hvor vi har støttet hverandre i medgang og motgang. Charlotte og Synne, takk for at jeg har fått være «det tredje medlem» i gruppen deres.

God lesing!

Oslo, 22. juni 2020.

5035

Sammendrag

Det er ikke alltid like lett å tilby produkter til et marked i kontinuerlig endring og med et sammensurium av nye og gamle konkurrenter. Historisk sett er det nok av eksempler på markedsledende bedrifter som har sett mindre konkurrenter gå forbi dem, fordi de har vært for feige til å komme med nye innovasjoner som kan kannibalisere på produktene de har i porteføljen. Denne oppgaven undersøker hvordan markedsledende bedrifter kan bruke innovasjon og kannibalisering for å sikre langsiktig vekst, og dermed ikke bli et av de nevnte eksemplene.

Teorigrunnlaget for oppgaven handler om å forsøke å se bort i fra de negative assosiasjonene begrepet kannibalisering har, og heller belyse hvordan man kan bruke det som en strategi. Teori om kannibalisering blir kombinert med teori om innovasjon, for å se hvordan disse i samspill kan bidra til å gagne bedriftens lønnsomhet.

Oppgaven benytter seg av Grounded Theory, som har til hensikt å generere eller oppdage ny teori. Dette fordi forskningsfeltet fremstår relativt uopplagt, og med en slik metodisk tilnærming kan man oppdage hvilke hovedutfordringer subjektene har. Det blir benyttet dybdeintervjuer, og informantene er ansatte i Orkla Home & Personal Care. Videre har datamaterialet blitt kodet og analysert, og til slutt diskutert opp mot den eksisterende teorien på fagfeltet. Hovedutfordringen for informantene er å skape produkter og merker som har tydelige differensieringspunkter, slik at de kan sameksistere i kategoriene uten at de kannibalerer for mye på hverandre. Mitt hovedfunn er at den mest sentrale kategorien er “merkeroller”, hvor jeg har valgt å inkludere de anerkjente fagtermene merkeidentitet, posisjonering, produktkonsept og merkeverdi.

Det virker som om de ansatte i OHPC opplever at deres arbeid med innovasjoner og merkeroller gjør at trusselen for kannibalisering ikke er særlig stor. Samtidig virker det heller ikke som om de kan se at å bruke kannibalisering som strategi nødvendigvis vil sikre den langsiktige veksten alene. OHPC skiller seg ut fra mye av teorien på fagfeltet. Teorien skiller ofte mellom å innovere og kannibalisere mot å ta vare på de etablerte merkene. OHPC innoverer nye merker og produkter som kan treffe et marked i endring, samtidig som de renoverer produktene som har blitt favoritter hos mange. De innoverer for fremtiden, og renoverer for nåtiden.

Innholdsfortegnelse

Del 1 - Innledning	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Case: Klar	2
1.3.1 Orkla ASA; bærekraft og innovasjon	4
1.4 Oppgavens struktur	5
Del 2 - Teoretisk rammeverk	6
2.0 Teoretisk bakgrunn	6
2.1 Kannibalisering	6
2.1.1 Forskjellige former for kannibalisering og strategier	7
2.1.2 "Willingness to cannibalize"	7
2.1.3 "Organizing for radical product innovation"	8
2.1.3 Kannibalisering i firma med flere merker	10
2.1.4 Strategier for produktkannibalisering	10
2.1.5 "Creative Destruction"	11
2.1.4.1 "Creative Destruction as a market strategy"	12
2.1.4.2 "Creatively managing for creative destruction"	13
2.1.6 Oppsummering: kannibalisering	13
2.2 Innovasjon	14
2.2.1 Disruptiv innovasjon	14
2.2.2 "The innovator's dilemma" og "The innovator's solution"	15
2.2.3 Innovere eller renovere?	16
2.2.4 Organisasjonskultur for innovasjon	17
2.2.5 Intraprenørskap	19
2.2.6 Oppsummering: innovasjon	20
2.3 Bærekraft	21
2.4 Forskningsspørsmål	23
Del 3 - Metode	25
3.0 Forskningsdesign og metode	25
3.1 Metodevalg	25
3.1.1 Valg og eliminering av forskningsdesign	26
3.2 Grounded theory	27
3.1.1 Valg og eliminering av kodingstruktur	28
3.3 Casestudie	30

3.4 Dybdeintervjuer _____	31
3.4.1 Metodiske komplikasjoner grunnet COVID-19 _____	32
3.4.2 Informanter og gjennomføring av intervju _____	33
3.4.3 Semistrukturerte intervjuer _____	35
3.5 Analyseprosessen _____	37
3.5.1 Memonotater _____	37
3.5.2 Transkribering og koding _____	38
3.5.2.1 Åpen koding _____	39
3.5.2.2 Aksial koding _____	40
3.5.2.3 Selektiv koding _____	41
3.5.2.4 Egne refleksjoner om oppgavens kodeprosess _____	42
3.6 Undersøkelsens kvalitet _____	42
3.6.1 Reliabilitet _____	42
3.6.2 Validitet _____	43
3.7 Etske hensyn _____	45
Del 4 - Analyse _____	47
4.1 Informantenes hovedutfordring versus oppgavens problemstilling _____	47
4.2 Kjernekategori og underkategorier _____	47
4.3 Kannibalisering _____	48
4.3.1 Hvordan brukes begrepet i organisasjonen? _____	48
4.3.2 Positiv kannibalisering _____	50
4.3.3 Kannibalisering i OHPC _____	51
4.3.4 Kannibalisering som strategi _____	52
4.3.5 Samarbeid _____	54
4.3.6 Klar og kannibalisering _____	56
4.3.7 Oppsummering og refleksjon: kannibalisering _____	57
4.4 Bærekraft _____	58
4.4.1 Utvikling i markedet _____	58
4.4.2 Press fra interne og eksterne aktører _____	59
4.4.3 Hvor stor driver er bærekraft for kjøp av rengjøringsprodukter? _____	60
4.4.4 Utfordringer med bærekraft i home care-kategorien _____	61
4.4.5 Oppsummering og refleksjon: bærekraft _____	61
4.5 Innovasjon _____	62
4.5.1 Innovasjon og produktutvikling i organisasjonen _____	62
4.5.2 Innovasjonstyper _____	63
4.5.3 Motivasjon for innovasjon _____	64
4.5.4 Prioriteringer _____	65
4.5.5 Intraprenørskap _____	67
4.5.6 Oppsummering og refleksjon: innovasjon _____	68

4.6 Kommunikasjon	68
4.6.1 Klar	69
4.6.2 Påvirkning fra Klar sin kommunikasjon	72
4.6.3 Oppsummering og refleksjon: kommunikasjon	74
4.7 Merkeroller	75
4.7.1 Merkeroller og differensiering i organisasjonen	75
4.7.2 Bærekraft og Klar sin rolle	76
4.7.3 Bærekraft og andre OHPC-produkter sine roller	77
4.7.4 Oppsummering og refleksjon: merkeroller	78
4.8 Oppsummering og refleksjon: analyse	79
Del 5 - Diskusjon	80
5.1 Hvordan blir kannibalisering oppfattet innad i bedriften? Som trussel eller strategi for vekst?	80
5.1.1 Kannibalisering som begrep	81
5.1.2 Kannibalisering som trussel for lønnsomhet og kategorivekst	82
5.1.3 Kannibalisering som mulighet for vekst	83
5.1.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1	84
5.2 Hvorfor lanserer markedsledere nye produktinnovasjoner som kan kannibalisere egne produkter?	84
5.2.1 Kannibalisering som strategi	85
5.2.2 Radikal kannibalisering	86
5.2.3 "Creative Destruction"	87
5.2.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2	88
5.3 Hvorfor lanserer man nye produktinnovasjoner i stedet for å endre (renovere) etablerte produkter?	88
5.3.3 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3	90
5.4 Hvilke organisatoriske faktorer bidrar til innovasjon i OHPC? Er det tilrettelagt for intraprenørskap?	90
5.4.1 Organisatoriske faktorer for innovasjon	90
5.4.2 Intraprenørskap	91
5.4.3 Delkonklusjon forskningsspørsmål 4	92
5.5 Hva slags form for innovasjon er Klar? Har det noe å si for kannibalisering?	93
5.5.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 5	94
5.6 Oppsummering: forskningsspørsmål	94
Del 6 - Avslutning	96
6.1 Konklusjon	96
6.2 Studiens bidrag	97
6.3 Studiens begrensninger	98
6.3 Forslag til videre forskning	100

Del 7 - Litteraturliste	102
--------------------------------	------------

Del 8 - Vedlegg	107
------------------------	------------

8.1 Intervjuguide til informanter som jobber med Klar	107
---	-----

8.2 Intervjuguide til informanter som ikke jobber med Klar	109
--	-----

Modeller:

Modell 2.1: Trinn for intraprenørskap

Modell 3.1: Kodingsprosessen i intervjustudier

Modell 3.2: Eksempel på åpen koding fra oppgavens kodingsprosess

Modell 3.3: Paradigmmodell med utgangspunkt i fenomenet kannibalisering

Modell 3.4: Eksempel på selektiv koding fra oppgavens kodingsprosess

Modell 4.1: Analysens oppbygning med kontekst, kjerne kategorier, underkategorier og oppgavens hovedtema

Tabeller:

Tabell 3.1: Informanter

Tabell 5.1: Kort oppsummering av diskusjonen

Dropbox:

Dropbox 1: Transkribering

<https://www.dropbox.com/s/zuutocqstvnk5em/Transkribering%20til%20dropbox.docx?dl=0>

Del 1 - Innledning

I denne delen av avhandlingen vil det følge en introduksjon av oppgavens tema, formål og en presentasjon av problemstillingen. Videre vil det følge en beskrivelse av oppgavens case. Til slutt vil oppgavens struktur bli lagt frem. Denne delen er skrevet for å gi en beskrivelse av oppgavens oppbygning, samt å gi litt innblikk i hvorfor akkurat denne problemstillingen er valgt og hvorfor den er relevant.

1.1 Introduksjon

Det finnes flere eksempler på markedsledere som har undervurdert motstand og nyskapning som inntar markedet. Et av de mest kjente er eksempelet med Kodak, som mistet sin posisjon i markedet da de ikke valgte å satse på digitalkamera (Mui 2012). Det faktum at konkurrentene tok den risikoen bidro til et stort tap av markedsandeler for Kodak. Det er lett å være etterpåklok, men det går an å fundere over hva som hadde skjedd dersom Kodak hadde vurdert utviklingen av et mer digitalisert samfunn i tråd med deres egen kamerautvikling. Kanskje ville de hatt en fordel basert på posisjonen sin, og muligens beholdt sin ledende posisjon. Men hva hadde skjedd med Kodaks andre produkter dersom de hadde lansert et digitalkamera samtidig eller før konkurrentene?

Fra Store Norske Leksikon kan man lese at kannibalisme er definert som en “fortæring av artsfeller” (Hjermann 2018). Denne typen kannibalisme blir ofte forbundet med at mennesker eller dyr spiser noen av sin egen art, men det er ikke det oppgaven skal handle om. I dette tilfellet vil kannibalisering handle om hvordan bedrifters egne produkter tar markedsandel og inntekt fra hverandre. Såkalt produkt- eller markedsdannibaliserings er ikke et nytt fenomen, ei heller et nytt problem for bedrifter. Det blir som regel snakket om i negativt ordelag, og er noe man i stor grad forsøker å unngå. Likevel viser teori at man i enkelte tilfeller kan bruke kannibalisering som en strategi for å sikre langsiktig vekst i markedet. Ved å introdusere nye, innovative produkter kan man, selv om man allerede er markedsledende, sikre at kundene ikke forsvinner til innovative konkurrenter. Det medfølger selvfølgelig risiko, men alternativet er at man kan miste en posisjon som har fremstått som trygg. Hva hadde skjedd dersom Kodak hadde turt å satse på digitalkamera, til tross for at det hadde gått på bekostning av deres andre produkter?

1.2 Problemstilling

For en leder i en bedrift kan beslutningen om å lansere nye, innovative produkter i kategorier man allerede har produkter i være vanskelig. Særlig utfordrende kan det være dersom man allerede er markedsledere. Denne oppgaven vil undersøke hva som ligger bak valg av produktlanseringer som kan føre til kannibalisering av en bedrifts allerede etablerte produkter. Perspektivet for oppgaven vil være internt fra en bedrift, og fokuset vil være på hvilke strategier og tanker som ligger bak valgene. Fenomenet kannibalisering vil derfor bli benyttet sammen med teori om innovasjon, produktutvikling og organisasjonsledelse. På bakgrunn av dette blir problemstillingen som følger:

Hvordan kan markedsledende bedrifter bruke kannibalisering og innovasjon som strategi for å sikre langsiktig vekst?

Hensikten med denne problemstillingen er å få ny innsikt om hvordan man kan bruke kannibalisering som en strategi gjennom å bruke innovasjon, og hvorfor det kan være viktig for å kunne sikre langsiktig vekst for en bedrift. Målet er å kunne bruke innsikten til å utvikle nye teorier og begreper om fagfeltet, som til nå fortsatt er relativt lite forsket på.

Problemstillingen er relevant fordi det stadig kommer flere aktører til markedet, og det er interessant å se hvordan en markedsledende bedrift møter konkurranse. For å dekke problemstillingens hensikt vil oppgaven konkretiseres rundt en enkelt bedrift, Orkla, og deres produktportefølje innen vaskemidler. Ved å intervju sentrale personer i Orkla vil datainnsamlingen kunne gi innsikt med faglig tyngde fra noen som møter denne tematikken i arbeidshverdagen. I neste delkapittel vil casestudiet bli nærmere presentert.

1.3 Case: Klar

For å konkretisere oppgavens tematikk vil det bli gjennomført et casestudie i samarbeid med Orkla, om produktserien Klar. Disse produktene går under selskapet *Orkla Home & Personal Care* (heretter OHPC), som er en tradisjonsrik organisasjon med sterke merkevarer. De beskriver seg selv med:

This long-established company has developed cleaning and personal hygiene products for several generations of consumers. Its roots date back to Lilleborg's factory on the Aker River

in 1833. The company's best-known and highly popular brands include Zalo, OMO, Blenda, Jif, Define, Solidox, Jordan, Dr Greve, Lano and Bliw. Many of them are over 80 years old, while others are successful newcomers. (Orkla 2020a)

En av årsakene til at Klar er valgt er at merket fremstår som en banebrytende produktserie som fokuserer på bærekraft, i en kategori som ofte blir assosiert med sterke og forurensende kjemikalier. Beskrivelsen fra Klar sin egen hjemmeside er:

Klar er en serie med bærekraftige, velduftende produkter med god effekt. Produktene i porteføljen inneholder nøye utvalgte ingredienser og er uten unødvendige kjemikalier. Et effektivt, smart og grønnere alternativ, helt enkelt. Akkurat slik som gode miljøvalg bør være, fordi vi kan alle gjøre litt hver dag. (Orkla 2020b)

På bakgrunn av dette kan man definere Klar som en innovasjon innen kategorien rengjøringsmidler, noe som kan bidra til å sette press på produktene som allerede eksisterer i kategorien. Hva skjer hvis de ikke følger med på innovasjon og går mot mer bærekraftige løsninger? Det er et stort fokus på bærekraft i mange bransjer, og det kan nesten virke som om man i dag ikke kan ta seg "råd" til å ikke ha dette som et satsningsområde. Forskning viser at forbrukere verdsetter bedrifter som er bærekraftige, men også at det enda ikke er en stor nok verdi for å velge disse produktene – dersom andre produkter tilbyr en større nytteverdi (Farbrot 2019). Antageligvis vil bærekraft fortsette å øke i viktighet i årene som kommer.

En kategoriinnovasjon som inkluderer bærekraft i den antatte "kjemikalietunge" rengjøringsbransjen er interessant i seg selv, men årsaken til at Klar er valgt ut som case er den interne konkurransen som oppstår. På nettsiden til Klar finner man produkter i disse kategoriene: tøyvask, ullvask, håndsåpe, oppvasktabletter, dusjsåpe, hånd- og hudkrem, forskjellige sprayvask (bad og kjøkken), gulvvask, håndsåpe, oppvaskmiddel og WC-gel. En bred portefølje, som på samme tid konkurrerer med andre OHPC-produkter i hver eneste kategori. Kjente merkevarer som Blenda, Omo, Zalo, JIF, Lano og Milo har alle fått en ny, sterk og bærekraftig konkurrent.

At Orkla lanserer produkter i samme kategori er ikke et nytt fenomen. I pizzamarkedet har de for eksempel tre sterke konkurrenter i sin produktportefølje; Grandiosa, BigOne og

Pizzabakeriet. Det som imidlertid skiller seg noe ut her er at de gjennom Klar tilbyr markedet en ganske radikal innovasjon, og signaliserer at selv produkter med masse kjemikalier *kan* og *bør* bli mer bærekraftige. Hva slags signaler sendes til forbrukerne om deres andre produkter, som ikke kan skilte med det samme? For å undersøke dette ønsker jeg å få innsikt i hvordan OHPC jobber med innovasjoner og deres frykt for eller forventning til kannibalisering. Det kan hende de mener at produktene retter seg mot forskjellige segmenter og dermed ikke kannibaliserer på hverandre. Eller så kan det være at de ser på kannibaliseringen som en nødvendig strategi for å sikre posisjonen som markedsledende også i fremtiden.

1.3.1 Orkla ASA; bærekraft og innovasjon

Oppgaven tar for seg Klar som casestudie og vil derfor i hovedsak fokusere på OHPC som organisasjon. Likevel kan det være relevant å undersøke hva Orkla ASA som helhet sier i sine offentlige uttalelser om temaene denne oppgaven tar for seg; bærekraft og innovasjon. Orkla ASA er et av de største norske selskapene innenfor FMCG (fast moving consumer goods), og leverer varer som skal kunne passe de fleste norske forbrukere. Ifølge deres egen nettside omsatte de for 43,6 mrd. kroner i 2019 (Orkla 2020c). Deres visjon er å være “din venn hver dag” og forretningsidéen er å “gjøre hver dag bedre med lokale, bærekraftige merkevarer som skaper glede.” (Orkla 2020d).

Av informasjonen som kommer frem på nettsiden virker det som om Orkla er sitt ansvar bevisst. De fokuserer mye på det samfunnsansvaret de får som en stor aktør, kommunikasjonen kan i hvert fall tolkes slik. Det er mye innhold å finne på særlig arbeidet Orkla gjør med bærekraft, noe som kan tenkes å være en bevisst strategi for å unngå stempelet som den “store stygge ulven” som store konsern kanskje ofte får. Orkla forsøker å vise at selv store selskaper kan ha fokus på bærekraft: “Bærekraft står høyt på agendaen her i Orkla. Vi ønsker å ta vår del av ansvaret og bidra til å løse de globale helse- og bærekraftsutfordringene.” (Orkla 2020f).

Et annet punkt som er viet mye oppmerksomhet på Orkla sin nettside er innovasjon. Orkla er tilstedeværende i svært mange kategorier i dagligvarebransjen, og virker i tillegg ikke redd for å lansere nye produkter eller merker. Dette skriver de selv om eget innovasjonsarbeid:

Orkla har to hovedkilder til vekst gjennom innovasjon: innovasjon i form av nye produkter i nye eller tilstøtende kategorier, og innovasjon i kategorier der Orkla allerede har sterke posisjoner. I tillegg er nye vekstplattformer, som kommer i tillegg til dagens virksomhet, et viktig satsingsområde. (Orkla 2020e)

Ut ifra Orklas egne beretninger om fokusområder på innovasjon og bærekraft vil denne oppgaven ta utgangspunkt i at lanseringen av Klar står i tråd med Orklas kjerneverdier, og i så måte er et naturlig merke å satse på for bedriften som helhet.

1.4 Oppgavens struktur

I den første delen av oppgaven har temaet blitt presentert og problemstilling, hensikt og forskningsmål for oppgaven blitt fremlagt. Videre ble Klar lansert som caseoppgaven. Formålet med denne delen har vært å etablere rammene for resten av oppgaven. I del 2 vil tidligere forskning og et teoretisk rammeverk bli presentert. Teorien blir delt opp i de forskjellige temaene kannibalisering, innovasjon og bærekraft, og underemner vil følge under hver. Disse vil til slutt danne grunnlaget for formulering av forskningsspørsmålene. Videre vil metodekapitlet følge som del 3, hvor begrunnelse for bakgrunn av metoderetning vil bli lagt frem. Kodingsprosessen og komplikasjoner for datainnsamlingen blir også beskrevet her. I del 4 vil funn fra empirien bli presentert, delt inn i kjernekategori og underkategoriene som viste seg å være mest fremtredende i analysearbeidet. Disse funnene vil bli diskutert opp i del 5, hvor de vil bli brukt til å svare på de forskjellige forskningsspørsmålene sett i lys av den etablerte teorien. Det vil også bli presentert ny teori i dette kapitlet, ut ifra hvilke temaer som viste seg mest interessante fra empirien. I oppgavens siste del vil konklusjonen på problemstillingen bli presentert. Etter det vil det følge en vurdering av studiens bidrag til teorien og en redegjørelse for oppgavens begrensninger. Til slutt vil mine forslag til videre forskning bli presentert.

Del 2 - Teoretisk rammeverk

2.0 Teoretisk bakgrunn

Oppgavens teoretiske bakgrunn er delt inn i fire deler. Først følger teoretiske gjennomganger av kannibalisering, innovasjon og bærekraft. Til slutt blir teorien oppsummert og det blir formulert fem forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare oppgavens problemstilling.

2.1 Kannibalisering

I dette kapitlet vil det bli presentert teorier om forskjellige tilnærminger til kannibalisme. Først vil det fremlegges noen generelle definisjoner (Traylor 1986; Bultez, Gijsbrechts, Naert og Abeele 1989; Chandy og Tellis 1998; Madhavi 2014). Deretter vil en gjennomgang av ulike former for kannibalisering og hvordan man kan bruke det som strategi følge (Srinivasan, Ramakrishnan og Grasman 2005; Madhavi 2014). Teorien vil deretter handle om hvordan bedrifter burde være villige til å kannibalisere for å kunne utvikle radikale innovasjoner (Traylor 1986; Conner 1988; Chandy og Tellis 1998; Kaplan 1999). Helt til slutt vil det bli redegjort for hvordan man kan implementere fenomenet “Creative Destruction” i nyere moderne økonomi (Schumpeter 1942; Neff og Shanklin 1997; Shanklin 2000).

Kannibalisering i markedet er ikke et nytt fenomen, og det finnes mye litteratur og varierte definisjoner. En veldig generell definisjon beskriver produktkannibalisering som en prosess hvor et nytt produkt får salgsinntekter som går på bekostning av et annet produkt fra samme firma (Traylor 1986; Chandy og Tellis 1998; Madhavi 2014). I et økonomisk perspektiv blir kannibalisering ofte beskrevet som noe man forsøker å unngå da det finnes muligheter for at det kan resultere i tap av inntekt: “The word “cannibalism” denotes retailers’ concern for the multiple forms that substitution effects may take within their departments [...]” (Bultez et al. 1989, 154). Sitatet illustrerer at kannibalisering blir sett på med bekymring og er i liten grad ønskelig. Når man analyserer egen produktportefølje og ser etter muligheter til å utvide burde man vurdere risikoen for kannibalisering av egne produkter (Madhavi 2014, 41). Ehrenberg (1991 i Madhavi 2014, 41) sier at nye konkurrenter på markedet vil ta markedsandeler fra de eksisterende produktene, men at en slik kannibalisering kan være vanskelig å forutse og beregne på forhånd.

2.1.1 Forskjellige former for kannibalisering og strategier

Det er enighet mellom flere forfattere om at det finnes forskjellige typer markeds-kannibalisering (Srinivasan et al. 2005; Madhavi 2014). Disse vil bli redegjort for her, for å kunne avgrense hvilke definisjoner som blir brukt videre i teksten. Den første typen er “multi-product pack”, altså en pakke hvor man kjøper flere produkter som egentlig kunne blitt solgt separat for en høyere samlet pris. Dette kan være kannibalisering fordi man kan miste inntekter i totalsalget, men samtidig kan det øke salget av samtlige produkter i pakken. Dessuten er det vanskelig å si hvilket av produktene som faktisk blir kannibalisert. Den neste er “intra-product” kannibalisering, som er en konkurranse mellom produkter med de samme eller lignende funksjoner. Den tredje er “inter-product” kannibalisering, som oppstår når to produkter er innenfor samme produktlinje og den ene kannibaliserer på den andres salg (Srinivasan et al. 2005, 362-363; Madhavi 2014, 44). I tillegg legger Srinivasan et al. (2005, 362) til en fjerde; “combo-product” kannibalisering, som inkluderer forskjellige produkter som ikke nødvendigvis kan bli solgt separat.

Kallepalli Madhavi (2014, 44-45) definerer forskjellige typer strategier man kan velge med kannibalisering. Den første er en offensiv strategi, hvor man kannibaliserer markedet for å angripe bedriften som er markedsledende. Selv om man også vil kannibalisere egne produkter i dette angrepet, er målet med strategien å kompensere for dette ved å øke den totale markedsandelen. Som en motsetning til denne strategien står en defensiv tilnærming, som ofte blir brukt av markedsledere som vil forsvare sin posisjon. Strategien handler om at man må være klar over at innovasjon og endringer skjer raskt, og at markedsledere må tørre å kannibalisere egne produkter for å kunne holde følge (Madhavi 2014, 45). Eller enda enklere forklart: “Cannibalize yourself before competitors do” (Madhavi 2014, 45).

2.1.2 “Willingness to cannibalize”

I det foregående delkapitlet ser man flere eksempler på hvordan kannibalisering blir sett på med bekymring og at det er noe man generelt prøver å unngå. Det finnes likevel forskning som tar et annet standpunkt, og ser på en bedrifts “villighet til å kannibalisere” som en nøkkelfaktor for å bedrive innovasjon og sikre fremtidig drift (for eksempel Chandy og Tellis 1998; Kaplan 1999).

I sin artikkel *Discontinuous innovation and the growth paradox* skriver Soren M. Kaplan (1999) om hvordan bedriftsledere ofte må velge mellom muligheter som kan sikre langsiktig drift eller å fokusere på de kortsiktige resultatene og sikre inntekter. Han identifiserer at trinnvis (inkrementell) innovasjon er viktig for bedrifter for å få inntekter, men for å ha en markant vekst over en lengre periode er det nødvendig å bedrive diskontinuerlig innovasjon (1999, 16). Men hva menes med diskontinuerlig innovasjon? I følge Kaplan (1999, 16) involverer det nye teknologier, disruptiv teknologi og radikale innovasjoner som gjør at hele industrier og markeder kan endres. Videre defineres det flere strategier man kan benytte seg av når man utvikler diskontinuerlig innovasjoner. En av disse er radikal kannibalisering hvor man bytter ut egne produkter eller tjenester - som allerede er suksessfulle - med nye teknologier eller prosesser (Kaplan 1999, 17). Dette skal kunne føre til økt kunde verdi, men det medfører også risiko ettersom man kan miste inntekter fra et allerede suksessfullt produkt. Kaplan (1999, 17) mener imidlertid at radikal innovasjon både kan føre til økt markedsverdi, men også at markedet som helhet kan øke på grunn av tilbudet om en større kunde verdi. Bedrifter burde altså være villige til å kannibalisere fordi det kan gi dem store muligheter for gevinster i et langsiktig perspektiv.

2.1.3 “Organizing for radical product innovation”

Andre som kobler begrepene innovasjon og kannibalisering sammen er Rajesh K. Chandy og Gerard J. Tellis (1998). De viser til at tidligere forskning stort sett har sett på bedriftens størrelse som en organisasjons forutsetning for å bedrive radikal produktinnovasjon. I tillegg snur de på tankegangen om at kannibalisme er noe man for enhver pris må unngå, og foreslår at det heller kan være en ønskelig egenskap for å kunne drive med radikal innovasjon (Chandy og Tellis 1998, 477). Et hinder for å produsere radikale innovasjoner er spesialiserte investeringer, som vil miste verdi hvis de ikke blir brukt til spesifikke teknologier (Chandy og Tellis 1998, 477). Med spesialiserte investeringer menes ressurser bedriften har skaffet seg, som vil bli overflødige eller føre til økonomisk tap dersom de ikke blir benyttet til et spesifikt formål. Spesialiserte investeringer er viktig, men Chandy og Tellis (1998, 477) mener at en slik “lojalitet” og ønsker om å bevare disse kan føre til at ledere tar irrasjonelle beslutninger. Dermed er resultatet ofte at ledere ikke er villige til å kannibalisere slike investeringer.

Videre presenterer de en alternativ tankegang og identifiserte tre organisatoriske faktorer som kan være drivere for villighet til å kannibalisere. Disse tre er: interne markeder, produkt “champions” og fokus på fremtidig markedssituasjon (Chandy og Tellis 1998, 479). Under vil det følge en beskrivelse av disse slik de blir presentert av Chandy og Tellis (1998, 478-479). Den første faktoren kjennetegnes av at et aktivt internt marked har høye nivåer av intern autonomi og intern konkurranse. Disse to egenskapene kan ofte skape konflikt, men Chandy og Tellis (1998, 478) argumenterer for hvordan det kan være en fordel vedrørende radikale innovasjoner. Ledere for bedriftsenheter (og ikke bedriften som helhet) kan ha mindre problemer med å kannibalisere på spesialiserte investeringer. Antageligvis vil en markedsledende bedrift som ikke har høy reell konkurranse fra andre bedrifter ikke se nødvendigheten av å kannibalisere ressurser for å opprettholde innovasjon. Dersom det er høy intern konkurranse mellom bedriftsenheter kan de være mer åpne for slike innovasjoner for å holde seg resultatmessig i toppsjiktet innad i bedriften. Den andre, produkt “champions”, handler om hvorvidt personen som støtter og driver disse innovasjonene har påvirkningskraft på bedriftens organisatoriske beslutninger. Slike personer vil med høyere sannsynlighet få aksept fra ledelsen og kan få gjennom mer utradisjonelle innovasjoner (Chandy og Tellis 1998, 478-479).

Den siste faktoren er fokus på fremtidige marked. Viktigheten av å holde seg markedsorientert blir ofte poengtert, men forskere har funnet at for sterk markedsorientering kan føre til at bedrifter unngår å lansere radikale innovasjoner (Kohli og Jaworski 1990; Tauber 1974 i Chandy og Tellis 1998, 479). Å lytte for mye til kunder kan dermed hemme innovasjon. Chandy og Tellis (1998, 477-479) fant i sine undersøkelser at bedrifter som er særlig sterke på radikal innovasjon hørte på kundene sine, men at de klarte å skille mellom nåværende og fremtidige markeder. De fant at villighet til å kannibalisere ligger tett knyttet opp mot de bedriftene som har sterkt fokus på det fremtidige markedet, mens de som fokuserer på det nåværende markedet ikke er like villige. Som en oppsummering av poengene: villighet til å kannibalisere drives av aktive interne markeder, produkt “champions” (pådrivere for produktene) og evnen til å se på den fremtidige markedssituasjonen. En barriere for å kannibalisere er de tidligere spesialiserte investeringene man har gjort (Chandy og Tellis 1998, 477-479).

2.1.3 Kannibalisering i firma med flere merker

Kannibalisme kan være en utfordring for firmaer som tilbyr flere merkevarer i lignende segmenter. Mark B. Traylor (1986, 70) skilte mellom to måter å se på kannibalisme; fra et produktorientert syn og fra et markedsorientert syn. Denne oppgaven vil benytte seg av sistnevnte. Et markedsorientert syn fokuserer mer på hvilke produkter som faktisk konkurrerer i segmentene, i stedet for definisjonsspørsmål om hvilke produkter som har lignende attributter (Traylor 1986, 70). Det er ikke viktig om Coca Cola og Sprite blir sett på som like (på grunn av type produkt) eller ulike (på grunn av smak). Dersom de konkurrerer med hverandre i samme marked om de samme kundene så vil det være kannibalisering, ifølge det markedsorienterte synet (Traylor 1986, 70). Da er ikke produktenes attributter viktig.

Videre skriver Traylor (1986, 70-71) at selv om kannibalisme sjeldent er ønskelig, så kan det være flere årsaker til hvorfor et firma kan tolerere det; økt markedsandel totalt, økt/endret ledelse internt (for eksempel gjennom brand managers), endring i produktlinjer, økt profitt eller strategiske marked/konkurransen objektiver. For denne oppgaven virker særlig den siste årsaken interessant, da firmaer kan godta tap i inntekt dersom de ser langsiktige muligheter gjennom kannibalisering. Det påpekes også at man ikke må forkaste ideen om kannibalisering for raskt; "The reluctance to cannibalize sales may be poorly justified reason for withholding new brand development if the market is highly competitive" (Traylor 1986, 73). Gjennom å introdusere nye produkter kan man ikke bare øke sin egen markedsandel, men øke markedet totalt. Dersom et firma er opptatt av markedsrett kan det hende at de aksepterer kortsiktige tap i inntekt fra kannibalisme, så lenge det kan øke deres markedsrett i det store og hele (Traylor 1986, 73).

2.1.4 Strategier for produktkannibalisering

Det finnes artikler som behandler kannibalisering som en bevisst strategi brukt av bedrifter, og en av dem er skrevet av Kathleen Reavis Conner (1988). Hun skriver at "A difficult strategic problem that eventually confronts all firms is when (or if) to introduce a new-generation product designed to supersede the firm's own current market entry" (Conner 1988, 9). Dette handler i bunn og grunn om man er villig til å ta en sjanse med å erstatte egne produkter, før konkurrentene gjør det. Artikkelen er skrevet ut ifra den markedsledende bedrift sitt perspektiv, og deler kannibalisme inn i to dimensjoner:

1. Spørsmål om man skal erstatte ett nåværende produkt. Vil man tjene på å introdusere et nytt produkt? Her går beslutning ut på om man skal ta salget fra et produkt hvor man allerede kjenner til inntektsstrømmen, for å lansere et nytt produkt som det er knyttet mer usikkerhet til (Conner 1988, 9).
2. Spørsmål om man skal velge å investere i produktutvikling for produkter som skal overgå andre. Størrelsen på investeringen vil også ha noe å si for hvor fort man kan komme på markedet med det nye produktet, og fortjenesten fra kannibalisering kan avhenge av dette, om man er først ute eller velger å komme etter konkurrenter (Conner 1988, 9).

