

Ida Regine Hvidsten og Stine Vandli

Hvilke markedsføringsmessige og organisasjonsmessige faktorer kan forklare variasjonen i produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser?

Which marketing and organizational factors can explain the variation in producers' intentions to enter into brand alliances?

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, mai 2016

Hovedprofil: Markedsføring
Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Magne Supphellen
Biveileder: Randi Hammervold

Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en avsluttende masteroppgave innen de to hovedprofilene *Markedsføring* og *Strategi, organisasjon og ledelse* ved Handelshøyskolen i Trondheim ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Vi skal ikke legge skjul på at arbeidsprosessen har vært krevende, spesielt med tanke på innsamling av data til forstudien og hovedstudien vår, samt bruk av det statistiske analyseprogrammet LISREL. Til tross for dette har vi hatt et veldig spennende og ikke minst lærerikt semester denne våren.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Magne Supphellen, for god bistand, nyttige innspill og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidsprosessen. Videre vil vi takke vår biveileder, Randi Hammervold, for god hjelp med den metodiske delen av avhandlingen. I tillegg ønsker vi å takke Tor-Eirik Olsen for god hjelp og engasjement i forbindelse med databehandlingsprogrammet QuestBack. Avslutningsvis vil vi ytre vår takknemlighet til våre respondenter for å ha delt av sin informasjon, sine erfaringer og tanker, samt sitt nettverk av aktuelle respondenter.

Innholdet i denne avhandlingen står for forfatternes regning.

Trondheim, mai 2016.

Ida Regine Hvidsten

Stine Vandli

Sammendrag

Formålet med denne avhandlingen har vært å undersøke hva som påvirker produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser. Tidligere forskning har fokusert på konsumentenes vurderinger av merkeallianser og hvordan dette genererer verdi for produsentene. Det synes imidlertid å eksistere manglende kunnskap om hva som påvirker produsenters intensjoner om å inngå slike allianser, og det er derfor dette perspektivet vi har valgt for denne avhandlingen. For å gi et ytterligere bidrag til fagfeltet har vi valgt å inkludere et fokus på de organisasjonsmessige gevinstene ved fenomenet, i tillegg til de markedsføringsmessige, for å avdekke hvordan interne effekter virker inn på produsenters intensjoner. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvilke markedsføringsmessige og organisasjonsmessige faktorer kan forklare variasjonen i produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser?»

For å belyse denne problemstillingen har vi utviklet en forskningsmodell med tilhørende hypoteser som vi har testet ved bruk av en kvantitativ metode i form av en SEM-analyse. Grunnet manglende forskning på det valgte perspektivet, fant vi det nødvendig å gjennomføre en kvalitativ forstudie. I forbindelse med dette gjennomførte vi åtte individuelle intervjuer med personer med ulik grad av merkeansvar fra norske produsenter av raskt omsettelige forbruksvarer. Forskningsmodellen i den kvantitative hovedstudien ble videre testet på et utvalg på 98 representanter fra tilsvarende populasjon. Resultatene viste at produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser ser ut til å forklares direkte av holdninger til inngåelse av merkeallianser og indirekte av erfaring med merkeallianser, antakelser om økt merkeverdi og antakelser om økt salg. Av de indirekte effektene er effekten av økt salg sterkest, etterfulgt av økt merkeverdi og deretter erfaring med merkeallianser. Dette impliserer at verken antakelser om de organisasjonsmessige faktorene, antakelser om kostnadsbesparelser eller antakelser om tilgang til nye kundegrupper og kompetanse ser ut til å være premissgivere når produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet.

I tolkningen av resultatene må det tas høyde for at utvalgsstørrelsen er begrenset og at deltakerne er rekruttert fra en bestemt type næring.

Abstract

The purpose of this thesis has been to investigate factors that influence producers' intentions to enter into brand alliances. Previous research has focused on consumers' assessment of brand alliances alongside how they create value for producers. However, there seems to be a lack of knowledge regarding factors that influence producers' intentions of entering into such alliances, which is the reason for the choice of perspective for this thesis. In addition to marketing benefits, research on organizational rewards of brand alliances was included. This was done to reveal how internal factors affects producers' intentions, which was deemed as a further contribution to the field. Based on this, the following research question has been formulated:

«Which marketing and organizational factors can explain the variation in producers' intentions to enter into brand alliances?».

In order to answer this research question, a research model with related hypotheses was developed, which has been evaluated quantitatively in the form of a SEM-analysis. Reasoned by lack of research on the chosen perspective, it was deemed necessary to conduct a qualitative pre study. During this study, eight individual interviews were performed with subjects, which to a varying degree, were in charge of brands of Norwegian producers of fast moving consumer goods. Subsequently, the research model of the quantitative main study was tested on 98 representatives from the same population. The results show that producers' intentions to enter into brand alliances are explained directly by their attitudes towards entering into brand alliances and indirectly by experience with brand alliances and assumptions of increased brand value and sales. Of the indirect factors for entering into brand alliances, the effect of increased sales is the strongest, followed by increased brand value and finally experience with brand alliances. This result implies that neither assumptions of organizational factors nor assumptions of reduced costs and access to new customers and competence are important for producers evaluating brand alliances as a strategic opportunity.

Interpretation of these results must take into account the limited sample size and that subjects were recruited from one specific industry.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag.....	III
Abstract.....	IV
Figur- og tabelliste	IX
Del I: Innledning og teoretisk fundament.....	1
1 Innledning	1
1.1 Valg av tema.....	1
1.2 Formål og problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning	3
1.4 Avhandlingens videre disposisjon.....	3
2 Teoretisk fundament	4
2.1 Merkenavn.....	4
2.2 Merkeverdi	4
2.2.1 Merkekunnskap	5
2.2.1.1 Merkekjennskap og merkeimage	5
2.2.2 Merkets funksjoner.....	6
2.3 Strategiske allianser.....	7
2.3.1 Motiver for inngåelse av strategiske allianser	7
2.3.2 Utfordringer knyttet til strategiske allianser.....	8
2.3.2.1 Mangel på kontroll.....	8
2.3.2.2 Asymmetrisk informasjon.....	9
2.3.2.3 Opportunistisk atferd	9
2.4 Merkeallianser.....	10
2.4.1 Motiver og fordeler ved inngåelse av merkeallianser	11
2.4.2 Ulemper ved merkeallianser.....	14
2.4.3 Hvordan lykkes med merkeallianser	15
2.5 Theory of Reasoned Action.....	16
2.5.1 Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell.....	17

2.5.1.1 Holdning til handlingen	18
2.5.1.2 Determinanter for holdning til handlingen	18
2.5.1.3 Subjektive normer	19
2.5.1.4 Determinanter for subjektive normer	19
2.5.1.5 Intensjoner og atferd	20
2.6 Utvidelse av Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell	20
3 Utvikling av teoretisk forskningsmodell.....	23
Del II: Kvalitativ forstudie.....	25
4 Kvalitativ forstudie	25
4.1 Formål med forstudien	25
4.2 Metodisk tilnærming	25
4.2.1 Valg av metode.....	26
4.2.2 Innsamling av empiri og utvalg av respondenter.....	26
4.3 Empiri og analyse.....	27
4.3.1 Antakelser om konsekvenser	27
4.3.1.1 Markedsføringsmessige konsekvenser.....	28
4.3.1.2 Organisasjonsmessige konsekvenser	29
4.3.2 Subjektive normer.....	30
4.4 Evaluering av empiri og begrensninger	31
4.4.1 Reliabilitet	31
4.4.2 Validitet	32
4.5 Resultat.....	33
Del III: Utvikling av hypoteser og forskningsmodell for hovedstudien.....	34
5 Utvikling av hypoteser og forskningsmodell.....	34
5.1 Utvikling av forskningshypoteser	34
5.2 Forskningsmodell	37
Del IV: Kvantitativ hovedstudie	40
6 Kvantitativ hovedstudie	40

6.1 Formål med hovedstudien.....	40
6.2 Metodisk tilnærming og operasjonalisering.....	40
6.2.1 Forskningsdesign.....	41
6.2.2 Valg av metode.....	41
6.2.3 Innsamling av empiri og operasjonalisering av måleinstrument.....	42
6.2.4 Utvalg av respondenter.....	46
6.2.5 Valg av analysemetoder.....	47
7 Statistisk analyse.....	48
7.1 Datareduksjon ved bruk av eksplorerende faktoranalyse.....	48
7.2 Datascreening.....	49
7.2.1 Beskrivende statistikk.....	50
7.2.2 Test for normalitet.....	51
7.3 Bekreftende faktoranalyse.....	52
8 SEM-analyse ved estimering av en full LISREL-modell.....	55
8.1 Presentasjon av forskningsmodell.....	55
8.2 Estimert måle- og strukturmodell.....	57
8.2.1 Målemodell for X.....	57
8.2.2 Målemodell for Y.....	58
8.2.3 Strukturmodellen.....	59
8.3 Indirekte, direkte og totale effekter.....	60
8.4 Modellens tilpasning.....	61
8.5 Reliabilitet.....	63
8.5.1 Composite Reliability Measure og Average Variance Extracted.....	64
8.5.2 Common Method Variance.....	65
8.6 Begrepsvaliditet.....	66
9 Diskusjon og drøfting av resultater.....	67
9.1 Hypotese H ₁ og H ₂ : effekten av erfaring på holdninger og intensjoner.....	67
9.2 Hypotese H ₃ : effekten av antakelser om kostnadsbesparelser på holdninger.....	68
9.3 Hypotese H ₄ : effekten av antakelser om økt merkeverdi på holdninger.....	68
9.4 Hypotese H ₅ : effekten av antakelser om tilgang til nye kundegrupper og kompetanse på holdninger.....	69
9.5 Hypotese H ₆ : effekten av antakelser om samarbeidsutfordringer på holdninger.....	70
9.6 Hypotese H ₇ : effekten av antakelser om økt salg på holdninger.....	70

9.7 Hypotese H_8 : effekten av antakelser om økt motivasjon internt i bedriften på holdninger.....	71
9.8 Hypotese H_{10} : effekten av holdninger på intensjoner	72
9.9 Sammenfatning av hypotesene og problemstillingen.....	72
9.10 Sammenfatning av teoretiske implikasjoner	73
9.11 Sammenfatning av praktiske implikasjoner	74
10 Evaluering av empiri og begrensninger	77
10.1 Validitet.....	77
10.1.1 Begrepsvaliditet.....	77
10.1.2 Intern validitet.....	77
10.1.3 Ekstern validitet.....	78
10.1.4 Statistisk konklusjonsvaliditet	78
11 Forslag til videre forskning.....	79
12 Konklusjon.....	82
Referanseliste.....	X
Vedlegg.....	XVII
Vedlegg 1: Intervjuguide til forstudien	XVII
Vedlegg 2: Spørreskjema til hovedstudien.....	XIX
Vedlegg 3: Informasjonsskriv vedlagt spørreskjemaet	XXV
Vedlegg 4: Eksplorerende faktoranalyse.....	XXVII
Vedlegg 5: Korrelasjonsmatrise	XXVIII
Vedlegg 6: Test for univariat normalfordeling	XXIX
Vedlegg 7: Likninger måle- og strukturmodell.....	XXX

Figur- og tabelliste

Figur 1: Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell (Fishbein og Ajzen, 1975; Supphellen et al., 2014)	17
Figur 2: Utvidelse av Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell	21
Figur 3: Teoretisk forskningsmodell.....	23
Figur 4: Forskningsmodell.....	38
Figur 5: Måle- og strukturmodell.....	56
Tabell 1: Utvalgskarakteristika	27
Tabell 2: Resultater fra forstudien	33
Tabell 3: Utvalgskarakteristika	47
Tabell 4: Beskrivende statistikk.....	50
Tabell 5: Test for normalitet	51
Tabell 6: Bekreftende faktoranalyse	52
Tabell 7: Parameterestimater målemodell X.....	57
Tabell 8: Parameterestimater målemodell Y.....	58
Tabell 9: Parameterestimater strukturmodell.....	59
Tabell 10: Forklaringsgrader strukturmodell.....	60
Tabell 11: Indirekte, direkte og totale effekter	60
Tabell 12: Tilpasningsindekser	61
Tabell 13: Composite Reliability Measure og Average Variance Extracted.....	64
Tabell 14: Harmans én-faktor-test CFA	65

Del I: Innledning og teoretisk fundament

I den første delen av avhandlingen vil vi i kapittel 1 gjøre rede for valg av tema, formål og problemstilling, samt avgrensning og videre disposisjon. Videre vil vi i kapittel 2 ta for oss det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien vår, før vi i kapittel 3 vil utvikle en teoretisk forskningsmodell basert på dette rammeverket.

1 Innledning

I innledningskapitlet vil vi gjøre rede for vårt valg av tema, avhandlingens formål og problemstilling, samt avgrensning og videre disposisjon.

1.1 Valg av tema

Som tema for denne avhandlingen har vi valgt *merkeallianser*. En merkeallianse viser til en situasjon med felles eksponering av to eller flere merkevarer i reklame og/eller på produkter (Supphellen og Haugland, 2002). Dette er en form for et strategisk samarbeid som har eksistert i mange år (Haugland, 2004; Keller, 2013; Cooke og Ryan, 2000). Imidlertid har bruk av merkeallianser vært en noe underutnyttet strategi, og det var, ifølge Bernard L. Simonin og Julie A. Ruth (1998), først på 1990-tallet at fenomenet virkelig fikk sitt inntog. For oss synes den eksisterende forskningen på og litteraturen om merkeallianser i hovedsak å fokusere på konsumentensiden av fenomenet. Vi ønsker derfor å studere produsentensiden for å kunne tilføre ny kunnskap til fagfeltet.

Samarbeid i form av strategiske allianser blir stadig mer populært i dagens samfunn, og merkeallianser betraktes som én av mange samarbeidsformer som benyttes for å generere økt verdi både for produsenter og konsumenter (Cooke og Ryan, 2000). I forbindelse med dette slår Jean-Noël Kapferer (2012:146) fast at «*the modern world is a world of alliances and partnerships between groups, companies, brands and so on*». Videre uttrykker han at «*an alliance is indeed a strategic decision, with longterm implications, aiming to bring together complementary competences in order to develop innovative processes and products/services, and finally new markets*» (ibid).

Da merkeallianser, som tidligere nevnt, er å betrakte som en strategisk allianse, indikerer utsagnene ovenfor en klar kobling mellom de to hovedprofilene *Markedsføring og Strategi, organisasjon og ledelse*. Vi opplever derfor temaet som relevant for begge hovedprofilene, da

beslutninger om og effekter av merkeallianser er relevant både på ledelsesnivå og operasjonelt nivå. Bruk av merkeallianser kan med andre ord generere en rekke positive effekter, både ut fra et markedsføringsperspektiv og et organisasjonsperspektiv. På bakgrunn av dette ønsker vi å fokusere den avsluttende avhandlingen vår rundt strategiske merkeallianser.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne avhandlingen er å undersøke hvordan produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet og hva som påvirker deres intensjoner om å inngå slike allianser. Som tidligere nevnt synes den eksisterende forskningen på og litteraturen om merkeallianser å ha særlig fokus på konsumentens side av fenomenet. Det fokuseres særlig på eksterne effekter i form av konsumenters holdninger til og evalueringer av merkeallianser og de involverte merkene isolert sett, og hvordan dette genererer verdi for produsentene.

Produsentsiden i seg selv har imidlertid vært lite studert, og det synes derfor å foreligge et behov for ny kunnskap om hva som faktisk påvirker norske produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser. Til tross for at det i litteraturen synes å være fokus på markedsføringssiden av fenomenet merkeallianser, synes vi det også kan være interessant å inkludere den organisasjonsmessige siden av fenomenet. Dette for å avdekke i hvilken grad interne effekter kan ha betydning for produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvilke markedsføringsmessige og organisasjonsmessige faktorer kan forklare variasjonen i produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser?»

Ved å studere fenomenet fra dette perspektivet mener vi at det vil være mulig å tilføre ny kunnskap og gi et nytt bidrag til fagfeltet. For å belyse denne problemstillingen vil vi, med utgangspunkt i Martin Fishbein og Icek Ajzens (1975) viden kjente holdning-til-handlingenmodell, utvikle en forskningsmodell med tilhørende hypoteser som vi ønsker å teste ved bruk av en kvantitativ metode i form av strukturmodellering. Grunnet manglende forskning på det valgte perspektivet finner vi det imidlertid hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ forstudie for å avdekke relevant tilnærming i den kvantitative hovedstudien vår.

1.3 Avgrensning

Grunnet begrensede ressurser velger vi å avgrense avhandlingen til å fokusere på produsenter i det norske FMCG-markedet, markedet for raskt omsettelige forbruksvarer. Dette kommer av at det er i dette markedet vi finner flest eksempler på merkeallianser i Norge og det er derfor enklere å rekruttere tilstrekkelig med respondenter til en undersøkelse i dette markedet kontra andre markeder.

1.4 Avhandlingens videre disposisjon

I det påfølgende teorikapitlet, kapittel 2, vil vi gjøre rede for de teorier og modeller vi finner relevante for studien vår og som vi senere vil anvende i analysen av innsamlet empiri, både i forbindelse med den kvalitative forstudien og den kvantitative hovedstudien. Avslutningsvis i del I vil vi i kapittel 3, basert på det teoretiske rammeverket, utvikle en teoretisk forskningsmodell.

I avhandlingens del II, kapittel 4, tar vi for oss den kvalitative forstudien med tilhørende formål, metodisk tilnærming, empiri og analyse, evaluering av empiri og begrensninger, samt resultat.

Basert på forstudiens resultater vil vi i kapittel 5 i avhandlingens del III utvikle en forskningsmodell med tilhørende hypoteser som vi senere vil anvende i avhandlingens kvantitative hovedstudie.

I avhandlingens del IV vil vi ta for oss den kvantitative hovedstudien med tilhørende formål, metodisk tilnærming og operasjonalisering, analyse og evaluering av forskningsmodell, samt diskusjon og drøfting av resultater. Videre vil vi foreta en evaluering av empiri og gjøre rede for de begrensningene som ligger til grunn for hovedstudien og som kan tenkes å ha hatt betydning for våre analyser og resultater. Avslutningsvis vil vi presentere noen konkrete forslag til videre forskning på avhandlingens tema, for så å samle trådene og trekke noen oppsummerende slutninger for å kunne besvare avhandlingens problemstilling på best mulig måte.

2 Teoretisk fundament

I dette kapitlet vil vi gjengi det teoretiske fundamentet som ligger til grunn for avhandlingen vår. Hovedtyngden av teorien vil være fokusert rundt merkeallianser, men for å forstå hvorfor produsenter inngår slike allianser velger vi innledningsvis å gjøre rede for generell merkevareteori, med særlig fokus på sentrale bidragsytere som Kevin L. Keller, Philip Kotler og Jean-Noël Kapferer. Da merkeallianser kan betraktes som en form for strategisk samarbeid, vil vi også presentere teori vedrørende strategiske allianser generelt. For å belyse forhold som påvirker beslutninger og intensjoner om inngåelse av merkeallianser vil vi i tillegg ta for oss holdningsteori, mer spesifikt Fishbein og Ajzens Theory of Reasoned Action og deres anerkjente holdning-til-handlingen-modell.

2.1 Merkenavn

The American Marketing Association beskriver et merke som «*a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors*» (Kotler og Keller, 2009:276). De nevnte differensieringsfaktorene kan være funksjonelle, rasjonelle og håndfaste, eller mer symbolske, emosjonelle og immaterielle, avhengig av produktets karakter (Kotler og Keller, 2009). Et produkts merkenavn kan anses som en form for ledetråd for konsumentene og representerer et image som har blitt etablert som et resultat av konsumentenes egne erfaringer og opplevelser med merket, eller informasjon de har tilegnet seg om merket (Swait, Erdem, Louviere og Dubelaar, 1993), eksempelvis gjennom markedskommunikasjon eller «word of mouth». Merkevarerbygging og bruken av merkenavn spiller dermed en viktig rolle i arbeidet med å skille produkter som er ment å tilfredsstille samme behov fra hverandre, og bidrar til økt finansiell verdi for produsenter, samt økt verdi for konsumentene (Kotler og Keller, 2009).

2.2 Merkeverdi

Den nevnte verdien av et merke er det vi kaller *merkeverdi*. Merkeverdi kan, ifølge David A. Aaker (1991:15), defineres som «*a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service [...]*». Merkeverdien kan med andre ord ses på som en form for merverdi, en tilleggsverdi utover selve produktet, og kan være av både positiv og negativ art (Supphellen, Thorbjørnsen og Troye, 2014).