Det er flere aspekter å ta stilling til når man velger å gjennomføre en strategi basert på kannibalisering. I artikkelen påpekes det også at de største firmaene er mindre innovativ når det kommer til produkter som skal overgå egne andre, og at de mindre selskapene gjør dette i større grad (Conner 1988, 10). Dette kan komme av at de store markedsledende selskapene kanskje føler at de har mer å tape og de frykter å miste de sikre inntektskildene, mens utfordrerne ser mest potensial for større gevinst.

Videre undersøkes det hvorfor det ofte er slik at markedsledere velger å ikke være de første inn i markeder hvor de kan overgå egne produkter. De fant at utfordrere ofte introduserer radikale produktinnovasjoner, og at markedsledere dermed kan svare på disse utfordringene i eget tempo (Connor 1988, 21). På den måten tester utfordrerne markedet, og hvis det er potensial for profitt der kan markedsledere følge etter som en rask nummer to.

2.1.5 “Creative Destruction”

Joseph Schumpeter er velkjent for sine bidrag til teori om økonomisk utvikling og kanskje særlig som omhandlet kapitalismen. I boken *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942) beskrev han et konsept som ble kalt for “Creative Destruction”;

[...] the same process of industrial mutation - [...] - that incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one. This process of Creative Destruction is the essential fact about capitalism. (Schumpeter 1942, 85).

“Creative Destruction” er altså at man utvikler noe nytt, samtidig som man “ødelegger” det gamle. Selv om det ikke er Schumpeter som blir kreditert direkte for dette konseptet var han uten tvil en stor grunn til at konseptet ble videreført i teorien om den moderne økonomien. Teoriene hans har av flere forskere blitt brukt for å videreutvikle nyere teorier om moderne økonomi. Videre vil det følge en gjennomgang av teori hvor konseptet “Creative Destruction” blir brukt i en moderne markedssituasjon og om kannibalisering, som vil være hensiktsmessig for oppgavens formål.

2.1.4.1 “Creative Destruction as a market strategy”

I artikkelen *Creative Destruction as a market strategy* beskriver Michael Neff og William Shanklin (1997) hvordan bedrifter kan bruke konseptet med “Creative Destruction” i en strategi kombinert med produktkannibalisering. Som de påpeker er det historisk sett mange eksempler på bedrifter som har oppnådd en posisjon som markedsledere gjennom å være innovative i en kort periode, og deretter mistet denne posisjonen til imitatorer (Neff og Shanklin 1997, 33). Hvis man slutter å være innovativ i frykt for å kannibalisere på egne produkter vil man mest sannsynlig miste sin markedsledende posisjon. I denne konteksten beskrives prosessen slik:

Creative destruction, when manifested in a product-cannibalism strategy, refers to a firm’s initiative to supersede its own product or process - even when it is selling well - before a competitor does so (Neff og Shanklin 1997, 33).

I stedet for å passivt se at konkurrenter kommer med nyvinninger burde man selv tørre å kannibalisere på egne produkter, og på denne måten komme konkurrentene i forkjøpet. Videre beskriver de at kannibalisme blir brukt av markedsledere for spesielt to ting; (1) som en nødvendig kostnad for å introdusere nye produkter og (2) som et våpen for å holde konkurrenter unna (Neff og Shanklin 1997, 33). Å bruke kannibalisering som strategi kan på denne måten gi fordeler og gagne bedriften, men det vil også kunne påføre kostnader.

Å lansere nye produkter på markedet krever nøye vurdering og evaluering, og kombinerer både taktiske og strategiske beslutninger (Neff og Shanklin 1997, 33). Når skal man lansere, burde man være først ute, eller kanskje en god nummer to? Vil man være først og kapitalisere på fordelene fra å være pionér, eller vente og la en annen bedrift teste markedet? Det kan

være vanskelig å komme frem til en beslutning når man møter dette dilemmaet, da det finnes både fordeler og ulemper ved begge. For å ta den beslutningen er det viktig å veie inntekt og kostnad opp mot hverandre i de forskjellige alternativene (Narasimhan og Zhang 2000, 314).

Dersom man i tillegg møter på risikoen for kannibalisering av egne produkter kan beslutningen bli ytterligere vanskelig å ta. Da handler det kanskje ikke bare om man skal være først eller om man skal komme etter, men også om man burde lansere i det hele tatt. Ifølge “konvensjonell visdom” burde kannibalisme være noe man unngår uansett hva (Howard 1981 i Narasimhan og Zhang 2000, 323). Dersom man ikke følger denne konvensjonelle tankegangen og i stedet ser på kannibalisme som en mulig strategi vil man antageligvis ta en strategisk posisjon som pionér eller “first-mover”, fordi man da kan komme konkurrentene i forkjøpet (Neff og Shanklin 1997, 33).

2.1.4.2 “Creatively managing for creative destruction”

William Shanklin (2000) har i senere tid skrevet en annen artikkel som omhandler “Creative Destruction”, kalt *Creatively Managing for Creative Destruction*. I denne beskriver han hvordan den nye digitale æraen påvirker arbeidsmarkedet, og påpeker hvordan mange store markedsledere opplever at oppstartsbedrifter går forbi dem med nye idéer (Shanklin 2000, 29). Videre undersøker han hvordan man kan se på “Creative Destruction” på et mikronivå for bedriften, i stedet for det tradisjonelle synet på hele økonomien. På mikronivå kaller han det for “product-line cannibalism” og påpeker at den nye normalen er å tenke at man må kannibalisere egne produkter og tjenester, før konkurrentene gjør det (Shanklin 2000, 29). Likevel mener han at dette fungerer mer som retningslinjer enn regler, og at det finnes noe de tradisjonelle bedriftene i den “gamle økonomien” kan forsøke først: “creative leveraging” eller kreativ utnyttelse (Shanklin 2000, 29). Når man har en ny teknologi kommer det vanskelige spørsmålet om når man skal lansere det på markedet. Shanklin (2000, 30) skriver at det er tre ting man må ha i mente når man gjør denne vurderingen: konkurranse, kunder og lønnsomhet.

2.1.6 Oppsummering: kannibalisering

I teorien om kannibalisering har det blitt lagt frem forskjellige måter bedrifter kan bruke kannibalisering som en strategi for å bedre sin lønnsomhet. Kannibalisering blir ofte sett på

som negativt, men flere forskere belyser hvordan det kan være positivt for å kunne utvikle radikale innovasjoner. For eksempel kan man godta det dersom det fører til økt markedsandel eller at det er strategisk viktig. For å være villige til å kannibalisere blir det funnet tre organisatoriske faktorer: interne markeder, produkt “champions” og fokus på fremtidig markedssituasjon. I diskusjonsdelen av oppgaven vil det bli drøftet om noen av disse strategiene samsvarer med OHPC sin strategi. Tar de en offensiv eller defensiv tilnærming med kannibalisering som strategi? Det blir også interessant å se om man kan bruke teorien om “Creative Destruction” på en nyere forretningsmodell for et multibrand selskap.

2.2 Innovasjon

Under delkapitlene som omhandlet kannibalisering ble det også introdusert flere typer innovasjon; radikal, inkrementell (trinnvis) og diskontinuerlig. I dette kapitlet vil det presenteres teorier fra Clayton Christensen m.fl. om disruptiv innovasjon, hvor særlig hans arbeid med “The Innovators dilemma” fra 1997 og “The innovators solution” utgitt i 2003 vil være i fokus. Videre vil en gjennomgang av teori om muligheten for å renovere i stedet for å innovere fra Stephen Brown (2015) og Sergio Zyman og Armin A. Brott (2005) følge. Deretter avsluttes teorien om innovasjon med viktigheten av en organisasjonskultur som støtter innovasjon (Chandler, Keller og Lyon 2000; McLean 2005; Valencia, Valle og Jiménez 2010; Aasen og Amundsen 2015).

2.2.1 Disruptiv innovasjon

Cambridge Dictionary skriver at disruptive teknologier “changing the traditional way that an industry operates, especially in a new and effective way” (n.d.). Begrepet “disruptiv innovasjon” ble presentert av Christensen og Bower i 1995, i deres artikkel *Disruptive Technologies; Catching the Wave*. De viser til at det har dannet seg et mønster med markedsledende bedrifter som mislykkes i å holde seg på toppen når det oppstår markedsendringer. Disruptive innovasjoner blir beskrevet som produkter med nye attributter som kundene ikke tidligere har uttrykt at de ønsker, i tillegg til at de verdier kundene allerede verdsetter øker (Christensen og Bower 1995, 44). Dette gjør at innovasjoner kan bli etablert i et eksisterende marked.

I flere tilfeller i litteraturen blir IBM brukt som et eksempel på et firma som mistet sin ledende posisjon (Christensen og Bower 1995; Christensen 1997; Christensen og Raynor 2003), og derfor virker det hensiktsmessig å bruke dette eksempelet her. IBM var dominerende og markedsledende over flere år med deres datamaskiner. Men da skiftet kom med bærbare og mindre datamaskiner hang de for langt bak konkurrentene, og tapte mye penger på dette. Forbrukerne hadde foreløpig ikke hatt noe behov for bærbare maskiner, men da det ble introdusert tilførte det en større kunde verdi. Hvordan kan man miste en slik posisjon? Christensen og Bower (1995, 43) foreslår at årsaker kan være arrogantheit, kortsiktige planer og investeringer eller en ledelse som velger å spille på det sikre. I tillegg påpeker de at selv om ledere mener de har kontroll over eget selskap har kundene mer makt enn de liker å innrømme. Før man lanserer nye produkter, teknologier eller utvider til andre markeder vil man nok i de aller fleste tilfeller basere dette på informasjon hentet inn av kunder (Christensen og Bower 1995, 43).

2.2.2 “The innovator’s dilemma” og “The innovator’s solution”

Clayton M. Christensen sin bok *The Innovator’s Dilemma* fra 1997 har blitt kjent som arbeidet som for alvor introduserte og populariserte teorier om disruptiv innovasjon. Han undersøker situasjoner hvor markedsledende firmaer taper i kampen mot disruptive innovasjoner fra mindre firmaer. I denne boken definerte Christensen (1997, xviii) viktige forskjeller på “Sustaining” og “Disruptive” teknologier, hvor sustaining går ut på teknologier som kan forbedre produkter. De kan være både diskontinuerlig eller inkrementelle innovasjoner. Likevel tilbyr de ikke noe særlig nytt i kunde verdi, i motsetning til det han kaller disruptive teknologier. En disruptiv teknologi vil, ifølge Christensen (1997, xviii), ikke nødvendigvis gjøre det så godt i markedet i et kortsiktig perspektiv, men de tilbyr ofte nye måter å skape kunde verdi på. Produkter som er resultater av disruptiv teknologi er som regel billigere, enklere, mindre og ofte mer praktisk å bruke (1997, xviii).

Christensen brukte i utgangspunktet disruptiv innovasjon om fenomener der mindre bedrifter med få ressurser kunne utfordre markedsledende bedrifter - fordi de markedsledende bedriftene fokuserer på å forbedre deres produkter for de “viktigste” (i profitt) kundene (Christensen, Raynor og McDonald 2015). Teoriene har siden blitt mer viden brukt, også for markedsledende bedrifter, noe Christensen selv påpeker at ikke var meningen og burde unngås (Christensen et al. 2015). Han påpeker at ikke all teknologi som endrer et samfunn er

disruptiv innovasjon. En oppsummering; Dilemmaet i boken hans handler om det bedrifter møter når de må velge mellom å investere i innovasjoner, eller å fortsette med de produktene som fungerer akkurat der og da (Christensen 1997).

Som et svar på sin egen teori skrev Clayton (sammen med Michael Raynor) boken *The Innovators Solution* i 2003. Denne boken ble laget som retningslinjer til bedrifter og deres ledere for hvordan de kan skape langsiktig og sikker vekst. Et poeng er at kundene leter etter produkter eller tjenester som de kan “ansette” for å utføre noe for dem. Ergo vil bedrifter som retter produkter mot selve situasjonen kunden er i lykkes best med disruptiv innovasjon (Clayton og Raynor 2003, 75). Man må analysere situasjonen kunden er i, og ikke bare hvem kunden er.

2.2.3 Innovere eller renovere?

Innovasjon blir beskrevet som et av forrige tiårs store buzzword (Morozov 2014 i Brown 2015), og dette vil antageligvis ikke endre seg fra 2020 heller. Men er det slik at man alltid burde innovere? Det er forståelig at bedrifter verden over kjenner press på seg for å være innovative, og at man aldri burde eller *kan* slutte å fornye seg når uttrykk som “innovate or evaporate” blir etablert i faglitteraturen (Kotler 2003 i Brown 2015, 634). Det virker som om det er en enten/eller situasjon - enten så innoverer man, eller så vil man ikke overleve. I artikkelen *When innovation met renovation: back to the future of branding* introduserer Brown (2015) tanken om et tredje alternativ: renovering. Med det menes at man i stedet for å produsere noe helt nytt kan fikse produkter man allerede har på markedet. Han sier at innovasjon og renovasjon egentlig er to sider av samme sak, men at de fleste foretrekker den første (Brown 2015, 636). Likevel er det en sjeldenhet at det faktisk er en genuin innovasjon i form av et helt nytt produkt, ifølge Brown (2015, 649). Mange innovasjoner er bygget på tidligere attributter ved andre produkter. Han avslutter artikkelen med å utlede at det ikke lenger må være “innovate or evaporate”, men heller “renovate to captivate” (Brown 2015, 649).

Noen andre som foreslår å renovere i stedet for å innovere er Zyman og Brott (2005, 1), som beskriver innovasjon som en “lat tilnærming til markedsføring”. Det hevdes at mange bedrifter mangler evnen til å se at renovering av produktene også kan tillegge økt verdi; “They limit their innovations to only new products, forgetting that innovation is about

creating new value for customers, consumers and the business” (Zyman og Brott 2005, 2). Å endre og forbedre eksisterende produkter kan også tilføre økt verdi til disse tre områdene. Mange bedrifter har blitt besatt av å innovere, men de foreslår at man heller skal renovere basert på kjerneverdiene som ligger til grunn for bedriften (Zyman og Brott 2005, 3). Men hva bedriften uttaler at kjerneverdiene er utad trenger ikke nødvendigvis stemme overens med det kundene mener. Derfor burde man ut på gaten og spørre kundene om hvordan de oppfatter tre aspekter ved bedriften: emosjonelle fordeler, funksjonelle fordeler og attributter - og da får man vite hvordan man kan renovere bedriftens kjerneaktiviteter (Zyman og Brott 2005, 3).

2.2.4 Organisasjonskultur for innovasjon

Innovasjon blir ofte brukt som et nøkkelord for hvordan en bedrift kan oppleve fordeler og vekst i markedet. Dette er det flere grunner til: bedriften blir mer fleksibel, de kan respondere raskt på endringer eller uforutsette hendelser, skape nye og samtidig utnytte eksisterende muligheter (Valencia et al. 2010, 466-467). Naturlig nok vil egenskapen “innovativ” være noe bedriftsledere ønsker å oppnå. Forskere har funnet at det er flere komponenter som kan gjøre en bedrift innovativ, og en av de er organisasjonskultur (Valencia et al. 2010, 467). En organisasjonskultur er “the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another” (Hofstede 1991 i Chandler et al. 2000, 60). Det kan være verdier eller tankesett som ligger til grunn i bedriften, som videre kan påvirke de ansatte i hvordan de agerer. Noen studier finner at organisasjonskultur kan være en av de største årsakene til at ansatte handler innovativt, dersom man får det inn som en grunnleggende verdi (Hartmann 2006 i Valencia et al. 2010, 467). Å få bygget inn innovasjon i organisasjonen er ikke nødvendigvis en enkel prosess, og det finnes heller ikke én måte å gjøre det på som funker for alle (Anthony, Johnson, Sinfield og Altman 2008, 226). I neste avsnitt vil det likevel bli redegjort for noen generelle positive faktorer som kan øke innovasjon i en organisasjon.

En som har sett nærmere på hvilke faktorer som fremmer innovasjon og kreativitet er Laird D. McLean (2005). Fra en litteraturgjennomgang av fagfeltet definerer han fem positive faktorer som driver innovasjon, og en sjette faktor som kan hemme det. Under vil det følge en kort gjennomgang av disse slik de blir beskrevet av McLean (2005, 235-238) og senere gjengitt og oversatt av Tone Merethe Aasen og Oscar Amundsen (2015, 144-146):

Den første faktoren er *organisatorisk oppmuntring*. For at ansatte skal ønske å drive innovativt arbeid må de føle seg oppmuntret til å ta risikoer og generere idéer. I dette følger også at de ansatte må føle seg inkludert og at de kan påvirke beslutninger. Den andre faktoren er *støttende ledelse*:

Supervisory encouragement includes clarity of team goals, supervisory support of the team's work and ideas, and an environment where open interactions are supported. (Amabile et al., 1996 i McLean 2005, 236).

For denne faktoren er det spesielt viktig med åpenhet og at man har evne til å løse konflikter innad i gruppen (Aasen og Amundsen 2015, 145). Den tredje positive faktoren er *utviklende arbeidsgrupper*. McLean (2005, 237) mener at man har mulighet til å være mer kreative i grupper med mangfold og utfordrende relasjoner hvor man kan diskutere ideer. Den fjerde faktoren bygger på autonomi, og kalles *frihet og selvstendighet*. Viktigheten av at de ansatte selv får velge hvordan de vil løse arbeidsoppgaver for å nå strategiske mål blir trukket frem som essensiell for innovativt arbeid. Den siste positive faktoren som blir trukket frem er *ressurser*. Hvordan disponerer organisasjonen tid og penger? Å få for lite tid kan føre til slitne og misfornøyde ansatte, mens for mye tid kan føre til at de mister interessen (Amabile 1998 i McLean 2005, 237). Denne balanseringen av ressurser gjelder også den økonomiske fordelingen. Det er viktig at de ansatte ikke må bruke sitt kreative fokus på å finne alternative måter å få tak i penger, men på samme tid vil for mye økonomiske midler antageligvis hemme kreativiteten.

Til slutt er faktoren som hemmer kreativitet og innovasjon; *kontroll*. Dette kan gjelde kontroll over beslutninger og informasjonsflyt. Hvis en organisasjonskultur støtter en slik kontroll, kan man anta at det vil påvirke de ansattes indre motivasjon. Som en oppsummering er de drivende faktorene organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper, frihet og selvstendighet og ressurser, mens den hemmende faktoren er kontroll (McLean 2015, 235-238; Aasen og Amundsen 2015, 144-146).

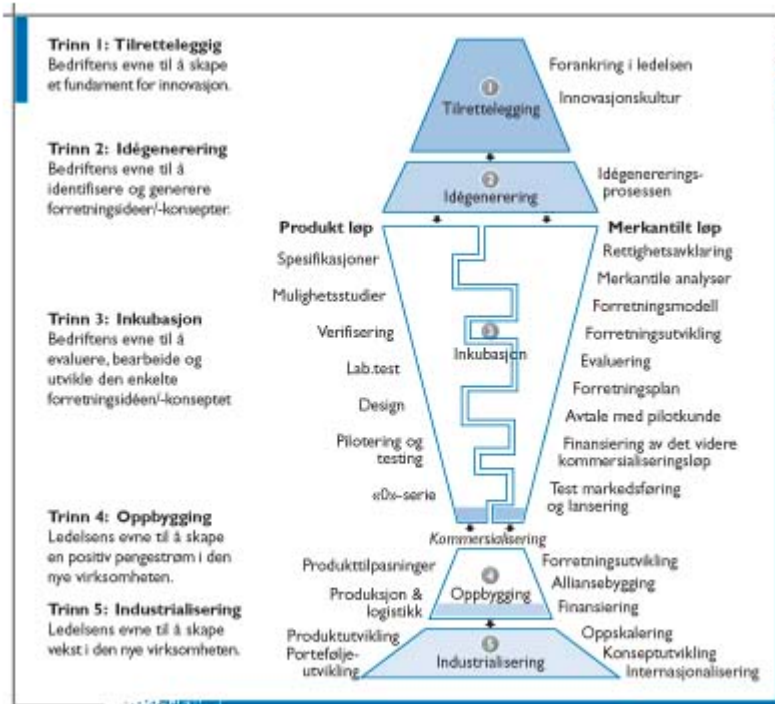
2.2.5 Intraprenørskap

Mye av den tidligere nevnte teorien har omhandlet markedsledende bedrifter som må beskytte seg mot innovative entreprenører. Annen forskning viser at det kan ha svært positive effekter å oppfordre til slik entreprenørskap innad i bedriften - også kalt intraprenørskap. Da oppgavens casestudie handler om å undersøke lanseringen av en innovasjon innen en veletablert bedrift virker det dermed hensiktsmessig å inkludere teori om dette. Å oppfordre ansatte til å bli intraprenører kan øke engasjement:

One rich source of internal innovation lies in the entrepreneurial ideas of employees - projects which are not formally sanctioned by the business but which build on the energy, enthusiasm and inspiration of people passionate enough to want to try out new ideas. (Bessant og Tidd 2011, 272)

Hverken entreprenørskap eller intraprenørskap er nye begreper, og ble beskrevet av Schumpeter som viktige prosesser i økonomien allerede fra 1930-tallet (Ørjasæter 2005). Mens entreprenørskap handler om å gjøre nye ting, så handler intraprenørskap om “å skape en ny virksomhet innenfor rammene av en eksisterende bedrift basert på innovasjon” (Sætre 2001 i Ørjasæter 2005).

Intraprenørskap fikk likevel en økt oppmerksomhet av forskere fra 1980 på grunn av de positive effektene det kan ha på revitalisering og bedriftens ytelse (Antoncic og Hisrich 2001, 496). Ifølge Nils-Otto Ørjasæter (2005) er det heller sjeldent at bedrifter kommer med radikale innovasjoner, men at de ofte lanserer inkrementelle innovasjoner. Han har også utviklet en modell for intraprenørskap (figur 1) som kan vise hvordan prosessen best kan fungere:



Modell 2.1: Trinn for intraprenørskap (Ørjasæter 2005)

Modellen er delt inn i fem trinn (Ørjasæter 2005):

1. Tilrettelegging: det må være forankring i ledelsen og innovasjonskultur i bedriften som støtter intraprenørene. Det er viktig å kjenne på en støtte fra ledelsen, samt at det er positivt med motivasjon i form av belønningssystemer.
2. Idégenerering: bedriften må ha fungerende systemer som kan fange opp forretningsideer.
3. Inkubasjon: i dette trinnet må man evaluere, screene og videreutvikle forretningsidéene, hvor man ser på viktige faktorer for suksess, utvikling av forretningsplaner og teste forretningsidé ut mot relevante kunder.
4. Oppbygging: dersom idéen overlevde trinn 3 må man begynne å bygge opp forretningen, og utvikles til suksessfulle og lønnsomme prosjekter.
5. Industrialisering: når prosjektet er stabilisert vil det neste naturlige nivået være oppskalering, vekst og en større grad av industrialisering for forretningen.

2.2.6: Oppsummering: innovasjon

Teorien fra kapitlet om innovasjon vil bli brukt i oppgaven for å belyse hvordan OHPC som organisasjon jobber med innovasjon, og for å se hvilke organisatoriske faktorer som bidrar

positivt eller negativt. Fra teorien ble det lagt frem at mange bedrifter føler et press på seg til å innovere, og at det derfor er mange som ikke benytter seg av muligheten for å renovere produktene de har i porteføljen. Det er også interessant å undersøke hva slags innovasjon Klar er, og hvordan OHPC generelt forholder seg til de forskjellige typene innovasjoner. Arbeider de mest med inkrementelle innovasjoner, eller våger de å utvikle de mer disruptive? OHPC er en stor organisasjon med mange etablerte retningslinjer og virkemåter. Ser de verdien av intraprenørskap, og i så fall hvordan er det tilrettelagt for dette?

2.3 Bærekraft

Ettersom oppgavens case inneholder elementer av bærekraft er det også funnet formålstjenlig å inkludere noe teori om motivasjonen for forbrukere til å velge grønne produkter. Dette vil ikke være hoveddelen av teori for oppgaven, men vil brukes for å forstå valgene bak lanseringen av det bærekraftige merket Klar.

I artikkelen *Cultivating the Green Consumer* skriver Sheila Bonini og Jeremy Oppenheim (2008) om at man ser tendenser til at markedet går mot grønnere tider (mer bærekraftig) i alle ledd, også hos forbrukerne. Likevel påpeker de at når valget først skal tas, så er det ikke alle forbrukere som hevder at de er opptatt av klimaet som faktisk velger grønne produkter (Bonini og Oppenheim 2008, 56). Det kan være mange årsaker til dette, og de identifiserer fem barrierer som forbrukere har mot å kjøpe grønne produkter:

1. Mangel på bevissthet
2. Negative oppfatninger
3. Mistillit
4. Høye priser
5. Lav tilgjengelighet

(Bonini og Oppenheim 2008, 58-59).

For å få forbrukere til å gå fra å ha intensjoner om å kjøpe til å faktisk kjøpe, så må bedriftene bryte ned disse barrierene. I en nyere rapport fra Ipsos gjennomført for Orkla i 2019 fant de at nordmenn synes det er vanskelig å ta bærekraftige valg, blant annet fordi de ikke har tid til å vurdere hvor bærekraftig produktene er når de står i butikken. Likevel ønsker 6 av 10 nordmenn å ta disse bærekraftige valgene (Ipsos 2019). De fleste nordmenn bryr seg om

hvilken bedrift produktet tilhører, og mange tror også at mindre selskaper er mer bærekraftig enn de store konsernene (Ipsos 2019). Andre interessante funn er at nordmenn er ganske opptatt av emballasjen, og at de ønsker å bidra til å redusere plast (Ipsos 2019). Det tyder altså på at det er viktig å produsere bærekraftig produkter for å nå de norske forbrukerne, men at det også er essensielt å fokusere kommunikasjonen på hvordan produktene faktisk er bærekraftig. Slik kan man fungere som en “opplysende” aktør.

Å implementere bærekraft i produktutvikling kan være en stor utfordring. Det er hovedsakelig to måter å gjøre det på: gjennom å utvikle produkter med mindre påvirkning på miljøet som kan erstatte de andre eller å innlemme bærekraft i produktutviklingen av de eksisterende produktene i porteføljen (Tingström og Karlsson 2006 i Petala, Wever, Dutilh og Brezet 2010). Den siste blir omtalt som mest ambisiøs. Selv om det er vanskelig betyr ikke det at man ikke burde gjøre det. Det blir kalt for den triple bunnlinjen; bedrifter må kunne balansere den økonomiske, sosiale og miljøvennlige ytelsen (Elkington 1998 i Pujari 2006). Rengjøringsmidler har ofte hatt assosiasjoner med tunge kjemikalier, noe som ikke fremstår som de mest bærekraftige produktene. Når fokuset på bærekraft har økt har også presset på aktørene som tilbyr disse produktene økt. American Cleaning Institute sin “Sustainability Report” fra 2019 viser at de har kommet en lang vei, men at det fortsatt gjenstår mye. De definerer de fire viktigste områdene for bærekraft for aktører i vaskemiddelindustrien som: øke transparens, redusere utslipp, bidra positivt til en felles fremtid og verdsette naturen (ACI 2020).

2.3.1: Oppsummering: bærekraft

Forbrukere ønsker å ta bærekraftige valg, men synes det er vanskelig å gjøre det. Det er fortsatt mange barrierer mot å ta disse valgene, noe som bedrifter som ønsker å utvikle bærekraftige produkter må forsøke å motvirke. Bærekraft har blitt en del av den nye triple bunnlinjen, hvor man må balansere det sammen med den økonomiske og sosiale ytelsen. Til og med i industrier som er kjent for å benytte seg av mye kjemikalier er bærekraft nå viktig, og da handler det om å kunne få forbrukerne med på å ta de grønne valgene.

2.4 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmålene for oppgaven har blitt utledet fra det teoretiske rammeverket for å kunne besvare problemstillingen “*Hvordan kan markedsledende bedrifter bruke kannibalisering og innovasjon som strategi for å sikre langsiktig vekst?*”. Det er formulert fem forskningsspørsmål.

I kapitlet om kannibalisering ble det lagt frem forskjellige former for kannibalisering (Srinivasan et al. 2005; Madhavi 2014) og strategier for hvordan man kan bruke det til sin fordel (Conner 1988; Madhavi 2014). Samtidig ble det påpekt fra noen forfattere at kannibalisme sjeldent er ønskelig (Bultez et al. 1989). Andre forskere fokuserer på hvordan kannibalisering, kombinert med innovasjon, kan brukes til å sikre større markedsandeler og fremtidig vekst (Conner 1988; Chandy og Tellis 1998; Kaplan 1999). Traylor (1986) undersøkte hvordan man kan øke sin egen markedsandel gjennom kannibalisering og innovasjon, og at man på kort sikt kan akseptere tap i inntekt som resultat fra kannibaliseringen. Ut ifra disse teoriene, problemstillingen og casestudiet har følgende forskningsspørsmål blitt formulert:

1. Hvordan blir kannibalisering oppfattet innad i bedriften? Som trussel eller strategi for vekst?
2. Hvorfor lanserer markedsledere nye produktinnovasjoner som kan kannibalisere egne produkter?

Buzzwordet innovasjon virker som en sterk og svært ønskelig egenskap for mange bedrifter. Men må man innovere for å holde seg relevante og overleve i markedet? Ikke nødvendigvis, man kan også renovere og forbedre produktene man allerede har for å øke kunde verdi (Zyman og Brott 2005; Brown 2015). Ut ifra disse teoriene, problemstillingen og casestudiet har følgende forskningsspørsmål blitt formulert:

3. Hvorfor lanserer man nye produktinnovasjoner i stedet for å endre (renovere) etablerte produkter?

I casestudiet vil OHPC og produktserien Klar bli brukt som eksempel. Orkla har, i flere tilfeller, lansert innovative produkter som man kan tenke at har potensial for å kannibalisere på hverandre. Likevel virker det som om de ikke er redd for å være innovative i etablerte og

modne markeder. For å få gjennomslag for nye og innovative produkter er det flere organisatoriske faktorer som ligger til grunn. Noen ble definert som interne markeder, produkt “champions” og fokus på fremtidig markedssituasjon som alle kunne gjøre en bedrift villig til å kannibalisere (Chandy og Tellis 1998). Andre positive faktorer for en innovasjonskultur er organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper, frihet og selvstendighet og ressurser (McLean 2005; Aasen og Amundsen 2015). To faktorer som hemmer innovasjon er spesialiserte investeringer (Chandy og Tellis 1998) og kontroll (McLean 2005; Aasen og Amundsen 2015). Det er mye fokus på entreprenører i teorier om innovasjon, men et annet viktig aspekt er hvordan en organisasjon kan tilrettelegge for intraprenørskap (Ørjasæter 2005; Bessant og Tidd 2011). Ut ifra disse teoriene, problemstillingen og casestudiet har følgende forskningsspørsmål blitt formulert:

4. Hvilke organisatoriske faktorer bidrar til innovasjon i OHPC? Er det tilrettelagt for intraprenørskap?

Det siste forskningsspørsmålet vil bli basert på teorier om innovasjon. I det teoretiske rammeverket ble det presentert forskjellige typer innovasjon; diskontinuerlig innovasjon (Kaplan 1999), inkrementell innovasjon (Christensen 1997; Kaplan 1999), radikal innovasjon (Chandy og Tellis 1998) og disruptive innovasjoner (Christensen og Bower 1995; Christensen 1997; Christensen og Raynor 2003). I vaskemiddelkategorien skiller Klar seg ut som en innovasjon, men hva slags type innovasjon er det egentlig? Har hva slags type innovasjon det er noe effekt på kannibalisering på andre produkter? Ut ifra disse teoriene, problemstillingen og casestudiet har følgende forskningsspørsmål blitt formulert:

5. Hva slags form for innovasjon er Klar? Har det noe å si for kannibalisering?

Disse forskningsspørsmålene er ikke formulert for å kunne gi et fasitsvar på problemstillingen, men er ment for å kunne stimulere til refleksjon rundt potensielt viktige aspekter ved fenomenet. Jeg har valgt å inkludere fem forskningsspørsmål fordi jeg mener at de til sammen kan gi god innsikt for å utforske den eksplorative problemstillingen. De har også blitt benyttet for å avgjøre oppgavens metode.

Del 3 - Metode

3.0 Forskningsdesign og metode

I denne tredje delen av oppgaven vil det følge en gjennomgang av den metodiske tilnærmingen. Først vil det bli redegjort for essensielle forskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ metode, og deretter bakgrunn for hvorfor den sistnevnte metoden er valgt. Deretter følger redegjørelser av Grounded Theory, casestudie og dybdeintervjuer. Så skal jeg beskrive hvordan disse tilnærmingene er formålstjenlige for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Etter det følger en gjennomgang av analyseprosessen hvor jeg redegjør for de forskjellige stegene med vedlagt eksempler. Til slutt følger det en refleksjon av studiets kvalitet.