I litteraturen er det vanlig å skille mellom merkeverdi fra produsentenes perspektiv og merkeverdi fra konsumentenes perspektiv. Fra et produsentperspektiv anses merkeverdi som en finansiell verdi av immateriell art som i nyere tid har fått økt betydning som sentral eiendel og som regnskapsmessig bokføres som «goodwill» (Kapferer, 2012). Denne merkeverdien har blant annet blitt definert som «*the incremental cash flow resulting from a product with the brand name vs. the cash flow which would result without the brand name*» (Shocker og Weitz, 1988 i Swait et al., 1993:25). Fra et konsumentperspektiv snakker vi gjerne om *kundebasert merkeverdi*. Keller (2008:48) definerer denne formen for merkeverdi som «*[...] the differential effect that brand knowledge has on consumer response to the marketing of that brand*». Dette innebærer at et produkt har positiv merkeverdi dersom konsumentenes respons på markedsføringen av produktet er mer positiv når selve merket er til stede, kontra når det ikke er til stede (Keller, 2008).

2.2.1 Merkekunnskap

Hvor sterk den kundebaserte merkeverdien er, avhenger av kunnskapen konsumentene har om det bestemte merket. Denne *merkekunnskapen* er et resultat av erfaring over tid og består av det konsumentene har sett, hørt, lært og følt i forbindelse med et merke (Keller, 2008). Slik kunnskap lagres i minnet til konsumentene i unike nettverk av individuelle, sammenkoblede noder med informasjon om merkeelementene, såkalte *assosiasjonsnettverk* (ibid). Dette impliserer at begrepet merkekunnskap er et sammensatt begrep og det består av to dimensjoner: *merkekjennskap* og *merkeimage* (ibid).

2.2.1.1 Merkekjennskap og merkeimage

Merkekjennskap er et fenomen bestående av to aspekter: *merkegjennkjennelse* og *merkefremkalling*. Førstnevnte aspekt viser til hvor lett konsumentene gjenkjenner et merke ved eksponering, mens sistnevnte viser til konsumentenes evne til å fremkalle informasjon om merket fra minnet i tilfeller hvor produktkategori, behov eller situasjon anvendes som stimuli. Merkekjennskap forklarer med andre ord styrken på merkenoden i konsumentenes minne, og danner dermed en plattform for assosiasjonsbygging (Smidesang, 2010). Merkeimage viser på sin side til de spesifikke merkeassosiasjonene knyttet til denne merkenoden (Keller, 2008), og består av alle de tanker, følelser, holdninger, oppfatninger, erfaringer og antakelser som konsumentene har og forbinder med et merke (Kotler og Keller, 2009). Disse assosiasjonene vil ikke bare ha innvirkning på kjøpsbeslutningen, men også på grad av prissensitivitet, reklameeffekter og på konsumentenes respons på aktiviteter fra konkurrerende merker

(Keller, 1993; Washburn, Till og Priluck, 2004).

2.2.2 Merkets funksjoner

Fra et kundeperspektiv inneholder et merkenavn mye informasjon som kan forenkle stadig mer komplekse kjøps- og beslutningsprosesser, samt redusere risiko for feilvalg (Keller, 1993; Washburn et al., 2004). Stijn M. J. van Osselaer og Joseph W. Alba (2000) argumenterer for at konsumenter lærer å predikere produkters kvalitet ut fra merke- og/eller produktsignaler. Et merkenavn kan med andre ord fungere som en kvalitetsindikator og gjøre det enklere for fornøyde kunder å velge samme produkt i senere tilfeller (Kotler og Keller, 2009; Rao, Qu og Ruekert, 1999). Videre argumenterer Kevine Voss og Patriya Tansuhaj (1999) og Aaker (1991) for at merkenavn kan fungere som en løsning på problemer med informasjonsasymmetri og dermed, som tidligere nevnt, virke risikoreduserende for konsumenter. Dette gjør seg særlig gjeldende ved tjenesteprodukter/erfaringsprodukter hvor kvaliteten på produktet kun lar seg vurdere etter kjøp, eller verken før eller etter kjøp, slik som ved såkalte «credence-produkter» hvor konsumentenes mangel på kompetanse vanskeliggjør kvalitetsevalueringen (Washburn et al., 2004).

Kotler og Keller (2009) understreker at merker innehar en rekke verdifulle funksjoner også for produsenten, blant annet forenkling av produkthåndtering. Videre kan bruk av merker generere lovpålagt beskyttelse av unike egenskaper og attributter ved at merkenavn kan beskyttes gjennom varemerkeregistring, produksjonsprosesser gjennom patenter og emballasje gjennom opphavs- og eiendomsrett (ibid). Merkenavn kan i tillegg bidra til å forenkle lagerorganisering og regnskapsføring (ibid). Det risikoreduserende aspektet ved merkenavn er med andre ord sentralt også for produsenten, og Kapferer (2012) understreker at finansanalytikere foretrekker produsenter med sterke merkenavn, nettopp fordi de beheftes med mindre risiko. Disse bedriftsinterne funksjonene gjør at produsenter trygt kan investere i merkevarer og høste fordelene av en slik verdifull eiendel (ibid).

Videre kan informasjonsbærende merkenavn med godt etablerte assosiasjoner hos konsumentene skape merkeloyalitet, som igjen kan bidra til å sikre forutsigbar etterspørsel og samtidig generere inngangsbarrierer for andre produsenter (Kotler og Keller, 2009; Kapferer, 2012). I tillegg kan et merkenavn som signaliserer høy kvalitet og innehar et positivt etablert image rettferdiggjøre pris premium (Kapferer, 2012). Konsumenter kan nemlig være villige til å betale mer for et produkt med positiv merkeverdi kontra andre produkter med tilsvarende

egenskaper, og dette kan sikre inntekter for produsenten som den trolig ikke ville oppnådd uten merket (Supphellen et al., 2014).

Ut fra alt det overnevnte kan merkevarebygging betraktes som en sentral kilde til konkurransefortrinn ved at et sterkt merkenavn med sine verdifulle funksjoner, både for konsumentene og produsentene, vanskelig lar seg kopiere av konkurrenter grunnet sin immaterielle art (Kotler og Keller, 2009). Det finnes en rekke ulike måter å drive merkevarebygging på, og i den forbindelse kan blant annet bruk av såkalte *strategiske allianser* være et nyttig verktøy for å styrke et merkenavns funksjoner og derigjennom dets konkurranseposisjon.

2.3 Strategiske allianser

Strategiske allianser er et fenomen som i litteraturen blir forsøkt definert på ulike måter, alt etter hva slags perspektiv som ligger til grunn for det strategiske aspektet ved fenomenet. Imidlertid kan strategiske allianser ut fra en generell forståelse defineres som et samarbeid to eller flere parter imellom (Haugland, 2004; Lunnan og Nygaard, 2011).

2.3.1 Motiver for inngåelse av strategiske allianser

Ifølge Janine Stiles (1994 i Volberda og Elfring, 2001) kan strategiske allianser betraktes som et strategisk verktøy som organisasjoner kan anvende for å nå ulike strategiske mål. Dette indikerer at organisasjoner fatter beslutninger om å inngå strategiske allianser basert på ulike motiver. Randi Lunnan og Arne Nygaard (2011) og Sven A. Haugland (1994) trekker blant annet frem kostnadsbesparelser, tilgang til nye markeder, større bredde i produkttilbudet og tilgang til ny teknologi og kompetanse som sentrale motiv for samarbeid. Ut fra arbeidet til Lunnan og Nygaard (2011), Haugland (2004) og Keller (2013) er det imidlertid ett motiv som synes å være særlig kritisk: *økt måloppnåelse gjennom økt tilgang på ressurser*.

Da dagens samfunn er sterkt preget av økende konkurranse og vanskeligheter knyttet til det å skille seg ut (Stiles, 1994 i Volberda og Elfring, 2001), vil organisasjoner være avhengige av å iverksette tiltak for å kunne sikre seg robuste konkurransefortrinn slik at de evner å nå sine strategiske mål. Dette vil imidlertid kunne fordra en oppgradering av ressurser, noe organisasjoner nettopp kan oppnå ved å gjøre bruk av strategiske allianser (Roos, von Krogh og Roos, 2010; Lunnan og Nygaard, 2011; Haugland, 2004). Ved en allianseinnngåelse vil organisasjoner kunne oppnå tilgang til nødvendige ressurser i form av det Göran Roos, Georg

von Krogh og Johan Roos (2010) omtaler som *immaterielle ressurser* og *tradisjonelle ressurser*. Immaterielle ressurser viser i sin enkelhet til menneskelige ressurser, organisasjonsressurser og relasjonsressurser, mens tradisjonelle ressurser viser til fysiske og monetære ressurser.

Ifølge Odd Nordhaug (2002) er menneskelige ressurser i form av ansatte å betrakte som en av de viktigste ressursene i en organisasjon. Dette indikerer viktigheten av at organisasjoner søker å ivareta sine relasjoner med de ansatte på best mulig måte, da de vanskelig vil kunne opprettholde sin virksomhet og nå sine strategiske mål uten disse individene. I forbindelse med dette vil det blant annet være sentralt å sikre engasjement blant de ansatte (Brochs-Haukedal og Bjørvik, 2010), eksempelvis ved å bidra til at arbeidet oppleves som viktig, utviklende og givende (Lunnan og Nygaard, 2011). Forutsatt at de ansatte tildeles en sentral rolle, vil organisasjoner trolig kunne sikre et slikt engasjement ved å gjøre bruk av strategiske allianser. Dette fordi det kan tenkes at strategiske allianser vil kunne åpne opp for nye utfordringer i arbeidshverdagen. Ut fra dette synes det å kunne foreligge nok et sentralt motiv for å inngå strategiske allianser, nemlig *økt engasjement blant de ansatte*.

Da de overnevnte motivene for å inngå strategiske allianser er mer eller mindre avgjørende for en organisasjons eksistens, synes de å kunne gi opphav til strategiske allianser preget av et nært samarbeid alliansepartene imellom. Imidlertid vil et nært samarbeid av denne typen også kunne by på en rekke utfordringer.

2.3.2 Utfordringer knyttet til strategiske allianser

Til tross for at det unektelig eksisterer klare fordeler knyttet til strategiske allianser, vil et samarbeid av denne typen også være beheftet med en rekke utfordringer partene imellom – utfordringer som vil kunne sette samarbeidet på prøve. Dette vil, i tråd med den interorganisatoriske relasjonslitteraturen, typisk være utfordringer knyttet til *mangel på kontroll*, *asymmetrisk informasjon* og *opportunistisk atferd* (Lunnan og Nygaard, 2011; Keller, 2013; Haugland, 2004; Joshi, 2009).

2.3.2.1 Mangel på kontroll

Mangel på kontroll er et mer eller mindre uunngåelig fenomen i strategiske allianser. Dette kommer av at de involverte partene automatisk gir opp noe av sin kontroll idet de inngår en allianse, og at de derfor ikke evner å oppnå full innsikt i og kontroll over alliansepartneren og

alliansen som helhet (Supphellen og Haugland, 2002; Lunnan og Nygaard, 2011). Ut fra dette kan en strategisk allianse sies å være kjennetegnet av «*partenes mangel på kontroll*» (Lunnan og Nygaard, 2011:21). Ved slike tilfeller vil partene kunne komme til å anse sitt handlingsrom for utvidet, noe som vil kunne føre til at utfordringer knyttet til asymmetrisk informasjon, samt opportunistisk atferd, vil kunne gjøre seg særlig gjeldende.

2.3.2.2 Asymmetrisk informasjon

Asymmetrisk informasjon er et fenomen som, ifølge Sytse Douma og Hein Schreuder (2013), viser til at informasjonen som i teorien er tilgjengelig i den strategiske alliansen er skjevt fordelt alliansepartene imellom. Alliansepartene er med andre ord i besittelse av ulik informasjon, noe som vil kunne gi opphav til utfordringer knyttet til opportunistisk atferd (Williamson, 1975).

2.3.2.3 Opportunistisk atferd

Ifølge Haugland (2004:31) viser opportunistisk atferd til alliansepartenes «*bevisste handlinger for å utnytte omstendigheter og informasjon til egen vinning, uten tanke på at motparten blir skadelidende*». Asymmetrisk informasjon alliansepartene imellom kan med andre ord føre til at den parten som innehar mer informasjon lar seg friste til å opptre opportunistisk for å sikre egne interesser i stedet for å sørge for fellesskapets beste (Williamson, 1993 i Biong og Wathne, 2009). Ut fra dette viser opportunistisk atferd til et fenomen som kan medføre svært uheldige konsekvenser, da den strategiske alliansen vil kunne oppleves som gunstig for kun én av partene.

De overnevnte utfordringene knyttet til strategiske allianser vil kunne resultere i et samarbeid preget av konkurranse alliansepartene imellom, noe som ikke vil være bærekraftig på lang sikt. Det er derfor kritisk at organisasjoner som beslutter å inngå strategiske allianser gjør alt i sin makt for å forhindre, eller i beste fall redusere, utfordringer knyttet til asymmetrisk informasjon og opportunistisk atferd. Dette impliserer at et samarbeid ikke er kostnadsfritt og at det alltid vil hefte en rekke transaksjonskostnader knyttet til blant annet vedlikehold av samarbeidet (Haugland, 2004).

Ut fra alt det overnevnte kan strategiske allianser ses på som et organisatorisk fenomen som kan betraktes som et strategisk verktøy beheftet med både fordeler og ulemper. Dette kommer

av at ulike aktører kan ha ulike intensjoner for allianseinngåelsen (Stiles, 1994 i Volberda og Elfring, 2001). Videre vil disse intensjonene naturlig nok avhenge av hvilken type strategisk allianse det er snakk om og hva som ligger til grunn for samarbeidet. Som tidligere nevnt finner organisasjoner det gunstig å samarbeide for å utvide sitt produkt- og markedsområde. I den forbindelse ser vi i mange tilfeller at produsenter av mer eller mindre kjente merkevarer velger å danne såkalte *merkeallianser* (Haugland, 2004).

2.4 Merkeallianser

Som argumentert tidligere betraktes merker og merkenavn som sentrale og verdifulle ressurser som skaper verdi både for produsenter og konsumenter. Fra et slikt merkeverdisperspektiv uttrykker Akshay R. Rao og Robert W. Ruekert (1994:87) at «[...] *because brand names are valuable assets, they may be combined with other brand names to form a synergistic alliance in which the sum is greater than the parts*». En slik kombinasjon av merkenavn vil nettopp være en type merkeallianse, som blant annet defineres som et samarbeid hvor to eller flere merker er linket sammen på en eller annen måte, og som i kombinasjon genererer økt verdi (Rao et al., 1999; Rao og Ruekert, 1994; Simonin og Ruth, 1998). En slik forening av merkenavn kan vise seg gjennom at to eller flere eksisterende merker enten kombineres til et felles produkt, markedsføres sammen eller distribueres sammen (Keller, 2013; Grossmann, 1997 i Lanseng og Olsen, 2012). En slik type allianse kan være av både kortsiktig og langsiktig art, og videre klassifiseres ut fra retning i verdikjeden – horisontal eller vertikal (Supphellen og Haugland, 2002). En horisontal allianse viser til et samarbeid mellom merker på samme trinn i verdikjeden, eksempelvis mellom to likeverdige produktmerker som Diplom-Is' PinUp og Stabburets Nugatti. En vertikal allianse refererer på sin side til et samarbeid mellom merker på ulike trinn i verdikjeden, eksempelvis en distributør som dagligvarebutikken Meny og et produktmerke som Lerøys Gladlaks.

Bruk av merkeallianser er en relativt ny markedsføringsstrategi som ble særlig populær på 1990-tallet (Simonin og Ruth, 1998; Cooke og Ryan, 2000). Kjært barn har mange navn, og merkeallianser er bare ett av mange begreper som brukes for å referere til markedsføringsaktiviteter av samarbeidende art. «Co-branding», «co-marketing», «joint branding» og «joint promotion» er andre mye brukte navn på denne typen markedsføringsaktivitet. Det skilles gjerne mellom ulike typer merkeallianser, og det er blant annet vanlig å snakke om ulike former for *nyproduktallianser*, *promosjonsallianser* og *ingrediensallianser* (Supphellen og Haugland, 2002; Keller, 2013). En nyproduktallianse

viser til en allianse i form av at to mer eller mindre kjente merker går sammen og utvikler et helt nytt produkt hvor begge merkene inngår i produktnavnet og/eller på emballasjen. Et eksempel på dette er Nike og Apple som sammen har utviklet Nike+ iPod sensor, en sensor for sporing av treningsøkter. Videre kjennetegnes en promosjonsallianse ved at to eller flere merker promoteres sammen for å styrke sin posisjon, uten at det foretas fysiske endringer i de involverte merkene produkter og identiteter. Her kan vi nevne Bonaqua og Røde Kors, samt Kiwi og Libero, som eksempler. En ingrediensallianse refererer på sin side til en allianse hvor et merke inngår som ingrediens i et annet merkes produkt, eksempelvis Freia og Hennig-Olsens krone-is med NonStop.

En merkeallianse viser med andre ord til en form for felles eksponering av to eller flere merker, og kan dermed betraktes som en type strategisk allianse hvor formålet nettopp er å skape økt verdi for både konsumenter og produsenter (Supphellen og Haugland, 2002; Rao et al., 1999). Sinead Cooke og Paul Ryan (2000:36) underbygger dette ved å fastslå at «*[...] this type of strategic alliance involves the linking or integration of the attributes of two or more brands to offer a new or perceptually improved product to the consumer*».

Cooke og Ryan (2000:37) uttrykker videre at merkeallianser innebærer «*[...] the putting together of the identities and brand equity of the brands involved*». Dette viser til at to eller flere partnermerker som inngår en merkeallianse tar med seg sine eksisterende merkekonsepter og assosiasjoner inn i alliansen, slik at to eller flere sett av assosiasjonsnettverk sameksisterer og må vurderes simultant (Lanseng og Olsen, 2012). Dersom konsumentene har positive erfaringer og oppfatninger av partnermerkene isolert sett, vil dette kunne overføres til merkealliansen slik at konsumentene også evaluerer denne fordelaktig (Mandler, 1982 i Lanseng og Olsen, 2012; Meyers-Levy og Tybout, 1989 i Lanseng og Olsen, 2012; Meyers-Levy, Louie og Curren, 1994 i Lanseng og Olsen, 2012).

2.4.1 Motiver og fordeler ved inngåelse av merkeallianser

Litteraturen presenterer en rekke ulike motiver for inngåelse av merkeallianser, men hovedmotivet synes definitivt å være *økt merkeverdi for de involverte merkene*. Interessen for merkeallianser som kilde til økt merkeverdi har økt betraktelig de siste årene etter hvert som man har forstått verdien av denne typen markedsføringsstrategi (Keller, 2013; Kapferer, 2012). Keller (2013) beskriver bruk av merkeallianser som én av åtte ulike måter å utnytte sekundære assosiasjoner på for å bygge merkeverdi. Disse åtte ulike måtene viser til økning

av merkeverdi gjennom å «låne» merkeverdi ved å koble merket til annen informasjon som oppleves som meningsfull for konsumentene (Keller og Kotler, 2009; Keller, 2013). Dette kan eksempelvis være å koble merket til land eller øvrige geografiske områder for å identifisere merkets opphav, eller til andre merkenavn, nettopp ved dannelse av merkeallianser (Keller og Kotler, 2009). Et mål for alliansepartene blir dermed å overbevise konsumentene om at alliansen genererer høyere verdi enn de involverte merkene isolert sett, nemlig at «[...] *the double signature on the product represents increased value*» (Levy, 1995 i Mathiesen, 2007:22).

I likhet med alle typer samarbeid og allianser vil et annet sentralt motiv ved merkeallianser være *økt tilgang på ressurser og kapabiliteter* som et merke ikke evner å oppnå på egen hånd (Kapferer, 2012). Hvor produsenter tidligere brukte store summer for å sikre manglende kompetanse og innovasjonsevne, ser vi i dag stadig oftere at det søkes etter potensielle partnere for merkeallianser som man kan oppnå dette i samarbeid med (ibid). Kapferer argumenterer for at det noen ganger kommer til et punkt hvor det å inngå merkeallianser er nødvendig for fortsatt vekst, og understreker at «*when trying to grow, the brand can reach the limits of its own identity and its specificity: it therefore has need of an ally to fill the gaps where it is not competent or legitimate*» (Kapferer, 2012:144).

Simonin og Ruth (1998) fant i sine studier at konsumenters evaluering av merkeallianser genererer såkalte «spillover-effekter» på konsumentenes holdninger til hver av merkene i alliansen. Voss og Tansuhaj (1999) uttrykker at bruk av merkeallianser nettopp kan bidra til å bygge merkekjennskap og merkeimage. Magne Supphellen og Sven A. Haugland (2002) underbygger dette ved å hevde at de motiver som synes å veie tyngst ved bruk av merkeallianser er de strategiske motivene i form av økt merkeverdi som følge av *økt image- og kjennsksforbedring*. Videre indikerer studier at styrken på disse effektene modereres av hvor godt kjent de ulike merkene er i forkant av allianseinngåelsen, og at merker som er mindre kjent enn sine partnermerker kan oppleve sterkere effekter av alliansen enn partnerne (Simonin og Ruth, 1998). Samtidig vil effektene på merkeimage og merkekjennskap også avhenge av kommunikasjonsprosessering og grad av involvering hos konsumentene (Tellis, 2003).