3.1 Metodevalg

En måte å skille kvalitativ og kvantitativ forskning på er at man ved førstnevnte legger vekt på forståelse og i sistnevnte ønsker en forklaring (Tjora 2012, 18). I denne oppgaven søker jeg etter å få en utvidet forståelse av hvordan markedsledende bedrifter kan bruke kannibalisering som en strategi for å sikre langsiktig vekst og markedsandel. Dette er ikke en søken etter et svar man kan sette to streker under eller en teori som kan generaliseres og brukes om alle lignende situasjoner. Oppgaven har heller et mål om å få verdifull innsikt om et fenomen som det kan bygges videre på. For å passe oppgavens formål og forskningsspørsmål er det besluttet å gjennomføre kvalitativ datainnsamling. Feltet er lite forsket på fra før, og derfor virker det mest hensiktsmessig med en kvalitativ fremgangsmåte. Når man gjennomfører kvalitativ datainnsamling kan det være gunstig å bruke ikke-standardiserte metoder, slik at man kan tilpasse seg til oppdagelser og funn man gjør underveis i datainnsamlingen (Skilbrei 2019, 29). Metoden for datainnsamlingen som vil bli brukt i denne oppgaven er dybdeintervjuer av fagpersoner, ansatte i OHPC.

En påstand og kritikk som blir rettet mot kvalitativ forskning er at den har en tendens til å bli mer subjektiv i forhold til kvantitativ forskning. Aksel Tjora (2012, 23) hevder at dette er en gal påstand, fordi kvantitativ forskning også er subjektiv ut ifra hvordan forskere tolker funnene fra de objektive matematiske undersøkelsene. Videre benekter han ikke at kvalitativ forskning er preget av subjektivitet, fordi det både eksisterer en forskersubjektivitet og en

intersubjektivitet i dialogen mellom forsker og informant (Tjora 2012, 24-25). I denne oppgaven vil subjektiviteten fra informantene være særlig verdsatt, da jeg ønsker å definere deres opplevelser av prosessen rundt innovasjon og kannibalisering. Det er ikke en objektiv utredning om hvordan deres bedrift arbeider med tematikken oppgaven ønsker å avdekke.

3.1.1 Valg og eliminering av forskningsdesign

Man deler ofte kvalitativ forskning inn i tre forskjellige tilnærminger: kausal, deskriptiv og eksplorativ (Askheim og Grenness 2008, 68). Målet med oppgaven er å få innsikt og forståelse for et forskningsfelt uten at det ligger mye tidligere forskning i bunn – derfor virker det mest hensiktsmessig å følge et eksplorativt forskningsdesign. Askheim og Grenness (2008, 69) beskriver fire ulike design innen kvalitativ forskning: fenomenologisk, casedesign, etnografisk design og Grounded Theory. I vurderingen av forskningsdesign ble det besluttet at fenomenologisk design og etnografisk design ikke er rett for å besvare denne problemstillingen. I fenomenologi er man interessert i fenomener og hvordan de blir oppfattet av oss, og i etnografisk design ønsker man beskrivelse og tolkning av kultur (Askheim og Grenness 2008, 69 og 73).

Et forskningsdesign som virket mer gunstig er Grounded Theory, fordi det ikke finnes mye teori (og en stor del av det som finnes er noe utdatert) som retter seg direkte mot problemstillingen “*Hvordan kan markedsledende bedrifter bruke kannibalisering gjennom innovasjon som strategi for å sikre langsiktig vekst?*”. Dette er en empiribasert teoriutvikling, hvor forskere står friere til å utvikle teori basert på data (Askheim og Grenness 2008, 74). For å styrke oppgavens innhold har jeg valgt å kombinere Grounded Theory med casedesign:

Casestudier, som er typisk innen organisasjonsforskningen, [...] kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter eller cases. (Askheim og Grenness 2008, 74).

Jeg vil bruke innsikt jeg får fra casestudiet om produktserien Klar til å generere teori. I de to neste delkapitlene vil det følge en gjennomgang av Grounded Theory og casestudie, samt hvordan de to designene vil bli gjennomført.

3.2 Grounded Theory

Denne oppgaven vil, gjennom en Grounded Theory (heretter kalt GT) tilnærming, ta sikte på å generere ny teori på et fagfelt som fortsatt er relativt uopplagt. “En grounded theory (GT) gir en begrepsmessig redegjørelse for hvordan deltakerne i studien håndterer sin hovedutfordring (main concern) i et felt” (Hjälmhult 2014, 24). En vanlig misforståelse med GT er at forskeren ikke benytter seg av teori som utgangspunkt i det hele tatt. I dette forskningsdesignet vil teori og tidligere forskning bli brukt som veiledning til hvilken retning forskningen kan gå - teori blir “både et utgangspunkt og et sluttprodukt” (Askheim og Grenness 2008, 74). Underveis i arbeidet vil data som blir samlet inn vurdert opp mot teorien, og slik vil det sørges for en kontinuerlig evaluering av hvilket teoretisk grunnlag som er relevant å bruke. Målet med GT er å kunne bevege seg bort fra beskrivelser fra fenomener, og heller kunne generere eller oppdage teori (Creswell og Poth 2018, 82).

Veldig simpelt forklart kan man si at GT søker etter å oppdage et problem for informantene, kalt hovedutfordringen, og hvordan de løser denne utfordringen, kalt kjernekategori. Hovedutfordringen skal identifisere det informantene er mest opptatt av (Hjälmhult 2014, 31). Dette kan i noen tilfeller være vanskelig å tolke, og man må derfor lytte godt til det informantene forteller. Selv om oppgaven har formulert en problemstilling som utgangspunkt er det ikke sikkert at det er akkurat dette informantene er mest opptatt av. Når hovedutfordringen er identifisert kan man gå videre for å avdekke kjernekategori. En kjernekategori er “the central phenomenon around which all the other categories are integrated” (Strauss og Corbin 1990 i Birks og Mills 2015, 97). GT er basert på en antagelse om at informantene på en eller annen måte vil forsøke å løse hovedutfordringen sin, og det er dette som resulterer i kjernekategorien (Satinovic 2014, 39). Glaser (1978 i Satinovic 2014, 40-41) har definert noen viktige kriterier når man skal identifisere kjernekategorien, og her følger en kort gjennomgang av de ti mest sentrale:

- (1) kjernekategorien må være *sentral*, (2) den må ha stor *frekvens* i dataen, (3) den må ha *lang metningstid* slik at kunnskapen kan øke, (4) den må ha en *sammenheng* med de andre kategoriene, (5) den må gi *implikasjoner* for utvikling av teori, (6) den skal være en *veileder* for forskeren, (7) den må ha *variasjon*, (8) den må være en *dimensjon av utfordringen* som er avdekket i dataen, (9) den må kunne bli *forankret i empirisk data* og (10) den kan være en hvilken som helst *teoretisk kode*. (Satinovic 2014, 40-41).

Ut av den tradisjonelle GTen har det også sprunget ut nye retninger. Ifølge Astrid Gynnild (2014, 19) er disse: *Straussian grounded theory* etter Strauss og Corbin fra 1990, *konstruktivistisk grounded theory* etter Charmaz fra 2000 og *feministisk grounded theory* etter Wuest i 1995 og Evans i 2013. Barney Glaser - av mange kjent som GTs far - har i tur og orden kritisert de nye retningene. Ikke fordi de er teoretisk svake, men rett og slett fordi det ikke er GT (Gynnild 2014, 19).

I dette prosjektet benyttes det teoretiske rammeverket til å utvikle forskningsspørsmål, som videre danner grunnlaget for en intervjuguide. Ett og ett intervju vil bli gjennomført og transkribert, før innholdet vil bli kodet og analysert. Det er viktig at datainnsamlingen foregår i flere stadier og at man ikke venter med å analysere datamaterialet (Askheim og Grenness 2008, 74). Nettopp det at man samler inn data og analyserer underveis er en viktig del av hvordan GT skiller seg ut fra andre metoder for datainnsamling. Innsamling, koding og analyse avgjør hva slags type data man skal hente videre (Glaser og Strauss 1967 i Birks og Mills 2015, 67). I denne oppgaven vil utgangspunktet for datainnsamling være dybdeintervjuer, men underveis vil andre metoder evalueres. Før man starter et GT-studie kan man ikke vite hva slags type data, hvor mange informanter eller datakilder man trenger eller hvor, når og hvordan man vil samle inn data (Birks og Mills 2015, 68).

3.1.1 Valg og eliminering av kodingstruktur

Etter å ha bestemt å gjennomføre oppgaven med GT begynte undersøkelsen av hvilke analysemetoder som kunne være passende. Dette viste seg å ikke være den letteste beslutningen å ta, da det finnes mange forskjellige tilnæringsmåter. Glaser (i Hernandez 2009) har for eksempel utviklet et stort antall "kodefamilier" som man kan benytte seg av under kodingen, hele 41 slike familier har blitt presentert i hans teorier.

Esther Hjälmhult (2014, 27) som tar utgangspunkt i Glaser beskriver at når man utvikler en GT så går man gjennom tre faser: *åpen*, *selektiv* og *teoretisk*. I fasen med åpen koding går man gjennom materialet og navngir forskjellige utsagn eller hendelser og sammenligner disse med eksisterende koder (Hjälmhult 2014, 27). Kodene må reflektere innholdet og bli satt i brede kategorier. Det er viktig å stadig stille spørsmål rundt materialet, og det gir forskeren en mulighet til å forstå problematikken informantene står overfor (Hjälmhult 2014, 27). Glaser (1978 i Hjälmhult 2014, 28) understreker at det ikke er et helhetlig inntrykk av alt

materialet man skal sitte igjen med etter åpen koding, men heller et bredt datamateriale med stort mangfold man kan bygge videre på. Etter den åpne kodingen beveger man seg over til selektiv og teoretisk koding. Da har man kommet frem til hovedutfordringer og hvordan informantene håndterer dem, også kalt kjernekategori, som vil fungere som en veiviser videre (Hjälmhult 2014, 30). I den selektive kodingen må man velge ut kodene som faktisk er relevant for kjernekategori, før man i teoretisk koding kan formulere hypoteser (Hjälmhult 2014, 30).

Monica Dalen (2013, 63) henviser til Corbin & Strauss sin teori fra 2009 og deler kodingsprosessen inn i *åpen*, *aksial* og *selektiv koding*. Aksial koding blir også av noen referert til som *koding av handlingsaksen* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 187). Videre illustrerer Dalen (2013, 63) at kodingsprosessen da vil bli seende noenlunde slik ut:



Modell 3.1: Kodingsprosessen i intervjustudier (Dalen 2013, 63).

Åpen koding (råkoding) skal identifisere begreper som kan inngå i kategorier (Dalen 2013, 63). Etter å ha gjennomført dette og kommet frem til disse begrepene går man videre til aksial koding. Denne formen for koding kan passe godt til å gi innsikt om hendelser eller handlingssekvenser (Dalen 2013, 65). Dette kan være en krevende oppgave, og blir beskrevet som: “A set of procedures whereby data are put back together in new ways after open coding,

by making connections between [and within] categories” (Strauss og Corbin 1990 i Birks and Mills 2015, 95). Det siste steget er selektiv koding. Dette steget begynner man på når man har funnet frem til kjernekategoriene og analysert forbindelsene mellom kategoriene for å få en større forståelse av hvordan ting henger sammen (Dalen 2013, 66). Det kan også betegnes som å “finne en rød tråd” i datamaterialet. Det er ut ifra denne analysen man ønsker å utvikle teoretiske begreper for at man bedre skal kunne forstå fenomenet man undersøker (Dalen 2013, 63).

Etter å ha vurdert flere kodingsprosesser ble det besluttet å fortsette med *Straussian grounded theory*. Derfor vil åpen, aksial og selektiv koding benyttes, da det vurderes som hensiktsmessig for å besvare oppgavens problemstilling. Jeg vil følge stegene som er identifisert over, men tilpasset mitt datasett og mine analyseteknikker.

Every analyst develops his or her ways of doing analysis. What is important is remaining flexible and responsive to the data, research goal, and amount of time a researcher has to devote to the analysis. (Corbin og Strauss 2015, 86).

Alle forskere er forskjellig, og dermed vil også analyseprosessen bli forskjellig. Det er viktig å finne den fremgangsmåte som passer best for datamaterialet man har samlet inn. Fremgangsmåten på hvordan dette ble gjort i denne oppgaven blir redegjort for i delkapittel 3.5 “Analyseprosessen”.

3.3 Casestudie

Et spørsmål forskere ofte møter på i starten av sine prosjekter er hvordan oppgaven skal avgrenses. I denne oppgaven skal jeg gjennomføre en casestudie, som fungerer som en naturlig avgrensning. “En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer” (Tjora 2012, 35). Casen for denne oppgaven er OHPC og merket Klar. Det pekes ut to kjennetegn for casestudie: avgrenset oppmerksomhet og så detaljert beskrivelse som mulig (Johannessen et al. 2016, 80). Dette satt naturlige grenser for hvilke informanter det var hensiktsmessig å benytte, og alle informantene er nåværende ansatte i OHPC som jobber eller har jobbet tett med merkevarer som er etablert i samme kategori som Klar. For å få detaljerte beskrivelser ønsket

jeg å intervjuer dem om hvordan de arbeider og hvordan de opplever at OHPC som organisasjon arbeider med tematikken.

Det finnes forskjellige typer casestudier, og Yin (i Johannessen et al. 2016, 81) beskriver tre formål: deskriptive, kausale eller eksplorative. I denne oppgaven vil en eksplorativ casestudie være mest hensiktsmessig, fordi det er lite teori som kan knyttes direkte mot problemstillingen “*hvordan kan markedsledende bedrifter bruke kannibalisering som strategi?*” Askheim og Grenness (2008) nevner forskjellige årsaker til å velge en case:

En case som vi ønsker å undersøke, kan velges enten fordi det er *typisk* for det feltet vi jobber innenfor, noe som vil legitimere *overførbarheten* av de funn vi gjør, eller det kan velges fordi det er *spesielt* og kan bidra til utvikling av ny teori på området. (Askheim og Grenness 2008, 70).

Det har blitt rettet kritikk mot casestudier fordi det hevdes at de ikke kan generaliseres. Ifølge David A. Buchanan (2012, 364) er dette en myte som vitner om mangel på forståelse for både hva en casestudie er og hva generalisering er. For denne oppgaven er ikke målet i seg selv å kunne generalisere, da det antageligvis ikke vil kunne la seg gjøre ved å kun ta for seg én analyseenhet. Studiet vil heller bidra til å gi innsikt til nye studier som ønsker å forske på fenomenet.

3.4 Dybdeintervjuer

Som utgangspunkt vil det i dette prosjektet bli benyttet dybdeintervjuer som hovedkilde til datainnsamling. Det er ikke uvanlig å vurdere observasjon som datainnsamlingsgrunnlag for organisatoriske studier, da det kan være mer relevant å se hvordan subjektene jobber i stedet for å høre dem fortelle om det (Tjora 2012, 46). I forbindelse med denne oppgaven ble denne metoden vurdert lite matnyttig, da studiet i seg selv er på utkikk etter å undersøke hvordan de ansatte opplever problemstillingen knyttet til kannibalisering og innovasjoner. Dermed ble dybdeintervjuer funnet mer hensiktsmessig. En annen grunn til å velge slike intervjuer er i situasjoner;

der man vet for lite om fenomenet til å lage gode surveysspørsmål med utfyllende svarkategorier og/eller har vanskelig tilgang til et stort antall informanter, vil dybdeintervjuer være mer hensiktsmessige (Tjora 2012, 105).

Ettersom oppgaven ønsker å utvikle teori fra empiri i tråd med GT-tradisjonen, så vil en datainnsamling hvor man diskuterer informantenes subjektive opplevelser være helt essensielt. Intervjuer er egnet når informantene skal få frihet til å uttrykke seg, hvor et strukturert spørreskjema vil komme til kort (Johannessen et al. 2016, 145).

For en kort og generell beskrivelse kan man si at dybdeintervjuer egentlig er en “utveksling av synspunkter” mellom forskeren og informanten (Kvale og Brinkmann 2009 i Dalen 2011). Det finnes mange måter å gjennomføre slike intervjuer, og i denne oppgaven vil det bli gjennomført ansikt-til-ansikt intervjuer med hver enkelt informant. I organisatoriske studier vil dybdeintervjuer som regel bli brukt til å “avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold på en arbeidsplass [...]” (Askheim og Grenness 2008, 88).

Intervjuene som blir gjennomført vil følge en semistrukturert intervjuguide. Dette for å opprettholde en noenlunde rød tråd med tema, med muligheter for å følge opp relevante temaer nevnt av informanten. Ettersom GT blir benyttet og oppgaven har et mål om teoriutvikling så vil intervjuguiden endres underveis, basert på analyse.

3.4.1 Metodiske komplikasjoner grunnet COVID-19

Da oppgavens datainnsamling ble vurdert var det planlagt å gjennomføre alle intervjuer ansikt-til-ansikt i Orklas lokaler. Grunnet COVID-19 ble dette naturlig nok ikke gjennomførbart, og derfor er alle intervjuer gjennomført over nett og gjennom videotjeneste. Dette har medført både ulemper og fordeler. Med å ikke kunne møtes fysisk kan man som intervjuer miste noe av nærheten og det kan være vanskelig å gjøre informanten trygg i situasjonen. En annen ulempe ved å gjennomføre intervjuer over internett er at dårlig forbindelse kan ødelegge lyd kvalitet på opptakene. For å forsøke å sikre best mulig kvalitet ble det brukt to opptaksmetoder; innebygd opptaksfunksjon i videoprogrammet Webex og gjennom taleopptakeren på telefon. Det har også tatt noe lenger tid å komme i kontakt med informantene og få avtalt intervjuer. Planen var som nevnt å være tilstede ved kontoret til OHPC, og den tilstedeværelsen ville ha gjort det lettere å komme i kontakt med hver enkelt

informant. COVID-19 har påvirket mange jobber i Norge, og å delta som informant i en masteroppgave har forståelig nok ikke hatt høyeste prioritet. Etter situasjonen roet seg noe var det ikke vanskelig å få informanter til å stille opp. Likevel var tidsaspektet for oppgaven da endret og det var ikke tid til å kunne gjennomføre, transkribere og kode et og et intervju slik det opprinnelig var planlagt og ønsket, i henhold til GT. Enkelte intervjuer måtte bli gjennomført på samme dag og det var dermed ikke tid til å gjøre store endringer på intervjuguiden mellom dem. Det ble likevel tatt en beslutning om å gjøre resten i tråd med GT, fordi det er forskningsdesignet som ble funnet mest hensiktsmessig. Dette vil bli næyere gjennomgått i kapitlene om reliabilitet og validitet. En fordel har vært at nesten alle intervjuene har vært med bruk av kamera, og det har dermed vært inkludert opptak av kroppsspråk, som man mister dersom det bare hadde vært lydopptak.

3.4.2 Informanter og gjennomføring av intervju

Denne oppgaven blir skrevet i samarbeid med OHPC, hvor samarbeidet går ut på at organisasjonen bidrar med informanter til datainnsamling. Ettersom denne oppgaven bruker Klar som casestudie er det hensiktsmessig å intervjuere subjekter fra samme organisasjon, enten som jobber direkte med merket eller med andre merker i samme kategorier. Derfor er alle informantene rekruttert fra OHPC, og de er valgt ut fordi de innehar arbeidsstillinger som er relevant for å besvare oppgavens problemstilling. Gjennom kontaktpersonen for oppgaven har de relevante informantene blitt rekruttert via mail hvor de har blitt forklart oppgavens tematikk og fått tilsendt informasjonsskriv som er godkjent av NSD. Alle intervjuene ble gjennomført over en videochatplattform, og alle informantene var klar over og samtykket til at det ble gjort opptak av intervjuene.

Informantene har blitt delt inn i to grupper; de som jobber med Klar og de som ikke jobber med Klar. Intervjuene med gruppene har tatt utgangspunkt i to intervjuguider med mange av de samme punktene, men med noen forskjeller rundt spørsmål om Klar. Årsaken til at det ble delt i disse to gruppene er at jeg ønsker å se hvordan man ser på lanseringen og utviklingen av Klar ut ifra hvilken stilling man har og hvilke merker man jobber med.

Kannibalisering har vist seg å være et noe sensitivt tema for informantene, og særlig ettersom det er snakk om innenfor egen bedrift. Derfor har informantene fått gjennomføre sitatsjekk i etterkant etter eget ønske, og noen har ønsket å modifisere eller fjerne sitater i sin helhet.

Videre vil det heller ikke bli brukt nøyaktig stillingstittel i beskrivelsen av informantene, grunnet ønske om å bli fremstilt så anonymt som mulig. Informantene er likevel gjort oppmerksom på at personer som kjenner til dem og deres arbeidsoppgaver i organisasjonen kan ha mulighet til å gjenkjenne dem.

Den første gruppen kaller jeg “Jobber med Klar”, og her er to informanter intervjuet. I tillegg til å spørre om deres oppfatning av kannibalisering innad i OHPC ønsket jeg å høre om selve utviklingen av Klar fra 2016, hvilke tanker de hadde da og hvordan de opplevde at merket ble tatt imot av de andre ansatte i OHPC.

23. april 2020: Intervju med informant Klar 1. Foretatt over Webex videotjeneste, med videoopptak gjennom videotjenesten og lydopptak gjennom telefon. Opptaket varte i 58 minutter og 50 sekunder.

30. april 2020: Intervju med informant Klar 2. Foretatt over Webex videotjeneste, med videoopptak gjennom videotjenesten og lydopptak gjennom telefon. Opptaket varte i 59 minutter og 8 sekunder.

Likeledes er det relevant å intervjuer en gruppe som ikke jobber med Klar, for å høre hvordan de opplever situasjonen med kannibalisering og Klar. Den andre gruppen blir kalt “Jobber ikke med Klar”, og er her fire informanter intervjuet. To av informantene er nåværende brand managers med ansvar for merker i samme kategorier som Klar, og to har hatt ansvar for merker i samme kategori.

23. april 2020: Intervju med informant Ikke-Klar 1. Foretatt over Webex videotjeneste, med videoopptak gjennom videotjenesten og lydopptak gjennom telefon. Opptaket varte i 54 minutter og 23 sekunder.

24. april 2020: Intervju med informant Ikke-Klar 2. Foretatt over Webex videotjeneste, med videoopptak gjennom videotjenesten og lydopptak gjennom telefon. Opptaket varte i 41 minutter og 34 sekunder.

18. mai 2020: Intervju med informant Ikke-Klar 3. Foretatt over Webex videotjeneste, med videoopptak gjennom videotjenesten og lydopptak gjennom telefon. Opptaket varte i 54 minutter og 45 sekunder.

20. mai 2020: Intervju med informant Ikke-Klar 4. Foretatt over Webex videotjeneste, med videoopptak gjennom videotjenesten og lydopptak gjennom telefon. Opptaket varte i nøyaktig 51 minutter.

Det ble til sammen gjennomført seks kvalitative intervjuer. De ulike informantene arbeider med forskjellige merker – mange av de regnet som markedsledere – som eksisterer i forskjellige kategorier, og intervjuene blir tilpasset deres arbeidsoppgaver slik at de kan fortelle om egne opplevelser knyttet til dette. Intervjuene var relativt like av lengde, de fleste på ca. 1 time. Selv om intervjuene var relativt lik i lengde varierte innholdet fra person til person. Ettersom intervjuene var semistrukturert kunne jeg som intervjuer følge opp på temaer som informantene selv nevnte og som var viktig for dem. Oppbyggingen av intervjuene blir beskrevet i neste delkapittel.

I analysedelen vil informantene bli gitt fiktive navn, som kan sees i tabellen under.

Informantene som jobber med Klar får navn på K, og informantene som ikke jobber med Klar får navn på I. Disse blir brukt for at man enkelt skal kunne kjenne igjen hvilken kontekst informantene svarer ut ifra.

Jobber med Klar	Jobber ikke med Klar
Kari (informant Klar 1)	Ingrid (informant Ikke-Klar 1)
Katrine (informant Klar 2)	Ida (informant Ikke-Klar 2)
	Irene (informant Ikke-Klar 3)
	Ingeborg (informant Ikke-Klar 4)

Tabell 3.1: informanter

3.4.3 Semistrukturert intervjuer

Som nevnt ble intervjuguidene laget ut ifra forskningsspørsmålene, og den ble inndelt i de forskjellige temaene fra teorien. Det kan være lurt å ha en intervjuguide som fungerer som

både "en huskeliste for moderator og et navigasjonsinstrument" (Askheim og Grenness 2008, 88). Intervjuguiden startet med oppvarmingsspørsmål som inkluderte litt bakgrunnsinformasjon om informantene og om merkene de arbeider med og hvordan de opplever konkurransesituasjonen i markedet. Videre var spørsmålene delt inn i kategoriene: "bærekraft", "innovasjon", "kannibalisering", "kannibalisering med Klar" og "strategi".

Det første temaet "bærekraft" ble valgt både på bakgrunn av casen, at Klar er et bærekraftig produkt, men også på grunn av at det er en økende trend i markedet. Fra disse spørsmålene ønsket jeg å få innblikk i hvordan informantene oppfatter presset om å utvikle bærekraftige produkter. Kommer presset fra kundene deres (dagligvare) eller fra forbrukerne? Eller er det kanskje mest internt press for å opprettholde bærekraftsmålene til organisasjonen?

Informantene fikk også snakket om hva de synes er de største utfordringene for bærekraft i rengjøringsbransjen, samt med å jobbe med sine merker og bærekraft.

Neste tema var "innovasjon". Først fikk informantene forklart hvordan de opplever at organisasjonen fokuserer på innovasjoner og hva de tar utgangspunkt i når de innoverer. Er det produktidéer som er utgangspunktet, eller er det forbrukerbehov? Videre ble det snakket om prosessen innovasjoner må gå gjennom fra idé til produkt. Deretter ble informantene spurt om de opplever at innovasjoner blir prioritert mer enn etablerte merker, for å få innblikk i hvordan de opplever de situasjonene.

Det tredje temaet var "kannibalisering", hvor de første spørsmålene handlet om hva informanten selv la i begrepet og hvordan de opplever at begrepet blir brukt i organisasjonen. Dette var for at jeg som forsker skulle ha en forståelse av hva de snakket om når de brukte det begrepet. Videre ble det stilt spørsmål om hvordan informantene opplever kannibalisering innad i OHPC og om de har noen retningslinjer å følge rundt det. Så ble det stilt et spørsmål om hvordan de ville vurdert å bruke kannibalisering som en strategi, og til slutt om de opplever at innovasjoner automatisk betyr at andre merker kan bli kannibalisert på.

Etter å ha diskutert kannibalisering var det en naturlig overgang til å snakke om "kannibalisering med Klar", da kan relateres til oppgavens problemstilling. Under dette temaet ble det stilt spørsmål om samarbeidet mellom teamet som jobber med Klar og teamene som jobber med produkter i samme kategorier. Hvordan blir beslutninger om produktene tatt? Etter det fikk informantene reflektere rundt om de synes Klar er en konkurrent for andre

OHPC-merker, om de eventuelt kan bli en større trussel og om det er noen uttalte forventninger til hvor store Klar skal bli.

Helt til slutt hadde jeg to avsluttende spørsmål. Det ble utviklet to intervjuguider som var relativt like, men de som er i gruppen Jobber med Klar ble det stilt noen flere spørsmål om hvordan det var å jobbe med merket mens det var under utvikling. Underveis i intervjuprosessen var det merkbart at spørsmålet i den fjerde kategorien "strategi" egentlig kunne gå inn under noen av de andre temaene og ikke skilte seg ut som en sterk, egen kategori. Denne vurderingen ble tatt med videre i kodingsarbeidet.

Fordelen med semistrukturerte intervjuer er at man kan tillate visse digresjoner fra informantene og at de kan få styre noe av samtalen selv. Dette ga meg en dypere forståelse av hva som var viktig for hver enkelt informant. Ulempen med dette er naturligvis at det gjør kodingsarbeidet noe vanskeligere, da det kan være utfordrende å sammenligne data innhentet fra intervjuene. Ettersom forskningsdesignet er eksplorativt ønsket jeg likevel digresjoner velkommen og gikk aktivt inn for å stille flere spørsmål om temaer som informantene tok opp.

3.5 Analyseprosessen

I dette delkapitlet vil jeg gjennomgå oppgavens analyseprosess, før funnene fra analysen blir presentert i kapittel 4. Først vil prosessen med memonotater redegjøres for, før transkriberingen og kodingen følger avslutningsvis.

3.5.1 Memonotater

Memonotater eller memoskriving er en viktig del av GT. Det er "nedskrivne ideer om data og de kodete kategoriene" (Brinchmann 2014, 79). Slike notater skal skrives gjennom hele prosessen. Glaser (i Hjälmhult 2014, 27) anbefaler at man ikke skal bruke båndopptaker under intervjuprosessen, men heller skrive ned de viktigste momentene underveis, fordi det som er viktig kommer vi til å klare å huske. Esther Hjälmhult (2014, 27) påpeker at Glaser også anbefaler å gjennomgå intervjuet linje for linje under kodingen, og det derfor likevel er lurt å bruke båndopptaker. Det finnes ikke regler for hvor mange memoer man burde ha, men

det er viktig at ideer som oppstår underveis blir skrevet ned hele tiden i prosessen (Kenealy 2012, 414).

For denne oppgaven har memonotater blitt skrevet gjennom hele prosessen. Da jeg var eneste intervjuer var det til tider utfordrende å kunne skrive gode notater underveis i intervjuet da situasjonen krevde en tilstedeværelse og oppmerksomhet fra meg. Det ble derfor skrevet ned stikkord og ringet rundt viktige begreper i intervjuguiden (som jeg hadde printet ut på forhånd) underveis i intervjuet. Etter intervjuene brukte jeg tid på å fullføre notatene til de forskjellige stikkordene og i tillegg skrive ned mine umiddelbare refleksjoner.

Underveis i transkriberingen ble det også foretatt memonotater, hvor jeg noterte ned viktige poenger som kunne videreføres og reflekteres over etterhvert. Etter å ha gjort dette i transkriberingen av alle intervjuene kunne jeg dermed sammenligne memoene mine og se om det var noen konsepter som skilte seg nevneverdig ut, eller om det var lignende notater. Det var også interessant å sammenligne memoene etter transkriberingen med de jeg skrev direkte etter intervjuene, for å se om jeg da satt igjen med forskjellige inntrykk. Som forsker ønsket jeg ikke å la den tidligere innhentede teorien påvirke memonotatene mine da jeg kun ønsket å relatere det til hva informantene faktisk sa og hvilke meninger som lå bak dette.

3.5.2 Transkribering og koding

Transkriberingen av intervjuene foregikk løpende i takt med intervjuprosessen. Dette var blant annet for å kunne få en større forståelse av hvert enkelt intervju og prøve å finne temaer det var relevant å spørre om som ga mye informasjon. På samme måte kunne jeg avdekke temaer det ikke var like relevant å spørre om. Jeg forsøkte å transkribere så mye som mulig av foregående intervju før neste, men av tidsmessige årsaker var ikke dette alltid gjennomførbart. For å vurdere spørsmål til neste intervju brukte jeg derfor memonotatene mine og det jeg rakk av transkriberingen for å forsøke å finne de mest formålstjenlige spørsmålene.

Ideelt sett skulle jeg ha transkribert og kodet alt datamaterialet til hvert intervju før jeg gikk i gang med neste. Dette lot seg ikke gjennomføre tidsmessig, og derfor begynte kodingen først etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert. Før jeg startet med kodingen ble

transkriberingene nøye gjennomlest og vurdert, slik at jeg kunne bli så godt kjent med datamaterialet som mulig. Jeg skrev memoer underveis, og sammenlignet disse med memoer skrevet under selve intervjuet. Kodingen foregikk i flere faser. Som nevnt i delkapittelet om GT valgte jeg å gjennomføre det gjennom åpen, aksial og selektiv koding. I de neste delkapitlene vil det følge en beskrivelse av fremgangsmåten jeg har brukt og et eksempel på koding fra hver fase.

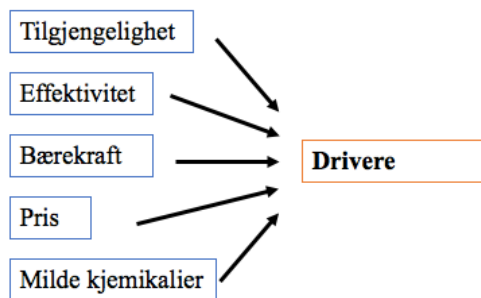
3.5.2.1 Åpen koding

I første fase valgte jeg å dele inn kodingen i kategoriene som intervjuguiden allerede var delt inn i: “bærekraft”, “innovasjon”, “kannibalisering” og “strategi”. Dette ble gjort for å forsøke å få et mer tydelig bilde av hva informantene snakket om i grove trekk, før prosessen med å gå dypere inn i hvert utsagn. Her gjennomgikk jeg intervju for intervju og fargekodet de forskjellige utsagnene grovt før jeg klippet ut alt som hadde blitt fargekodet og klippet det inn i et eget dokument. Etter første intervju fant jeg at en ny kategori ville være strategisk lurt, og denne ble hetende “Klar og andre OHPC-produkter”. Denne kategorien var, som man kan tyde fra navnet, en relativt åpen kategori. Her plasserte jeg sitater som handlet om Klar eller andre OHPC-produkter som informantene fortalte om, som ikke direkte kunne relateres til bærekraft, innovasjon eller kannibalisering. Det viste seg også at kategorien “strategi” ikke hadde mye eget innhold som ikke kunne kategoriseres under de andre kategoriene, og det ble dermed ikke en kategori som ble videreført. Dette var noe jeg hadde notert ned i memoene allerede under intervjuprosessen, da spørsmålene under strategi like gjerne kunne bli kalt “innovasjonsstrategi” eller “kannibaliseringsstrategi” og dermed kunne føres under de andre kategoriene. Jeg begynte altså overordnet med å gå gjennom intervjuene sitat for sitat.

Videre ønsket jeg å undersøke hva sitatene innenfor de oppdelte kategoriene egentlig fortalte, og markere dem med begreper. Dette for å kunne sammenligne hva de forskjellige informantene sa. Jeg startet med intervju 1 og kodet med forskjellige begreper, før jeg gikk videre med intervju 2. Da jeg var ferdig med intervju 2 sammenlignet jeg begrepene mellom de to og skrev memo om mine refleksjoner rundt likheter og forskjeller. Når man analyserer innen åpen koding bruker man konstante sammenligninger for å se om det er små nyanser i dataene som kan gi forskjellige koder (Johannessen et al. 2016, 189). Dette ble videre gjort

med alle intervjuene. I denne åpne kodingen ble de forskjellige utsagnene navngitt og ble plassert i brede kategorier, fordi det kan gi et nyansert datamateriale (Hjälmhult 2014, 27).

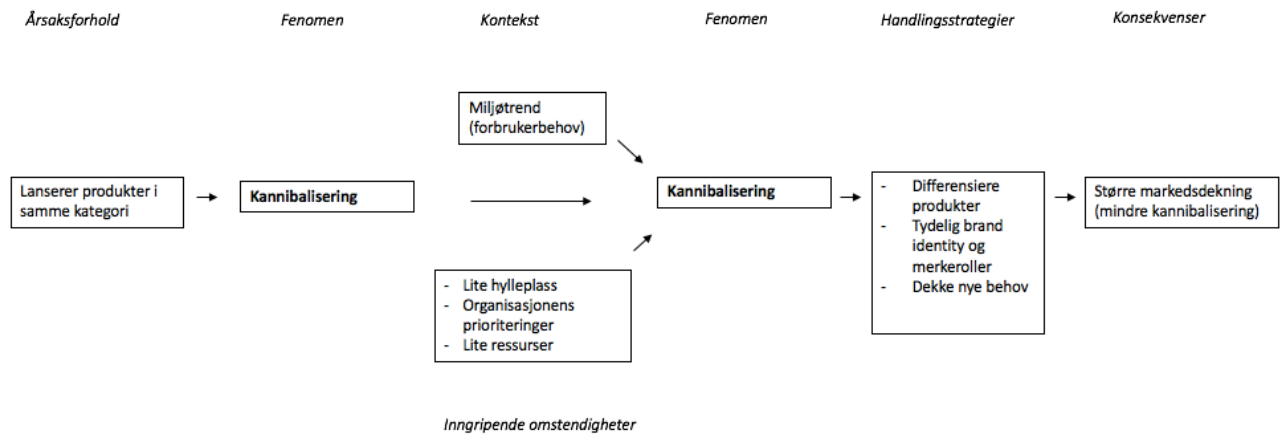
Et eksempel på åpen koding fra materialet var at flere av informantene begynte å snakke om hva forbrukere vurderer når de kjøper rengjøringsprodukter. De forskjellige var *tilgjengelighet, effektivitet, bærekraft, pris og milde kjemikalier* og de resulterte i koden *drivere*.



Modell 3.2: eksempel på åpen koding fra oppgaven kodingsprosess

3.5.2.2 Aksial koding

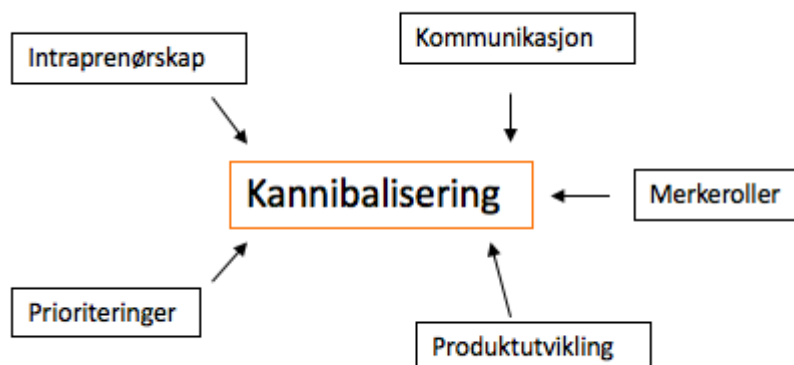
Da jeg skulle starte prosessen med aksial koding var målet mitt å undersøke hvilke forbindelser som eksisterte mellom de forskjellige kategoriene. Dette er en mer kompleks koding enn åpen koding, hvor de forskjellige kategoriene som ble definert under åpen koding skal bli sammenlignet for å finne kjernekategoriene i datasettet. Her kan man benytte seg av paradigmemodellen (Strauss og Corbin 1990 i Johannessen et al. 2016, 190). Den har jeg tatt utgangspunkt i for å finne sammenhenger med flere av kategoriene jeg oppdaget i åpen koding. Som et eksempel kan man se på modellen under (Modell 3.3) hvor jeg ønsket å se hvilke kategorier og koder som kunne kobles sammen med en av kjernekategoriene, kannibalisering. Jeg forsøkte å sette det inn som et fenomen i paradigmemodellen, og videre se på kategoriene som kunne passe inn for å forklare. Ettersom kannibalisering ofte ikke er et ønskelig fenomen ville jeg se på handlingsstrategier for å unngå det, for å utvikle hypotese om hvorfor det oppstår og hvordan man kan unngå det.



Modell 3.3: Paradigmmodell med utgangspunkt i fenomenet kannibalisering

3.5.2.3 Selektiv koding

Etter å ha gjennomført aksial koding begynte den siste fasen; selektiv koding. I denne fasen skal man finne oppgavens *storyline*, noe som kan forklare det mest sentrale ved det fenomenet man skal studere (Dalen 2013, 66; Johannessen et al 2016, 191). Målet mitt i denne fasen var å kunne gjøre rede for teoretiske sammenhenger som jeg fant i datamaterialet underveis i kodingen og den konstante sammenligningen. Under selektiv koding bygger man på større begreper for å kunne teoretisere dem og lage modeller (Dalen 2013, 66). Målet var å lage teorier gjennom nøye bearbeidelse, koding og sammenligning av materialet, basert på det informantene fortalte.



Modell 3.4: Eksempel på selektiv koding fra oppgavens kodingsprosess

3.5.2.4 Egne refleksjoner om oppgavens kodeprosess

Oppgavens kodingsarbeid har vært en tidkrevende prosess, noe som var forutsett på forhånd grunnet alle fasene datamaterialet skulle gjennom før de viktigste kategoriene ble avdekket. Ettersom dette er mitt første møte med GT i praksis var jeg avhengig av å lese meg godt opp på metoden og ta veloverveide valg når det gjaldt hvilken retning og hvilke kodingsprosesser oppgaven skulle gjennom.

I litteraturen finner jeg forskjellige fremgangsmåter man kan bruke når man arbeider med kjerne kategorier. Noen skriver at man skal komme frem til én overordnet kjerne kategori for eksempel Johannessen et al (2016), mens andre viser til flere kjerne kategorier, for eksempel Dalen (2013). Da jeg var ferdig med kodingen var det først vanskelig å identifisere bare én kjerne kategori som kunne forsvares ut ifra empirien. Gjennom GT er det likevel store fordeler ved at man hele tiden går tilbake og sammenligner på nytt, og etter å ha gjort det gjennom flere runder klarte jeg å identifisere én kjerne kategori som jeg kunne knytte underkategoriene til. Mine refleksjoner her er at ved å gjennomarbeide seg materialet på nytt og fra flere ulike vinklinger kan man klare å se større sammenhenger, noe som var svært formålstjenlig for denne oppgaven. De forskjellige kategoriene vil bli presentert og redegjort for i analysedelen.

3.6 Undersøkelsens kvalitet

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvordan tilfeldige forhold kan påvirke studiens pålitelighet (Askheim og Grenness 2008, 44). Det er flere måter å sikre en pålitelig studie, for eksempel å ha med spørreskjemaer i kvantitativ forskning som vedlegg slik at andre forskere kan benytte seg av samme måleinstrument. I kvalitativ forskning er det derimot ikke en like enkel oppskrift, fordi forskeren er et eget instrument i undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 44-45). Ifølge Tjora (2012, 203) er forskerens kunnskap og engasjement en stor ressurs i kvalitativ forskning, så lenge man er åpen over mulige begrensninger man har som forsker.

Idéen bak denne oppgaven kom etter å ha fullført et internship i Orkla, dog innenfor en annen organisasjon enn OHPC. Jeg vil argumentere for at dette ikke har påvirket min rolle som

forsker, men at det heller var det som bidro til å skape nysgjerrighet rundt fenomenet jeg ønsket å undersøke; hvordan et selskap som har markedsledende produkter i mange kategorier kan bruke kannibalisering som strategi for å sikre en langsiktig vekst. Det kan være krevende å bevise reliabilitet i kvalitativ oppgave, særlig fordi en annen forsker antageligvis ikke ville fått de samme svarene. En måte å bedre reliabiliteten i kvalitativ forskning er å la “subjektene” (i denne setting informantene) få se gjennom funnene fra eget intervju for å se om det blir fremstilt slik de faktisk mente det (Askheim og Grenness 2008, 23). Informantene har fått tilsendt sine sitater i etterkant for at de skal få lese gjennom og vurdere om utsagnene kommer riktig frem. Det førte til at noen av informantene har påpekt at sitater kommer frem feil, og jeg har korrigert min beskrivelse deretter, noe som bedrer analysens reliabilitet.

Som student har jeg foreløpig begrenset erfaring med å gjennomføre intervjuer. Da jeg var alene så jeg det nødvendig å gjennomføre et testintervju i forkant, for å bli observant på egne feil og potensielle fallgruver. Å gjennomføre et testintervju kan også styrke reliabilitet. Testintervjuet ble gjennomført med en person som ikke hadde noen relevant kunnskap til emnet, men ga meg tilbakemeldinger på kroppsspråk og måten jeg stilte spørsmål på.

For å styrke transkriberingens reliabilitet hadde det vært hensiktsmessig om to forskjellige personer hadde gjennomført transkriberingen (Kvale og Brinkmann 2018, 211). Ettersom jeg skriver alene var dessverre ikke dette gjennomførbart da jeg ikke hadde noen som kunne bidra med dette.

3.6.2 Validitet

Validitet kan måle om undersøkelsen svarer på det den hadde som mål å svare på (Askheim og Grenness 2008, 45; Tjora 2012, 206). I forskning finnes det store risikoer for at meninger går tapt i operasjonalisering av begreper. For en forsker innenfor kvalitative studier kan dette reduseres ved nærheten man oppnår med informanten, for da har man mulighet til å avklare misforståelser og definere hvilke begreper man bruker (Askheim og Grenness 2008, 46). I arbeidet med intervjuguiden var det viktig å avklare hvilke definisjoner jeg ønsket å bruke for begrepene, og deretter introdusere disse for informantene. Dette kan redusere misforståelser, for man er med større sikkerhet enig om hva man mener når man benytter disse begrepene. Derfor startet jeg de forskjellige temaene i oppgaven med å la informantene fortelle sin

definisjon av et begrep, og slik var jeg sikret at jeg visste hva informantene snakket om. Man deler ofte inn i to typer validitet: intern validitet (troverdighet) og ekstern validitet (overførbarhet) (Johannessen et al. 2016, 232-233).

Den interne validiteten kan forklares gjennom spørsmålet “måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen et al. 2016, 232). Dette gjelder spesielt kvantitative studier, mens i kvalitative handler det mest om “i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al. 2016, 232). Et problem man kan møte som kvalitativ forsker er at man skal beskrive en virkelighet. Ofte skal forskeren beskrive noe som ikke er observerbart, men som er noe de man forsker på opplever (Jacobsen 2015, 228). Dette er vanskelig i mitt tilfelle, nettopp fordi det er opplevelsen til informantene jeg er ute etter. Da er jeg avhengig av to ting: at det informantene forteller meg faktisk er sant og at jeg klarer å tolke og gjengi informasjonen riktig (Jacobsen 2015, 228-229).

Å ha troverdighet i GT-studier bygges på fire kriterier:

1. Teorien må kunne *samsvare* og passe med data. Den skal ikke utvikles fra allerede etablerte teorier.
2. GT må kunne *fungere* til å forklare hva som skjer i data og kunne forutse og tolke det som skjer.
3. GT-en må kunne være *relevant*. Det som er deltagerens hovedutfordring må kunne komme frem i analysen.
4. Det siste kriteriet er at det må være *modifiserbart*, som vil si at en GT aldri vil være ferdig utviklet. For eksempel ved innsamling av mer data kan teorien modifiseres.

(Satinovic 2014, 39; Giske 2014, 95).

I denne oppgaven ble en åpen problemstilling formulert. Det ble gjennomført litteratursøk før datainnsamlingen begynte, av den grunn at det var et nytt og åpent tema for meg. Litteraturen som ble funnet svarer ikke direkte på oppgavens problemstilling, men fungerte som rettesnorer for hva som kunne være interessant å stille spørsmål om under intervjuene, og derfor ble intervjuguiden basert på dette. Uten denne teorien ville det vært vanskelig å formulere spørsmål som faktisk kunne bidra til å besvare problemstillingen. Det kan være viktig for forskeren å ha idéer om hva slags tidligere forskning som finnes på feltet, men at man deretter må prøve å distansere seg fra dette under analysen (Johannessen et al. 2016,

183). Litteraturen ble ikke benyttet som et virkemiddel under kodingen, da analysen i første omgang skulle fokusere på hva informantene faktisk sa for å kunne definere en relevant hovedutfordring og deretter kjernekategoriene. Deretter ble teorien brukt for å kunne diskutere funnene og komme frem til teori, slik at teori både blir utgangspunktet og sluttproduktet.

Som forklart under delkapittelet om koding fikk jeg ikke tid til å transkribere og kode hvert enkelt intervju før neste intervju ble gjennomført, slik man i utgangspunktet skal i GT. Dette er noe som kan ha påvirkning på den interne validiteten, da datasettet på denne måten kan ha mistet noe av sin troverdighet. Hadde jeg hatt tid til å transkribere og kode imellom hvert intervju kunne jeg ha gjort flere endringer på intervjuguiden mellom intervjuene og dermed i større grad kunne fulgt opp på den dataen som viste seg å være mest interessant. Dette blir utdypet under mine forslag til videre forskning.

Den eksterne validiteten undersøker om resultatene fra prosjektet kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al. 2016). Selv om oppgaven tar for seg en spesifikk case, så har all forskning til hensikt å kunne trekke slutninger utover det man har studert (Johannessen et al. 2016). Ettersom dette er et organisatorisk studie med en caseoppgave vil det mest sannsynlig ikke være mulig å overføre funnene til beslektede fenomener, og det i seg selv er heller ikke oppgavens mål. Hensikten med oppgaven er å finne ny innsikt om et fenomen, og at denne innsikten kan bidra til videre forskning. Styrken ved å bruke kvalitative metoder er at man kan oppnå teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, 237). Sånn kan funnene man får fra dette studiet bidra som et utgangspunkt for andre studier, uten at resultatene kan overføres totalt.

3.7 Etiske hensyn

Som forsker er det viktig at man følger retningslinjene som er utarbeidet for etisk oppførsel. Man skal opptre redelig, gi informantene mulighet til et informert samtykke og vise et samfunnsmessig ansvar (Askheim og Grenness 2008, 162). I kvalitative studier foreligger det ofte krav om at informantene skal anonymiseres. Dette gjelder spesielt dersom man behandler sensitiv eller følsom informasjon. Likevel er det ikke alltid anonymisering er relevant eller mulig å gjennomføre (Tjora 2012, 200). Et annet aspekt som preger kvalitativ forskning er at

det kan oppstå en nærhet mellom forsker og informant. I disse situasjonene er det viktig at det oppstår et forhold med gjensidig respekt (Askheim og Grenness 2008, 164).

I denne oppgaven består informantene av ansatte i OHPC, som alle har relevante stillinger hvor de har mulighet for å møte på kannibalisering i sine roller slik at de kan bidra til å besvare oppgavens problemstilling. Ved å utelate deres eksakte stillingstittel vil det mest sannsynlig forhindre at lesere utenfor organisasjonen kan gjenkjenne dem, men det kan tenkes at personer som kjenner til informantene, deres arbeidsoppgaver og meninger godt har mulighet for å kunne gjenkjenne dem. Dette har informantene blitt gjort oppmerksomme på. Det viste seg også underveis i undersøkelsen at oppgavens tematikk hadde en viss sensitiv grad fordi det handlet om egen arbeidsplass, og informantene ønsket derfor å få lese gjennom sitatene sine før levering av oppgaven. I denne situasjonen var det viktig at jeg som forsker viste velvilje mot informantenes ønske, og jeg tillot dermed det. Som nevnt ble det gjort lyd- og videoopptak av intervjuene. Disse filene vil bli slettet sammen med alle personopplysninger om informantene etter leveringsdato, i tråd med NSDs retningslinjer.

Del 4 - Analyse

I den fjerde delen i oppgaven skal analysen bli presentert. Det har blitt tatt et valg om å først presentere funnene alene i denne delen, før funnene vil bli drøftet opp mot relevant teori i del 5. Disse to delene kunne vært slått sammen, men det er funnet mest hensiktsmessig og ryddig å presentere funnene først før teorien blir implementert. Dette gjør jeg for at datafunnene skal få et stort fokus, som er viktig i GT. Jeg har også valgt å inkludere mange sitater fra informantene av samme grunn.

4.1 Informantenes hovedutfordring versus oppgavens problemstilling

Som nevnt tidligere i oppgaven er det viktig at det informantene faktisk sier er det som står i fokus. Selv om oppgaven hadde formulert en problemstilling fra starten av prosjektet er det ikke sikkert at det er dette informantene bryr seg mest om. Hovedutfordringen kommer frem i informantenes utsagn. Etter å ha gjennomført kodingsprosessen var det én hovedutfordring som skilte seg ut som spesiell. Denne utfordringen ble både implisitt og eksplisitt snakket mye om av informantene, og den ble dermed utgangspunkt for å finne ut kjernekategori. Hovedutfordringen ble formulert slik:

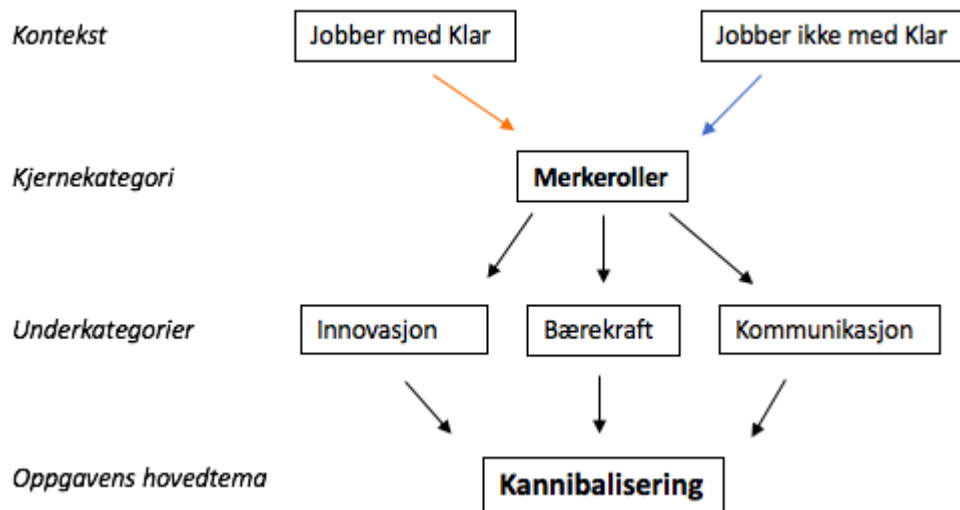
Hvordan innovere produkter som er differensierte fra det som eksisterer fra før, for å unngå kannibalisering?

Opgavens problemstilling er “*hvordan kan markedsledende bedrifter bruke kannibalisering og innovasjon som strategi for å sikre langsiktig vekst?*”, og dette viste seg å være et tema informantene egentlig ikke hadde reflektert over i stor grad. Ved hjelp av hovedutfordringen og kjernekategori ble det likevel oppdaget interessante funn for problemstillingen, som vil bli drøftet gjennom de forskjellige forskningsspørsmålene i del 5.

4.2 Kjernekategori og underkategorier

Gjennom å identifisere en hovedutfordring kunne man fra datamaterialet finne en kjernekategori som svarer på hvordan informantene løser sin utfordring. Kjernekategori som har blitt etablert er *merkeroller*. Inn i denne kategorien er begrepene “merkeidentitet”,

“produktkonsept”, “merkeverdi” og “posisjonering” inkludert, da informantene snakket om disse om hverandre. Videre har underkategoriene blitt *bærekraft*, *innovasjon* og *kommunikasjon*. Disse kategoriene skal bidra til å gi innsikt om oppgavens hovedtema; *kannibalisering*. Kategoriene som har blitt valgt ut blir analysert på bakgrunn av forskjellige kontekster hos informantene; enten om de jobber med Klar eller ikke. For å illustrere dette har jeg laget en modell (4.1):



Modell 4.1: Analysens oppbygning med kontekst, kjernekategori, underkategorier og oppgavens hovedtema

I de neste delkapitlene vil funnene fra analysen bli presentert. Funn fra hovedtemaet kannibalisering vil bli presentert først for å undersøke informantenes holdninger og vurderinger av temaet. Videre vil underkategoriene bærekraft, innovasjon og kommunikasjon følge. Til slutt vil kjernekategori merkeroller bli presentert.

4.3 Kannibalisering

4.3.1 Hvordan brukes begrepet i organisasjonen?

Begrepet kannibalisering har nok en tendens til å være negativt ladet i diskursen til de fleste organisasjoner som opererer med flere merker på markedet. Å ta andeler fra sine egne produkter høres i utgangspunktet ikke ut som en positiv ting. Ifølge informantene er det ikke et begrep som brukes særlig mye i organisasjonen, men mest når de jobber med business case

for innovasjoner eller produktutviklinger. Dette gjør de for å få en oversikt over regnestykket hvis produktet kannibalisierer på et lignende produkt. Vil gevinsten bli større enn tapet?

Nei, det er vel ofte negativt ladet begrep på kannibalisering at man for eksempel innenfor samme organisasjon lanserer et produkt, et ekstra produkt eller et nytt brand som tar salget av de eksisterende produktene. - Katrine

Det er jo sånn akkurat ordet kannibalisering er på en måte ikke noe vi snakker om sånn konkret, det er en del av business caset og så er det kjempeviktig at når vi tar opp nye prosjekter at vi tenker gjennom hvordan skal dette tilføre noe nytt. - Ingeborg

Det blir også trukket frem at de i utgangspunktet ikke vil ta konkurrentene sine markedsandeler. De vil heller forsøke å komme med produkter som kan bidra til kategorivekst slik at det blir flere markedsandeler å kjempe om i kategorien. Det å bidra til kategorivekst er noe flere av informantene påpeker at det er viktig for dem som en stor og markedsledende organisasjon, et ansvar de tar på alvor. De skal ikke bryte de mindre konkurrentene ned og oppnå en total markedsrett.

Men som markedsledere som vi er, så skal jo vi også sikre at vi kan drive kategorivekst, sikre at kategorien vokser i totalitet uavhengig av merker og konkurrenter. Det er jo den rollen og den kategorihatten vi må ha. - Kari

[...] hvor mye kannibalisierer det på konkurrenter og vi vil jo ikke stjele fra alle andre konkurrenter heller, fordi at vi ønsker de beste argumentene til handel er å skape kategorivekst, og ikke tar bort salg fra et sted og putter inn i et annet sted. For våre kunder, som er dagligvarehandel eller apotek eller andre, så vil vi unngå for mye kannibalisering. - Ingrid

Et funn som virket særlig interessant var da informant Kari påpekte at kannibalisering kanskje er så negativt ladet at det ikke vil bidra til noe positivt i diskusjoner, og at det derfor ikke blir så mye brukt. Dette var en spennende innfallsvinkel, og Kari foreslo at kanskje prioriteringer er et bedre begrep å bruke. At selv om det er kannibalisering som skjer, så kan det være lettere å få en intern godkjenning om man kaller det noe annet.

Det jeg er usikker på er om det er kannibalisering som er det ordet som gjør at man har de beste diskusjonene internt, eller om de heter prioriteringer. Så er det til en viss grad noen ganger det samme,

fordi du vet at det et eller annet kan kanskje, nå er dette hypotetisk, men et eller annet kan jo ha en konsekvens over et annet du har i porteføljen, men det blir på en måte, det er ofte enklere å jobbe med internkommunikasjonsmessig og aksept internt av å si at det er en prioritering i porteføljestyringen, enn at det er kannibalisering. - Kari

4.3.2 Positiv kannibalisering

Jeg ønsket å undersøke om det fantes tilbøyelighet hos informantene til å vurdere kannibalisering som noe positivt, i tillegg til det negative som ble nevnt i forrige delkapittel. Funnene fra dette temaet viste at det var flere faktorer som kunne bidra til at kannibaliseringen ble vurdert som positivt. Naturlig nok ville det være positivt hvis de tjener mer på det nye produktet enn det gamle, slik at lønnsomheten ville øke. Andre poenger var at det kunne være positivt dersom det var såkalt “miljøkannibalisering”; man har to produkter med like god lønnsomhet, men det ene svarer bedre på miljøkrav.

Men av og til kan man jo si at det er positiv kannibalisering hvis vi tjener mer på produktet, hvis det leverer bedre på miljøbehov, at det er bra med miljøkannibalisering, samtidig som man tjener like mye på det. Sånn sett kan vi akseptere kannibalisering på våre egne produkter fordi at det tilfører noe bra og godt. - Ingrid

Kannibalisering kan også være positivt hvis det gjør at man kan treffe en målgruppe med lenger *customer lifetime value* fordi man kan nå en yngre målgruppe og satser på at man kommer til å følge dem gjennom livet. Ergo blir dette også en faktor for økt lønnsomhet.

Det andre kan gå litt på target group også, hvis man ønsker å treffe de yngre forbrukerne fordi man tenker at consumer lifetime value er høyere hvis man treffer de yngre fordi man kommer til å ha dem hele livet. Men kannibalisering kan også være positivt da, fordi i langsiktig perspektiv tjener man mer på dem enn de eldre forbrukerne. - Katrine

Selv om det å kannibalisere på egne produkter blir sett på som negativt, så må man også tenke på at dersom man ikke selv lanserer disse nye produktene som kan kannibalisere så kan det hende konkurrentene tar denne posisjonen. Flere av informantene nevner at det er mye bedre at de selv tar de markedsandelene for å beholde posisjonen sin, enn at man skal miste dem til en konkurrent.

Ja, men det er jo bedre å gjøre det selv enn at andre [eksterne] gjør det da. - Kari

4.3.3 Kannibalisering i OHPC

Det har blitt etablert at kannibalisering er et begrep som blir omtalt i organisasjonen og blir behandlet som et element i business case for nye produkter og produktendringer. Det vil si at de skal ha undersøkt mulighetene for kannibalisering og regnet ut lønnsomheten før en eventuell lansering. Irene påpeker at det ikke alltid er det faktiske produktet man vil kannibalisere på som blir brukt i business caset, men heller et produkt med et lignende business case. På denne måten kan det være en potensiell større trussel om kannibalisering på tvers av merkene som ikke blir vurdert i business caset. Ingeborg påpeker at det alltid uansett vil være en grad av kannibalisering til stede, men så lenge det bidrar til økt vekst for Orkla og kundene deres så kan man akseptere det.

Ja, og når du setter opp et business case da for eksempel så skal du alltid sette det opp mot et kannibaliserende produkt eller et sammenlignbart produkt. Nå kan man jo si at da setter man jo gjerne opp ikke de vi nødvendigvis kommer til å kannibalisere på, men kanskje det man sammenligner selve business caset på. Men det kan jo være utilsiktet hvis man setter opp en OMO tøyvask mot en ny OMO tøyvask da, så kan det jo like gjerne være at den nye OMO tøyvasken ikke bare kannibaliserer på den gamle, men også for eksempel på en fra Klar eller en fra Blenda som da ikke er tatt med i akkurat det business caset. - Irene

Så vil det være en grad av kannibalisering fordi at det er ikke sånn at noen forbrukere er sånn og noen er sånn, det vil alltid være en viss grad av, noen vil kjøpe begge, men i bunn og grunn skal det liksom skape vekst for både Orkla, for kundene våre, at vi ser at vi klarer å vokse kategorien totalt sett om det fører til at vi mister litt salg på det ene merket, men får mer salg på det andre merket så føler jeg at det er en aksept for det, vi jobber som en organisasjon. - Ingeborg

Ettersom OHPC har mange store og etablerte merker ble det stilt spørsmål om informantene opplever at de har noen retningslinjer å forholde seg til når det er sjanse for kannibalisering, og om det er noen av de etablerte merkene som er mer "fredet" enn andre. Det var litt delte meninger om dette, hvor noen påpeker at det ikke er noen spesifikke retningslinjer, men at de har visse merker som blir mer prioritert over andre. Det er også viktig at de merkene som er prioriteringsmerker faktisk blir prioritert på flere plan - hvis det blir prioritert utvikling så burde de også bli prioritert for hylleplasser. Ida opplever at det ikke er så mange retningslinjer rundt kannibalisering og etterlyser flere.

Men nei det er ikke noe sånn fredet merker sånn sett, men det er prioriteringsmerker. Så er det viktig for oss at vi passer på der vi legger kommunikasjon, at de merkene får nok attention i forhold til både utvikling og hylleplass. Hvis vi skal bruke mye marketingmidler på de da. - Ingrid

Jeg vil si at det ikke er mange retningslinjer rundt det. Det kunne kanskje med fordel ha vært flere faktisk. Jeg opplever at det kanskje av og til så lanserte produkter som, hvor man kanskje ikke har tatt en skikkelig avsjekk på hva som skjer med resten av markedet. - Ida

Det er altså en vurdering av sjansen for kannibalisering i forskjellige prosjekter. Dette er kun én avgjørelse av flere i business caset som må bli godkjent før idéen kan bli lansert, og ifølge informantene er det som regel ikke bare det som avgjør om at et produkt ikke skal bli lansert. Informantene er også litt delte i oppfatningen om hvorvidt det er en avgjørende faktor. Katrine fortalte at hun ikke har opplevd det, mens Ida antar at det kanskje er et prosjekt hun vet om som har blitt stoppet grunnet kannibalisering. Ingrid vurderer det som at det kanskje kunne vært noen prosjekter som burde blitt stoppet på grunn av det, fordi de rett og slett blir for like som andre eksisterende produkter. Men hun påpeker at de som blir stoppet som regel er på grunn av at business caset er dårlig.

Jeg har aldri i min erfaring både som marketing person og en prosjektleder for innovasjonsprosjekter, det har aldri skjedd at jeg ikke har fått gjennomslag for prosjekt fordi det var alt for stor fare for kannibalisering. - Katrine

Jeg vet ikke hvorfor prosjektene har forsvunnet, men kan se for meg at kanskje i hvert fall et prosjekt kan ha gått ut på grunn av det. - Ida

Jeg mener det er flere prosjekter som kanskje burde ha blitt stoppet på grunn av det [...]. Men om jeg kjenner til, for å svare direkte på det du spør om, så er det vel mer om det bare går på kannibalisering, som regel er det mer business casen som er dårlig, og at det krever ganske store investeringer og at man da bør gjøre det på det merket her kontra et annet merke, litt vanskelig å forklare det. - Ingrid

4.3.4 Kannibalisering som strategi

Å bruke kannibalisering som en strategi viste seg å være et interessant tema av flere årsaker. Informantene hadde forskjellige oppfatninger om hvordan det eventuelt kunne gjøres og om

det er noe de gjør i OHPC. Både Ingrid og Irene hadde eksempler på hvordan OHPC faktisk bruker kannibalisering som strategi, ved at de for eksempel forsøker å kannibalisere for å relansere produkter og for å endre formater. Kari mener at kannibalisering ikke blir brukt som et strategisk verktøy for dem, i hvert fall ikke at de bruker begrepet kannibalisering i strategiplanen.

De gangene vi kannibaliserer 100 % er de gangene vi relanserer, for vi tror at faktisk så tar vi bort hele salget av en serie, men erstatter den med noe annet som kan vitalisere produktene. - Ingrid

På tøyvask skal man jo gjøre det mellom formater for eksempel. Hvis man ser at man har bedre marginer på for eksempel flytende tøyvask, så kan man velge å posisjonere det som at man skal ha et høyere salg på det på bekostning av for eksempel pulver eller på bekostning av pods for eksempel. - Irene

Men jeg tror kannibalisering hos oss er mer enn vinkling om at man har en realisme i business casene og i porteføljestyringen for å sikre positiv vridning. Hos oss er ikke kannibalisering nødvendigvis et strategisk verktøy. Vi gjør det og planlegger for det – men vi kaller det noen ganger noe annet. Det er kanskje interessant det også. - Kari

Å kunne bruke kannibalisering som strategi i et langsiktig perspektiv kan, ifølge informantene, både være smart, men er også en stor risiko å ta. Å lansere produkter for å strategisk kannibalisere egne produkter kan gjøre at man sikrer seg en markedsledende posisjon i fremtiden, men det kan også bety at man kan miste markedsandeler her og nå.