Et sentralt mål med merkeallianser vil med andre ord kunne være utnyttelse av assosiasjonene knyttet til de involverte merkene, for derigjennom å styrke hver av partnermerkene image og

omdømme (Cooke og Ryan, 2000). Dette forsøkes oppnådd på bakgrunn av antakelsen om at man kan skape positive holdninger til et produkt ved å forene produktet med et annet eksisterende produkt som konsumenter allerede innehar positive holdninger til (Grossman, 1997; Simonin og Ruth, 1998). På bakgrunn av dette vil den overordnede strategiske intensjonen med inngåelse av merkeallianser være å skape en *ny eller sterkere konkurranseposisjon i markedet* (Hagedoorn, 1993 i Cooke og Ryan, 2000). Videre kan en merkeallianse i mange tilfeller bidra til å skape blest rundt et merke blant opinionsledere, og på denne måten skape et ønsket image (Kapferer, 2012).

Rao og Ruekert (1994) argumenterer også for at produsenter blant annet bruker merkeallianser, i likhet med merkenavn generelt, som en signalteknikk for å overkomme problemer med informasjonsasymmetri. I enhver situasjon hvor et merke skal introduseres vil produsenten sitte på informasjon om produktets faktiske kvalitet og fordeler, informasjon som konsumentene nødvendigvis ikke har (Voss og Tansuhaj, 1999). Dette gjør seg særlig gjeldende ved produkter med uobserverbar kvalitet eller hvor et merke alene ikke evner å signalisere kvalitet. I slike situasjoner vil merkeallianser kunne fungere som et kvalitetssignal (Rao og Ruekert, 1994; Kapferer, 2012). Denne forståelsen er et resultat av forskning som antyder at konsumenter er av den oppfatning at produsenter av høykvalitetsprodukter kun er villige til å inngå allianser med andre produsenter av høykvalitetsprodukter (Rao og Ruekert, 1994). På denne måten kan også merkeallianser, i enda større grad enn et merkenavn alene, være et alibi for en høyere pris (Kapferer, 2012). Andre studier viser imidlertid at merkeallianser også kan bidra til positive overføringer fra høykvalitetsprodukter til lavkvalitetsprodukter (Levin, Davis og Levin, 1996 i Washburn et al., 2004). Uavhengig av disse synspunktene kan et merke ved å inngå en allianse med et annet kjent merke oppnå en kredibilitet som det ikke evner å oppnå på egen hånd (Kapferer, 2012). Denne kredibiliteten og det nevnte kvalitetssignalet vil imidlertid avhenge av at konsumentene opplever partnermerket som sårbart overfor sanksjoner fra markedet (Rao et al., 1999). Dette vil typisk være sanksjoner i form av fraværende eller redusert gjenkjøp, negativ «word of mouth» eller organisert boikott av merket (ibid).

Keller (2013) trekker frem en rekke fordeler knyttet til bruk av merkeallianser, men påpeker at den viktigste fordelene, som tidligere nevnt, er at et produkt, i kraft av de ulike kjente merkene i alliansen, kan oppnå en unik og overbevisende markedsposisjon. Videre argumenterer Keller for at en merkeallianse kan styrke både differensieringsfaktorene og

paritetsfaktorene til merket. Dette viser henholdsvis til faktorer som merket leverer bedre enn konkurrerende merker på, og faktorer som merket er i balanse med konkurrentene på (ibid). I lite differensierte produktkategorier kan merkeallianser, i enda sterkere grad enn et merke alene, bidra til å skape unike produkter som skiller seg ut (ibid). På denne måten kan merkeallianser også generere *økt salg* innenfor eksisterende målgrupper og samtidig være en døråpner gjennom å *skape muligheter overfor nye kundegrupper og kanaler* (Keller, 2013; Kapferer, 2012). Videre kan en slik allianse være en verdifull strategi i kraft av å *bidra til læring* knyttet til konsumentene og hvordan andre produsenter tilnærmer seg disse (Keller, 2013).

Voss og Tansuhaj (1999) påpeker videre at bruk av merkeallianser handler om å låne et merkenavn fra en annen aktør, og Kapferer (2012:144) argumenterer i forbindelse med dette for at merkeallianser kan være en gunstig inngangsstrategi i nye markeder: «*Co-branding is necessary to increase the chances of success for a brand's extension beyond its original market*». John Hagedoorn (1993 i Cooke og Ryan, 2000:37) støtter opp under dette ved å hevde at «*[...] interfirm branding agreements are commended in the literature for their ability to create new markets and products, to provide market entry opportunities and to expand the product range of both partners*». Dette indikerer at et annet sentralt motiv ved merkeallianser er *tilgang til nye markeder*.

Til tross for at strategiske motiver synes å veie tungt ved beslutninger om inngåelse av merkeallianser, fokuseres det også på økonomiske motiver (Supphellen og Haugland, 2002). Ved å kombinere to velkjente image kan bruk av merkeallianser *redusere kostnader* knyttet til produktlanseringer og forenkle adopsjonen av nye produkter, samt generere økte budsjetter (Keller, 2013). Videre kan man redusere kostnader gjennom deling av markedsføringsutgifter, samt øke eksponering og medietrykk uten å nødvendigvis endre budsjetttrammene (ibid).

2.4.2 Ulemper ved merkeallianser

Til tross for en rekke positive effekter eksisterer det også en del potensielle ulemper ved bruk av merkeallianser som markedsføringsstrategi. I likhet med alle typer allianser og samarbeid hefter en del risiko, og som nevnt i forbindelse med strategiske allianser generelt, vil ingen av partene i et samarbeid kunne oppnå full kontroll (Lunnan og Nygaard, 2011). Tap av kontroll er nettopp en ulempe Keller (2013) trekker frem som sentral når et merke sidestilles med et annet merke i konsumentenes bevissthet. Denne kontrollmangelen vil, som ved alle former for

samarbeid, ofte være bundet i informasjonsasymmetri og vil dermed kunne gi opphav til opportunistisk atferd (Williamson, 1975). Merkevarerjefer, og andre som kan tenkes å ha innvirkning på beslutninger vedrørende merkeallianser, må dermed ta slike samarbeidsproblemer og muligheten for å bli utsatt for opportunistisk atferd med i betraktning når de vurderer eventuelle inngåelser av merkeallianser (Cooke og Ryan, 2000).

Når et merke involverer seg med og forplikter seg til et annet merke skapes det forventninger hos konsumentene, og dersom merkealliansen ikke leverer tilfredsstillende og forventet ytelse vil det kunne medføre negative konsekvenser for de involverte merkene i alliansen (Keller, 2013). Dette vil kunne være negative «spillover-effekter» i form av negativ innvirkning på konsumentenes holdninger til selve alliansen og til de ulike partnermerkene isolert i etterkant av alliansen (Simonin og Ruth, 1998). Clayton Hillyer og Surinder Tikoo (1995) definerer i forbindelse med dette en såkalt «halo-effekt» som potensiell fare ved merkeallianser. Dette refererer, i likhet med argumentasjonen til Randi P. Grossman (1997) og Simonin og Ruth (1998), til at holdninger og kognitive affekter kan la seg overføre fra det ene partnermerket til det andre. Faren ligger imidlertid i at også negative holdninger kan la seg overføre, og ofte uberettiget. Peter H. Farquhar (1994 i Washburn et al., 2004) argumenterer for at konsumenters eventuelle negative erfaringer med ett av partnermerkene vil kunne smitte over på det andre partnermerket. Man kan dermed risikere at konsumentene tillegger feil merke skylden for deres misnøye (Washburn et al., 2004).

Hvis partnermerket er engasjert i flere ulike merkeallianser vil det også eksistere en risiko for overeksponering som kan utvanne overføringen av positive assosiasjoner mellom merkene i alliansen (Keller, 2013). Videre kan dette også medføre distraksjon og redusert fokus på eksisterende, men like viktige, merker utenfor selve alliansen (ibid).

2.4.3 Hvordan lykkes med merkeallianser

For å lykkes med en merkealliansen argumenterer Keller (2013) for at de involverte merkene må inneha tilstrekkelig merkekjennskap, samt et godt etablert og positivt merkeimage. Sistnevnte refererer til tilstrekkelig sterke, fordelaktige og unike assosiasjoner, samt positive vurderinger og oppfatninger blant konsumentene (ibid). En annen nødvendig, men ikke tilstrekkelig, forutsetning for suksess er at de involverte merkene separat innehar en viss merkeverdi (ibid). Keller understreker videre at det viktigste kravet til inngåelse av en merkealliansen er en logisk «fit» mellom partnermerkene, slik at de felles produktene eller

markedsføringsaktivitetene maksimerer de individuelle merkenes fordeler og minimerer ulempene. Dette innebærer at det kreves god dybdekunnskap om eget merke og egne merkeassosiasjoner for å kunne identifisere hensiktsmessige alliansepartnere og dermed sikre en logisk «fit» (Supphellen og Haugland, 2002).

Videre vil en avgjørende suksessfaktor være at man i forkant av en allianseinngåelse forsikrer seg om at partnermerkene har samsvarende verdier, kapabiliteter og mål, i tillegg til en hensiktsmessig balanse knyttet til merkeverdi (Cooke og Ryan, 2000; Keller, 2013). Dette understreker viktigheten av at alliansepartnerne i forkant etablerer en felles forståelse for hva som er det strategiske overordnede målet med merkealliansen (Cooke og Ryan, 2000).

Utover alt det overnevnte hevder Cooke og Ryan (2000:40) at *«given the power of brands as strategic assets, and the strategic value of alliances in today's global marketplace, it is clear that brand alliances will continue to remain a powerful strategy for growth»*. Dette indikerer at bruk av merkeallianser er en strategi for fremtiden, da stadig flere oppdager nytten av dette som en strategisk markedsføringsaktivitet med relevans både på ledelsesnivå og operasjonelt nivå. Inngåelse av merkeallianser er med andre ord å betrakte som en type strategisk handling og kan i tråd med Theory of Reasoned Action tenkes å forklare av individers intensjoner om å utføre handlingen, nærmere bestemt av en viden kjent holdningsmodell utviklet av Fishbein og Ajzen.

2.5 Theory of Reasoned Action

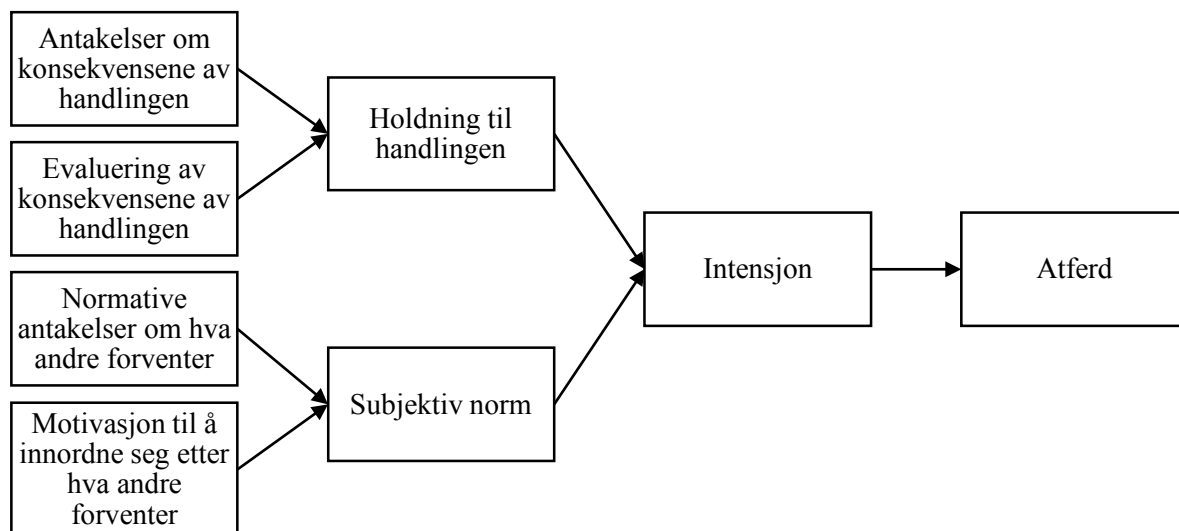
Theory of Reasoned Action (TRA) er en anerkjent holdningsteori utviklet av Fishbein og Ajzen som fokuserer på begrunnede handlinger og har til hensikt å forklare sosial atferd ut fra intensjoner, holdninger og subjektive normer (Bagozzi, 1992; Brochs-Haukedal og Bjørvik, 2010). Teorien understreker at et individs intensjoner om å utøve en bestemt type atferd er den mest avgjørende predikatoren for hvorvidt atferden utøves eller ikke (Brochs-Haukedal og Bjørvik, 2010; Ajzen og Fishbein, 1980). Da inngåelse av merkeallianser, som nevnt, kan betraktes som en strategisk handling, er det naturlig å anta at handlingen krever veloverveide beslutninger. Dette indikerer at Fishbein og Ajzens teori om begrunnet handling er godt egnet til å studere intensjoner om inngåelse av merkeallianser. På bakgrunn av dette vil det være nødvendig med en forståelse av hvilke faktorer som determinerer atferdsmessige intensjoner (Ajzen og Fishbein, 1980). Ifølge TRA er det to hovedkomponenter som utgjør et individs

intensjoner om å utføre en handling: en *personlig* eller *holdningsmessig* komponent og en *sosial* eller *normativ* komponent (ibid).

2.5.1 Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell

Basert på Theory of Reasoned Action har Fishbein og Ajzen (1975) utviklet en konkret holdning-til-handlingen-modell som nettopp har til hensikt å forklare hvordan fenomenene *antakelser*, *holdninger*, *subjektive normer*, *intensjoner* og *atferd* relaterer seg til hverandre. Dette rammeverket er, ifølge Magne Supphellen, Helge Thorbjørnsen og Sigurd V. Troye (2014), å betrakte som en utvidelse av Fishbeins opprinnelige holdning-til-handlingen-modell, da den inkluderer et fokus på subjektive normer til forskjell fra den opprinnelige modellen.

Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell:



Figur 1: Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell (Fishbein og Ajzen, 1975; Supphellen et al., 2014)

Denne modellen indikerer at faktisk atferd påvirkes av intensjoner om å utføre handlingen, som igjen er en funksjon av holdninger og subjektive normer vedrørende handlingen. Videre forutsetter modellen at holdninger og subjektive normer påvirkes av henholdsvis antakelser om konsekvensene av handlingen og evalueringen av disse, og normative antakelser om hva andre forventer og motivasjonen til å innrette seg etter dette. Hva som ligger i hvert av disse fenomenene vil det imidlertid være nødvendig å ta en nærmere titt på.

2.5.1.1 Holdning til handlingen

Den holdningsmessige komponenten viser til et individs holdning til selv å utføre en bestemt type handling (Ajzen og Fishbein, 1980). Holdninger er et komplekst fenomen som vanskelig lar seg forklare ved en allment akseptert definisjon. Fishbein og Ajzen (1975:6) definerer imidlertid en holdning som «*a learned predisposition to respond in a consistently favorable or unfavorable manner with respect to a given object*». Dette indikerer først og fremst at holdninger, som er knyttet til våre kognitive systemer, er et lært fenomen som kan gi retning for atferd (Supphellen et al., 2014). Videre antyder sitatet at jo mer positiv et individs holdning til en bestemt handling er, desto sterkere vil intensjonen om å utføre handlingen være, og jo mer negativ individets holdning er, desto sterkere vil intensjonen om ikke å utføre handlingen være (Ajzen og Fishbein, 1980). Holdninger er imidlertid ikke et direkte observerbart fenomen, noe som betyr at det må måles ved bruk av ulike indikatorer for at det skal være mulig å fastslå effekten av holdninger på intensjoner om atferd, og derigjennom faktisk atferd (Oliver, 2010).

2.5.1.2 Determinanter for holdning til handlingen

Det synes å være stor enighet blant forskere om at holdninger til en bestemt type atferd er et resultat av antakelser om denne atferden, og ifølge Fishbein og Ajzen (1975:12) representerer antakelser «*the information (a person) has about (a given) object*». Disse antakelsene formes av assosiasjoner knyttet til atferdens kvaliteter, attributter og egenskaper, og kan med andre ord være et resultat av både egne erfaringer og observasjoner eller av informasjon fra eksterne kilder (Ajzen og Fishbein, 1980). Dette indikerer at en aktør vil være i besittelse av en eller annen form for informasjon vedrørende en bestemt type atferd, noe som gir rom for at aktøren kan gjøre seg opp en mening om både positive og negative konsekvenser av denne atferden. Disse konsekvensene vil imidlertid kunne evalueres ulikt av ulike aktører, da hva som verdsettes kan tenkes å variere. Videre vil de ulike konsekvensene kunne vektet forskjellig ut fra hvor sannsynlig en aktør tror det er at en bestemt konsekvens vil inntreffe som følge av en bestemt handling (ibid). Ut fra dette er holdninger, ifølge Fishbein og Ajzen (1975), å betrakte som et resultat av to faktorer: *antakelser om konsekvensene av en bestemt type atferd* og *evaluering av konsekvensene*, og må dermed forstås som summen av disse determinantene.

2.5.1.3 Subjektive normer

Fishbein og Ajzen (1975) hevder, som tidligere nevnt, at intensjoner om atferd også vil kunne påvirkes av en mer normativ komponent. Denne normative komponenten omtales i litteraturen som et individs subjektive normer og viser til den innvirkningen andre mennesker i et sosialt miljø vil kunne ha på et individs atferdsmessige intensjoner (Fishbein og Ajzen, 1975; Ajzen og Fishbein, 1980; Supphellen et al., 2014). Sigurd W. Troye (1999:149) uttrykker i den forbindelse at «*vi gjør ikke alltid det vi liker å gjøre, men det vi tror andre forventer at vi skal gjøre*». Verdt å understreke er at det her er snakk om et individs oppfatning av hva relevante andre måtte mene og forvente vedrørende en bestemt type atferd, og at dette ikke nødvendigvis reflekterer hva disse andre faktisk mener (Ajzen og Fishbein, 1980). Ajzen og Fishbein argumenterer med andre ord for at et individs intensjon om å utføre en handling øker i takt med hvor sterkt individet tror at andre individer som anses som viktige mener at handlingen bør utføres.

2.5.1.4 Determinanter for subjektive normer

På samme måte som holdninger er subjektive normer en funksjon av to faktorer: *antakelser* og *motivasjon*. I dette tilfellet er det ikke snakk om atferdsmessige antakelser, men heller antakelser av en normativ art (Fishbein og Ajzen, 1980). Normative antakelser viser til et individs oppfatning av hva et bestemt annet individ eller en bestemt gruppe mener og forventer at man bør gjøre. Disse antakelsene kan således betraktes som det samme som subjektive normer, sett bort fra at normative antakelser involverer bestemte individer eller grupper heller enn generelle relevante andre (ibid). Hvorvidt en aktør er motivert til å innrette seg etter disse antatte forventningene vil imidlertid kunne variere og må dermed tas med i betraktning. Denne motivasjonen, samt de normative antakelsene, utgjør i sum et individs subjektive normer, som, ifølge Supphellen et al. (2014:178), viser til «*en holdning til det å underkaste seg det andre forventer at en skal gjøre*».

Da inngåelse av en strategisk allianse i form av en merkeallianse er å betrakte som en synlig handling, både overfor konsumentene og øvrige interessenter i bransjen (Kapferer, 2012), er det naturlig å anta at subjektive normer vil være av stor betydning. Denne antakelsen er basert på en overføring av Bearden og Etzels (1982) funn vedrørende økt opplevd innflytelse fra andre ved kjøp av synlige produkter, som gjør det naturlig å anta at synlige handlinger generelt vil kunne medføre økt press fra omgivelsene i form av påvirkning fra øvrige

individer. På bakgrunn av dette er det derfor rimelig å anta at produsenter vil kunne oppleve betydelig press fra omgivelsene i forbindelse med inngåelse av merkeallianser.

2.5.1.5 Intensjoner og atferd

Ut fra utviklede holdninger og subjektive normer vil det, som tidligere nevnt, kunne skapes intensjoner. Intensjoner er et mer eller mindre selvforklarende fenomen som viser til hvorvidt en aktør har til hensikt å utøve en bestemt type atferd eller ikke (Fishbein og Ajzen, 1975).

Atferd er på sin side å betrakte som et fenomen som i sin enkelhet refererer til direkte observerbare handlinger (ibid).

Med bakgrunn i alt det overnevnte synes Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell å være basert på en form for *konsekvenslogikk* (Brunsson og Brunsson, 2015). Dette kommer av at modellen blant annet forutsetter at de involverte partene vil foreta en vurdering av de ulike konsekvensene ved å utføre den aktuelle handlingen. I den forbindelse er det verdt å nevne at modellen er en *kompensatorisk modell*, noe som innebærer at positive konsekvenser kan kompensere for mer eller mindre negative konsekvenser (Supphellen et al., 2014).