Men det er alltid en vurdering, ikke sant på når man skal gjøre det, hvordan man da balanserer det med det eksisterende produktet, for å ikke miste andelen nå og så måtte kjempe seg frem til å få den tilbake igjen. Det er mye enklere å opprettholde fremfor å miste og så tilbake igjen, ta tilbake igjen. - Ida

Jeg tenker at det godt kan komme langsiktig, vi gjør det forsåvidt med Klar. Klar har kannibalisert negativt på en del av våre produkter allerede, det er ikke alltid like bra, men så ser vi at det er viktig på sikt. - Ingrid

Kari påpeker at man må bygge for fremtiden, men samtidig huske på at de er et aksjeselskap og må kunne levere resultater hele tiden. Å bygge for fremtiden er viktig, men samtidig kan

det være vanskelig å vite hva som kommer til å slå an på lengre sikt. Markedet forandrer seg, trender kommer og går. Det kan være vel så viktig å bruke tid på produktutvikling av eksisterende produkter, slik at de som allerede har markedsandeler og antageligvis noen lojale kunder kan endre seg i takt med markedet.

[...] det er viktig at man bygger den porteføljen man har, men samtidig er det viktig at man bygger opp the next thing eller det nye, og la begge få leve. Da kan den ene kanskje «drepe» det andre initiativet på sikt. [...] Men hvis spørsmålet ditt er mer om vi er villige til å "kill our darlings" eller på en måte sikre at vi når fremtiden, ja men man må og sikre det kortsiktige og det langsiktige løpet, og det er en balansegang som alltid er vanskelig. - Kari

Det er jo absolutt viktig å sette, altså så nye frø som vi vet at kan skape vekst i fremtiden og så vet man jo ikke om de kommer til å bli liksom morgendagens helter eller om eller hva som kommer til å se, man ser jo merker som klarer seg lang lang tid, fordi at man oppdaterer merkene kontinuerlig. Om det er kannibalisering eller om det bare er som en naturlig utvikling, det vet jeg ikke, men at man liksom virkelig tenker langsiktig med både eksisterende merkevarer og med å plante nye frø med nye merkevarer og finne en balanse mellom det, det tror jeg er kjempeviktig. - Ingeborg

4.3.5 Samarbeid

Innen OHPC er det mange teams som jobber med forskjellige deler av bedriften. Overordnet er det delt inn i *Home Care* og *Personal Care*, og under har man team med ansvar for de forskjellige kategoriene, for eksempel rengjøring og vaskemidler. Det unike med Klar er at de ligger under *Sustainable Living* og er et merke som går på tvers av *Home Care* og *Personal Care*, man finner for eksempel Klar både i kategorien rengjøring og fuktighetskremer. Informantene bekrefter at de har et samarbeid mellom de forskjellige teamene, at forskjellige brand managers har møter for å diskutere hvilke retninger de forskjellige merkene skal gå. De gjør dette for å lære av hverandre og ikke nødvendigvis fordi de trenger å ta beslutninger sammen. Irene sier at det ikke er samarbeid på beslutninger som blir tatt på marginnivå. De bruker samarbeidet for å lære av hverandres erfaringer og kunnskap om de forskjellige kategoriene.

De blir ikke tatt hver for seg, altså hvis man jobber med tøyvaskprodukt hos Klar så vil jo det være på en måte samkjørt med det man jobber med ellers på tøyvask, men ikke på type marginnivå [...] man

jobber ikke sammen som et felles prosjekt. Men at man tar og rådfører seg sammen fordi man skal inn i samme kategori, det vil jeg jo si. - Irene

Ressursmessig er det likevel viktig at teamene har oversikt over hva de andre jobber med, sånn at man ikke bruker mye ressurser på å utvikle samme type produkter.

Men det er jo, hvordan kan vi sikre synergier er jo viktig, hvordan kan vi prøve, altså vi må ikke bli tuer der vi ikke snakker sammen hvor vi sitter og prøver å finne opp det samme. Det hadde vært veldig sløsing av ressurser, for det er jo ikke det at vi har en overflod av ressurser, det er en kjennskap hos alle. Alle vil jo gjerne ha flere ressurser, ikke sant. - Kari

Klar opererer i mange kategorier, og derfor opplever noen av informantene at det kan være utfordrende å få til et adekvat samarbeid fordi det blir veldig tidkrevende. Katrine som jobber med Klar påpeker at det tar mye tid å ha kontinuerlig diskusjoner med de andre teamene. Ida og Irene foreslår at det gjerne kunne vært mer kommunikasjon for at merkene ikke skal bli så like, men er enig i at det kan være vanskelig å få til i praksis. Irene understreker også viktigheten av at Klar skal fungere som en pionér i markedet, og at det ikke fungerer hvis de blir for like de andre merkene.

Det er det som kanskje er utfordrende i min jobb at vi har Klar i så mange kategorier at vi må ha kontinuerlig diskusjoner med absolutt alle brand managers i alle de kategoriene hvor Klar finnes for å finne ut hvordan de kan spille sammen. - Katrine

Jeg opplever at det med fordel kunne vært mer kommunikasjon, fordi at det er nok trolig fordi Klar er med i så mange ulike kategorier, de er med i kanskje fem ulike kategorier, som gjør at de umulig kan være med i absolutt alle diskusjonene i alle kategoriene. Da blir det fort gjort at de blir litt i sitt eget team, og derfor har de blitt skilt litt ut på en måte. De ligger ikke som en del under Home care eller personal care, og da er det jo fort en utfordring med planer som kanskje går litt for mye i samme retning. - Ida

Samarbeidet kunne nok vært enda tettere tror jeg, enn det det egentlig er. Også tror jeg at Klar kan ha veldig godt av å, vi bør være pionér som brøyter nye veier og kommer med litt de der disruptive ideene, fordi at de kan også plutselig bli veldig like de andre merkene våre. For at alle jobber med å bli 100 %, eller komme med packaging som er 100 % resirkulert plast, og redusere og få mest mulig miljøvennlig formulering. - Ingrid

4.3.6 Klar og kannibalisering

Oppgavens case handler om Klar og undersøker hvorvidt det å lansere Klar har ført til kannibalisering på de andre merkene. Ettersom Klar eksisterer i flere kategorier kan det være naturlig å tenke at de konkurrerer mot de andre OHPC-merkene. Dette var det dog litt delte meninger om blant informantene.

Nei. Jeg regner de ikke som en konkurrent. Det er fordi det er en annen kjøpergruppe som kjøper Klar i dag enn de som kjøper JIF i dag. De har ulike, de indekserer annerledes, når vi ser på shoppere av de ulike produktene. - Ida

På samme måte som Blenda og OMO er konkurrenter liksom. - Irene

Ja, altså, når man setter opp alle merkene i et konkurransebilde så blir det jo det [...]. Altså JIF og Jordan, Klorin eller Krystall grønnsåpe mot JIF allrent kunne jo på en måte også være konkurrenter hvis man ser på det i et sånt bilde. Så ja, sånn teknisk sett så er de jo konkurrenter. Men da er jo også vel så viktig å vise at de går mot ulike målgrupper og dekker ulike behov da. - Ingeborg

For informantene som jobber med Klar så mener de også at i teorien kan Klar være en konkurrent fordi det kan fungere som en substitutt, uten at det lager noe spesielt drama. Informantene påpeker at de har mange produkter som kan være konkurrenter.

Nei, altså hva skal man si. Jeg tror vi kan absolutt være en substitutt for noen varianter, for det er vi jo, vi er jo et like godt alternativ som mye av det andre vi har. - Kari

Da Klar var under utvikling ble det klart at merket skulle lanseres i flere kategorier, noe som gjorde at noen stilte spørsmålsteget rundt hvor mye ressurser som skulle bli brukt på å lansere et merke som skulle treffe nisjebehov. Likevel var det stor enighet om at Klar er et strategisk viktig merke for Orkla. Kari tror at det ble stilt spørsmål fordi de gjorde noe nytt i forhold til struktureringen som OHPC pleier å operere med.

Jeg tror nok det var mange som tenkte at hvorfor skal vi satse på det når det er så små volumer, skal vi bruke så mye ressurser på det, og ja, det skal vi faktisk gjøre. Fordi det har en misjon for selskapet vårt, vi skal ha Klar sånn sett. Men jeg tror det er mange som har stilt de spørsmålene, og det er klart

at det har måttet gå helt til bunns i hvor mye marketingmidler skal vi bruke på Klar kontra andre, det er en kjempe drakamp, og den vekstbalansen i forhold til inntekt, advertising er nok ikke helt i balanse på Klar fordi at det er noe med at det er et veldig ungt merke som krever litt lengre tid og kommunikasjon for å nå ut til massene da. - Ingrid

Nei, ikke som jeg var så spesielt opptatt av eller merket så mye til. Selvfølgelig er det nok spenning fordi at vi var et initiativ som var på første gang på tvers av veldig mange segmenter, og vi som eller i så er det arbeidsmessig bare internt strukturert at noen eier tøyvask, noen eier oppvaskkategorien, noen eier personlig pleie. - Kari

Gjennom bruk av business case har det hele tiden vært avklart at Klar muligens kom til å kannibalisere på noen av merkene, og uten at informantene nødvendigvis føler at det var noe man snakket høyt om så er det bred enighet om at det nok var noe alle visste. Når man er markedsleder i så mange kategorier som OHPC er så vil det være vanskelig å komme med noe nytt som ikke tar markedsandeler fra egne produkter. Irene påpekte at ettersom Klar på sett og vis var en pionér i markedet og at det på det tidspunktet ikke var mange andre aktører som hadde bærekraftige produkter, og derfor var det ikke så mange markedsandeler å hente derfra.

Ja det tror jeg man alltid visste. Ja det visste man nok alltid, eller det er jo på en måte et valg man tar da. Noe sted må jo denne kaka, eller noe sted må man, skal man ta andeler så må man jo ta de fra et sted, og så kan man selvfølgelig ta andeler fra andre bærekraftmerker, men det er ikke så mange bærekraftmerker på markedet, da blir det jo liksom å ta fra de store merkene som kanskje noen bruker, men kanskje ikke er helt fornøyd og egentlig ser etter noe annet da. Så da blir det jo det. Så det har vært en del av den Klar-prosessen hele tiden tenker jeg. - Irene

4.3.7 Oppsummering og refleksjon: kannibalisering

Informantene fortalte at begrepet kannibalisering blir brukt i organisasjonen, men da som regel som negativt ladet og mest som en del innen business caset, ikke som en strategi eller strategisk verktøy i seg selv. Noen av de mente likevel at de som organisasjon faktisk bruker det som en strategi og så fordeler med en langsiktig strategisk tankegang som inkluderer kannibalisering. Man må bygge for fremtiden, men samtidig må man huske å ta vare på de markedsandelene man har akkurat nå, fordi de kan være vanskelig å vinne tilbake igjen senere. Det kannibaliseres mellom produktene i OHPC, men dette er ifølge informantene en

naturlig prosess da de innehar såpass store markedsandeler. Selv om det ikke nødvendigvis har vært snakket så høyt om det så mente informantene at alle var klar over at Klar kunne kannibalisere på de andre produktene i samme kategorier. Da Klar skulle lanseres så ble det stilt spørsmål rundt hvor mye ressurser som skulle bli brukt på et merke som skulle svare på et nisjebehov i markedet, men informantene forteller at Klar er et strategisk viktig merke for organisasjonen.

4.4 Bærekraft

4.4.1 Utvikling i markedet

Det er levnet liten tvil om at dagligvaremarkedet blir påvirket av trenden med bærekraft i dag. Det blir satt større krav til hvilke kjemikalier som brukes i produktene for å gjøre de mer miljøvennlige. I tillegg har det kommet flere merker som kommuniseres som miljømerker, noe som gjør konkurransen større på området. Informantene påpeker at miljø har vært et nisjebehov, men at det stadig blir viktigere. Flere av informantene omtaler at de har tro på at dette skal bli og er i ferd med å bli “den nye normalen” og “bransjestandard”, og at de i OHPC synes det er viktig å være med å bidra til dette.

Det har kommet en del sånne typer miljøbrands som har på en måte svart veldig på et nisjebehov, akkurat på den tiden var det veldig nisje, men vi mener jo at det ikke er en nisje lenger. Det begynner jo på en måte å bli den nye normalen, og det skal bli den nye normalen. - Ingrid

Ja jeg tror jo at når man først får på plass noen innmari gode løsninger så tror jeg liksom at det vil bli bransjestandard etterhvert. - Ingeborg

Det er flere og flere forbrukere som ønsker å kjøpe mer bærekraftige produkter. Tidligere har det vært en utfordring at forbrukerne har tvilt på effekten til de bærekraftige produktene, basert på tidligere lanserte produkter som ikke har nådd opp til forventningene eller kravene. Det virker imidlertid som om dette er en oppfatning som informantene mener er i ferd med å bli endret, da produktene som eksisterer nå har fått bevist at de fungerer som de skal. Likevel vil det ta tid før alle blir overbevist.

Vi vet at det er jo [hos forbrukere] noen som, jeg vet ikke om jeg skal si opplærte eller innlærte holdninger, eller at det kan være noen, altså en skepsis til produkter som har eller snakker miljø, og det er jo basert spesielt på kanskje 90-tallet og kanskje tidlig 2000, så var jo noen av de produktene basert på vann og duft og tålte ikke akkurat å bli sammenlignet med andre vaskeprodukter. - Kari

Jeg opplever at det har vært et skifte det siste året, fra å være litt sånn "men funker det da", "men klærne blir vel ikke rene hvis man bruker miljøvennlige vaskemidler", "nei jeg vil ikke ha det", det har vært veldig stor skepsis i forhold til om produktene fungerer sånn som de skal. Men så opplever jeg at vi har fått bevist at de fungerer vel så bra som de andre, men jeg tror det tar tid før man på en måte får omvendt alle inn i det sporet der. - Ingrid

Alle informantene er enige om at bærekraft er viktig i markedet i dag og at det kommer til å bli enda viktigere for forbrukere. Det er litt forskjellige teorier fra informantene om hvor rask denne utviklingen kommer til å gå, men at det er en utvikling de er nødt til å være med på for å treffe forbrukere er de enige i.

Jeg tror det kommer til å være enda mer, for man merker enda mer påvirkningen det har på klima, og klimaendringene er jo kontinuerlig ikke sant. Og så tror jeg det kommer til å øke. - Katrine

Tror ikke det kommer til å være en utvikling som eksploderer på den måten. Men det er jo den retningen det går i da. Sakte, men sikkert. Flere og flere bryr seg, flere og flere tar bevisste valg. - Ida

4.4.2 Press fra interne og eksterne aktører

Bærekraft har blitt viktig, og dermed merker også store aktører som OHPC presset på å være med å bidra. I det eksterne presset så ligger det forventninger både fra kundene til OHPC (dagligvarehandelen) og forbrukerne om at produktene skal bli mer bærekraftig, selv om det ikke stilles de mest strenge kravene. Ida påpeker også at de merker presset, men at det nok er andre aktører som merker et større press enn det de selv gjør, da bærekraft allerede er et av fokusområdene til Orkla som konsern.

Kundene liker å snakke veldig mye om det, og det er jo viktig, de sier at det er viktig og de setter veldig pris på når vi kommer med initiativer innenfor bærekraft. - Irene

Ja, vi merker press fra alle sider egentlig. Men fordi vi er ganske langt foran så tror jeg vi merker mindre press enn konkurrentene våre. - Ida

Når det kommer til det interne presset så blir Klar trukket frem som en viktig aktør som skal kunne teste markedet og bane vei for de resterende produktene i Orkla og OHPC. Når Klar får testet ut bærekraftige løsninger på produktene sine ser Kari det som sannsynlig at disse løsningene også blir vurdert implementert på andre produkter i porteføljen.

Det er jo litt av det Klar sin rolle er da, også er det jo en intern rolle i Orkla og i OHPC, altså Lilleborg, og utfordre, men også teste og finne de løsningene som kan implementeres på JIF, eller kan implementeres på OMO. Men så er det jo den eksterne rollen vi har hvor vi prøver å motivere til å ta litt grønnere valg. - Kari

4.4.3 Hvor stor driver er bærekraft for kjøp av rengjøringsprodukter?

Når forbrukere skal kjøpe produkter som vaskemiddel og rengjøringsprodukter er det flere drivere som er viktig. En av de viktigste driverne er at produktene skal være effektive, de skal gjøre jobben forbrukeren forventer at de skal gjøre. Ifølge informantene har bærekraft blitt en viktigere driver enn før, men den er fortsatt ikke den aller viktigste når det kommer til vaskeprodukter. At produktene er bærekraftig er altså ønskelig for mange forbrukere, men dersom de ikke har andre viktige drivere som effektivitet så vil de ikke bli kjøpt.

Det er ekstremt viktig at produktene vi kommer med svarer på den viktigste kjøpsdriveren, ikke sant, når du skal vaske klærne dine, er det for å gjøre de rene eller noen er bare sånn fresh-up, men det er veldig mange som ønsker å fjerne flekker. Gjør ikke produktet det, så vil du ikke ha det. - Ingrid

Likevel opplever informantene en økning i bærekraft som viktig driver, og at det nesten har blitt det som omtales som "hygienefaktor". Det er noe forbrukerne bare forventer skal være der, de forventer at anerkjente selskaper og merker skal ta det ansvaret uten at det nødvendigvis er den driveren som produktet fokuserer mest på. Man kan si at forbrukeren kanskje ønsker seg effektivitet og at de forventer at bærekraft er en del av den pakken uten at det nødvendigvis må kommuniseres.

Når det er sagt da så er det kanskje i form av at det bare skal være fiksa, så det er ikke nødvendigvis at man kanskje ikke trenger å skrike, skrike, skrike, bærekraft, bærekraft, bærekraft, for det vet man jo at det er bare fiksa, det er bare en del av totalen. - Irene

4.4.4 utfordringer med bærekraft i home care-kategorien

Selv om utviklingen med bærekraft er på en oppadgående kurve opplever informantene fortsatt flere utviklinger med å jobbe med bærekraftige produkter. De bærekraftige løsningene er ikke nødvendigvis de mest praktiske løsningene, og at det ikke er sikkert de vil bli tatt like godt imot av alle forbrukere. Det finnes mange bærekraftige løsninger som kan implementeres på produktene, men det er ikke sikkert at de vil selge like godt fordi de blir for lite praktiske for forbrukeren.

Det at bærekraft er ikke alltid helt forenlig med convenience, at det er praktisk. Det vi ser er at for eksempel vi kunne gjort mye uten, vi kunne laget produkter som var waterless som forbrukere mikser ut, men det vi også ser er at den typen produkter har en tendens til å bli haleprodukter, at de ikke selger så veldig godt. - Ida

Flere av informantene nevner at de jobber mot å få produkter med 100 % resirkulerbar plast, men at det ofte kan være vanskelig å få tak i slike materialer fra produsentene. Det blir også nevnt at det fortsatt er en utfordring at produktene blir oppfattet som mindre effektive av forbrukerne, fordi det skal være mildere produkter enn andre ting på markedet.

4.4.5 Oppsummering og refleksjon: bærekraft

I spørsmålene om bærekraft kom det tydelig frem at dette er et tema som både var viktig for informantene og for organisasjonen. De anerkjenner at det kommer et press fra aktører, men også at de klarer å ta imot dette presset og svare på forventningene. De ser at utviklingen har kommet gradvis, og forventer også at den blir større i årene som kommer, men uten at den kommer til å eksplodere helt. Utviklingen kommer til å gå gradvis. Selv om ikke forbrukerne oppgir bærekraft som en av sine viktigste drivere ved å kjøpe produkter i kategorien, så opplever informantene at det har blitt en slags hygienefaktor, en forventning om at dette bare skal være fikset, spesielt hos en så stor og anerkjent aktør som de selv er. De er også tydelig på at det fortsatt eksisterer utfordringer, både for å få overbevist forbrukere og for å få tak i nok bærekraftige materialer.

4.5 Innovasjon

4.5.1 Innovasjon og produktutvikling i organisasjonen

Alle informantene er enig om at innovasjon er svært viktig i organisasjonen. Det er det som er grobunnen for alt de gjør, og de jobber hele tiden med langsiktige innovasjonsplaner. De må gjennom mange godkjenninger, som nevnt er kannibalisering en del av dette. Disse godkjenningsprosessene er for å undersøke at det er innovasjoner som faktisk har reelt potensial i markedet, og ikke bare noe som de selv tenker vil passe inn i porteføljen.

Ja, det som er på en måte kjerneoppgavene er at vi skal ta fram en langsiktig innovasjonsplan. To ganger i året vi presenterer vi dette for ledergruppen, og mellom disse store innovasjonsmøtene så jobber vi med trender, vi jobber mye med kunde og forbrukerinnsett for å finne frem hva det er vi skal lansere, svarer innovasjonen vi kommer med på reelle forbrukerbehov eller er det bare vi som syns at det passer så godt inn i porteføljen vår. - Ingrid

Jeg vil si det er mye godkjenning, men det må nesten til for å kunne koordinere, for vi har ikke ubegrenset med ressurser så vi må prioritere. - Ida

I tillegg til å innovere gjennom å lage nye produkter eller merker bruker OHPC mye tid på produktutvikling av eksisterende produkter og merker. Ingrid nevner at produktutviklingen er “fremtidens gull”, for å understreke hvor viktig det er for dem. Produktutviklingen blir både gjort på nye merker og på etablerte merker som har eksistert lenge, for eksempel Zalo. Likevel blir det påpekt at de gjerne skulle hatt mer ressurser til å drive produktutvikling, fordi det er veldig viktig for dem at produktene hele tiden blir tilpasset til markedet.

Det tenker jeg at er helt sentralt, veldig veldig viktig. Fordi det er ting som vi driver og forbedrer kontinuerlig og det har mye med produktutvikling å gjøre. Både på de nye merkene sånn som Klar og de etablerte så innoverer man hele tiden. - Katrine

Det er viktig, men det kunne vært enda mer viktigere. Eller altså det vil si at det kunne vært, vi trenger flere ressurser på produktutvikling, når det er sagt. - Irene

4.5.2 Innovasjonstyper

Innovasjon og produktutvikling har stort fokus i OHPC, og de utvikler flere typer innovasjoner. De lager inkrementelle eller marginale innovasjoner som blir beskrevet som trygge og mer sikre i markedet, og det er viktig når de er et aksjeselskap. De senere årene har de også jobbet mer med større og disruptive innovasjoner. Dette kan øke selskapets kredibilitet dersom de får det til, men slike innovasjoner treffer ofte mindre kundegrupper.

Du kan ha noen som gir eller kommer med forbedringer på eksisterende produkter, inkrementell innovasjon som vi snakker om. Så har vi en som går på mer disruptiv som endrer vanene til folk som er mye mer krevende, men som ofte ligger inne i mer langsiktige strategier og som kan gi deg veldig kredibilitet ikke sant, hvis du får det til. - Ingrid

Ja, altså sånn sett så er det noe som er i veldig stort fokus, og det endrer seg ganske mye de siste årene. Før så kom OHPC med en del innovasjoner som er ganske marginale, sånn type ny duft og så videre, ny kork. [...] Men det ble stort fokus på å komme med ganske store innovasjoner og det føler jeg er forventet fra hvert av satsningsområder, at det kommer bedre produkter. - Katrine

Det er dog delte meninger blant informantene om hvorvidt Klar er en disruptiv innovasjon. Informantene som jobber med Klar mener at flere av tingene de jobber med på merket er disruptivt, men uten at hele merket nødvendigvis er det. Kari påpeker at det ikke er en ny måte å vaske på, men at de likevel gjør ting som er disruptive (eller core), for eksempel i innholdet til produktene. Katrine påpeker også at de refilløsningene de har testet ut på Klar også kan kategoriseres som disruptive. Selv om de jobber med mye som ikke er disruptivt så er det mye nytt i forhold til kategoriene de er i.

Jeg synes jo vi er core, vi er jo kjernen i den forstand at det er jo ikke noen helt ny måte å vaske på, det endrer ikke vanene dine [...]. - Kari

Mange ting, flere ting som vi jobber med er disruptiv innovasjon synes jeg. Vi var blant annet de første som testet sånn melkekartong, eller kartongforpakning på refiller [...] og det er flere ting som er veldig disruptive. Det er en del ting som er mindre disruptive selvfølgelig, men en del av de tingene vi jobber med er ganske store til å være rengjøring og personlig pleie. - Katrine

Ingrid mener at Klar ikke har vært en disruptiv innovasjon frem til nå, selv om de har mange nye og interessante løsninger. Hun sier at hun forventer at prosjektene de kommer med i

fremtiden kan være disruptive, og at Klar egentlig skal drive utviklingen på bærekraftsmarkedet med de beste løsningene for refill og emballasje, samt at de kan starte testprosjekter.

Nei ikke til nå. Jeg mener at Klar har veldig mange gode tanker på hvordan de kan komme med nye produkter som er unike, og hvordan man kan bruke refill på en helt ny måte [...] eller det jeg forventer av Klar at de på en måte får til de beste refill-løsningene, får til de beste påfyllingsløsningene uten å måtte kaste emballasjen [...]. Jeg forventer at Klar egentlig driver den utviklingen der, sammen med ny vekst og har de kuleste testprosjektene når det gjelder bærekraft. De som skal disrupte føler jeg. - Ingrid

Kari påpeker at det fantes mange måter å bomme på med Klar, det var ikke et trygt merke på den måten at de var sikre at forbrukerne kom til å kjøpe produktene. Derfor er de heller ikke helt disruptive, fordi produktene deres ikke nødvendigvis skiller seg ut fra andre produkter for måten man bruker dem, men på innholdet.

Hvis det er ganske trygge innovasjoner eller produkttjenester eller produkter, så kan du jo ikke bomme så veldig. Men vi visste jo at det var ganske mange måter du kunne bomme på for å få da folk til å si ja det var kult, men så kjøper de det ikke likevel. Hvordan er det vi kan sikre det, og så sann sett så tenker jeg at tankesettet vårt er ikke tradisjonell core, men allrenen er jo ikke evolusjonerende allrent, det er på en flaske, det er såpe, det er flytende og du vasker det på samme måte som en JIF allrent, men det er jo helt annen innmat inne i formuleringen da, ikke sant. - Kari

4.5.3 Motivasjon for innovasjon

Innovasjonsarbeidet til OHPC blir basert på nøye innsamlet og analysert innsikt hentet fra forbrukere. Dette gjør de for at de skal være sikre på at produktene de utvikler er ønsket av noen av forbrukerne på markedet, slik at de ikke misbruker ressurser på produkter som ikke vil bli kjøpt. Ida mener at det har skjedd et lite skifte her, da noen av innovasjonene før virket å være mest drevet av hva kundene deres (dagligvarehandelen) ønsket seg og ikke hva forbrukerne faktisk ønsker seg. Dette mener hun nå har endret seg, og at det er helt essensielt for organisasjonen.

Tidligere opplevde jeg litt at innovasjonene var noe drevet fra salg, og at det var drevet fra kundene våre og hva de ønsket seg. [...] Nå virker det som om det er litt tilbake igjen, og gjort det mye mer

forbrukerdrevet, og gjort den innsiktsinnhenting som må til, for å kunne skape forbrukerdrevne innovasjoner, og det er utrolig viktig for et merkevareselskap. - Ida

Selv om innsikten er en viktig del av jobben så handler det også om å se muligheter for å skape et forbrukerbehov, fordi forbrukere ikke alltid nødvendigvis vet hva de kan ha bruk for. Her kan man hente inspirasjon fra andre markeder. Man kan bruke innovasjon for å lage nye løsninger, men det er viktig å kombinere det med innhenting av forbrukerinnstikt for å vite om det nye behovet man skal skape faktisk kan være reelt for forbrukerne.

Det er i hvert fall å levere på et forbrukerbehov, og så er det ikke alt forbrukere vet at de vil ha, men da kan vi være innovative på det vi leverer, samtidig som vi svarer på at hva jobben er, det er å gi rene klær, rent gulv. - Ingrid

Også er det noen ganger så burde det jo egentlig nesten, det blir for å dekke kundebehov eller forbrukerbehov, og så er det noe med at noen ganger skal man faktisk skape et forbrukerbehov for å si det sånn, da kan det være basert på hva som for eksempel finnes i utenlandske markeder. - Irene

4.5.4 Prioriteringer

Det er etablert at innovasjoner er viktig for organisasjonen, og at det blir gitt høy prioritet ressursmessig. Dette kan føre til at det blir mindre ressurser igjen til de etablerte merkene. En slik ressursfordeling er hele tiden en vurdering på hva som er riktig. Mange av informantene mente at innovasjoner ofte blir prioritert over de etablerte merkene, og at det ikke nødvendigvis alltid er gunstig for bedriftens drift. Innovasjonene kan fort bli haleprodukter, og selv om de svarer på en trend som eksisterer akkurat der og da så er det ikke sikkert at denne trenden vil være like stor senere. Har man da prioritert dette produktet over etablerte produkter kan man oppleve at man ikke klarer å vinne disse markedsandelene tilbake.

Jeg har kanskje følt litt på det, av og til ja. Som jeg nevnte disse haleproduktene, vi har en lei tendens til å skape flere av dem, fordi at det er noe som er en trend og noe som er voksende, og selv om det er voksende og er på vei opp så er det ikke sikkert at det kommer til å bli stort innen et år. Da har jeg av og til følt på det at vi kunne fått mer ut av å innovere på de merkene som vi allerede har, enten med nye produkter der som er mer nærmere core eller investere pengene i markedsføringen. Der har vi redusert vår marketing spend ganske kraftig. - Ida

Det kan nok bli prioritert over, litt sånn som Klar, som har egentlig fått lov til å innovere, lansere på veldig mye ressurser, gitt egentlig ganske lave volum. - Ingrid

Ingrid påpeker at Klar nok har blitt prioritert ganske mye ressursmessig, selv om de ikke har de største salgstallene per dags dato. Men slike prioriteringer kan likevel gjøres dersom merket eller produktet blir vurdert som å være et strategisk viktig produkt for fremtiden, noe flere evaluerer at Klar er.

Men hvis det er et strategisk viktig produkt som egentlig ikke vil gi så mye i en startfase, så vil vi likevel akseptere det fordi vi mener at det har et vekstpotensiale. - Ingrid

En foreslått endring i prioriteringer er at man kan bruke ressurser på å utvikle produktkonsepter, og at man deretter kan bestemme seg for hvilket merke innovasjonen skal ligge under. På denne måten kan de etablerte produktene også bli prioritert.

Ja, eller på eksisterende merker da. For eksempel ja, jeg tenker at vi burde ha flere ressurser til å jobbe med de store merkene våre også. [...] man kan bestemme hvilke merker det skal gå på etter at det egentlig har blitt et produktkonsept, så får man heller se hvor det egentlig skal ligge hen. Så er det kanskje mer riktig at det skal ligge på Klar, eller JIF, eller Blenda, men at det på en måte kommer sekundært da. - Irene

Andre mener at det ikke nødvendigvis er slik at innovasjoner blir prioritert over de etablerte merkene. Det blir gjennomført produktutvikling på de aller fleste merkene i OHPC sin portefølje, og slik sett får alle merkene noen ressurser å bruke. Innovasjon er viktig, men de etablerte merkene gir en mer sikker inntekt. Derfor burde de også prioriteres.

Nei, det føler jeg egentlig ikke, jeg føler at man, vi har hvert fall hatt et fokus på at de etablerte merkene er ekstremt viktige. Altså det er de jo ofte, vår hovedkilde til, så det er innmari viktig å ha et fokus på å opprettholde de, at ikke de skal bli glemt bort i prosessen med nye innovasjoner, samtidig som nye innovasjoner også er ekstremt viktig for å holde oss. - Ingeborg

Nei, fordi det er innovasjoner stort sett på alle merker. Det er ikke noe med at en innovasjon går over et merke, det er heller omvendt ikke sant. At hvordan skal du vokse merket, så er innovasjon et verktøy i verktøykassa, og derfor så er det da viktig å forstå todelt det parallelle løpet, hva er på en måte de store trendene og forbrukerinnsikten og forbrukerbehov som skjer fremover, men hva er også

merkenes rolle og hvordan skal de aktiveres eller bygges. Så er det jo å sikre at de to går hånd i hånd da. Så det er ikke den ene versus den andre, er litt det jeg prøver å si. - Kari

Man bruker innovasjon som et verktøy på de etablerte merkene, og da velger man ikke enten en innovasjon eller et etablert merke. Begge er viktig for organisasjonen og blir derfor prioritert ressursmessig.

4.5.5 Intraprenørskap

Klar har blitt prioritert mye ressursmessig i organisasjonen, og er lansert i mange kategorier på tvers av *Home Care* og *Personal Care*. Slik dekker de store deler av OHPC sitt forretningsområde og jobber noe annerledes enn de andre produktene i porteføljen. Selv om de har hatt relativt lave salgsvolum (sett i forhold til de andre OHPC-produktene i samme kategorier) har de blitt prioritert fordi de blir beskrevet som et strategisk viktig merke for bedriften. Dette har vært mulig å gjøre fordi de har hatt en forankring hos toppledelsen. Bærekraft er et viktig samfunnsansvar for bedriften og det er ikke bare Klar som fokuserer på dette. Klar har fått støtten de trenger for å få til å bygge opp et nytt merke og har hatt en viss trygghet rundt dette, og blir beskrevet som en gründer innad i bedriften.

Hvertfall med Klar da, så er det jo en underliggende støtte og, altså at, bærekraft skal være kjernen av selskapet, det er ikke bare min avdeling på sidelinjen som får lov til å gjøre sitt, og det er helt kritisk for å sikre at Klar ikke bare blir det problembarnet, hvis du skjønner hva jeg mener, i et selskap. - Kari

Det er faktisk noe vi jobber litt med, for Klar var jo en veldig sånn, jeg vet ikke gründer fra starten av når det ble lansert, i 2017, at det var veldig sånn gründeraktig, de skulle få lov til å vokse og komme med egne ideer og hadde litt, jeg vet ikke, det var liksom veldig viktig for den lanseringen tror jeg, at de skulle liksom få bringe opp et brand og da ble det kanskje mer. - Ingeborg

I starten var ikke Klar organisert likt som de andre produktene i porteføljen og fikk dermed jobbe noe uavhengig fra de andre teamene med produkter i samme kategori. Etterhvert som de fikk vokse som et merke har det vært viktig å kunne integrere dem sammen med de andre teamene og bygge felles forretningsstrategier.

Jeg var ikke med på den prosessen heller, men at det var veldig viktig for Klar å få bygge opp det på egen hånd uten at det skulle være en del av rengjøring, det var jo rengjøringsporteføljen som kom

først på Klar, og at det var liksom sustainable living som en egen del av organisasjonen som ikke var sammen med rengjøringsteamet fra starten, men så ble det mer og mer integrert etterhvert etter at Klar på en måte hadde fått etablert seg som et brand så ble det også mer viktig at man satt felles strategi for rengjøringskategorien og home care totalt sett. - Ingeborg

Selv om man har hatt en underbyggende støtte og forankring i ledelsen har det også vært utfordringer med å utvikle Klar. Det har vært mye diskusjoner knyttet til interne stakeholders ettersom det er en stor bedrift, og her har kommunikasjonen av forankringen i ledelsen vært særs viktig, samtidig som at man må kunne støtte opp ledelsen med riktige beregnede *Key Performance Indicators* (KPI-er).

Det er, jeg tror hvis du skal komme med noe nytt på denne måten her, så skal man være bevisst på interne stakeholders og hvordan man skal jobbe med dem, sånn hvis jeg skulle gjort noe på nytt, og så. Jeg skjønner hvorfor man sier at det er så vesentlig å ha senior forankring, altså ledelsesforankring som kommuniseres veldig tydelig og så støttes opp med riktige KPI-er. - Kari

4.5.6 Oppsummering og refleksjon: innovasjon

Innovasjon og produktutvikling er viktig fokusområder i organisasjonen. Noen av informantene har også en forståelse av at innovasjoner blir prioritert over etablerte merker, og at dette ikke alltid er mest hensiktsmessig. Andre mener at det er en god balanse i prioriteringen av innovasjoner og etablerte merker fordi de etablerte merkene også blir utviklet med tanke på fremtiden. Innovasjonene som blir laget er basert på innhentet forbrukerinnsett som forteller om målgruppens behov, men av og til blir det også utviklet produkter som skal svare på behov som forbrukerne ikke er klar over. På den måten skaper OHPC behovene. Klar blir sett på som en gründer innad i selskapet og har fått lov til å ta den posisjonen med forankring i ledelsen, noe som har vært en trygghet med tanke på interne diskusjoner.

4.6 Kommunikasjon

En viktig del av strategien til OHPC er å kommunisere de forskjellige merkerollene produktene har slik at man kan oppnå oppmerksomhet fra de rette målgruppene. Det er også en intern prioritering på hvilke merker som ressursmessig kommuniserer mest. Noen av

merkene med størst markedsandel de siste årene har kanskje blitt noe nedprioritert når det kommer til kommunikasjon. Selv om de er store og har mange forbrukere kan likevel mangelen på kommunikasjon gjøre at forbrukere etterhvert går over til noe annet fordi de mister kjennskap og preferanser. Derfor er det viktig at man ikke lar det være lite kommunikasjon på merker eller produkter altfor lenge.

Hvis du har vært av markedet med kommunikasjon de siste tre-fire årene, så vil kjennskapen og preferansen for merkene begynne å synke. – Irene

4.6.1 Klar

Klar har tatt merkerollen som en grønn spydspiss, og dette er også noe de kommuniserer tydelig utad. De har utviklet en merkeidentitet som tydelig skal vise hva de står for og hvordan produktene deres er, noe de må kommunisere. De har også fått mye ressurser til å bygge opp denne kommunikasjonen, fordi det er et ganske ungt merke med en tydelig profil som må få etablere seg. Selv om de foreløpig selger litt mindre er det fortsatt strategisk viktig å prioritere det.

Så alle har veldig troen på Klar, og aksepterer derfor og også på bakgrunn av det at volumene er litt lavere, og at de faktisk får lov til å bygge opp et marked gjennom mye kommunikasjon, selv om salget egentlig ikke svarer på det. - Ingrid

Gjennom kommunikasjonen skal OHPC være med å sette standarder, skape “en ny normal” når det kommer til bærekraftige løsninger på markedet. Det er en rolle de må ta som en stor aktør, for å endre vanene til forbrukerne. Det er forventninger internt at Klar skal være med å kommunisere dette, gi en opplæring til forbrukerne og styre markedet inn mot mer miljøvennlig løsninger.

Jeg tenker egentlig ut ifra markedet, vi må være først for at vi må være med på å sette standarder der ute, sette de nye miljøstandardene, ta et politisk flagg, være de som er med på å drive de på en måte nye utviklingene og endre forbrukervanene. Gi en god opplæring. Jeg forventer på en måte like mye kommunikativt og opplæringsmessig av Klar, som det jeg gjør av nye produkter. - Ingrid

Kommunikasjonen til de forskjellige merkene i OHPC er tett knyttet opp mot merkerollene og merkeidentitetene produktene er tillagt. Selv om nesten alle merkene i OHPC blir utviklet

med tanke på bærekraft er det ikke alle som velger å kommunisere dette like tydelig. Det kommer av at man ofte velger seg ut “the one thing to communicate” ved de forskjellige merkene, og det ville ikke passet med merkerollene hvis alle hadde kommunisert det like mye.

Det er noe vi snakker om mye, at Klar snakker veldig tydelig bærekraft og har hatt liksom et veldig tydelig konsept rundt det og en målgruppe som de når som er liksom opptatt av bærekraft, mens det kanskje ikke er noe som er hovedkommunikasjonen på for eksempel Dr. Greve eller på JIF eller på andre merker som er i de segmentene som Klar har kommet inn i da. - Ingeborg

Dersom de andre merkene hadde kommunisert bærekraft like mye som Klar er det ikke sikkert at det kun hadde hatt en positiv effekt. Å kalle et produkt bærekraftig kan være en potensiell fallgrube, fordi for noen forbrukere vil ikke de endringene som blir gjort på produktene være “nok” til å kalle produktene miljøvennlige.

Hvis vi hadde gjort det nå så tipper jeg at da kunne, hvis vi hadde erklært at nå er merkene mer bærekraftig, så vil jeg tro at noen ville ha kanskje gått litt i retning av "dette er ikke nok", når dere først skal erklære dere bærekraftig så er ikke dette nok. Man må gjøre de små dugnadene. - Ida

Dette er også noe av grunnen til at man valgte å lansere Klar som et eget merke og ikke inn under andre merker. Trolig ville det å lansere “Klar by OMO” for eksempel ha mindre effekt og kanskje også mindre kredibilitet blant forbrukerne, i forhold til å lansere Klar som et eget og dedikert merke mot bærekraft. Ikke fordi OMO ikke utvikler seg miljøvennlig, men fordi det ikke er den største kjøpsdriveren for deres målgruppe. Igjen er poenget at Klar skal få lov til å være den grønne spydspissen som treffer et nisjebehov i markedet. Det kan hende at miljøforbrukerne ikke ville ha gått for mer “mainstream”-merker som retter seg mot store deler av befolkningen.

Jeg tror ikke det ville hatt samme effekt, fordi jeg tror at det som er viktig for Klar er på en måte å være, å få lov til å være den skikkelig ultragrønne spydspissen da, som treffer veldig smalt, [...] men at på sikt vil det treffe, så vil den gruppen kanskje bli større da. Og jeg tror ikke det ville bli, altså hvis man skal først treffe de som virkelig er hardcore liksom bærekraft, så må man på en måte, da må man skille seg fra det som er litt sånn mainstream, som jo da OMO og Blenda og disse er, de hadde ikke hatt samme kredibilitet hvis de skulle vært for eksempel Klar by OMO eller ikke sant noe sånt noe da.

- Irene

Det var likevel en diskusjon om hvordan de skulle lansere merket, ifølge Kari. Av forskjellige grunner valgte de å lage et nytt merke, slik at de ikke skulle spille på eldre assosiasjoner forbrukerne har til de allerede etablerte merkene. For at Klar skulle få den effekten de ville så de det som nødvendig å bygge opp et eget merke i stedet for å bruke et eksisterende et. Målet var å bli en hardcore utfordrer, og da var det riktig å gjøre det på den måten.

Hos oss så er det jo naturlig at det var en diskusjon om hvordan vi skulle gjøre det, om det var nytt merke eller ikke, og så er det litt sånn diverse grunner for at vi har valgt å gjøre det på nytt da. [...] Kan våre eksisterende merker ha en så uttalt retning som vi da bygget opp hva vi ønsket å være, før det ble Klar da. Hvis vi skulle være den hardcore utfordreren som vi egentlig ønsker å være, og som vi er til en viss grad, men som kanskje ikke alle opplever gjennom kommunikasjon fordi den er litt mer rolig. Men så er vi jo egentlig det. Så kan det jo være at det er bedre å gjøre det på noe nytt som ikke har mange ladet eldre assosiasjoner på merket enn noe nytt da. - Kari

Det ble tatt frem et eksempel fra en annen organisasjon i Orkla hvor Toro har fått en mer bærekraftig profil gjennom å sette på et klimamerke på produktene sine som skal illustrere at de har blitt litt grønnere enn det de var. Informantene tror likevel ikke at å gjøre det med de etablerte merkene i OHPC ville gitt den samme effekten som de var ute etter da de lanserte Klar. De poengterer også at selv om Toro får en mer bærekraftig profil så har Orkla Foods også lansert et helt nytt merke som retter seg mot å være mer bærekraftig; Naturli'. Alle merkene burde vise at de er bærekraftig, men det kan gi større ringvirkninger dersom man velger å lansere et eget merke som fokuserer 100 % på det.

Det kunne funket på samme måte med Zalo, men samtidig sånn som i Orkla Foods så har de for eksempel Naturli' som er et helt nytt brand som går rett på bærekraft og være naturlig, og de ønsket ikke å gjøre det Naturli' By Toro, eller at Toro Naturlig liksom som en serie, de tok det som en egen serie, og det er en grunn til det ikke sant. Det er lettere å vise at den serien har fokus på bærekraft, jeg tenker at det er selvfølgelig bør de andre også gjøre det nå når det er veldig viktig, det er samfunnsansvar. Men samtidig er det stort fokus på det og vi som stor produsent merker press på det, men ja. Jeg syns man må nesten ha eget merke som har hovedfokus på dette. - Katrine

Dette med å sette på et klimamerke hadde informantene et noe ambivalent forhold til. Det har kommet så mange slike merker på markedet at det kan forvirre forbrukerne mer enn det egentlig opplyser dem, og derfor har det også kommet strengere retningslinjer rundt dette.

Likevel ser Ingeborg at det kunne vært positivt for merkene i OHPC å gjøre noe lignende som Toro gjør, å sette et merke som viser at de kan være gode bærekraftige alternativer innen kategorien.

Det finnes ganske mye allerede, det har faktisk kommet noen nye litt sånn strenge regelverker på det også at man ikke skal forvirre forbruker med for mange sånne typer merkinger, og det er jeg helt enig i om at hvis man har noen etablerte merker som på en måte ikke kommer fra oss selv også så blir det mer troverdig. Men om vi kunne hatt liksom sånn som Toro gjør, vårt beste alternativ innen kategorien, eller noe lignende, kunne absolutt ha vært en mulighet. - Ingeborg

Gjennom å gjøre dette kunne de andre merkene i OHPC også kommunisert bærekraft, men på en annen måte enn det Klar gjør.

4.6.2 Påvirkning fra Klar sin kommunikasjon

I Klar sin kommunikasjon uttaler de at de er et godt valg i hverdagen og at de er tydelig på sine verdier og valg. De er åpne om at deres valg er gode valg som gagnar både miljøet og forbrukeren. Ifølge noen av informantene kan denne kommunikasjonen potensielt sette de andre OHPC-merkene i dårligere lys, ettersom de ikke har tatt alle de samme valgene. Irene sier at dette ikke er noe de sier rett ut, men implisitt så kan man se at kommunikasjonen henter til at andre produkter ikke er like gode valg.

Det kan man jo si implisitt så kan man jo si det. Samtidig så kan man si det at det er det de impliserer om alle de andre varene i norsk dagligvare. Ja. Det kan man si. - Irene

Dette er også diskusjoner de har hatt internt, at Klar må bruke sin kommunikasjon på å bygge seg selv opp og ikke trække andre merker ned. Ingeborg påpeker at Klar har tatt posisjonen i bærekraft like mye kommunikasjonsmessig som innovasjonsmessig, og at selv om de andre merkene ikke kommuniserer det så gjør de også gode valg for miljøet. Så det er viktig at kommunikasjonen til Klar tilsvarer deres posisjon som den grønne spydspissen, men at den samtidig ikke gjør at forbrukere tenker at de andre merkene kan være mer "farlig".

Ja det er et veldig vanskelig spørsmål, men det er noe vi har diskutert innmari mye og med Klar og kommunisere på riktig måte uten å på en måte trække ned andre merker fordi at på de andre merkene,

vi er jo alltid opptatt av å følge regelverk, selvfølgelig, og være på en måte i fore front på bærekraft også med de andre merkene våre, det er noe vi jobber med på absolutt alle merker hele tiden, mens

Klar på en måte har tatt litt mer den posisjonen, kanskje like mye kommunikasjonsmessig som innovasjonsmessig. Så er det jo viktig at man kommuniserer det på en måte som gjør at man ikke sier at JIF er farlig når man snakker om Klar [...]. - Ingeborg

For Klar sin del er de tydelig på at deres tone of voice ikke skal være å dra andre ned, hverken egne interne merker eller konkurrenter. De ønsker å kunne opplyse forbrukere til hvordan de kan ta gode valg i hverdagen for å kunne bidra til et mer klimavennlig forbruk. Kommunikasjonen blir brukt til å fremme identiteten til Klar.

Vi prøver å være veldig forsiktig i vår kommunikasjon, for å ikke tråkke på tærne til de andre fordi vi har jo de merkene også, og de er også veldig gode. Lano er mild ikke sant, andre har sine fordeler. Generelt gir Klar sin merkevare identitet, det er ikke å snakke ned andre, det er mer å snakke om de gode verdiene og de gode valgene og hvordan man kan leve mer miljøvennlig og hvordan de valgene man tar i hverdagen kan påvirke helheten, men jeg tenker at det er litt begge deler, vi ønsker ikke snakke ned våre andre merkevarer, men i tillegg så er det ikke helt Klar sin tone of voice å gjøre det.

Hverken mot våre interne eller, interne merkevarer, eller eksterne konkurrenter. - Katrine

Kari reflekterer litt i en annen retning. Det er viktig at Klar ikke snakker ned andre i sin kommunikasjon, men at kommunikasjonen kan åpne svakheter ved andre merker syns hun ikke de nødvendigvis trenger å være så redd for. Alle merkene i OHPC tar gode valg for miljøet, men at kommunikasjonen er litt annerledes i hva de fokuserer på.

Det er godt mulig, samtidig så er det på en måte er det noe vi skal være så redd for? Tenker jeg da. I den forstand at de andre merkene gjør jo mye bra, også er det at noen av de velger å kommunisere ting på forskjellige måter enn oss, også fordi at vi skal nå forskjellige målgrupper eller at det er sånn merket er bygget opp eller at det er en annen kjerne, ikke sant. - Kari

Dersom man skal bli stoppet av interne mekanismer i henhold til hva de kan kommunisere og hva de ikke kan kommunisere så kan det påvirke forbrukerens oppfatning. De snakker om sine egne valg og ingen andres, men de må ikke la sin egen kommunikasjon bli påvirket av hva de andre merkene kommuniserer heller.

Og jeg tror det som er i hvert fall viktig for oss er at vi kan ikke la oss stoppe av de interne mekanismene av bekymring for sånne typer ting, for da kommer vi jo ingen vei. For da blir man jo stoppet av en porteføljestyring internt, som ikke nødvendigvis er logisk for forbrukeren. – Kari

Kommunikasjonen til Klar kan heller bli brukt til fordel for Orkla som helhet, fordi en forbruker skal kunne være trygg på at når man velger et produkt fra Orkla så er det et godt valg for miljøet. Å fokusere på at produktene er kortreiste og at det meste faktisk blir produsert i Norge tror informantene kan være lurt, fordi det er også et viktig bærekraftig aspekt. En samlet kommunikasjon rundt dette kunne vært fordelaktig for hele organisasjonen.

Det jeg tenker er at det er kjempeviktig at man slår sammen, når man velger Orkla så får man faktisk et fotavtrykk som på en måte er helt unikt i forhold til at vi er lokale. Zalo kommer fra fabrikken på ski, det ser jo american ut, hele pakken, mange produkter ser veldig internasjonale ut, men de er jo norske. De produseres her og er veldig kortreiste. [...] det som er veldig forvirrende for forbrukerne er når alle skal ha sine egne produkter for at de er så miljøvennlige, ikke sant. Til slutt er det sånn hva er det jeg egentlig skal se etter. Når vi er ett selskap så bør vi prøve å samle oss om det. - Ingrid

4.6.3 Oppsummering og refleksjon: kommunikasjon

Klar er svært tydelig i sin kommunikasjon om sin egen merkeidentitet tilknyttet bærekraft. De andre merkene i OHPC legger ikke like mye fokus på kommunikasjonen rundt bærekraft, fordi det ikke er det deres profil handler mest om. For noen av forbrukerne deres er det for eksempel viktigere at de er effektive. Derfor er det også funnet mest hensiktsmessig å lansere Klar som et eget merke, og ikke innunder noen av de andre eksisterende merkene. De ville antageligvis ikke ha like stor kredibilitet som Klar kunne fått, og det ville nok derfor ikke ha en like tydelig effekt. Det at Klar kommuniserer valgene sine såpass tydelig kan føre til at de andre merkene blir betegnet som “dårligere valg for miljøet”, men Klar sin tone of voice handler om å være åpne om sine valg og fungere som en opplæring for forbrukerne, og ikke som noen som trækker egne merker eller konkurrenter ned. Likevel kan det være positivt dersom de fungerer som et press på andre produkter på markedet for å få en mer bærekraftig profil.

4.7 Merkeroller

4.7.1 Merkeroller og differensiering i organisasjonen

Sentralt i arbeidet med kannibalisering og innovasjoner står merkeroller. I OHPC har de mange merker og flere av dem opererer innen samme kategorier, og da er det viktig at produktene får tydelige merkeroller som kan differensiere dem fra hverandre og som gjør at de treffer forskjellige målgrupper. At produktene til OHPC er annerledes enn konkurrentene sine er også helt vitalt.

Utrolig viktig at vi har tydelig differensiatorer i forhold til konkurrentene, ellers så hvorfor skal du kjøpe dette produktet da. - Ingrid

Når man utvikler merkevarer er det strategisk smart å bygge opp en *brand identity* eller *brand purpose* som gjør at forbrukerne kan få et forhold til produktene. Det er ikke nok å fortelle hvor bra produktet er eller om det er effektivt og gjør jobben sin, fordi dette er en forventning forbrukerne har. Det at man kan tillegge en identitet utover det forbrukerne forventer fra produktet. Når man jobber med et produktkonsept for en innovasjon må man vurdere hva produktet kan bidra med til den allerede eksisterende porteføljen, og hva det kan bidra for merket det skal inn under eller for bedriften som helhet.

Ja og arbeider med konseptene er innmari viktig, og det er også en del av den innovasjonsprosessen som kommer helt i starten, det er liksom å skape konseptet for produktet og hva for noe nytt er det dette bidrar med? Reasons to believe og så videre. Samtidig som det skal på en måte passe inn i merket, hvis det er under et merke vi allerede har, hvordan hjelper det med å bygge merket totalt sett da. - Ingeborg

Man snakker jo mye om å tillegge merkene eller finne en purpose, en brand purpose. Det har jeg ganske stor tro på at kan lykkes, det handler om å finne noe mer med merkevarerne og noe som resonnerer med folk, utover bare at dette er effektivt. Fordi at i våre segmenter så er det litt sånn at man forventer at produktene fungerer, så det hjelper ikke å skrive at det er effektivt på, fordi det er noe de uansett antar at alle produktene er. Fordi at hvorfor skulle det ellers være der i hyllen? - Ida

4.7.2 Bærekraft og Klar sin rolle

Som nevnt tidligere i analysen har bærekraft økt i viktighet som driver for kjøp av rengjøringsprodukter, selv om det fortsatt ikke er en av de viktigste. Informanten tror på en gradvis utvikling for at bærekraft skal bli enda viktigere og ser at det dermed er viktig å ha produkter med merkeroller som retter seg mot dette markedet. Man må klare å spille på hele den porteføljen man har, samtidig som man tør å ta nye roller med bærekraft.

Så må vi finne ut hvordan vi spiller på vår portefølje på en optimal måte, det kan være litt sånn utfordrende fordi vi har store brands som vi ønsker å satse på, men samtidig så er det sånn at miljøaspektet er kjempeviktig og kommer til å bli mer og mer viktig, så er hvordan man finner den balansen og hvordan man klarer å, ikke kjempe mot hverandre, men å kjempe mot konkurrentene med den porteføljen vi har. - Katrine

Slik sett er det viktig for OHPC å ha et merke som Klar sånn at de kan ta den posisjonen med et bærekraftig merke som kan bli med på utviklingen av markedet. Ved å fortsette å prioritere ressurser til Klar kan man utnytte det potensialet som merket har.

Ja det er viktig å ta den posisjonen og bygge den posisjonen også tenker jeg da. Det ligger et stort potensial i merkevaren, og det kommer bare til å bli større fremover. - Irene

Flere av informantene kaller Klar for “den grønne spydspissen”. Merket skal kunne åpne opp markedet for nye løsninger som de andre merkene senere skal kunne etterfølge. De kan bruke Klar som en slik spydspiss sammen med de andre produktene i porteføljen til OHPC som dekker en større del av befolkningen.

Nei det blir på en måte noe som er godtatt opp igjennom organisasjonen, fordi det er på en måte å vedta at Klar som en serie eller som en merkevare skal være den grønne spydspissen vår, og man ser at det blir stadig viktigere for, det er kjempeviktig for yngre forbrukere og det blir viktigere totalt sett i markedet. Og at det er viktig for oss som selskap å ha en sånn type merkevare i vårt arsenal da, for å si det sånn, sammen med de store merkevarene som kan dekke bredden av befolkningen. - Irene

4.7.3 Bærekraft og andre OHPC-produkter sine roller

Bærekraft er et såpass viktig element i organisasjonen at nesten alle OHPC-produktene blir utviklet for å bli mer bærekraftig. Likevel er det ikke slik at de trenger å ta merkeroller innen bærekraft, da kan heller Klar ta den rollen. Det trekkes fram at merkeidentiteten er essensielt og at man må bygge opp noe som forbrukere kan kjenne seg igjen i og som kan gjøre de mer motivert for å kjøpe produktene.

Så det er litt sånn at jeg tenker at det er viktigste er kanskje å finne en identitet eller et eller annet som forbrukere kjenner seg igjen i da. Enten det er bærekraft, eller enten det er noe helt annet. Nå begynner bærekraftsposisjonen å bli tatt opp ganske grundig, det begynner å bli en hygienefaktor, noe som man må være med på. Så kanskje finne noe annet enn det. - Ida

Da Klar skulle bli lansert var det diskusjoner rundt hvorvidt det skulle bli et eget merke eller om det skulle bli produkter innen et annet allerede eksisterende merke. I denne diskusjonen ble det vurdert hvilken rolle de ville at Klar skulle ha og hvilke roller de eksisterende merkene har. Her er det viktig med analyseverktøy for å vite at produktene man har ikke er rettet mot samme målgruppe og dermed “banker opp hverandre”.

Men, men der er det jo viktig med analyseverktøy da, altså som vi har internt, der vi kan forstå også hvilken rolle eller altså, vi må forstå totaliteten i porteføljen til OHPC, alle merker og hvilken rolle er det hvert merke har, og det viser jo også ofte veldig i salgstallene da, at vi er forskjellige målgrupper vi når, og at det på en måte ikke banker opp hverandre da. Samtidig så er det jo bedre at vi banker opp hverandre enn at en tredjepart kommer og banker opp en av oss [...] - Kari

Ettersom det er et stort fokus på hvilke merkeroller produktene skal ha vil ikke lanseringen av Klar si at man ikke trenger de andre OHPC-produktene. Rollene er differensierte og de retter seg mot forskjellige deler av markedet. Forbrukere er forskjellig, og det er vanskelig å for eksempel dekke hele den store målgruppen “yngre forbrukere” med kun ett produkt eller merke. Noen forbrukere bryr seg om design eller bærekraft, eller har noen helt andre drivere som trigger kjøp.

Så tenker jeg at det er veldig viktig å ha sånn som Klar og Zalo, man har begge deler. Fordi Zalo er rettet veldig mot generelle forbrukere som alltid har kjøpt Zalo, de kaller oppvaskmiddel for Zalo fordi de bare har brukt det, mens Klar har fint design for det første, og så er det for de folkene som er

veldig interessert i miljøaspektet, det er veldig ofte unge folk. Så de må vi også treffe selvfølgelig. Det er ikke sånn at unge folk ikke kjøper Zalo, men det er to forskjellige forbrukere og da er det veldig fint at vi har de to produktene og at vi jobber kontinuerlig med å forbedre dem sånn at de funker veldig bra begge to. - Katrine

Ingeborg påpeker at det å ha Klar som en “grønn spydspiss” gjør at de andre teamene i OHPC kan lære mye om hvilke bærekraftige løsninger som fungerer på markedet. Sånn sett er dette veldig positivt da bærekraft er et viktig område for Orkla som helhet. Når Klar får testet nye refilløsninger kan for eksempel andre produkter som JIF, Zalo eller OMO ta disse i bruk også.

Mhm, altså vi, de andre merkene, vi andre merkene faktisk, vi lærer jo innmari mye fra Klar også, sånn Klar er jo spydspissen på bærekraft og tester ut mye og det er noe som fungerer bedre og noe som ikke fungerer, og det er jo bare læring, det er bare kjempepositivt for Orkla som selskap [...] - Ingeborg

Når alle OHPC-merkene går mot en “grønnere” fremtid kan det imidlertid bli vanskelig å skille mellom de forskjellige merkerollene for Klar og de andre OHPC-produktene. Likevel tror ikke Ingeborg at dette blir noe problem heller, fordi Klar har en såpass lojal målgruppe (i større grad enn mange av de andre OHPC-produktene).

Men da er det klart at, da blir det jo kanskje enda vanskeligere etterhvert som tiden går å skille Klar fra de andre merkene, men jeg tror fortsatt at når vi snakker de som, eller Klar får jo en innmari lojal målgruppe og det ser man jo kanskje i større grad på Klar enn man gjør på andre merker at de som kjøper Klar, kjøper Klar i rengjøring, i håndsåpe, i personal care, veldig sånn lojale til en merkevare da, som er igjen ganske spesielt for Klar. - Ingeborg

4.7.4 Oppsummering og refleksjon: merkeroller

En helt vital del av driften i OHPC handler om å kunne differensiere de forskjellige produktene og merkene fra hverandre ved hjelp av tydelige merkeroller. Klar har tatt rollen som den grønne spydspiss i bedriften, og har mulighet til å teste bærekraftige løsninger på markedet som de andre produktene i OHPC kan følge etter. Det er viktig å lage gode produktkonsepter eller merkeidentiteter som gjør at forbrukerne ser en større verdi i

produktene enn bare den jobben de forventer at den skal gjøre. Dette gjør de gjennom å utarbeide merkeidentiteter, en brand purpose og ved å posisjonere de nye produktene annerledes enn de som allerede eksisterer på markedet.

4.8 Oppsummering og refleksjon: analyse

Å se på analysen som en helhet gir et inntrykk av en bedrift som har innarbeidet mange rutiner og retningslinjer for å sikre at bedriften skal være innovative. Kjernekategoriene er merkeroller, og den mener jeg at man kan finne elementer av innenfor alle de andre kategoriene. I bærekraft har det vært essensielt å kunne etablere Klar som en grønn spydspiss, fordi det har vært viktig å ha et slikt produkt som kunne ta den rollen i markedet før noen konkurrenter gjorde det. Det er andre bærekraftsmerker på markedet, men Klar skiller seg i så måte ut ved å være i så mange forskjellige kategorier. I innovasjonsarbeidet til OHPC er det viktig å ha tydelige differensieringspunkter fra de eksisterende produktene på markedet når man skal utvikle noe nytt. Hvis man lanserer noe som er likt som det andre på markedet kan det kannibalisere og eventuelt også forhindre kategorivekst. Når man har funnet den rollen merket skal spille er det viktig at kommunikasjonen kan fremheve det. Det er ikke sikkert at alle merkene skal kommunisere bærekraft, selv om alle blir utviklet i en bærekraftig retning. Man burde velge forskjellige ting å kommunisere, for å unngå kannibalisering. Noe kannibalisering vil det likevel bli i OHPC fordi man sitter på så store markedsandeler. Informantene mener dog at gjennom å utvikle produkter som tilbyr noe nytt i verdi til forbrukerne og retter seg mot forskjellige målgrupper kan de ha flere produkter i samme kategorier som kan sameksistere og bidra til bedriftens lønnsomhet.

Del 5 - Diskusjon

Dette kapitlet har til hensikt å besvare problemstillingen *Hvordan kan markedsledende bedrifter bruke kannibalisering og innovasjon som strategi for å sikre langsiktig vekst?*

Oppgaven har utformet fem forskningsspørsmål relatert til temaet og til caseoppgaven, som sammen skal bidra til å besvare problemstillingen. Disse vil bli diskutert hver for seg med en delkonklusjon, før en samlet konklusjon blir presentert i del 6. Forskningsspørsmålene vil bli diskutert i henhold til teorien som ble presentert tidligere i oppgaven, men det vil også bli presentert noe ny teori i denne diskusjonen.

Da arbeidet med denne oppgaven startet hadde jeg som forsker en antagelse av hvilken teori som kunne være relevant for oppgaven. Denne teorien ble brukt for å utforme intervjuguiden og vil også bli brukt i denne diskusjonen. Samtidig så er en viktig del av GT å la empirien stå i fokus og ikke være for mye forutinntatt på bakgrunn av litteratursøket. Kjernekategoriene som ble definert ut ifra kodingsarbeidet er merkeroller, noe som ikke hadde blitt tillagt stor vekt hverken i oppgavens innledende litteratur eller intervjuguide. Kategorien viste seg imidlertid å være svært viktig for informantene, og derfor vil relevant teori bli tilført underveis i diskusjonen. Som nevnt vil kategorien merkeroller favne om tematikk som merkeidentitet, verdi, produktkonsept og posisjonering.

5.1 Hvordan blir kannibalisering oppfattet innad i bedriften? Som trussel eller strategi for vekst?

Noe teori viser at kannibalisering ofte er noe bedriftene gjerne vil unngå da det generelt sett betyr at man vil ta markedsandeler fra egne produkter (Bultez et al 1989). Annen teori foreslår at man kan bruke kannibalisering som en strategi for å oppnå forskjellige mål (Conner 1988; Madhavi 2014). Ut ifra disse teoriene kan man se en tosidig dimensjon av begrepet; at det enten kan bety en trussel for bedriftens lønnsomhet eller som en mulighet for vekst. Målet med dette forskningsspørsmålet var å se hvordan bedriften faktisk behandler begrepet, om det er noe de unngår å snakke om eller om det er et sentralt punkt i deres drift.

5.1.1 Kannibalisering som begrep

Innad i OHPC blir kannibalisering brukt som en del av business caset, og flere av informantene sier at de egentlig ikke bruker begrepet så mye utover det. Det fremstår ikke som et sentralt begrep i deres daglige konversasjon i forretningssammenheng. Katrine beskrev det som et negativt ladet begrep, og at det kan gå ut på at man lanserer nye produkter eller nye merker som kan ta salg fra eksisterende produkter. Her kan man altså se at det både kan være “intra-product” kannibalisering som er mellom produkter med lignende funksjoner, eller “inter-product” kannibalisering når det foregår mellom to produkter i en produktlinje (Srinivasan et al. 2005, 362-363; Madhavi 2014, 44). Det kan for eksempel være “intra-product” kannibalisering mellom JIF sin kjøkkenspray og Klar sin kjøkkenspray, for selv om de har forskjellig innhold, design og utforming har de lignende funksjoner – nemlig at de skal brukes til å vaske kjøkkenet. Det kan også være “inter-product” kannibalisering mellom JIF kjøkkenspray og JIF Easy Wipe kjøkken som kommer fra samme produktlinje. OHPC har ganske mange produkter med lignende funksjoner, enten i samme produktlinje eller mellom forskjellige merker, så å unngå kannibalisering totalt vil antagelig være en uoppnåelig målsetting, noe også informantene nevner.

I informantenes vurdering av hvordan begrepet ble brukt i organisasjonen var det flere som nevnte at det stort sett blir brukt i behandlingen av potensiell kannibalisering i business caset for nye innovasjoner. Det er ikke et begrep som figurerer mye i diskursen innad i bedriften ellers. Fra Kari ble det påpekt at selv om man ikke bruker begrepet så mye, så betyr ikke det at kannibalisering ikke skjer i bedriften. Hun foreslo også at man kanskje da heller kaller det for “prioriteringer”, fordi det ikke har den samme negative ladningen som kannibalisering - selv om det egentlig kanskje betyr det samme når de bruker det. Dette finner jeg interessant av flere grunner. For det første er det et interessant definisjonsspørsmål, fordi hva legger bedriften i prioriteringer? Flere nevnte at de har visse prioriteringsmerker og at Klar var et av dem. Kan man da vurdere at dette implisitt betyr at man tillater kannibalisering fra noen merker? For det andre hadde det vært interessant å videreføre dette begrepet i datainnsamlingen. Hadde svarene blitt de samme dersom jeg hadde byttet ut ordet kannibalisering med prioritering i intervjuene, eller ville informantene reflektert på en annen måte? Dette vil jeg utdype grundigere i kapitlet om forslag til videre forskning.