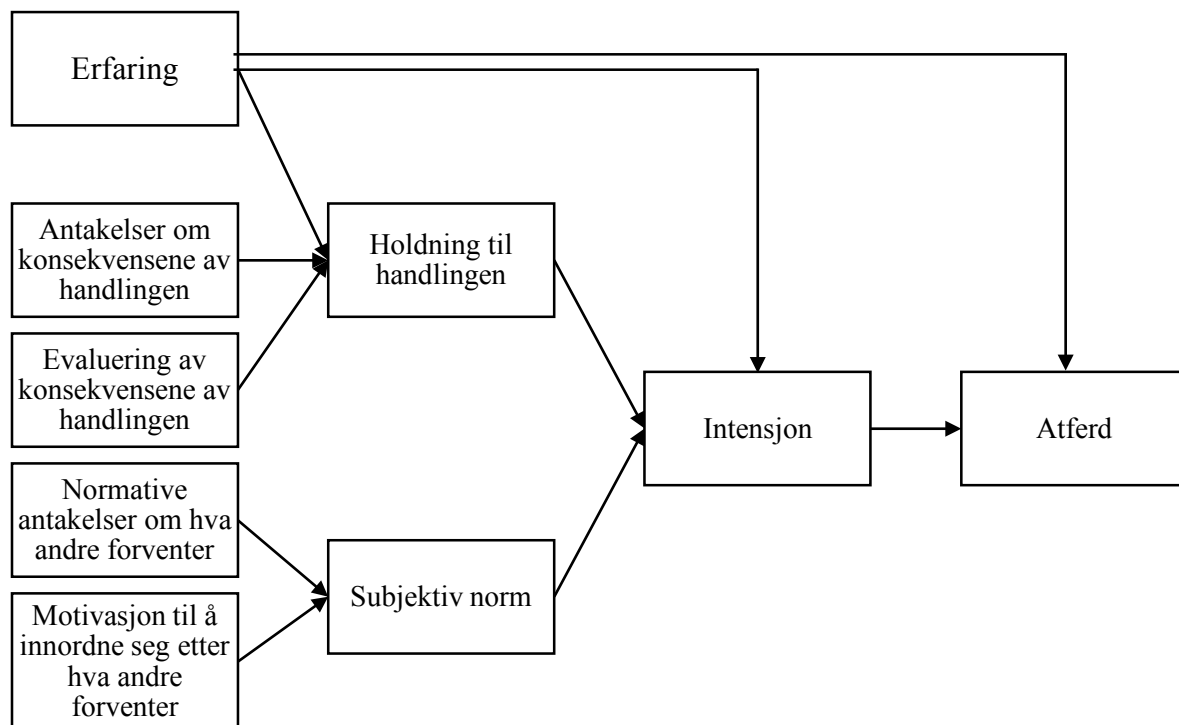
2.6 Utvidelse av Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell

Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell presentert i det foregående delkapitlet kan til en viss grad utfordres av det mangfoldet av teorier som eksisterer innen organisasjons- og markedsføringsfeltet. Vi har imidlertid ikke anledning til å gå nærmere inn på dette mangfoldet i sin helhet og velger derfor å fokusere på et begrenset utvalg av referanser.

Ifølge Lunnan og Nygaard (2011) tar aktører lærdom av de erfaringene de gjør seg, for så å anvende dette ved senere anledninger. Dette synes å indikere at aktører opererer ut fra tidligere erfaringer for å unngå at fremtidige handlinger medfører uheldige konsekvenser. Ut fra dette kan det antas at både intensjoner om å utøve en bestemt type atferd og faktisk atferd vil kunne påvirkes av tidligere erfaringer. Videre viser Supphellen et al. (2014:164) til at holdninger er «*uløselig knyttet til våre kognitive forestillinger og evner*», noe som kan synes å indikere at også holdninger vil kunne påvirkes av tidligere erfaringer. Disse effektene av erfaring blir det imidlertid ikke tatt tilstrekkelig høyde for i Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell. Fishbein og Ajzen (1975) argumenterer nemlig for at tidligere erfaring er

internalisert i aktørers antakelser og at det derfor ikke er nødvendig å måle erfaring direkte, da erfaring virker indirekte på holdninger og atferd via antakelser.

Ut fra det overnevnte tyder det på at *erfaring* vil kunne ha en relativt sentral rolle i forbindelse med utøvelse av en bestemt type atferd, eksempelvis inngåelse av merkeallianser. Det kan derfor tenkes at det vil være hensiktsmessig å inkludere erfaring som en variabel i Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell, for så å åpne opp for en kobling mellom denne og flere av de øvrige variablene i modellen, eksempelvis *faktisk atferd*, *intensjoner om å utøve en bestemt type atferd* og *holdninger til en bestemt type atferd*. Nedenfor følger en slik egenutviklet utvidelse av Fishbein og Ajzens modell:



Figur 2: Utvidelse av Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell

En utvidelse av Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell som foretatt over kan i stor grad forsvares ut fra arbeidet til blant annet Peter M. Bentler og George Speckart (1979), som i en modifikasjon av modellen hevder at tidligere atferd vil være en sentral variabel i utvikling av holdninger og intensjoner, samt utøvelse av faktisk atferd. Bentler og Speckart fant nemlig, i likhet med Richard P. Bagozzi (1981 i Bagozzi, 1992) og Russell H. Fazio og Mark Zana (1978 i Bagozzi, 1992), at modellens tilpasning økte ved å inkludere tidligere

atferd, nærmere bestemt *erfaring*, som en indirekte og direkte determinant for atferdsmessig intensjon.

paralleller til blant annet Tino Bech-Larsen og Niels A. Nielsen (1999) som argumenterer for at viktige attributter ikke nødvendigvis er avgjørende for atferd, men heller av betydning for tilfredshet i etterkant av en handling. På bakgrunn av dette synes ikke *evaluering av konsekvenser* å bidra til økt prediksjon av atferd, som er en direkte funksjon av intensjoner, og vil dermed trolig heller ikke ha effekt på intensjoner om å utøve en bestemt type atferd. Vi finner det derfor naturlig å utelate denne variabelen fra vår teoretiske forskningsmodell. Til tross for at vi velger å ikke måle opplevd viktighet direkte, er det likevel nærliggende å anta at eventuelle effekter av dette fanges opp i koeffisientene.

Med bakgrunn i argumentasjonen over har vi også valgt å utelukke variabelen *motivasjon til å innordne seg etter hva andre forventer*. Dette fordi denne variabelen, på samme måte som *evaluering av konsekvenser*, kan betraktes som opplevd viktighet av relevante andres forventninger til ens atferd. Idet motivasjonsvariabelen utelates vil det også være naturlig å utelukke variabelen *subjektive normer*. Dette fordi denne variabelen antas å representere summen av *antakelser om andres forventninger* og *motivasjon til å innordne seg etter hva andre forventer*, og vil være lik variabelen om antakelser når motivasjonsvariabelen fjernes.

Da denne avhandlingen er et tverrfaglig prosjekt mellom de to hovedprofilene *Markedsføring* og *Strategi, organisasjon og ledelse*, har vi et ønske om å studere både markedsføringsmessige og organisasjonsmessige sider av fenomenet merkeallianser. På bakgrunn av dette velger vi å kategorisere de antatte konsekvensene ved å inngå merkeallianser i to grupper: *markedsføringsmessige konsekvenser* og *organisasjonsmessige konsekvenser*. Dette er imidlertid å betrakte som to overordnede begrep og vi finner det derfor nødvendig å foreta en konkretisering av disse begrepene. Da vårt valgte perspektiv synes å være lite studert, anser vi det som nødvendig å foreta en kvalitativ forstudie for å tilføre best mulig innhold til modellens variabler.

Del II: Kvalitativ forstudie

I denne delen av avhandlingen vil vi gjøre rede for den kvalitative forstudien som vi velger å gjennomføre i tillegg til den kvantitative hovedstudien vår.

4 Kvalitativ forstudie

I dette kapitlet vil vi først presentere formålet med den kvalitative forstudien, før vi går nærmere inn på den metodiske tilnærmingen, samt analysen av innsamlet empiri. Deretter vil vi foreta en evaluering av empiri og diskutere eventuelle begrensninger som kan tenkes å ha preget studien, før vi avslutningsvis presenterer studiens resultater.

4.1 Formål med forstudien

Som nevnt i innledningskapitlet velger vi å ta utgangspunkt i Fishbein og Ajzens holdning-til-handlingen-modell (figur 1) for å belyse avhandlingens tema. Denne modellen er i utgangspunktet en strukturmodell som best lar seg teste ved en SEM-analyse ved bruk av det statistiske analyseprogrammet LISREL (Jöreskog og Sörbom, 1993). Intensjoner om inngåelse av merkeallianser er imidlertid et tema det er forsket lite på og vi anser det derfor som nødvendig å foreta en kvalitativ forstudie for å supplere eksisterende litteratur og avdekke relevant tilnærming i den kvantitative hovedstudien. Nærmere bestemt ønsker vi å avdekke hvilke indikatorer som ligger bak de tre bakenforliggende variablene *markedsføringsmessige konsekvenser*, *organisasjonsmessige konsekvenser* og *antakelser om andres forventninger til inngåelse av merkeallianser*. Vi ønsker med andre ord å kartlegge relevante konsekvenser ved merkeallianser, samt hvilke relevante andre som kan tenkes å ha forventninger til produsenters inngåelse av slike allianser.

4.2 Metodisk tilnærming

Da vi anser oss som ferdig med rent teoretiske presentasjoner på dette akademiske nivået, velger vi å fokusere delkapitlet om den metodiske tilnærmingen rundt våre faktiske metodiske valg og trekke paralleller til teori der vi finner det nødvendig for å kunne forklare og forsvare våre valg på best mulig måte.

Da forstudien er et ledd i prosessen med å belyse avhandlingens overordnede problemstilling, anser vi det ikke som nødvendig å utvikle en egen problemstilling for forstudien og går derfor direkte til valg av metode.

4.2.1 Valg av metode

Som tidligere antydnet er formålet med forstudien å fremskaffe informasjon og forståelse for et fenomen det i utgangspunktet er forsket lite på, og på bakgrunn av dette fant vi det hensiktsmessig å anvende en kvalitativ tilnærming. Dette fordi kvalitative tilnærminger anses for å være av *induktiv* karakter hvor vi som forskere får anledning til å tilnærme oss fenomenet med et åpent sinn for videre å kunne tilføre innhold til en teoretisk modell (Ringdal, 2007). En slik kvalitativ tilnærming på forstudien vil være fordelaktig i kombinasjon med den kvantitative hovedstudien, da de to metodiske tilnærmingene står i et komplementært forhold til hverandre ved at de kan utfylle hverandre gjensidig (Grønmo, 1996).

4.2.2 Innsamling av empiri og utvalg av respondenter

Grunnet den begrensede forskningen på intensjoner om inngåelse av merkeallianser var det ønskelig for oss å avdekke hvordan produsenter fortolker og legger mening i dette fenomenet. Vi har derfor valgt å basere forstudien på *primærdata* innsamlet gjennom individuelle intervjuer, som er en innsamlingsmetode hvor man kan oppnå nettopp dette (Jacobsen, 2005).

I forkant av intervjuene fant vi det nødvendig å utarbeide en intervjuguide som skulle sette strukturen for intervjuene og fungere som en huskeliste for de temaene vi ønsket å få belyst (Ringdal, 2007; Grønmo, 2004). Til tross for at litteraturen i utgangspunktet maner til bruk av mindre strukturerte intervjuguider og åpne spørsmål, fant vi det naturlig å anvende en relativt strukturert intervjuguide. Dette fordi formålet med forstudien er å avdekke indikatorer til en allerede definert teoretisk modell, og fokuset lå derfor på å avdekke aktuelle konsekvenser og relevante interessenter i forbindelse med inngåelse av merkeallianser. Vi utformet imidlertid intervjuguiden vår i tråd med Kristen Ringdals (2007) argumentasjon om at man i et intervju bør bevege seg fra det generelle til det spesielle.

I selve intervjuprosessen gjennomførte vi åtte individuelle intervjuer med ulike merkevareresjefer, markedsdirektører og lignende fra kjente norske produsenter av raskt omsettelige forbruksvarer (*fast moving consumer goods*). Intervjuobjektene ble rekruttert ved bruk av vår veileders nettverk og deretter den såkalte *snøballmetoden* hvor de først rekrutterte intervjuobjektene satte oss i kontakt med andre relevante intervjuobjekter (Jacobsen, 2005). Samtykke til deltakelse ble innhentet muntlig og samtlige intervjuer ble gjennomført per telefon, da dette var mest hensiktsmessig grunnet geografiske avstander. Med samtykke fra

intervjuobjektene tok vi lydopptak av intervjuene for å forenkle analysearbeidet i etterkant. Intervjuobjektene ble imidlertid lovet full anonymitet i forbindelse med publikasjon av studien og det ble for øvrig ikke etterspurt noen form for personlige opplysninger i intervjuene.

Da intervjuobjektene har blitt lovet anonymitet, er det begrenset hvor mye informasjon vi kan gjengi om hver av dem. Nedenfor følger imidlertid en tabell med generelle karakteristika ved intervjuobjektene:

Tabell 1: Utvalgskarakteristika

Respondent-ID	Kjønn	Stilling	Industri
Respondent 1	Mann	Kategoridirektør	Næringsmiddel
Respondent 2	Kvinne	Internasjonal markedsdirektør	Næringsmiddel
Respondent 3	Kvinne	Kategoridirektør	Næringsmiddel
Respondent 4	Kvinne	Marketingsjef	Næringsmiddel
Respondent 5	Mann	Markedssjef	Næringsmiddel
Respondent 6	Mann	Marketing- og branddirektør	Næringsmiddel
Respondent 7	Kvinne	Merkewaresjef	Næringsmiddel
Respondent 8	Kvinne	Markedssjef	Næringsmiddel

4.3 Empiri og analyse

I det påfølgende vil vi presentere og analysere det innsamlede datamaterialet fra forstudien. Vi vil med andre ord forsøke å sammenfatte funnene våre og knytte disse opp mot tidligere presentert teori. For å sikre en oversiktlig presentasjon og analyse velger vi å ta utgangspunkt i intervjuguidens struktur og deler derfor funnene opp i *antakelser om konsekvenser* og *subjektive normer*.

4.3.1 Antakelser om konsekvenser

For å avdekke produsenters antakelser om konsekvenser ved å inngå merkeallianser, som kan fungere som indikatorer i forskningsmodellen vår, valgte vi å spørre intervjuobjektene konkret om hva de anså som de viktigste markedsføringsmessige og organisasjonsmessige motivene for en slik markedsaktivitet. Dette fordi et motiv må kunne betraktes som en mulig eller ønsket konsekvens i fremtiden.

4.3.1.1 Markedsføringsmessige konsekvenser

På spørsmål om hva som er å betrakte som de mest sentrale markedsføringsmessige konsekvensene av merkeallianser opplever vi stor enighet blant intervjuobjektene. Det som synes å ligge fremst i bevisstheten til samtlige er økt salg:

«Til syvende og sist handler mye av det vi gjør om salg på kort sikt.»

Respondent 3

Videre står økt merkeverdi og styrket markedsposisjon ut som avgjørende motiver, og hele fire av intervjuobjektene nevner dette når de vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet:

«På lengre sikt handler det veldig mye om å bygge sterke merkevarer som folk velger av en grunn. [...] Merkevarerbygging, det vil si å styrke merkevarens posisjon, gjennom en verdioverføring. Alt det du gjør av co-branding er jo verdioverføring mellom to merkevarer, gjensidig.»

Respondent 3

Dette samsvarer med litteraturen, da både Keller (2013), Kapferer (2012) og Supphellen og Haugland (2002) definerer økt merkeverdi som hovedmotiv for bruk av merkeallianser, noe som sammen med styrket markedsposisjon nettopp kan bidra til økt salg.

Samtlige av intervjuobjektene trekker på en eller annen måte frem forankring i og overføring av ønskede assosiasjoner som et betydelig motiv for inngåelse av merkeallianser. Imidlertid påpeker også to av intervjuobjektene muligheten for negativ assosiasjonsoverføring ved et eventuelt samarbeid med en merkevare som stiller svakere i markedet. Dette kan derfor betraktes som en mulig negativ konsekvens av merkeallianser. Dette korresponderer tydelig med Cooke og Ryans (2000) argumentasjon om at utnyttelse av de involverte merkenes assosiasjoner nettopp er et sentralt mål ved et slikt merkesamarbeid, og betegnes av Simonin og Ruth (1998) som assosiative «spillover-effekter».

Videre følger tilgangseffekter som mulige konsekvenser. Mer spesifikt nevner flere av intervjuobjektene tilgang til nye kategorier og målgrupper, samt økt tilgang på distribusjon, som aktuelle følger av bruk av merkeallianser. Dette samsvarer med Keller (2013) og

Kapferer (2012) som hevder at merkeallianser kan fungere som en døråpner til nye kundegrupper og kanaler.

Avslutningsvis fremhever seks av intervjuobjektene reduserte kostnader som mulig resultat av merkeallianser, nærmere bestemt reduserte distribusjons-, produksjons-, markedsførings- og lanseringskostnader. Dette underbygger Kellers (2013) påstander om at merkeallianser også kan generere økonomiske fordeler nettopp gjennom reduserte kostnader i forbindelse med produktlansering og adopsjon av nye produkter, samt markedsføring.

4.3.1.2 Organisasjonsmessige konsekvenser

På spørsmål om organisasjonsmessige konsekvenser understreker flere av intervjuobjektene at de som representanter for rene markedsavdelinger først og fremst har fokus på markedsføringsmessige gevinster når de skal vurdere bruk av ulike strategiske verktøy. Imidlertid er fire av intervjuobjektene inne på økt motivasjon og engasjement blant ansatte, økt eierskapsfølelse og stolthet som mulige konsekvenser, forutsatt at ikke bare forbrukerne, men også folk internt har tro på at alliansen skal kunne lykkes:

«[...] så kan det jo løfte stemningen. Du får større fokus for eierskap og du får stolthet rundt det. Det viktigste er om folk vet å tro på det eller ikke, internt også.»

Respondent 2

Nordhaug (2002) argumenterer for at menneskelige ressurser er blant de viktigste i en organisasjon og Brochs-Haukedal og Bjørvik (2010) uttrykker i forbindelse med dette viktigheten av å sikre engasjement blant de ansatte. Dette kan, ifølge Lunnan og Nygaard (2011), oppnås ved å sørge for eierskapsfølelse hos de ansatte ved å tilrettelegge for givende og utviklende arbeidsprosesser. På bakgrunn av dette synes våre funn å indikere at bruk av merkeallianser kan være ett av flere tiltak for å oppnå nettopp slike interne effekter. Intervjuobjektene uttrykker imidlertid at de nevnte effektene først og fremst gjelder for allianser med blant annet personer, grupper, filmer og veldedige organisasjoner som merkevarer. I forbindelse med dette trekker flere av intervjuobjektene frem gratisbilletter, tilgang til premierer og forestillinger som eksempler på fordeler for de ansatte som følge av slike merkeallianser. Ett av intervjuobjektene hevder videre at slike typer samarbeid gir en helt annen verdi enn merkeallianser mellom kommersielle produktmerker. Verdt å nevne er det imidlertid at flere av intervjuobjektene påpeker at slike interne effekter ikke er et motiv

eller en premiss for å inngå merkeallianser, men at det i noen tilfeller kan være en konsekvens.

I litteraturen om strategiske allianser generelt, og merkeallianser spesielt, legges det særlig vekt på økt tilgang på ressurser som en mulig konsekvens, det være seg både immaterielle og tradisjonelle ressurser. Overraskende nok var det kun ett av intervjuobjektene som var inne på dette ved å trekke frem utveksling av kompetanse mellom samarbeidspartene som en intern konsekvens. Imidlertid påpeker tre av intervjuobjektene at det gjerne kreves mye ressurser og vedlikehold av et samarbeid i form av merkeallianser. I den forbindelse fremkommer uenigheter og konflikter mellom samarbeidspartene grunnet ulik motivasjon og mål for alliansen som et negativt element. Dette er ifølge intervjuobjektene gjerne et resultat av at partene ofte først og fremst søker å styrke egen merkevare:

«[...] de ønsker jo å bygge sin merkevare, og vi ønsker å bygge vår. [...] vi har jo ulike motivasjoner.»

Respondent 4

Her ser vi konturene av opportunistisk atferd som blant annet Williamson (1975) refererer til som en sentral risiko ved alle former for strategiske samarbeid.