At kannibalisering skjer i OHPC var alle informantene enig om, mest fordi det blir uunngåelig når de selv sitter på så store andeler av markedet. Igjen blir begrepet “prioritering” nevnt, fordi de har noen såkalte prioriteringsmerker som får mer ressurser. Det er også viktig at de blir prioritert i flere ledd, slik at et merke som får mye ressurser til utvikling også får hylleplass. Hvis man ser bort fra dette fra dette virker det ikke som om informantene tenker at de har noe særlig retningslinjer når det gjelder kannibalisering i organisasjonen. Dette kan reflektere organisasjonens mål om å lage produkter og merker som tydelig differensierer seg fra hverandre, og at de har en tro på at dette er noe de mestrer. Når man posisjonerer en merkevare må man sørge for at målgruppen kan forstå hva merket står for, eller hva produktkonseptet er (Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 268). Ettersom det ikke foreligger noen uttalte retningslinjer om kannibalisering kan det virke som at organisasjonen ikke oppfatter det som den største trusselen for deres drift. Enten så har de den potensielle trusselen for kannibalisering under kontroll, eller så er de så sikre på differensieringspunktene at de ikke ser kannibalisering (utover det uunngåelige) som noe som truer dem. De virker å ha stor tro både på merkerollene de skaper og hvordan de kommuniserer disse.

5.1.2 Kannibalisering som trussel for lønnsomhet og kategorivekst

Dersom kannibalisering på egne produkter fører til høyere lønnsomhet vil man som regel evaluere det som noe positivt og vice versa dersom kannibaliseringen fører til lavere lønnsomhet. Dette kan for eksempel være hvis man tjener mer på det nye produktet enn det gamle. Det er uansett viktig å analysere egen portefølje før man eventuelt utvider med nye merker (Madhavi 2014, 41). Dette gjør de i OHPC, da kannibalisering er en del av business caset som nye innovasjoner må gjennom før de eventuelt blir lansert. Slik kan de få regnet ut eventuell kannibalisering og hva dette vil ha å si for bedriftens lønnsomhet. Informantene påpekte også en svakhet ved dette, da Irene fortalte at det i business caset som regel blir sammenlignet med produkter som er relativt like for å kartlegge potensialet for kannibalisering der. I realiteten kan produktet kannibalisere på noen av de andre produktene. For eksempel kan man sammenligne et produkt fra OMO tøyvask med et annet produkt fra OMO, men produktet kan ende opp med å kannibalisere på Blenda eller Klar i stedet for.

De snakker også om kannibalisering som en trussel når det kommer til kategorivekst. I OHPC ønsker de ikke å stjele alle markedsandelene i markedet, de vil heller forsøke å øke kategoriene. For å gjøre dette ønsker de å forhindre kannibalisering, både på egne produkter

og konkurrentene sine. Produktene man kommer med burde derfor skille seg fra både egne og andres produkter, fordi dette kan føre til økt markedsverdi (Kaplan 1999, 17). Å bidra til kategori- og markedsvekst er noe OHPC og Orkla som helhet ser på som et viktig ansvar, og i denne forstand vil de minimere kannibalisering. For å gjøre dette må de utvikle tydelige produktkonsepter og merkeidentiteter som er differensierbare fra det som allerede eksisterer på markedet. Merkeidentiteter burde reflektere bedriftens strategi, og bedriften må være interessert i å investere nok til at merkene kan leve opp til det kundene forventer (Ghodeswar 2008, 4). Denne identiteten burde være noe utover det forbrukerne forventer av produktet, en slags tilleggsverdi som gir dem noe annet enn andre lignende produkter. For mange vil produkter i rengjøringskategorien antagelig være “generiske varer” i den form at de egentlig ikke legger så mye vurdering i hva de kjøper, fordi de regner med at det er flere produkter som kan gjøre samme jobb. Derfor er kommunikasjonsjobben særdeles viktig for å vise hvilke differensieringspunkter som faktisk finnes mellom produktene (Williams 2004, 349). Klar er veldig tydelig i sin kommunikasjon på hva det innebærer å kjøpe produkter fra dem, hva man kan forvente av produktenes innhold og hvordan det å kjøpe dem kan bidra til at man tar “grønnere” valg. Denne kommunikasjonen er ulik de andre OHPC-merkene, og slik sett er merkene differensierte med tydelige merkeidentiteter.

5.1.3 Kannibalisering som mulighet for vekst

Det er flere eksempler på hvordan kannibalisering kan fungere som en trussel, både for lønnsomhet og for kateogivekst. Begrepet er likevel ikke alltid negativt betegnet, fordi noen ganger kan det komme bedriften til gode. Av og til vil kannibaliseringen bli godkjent hvis man ser at det på sikt kan gi større inntekter og dermed altså bedrer bedriftens lønnsomhet. Andre ganger kan kannibaliseringen være planlagt når man enten relanserer eller vil bytte til andre formater som man kan tjene mer på (som eksempelet med vaskemidler fra analysen). Ellers kan også kannibalisering være positivt hvis man går over til en målgruppe som har lenger customer life value. Slik blir kannibaliseringen viktig for å sikre den videre driften til OHPC, og man er dermed mer villig til å kannibalisere for det gode for bedriften (Chandy og Tellis 1998; Kaplan 1999). Hvordan OHPC bruker kannibalisering som strategi for vekst vil bli utdypet under neste forskningsspørsmål; hvorfor lanserer markedsledere nye produktinnovasjoner som kan kannibalisere egne produkter?

5.1.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Det viser seg at selve begrepet kannibalisering ikke blir benyttet noe særlig i bedriften utover behandlingen det får i business caset hvor man måler potensial for kannibalisering fra innovasjoner. I denne situasjonen vil det ofte handle om et negativt ladet ord. Det kan også tenkes at man hadde fått en helt annen diskusjon dersom man hadde brukt begrepet prioritering i stedet for, fordi det har en mer positiv ordklang. Videre blir kannibalisering beskrevet som en potensiell trussel for både lønnsomhet og kategorivekst. For lønnsomheten går det ut på om man tjener mindre på det produktet som vil kannibalisere, og kategorivekst handler om å “ødelegge” både for interne og eksterne konkurrenter. Derfor er det viktig å bidra med noe nytt inn til markedet og ha differensieringspunkter som blir tydelig kommunisert gjennom produktenes merkeidentitet. Det kan også være en mulighet for vekst, fordi det på sikt kan bedre lønnsomhet, endre til en mer lønnsom målgruppe eller at man rett og slett tjener mer på det nye produktet eller merket. Informantene påpekte at kannibalisering skjer innad i OHPC, mye grunnet at de sitter på store markedsandeler. Det er generelt lite retningslinjer angående kannibalisering, bortsett fra “prioriteringsmerker” som må få en prioritering både gjennom utvikling og hylleplass. Informantene virker å ha stor tro på eget arbeid med merkeroller og vurderer derfor ikke kannibalisering som en veldig stor trussel for egen drift. Som en konklusjon kan man si at de ikke oppfatter kannibalisering som en særlig trussel, men ikke noe særlig som en strategi for langsiktig vekst heller.

5.2 Hvorfor lanserer markedsledere nye produktinnovasjoner som kan kannibalisere egne produkter?

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvorfor markedsledere velger å lansere innovasjoner som kan kannibalisere på de eksisterende produktene deres, og spesielt når disse produktene har store markedsandeler. Dette spørsmålet kan relateres til det forrige, særlig i henhold til hvorvidt bedriften oppfatter kannibalisering som en mulighet til langsiktig vekst.

Det er flere årsaker til at et firma kan godta kannibalisering: økt markedsandel, økt/endret ledelse internt, endring i produktlinjer, økt profitt eller strategisk marked/konkurranses objektiver (Traylor 1986, 70-71). I oppgavens case kan det vurderes at OHPC vil godta kannibalisering fra Klar fra flere av disse årsakene. Klar blir sett på som et viktig strategisk produkt fordi det treffer et behov i markedet som er i utvikling og som er antatt å vokse i

perioden som kommer. Det kan også gi en økt markedsandel totalt fordi man treffer en helt ny målgruppe som man kanskje ikke har nådd før. Man mister nok noen fra de andre produktene man har, men totaliteten har potensial til å bli større. Til slutt kan man også se at en årsak kan være konkurranse, for hvis Klar ikke hadde tatt den posisjonen som et bærekraftig produkt (med kannibaliseringen det innebærer) kan det hende at noen konkurrenter hadde gjort det. Da kunne OHPC ha mistet muligheten på et forretningsområde som er i vekst.

5.2.1 Kannibalisering som strategi

Et av funnene i analysen er at det var noe uenighet om OHPC faktisk bruker kannibalisering som strategi eller ikke. Kari påpekte at det ikke fungerer som en strategi i seg selv for dem, men at det symboliserer mer at de har realisme i business caset. De vet hvilke produkter som kan ta markedsandeler fra hverandre. Andre mente at kannibalisering kan fungere som en strategi på lik linje med alle andre strategier, og er en strategi som de bruker. Hvis man erkjenner at OHPC bruker kannibalisering som strategi kan man definere det som en defensiv tilnærming. Den defensive tilnærmingen blir som regel brukt av markedsledere som vil forsvare posisjonen de har mot konkurrentene (Madhavi 2014, 45). Da kan man være villig til å kannibalisere på egne produkter, fordi man vet at endringer i markedet skjer raskt og at man kanskje må vurdere kannibalisering for å klare å holde følge. Som informantene påpekte; det er bedre at de tar markedsandeler fra seg selv enn at andre gjør det.

I teorien ble det foreslått to dimensjoner for kannibalisering: (1) spørsmålet om man skal erstatte nåværende produkt eller (2) investere i produktutvikling for produkter som etterhvert kommer til å overgå andre (Conner 1988, 9). For å vurdere dette vedrørende oppgavens case kan man utelukke den første dimensjonen, fordi Klar ikke erstattet et produkt eller merke da det ble lansert. Den andre dimensjonen er litt mer kompleks, og noe man ikke kan besvare uten å ha tilgang til organisasjonens faktiske mål og planer, som nok vil bli betegnet som forretningssensitivt. Men man kan reflektere rundt at Klar har potensial til å ta over for andre produkter dersom bærekraft blir en enda viktigere driver for kjøp av rengjøringsprodukter. Det betyr ikke nødvendigvis at det er det OHPC ser for seg eller ønsker at skal skje, men sånn sett har de sikret seg en eventuell posisjon også i dette markedet.

5.2.2 Radikal kannibalisering

Hvis man ikke tør være innovative fordi man er redd for kannibalisering så kan man eventuelt miste en markedsledende posisjon (Neff og Shanklin 1997, 33). Et paradoks bedriftsledere kan møte på i denne situasjonen er at de må velge mellom å fokusere på de kortsiktige resultatene og sikre inntekter, eller velge muligheter som kan sikre langsiktig drift. Orkla er et AS og derfor er det viktig at de hele tiden kan levere resultater. Kaplan (1999) identifiserer trinnvis innovasjon og diskontinuerlig innovasjon. Når man arbeider med diskontinuerlig innovasjoner kan man bruke radikal kannibalisering som strategi hvor man bytter ut suksessfulle produkter eller tjenester med nye teknologier. Her burde altså bedriftene vurdere å kannibalisere egne produkter fordi det kan gi dem en langsiktig gevinst. Chandy og Tellis (1998) foreslår også at kannibalisering kan være et middel til å kunne drive med radikal innovasjon.

Hvorvidt Klar er en diskontinuerlig, radikal eller disruptiv innovasjon vil bli drøftet i forskningsspørsmål fem. Men man kan argumentere for at det på flere måter endrer tankesettet som foreligger om rengjøringsprodukter og kjemikalier. I så måte kan man si at Klar bruker nye teknologier og prosesser for å lage sine produkter. Chandy og Tellis (1998) hevder at et hinder for å produsere radikale innovasjoner kan være at man må investere i spesialutstyr, som ikke vil være verdt noe hvis det ikke blir brukt til spesifikk teknologi. Fra hva informantene sier virker det som at Klar egentlig “tester” ut nye løsninger som de andre produktene kan ta i bruk senere. For eksempel når de lager og tester nye refill-løsninger. Det blir spesialiserte investeringer på dette tidspunktet, men dersom de kan videreføre disse teknologiene slik at de andre merkene også kan bruke dem kan de gi dem stor verdi i tiden som kommer.

Chandy og Tellis (1998) presenterte også tre organisatoriske faktorer som drivere for villighet til å kannibalisere: interne markeder, produkt “champions” og fokus på fremtidig markedssituasjon. Interne markeder som kjennetegnes av høy konkurranse kan være fordelaktig for utviklingen av radikale innovasjoner. Ifølge informantene er det dog lite drama innad, og at man faktisk klarer å huske på at man er i et og samme firma og dermed heier på hverandre. Lite intern og ekstern konkurranse kan føre til at en organisasjon ikke velger å ta kostnadene for å lansere radikale innovasjoner. Faktoren med produkt champions er det ikke grunnlag fra empirien for å kunne vurdere, annet enn å foreslå at personene bak

Klar kanskje kan ha fungert som det når man har “kjempet” Klar frem. Den siste faktoren er hvor markedsorientert bedriften er. Er man for fokusert på hvordan markedet er akkurat nå så kan man være mindre villig til å satse på radikale innovasjoner. I OHPC sin situasjon vil jeg argumentere for at de er fokusert på dagens markedssituasjon, de er et aksjeselskap som må levere hele tiden. Likevel virker de også å ha et stort fokus på hvordan den fremtidige markedssituasjonen vil være og lanserer merker som kan bli bygget for fremtiden, som for eksempel Klar.

5.2.3 “Creative Destruction”

Flere har videreført teorier fra Joseph Schumpeter (1942) om å bruke “creative destruction” kombinert med kannibalisering som en strategi (Neff og Shanklin 1997; Shanklin 2000). Det beskrives at markedsledere bruker kannibalisering av to årsaker: (1) som en nødvendig kostnad for å introdusere nye produkter og (2) som et våpen for å holde konkurrentene unna. I casen med OHPC kan man vurdere at dette til en viss grad samstemmer med teorien. Det er påpekt at Klar har kannibalisert på noen av de andre produktene, og at kannibalisering dermed har blitt “en nødvendig kostnad” for å få lansert det på markedet. Denne kannibaliseringen virker likevel ikke å ha satt de andre produktene under større press, det er mer en naturlig kannibalisering som følge av at det ikke var så mange andre merker på markedet som retter seg mot bærekraft. Derfor fungerte Klar også som et våpen for å holde konkurrentene unna. Informantene fortalte at det var viktig at de tok den posisjonen med Klar før noen andre gjorde det, og slikt blir den graden av kannibaliseringen som oppstår en bivirkning av en strategisk viktig lansering.

I videreføringen skriver Shanklin (2000) om “creative leveraging” hvor man kan finne kreative måter å utnytte produktene man har før man kannibaliserer med noe nytt. Dette vil jeg argumentere for at OHPC i stor grad gjør, ettersom det er utvikling på alle merkene deres, både produktforbedringer og utvikling som følger trender som bærekraft. Men samtidig så gjør de dette i kombinasjon med å utvikle noe nytt. Når man har utviklet ny teknologi må man vurdere når den skal lanseres på markedet. Shanklin (2000) mener at det er tre ting man da må vurdere: konkurranse, kunder og lønnsomhet. Vil noen andre ta den posisjonen hvis man ikke gjør det selv? Hva ønsker forbrukerne? Vil vi tjene penger på dette? Det har kommet flere og flere bærekraftige merker på markedet, og derfor er det naturlig å tro at noen andre kanskje hadde fått den posisjonen Klar har nå. Det er større press fra forbrukerne om å

få bærekraftige produkter. Selv om Klar ikke har det største salgsvolumet nå så er det et strategisk viktig merke med stort potensial, som kan bidra godt til lønnsomheten etterhvert.

5.2.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Bedrifter kan godta kannibalisering av flere årsaker. Med lanseringen av Klar kan OHPC få økt markedsandel, det er en strategisk viktig posisjon å ta og de burde komme konkurransen i forkjøpet. Noen av informantene mente at de ikke bruker kannibalisering som en strategi, andre mente at de gjorde det. Gjennom teorien kan man argumentere for at de bruker en defensiv strategi, som betyr at man må kannibalisere egne produkter før konkurrentene gjør det. Noe som kan fungere som et hinder for å drive radikale innovasjoner er at Orkla er et aksjeselskap og må kunne levere resultater hele tiden. Da er det trygt å satse på de etablerte produktene. Et annet hinder for å bedrive radikal innovasjon kan være at man må gjøre spesialiserte investeringer som vil tape verdi dersom det ikke blir brukt. Min oppfatning er at når Klar tar i bruk slike spesialiserte investeringer blir det gjort for å teste ut løsninger. Så kan man vurdere om disse investeringene kan bli brukt på det andre produktene, og dermed ser jeg ikke på dette som et hinder for innovasjonen i OHPC. Informantene sier også at det er lite intern konkurranse mellom de forskjellige merkene. Kannibalisering var en nødvendig kostnad for å få Klar lansert og fungerte i tillegg som et våpen for å holde konkurrenter unna, i tråd med teori om “creative destruction”. Man kan også argumentere for at OHPC både benytter seg av kannibalisering med nye produkter, samtidig som de har kreativ utnyttelse på de eksisterende produktene. Som en konklusjon kan man si at OHPC lanserer nye produktinnovasjoner som kan kannibalisere på egne produkter for å ta viktige posisjoner i markedet, som for eksempel at Klar tar rollen som et bærekraftig merke.

5.3 Hvorfor lanserer man nye produktinnovasjoner i stedet for å endre (renovere) etablerte produkter?

Oppgavens tredje forskningsspørsmål tok sikte på å få vite hvorfor man velger å innovere nye produkter for å nå et nytt marked, i stedet for å endre på de eksisterende. Dette spørsmålet ble laget ut ifra oppgavens case og hvorfor OHPC valgte å lansere et eget merke for bærekraft i stedet for å bygge en mer bærekraftig profil for de andre merkene sine.

Utgangspunktet for dette spørsmålet er teorien om at verdien av å renovere eksisterende produkter ofte blir oversett av bedrifter (Zyman og Brott 2005, Brown 2015). Man kan oppnå like mye ny verdi fra å endre på et allerede etablert produkt enn å lansere en ny innovasjon. Informantene pekte på at det ikke er sikkert at de hadde oppnådd like mye effekt dersom de hadde valgt å lansere Klar under et av de andre merkene, for eksempel Klar by OMO. Ettersom de andre produktenes kommunikasjon ikke er preget så mye av bærekraft per dags dato så kunne det ha påvirket kredibiliteten. Det var likevel diskusjoner på hvordan man skulle gjøre nettopp det. Man kan se fordeler ved å bruke en etablert merkevare fordi man ikke trenger å bygge opp merkekjenningen fra bunn. Likevel kunne en endring i produktkonseptet på et av de eksisterende produktene gjøre at man mistet forbrukere. De største driverne for å kjøpe JIF, OMO eller Zalo er nok mest sannsynlig ikke bærekraft. Hadde man da snudd på kommunikasjonen og rettet den mot bærekraft kan det hende at det ikke hadde fått den positive effekten på de eksisterende forbrukerne. I teorien ble det påpekt flere barrierer mot å kjøpe bærekraftige produkter (Bonini og Oppenheim 2008). Kommunikasjonen Klar gjør kan bryte ned barrierene “mangel på bevissthet” og “negative oppfatninger”. Når de fungerer som en slik opplysende aktør for forbrukerne kan det komme Orkla som stor aktør til gode ved at de øker sin kredibilitet innen bærekraft. I undersøkelsen fra Ipsos (2019) oppga forbrukere at de har mindre tillit til at store selskaper er bærekraftig, og dette kan Klar motvirke. I tillegg kan det å bygge opp den bærekraftige merkerollen til Klar bidra til å bryte ned barrieren “mistillit” (Bonini og Oppenheim 2008).

Et annet viktig poeng her er at de fleste av de andre merkene i OHPC faktisk blir renovert. Det er stadig produktforbedringer, og mye av det går også i retning mot bærekraft - selv om det ikke er det de kommuniserer mest. Zalo har for eksempel vært etablert som oppvaskmiddel i mange år, men likevel kommer det produktutviklinger som forskjellige dufter, og i tillegg linjeutvidelser som Zalo oppvasktabletter. Det fantes to eksempler på måten man kunne implementere bærekraft i produktene fra teorien (Tingström og Karlsson 2006 i Petala et al. 2010). Enten utvikle for å erstatte eksisterende produkter, eller endre eksisterende produkter til å bli mer bærekraftige. OHPC endrer på eksisterende produkter for å gjøre de mer bærekraftige og bidra til mindre utslipp, og samtidig utvikler de nye bærekraftige produkter (uten at de nødvendigvis skal erstatte de eksisterende).

5.3.3 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3

I delkonklusjonen for dette forskningsspørsmålet kan det pekes på to sentrale deler for oppgavens case. Man prioriterer produktinnovasjoner fremfor å renovere etablerte produkter dersom man ønsker å oppnå en annen effekt eller kommunisere noe nytt. Det er ikke sikkert det er hensiktsmessig å endre en etablert merkerolle. Så i denne forstand kan man se at det var mer gunstig å lansere Klar som et eget merke for at det skulle oppnå den bærekraftige profilen som var ønskelig. Likevel er det viktig å påpeke at OHPC også fokuserer på renovering og ser verdien av å videreutvikle produktene som allerede er markedsledere. De implementerer bærekraft både i nye innovasjoner og i eksisterende produkter. Som en konklusjon kan man si at det nok var et riktig valg å innovere Klar, mens man samtidig renoverer de andre merkene.

5.4 Hvilke organisatoriske faktorer bidrar til innovasjon i OHPC? Er det tilrettelagt for intraprenørskap?

5.4.1 Organisatoriske faktorer for innovasjon

Det er flere grunner til at bedrifter burde strebe etter å være innovative: de kan bli mer fleksible, respondere raskt på endringer og skape nye og samtidig utnytte eksisterende muligheter (Valencia et al. 2010, 466-467). For at de ansatte i en bedrift skal være innovative er det viktig at det ligger noen organisatoriske faktorer i grunn. McLean (2005, 235-238) definerer fem positive og en negativ organisatorisk faktor for innovasjon. De positive er organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper, frihet og selvstendighet og ressurser. Den negative er kontroll. Fra empirien vil det nå diskuteres hvilke av disse faktorene som informantene mener eksisterer i OHPC og hvordan de bidrar til innovasjon.

Det er et stort fokus på innovasjon i OHPC og de er åpne for at de ansatte kommer med ideer gjennom store felles møter. Derfor kan man argumentere for at de ansatte har en form for organisatorisk oppmuntring, idéer blir godt tatt imot og man får lov til å være med og ytre seg. Det eksisterer også støtte fra ledelsen, som påpekt av informantene som jobber med Klar. Å ha denne støtten gjør at det er lettere å utvikle nye idéer. I tillegg er ledelsen også tilstede i disse innovasjonsmøtene, slik at de ansatte får presentere idéene sine for dem. Den tredje

faktoren er utviklende arbeidsgrupper. Informantene forteller at de jobber med team med sine merker eller produktområder. De forsøker også opprettholde gode samarbeid på tvers av gruppene for å dele erfaring og fortelle hva de holder på med. Dette viser seg å være noe utfordrende for Klar, da de har produkter i et stort antall kategorier og dermed må forsøke å opprettholde samarbeidet med flere grupper. For faktoren frihet og selvstendighet sier ikke empirien så mye, annet enn at Klar har fått muligheten til å utvikle seg selv uten å ta hensyn til så mange andre. Likevel er OHPC én organisasjon, og man jobber dermed ikke helt selvstendig og kan ta beslutninger helt uavhengig av hverandre.

Flere av informantene påpeker at det ikke er uendelig med ressurser for å drive med innovasjon og produktutvikling, og at organisasjonen derfor må prioritere. Noen av de etablerte merkene med størst markedsandel blir ofte ikke prioritert her, fordi de har en trygg posisjon i markedet. Et forslag fra informantene var at man kunne bruke ressurser på produktkonseptene, og deretter finne ut hvor det konseptet passer inn. Dette ville blitt gjort i stedet for å ha bestemt på forhånd hvor produktkonseptene skal ligge.

Den negative faktoren er kontroll. Det er tilsynelatende en viss kontroll over innovasjonsarbeidet, da en idé må gjennom mange innovasjons gates i business caset før det kan gå fra idé til produkt. Deriblant må potensial for kannibalisering gjennomgås. Dog virker det ikke som informantene ser på dette som en form for negativ kontroll, da flere av dem påpeker at det er viktig å ta nøye vurderinger og analyser før man velger å lansere produkter. En slik form for kontroll kan heller bidra til større sannsynlighet for suksess og bedre lønnsomhet for bedriften.

5.4.2 Intraprenørskap

At organisasjoner tilrettelegger for intraprenørskap, altså at man skaper nye virksomheter innenfor en eksisterende bedrift, kan være svært positivt for bedriftens ytelse (Antoncic og Hisrich 2001, 496). Ørjasæter (2005) påpeker at det er flere punkter som må oppfylles for at det skal ligge til rette for intraprenørskap i organisasjonen. Min vurdering er at Klar virker som en gründer innad i bedriften, noe som blir underbygget av utsagn fra noen av informantene. En av årsakene er at det er det eneste merket som går på tvers av både *Home Care* og *Personal Care*, og i så måte jobber annerledes enn de andre merkene OHPC tilbyr.

Videre følger en gjennomgang av de forskjellige punktene Ørjasæter (2005) inkluderte i sin modell, og hvordan Klar eventuelt passer inn.

Det første punktet er tilrettelegging. Tidligere i dette delkapittelet har det blitt erkjent at OHPC har en etablert innovasjonskultur og at det er særlig mye fokus på dette i organisasjonen. Ifølge informantene som jobber med Klar har de opplevd ledelsesforankring, og poengterer hvor viktig dette har vært for dem når de skal bygge opp et merke. Uten ledelsesforankringen kunne det vært vanskelig å få gjennomslag for idéer for utvikling, men denne forankringen må også følges opp med dekkende KPI-er. Det andre punktet er idégenerering, hvor bedriften må ha et system som skal ha mulighet til å fange opp gode idéer. Informantene forteller at OHPC har langsiktige innovasjonsplaner - som kan endres i forhold til markedsendringer - og at man har møter hvor man kan presentere idéene sine og diskutere med kollegaer. Det tredje punktet er inkubasjon hvor man evaluerer prosjektet for å kunne videreutvikle gode produkter. Dette kan man sammenligne med OHPC sine business caser, hvor man går gjennom mange aspekter ved prosjektet før innovasjoner eventuelt blir lansert. Det fjerde punktet handler om oppbygging, hvor man må kunne utvikle prosjektet slik at det kan få suksess. Informantene forteller at Klar har fått lov til å etablere seg på markedet og har fått gjort ting på sin egen måte, uten at de har hatt de største salgsvolumene å vise til enda. Det femte og siste punktet er industrialiseringen, hvor man vurderer oppskalering og vekst. Klar har nå fått lansere ganske mange produkter og man finner dem i mange butikker. De fortsetter å videreutvikles og lanserer nye produkter, slik at de kan oppnå vekst. Hvis man vurderer oppgavens case gjennom disse fem punktene kan man argumentere for at OHPC tilrettelegger for intraprenørskap, og at Klar er et eksempel på dette.

5.4.3 Delkonklusjon forskningsspørsmål 4

Fra informantene kommer det frem at flere organisatoriske faktorer ligger til rette for innovasjon i organisasjonen. Av disse er organisatorisk oppmuntring, støtte fra ledelsen, utviklende arbeidsgrupper og samarbeid mest sentrale. De jobber noe selvstendig med egne merker og produkter, men likevel har de ikke full selvstendighet og kan ikke ta alle beslutninger uavhengig av hverandre. De har ikke uendelig med ressurser til å drive innovasjon, og derfor må det fordeles innad på de produktene som prioriteres. Det er også en viss form for kontroll - den negative faktoren - men det er usikkert og vanskelig å konkludere om den er fullstendig negativ her. De ansatte får lov til å arbeide med idéer, men kontrollen

gjør at man får innsikt i hva produktene kan ha å si for lønnsomheten til bedriften. Ut ifra empirien kan man vurdere at det er en viss grad av tilrettelegging for intraprenørskap. Klar blir kalt en gründer i selskapet, og samsvarer også på mange av faktorene for intraprenørskap. Til tross for dette vil jeg konkludere med at det ikke er nok bevis i empirien for at det er tilrettelagt for intraprenørskap (i hvert fall for alle ansatte), og vil utdype dette i kapitlet for videre forskning.

5.5 Hva slags form for innovasjon er Klar? Har det noe å si for kannibalisering?

Det siste forskningsspørsmålet handler om Klar og hvilken type innovasjon merket kan kategoriseres som. Dette er interessant for å se om type innovasjon har noe å si for om kannibalisering blir mer godtatt. For å besvare dette forskningsspørsmålet vil OHPC sine innovasjoner bli vurdert, hvilken motivasjon de har når de lager innovasjoner og til slutt hvordan informantenes vurdering av Klar passer inn i teorien om innovasjon.

Christensen og Bower (1995) beskriver en disruptiv innovasjon som produkt med nye attributter som kunden ikke har bedt om, samt at de verdiene som kunden forventer stiger. Dette fører til at innovasjoner lettere kan etablere seg på markedet. I tråd med denne beskrivelsen kan man argumentere for at Klar på flere måter er disruptiv. Som informantene påpeker er det ikke nye måter å vaske på, men merket har nye attributter som mer klimavennlig innhold og et eksklusivt design. I tillegg er de også effektive, som kundene forventer at vaskemidlene deres skal være.

Videre deler Christensen (1997) inn i sustaining og disruptiv innovasjon. Når man har sustaining innovasjon endrer man på produkter, uten at det gir noe særlig økt kunde verdi. For eksempel kan en endring av plastemballasje til mer resirkulert plast være en slik endring, da man gjør det fordi det er bra for miljøet, uten at det nødvendigvis vil gi noe ekstra kunde verdi til forbrukeren (hvis ikke bærekraft er en svært viktig driver). Den disruptive innovasjon kan gi svakere resultater i et kortsiktig perspektiv, men skaper kunde verdi på nye måter. Klar har gjort det bra til nå, men har ikke de største salgsvolumene i OHPC. De får bruke tid på å bygge opp en lojal målgruppe som de kan tilby en ny type kunde verdi til, og det kan tenkes at de når en større målgruppe i et langsiktig perspektiv. OHPC ser viktigheten av å ruste seg for fremtiden, i motsetning til eksempelet fra innledning med Kodak eller fra teorien med IBM

som ikke tok disse sjansene. Et dilemma som Christensen (1997) sier at bedrifter møter er om de enten skal velge mellom å investere i innovasjoner, eller å fokusere på produktutviklinger på de produktene de har. Igjen ser man at OHPC egentlig gjør begge deler, fordi de både investerer i innovasjoner som Klar og at de endrer på de produktene de allerede har i porteføljen.

Fra informantene er det særlig interessant at på spørsmål om Klar er disruptiv svarer Ingrid at de ikke har vært disruptive fram til nå, men at hun forventer at Klar skal gå foran, være en pionér i markedet og drive utviklingen. Flere av informantene mener at det er Klar som skal være den grønne spydspissen, de skal ha testprosjekter som går på bærekraft og på denne måten være disruptive. De som arbeider med Klar er samstemte om at flere ting er disruptive, men at de ikke er disruptive i form av at de er en ny måte å vaske på.

5.5.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 5

Det er kanskje noe vanskelig å skulle sette Klar i en “bås” hva angår type innovasjon. I lys av teorien kan man argumentere for at det tenderer mot en disruptiv innovasjon i at det tilbyr forbrukerne ny type kunde verdi. Det går likevel ikke an å se bort ifra det faktum at det er rengjøringsprodukter som vasker som “alle andre” rengjøringsprodukter, og slikt sett er det ikke like disruptivt. Klar tar en spesiell merkerolle, og har potensial til å utvikle seg og markedet. Da blir det også kanskje mer disruptivt, like så mye i kommunikasjonen som i produktutviklingen.

5.6 Oppsummering: forskningsspørsmål

For å få en kort oppsummering fra de viktigste punktene fra de forskjellige konklusjonene til forskningsspørsmålene har jeg laget tabellen under:

Forskningsspørsmål	Mest sentralt i konklusjonen
Hvordan blir kannibalisering oppfattet innad i bedriften? Som trussel eller strategi for vekst?	Begrepet kannibalisering er kanskje ikke det mest givende ordet for god intern diskusjon. Trussel for lønnsomhet og kategorivekst, men kan også bidra som strategi for vekst.

Hvorfor lanserer markedsledere nye produktinnovasjoner som kan kannibalisere egne produkter?	Man kan lansere kannibaliserende produkter hvis det gir økt lønnsomhet, er strategisk viktig eller kan holde konkurrentene unna. OHPC bruker en defensiv strategi, og kannibalisering fra Klar var en nødvendig lanseringskostnad.
Hvorfor lanserer man nye produktinnovasjoner i stedet for å endre (renovere) etablerte produkter?	Man innoverer i stedet for å renovere dersom man ønsker å kommunisere noe nytt med det nye produktet. OHPC kombinerer innovering og renovering.
Hvilke organisatoriske faktorer bidrar til innovasjon i OHPC? Er det tilrettelagt for intraprenørskap?	I OHPC er de mest sentrale organisatoriske faktorene for innovasjon: organisatorisk oppmuntring, støtte fra ledelsen, utviklende arbeidsgrupper og samarbeid. Det er tendenser i empirien til at det er tilrettelagt for intraprenørskap, men ikke nok til å konkludere med det.
Hva slags form for innovasjon er Klar? Har det noe å si for kannibalisering?	Klar har disruptive tendenser, men er samtidig ikke noe "sensasjonelt" nytt. Merket tar en spesifikk merkerolle og har mulighet for å kunne utvikle seg disruptivt.

Tabell 5.1: Kort oppsummering av diskusjonen

Del 6 - Avslutning

6.1 Konklusjon

Oppgavens mål og hensikt har vært å besvare problemstillingen “*Hvordan kan markedsledende bedrifter bruke kannibalisering og innovasjon som strategi for å sikre langsiktig vekst?*”. Dette spørsmålet ble utformet av ren faglig nysgjerrighet, da jeg synes det er svært interessant hvordan et multibrand selskap som Orkla klarer å sjonglere en så stor og kompleks portefølje. Etter å ha sammenlignet funnene fra analysen og diskutert disse opp mot den etablerte teorien er spørsmålet om disse i kombinasjon kan bidra til å besvare problemstillingen.

Når man lager en slik problemstilling på forhånd så er det ikke sikkert at dette problemet egentlig eksisterer i de man forsker på sin virkelighet. Forskningsspørsmålet ble slik også mer komplekst enn først antatt, da det ikke var noen etablert sannhet hos alle informantene at OHPC faktisk bruker kannibalisering og innovasjon som strategi for å sikre langsiktig vekst. Slik sett kan man vurdere at det uansett ikke er en uttalt strategi de har, ettersom det var delte meninger blant informantene om hvorvidt de bruker det eller ikke. Gjennom kodingsprosessen ble hovedutfordringen for informantene definert: *Hvordan innovere produkter som er differensierte fra det som eksisterer fra før, for å unngå kannibalisering?*

Fra teorien fremkommer det at bedrifter som regel enten velger å innovere og kannibalisere, eller at de velger å fokusere på de produktene de har. Å forsøke å plassere OHPC inn i dette har vist seg å være ganske vanskelig, fordi de rett og slett fokuserer på begge deler. Man kan konkludere med at OHPC ikke er et “enten/eller” selskap, de er rett og slett mer mot “ja takk begge deler”. Derfor vil jeg påstå at teoriene som finnes på temaet kanskje har blitt noe utdatert sett i forhold til oppgavens case. Nå kan man oftere enn før kombinere å satse på innovasjoner og samtidig ivareta og videreutvikle de eksisterende merkene. Innovasjoner kan være viktig for å fortsette å vokse, mens de etablerte merkene er viktig for å sikre inntekt.

OHPC bruker kannibalisering som strategi når det kommer til produkter som er mer lønnsomme, hvis de vil revitalisere eller erstatte formater. Det finnes ikke noe grunnlag for å si at Klar blir brukt som en innovasjon som vil kannibalisere på de andre produktene for å ta over deres posisjon i fremtiden. Inntrykket jeg sitter igjen med er heller at Klar er “den

grønne spydspissen” i selskapet og skal fortsette å være det. Etter lanseringen av Klar får OHPC sjansen til å både endre og teste markedet med nye og mer bærekraftige løsninger. Gjennom kommunikasjon kan Klar lære forbrukerne viktigheten av å ta bærekraftige valg og hvordan man kan gjøre dette. Videre kan man implementere dette på de andre produktene, uten at man trenger å kommunisere det like mye. Mest sannsynlig kommer “trenden” med bærekraft til å fortsette, og flere forbrukere vil bli bevisste over egne valg. Det virker ikke som om informantene tror at Klar kommer til å “ta over” for de andre merkene heller, men at de rett og slett kommer til å treffe en noe mindre målgruppe som er over gjennomsnittet interessert i bærekraft. Så kan Klar “åpne veien” for de andre merkene med bærekraftige løsninger, slik at de er rustet for fremtiden. Hvis forbrukerne som kjøper de andre merkene blir mer opptatt av bærekraft vil OHPC da ligge foran ved å allerede ha utviklet produktene mer bærekraftig.

Når det kommer til å besvare spørsmålet “*hvordan kan markedsledende bedrifter bruke kannibalisering og innovasjon som strategi for å sikre langsiktig vekst?*” vil jeg påstå at de kan gjøre dette gjennom prioriteringsmerker. I det legger jeg å bygge opp merker som prioriteres, både i produktutvikling, kommunikasjon og hylleplass. Slik kan de bygge opp et produktkonsept og merkekjennskap som kan ganne bedriftens lønnsomhet i et lengre perspektiv. Likevel vil jeg heller konkludere med at hvis multibrand bedrifter legger mye ressurser i å utvikle produkter med tydelige differensieringspunkter kan innovasjoner og de etablerte produktene sameksistere. Slik kan de bidra til at lønnsomheten til bedriften er sikret både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Gjennom kommunikasjon kan de forskjellige merkerollene opprettholdes og videreutvikles. Jeg konkluderer også med at Klar er laget for å treffe målgruppen som bryr seg mest om bærekraft. De fungerer også for å kunne lære andre forbrukere om mer bærekraftig valg, som gjør at den bærekraftige renoveringen OHPC gjør på de andre produktene kan bli verdsatt mer. OHPC sikrer fremtiden gjennom innovasjoner, og nåtiden gjennom renovering. Slik sett unngår de å gå i fellen som mange markedsledere før dem; og de vil unngå å bli nevnt som eksempel på bedrifter som mistet sin posisjon, sammen med selskap som Kodak.

6.2 Studiens bidrag

Oppgaven gir et teoretisk bidrag gjennom å skaffe innsikt i hvordan multibrand selskaper kan bruke kannibalisering og innovasjon som en strategi for å sikre langsiktig vekst. Teorien som

eksisterer på fagfeltet kan sies å være noe utdatert slik at dagens moderne markedssituasjon ikke nødvendigvis passer helt inn. Forskningsdesignet har vært eksplorativt for å finne ut mer om et hittil noe ukjent forskningsfelt, og gjennom GT har målet vært å bidra med grobunn til nye teorier og hypoteser.

Oppgavens case gjør at studiet kan bidra med nyere undersøkelser gjort hos en markedsledende bedrift som opererer i dagens markedssituasjon. Derfor er det også svært interessant å se hvordan det ikke samsvarer med mye av den eksisterende teorien om at bedrifter ofte enten innoverer og kannibalisierer eller prioriterer de etablerte merkene. OHPC gjør ikke dette, og derfor er dette et bidrag som kan være interessant å bruke for videre forskning. Ved å bruke et organisatorisk studie og case kan avhandlingen bidra med innsikt i en unik kontekst.

I tillegg gir studiet begrepsmessige bidrag. For det første vil jeg trekke frem begrepet prioriteringer, som i funnene viser seg å kanskje i noen kontekster bety det samme som kannibaliseringen. Forskjellen er imidlertid at det blir beskrevet i mer positivt ordelag enn det kannibalisering gjør, noe som kan endre hele diskusjonen. I tillegg vil jeg inkludere begrepet “merkeroller” som viste seg å ikke være et begrep som er særlig etablert i faglitteraturen. Jeg har likevel valgt å inkludere dette som et paraplybegrep som favner om etablerte begreper som merkeidentitet, posisjonering, merkeverdi og produktkonsept. Grunnen til at jeg mener at dette er interessant er fordi alle disse begrepene allerede er relevante i faglitteraturen, men når man ser på de i en sammenheng kan man få innsikt i hvordan multibrand bedrifter arbeider for å unngå trusselen om kannibalisering.

6.3 Studiens begrensninger

Selv om studien har teoretiske og praktiske bidrag, har den også sine begrensninger som er viktig å belyse. Det finnes blant annet begrensninger relatert til det teoretiske rammeverket for oppgaven, da det som nevnt er brukt mye eldre litteratur. Dette skyldes naturlig nok at det ikke eksisterer et bredt spekter av nyere daterte artikler om emnet, men det kan også ha noe å gjøre med mitt eget litteratursøk. Selv om jeg har brukt mye tid på å undersøke og finne artikler kan det alltså tenkes at det finnes mer litteratur på emnet som kunne ha blitt oppdaget ved bruk av andre søkeord. I det teoretiske rammeverket har jeg også forsøkt å få

frem flere perspektiver og definisjoner for å kunne velge ut hvilke perspektiver som dekket oppgaven på en adekvat måte.

For oppgavens metode ble dybdeintervjuer benyttet. Jeg valgte å ha semistrukturerte intervjuer fordi jeg ville oppdage hva de forskjellige informantene opplevde som viktig. Likevel kan dette være en svakhet i form av at jeg kan ha mistet viktige poenger ved andre temaer som ikke ble gjennomgått like nøye. I tillegg gjorde jeg et bevisst valg med å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd. Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket informantenes umiddelbare refleksjoner, og ikke nødvendigvis standardsvar som passer organisasjonen best som kunne ha blitt resultatet. Svakheten for empirien ved dette er at det var temaer som noen av informantene ikke nødvendigvis hadde reflektert så mye over, og dermed fikk lite betenkningstid før de måtte svare. Svarene kunne kanskje ha vært mer dyptgående dersom de hadde fått forberede seg. Et annet punkt er at kannibalisering viste seg å være et sensitivt tema for informantene, og derfor kan noen av dem ha holdt litt tilbake på svarene. De ønsket å lese over svarene i etterkant for å se hvilke sitater jeg kom til å bruke.

Oppgavens informanter var kun kvinnelige ansatte i OHPC. Det var ikke realistisk å ha en 50/50 vektet kjønnsfordeling, fordi det ikke er en slik fordeling innad i selskapet innenfor disse rollene. Likevel skulle jeg gjerne ha snakket med noen mannlige ansatte for å se om det hadde vært noen forskjeller å finne. Intervjuene ble som nevnt gjennomført over nett grunnet COVID-19. Selv om mange etter en periode med hjemmekontor har blitt godt vant med slike verktøy så er det merkbart at man mister en nærhet og tillit som ellers kan oppstå i en intervjusituasjon. Utvalget kunne også vært større og det er flere jeg mener kan være interessant å intervjuer om samme tematikk, men dette vil jeg beskrive nærmere under forslag til videre forskning.

En siste svakhet, som også er nevnt i oppgavens metodedel, er at jeg ikke fikk gjennomført intervju-, transkriberings- og kodingsprosessen slik det er ønskelig å gjøre når man benytter seg av Grounded Theory. En måte jeg mener at det kan ha påvirket oppgaven min er at jeg ikke fikk fulgt opp videre på de temaene som var mest fremtredende underveis i intervjuene i like stor grad som jeg hadde fått gjort dersom alt hadde blitt kodet mellom hver gang. Dette påvirker forskningens reliabilitet. Jeg fikk likevel gjort enkelte endringer underveis i intervjuprosessen, men det er sannsynlig at jeg hadde gjort større endringer. Noen av disse endringene blir beskrevet i forslag til videre forskning. Av tidsmessige årsaker fikk jeg heller

ikke gjennomført flere runder med forskjellig type datainnsamling i henhold til GT, noe jeg tror kunne vært svært gunstig for oppgavens formål.

6.3 Forslag til videre forskning

Underveis i prosjektet har jeg gjort meg opp flere meninger om aspekter ved oppgaven som kan være interessante for videre forskning. En del av forslagene til videre forskning handler om å utvide kriteriene for informantene og snakke med andre personer i organisasjonen. Klar har forankring i ledelsen og dermed en ganske vital støtte for å kunne etablere seg. Hvordan tenker man om dette fra et lederperspektiv? Det hadde vært interessant å gå videre og intervju lederne om de samme temaene, for å få innsikt i hvordan man ser på denne prosessen “ovenfra” og hvor viktig de selv ser på det å ha en forankring i ledelsen. Å vite hvordan lederne stiller seg til eventuell kannibalisering kunne gitt interessante perspektiver. Hvordan stiller de seg til å velge mellom innovasjon og kannibalisering eller de etablerte produktene? En annen utvidelse av informanter kunne vært å intervju brand managers i kategorier hvor Klar ikke eksisterer enda, for eksempel i hårpleie. Hvordan vurderer de at Klar kunne gjort det i deres kategori? Hadde de blitt en trussel som konkurrent, eller kunne de ha bidratt til kategorivekst og tatt en viktig posisjon? Til slutt vil jeg også foreslå å snakke med Key Account Managers i organisasjonen (og kanskje også innkjøpsavdelingen i dagligvarehandelen) for å snakke om problematikken rundt hylleplass og kannibalisering. Her kunne det vært interessant å høre om deres oppfatning av hva forbrukerne vil ha og hvordan de ville prioritert bærekraftige merker. Utvidelsen av informanter passer fint med GT, da man på forhånd ikke kan vite hvilke eller hvor mange informanter man burde ha. Grunnlaget for datainnsamling dannes underveis.

Ettersom jeg ikke fikk tid til å transkribere og kode hvert intervju før jeg gjennomførte neste er det noen temaer som har vist seg å være interessante som jeg antageligvis ville ha fulgt nøyere opp dersom jeg hadde gjennomført kodingen slik det var planlagt. Det første er bruk av begrepet prioritering. Som nevnt i analysen og diskusjonen ble det påpekt at man kanskje heller bruker prioritering i stedet for kannibalisering, fordi kannibalisering er et negativt ladet ord. Slik sett ville det vært interessant å forsøke å stille omtrentlig de samme spørsmålene, men å bytte ut kannibalisering med prioritering. For eksempel så stilte jeg dette spørsmålet: “Hvordan er din forståelse av situasjonen med kannibaliseringen innad i Orkla?”.

Antageligvis kunne man fått noen ganske andre svar dersom jeg hadde spurt om informantenes forståelse av situasjonen med prioriteringer.

Et annet tema som jeg ville blitt fulgt opp nøyere er intraprenørskap. Føler flere i OHPC at de kan fungere som gründere i bedriften, eller er det kun de som jobber med "prioriterte" merker (or eksempel medbærekraft)? Det ville vært svært interessant å gjøre undersøkelser på dette over tid, og se hvordan en "gründer-idé" kan gå fra idé til faktisk produkt eller merke. Da kunne man undersøkt hvilke prosesser det må gjennom og hva slags faktorer som eventuelt tilrettelegger for intraprenørskap. Dette kunne vært et longitudinelt studie hvor man kunne se utviklingen over tid, og gjerne også sammenlignet det med prosessen for "vanlige" produktutviklinger som ikke blir betegnet som gründere. Slik sett ville for eksempel et studie av OHPC sine innovasjonsplaner være interessant.

Som en videreføring av tematikken hadde det vært interessant å undersøke et annet multibrand selskap, men som har en annen type merkearkitektur (for eksempel Tine). Dette kunne vært hensiktsmessig å gjøre for å se hvordan de jobber med begrepet kannibalisering og om det hos dem også finnes såkalte "prioriteringsmerker".

Del 7 – Litteraturliste

- Aasen, Tone Merethe og Oscar Amundsen. 2015. *Innovasjonarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag
- ACI. 2020. "2019 Sustainability Report". Elektronisk kilde, hentet 18.06 fra: <https://www.cleaninginstitute.org/Sustainability2019>
- Anthony, Scott D., Mark W. Johnson, Joseph V. Sinfield og Elizabeth J. Altman. 2008. *The Innovator's Guide to Growth*. Boston: Harvard Business Press
- Antoncic, Bostjan og Robert D. Hisrich. 2001. "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation". *Journal of Business Venturing* 16 (5): 495-527
- Askheim, Ola Gaute og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bessant, John og Joe Tidd. 2011. *Innovation and Entrepreneurship*. 2. utg. Hoboken: John Wiley Sons
- Birks, Melanie og Jane Mills. 2015. *Grounded Theory: A Practical Guide*. 2. utg. London: Sage
- Bonini, Sheila og Jeremy Oppenheim. 2008. "Cultivating the Green Consumer". *Stanford Social Innovation Review* 6 (4): 56-61
- Bower, Joseph L. og Clayton M. Christensen. 1995. "Disruptive Technologies: Catching the Wave". *Harvard Business Review*. Utgave Januar-Februar 1995
- Brinchmann 2014. "Fra idé til grounded theory". I *Innføring i grounded theory*, redigert av Esther Hjälmhult, Tove Giske og Milka Satinovic, 75-87. Bergen: Fagbokforlaget
- Brown, Stephen. 2015. "When innovation met renovation: back to the future of branding". *Market Intelligence & Planning* 33 (5): 634-655
- Buchanan, David A. 2012. "Case Studies in Organizational Research". I *Qualitative Organizational Research*, redigert av Gillian Symon og Catherine Cassell, 351-370. London: SAGE
- Bultez, Alain, Philippe Naert, Els Gijsbrechts og Piet Vanden Abeele. 1989. "Asymmetric Cannibalism in Retail Assortments". *Journal of Retailing* 65 (2): 153-192
- Cambridge Dictionary. n.d. "Disruptive" i *Cambridge Dictionary*. Elektronisk kilde, hentet 12.02.20 fra: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/disruptive>
- Chandler, Gaylen N., Chalan Keller og Douglas W. Lyon. 2000. "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture". I *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (1), 59-76. <https://doi.org/10.1177/104225870002500106>

- Chandy, Rajesh K. og Gerard J. Tellis. 1998. "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize". *Journal of Marketing Research* XXXV: 474-487
- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma*. New York: HarperBusiness
- , og Michael E. Raynor. 2003. *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press
- , Michael E. Raynor og Rory McDonald. 2015. "What is disruptive innovation?" *Harvard Business Review*. Utgave desember 2015.
- Conner, Kathleen Reavis. 1988. "Strategies for Product Cannibalism". I *Strategic Management Journal* 9: 9-26
- Corbin, Juliet og Anselm Strauss. 2015. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 4. utg. Los Angeles: SAGE
- Creswel, John W. og Cheryl N. Poth. 2018. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4. utg. Los Angeles: SAGE
- Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget
- . 2013. *Intervju som forskningsmetode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Farbrot, Audun. 2019. "Vi snakker varmt om bærekraft, men lommebok og nytteverdi avgjør hva vi kjøper". I *Forskning.no* Elektronisk kilde, hentet 08.02.20 fra: <https://forskning.no/forbruk-handelshoyskolen-bi-partner/vi-snakker-varmt-om-baerekraft-men-lommebok-og-nytteverdi-avgjor-hva-vi-kjoper/1348797>
- Ghodeswar, Bhimrao M. 2008. "Building brand identity in competitive markets: a conceptual model". I *Journal of Product & Brand Management* 4 (12): 4-12 DOI 10.1108/10610420810856468]
- Giske, Tove. 2014. "Implementering av Ground Theory". I *Innføring i grounded theory*, redigert av Esther Hjälmhult, Tove Giske og Milka Satinovic, 25-36. Bergen: Fagbokforlaget
- Gynnild, Astrid. 2014. "Introduksjon til grounded theory". I *Innføring i grounded theory*, redigert av Esther Hjälmhult, Tove Giske og Milka Satinovic, 13-24. Bergen: Fagbokforlaget
- Hernandez, Cheri Ann. 2009. "Theoretical Coding in Grounded Theory Methodology". I *The Grounded Theory Review* 8 (3): 51-60
- Hjermann, Dag Øystein. 2018. "Kannibalisme". I *Store Norske Leksikon*. Elektronisk kilde, hentet 08.02.20 fra <https://snl.no/kannibalisme>

- Hjälmhult, Esther. 2014. "Å identifisere hovedutfordring til deltakerne - nøkkelen til hele teorien?" I *Innføring i grounded theory*, redigert av Esther Hjälmhult, Tove Giske og Milka Satinovic, 25-36. Bergen: Fagbokforlaget
- Ipsos. 2019. "Nordmenn synes det er vanskelig å ta bærekraftige valg". Ipsos. Elektronisk kilde, hentet 23.04.20 fra <https://www.ipsos.com/nb-no/nordmenn-synes-det-er-vanskelig-ta-baerekraftige-valg>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utg. Oslo: Abstrakt Forlag
- Kaplan, Soren M. 1999. "Discontinuous Innovation and the Growth paradox". *Strategy & Leadership* 27 (2): 16-21
- Kenealy, Graham J. J. "Grounded Theory: A theory building approach" I *Qualitative Organizational Research*, redigert av Gillian Symon og Catherine Cassell, 408-425. London: SAGE
- Kohli, Ajay K. og Bernard J. Jaworski. 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." I *Journal of Marketing* 54 (2): 1-18 DOI: 10.1177/002224299005400201
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2018. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Madhavi, Kallepalli. 2014. "The impact of product cannibalization on consumer purchasing decision - an attitudinal conflict paradigm". *International Journal of Research in Business Management*. 2 (8): 41-48
- McLean, Laird D. 2005. "Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development". I *Advances in developing human resources*, 7 (2): 226-246. DOI: 10.1177/1523422305274528
- Mui, Chunka. 2012. "How Kodak Failed". I *Forbes*. Elektronisk kilde, hentet 24.04.20 fra: <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/#502f9a006f27>
- Narasimhan, Chackravarthi og Z. John Zang. 2000. "Market Entry Strategy Under Firm Heterogeneity and Asymmetric Payoffs". I *Marketing Science* 19 (4): 313-327. DOI: <https://doi.org/10.1287/mksc.19.4.313.11790>
- Neff, Michael C. og William L. Shanklin. 1997. "Creative Destruction as a Market Strategy". *Research-Technology Management* 40 (3): 33-40. DOI: [10.1080/08956308.1997.11671128](https://doi.org/10.1080/08956308.1997.11671128)

- Orkla. 2020a. "Orkla Home & Personal Care". Elektronisk kilde, hentet 08.02.20 fra: <https://www.orkla.com/about-us/orkla-care/orkla-home-personal-care/>
- . 2020b. "Klar". Elektronisk kilde, hentet 08.02.20 fra: <https://www.orkla.no/brands/klar/>
- . 2020c. "Om Oss". Elektronisk kilde, hentet 22.06.20 fra: <https://www.orkla.no/om-oss/>
- . 2020d. "Visjoner, verdier og strategier." Elektronisk kilde, hentet 08.02.20 fra: <https://www.orkla.no/investor/visjon-verdier-og-strategi/>
- . 2020e. "Innovasjon". Elektronisk kilde, hentet 08.02.20 fra: <https://www.orkla.no/om-oss/innovasjon/>
- . 2020f. "Bærekraft". Elektronisk kilde, hentet 08.02.20 fra: <https://www.orkla.no/baerekraft/>
- Petala, Effrosyni, Renee Wever, Chris Dutilh og Han Brezet. 2010. "The role of new product development briefs in implementing sustainability: A case study". I *Journal of Engineering and Technology Management* 27 (3-4): 172-182 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2010.06.004>
- Pujari, Devashish. 2006. "Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance". I *Technovation* 26 (1): 76-85 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.07.006>
- Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2016. *Merkevareledelse*. Oslo: Cappelen Damm
- Satinovic, Milka. 2014. "Identifisering av kjernekategori – et svar på hvordan hovedutfordringen håndteres". I *Innføring i grounded theory*, redigert av Esther Hjälmhult, Tove Giske og Milka Satinovic, 25-36. Bergen: Fagbokforlaget
- Schumpeter, Joseph. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: HarperCollins Publishers
- Shanklin, William L. 2000. "Creatively managing for creative destruction". *Business Horizons* 43 (6): 29-35. DOI: [10.1016/S0007-6813\(00\)80019-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(00)80019-1)
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Srinivasan, Sundara Raghavan, Sreeram Ramakrishnan og Scott E. Grasman. 2005. "Identifying the effects of cannibalization on the product portfolio". I *Marketing Intelligence & Planning* 23 (4): 359-371. DOI 10.1108/02634500510603465
- Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Traylor, Mark B. 1986. "Cannibalism in multibrand firms". *The journal of consumer marketing* 3 (2): 69-75

- Valencia, Julia C. Naranjo, Raquel Sanz Valle og Daniel Jiménez Jiménez. 2010. "Organizational culture as determinant of product innovation". I *European Journal of Innovation Management* 13 (4): 466-480. DOI 10.1108/14601061011086294
- Williams, Don. 2004. "Creating Brand Identity for Generic Products". I *Journal of Generic Medicines* 1 (4): 347-352. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jgm.4940040>
- Zyman, Sergio og Armin A. Brott. 2005. "Executive Book Summary: Renovate Before You Innovate". Oppsummering fra "Renovate Before You Innovate". I *Concentrated Knowledge for the Busy Executive* 27 (3). Elektronisk kilde, hentet 13.02.20 fra: [https://questionnaire.app.co.id/portal.nsf/78d9e44a4f6c67d9472571f80017eaa8/07a70bb4390059f447256fb20022f05e/\\$FILE/Renovate%20Before%20You%20Innovate.pdf](https://questionnaire.app.co.id/portal.nsf/78d9e44a4f6c67d9472571f80017eaa8/07a70bb4390059f447256fb20022f05e/$FILE/Renovate%20Before%20You%20Innovate.pdf)
- Ørjasæter, Nils-Otto. 2005. "Intraprenørskapsprosjekter – organisering og finansiering." I *Magma*. Elektronisk kilde, hentet 22.03.20 fra: <https://www.magma.no/intraprenoerskapsprosjekter-organisering-og-finansiering>

Del 8 - Vedlegg

8.1 Intervjuguide til informanter som jobber med Klar

Åpningsspørsmål:

- Hva er din utdannings- og yrkesbakgrunn?
- Hvor lenge har du jobbet i Orkla og vært i din nåværende stilling, og hvordan startet du der?
- Jobber du i team? I så fall, hvordan er dette organisert?
- Kan du fortelle om hva dine “kjerneoppgaver” i arbeidet er? *Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut?*
- Har du på noen tidspunkt arbeidet med utviklingen av Klar? *Hva var din rolle?*

Ansvar for Klar

- Hvilke segmenter retter merket seg mot?
- Beskriv konkurransesituasjonen for ditt merke i dag
- Kan du navngi de største konkurrentmerkene?
- Hva skal til for å lykkes i et konkurransepreget marked?
- Hva ser du på som de største utfordringene ved å jobbe med ditt merke?

Bærekraft

- Hvor viktig er bærekraft i markedet nå? *Merker man et press fra forskjellige aktører, som kunder/butikker osv?*
- Hva slags utfordringer har din kategori med tanke på bærekraft?
- Tror du at fokuset på bærekraft vil prege bransjen mer i årene som kommer, og hvilket press vil det sette på merkene?
- Hvordan jobber OHPC med tanke på bærekraft i et langsiktig perspektiv?

Nøkkelspørsmål

- Hvordan vil du definere kategoriinnovasjon (eventuelt innovasjon?)
 - Hvordan bruker dere dette begrepet i organisasjonen?
- Hvordan opplever du at OHPC jobber med innovasjoner?
- Når man utvikler en innovasjon, hva tar man utgangspunkt i? *Altså starter man hos seg selv med produktene, og/eller hos kundene – med verdien som skapes?*

- *Er det nærmere «hvordan kan vi utvikle våre produkter» eller hvilke behov har kundene som vi kan forsøke å dekke?*
- Fortell om strukturen rundt innovasjoner? Hvilke prosesser må de gjennom?
- Blir innovasjoner prioritert mer enn etablerte merker?
- Hvor viktig er produktutvikling i organisasjonen?

Kannibalisering

- Hvordan vil du definere produktkannibalisering?
 - Hvordan bruker dere dette begrepet i organisasjonen?
- Hvordan er din forståelse av situasjonen med kannibaliseringen innad i Orkla?
 - Finnes det noen retningslinjer (uttalt eller ikke) om merker/markeder som ikke skal svekkes?
- Hvordan vurderer du kannibalisering som en strategi? Positiv/negativ? *Utdyp*
- Er det en klar oppfatning av at innovasjon også betyr at egne merker kan kannibaliseres?

Kannibalisering gjennom Klar

- Jobber teamene som har Klar og merkene som kan kannibaliseres sammen eller selvstendig? *Hvordan blir beslutningene tatt, uavhengig av hverandre?*
- Ser du på “Klar” som en konkurrent for de andre rengjøringsmerkene?
Hvorfor/hvorfor ikke?
 - når ble man klar over at Klar ville kunne kannibalisere på andre OHPC merker?
 - Hvordan ble dette drøftet og besluttet? Hvor høyt oppe i organisasjonen gikk denne beslutningen?
- Er det uttalte forventninger innad i OHPC hvordan påvirkning produktserien Klar kan ha for andre merker?
- Kan Klar potensielt bli en (større) trussel for merkene i tiden som kommer?
- Finnes det noen betenkningspunkter rundt det at man i praksis åpenbarer svakheter/mangler ved eksisterende merker? F eks om pressen spør hva Klar betyr for Zalo?

Strategi

- Hvordan vil du definere strategi? (eventuelt produktstrategi)
 - Hvordan bruker dere dette begrepet i organisasjonen?
- Hvor mye jobber dere i OHPC med å utvikle produktene deres?

- Blir alle merkene videreutviklet med tanke på bærekraft?
- Klar blir lansert som et bærekraftig tiltak. Hvorfor tror du at man besluttet å lansere Klar som et eget merke – i stedet for å innarbeide disse i merkene som nå kan bli kannibalisert? Kunne man i stedet for brukt ressurser på å endre de allerede etablerte merkene og gjort dem bærekraftig? *Hvilke positive/negative effekter ville dette hatt?*
- *Kjenner du til andre prosjekter som ikke har blitt lansert pga fare for kannibalisering?*

Avslutningsspørsmål

- Hva ville en ideell markedsutvikling være for ditt marked?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du tror er relevant når det gjelder kannibalisering som strategi?

8.2 Intervjuguide til informanter som ikke jobber med Klar

Åpningsspørsmål:

- Hva er din utdannings- og yrkesbakgrunn?
- Hvor lenge har du jobbet i Orkla og vært i din nåværende stilling, og hvordan startet du der?
- Jobber du i team? I så fall, hvordan er dette organisert?
- Kan du fortelle om hva dine “kjerneoppgaver” i arbeidet er? *Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut?*
- Har du på noen tidspunkt arbeidet med utviklingen av Klar? *Hva var din rolle?*

Ansvar for Klar

- Hvilke segmenter retter merket seg mot?
- Beskriv konkurransesituasjonen for ditt merke i dag
- Kan du navngi de største konkurrentmerkene?
- Hva skal til for å lykkes i et konkurransepreget marked?
- Hva ser du på som de største utfordringene ved å jobbe med ditt merke?

Bærekraft

- Hvor viktig er bærekraft i markedet nå? *Merker man et press fra forskjellige aktører, som kunder/butikker osv?*
- Hva slags utfordringer har din kategori med tanke på bærekraft?

- Tror du at fokuset på bærekraft vil prege bransjen mer i årene som kommer, og hvilket press vil det sette på merkene?
- Hvordan jobber OHPC med tanke på bærekraft i et langsiktig perspektiv?

Nøkkelsspørsmål

- Hvordan vil du definere kategoriinnovasjon (eventuelt innovasjon?)
 - Hvordan bruker dere dette begrepet i organisasjonen?
- Hvordan opplever du at OHPC jobber med innovasjoner?
- Når man utvikler en innovasjon, hva tar man utgangspunkt i? *Altså starter man hos seg selv med produktene, og/eller hos kundene – med verdien som skapes?*
 - *Er det nærmere «hvordan kan vi utvikle våre produkter» eller hvilke behov har kundene som vi kan forsøke å dekke?*
- Fortell om strukturen rundt innovasjoner? Hvilke prosesser må de gjennom?
- Blir innovasjoner prioritert mer enn etablerte merker?
- Hvor viktig er produktutvikling i organisasjonen?

Kannibalisering

- Hvordan vil du definere produktkannibalisering?
 - Hvordan bruker dere dette begrepet i organisasjonen?
- Hvordan er din forståelse av situasjonen med kannibaliseringen innad i Orkla
 - Finnes det noen retningslinjer (uttalt eller ikke) om merker/markeder som ikke skal svekkes?
- Hvordan vurderer du kannibalisering som en strategi? Positiv/negativ? *Utdyp*
- Er det en klar oppfatning av at innovasjon også betyr at egne merker kan kannibaliseres?

Kannibalisering gjennom Klar

- Jobber teamene som har Klar og merkene som kan kannibaliseres sammen eller selvstendig? *Hvordan blir beslutningene tatt, uavhengig av hverandre?*
- Ser du på “Klar” som en konkurrent for de andre rengjøringsmerkene?

Hvorfor/hvorfor ikke?

 - når ble man klar over at Klar ville kunne kannibalisere på andre OHPC merker?
 - Hvordan ble dette drøftet og besluttet? Hvor høyt oppe i organisasjonen gikk denne beslutningen?
- Er det uttalte forventninger innad i OHPC hvordan påvirkning produktserien Klar kan ha for andre merker?

- Kan Klar potensielt bli en (større) trussel for merkene i tiden som kommer?
- Finnes det noen betenknninger rundt det at man i praksis åpenbarer svakheter/mangler ved eksisterende merker? F eks om pressen spør hva Klar betyr for Zalo?

Strategi

- Hvordan vil du definere strategi? (eventuelt produktstrategi)
 - Hvordan bruker dere dette begrepet i organisasjonen?
- Hvor mye jobber dere i OHPC med å utvikle produktene deres?
- Blir alle merkene videreutviklet med tanke på bærekraft?
- Klar blir lansert som et bærekraftig tiltak. Hvorfor tror du at man besluttet å lansere Klar som et eget merke – i stedet for å innarbeide disse i merkene som nå kan bli kannibalisert? Kunne man i stedet for brukt ressurser på å endre de allerede etablerte merkene og gjort dem bærekraftig? *Hvilke positive/negative effekter ville dette hatt?*
- *Kjenner du til andre prosjekter som ikke har blitt lansert pga fare for kannibalisering?*

Avslutningsspørsmål

- Hva ville en ideell markedsutvikling være for ditt marked?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du tror er relevant når det gjelder kannibalisering som strategi?