4.3.2 Subjektive normer

På spørsmål om i hvilken grad press og forventninger fra andre i og utenfor bedriften spiller en rolle ved vurderinger og beslutninger om merkeallianser, svarer samtlige av intervjuobjektene at dette er av svært liten betydning. Til syvende og sist er det de som markedsavdeling som tar beslutningene basert på hva de selv tror er fornuftig ut mot markedet og forbruker, og hva som vil styrke deres merkevarer:

«Det er alltid et press, det er press fra alle kanter. Men, det er til syvende og sist vi som står for våre valg.»

Respondent 4

De fleste uttrykker at de opplever å ha tilstrekkelig tillit fra øvrige interessenter både i og utenfor bedriften. Når vi spør mer konkret om hvilke relevante andre som kan tenkes å ha en

formening om intervjuobjektene og deres bedrifters inngåelse av merkeallianser er det forbrukerne som fremheves hos samtlige:

«[...] fordi det er de som i prinsippet gir dommen i markedet om enten å kjøpe produktene eller la være. Så det er forbruker som er på toppen av hierarkiet.»

Respondent 7

I tillegg til forbrukerne nevner syv av intervjuobjektene myndighetene som en sentral interessant. Ett av intervjuobjektene forklarer dette ved at myndighetene er veldig opptatt av tolkningen av lover og regler, og uttrykker følgende:

«Deres forventninger i så måte er jo knyttet til at de må oppleve at vi eller den andre aktøren ikke bryter med de lovene og reglene som definerer området.»

Respondent 1

Utover forbrukerne og myndighetene trekkes aksjonærer/eiere, styret og ledergrupper, samt interne salgsapparat, frem som relevante andre som kan tenkes å ha forventninger knyttet til en eventuell allianseinnngåelse.

4.4 Evaluering av empiri og begrensninger

I dette delkapitlet vil vi foreta en kortfattet evaluering av den innsamlede empirien, samt gjøre rede for de begrensningene som kan tenkes å ligge til grunn for den kvalitative forstudien vår.

4.4.1 Reliabilitet

For å sikre pålitelighet og troverdighet i en studie er det avgjørende å unngå såkalte undersøkelseeffekter. Da vi har gjennomført individuelle intervjuer, er det særlig *undersøkereffekten* og *konteksteffekten* som vil kunne gjøre seg gjeldende (Jacobsen, 2005). Da vi gjennomførte samtlige av våre intervjuer per telefon, var det ingen fare for at intervjuobjektene ville kunne la seg påvirke av vårt kroppsspråk eller vår fremtreden. Videre opplevde vi at intervjuobjektene stort sett pratet fritt og uforstyrret gjennom hele intervjuet. Imidlertid fant vi det noe utfordrende at vi ikke kunne se intervjuobjektene, da det av og til var vanskelig å forstå om de ventet på neste spørsmål eller tok en tenkepause. På denne måten

kan det tenkes at det foreligger en undersøkereffekt ved at noe informasjon kan ha blitt utelatt som følge av at intervjuobjektene kan ha blitt avbrutt i sine resonnementer.

I vårt tilfelle fant vi det naturlig å gjennomføre samtlige intervjuer i en planlagt og naturlig kontekst for å unngå forstyrrelser og derigjennom sikre reflekterte og gjennomtenkte synspunkter. Som nevnt ble alle intervjuene gjennomført per telefon og syv av åtte intervjuobjekter befant seg på egen arbeidsplass under intervjuet. Problemet med forstyrrelser vil i en kontekst som dette være svært begrenset, da intervjuobjektene hadde satt av tid til et intervju i løpet av arbeidsdagen. Ett av intervjuobjektene befant seg imidlertid på vinterferie med familien og hadde derfor begrenset tid, samt ventende barn i bakgrunnen. Til tross for dette opplevde vi at vi fikk tilstrekkelig med svar og informasjon, og vi anser derfor konteksteffekten som minimal også i dette tilfellet.

4.4.2 Validitet

I forbindelse med denne forstudien vil det være relevant å snakke om *intern* og *ekstern validitet*. Intern validitet viser til hvorvidt de slutningene vi trekker er forankret i den innsamlede empirien eller ikke (Jacobsen, 2005). Da vi opplever samtlige av våre intervjuobjekter som relativt samstemte og tydelige i sine uttalelser, er det lite rom for feiltolkning og det synes derfor å foreligge *intersubjektivitet*, som man i samfunnsvitenskapen hevder er det nærmeste man kommer sannheten (ibid). Videre anser vi den interne validiteten som ytterligere styrket ved at samtlige intervjuobjekter innehar sentrale posisjoner og en fagekspertise som gjør dem svært aktuelle og troverdige, samt godt egnet til å formidle den typen informasjon vi søkte. Verdt å nevne er det imidlertid at det kunne vært fordelaktig om vi også hadde rekruttert intervjuobjekter i HR-posisjoner som trolig ville kunne uttalt seg mer om eventuelle interne effekter av merkeallianser.

Ekstern validitet viser på sin side til i hvilken grad spesifikke funn kan generaliseres til å gjelde også i andre kontekster (ibid). I vårt tilfelle kan det tenkes at den begrensede utvalgsstørrelsen vil kunne være av betydning i denne sammenhengen. Vi hadde i utgangspunktet et ønske om å rekruttere 10-12 intervjuobjekter, men da det her er snakk om en relativt unik populasjon som det av ulike årsaker er vanskelig å få i tale, i tillegg til at vi hadde begrenset tid til disposisjon, endte vi opp med et utvalg på åtte enheter. Dette kan tenkes å ha svekket den eksterne validiteten. Imidlertid var hensikten med forstudien å supplere eksisterende teori og tilføre innhold til en mer eller mindre forhåndsdefinert teoretisk

modell. Her kan vi derfor likevel snakke om en form for teoretisk generalisering som dreier seg om overføring av kunnskap og utvikling av teorier og begreper som kan nyttiggjøres i andre sammenhenger – en generalisering fra empiri til teori (Thagaard, 2009 i Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2011). Dette gjør at vi ikke anser utvalgsbegrensningen som kritisk, da datagrunnlaget vil være tilfredsstillende som et supplerende bidrag til den kvantitative hovedstudien vår.

Basert på alt det overnevnte finner vi det ikke nødvendig å foreta en ytterligere validering av empirien.

4.5 Resultat

Basert på foregående analyser vil vi i dette delkapitlet presentere resultatet av forstudien.

Da målet med denne forstudien var såpass konkret som å avdekke en liste med mulige konsekvenser og relevante andre, finner vi det naturlig å foreta en opprømsing av de, etter vår mening, viktigste konsekvensene og interessentene. Kriteriet som er lagt til grunn her er at konsekvensene og interessentene er nevnt av minst to av intervjuobjektene. Vi har likevel valgt å inkludere elementer som kun nevnes av ett av intervjuobjektene i tilfeller hvor disse samsvarer med tidligere presentert teori. Nedenfor presenteres hovedfunnene i tabellformat:

Tabell 2: Resultater fra forstudien

Markedsføringsmessige konsekvenser	Organisasjonsmessige konsekvenser	Relevante andre
<ul style="list-style-type: none"> • Økt salg • Økt merkeverdi • Styrket markedsposisjon • Assosiativ «spillover-effekt» • Tilgangseffekter <ul style="list-style-type: none"> • Tilgang til nye kategorier • Tilgang til nye målgrupper • Økt tilgang på distribusjon • Kostnadseffekter <ul style="list-style-type: none"> • Reduserte distribusjonskostnader • Reduserte produksjonskostnader • Reduserte markedsføringskostnader • Reduserte lanseringskostnader 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt motivasjon og engasjement blant ansatte • Økt eierskapsfølelse og stolthet • Utsveksling av kompetanse • Ressurs- og vedlikeholdskostnader • Uenigheter og konflikter alliansepartene imellom • Opportunistisk atferd 	<ul style="list-style-type: none"> • Forbrukere • Myndigheter • Aksjonærer/eiere • Styret og ledergrupper • Interne salgsapparat

Del III: Utvikling av hypoteser og forskningsmodell for hovedstudien

5 Utvikling av hypoteser og forskningsmodell

I denne delen av avhandlingen vil vi, basert på det teoretiske fundamentet og den kvalitative forstudien, utvikle en rekke forskningshypoteser og deretter presentere den tilhørende forskningsmodellen som vil ligge til grunn for den påfølgende hovedstudien.

5.1 Utvikling av forskningshypoteser

I forkant av den kvantitative hovedstudien har vi utviklet ti forskningshypoteser som vi senere ønsker å teste ved en full LISREL-modell. Da vårt valgte perspektiv er lite studert, vil disse hypotesene naturlig nok være basert på antakelser formet av tidligere presentert teori og funn fra forstudien.

Som nevnt i teorikapitlet argumenterer Lunnan og Nygaard (2011) for at aktører lærer av tidligere erfaringer og anvender denne lærdommen ved senere anledninger. Tidligere forskning viser i tråd med dette at tidligere atferd er en sentral variabel i utvikling av holdninger og intensjoner, og at tilpasningen til Fishbein og Ajzens holdningsmodell øker ved å inkludere erfaring som en indirekte og direkte forklaringsvariabel på intensjoner (Bentler og Speckart, 1979; Bagozzi, 1981 i Bagozzi, 1992; Fazio og Zana, 1978 i Bagozzi, 1992). På bakgrunn av dette finner vi det naturlig å anta at økt grad av erfaring med merkeallianser virker positivt inn på holdninger til og intensjoner om å inngå merkeallianser, og vi har derfor formulert følgende to hypoteser:

H₁: *Erfaring med merkeallianser har positiv effekt på intensjoner om å inngå merkeallianser.*

H₂: *Erfaring med merkeallianser har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

Som antydnet i teorikapitlet kan bruk av strategiske allianser generelt og merkeallianser spesielt være kostnadsbesparende. Keller (2013) argumenterer blant annet for at merkeallianser kan generere reduserte produktlanserings- og markedsføringskostnader. Videre fremhever noen av intervjuobjektene i forstudien reduserte produksjons- og

distribusjonskostnader som mulige konsekvenser av merkeallianser. Imidlertid er det langt fra kostnadsfritt å inngå og opprettholde slike samarbeid. I den forbindelse antyder både Haugland (2004) og noen av intervjuobjektene våre at allianser kan medføre økte kostnader i forbindelse med vedlikehold av samarbeidet. På bakgrunn av dette finner vi det naturlig å anta at dersom respondentene anser reduserte produktutviklings- og lanseringskostnader, produksjons-, distribusjons- og markedsføringskostnader som sannsynlig ved en allianseinnngåelse, vil det virke positivt inn på deres holdninger til en eventuell allianseinnngåelse. Videre er det nærliggende å tro at det motsatte er tilfellet dersom det er snakk om økte vedlikeholdskostnader. Dersom disse antakelsene gjelder vil de nevnte kostnadseffektene ha en samlet positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser. Vi har derfor utviklet følgende hypotese:

H₃: *Antakelser om kostnadsbesparelser har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

Videre fremgår det tydelig i litteraturen at økt merkeverdi er et sentralt motiv for, og dermed konsekvens av, merkeallianser. I tilknytning til dette argumenteres det blant annet for økt kredibilitet (Kapferer, 2012), sterkere posisjonering (Hagedoorn, 1993 i Cooke og Ryan, 2000; Keller, 2013) og økt merkekjennskap og -image (Voss og Tansuhaj, 1999) som positive følger av bruk av merkeallianser. Denne argumentasjonen finner vi også støtte for i forstudien, da samtlige elementer, med unntak av økt kredibilitet, nevnes av flere av respondentene. Verdt å poengtere er det imidlertid at merkeallianser også vil kunne ha negativ effekt på merkeimage og videre på kredibilitet, posisjonering og merkekjennskap. Dette kan vise seg gjennom det Simonin og Ruth (1998) betegner som negative «spillover-effekter» som følge av mislykkede allianser. Ut fra dette finner vi det naturlig å anta at dersom respondentene anser økt merkeverdi, økt kredibilitet, sterkere posisjonering og økt kjennskap blant forbrukere som sannsynlig ved en allianseinnngåelse, vil det virke positivt inn på deres holdninger til en eventuell allianseinnngåelse. Videre vil det motsatte kunne tenkes å være tilfellet dersom det er snakk om svakere merkeimage. Dersom disse antakelsene gjelder vil merkeverdifaktoren ha en samlet positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser, og vi har dermed formulert følgende hypotese:

H₄: *Antakelser om økt merkeverdi har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

Ulike tilgangseffekter fremheves også i litteraturen som sentrale konsekvenser av merkeallianser. Nærmere bestemt argumenteres det for tilgang til nye markeder (Hagedoorn, 1993 i Cooke og Ryan, 2000; Haugland, 2004), nye målgrupper (Keller, 2013; Kapferer, 2012) og nye produktkategorier (ibid), samt bedre eksponering (Keller, 2013) og tilgang på ressurser og kompetanse (Haugland, 2004; Kapferer, 2012). Dette finner vi også støtte for i forstudien, da samtlige elementer, med unntak av bedre eksponering, fremheves av flere av respondentene. På grunnlag av dette antar vi at dersom respondentene anser disse tilgangseffektene som sannsynlige ved en allianseinnngåelse, vil det virke positivt inn på deres holdninger til en eventuell allianseinnngåelse. Vi har derfor utviklet følgende hypotese:

H₅: *Antakelser om tilgang til nye kundegrupper og kompetanse har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

I den interorganisatoriske relasjonslitteraturen fokuseres det på utfordringer i form av mangel på kontroll, asymmetrisk informasjon og opportunistisk atferd som mulige konsekvenser av strategiske allianser generelt (Lunnan og Nygaard, 2011; Keller, 2013; Haugland, 2004; Joshi, 2009). Da merkeallianser er å betrakte som en form for strategisk allianse, er det nærliggende å tro at disse utfordringene også vil kunne gjøre seg gjeldende ved merkeallianser. Disse utfordringene vil videre kunne medføre uenigheter og konflikter alliansepartene imellom, noe som også poengteres som en mulig konsekvens av merkeallianser i forstudien. Dersom respondentene anser disse samarbeidseffektene som sannsynlige ved en allianseinnngåelse, er det grunn til å tro at dette vil virke negativt inn på deres holdninger til en allianseinnngåelse. Dette har resultert i følgende hypotese:

H₆: *Antakelser om samarbeidsutfordringer har negativ effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

Videre trekker Keller (2013) og Kapferer (2012) frem økt salg som en sentral konsekvens av merkeallianser, noe som også synes å ligge fremst i bevisstheten til samtlige av intervjuobjektene i forstudien. Dersom økt salg anses som en sannsynlig konsekvens av respondentene, må det kunne forventes å påvirke deres holdninger til inngåelse av merkeallianser positivt:

H₇: *Antakelser om økt salg har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

I teorikapitlet argumenteres det for at menneskelige ressurser er av kritisk betydning i en organisasjon og at det derfor er sentralt å sikre motivasjon og engasjement blant ansatte (Nordhaug, 2002; Brochs-Haukedal og Bjørvik, 2010). Ut fra forstudien tyder det på at bruk av merkeallianser kan være et tiltak for å sikre nettopp dette, da fire av intervjuobjektene trekker frem økt motivasjon internt i bedriften som en mulig konsekvens av merkeallianser. Dersom økt motivasjon internt i bedriften anses av respondentene for å være en sannsynlig konsekvens, må det kunne antas å ha en positiv effekt på deres holdninger til en allianseinnngåelse:

H₈: *Antakelser om økt motivasjon internt i bedriften har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

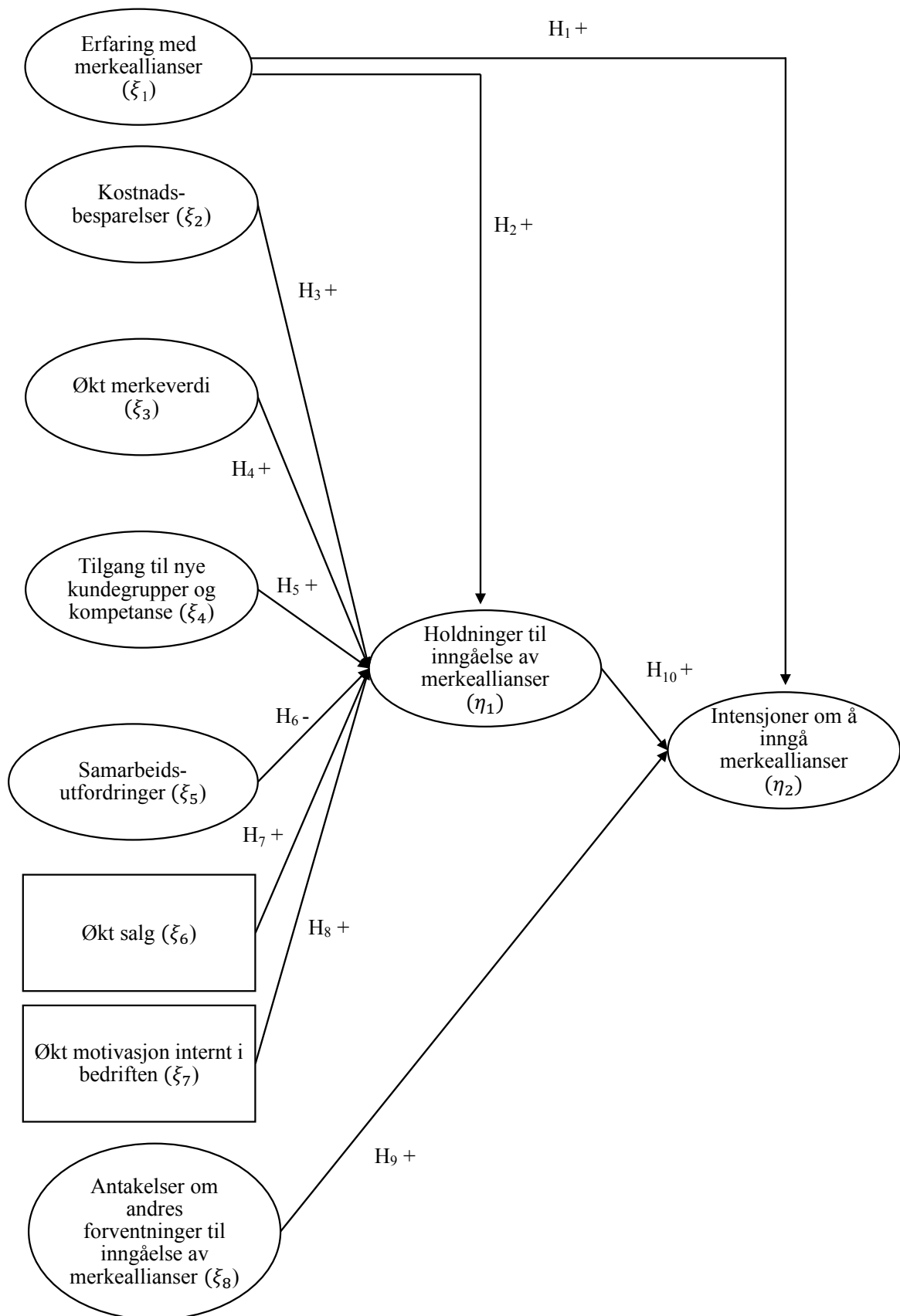
Som det fremgår av holdningsmodellen til Fishbein og Ajzen (1975) antas *atferdsmessig intensjon* å forklares av *holdninger* og *subjektive normer*, som i vårt tilfelle er lik *normative antakelser*. Dersom respondentene tror at relevante andre vil forvente at de skal inngå en merkeallianse, er det naturlig å anta at dette har positiv effekt på respondentenes intensjoner om å inngå merkeallianser. Videre er det naturlig å anta at dersom respondentene har positive holdninger til inngåelse av merkeallianser, vil dette ha en positiv effekt på deres intensjoner. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende to hypoteser:

H₉: *Antakelser om andres forventninger til inngåelse av merkeallianser har positiv effekt på intensjoner om å inngå merkeallianser.*

H₁₀: *Holdninger til inngåelse av merkeallianser har positiv effekt på intensjoner om å inngå merkeallianser.*

5.2 Forskningsmodell

Basert på avhandlingens teoretiske fundament og funnene fra vår kvalitative forstudie har vi utviklet følgende forskningsmodell som oppsummerer de overnevnte hypotesene:



Figur 4: Forskningsmodell

Som det fremgår av forskningsmodellen over har vi foretatt en gruppering av de ulike markedsføringsmessige og organisasjonsmessige konsekvensene og endt opp med seks konsekvensfaktorer, da det er naturlig å anta at flere av konsekvensene vil lade på samme faktor. Dette vil vi for øvrig teste med en eksplorerende og en bekreftende faktoranalyse i forbindelse med den kvantitative hovedstudien.

Del IV: Kvantitativ hovedstudie

I den påfølgende delen vil vi i kapittel 6 ta for oss den kvantitative hovedstudien med tilhørende formål, samt metodisk tilnærming og operasjonalisering. I kapittel 7 og 8 vil vi gjennomføre statistiske analyser og en SEM-analyse med tilhørende evaluering. Videre vil vi i kapittel 9 foreta en diskusjon og drøfting av resultater, herunder sammenfatning av hypoteser og problemstilling, samt teoretiske og praktiske implikasjoner. I kapittel 10 vil vi foreta en evaluering av empiri og gjøre rede for de begrensningene som ligger til grunn for hovedstudien og som kan tenkes å ha hatt betydning for våre analyser og resultater. Avslutningsvis vil vi i kapittel 11 presentere noen konkrete forslag til videre forskning på avhandlingens tema, før vi i kapittel 12 samler trådene og trekker noen oppsummerende slutninger for å besvare avhandlingens problemstilling.

6 Kvantitativ hovedstudie

I dette kapitlet vil vi presentere den kvantitative hovedstudiens formål, samt metodisk tilnærming og operasjonalisering.

6.1 Formål med hovedstudien

Formålet med den kvantitative hovedstudien er å teste forskningsmodellen som vi har utviklet med utgangspunkt i Fishbein og Ajzens viden kjente holdning-til-handlingen-modell, det teoretiske fundamentet og den kvalitative forstudien. For å teste den utviklede modellen vil vi gjøre bruk av strukturmodellering, for på den måten å kunne belyse avhandlingens overordnede problemstilling:

«Hvilke markedsføringsmessige og organisasjonsmessige faktorer kan forklare variasjonen i produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser?»

6.2 Metodisk tilnærming og operasjonalisering

Basert på argumentasjonen i forbindelse med den kvalitative forstudien, velger vi også i dette tilfellet å fokusere på våre faktiske metodiske valg og kun trekke paralleller til teori der vi finner det hensiktsmessig for å kunne forklare og forsvare disse valgene.

6.2.1 Forskningsdesign

Avhandlingens problemstilling er formulert slik at den søker å forklare variasjoner i produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser ved hjelp av markedsføringsmessige og organisasjonsmessige faktorer. Vi ønsker med andre ord å studere en årsak-virkningssammenheng og problemstillingen er dermed å betrakte som forklarende (Johannessen, Tuft og Kristoffersen, 2010). Dette impliserer at studien har et *kausalt* forskningsdesign, hvor hensikten er å avdekke hvilke uavhengige variabler som kan betraktes som bakenforliggende årsaker til studiens avhengige variabler (Gripsrud og Olsson, 2000; Johannessen, Tuft og Kristoffersen, 2010).

Da vår utviklede forskningsmodell forutsetter at intensjoner forklares av holdninger, normative antakelser og erfaring, hvor førstnevnte igjen forklares av ulike markedsføringsmessige og organisasjonsmessige faktorer, antas det å foreligge samvariasjon mellom den avhengige sluttvariabelen og de øvrige variablene. På bakgrunn av samme argumentasjon må vi også kunne anta at en endring i de uavhengige variablene kommer før en endring i de avhengige variablene. I tillegg til dette har vi, basert på det teoretiske fundamentet og den kvalitative forstudien vår, forsøkt å eliminere faren for spuriøse sammenhenger ved å forsøke å avdekke og ta hensyn til alle relevante forklaringsvariabler. Ut fra dette anser vi de tre grunnleggende forutsetninger for kausalitet presentert av Gripsrud og Olssons (2000) for å være oppfylt.

Da vi, som tidligere nevnt, ønsker å belyse problemstillingen ved hjelp av strukturmodellering, fordres det videre et *ekstensivt* forskningsdesign, hvor vi går i bredden med et ønske om å generalisere fra et utvalg til en større populasjon (Jacobsen, 2005).

6.2.2 Valg av metode

Da vi med utgangspunkt i en teoretisk modell ønsker å studere årsakssammenhenger mellom et sett av forhåndsdefinerte variabler, som fordrer et ekstensivt forskningsdesign, har vi valgt å anvende en kvantitativ tilnærming. Dette fordi en kvantitativ metode innehar mange av de samme egenskapene som et ekstensivt design; man går i bredden og øker muligheten for å frembringe generaliserbare resultater (Jacobsen, 2005).

6.2.3 Innsamling av empiri og operasjonisering av måleinstrument

Grunnet studiens mål om å gi en statistisk beskrivelse av årsakssammenhenger knyttet til produsenters inngåelse av merkeallianser, fant vi det naturlig å foreta innsamling av *primærdata* gjennom anvendelse av en digital spørreundersøkelse. Da vi er interessert i gjennomsnittlige responser heller enn individuelle og unike meninger, legger denne innsamlingsmetoden et godt grunnlag for de statistiske analysene vi ønsker å gjennomføre (Jacobsen, 2005).

I forbindelse med hovedstudien har vi utviklet et måleinstrument bestående av 38 indikatorer knyttet til åtte latente og to observerte variabler. Disse latente og observerte variablene utgjør den tidligere presenterte forskningsmodellen vår og det er med andre ord denne som ligger til grunn for utviklingen av spørreskjemaet. Videre har vi valgt å tillegge spørreskjemaet en *prestrukturert* form, noe som innebærer at vi gjør bruk av forhåndsdefinerte svaralternativer på samtlige spørsmål (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Da vi har gjennomført en kvalitativ forstudie for å avdekke relevante svarkategorier til hovedstudien, anser vi faren for å gå glipp av sentral informasjon som minimal, og vi kan derfor forsvare bruken av en slik strukturering av spørreskjemaet. Videre har vi valgt å benytte oss av en form for 5-punkts Likert-skala, da dette er en mye brukt skala når man ønsker graderte vurderinger av påstander og holdningers styrke slik som i vårt tilfelle (Ringdal, 2007). Årsaken til at vi har valgt en 5-punkts skala er at vi opplever det som vanskelig å definere hva som ligger i de ulike svarkategoriene ved bruk av færre eller flere punkter.

Innledningsvis i spørreskjemaet har vi valgt å inkludere noen generelle og enkle spørsmål for å gi respondentene en myk start og på den måten sikre motivasjon til å fullføre undersøkelsen (ibid). I det påfølgende velger vi imidlertid å fokusere på måleinstrumentet til variablene i forskningsmodellen og kommer derfor ikke til å gå nærmere inn på de innledende spørsmålene.

Med unntak av spørsmålene tilknyttet erfaringsvariabelen, er samtlige av spørsmålene i spørreskjemaet formulert i tråd med Fishbein og Ajzens (1975) metoder for måling av variablene som inngår i deres holdning-til-handlingen-modell. For å sikre korrelasjon mellom de avhengige og uavhengige variablene har vi i tillegg utformet indikatorene på en slik måte at variablene korresponderer med hensyn på spesifikasjonsnivå (Fishbein og Ajzen, 1975; Supphellen et al., 2014). Dette fordi man kan oppnå mer nøyaktig prediksjon av intensjoner

ved å ta utgangspunkt i ett tidsperspektiv og la dette ligge til grunn for samtlige av variablene i forskningsmodellen (ibid). I forbindelse med dette har vi valgt å forsøke å predikere intensjoner om å inngå merkeallianser i løpet av de neste årene, og det er derfor viktig at de øvrige indikatorene som skal bidra til å forklare intensjoner også tar utgangspunkt i dette tidsperspektivet.

Nedenfor presenteres måleinstrumentet til de to avhengige variablene *intensjoner* og *holdninger*:

- Intensjoner:
- I1:** *Hvor sannsynlig er det at du vil ta initiativ til å inngå en merkeallianse i løpet av de neste årene?*
 - I2:** *Hvor sannsynlig er det at du vil ta initiativ til å utrede muligheten for å inngå en merkeallianse i løpet av de neste årene?*
 - I3:** *Hvor vesentlig er temaet merkeallianser i pågående diskusjoner om merkevaren?*

Holdninger: *Hva er din holdning til å inngå en merkeallianse for den aktuelle merkevaren de neste årene?*

H1: Ulønnsomt 1 2 3 4 5 Lønnsomt

H2: Ugunstig 1 2 3 4 5 Gunstig

H3: Negativt 1 2 3 4 5 Positivt

H4: Uheldig 1 2 3 4 5 Heldig

H5: Ufordelaktig 1 2 3 4 5 Fordelaktig

Som det fremgår av måleinstrumentet måles de tre spørsmålene tilknyttet intensjonsvariabelen langs én dimensjon, hvor de to første går fra *svært usannsynlig* til *svært sannsynlig* og det siste fra *svært uvesentlig* til *svært vesentlig*. Holdningsvariabelen måles derimot med ett spørsmål langs fem ulike dimensjoner. Dette er gjort i tråd med Fishbein og Ajzens metoder, men med et forsøk på å tilpasse holdningsdimensjonene til avhandlingens tema.

I likhet med det overnevnte er også måleinstrumentet for *normative antakelser* basert på Fishbein og Ajzens måleteknikker. Her var det imidlertid nødvendig å avklare hvem som er å betrakte som relevante andre i vårt tilfelle, noe som nettopp var ett av målene med den kvalitative forstudien. Nedenfor følger måleinstrumentet for denne variabelen:

Normative antakelser: *Hvordan vil følgende aktører reagere dersom det inngås en merkeallianse mellom det merket du har mest med å gjøre og et partnermerke i løpet av de neste årene?*

NA1: Myndighetene

NA2: Forbrukerne

NA3: Styret og ledergruppen i din bedrift

NA4: Din bedrifts eiere/aksjonærer

NA5: Det interne salgsapparatet

Denne indikatoren måles ved hjelp av én dimensjon som går fra *svært negativt* til *svært positivt*.

Som det fremgår av forskningsmodellen skal holdninger forklares av antakelser om konsekvenser. I tråd med Fishbein og Ajzen (1975) har vi ved hjelp av forstudien, samt det teoretiske fundamentet, avdekket en liste med konsekvenser relevante for avhandlingens tema. Videre har vi, som tidligere nevnt, foretatt en sammenfatning og gruppering av disse konsekvensene og endt opp med seks faktorer med tilhørende indikatorer:

Kostnads-
besparelser: *Merkealliansen vil kunne gi oss*

KB1: Reduserte produktutviklings- og produktlanseringskostnader
KB2: Reduserte produksjonskostnader
KB3: Reduserte markedsføringskostnader
KB4: Reduserte distribusjonskostnader
KB5: Økte kostnader i forbindelse med vedlikehold av alliansen

Økt merkeverdi: *Merkealliansen vil kunne gi vår merkevare*

MV1: Økt merkeverdi
MV2: Økt kredibilitet
MV3: Sterkere posisjonering (positiv differensiering)
MV4: Økt kjennskap blant forbrukerne
MV5: Svakere merkeimage (negative assosiasjoner)
MV6: Et mer utydelig merkeimage (uklare assosiasjoner)

Tilgang til nye *Merkealliansen vil kunne gi oss*

- kundegrupper og kompetanse:
- T1:** Tilgang til nye markeder
 - T2:** Tilgang til nye målgrupper
 - T3:** Tilgang til nye produktkategorier
 - T4:** Bedre eksponering i butikk
 - T5:** Tilgang på ressurser/kompetanse

Samarbeids- *Merkealliansen vil kunne føre til*

- utfordringer:
- SU1:** Mangel på kontroll
 - SU2:** Skjevt fordelt informasjon alliansepartene imellom
 - SU3:** Opportunistisk atferd fra én av alliansepartene
 - SU4:** Uenigheter og konflikter alliansepartene imellom grunnet ulik motivasjon for alliansen

Økt salg: *Merkealliansen vil kunne bidra til at vi oppnår*

- S1:** Økt salg

Økt motivasjon *Merkealliansen vil kunne bidra til at vi oppnår*

- internt i bedriften: **M1:** Økt engasjement og motivasjon blant ansatte

Alle disse indikatorene måles langs én og samme dimensjon, fra *svært usannsynlig* til *svært sannsynlig*.

Når det kommer til erfaringsvariabelen består den av egenutviklede spørsmål utformet i samarbeid med veileder, da dette er en variabel vi har valgt å inkludere som et tillegg til modellen til Fishbein og Ajzen:

Erfaring med *Ta stilling til følgende utsagn:*

- merkeallianser:
- E1:** Jeg har mye erfaring med merkeallianser
 - E2:** Jeg har stor kunnskap om merkeallianser
 - E3:** Merkevareredelse var et sentralt tema i min utdanning

Disse tre indikatorene måles også langs én og samme dimensjon, fra *helt uenig* til *helt enig*.

6.2.4 Utvalg av respondenter

Som tidligere antydnet er populasjonen som ligger til grunn for avhandlingen norske produsenter i FMCG-markedet, da det er i dette markedet vi finner flest eksempler på merkeallianser i Norge. Utvalget vårt består derfor, i likhet med utvalget i forstudien, av representanter for slike produsenter, nærmere bestemt produktsjefer, merkevaresjefer, markedssjefer og markedsdirektører. Dette er imidlertid en gruppe mennesker som det er vanskelig å få i tale og vi kan derfor betrakte utvalget vårt som relativt unikt.

Med bakgrunn i ønsket om å gjennomføre en SEM-analyse ved bruk av LISREL hadde vi et mål om å oppnå minst 150 respondenter, noe som i seg selv er et relativt lite, men tilstrekkelig, antall med tanke på bruk av strukturmodellering, men ambisiøst med tanke på populasjonens art. For å rekruttere disse respondentene benyttet vi oss av en kombinasjon av informasjon som utvalgskriterium, hvor respondenter som forventes å sitte på relevant informasjon velges ut, og den tidligere nevnte *snøballmetoden* (Jacobsen, 2005). Vi spilte først og fremst videre på respondentene fra forstudien og deres og veilederens nettverk, før vi så oss nødt til å foreta egne søk på internett basert på informasjonskriteriet etterfulgt av snøballmetoden. Vi opplevde denne rekrutteringsprosessen som noe utfordrende og endte kun opp med 120 mulige respondenter.

Spørreskjemaet ble deretter distribuert per e-post til de aktuelle respondentene ved bruk av databehandlingsprogrammet QuestBack. I tillegg til dette valgte vi å benytte oss av den andre distribusjonsmuligheten som QuestBack tilbyr ved å publisere en generert lenke til undersøkelsen på Facebook-siden til Salgs- og reklameforeningen i Bergen. Dette ble gjort etter en avtale inngått av veileder med et håp om å nå ut til flere aktuelle respondenter. Samtykke til deltakelse på undersøkelsen ble sikret gjennom et vedlagt informasjonsskriv som indikerte at innsendte svar impliserte samtykke (vedlegg 3). I dette informasjonsskrivet ble respondentene lovet anonymitet, da undersøkelsen ikke etterspør noen personlige opplysninger, samt at QuestBack har en egen funksjon som sikrer anonymitet ved å holde svar og e-postadresser adskilt.

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 04.03-04.04 2016 med automatisk purring én gang i uken. Undersøkelsen ble, som tidligere nevnt, distribuert per e-post til 120 respondenter og via en generert lenke, og vi fikk totalt inn 98 svar. Dette er en noe begrenset utvalgsstørrelse med tanke på hvilke analyser vi ønsker å gjennomføre, men likevel tilfredsstillende med tanke

på populasjonens unike art og våre begrensede tidsrammer. Nedenfor presenteres sentrale karakteristika ved dette utvalget:

Tabell 3: Utvalgskarakteristika

Prosentandel	
Kjønn	
Mann	32%
Kvinne	68%
Stilling	
Produktsjef	28%
Merkevaresjef	28%
Markedssjef	18%
Markedsdirektør	19%
Annet	7%

6.2.5 Valg av analysemetoder

Når det gjelder valg av statistiske analysemetoder har vi innledningsvis valgt å foreta en datareduksjon i form av en eksplorerende faktoranalyse ved hjelp av det statistiske analyseprogrammet SPSS. Videre har vi valgt å foreta en datascreening i form av beskrivende statistikk i SPSS, samt test for normalitet ved hjelp av det statistiske analyseprogrammet LISREL. I tillegg til dette har vi foretatt en bekreftende faktoranalyse og en SEM-analyse ved estimering av en full LISREL-modell. Vi vil gå nærmere inn på de ulike analysemetodene etter hvert som de anvendes i de to påfølgende kapitlene.

7 Statistisk analyse

I dette kapitlet vil vi innledningsvis foreta en datareduksjon ved bruk av en eksplorerende faktoranalyse, etterfulgt av en datascreening for å sikre kvaliteten på innsamlet empiri.

Deretter vil vi gjennomføre en bekreftende faktoranalyse for å avdekke om indikatorene lader som antatt etter datareduksjonen.

7.1 Datareduksjon ved bruk av eksplorerende faktoranalyse

Til tross for at vi i forkant av undersøkelsen hadde gjort oss opp en formening om hvilke indikatorer som ville lade på samme faktor og derfor lagt opp til en bekreftende faktoranalyse, velger vi likevel å gjennomføre en eksplorerende faktoranalyse ved bruk av det statistiske analyseprogrammet SPSS (se vedlegg 4). Dette fordi det effektive utvalget er noe begrenset i forhold til forskningsmodellens størrelse og kompleksitet, noe som gjør at vi finner det hensiktsmessig å identifisere det minste antallet faktorer som best mulig forklarer korrelasjonen mellom indikatorene våre (Sharma, 1996). På bakgrunn av den eksplorerende faktoranalysen og en grundig gjennomgang av teorien rundt måleinstrumentet velger vi derfor å fjerne følgende indikatorer:

H4: Uheldig 1 2 3 4 5 Heldig

NA1: Myndighetene

KB5: Økte kostnader i forbindelse med vedlikehold av alliansen

MV5: Svakere merkeimage (negative assosiasjoner)

T4: Bedre eksponering i butikk

E2: Jeg har stor kunnskap om merkeallianser

E3: Merke vareledelse var et sentralt tema i min utdanning

Årsaken til at disse indikatorene fjernes er først og fremst at de ikke lader særlig godt sammen med de øvrige indikatorene på den tenkte faktoren. Holdningsindikatoren **H4** lader imidlertid godt sammen med de øvrige indikatorene, men vi velger likevel å utelukke den, da vi innser at indikatoren har tilnærmet lik dimensjon som indikator **H2**. Når det gjelder normative antakelser viser den eksplorerende faktoranalysen at verken myndighetsindikatoren eller forbrukerindikatoren lader sammen med de øvrige interessentindikatorene. Dette synes vi er noe merkelig, da hele syv av åtte intervjuobjekter i forstudien nevner myndighetene som en sentral interessent, mens samtlige trekker frem forbrukerne. Imidlertid er vi, som nevnt, nødt

til å foreta en reduksjon av antall parametere. På bakgrunn av teori og funn fra forstudien finner vi det uaktuelt å ekskludere forbrukerindikatoren, da vi anser denne som mer sentral enn myndighetsindikatoren. Vi velger derfor å fjerne indikator **NA1**.

Når det kommer til **KB5** er dette den eneste kostnadsindikatoren som ikke lader på samme faktor som de øvrige indikatorene. I tillegg er det større fokus på de øvrige kostnadseffektene i både teorien og forstudien, og vi finner det derfor legitimt å fjerne **KB5**. Til tross for at **MV5** lader greit sammen med de øvrige indikatorene for den tenkte faktoren, velger vi å fjerne denne indikatoren. Dette kommer av at vi innser at denne indikatoren er mer eller mindre lik **MV6**, og at vi derfor kan redusere datasettet ytterligere ved å fjerne én av dem. Videre velger vi å fjerne **T4**, da denne lader på en egen faktor. Årsaken til dette kan tenkes å ha noe å gjøre med ordlyden i indikatoren i forhold til de øvrige tilgangsindikatorene.

Når det gjelder **E3** lader denne på en egen faktor i forhold til de to andre erfaringsindikatorene. I forbindelse med dette innser vi nå at denne indikatoren ikke måler det vi ønsker å måle, nemlig praktisk erfaring, og vi velger derfor å utelukke indikatoren. Et interessant alternativ kunne eventuelt vært å inkludere denne som en moderator, noe vi med hensyn på utvalgsstørrelsen velger å la være å gjøre for å sikre en enklest mulig modell. Videre står vi igjen med to indikatorer som det trolig kunne vært en fordel å splitte opp i to separate faktorer, men da vi først og fremst er interessert i å se på effekten av erfaring velger vi også å fjerne **E2** vedrørende kunnskap om merkeallianser.

Etter datareduksjonen over står vi fortsatt igjen med en relativt stor modell i forhold til utvalgsstørrelsen. For å gjøre modellen enklere velger vi derfor å utelukke *normative antakelser* som forklaringsvariabel. Normative antakelser vil utelukkende være av betydning i enhver situasjon, men vi ser oss nødt til å fokusere på den delen av modellen der hovedtyngden av vårt bidrag til fagfeltet ligger. Dette innebærer at vi sitter igjen med seks latente og tre observerbare variabler, samt at hypotese **H₉** utgår.

7.2 Datascreening

I dette delkapitlet vil vi gjennomføre en datascreening for å få en formening om kvaliteten på datamaterialet og avdekke eventuelle ekstreme uteliggere og ikke-normalitet (Jöreskog, 2002). I forbindelse med dette vil vi presentere beskrivende statistikk for de gjenværende

indikatorerne etter datareduksjonen og herunder kommentere frekvenser, gjennomsnitt og standardavvik, før vi avslutningsvis tester for normalitet i datasettet.

7.2.1 Beskrivende statistikk

Nedenfor følger en tabell med en oversikt over gjennomsnittsverdier, standardavvik og minimums- og maksimumsverdier med tilhørende frekvenser for samtlige indikatorer:

Tabell 4: Beskrivende statistikk

Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min.	Frekvens	Maks.	Frekvens
Intensjoner						
I1	3.306	1.196	1.000	9	5.000	17
I2	3.653	1.211	1.000	5	5.000	30
I3	3.041	1.284	1.000	13	5.000	16
Holdninger						
H1	3.592	0.810	1.000	1	5.000	8
H2	3.653	0.932	1.000	3	5.000	14
H3	3.694	0.878	2.000	11	5.000	16
H5	3.663	0.824	1.000	1	5.000	11
Erfaring med merkeallianser						
E1	2.969	1.162	1.000	11	5.000	9
Kostnadsbesparelser						
KB1	2.194	1.146	1.000	34	5.000	3
KB2	1.929	1.096	1.000	49	5.000	1
KB3	3.031	1.280	1.000	15	5.000	12
KB4	2.020	1.121	1.000	42	5.000	3
Økt merkeverdi						
MV1	3.673	1.013	1.000	3	5.000	19
MV2	3.704	0.933	1.000	2	5.000	17
MV3	3.969	0.936	1.000	2	5.000	29
MV4	3.622	1.153	1.000	8	5.000	21
MV6	2.724	0.982	1.000	12	5.000	4
Tilgang til nye kunde grupper og kompetanse						
T1	3.173	1.324	1.000	17	5.000	15
T2	3.888	0.872	1.000	2	5.000	23
T3	3.541	1.159	1.000	7	5.000	22
T5	3.347	1.006	1.000	7	5.000	9
Samarbeidsutfordringer						
SU1	2.929	1.077	1.000	10	5.000	5
SU2	2.918	0.904	1.000	6	5.000	2
SU3	2.714	0.919	1.000	7	5.000	3
SU4	2.878	1.008	1.000	8	5.000	3
Økt salg						
S1	4.061	0.686	2.000	3	5.000	23
Økt motivasjon internt i bedriften						
M1	3.398	1.013	1.000	2	5.000	13

Av tabellen over ser vi at flertallet av indikatorerne har en gjennomsnittsverdi på over 3, med unntak av indikatorerne for kostnadsbesparelser og samarbeidsutfordringer. Dette tyder på at flertallet av respondentene stort sett plasserer seg fra midten mot høyresiden av skalaen, noe

som også fremgår av frekvensfordelingen. Videre ser vi at respondentene i hovedsak benytter seg av hele skalaen fra 1 til 5, med unntak av noen få indikatorer, hvor vi ser at minimumsverdien er lik 2. Se for øvrig vedlegg 5 for korrelasjonsmatrisen til indikatorene.

Da vi designet spørreskjemaet i QuestBack valgte vi å benytte oss av funksjonen «obligatorisk svar» på samtlige spørsmål, da vi var forberedt på at det kom til å bli vanskelig å få stort nok utvalg og at vi derfor ikke ville ha råd til «missing» i datasettet. Ved en rask gjennomgang av datasettet fant vi heller ingen ekstreme uteliggere. Dette, i kombinasjon med at vi valgte å ikke inkludere en «vet ikke»-kategori, medfører at vi har et effektivt utvalg på 98 respondenter.

7.2.2 Test for normalitet

Det statistiske analyseprogrammet LISREL forutsetter at data er normalfordelt og anvender estimeringsteknikken *maximum likelihood* som standard (Bowen og Guo, 2012). Dersom dette gjøres på data som viser seg å ikke være normalfordelte, vil man kunne få feilaktige estimater og upålitelige tester (ibid). For å avgjøre hvilken estimeringsteknikk som skal benyttes i det påfølgende er det derfor avgjørende å kartlegge formen til datafordelingen ved å teste for normalitet. For å avgjøre om våre data er multivariat normalfordelte vil vi foreta tester for skjevhet og kurtose for samtlige indikatorer samlet sett:

Tabell 5: Test for normalitet

Skjevhet			Kurtose			Skjevhet og Kurtose	
Verdi	Z-verdi	P-verdi	Verdi	Z-verdi	P-verdi	Kji-kvadrat	P-verdi
277.801	9.605	0.000	834.782	5.846	0.000	126.437	0.000

Av Z-testen for multivariat skjevhet i tabellen over ser vi at p-verdien er lavere enn 0,05, noe som indikerer at datafordelingen vår er asymmetrisk rundt gjennomsnittsverdien (ibid). Data tyder derfor på at indikatorene samlet sett har signifikant multivariat skjevhet. I tillegg indikerer verdien i tabellen at vi har positiv skjevhet, og fordelingen synes derfor å være konsentrert til høyre for gjennomsnittsverdien (ibid). Videre ser vi av Z-testen for multivariat kurtose at også denne p-verdien er lavere enn 0,05, noe som sammen med verdien indikerer at vi har signifikant positiv multivariat kurtose for samtlige indikatorer samlet sett og dermed en spiss fordeling (ibid). I likhet med de foregående hypotesetestene er p-verdien for kji-kvadrat-testen lavere enn 0,05. Dette indikerer at indikatorene samlet sett har signifikant multivariat skjevhet og/eller kurtose.

De tre hypotesetestene over indikerer med andre ord at våre data ikke er multivariat normalfordelte. Test for univariat normalfordeling (vedlegg 6) viser for øvrig at de fleste indikatorene også isolert sett har signifikant skjevhet og/eller kurtose, og at de derfor heller ikke er univariat normalfordelte. Vi må derfor korrigere for ikke-normalitet ved estimering av modellen for å unngå feilaktige estimater og upålitelige tester. Dette vil vi gjøre ved å anvende estimeringsteknikken *robust maximum likelihood*, som beregner asymptotisk kovariansmatrise i tillegg til den vanlige kovariansmatrisen, i de påfølgende analysene (ibid). Førstnevnte matrise inneholder informasjon om skjevhet og kurtose som er nødvendig for å korrigere standardfeilene til estimatene og kji-kvadratene for ikke-normalitet (ibid).

7.3 Bekreftende faktoranalyse

Før vi går i gang med estimeringen av den fulle LISREL-modellen vil vi foreta en bekreftende faktoranalyse for forskningsmodellens seks latente faktorer med tilhørende indikatorer for å avdekke om indikatorene lader som antatt etter datareduksjonen. Nedenfor følger en oppsummering av parameterestimaterne med tilhørende t-verdier og forklaringsgrader for de latente faktorene:

Tabell 6: Bekreftende faktoranalyse

Indikator	Parameter	Standardisert faktorladning	T-verdi	R ²	Cronbachs alfa
Intensjoner					
I1	$\lambda_{1,1}^y$	0.893		0.797	
I2	$\lambda_{2,1}^y$	0.944	10.286 *	0.891	0.882
I3	$\lambda_{3,1}^y$	0.713	7.924 *	0.508	
Holdninger					
H1	$\lambda_{4,1}^y$	0.807		0.651	
H2	$\lambda_{5,1}^y$	0.934	11.718 *	0.872	0.927
H3	$\lambda_{6,1}^y$	0.895	10.873 *	0.802	
H5	$\lambda_{7,1}^y$	0.856	9.692 *	0.733	
Kostnadsbesparelser					
KB1	$\lambda_{2,2}^x$	0.674	5.229 *	0.455	
KB2	$\lambda_{3,2}^x$	0.789	8.287 *	0.622	0.730
KB3	$\lambda_{4,2}^x$	0.530	5.459 *	0.281	
KB4	$\lambda_{5,2}^x$	0.550	5.718 *	0.303	
Økt merkeverdi					
MV1	$\lambda_{6,3}^x$	0.894	11.761 *	0.800	
MV2	$\lambda_{7,3}^x$	0.807	8.137 *	0.652	
MV3	$\lambda_{8,3}^x$	0.795	6.994 *	0.632	0.509
MV4	$\lambda_{9,3}^x$	0.530	4.756 *	0.280	
MV6	$\lambda_{10,3}^x$	0.604	5.830 *	0.365	

Tilgang til nye kundegrupper og kompetanse					
T1	$\lambda_{11,4}^x$	0.634	6.181 *	0.401	
T2	$\lambda_{12,4}^x$	0.652	5.408 *	0.426	
T3	$\lambda_{13,4}^x$	0.632	5.931 *	0.400	0.691
T5	$\lambda_{14,4}^x$	0.517	5.174 *	0.267	
Samarbeidsutfordringer					
SU1	$\lambda_{15,5}^x$	0.716	8.835 *	0.512	
SU2	$\lambda_{16,5}^x$	0.852	10.390 *	0.726	
SU3	$\lambda_{17,5}^x$	0.779	8.496 *	0.607	0.850
SU4	$\lambda_{18,5}^x$	0.747	8.018 *	0.559	

* signifikant på 5%-nivå.

Som vi ser av tabellen over er alle de standardiserte faktorladningene godt over det Ringdal (2007) betegner som et minstekrav på 0,4. Faktorladningene viser til korrelasjonen mellom de observerte indikatorene og deres respektive faktorer (ibid). Høye faktorladninger tyder derfor på at de observerte indikatorene måler det de har til hensikt å måle og at vi har god estimering av målemodellene for X og Y i faktormodellene. Videre ser vi at samtlige av indikatorene har t-verdier over kritisk verdi på 1,96, noe som innebærer at alle indikatorene er signifikante på 5%-nivå og derfor egnet til å måle sine respektive faktorer (ibid). Når det gjelder indikatorenes forklaringsgrader er disse stort sett gode, og store deler av variansen til disse ser derfor ut til å bli forklart av deres underliggende faktorer (ibid). Eksempelvis ser vi at om lag 80% av variansen i indikator I1 blir forklart av den underliggende faktoren *intensjoner*, da R^2 er lik 0,797. Vi ser imidlertid at KB3, KB4, MV4, MV6 og T5 har noe lave, men likevel akseptable, forklaringsgrader.

Videre har vi beregnet reliabilitetsmålet Cronbachs alfa for hver indikator. Dette målet har til hensikt å måle grad av intern konsistens indikatorene imellom, og ønskes i intervallet fra 0,7 til 0,9 (Kline, 2005). Som vi ser av tabellen over har faktorene *kostnadsbesparelser* og *tilgang til nye kundegrupper og kompetanse* alfa-verdier på rundt 0,70, noe som indikerer tilfredsstillende reliabilitet, mens *intensjoner*, *holdninger* og *samarbeidsutfordringer* har verdier rundt 0,8-0,9 og dermed svært god til utmerket reliabilitet (ibid). Når det gjelder faktoren *økt merkeverdi* har denne en alfa-verdi på 0,509, noe som er relativt lavt. Imidlertid viser denne faktoren til gode faktorladninger, t-verdier og akseptable forklaringsgrader, noe som i kombinasjon med teori gjør at vi anser det som legitimt å beholde denne faktoren og alle dens tilhørende indikatorer.

Alt i alt synes våre valgte indikatorer å være gode observerte indikatorer for å måle de ulike latente faktorene.

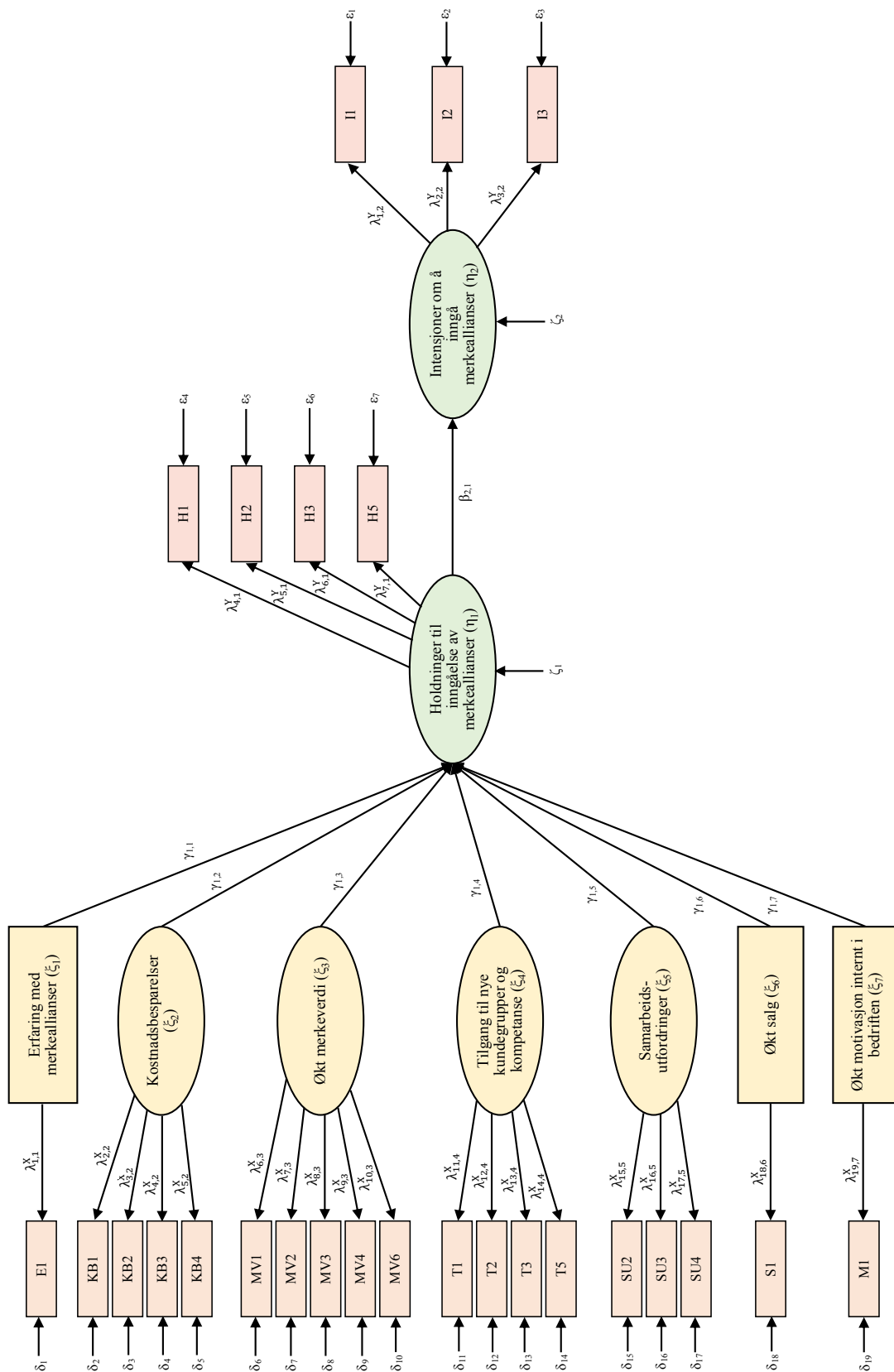
8 SEM-analyse ved estimering av en full LISREL-modell

I dette kapitlet vil vi ved hjelp av det statistiske analyseprogrammet LISREL foreta en SEM-analyse, *Structural Equation Modeling*-analyse, som har til hensikt å teste hypoteser vedrørende sammenhenger mellom latente variabler og/eller observerte og latente variabler (Kline, 2005; Bowen og Guo, 2012). Dette vil vi gjøre ved estimering av en full LISREL-modell. I den forbindelse vil vi innledningsvis presentere vår endelige forskningsmodell med tilhørende LISREL-notasjoner. Videre følger en presentasjon med påfølgende diskusjon av estimert måle- og strukturmodell, før vi gjør rede for indirekte, direkte og totale effekter på modellens sluttvariabel. Avslutningsvis vil vi foreta en evaluering av undersøkelsens kvalitet ved å vurdere modellens tilpasning, dens reliabilitet og validitet.

8.1 Presentasjon av forskningsmodell

I figur 5 presentert nedenfor gjengis vår endelige forskningsmodell med tilhørende notasjoner. Denne består av de to avhengige latente variablene *holdninger* (η_1) og *intensjoner* (η_2), hvor sistnevnte representerer vår sluttvariabel. Videre består modellen av de syv uavhengige variablene *erfaring med merkeallianser* (ξ_1), *kostnadsbesparelser* (ξ_2), *økt merkeverdi* (ξ_3), *tilgang til nye kundegrupper og kompetanse* (ξ_4), *samarbeidsutfordringer* (ξ_5), *økt salg* (ξ_6) og *økt motivasjon internt i bedriften* (ξ_7), hvor ξ_2 - ξ_5 er latente variabler. De to avhengige variablene måles ved de observerte indikatorene Y_1 - Y_7 , og de syv uavhengige variablene ved de observerte indikatorene X_1 - X_{19} . Videre representerer symbolet δ_i feilledet til de observerte indikatorene X , mens ε_i viser til feilledet til de observerte indikatorene Y og ζ_i til feilledet til de avhengige variablene η_1 - η_2 . Faktorladningene λ_{ij} refererer til korrelasjonen mellom de observerte indikatorene og deres tilhørende variabel, og beskriver med andre ord relasjonen mellom X og ξ , og Y og η i målemodellene. Videre tolkes strukturparameterne γ_{ij} som sammenhengen mellom ξ_{ij} og η_{ij} , og β_{ij} som relasjonen mellom η_1 og η_2 i strukturmodellen.

Som antydnet over består den fulle LISREL-modellen av to målemodeller og én strukturmodell. I vedlegg 7 presenteres målemodellene for X og Y , samt strukturmodellen, uttrykt med et sett av likninger som indikerer relasjonene mellom henholdsvis de observerte indikatorene og deres respektive variabler, og de uavhengige og avhengige variablene (Sharma, 1996).



Figur 5: Måle- og strukturmodell

Som det fremgår av figur 5 har vi valgt å utelukke indikator SU1 vedrørende mangel på kontroll, noe som kommer av at denne indikatoren har en modifikasjonsindeks på 22,5 mot faktoren ξ_4 , *tilgang til nye kundegrupper og kompetanse*. Dette er relativt høyt og innebærer at LISREL foreslår å åpne for en kryssladning mellom SU1 og denne faktoren for å redusere kji-kvadraten til modellen og derigjennom øke tilpasningen (Bowen og Guo, 2012). Dette virker imidlertid ikke fornuftig ut fra teori og vi har derfor valgt å utelate denne indikatoren fra modellen for å bedre dens tilpasning. Vi synes for øvrig at det er litt synd å utelate SU1, da mangel på kontroll fremstår som en sentral konsekvens av strategiske allianser i litteraturen. Imidlertid kan det tenkes at indikatoren fungerer dårlig grunnet uklar formulering, og at respondentene kanskje ikke forstår hva som ligger i selve begrepet.

8.2 Estimert måle- og strukturmodell

I de påfølgende delkapitlene vil vi presentere parameterestimaterne for målemodell X og Y, samt for strukturmodellen. Mer spesifikt presenteres og diskuteres standardiserte faktorladninger, strukturparametere, standardfeil, t-verdier og forklaringsgrader.

8.2.1 Målemodell for X

Tabell 7: Parameterestimater målemodell X

Indikator	Parameter	Standardisert faktorladning	Standardfeil	T-verdi	R ²
Erfaring med merkeallianser					
E1	$\lambda_{1,1}^x$	1.000			1.000
Kostnadsbesparelser					
KB1	$\lambda_{2,2}^x$	0.671	0.125	6.134 *	0.451
KB2	$\lambda_{3,2}^x$	0.796	0.092	9.520 *	0.634
KB3	$\lambda_{4,2}^x$	0.542	0.118	5.893 *	0.294
KB4	$\lambda_{5,2}^x$	0.530	0.106	5.608 *	0.281
Økt merkeverdi					
MV1	$\lambda_{6,3}^x$	0.872	0.079	11.153 *	0.760
MV2	$\lambda_{7,3}^x$	0.808	0.089	8.479 *	0.653
MV3	$\lambda_{8,3}^x$	0.802	0.101	7.437 *	0.644
MV4	$\lambda_{9,3}^x$	0.544	0.127	4.946 *	0.295
MV6	$\lambda_{10,3}^x$	0.629	0.100	6.195 *	0.395
Tilgang til nye kundegrupper og kompetanse					
T1	$\lambda_{11,4}^x$	0.674	0.128	6.993 *	0.454
T2	$\lambda_{12,4}^x$	0.657	0.099	5.784 *	0.432
T3	$\lambda_{13,4}^x$	0.568	0.121	5.452 *	0.323
T5	$\lambda_{14,4}^x$	0.526	0.101	5.231 *	0.276
Samarbeidsutfordringer					
SU2	$\lambda_{15,5}^x$	0.769	0.081	8.559 *	0.591
SU3	$\lambda_{16,5}^x$	0.818	0.087	8.673 *	0.669
SU4	$\lambda_{17,5}^x$	0.808	0.090	9.068 *	0.653

Økt salg			
S1	$\lambda_{18,6}^x$	1.000	1.000
Økt motivasjon internt i bedriften			
M1	$\lambda_{19,7}^x$	1.000	1.000

* Signifikant på 5%-nivå.

Som det fremgår av tabellen over er de standardiserte faktorladningene og forklaringsgradene til indikatorene E1, S1 og M1 satt lik 1, da de er alene om å måle sine respektive faktorer. Vi får derfor ikke oppgitt standardfeil og t-verdier for disse indikatorene. Når det gjelder de øvrige indikatorene ser vi at alle disse har standardiserte faktorladninger godt over minstekravet på 0,4, lave standardfeil og t-verdier over kritisk verdi på 1,96. Dette innebærer at KB1-KB4 er signifikante indikatorer på *kostnadsbesparelser*, MV1-MV4 og MV6 på *økt merkeverdi*, T1-T3 og T5 på *tilgang til nye kundegrupper og kompetanse* og SU2-SU4 på *samarbeidsutfordringer*. Videre viser forklaringsgradene, som varierer fra 0,276-0,760, at vi stort sett har moderat til svært god reliabilitet i målemodellen for X ved at store deler av variansen i indikatorene blir forklart av deres underliggende faktorer. I likhet med resultatene fra den bekreftende faktoranalysen ser vi at forklaringsgradene til KB3, KB4, MV4 og T5 er noe lave, men likevel ikke kritiske.

8.2.2 Målemodell for Y

Tabell 8: Parameterestimer målemodell Y

Indikator	Parameter	Standardisert faktorladning	Standardfeil	T-verdi	R ²
Intensjoner					
I1	$\lambda_{1,2}^y$	0.907			0.824
I2	$\lambda_{2,2}^y$	0.915	0.081	12.669 *	0.838
I3	$\lambda_{3,2}^y$	0.741	0.101	8.662 *	0.549
Holdninger					
H1	$\lambda_{4,1}^y$	0.803			0.645
H2	$\lambda_{5,1}^y$	0.938	0.111	12.051 *	0.880
H3	$\lambda_{6,1}^y$	0.888	0.109	11.001 *	0.788
H5	$\lambda_{7,1}^y$	0.859	0.112	9.725 *	0.738

* Signifikant på 5%-nivå.

Da LISREL setter faktorladningen til den første indikatoren for hver faktor lik 1 slik at disse blir referanseindikatorer for å tildele de latente faktorene målenivå (Kline, 2005), viser ikke tabellen over standardfeil og t-verdi for indikatorene I1 og H1. Videre kommer det frem av tabellen at samtlige indikatorer har relativt høye faktorladninger med tilhørende lave standardfeil, samtidig som alle t-verdiene er over kritisk verdi. Våre data tyder derfor på at

indikatorerne I2 og I3 er signifikante indikatorer på *intensjoner* og H2, H3 og H5 på *holdninger*. Dessuten ser vi at alle forklaringsgradene er over 0,5, noe som indikerer at vi har svært god reliabilitet i målemodellen for Y.

8.2.3 Strukturmodellen

Tabell 9: Parameterestimer strukturmodell

Hypoteser/Relasjoner	Parameter	Standardisert strukturparameter	Standardfeil	T-verdi
H ₁ : Erfaring-Intensjoner	$\gamma_{2,1}$	0.114	0.075	1.407
H ₂ : Erfaring-Holdninger	$\gamma_{1,1}$	0.224	0.046	2.718 *
H ₃ : Kostnadsbesparelser-Holdninger	$\gamma_{1,2}$	-0.129	0.072	1.160
H ₄ : Økt merkeverdi-Holdninger	$\gamma_{1,3}$	0.374	0.073	3.349 *
H ₅ : Tilgang-Holdninger	$\gamma_{1,4}$	0.173	0.077	1.474
H ₆ : Samarbeidsutfordringer-Holdninger	$\gamma_{1,5}$	0.103	0.063	1.055
H ₇ : Økt salg-Holdninger	$\gamma_{1,6}$	0.405	0.090	4.252 *
H ₈ : Økt motivasjon-Holdninger	$\gamma_{1,7}$	-0.010	0.047	-0.140
H ₁₀ : Holdninger-Intensjoner	$\beta_{2,1}$	0.745	0.152	8.167 *

* Signifikant på 5%-nivå.

I strukturmodellen knyttes de estimerte parameterne direkte til våre utviklede forskningshypoteser. Det vi umiddelbart legger merke til ved tabellen over er at strukturparameterne stort sett er relativt lave, og at $\gamma_{1,2}$, $\gamma_{1,5}$ og $\gamma_{1,7}$ har fått motsatt fortegn av det vi hadde forventet ut fra teori. Imidlertid ser vi at disse, i tillegg til $\gamma_{2,1}$ og $\gamma_{1,4}$, ikke er signifikante, noe som innebærer at hypotesene H₁, H₃, H₅, H₆ og H₈ ikke blir støttet av modellen. For øvrig har disse hypotesene, med unntak av H₈, likevel høyere estimerte strukturparametere enn sine tilhørende standardfeil. Vi velger derfor å beholde hypotesene, da det kan tenkes at disse kunne blitt signifikante dersom utvalgsstørrelsen hadde vært større.

De fire øvrige hypotesene får derimot støtte, da disse har signifikante strukturparametere og tilhørende lave standardfeil. Videre ser vi at den estimerte strukturparameteren til hypotese H₁₀, $\beta_{2,1}$, er relativt høy, og med en koeffisient på 0,745 ser holdninger derfor ut til å ha sterk positiv effekt på intensjoner.

Nedenfor presenteres forklaringsgradene til strukturmodellen:

Tabell 10: Forklaringsgrader strukturmodell

	R^2
Holdninger (η_1)	0.571
Intensjoner (η_2)	0.626

Av tabellen over ser vi at hele 57% av variansen i holdningsvariabelen (η_1) blir forklart av de syv uavhengige variablene *erfaring med merkeallianser, kostnadsbesparelser, økt merkeverdi, tilgang til nye kundegrupper og kompetanse, samarbeidsutfordringer, økt salg og økt motivasjon internt i bedriften*. Videre ser vi at om lag 63% av variansen i intensjonsvariabelen (η_2) blir forklart av den uavhengige variabelen *erfaring med merkeallianser* og den avhengige latente variabelen *holdninger*. Slike høye forklaringsgrader indikerer videre at relevante variabler er inkludert i modellen.

8.3 Indirekte, direkte og totale effekter

I tabellen nedenfor gjengis indirekte, direkte og totale effekter av de ulike faktorene på den avhengige sluttvariabelen *intensjoner*:

Tabell 11: Indirekte, direkte og totale effekter

Fra-til	Indirekte effekter		Direkte effekter		Totale effekter	
	Parameterverdi	T-verdi	Parameterverdi	T-verdi	Parameterverdi	T-verdi
Holdninger- Intensjoner			0.745	8.167	0.745	8.167 *
Erfaring- Intensjoner	0.167	2.823 *	0.114	1.407	0.281	3.074 *
Kostnadsbesparelser- Intensjoner	-0.096	-1.171			-0.096	-1.171
Økt merkeverdi- Intensjoner	0.279	3.090 *			0.279	3.090 *
Tilgang- Intensjoner	0.129	1.466			0.129	1.466
Sam.utfordringer- Intensjoner	0.076	1.047			0.076	1.047
Økt salg- Intensjoner	0.301	4.270 *			0.301	4.270 *
Økt motivasjon- Intensjoner	-0.008	-0.140			-0.008	-0.140

* Signifikant på 5%-nivå.

Som det fremgår av tabellen over er det kun *holdninger, erfaring med merkeallianser, økt merkeverdi og økt salg* som har signifikant effekt på sluttvariabelen *intensjoner*. Dette henger naturlig nok sammen med at de øvrige uavhengige variablenes effekt på *intensjoner* kun måles indirekte via *holdninger*, og ettersom disse variablene ikke har noen signifikant effekt

på *holdninger*, vil de naturlig nok heller ikke ha noen signifikant indirekte effekt på *intensjoner*.

Når det gjelder de signifikante effektene ser vi at alle disse er positive. *Holdninger* synes å ha en sterk positiv effekt på *intensjoner*, mens de øvrige variablene har moderate positive effekter på sluttvariabelen. Av disse ser vi at det er *økt salg* som har den sterkeste indirekte effekten, etterfulgt av *økt merkeverdi* og deretter *erfaring med merkeallianser*.

8.4 Modellens tilpasning

I det påfølgende vil vi foreta en vurdering av den fulle modellens tilpasning for å avdekke i hvilken grad den empiriske kovariansmatrisen samsvarer med den impliserte kovariansmatrisen (Schermelleh-Engel, Moosbrugger og Müller, 2003). Dette vil vi gjøre ved å presentere en rekke tester og tilpasningsindekser:

Tabell 12: Tilpasningsindekser

Tilpasningsindekser	Verdi	Vurdering
$\chi^2 (C_3)$	311.344 (p-verdi = 0.0505)	Akseptert
RMSEA	0.038	God tilpasning
Close-fit-test	0.291	Akseptert
Inkrementelle tilpasningsindekser		
NFI	0.776	Dårlig tilpasning
CFI	0.963	Akseptabel tilpasning
SRMR	0.0736	Akseptabel tilpasning
Absolutte tilpasningsindekser		
GFI	0.790	Dårlig tilpasning
AGFI	0.729	Dårlig tilpasning

Som vi ser av tabellen over har vi benyttet Satorra-Bentler χ^2 -kvadraten, da denne korrigerer for ikke-normalitet og anbefales ved små utvalg som i vårt tilfelle (Browne og Cudeck, 1993). Vi har en χ^2 -kvadrat-verdi på 311,344 med tilhørende p-verdi på 0,0505 som er høyere enn 0,05. Dette innebærer at χ^2 -kvadrat-testen støtter modellen vår og indikerer god tilpasning. Med tanke på at dette er en test som bygger på strenge forutsetninger, synes dette å være et godt resultat. Imidlertid er testen svært sensitiv for utvalgsstørrelse, og det kan derfor tenkes at vårt begrensede utvalg og eventuell støy kan ha påvirket teststyrken (Schermelleh-Engel et al., 2003). Randi Hammervold og Ulf H. Olsson (2011) argumenterer i den forbindelse for at χ^2 -kvadrat-testen har en tendens til å akseptere feilspesifiserte modeller med lav reliabilitet i tilfeller med små utvalg. For å avdekke hvorvidt modellen vår er feilspesifisert fordres derfor en evaluering av øvrige tilpasnings- og reliabilitetsmål.

RMSEA, *Root Mean Square Error of Approximation*, er et estimat som måler avviket per frihetsgrad mellom den impliserte og den observerte kovariansmatrisen og tester for nære tilpasning, til forskjell fra χ^2 -kvadrat-testen som tester for eksakt tilpasning (Bowen og Guo, 2012; Schermelleh-Engel et al., 2003). Dette målet ønskes så nære null som mulig, og helst lavere enn 0,05, for at vi skal kunne si at modellen har god tilpasning (Schermelleh-Engel et al., 2003; Browne og Cudeck, 1993). Av tabellen over ser vi at vi har en RMSEA-verdi på 0,038, noe som indikerer god tilpasning. Close-fit-testen er en hypotesetest som har til hensikt å avdekke hvorvidt RMSEA-verdien faktisk er signifikant lavere enn 0,05. Vi ser at p-verdien til denne testen er lik 0,291 og vi kan dermed konkludere med at testen aksepterer modellen, og at data tyder på at RMSEA er signifikant lavere enn 0,05 (Schermelleh-Engel et al., 2003).

NFI, *Normed Fit Index*, og CFI, *Comparative Fit Index*, er det vi kaller inkrementelle tilpasningsindekser, og benyttes her for å sammenligne vår modells tilpasning med en uavhengighetsmodell, en modell hvor alle parameterne er satt lik null (Kline, 2005). Vi ser av tabellen at vi har en NFI-verdi på 0,776 som i tråd med Schermelleh-Engel et al. (2003) antyder dårlig tilpasning, da verdien er lavere enn 0,90. Dette tilpasningsmålet er imidlertid sensitivt for både støy og små utvalg, og det kan derfor tenkes at NFI er underestimert grunnet vår begrensede utvalgsstørrelse (ibid). Dette underbygges av en mye høyere CFI på 0,963 som antyder akseptabel tilpasning, da dette målet ikke påvirkes av utvalgsstørrelse og støy i like stor grad som NFI (ibid).

SRMR, *Standardized Root Mean Square Residual*, er et mål basert på kovariansresidualer og måler differansen mellom observerte og estimerte korrelasjoner (Kline, 2005). Dette målet ønskes så nære null som mulig, og med en verdi på 0,0736 indikerer våre data akseptabel tilpasning (Schermelleh-Engel et al., 2003).

Avslutningsvis har vi GFI, *Goodness of Fit*, og AGFI, *Adjusted Goodness of Fit*, som er såkalte absolutte tilpasningsindekser (Kline, 2005). Desto nærmere 1 disse indeksene er, desto bedre er forbedringen fra ingen modell til vår spesifiserte modell (Jöreskog og Sörbom, 1993). GFI er som angitt i tabellen på 0,790. Dette er under grensen for akseptabel tilpasning på 0,90 og antyder derfor dårlig tilpasning (Schermelleh-Engel et al., 2003). Vi ser imidlertid at differansen mellom GFI og støysensitive NFI ikke er særlig stor, noe som tyder på at vi ikke har betydelig støy i data. Det kan derfor tenkes at det først og fremst er den begrensede utvalgsstørrelsen, i kombinasjon med en relativt stor modell, som bidrar til underestimering

av disse indeksene, da begge er sensitive for små utvalg (Kline, 2005). Videre har vi en AGFI-verdi på 0,729. Denne indeksen justerer for antall frihetsgrader relativt til antall variabler og straffer derfor komplekse modeller (ibid). I likhet med GFI indikerer AGFI dårlig tilpasning, da verdien er lavere enn grenseverdien for akseptabel tilpasning på 0,85 (Schermelleh-Engel et al., 2003). Imidlertid ser vi at justeringen fra GFI til AGFI er minimal.

Oppsummert kan vi konkludere med at modellen vår stort sett har akseptabel til dårlig tilpasning. Imidlertid ser vi at de indeksene som antyder dårlig tilpasning er indekser som høyst sannsynlig har latt seg påvirke av vår begrensede utvalgsstørrelse. Da det er en kjensgjerning at tilpasningsindekser ofte lar seg påvirke av blant annet utvalgsstørrelse (Hammervold og Olsson, 2011), er det likevel mulig at modellen tilpasser data godt til tross for at én eller flere tilpasningsindekser antyder dårlig tilpasning (Schermelleh-Engel et al., 2003). På bakgrunn av dette kan det tenkes at modellen ville fått en bedre total tilpasning dersom vi hadde lyktes i å rekruttere et større utvalg til undersøkelsen vår, og vi ser derfor ingen grunn til å avskrive modellens anvendbarhet.

8.5 Reliabilitet

Reliabilitet viser til en undersøkelses troverdighet og dreier seg om i hvilken grad gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samsvarende resultater (Ringdal, 2007). En evaluering av undersøkelsens reliabilitet har med andre ord til hensikt å avdekke eventuelle tilfeldige målefeil (ibid). For å vurdere reliabiliteten vil vi innledningsvis kommentere forklaringsgrader og Cronbachs alfa, før vi beregner og kommenterer reliabilitetsmålene *Composite Reliability Measure* og *Average Variance Extracted* for SEM-analysen, samt foretar en test for å avdekke eventuell *Common Method Variance*.

Resultatene i delkapitlet 8.2 *Estimert måle- og strukturmodell* viser stort sett gode forklaringsgrader for målemodellene, da R^2 varierer fra 0,276-0,880. Dette indikerer derfor at vi har moderat til svært god reliabilitet i modellen.

Når det gjelder Cronbachs alfa ser vi i delkapittel 7.3 *Bekreftende faktoranalyse* at denne er over grenseverdien på 0,7 for samtlige faktorer med unntak av *økt merkeverdi*, noe som tyder på høy intern konsistens mellom de observerte indikatorene som lader på felles faktor, og videre tilfredsstillende til utmerket reliabilitet. Årsaken til at *økt merkeverdi* ikke har så god

reliabilitet kan være at indikatorene er utviklet basert på teori og egen forstudie, og ikke ut fra et validert måleinstrument.

8.5.1 Composite Reliability Measure og Average Variance Extracted

For en ytterligere vurdering av modellens reliabilitet vil vi, ved bruk av standardiserte estimater, beregne *Composite Reliability Measure* (CR) og *Average Variance Extracted* (AVE) for hver av de avhengige og uavhengige latente variablene.

Composite Reliability Measure kan beregnes ved bruk av følgende formel (Fornell og Larcker, 1981):

$$\rho_c = \frac{(\sum\lambda)^2}{(\sum\lambda)^2 + \sum\text{var}(\delta)}$$

Average Variance Extracted kan beregnes ved bruk av følgende formel (ibid):

$$\rho_v = \frac{\sum\lambda^2}{\sum\lambda^2 + \sum\text{var}(\delta)}$$

I tabellen nedenfor presenteres de beregnede målene for hver enkelt variabel:

Tabell 13: Composite Reliability Measure og Average Variance Extracted

Variabel	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Intensjoner (η_2)	0.893	0.738
Holdninger (η_1)	0.928	0.765
Kostnadsbesparelser (ξ_2)	0.733	0.414
Økt merkeverdi (ξ_3)	0.856	0.549
Tilgang til nye kundegrupper og kompetanse (ξ_4)	0.701	0.371
Samarbeidsutfordringer (ξ_5)	0.841	0.638

Som vi ser av tabellen over har alle de latente variablene en CR-verdi langt over grenseverdien på 0,6, noe som indikerer god begrepsreliabilitet og høy intern konsistens (Bagozzi og Yi, 1988). CR måler imidlertid ikke graden av varians fanget opp av den enkelte latente variabelen relativt til graden av varians grunnet målefeil, og det er derfor hensiktsmessig å inkludere AVE som et mer konservativt tilleggsmål på reliabilitet (Fornell og Larcker, 1981). Vi ser at flertallet av variablene har AVE-verdier over grenseverdien på

0,5 (Bagozzi og Yi, 1988), med unntak av *kostnadsbesparelser og tilgang til nye kundegrupper og kompetanse*. Ifølge Claes Fornell og David F. Larcker (1981) innebærer lave AVE-verdier at variansen forårsaket av målefeil er større enn variansen fanget opp av de to nevnte latente variablene, noe som gjør reliabiliteten til de observerte indikatorene, så vel som til de latente variablene, noe tvilsom. Dette virker rimelig med tanke på at vi i delkapittel 8.2 *Estimert måle- og strukturmodell* ser at de nevnte latente variablene ikke har noen signifikant effekt på *holdninger* og derfor heller ikke på *intensjoner*.

8.5.2 Common Method Variance

I tilfeller hvor mer enn én variabel måles ved bruk av ett og samme måleinstrument på de samme respondentene på ett og samme tidspunkt, kan man risikere såkalt *Common Method Variance* (CMV) (Chang, van Witteloostuijn og Eden, 2010). CMV viser til varians forårsaket av undersøkelsesmetoden heller enn de målte faktorene i seg selv, og kan generere systematiske målefeil, falsk intern konsistens og spuriøse sammenhenger mellom faktorer (Chang et al., 2010; Krishnaveni og Deepa, 2013). Det at vi har valgt å dele opp studien vår i to ulike seksjoner kan tenkes å ha bidratt til å redusere eventuelle problemer med CMV, men vi ønsker likevel å undersøke hvorvidt det foreligger CMV i våre data. Dette vil vi gjøre ved å gjennomføre Harmans én-faktor-test ved bruk av en bekreftende faktoranalyse hvor vi tester alle de 26 indikatorene mot én felles faktor og vurderer denne én-faktor-modellens tilpasning (Podsakoff, MacKenzie, Lee, Podsakoff og Zedeck, 2003):

Tabell 14: Harmans én-faktor-test CFA

Tilpasningsmål	Verdi	Vurdering
χ^2 (C_3)	725.904 (p-verdi = 0.000)	Ikke akseptert
RMSEA	0.121 (p-verdi = 0.000)	Ikke akseptert
NFI	0.478	Dårlig tilpasning
CFI	0.600	Dårlig tilpasning
SRMR	0.132	Dårlig tilpasning
GFI	0.576	Dårlig tilpasning

Som det fremgår av tabellen over er det ingen av de gjengitte tilpasningsmålene som støtter én-faktor-modellen, og det tyder derfor på at CMV ikke er årsaken til relasjonene mellom de ulike variablene (Mossholder, Bennett, Kemery og Wesolowski, 1998). På bakgrunn av dette kan vi anta at den interne konsistensen mellom de observerte indikatorene avdekket ved Cronbachs alfa ikke skyldes CMV. Harmans test har for øvrig blitt kritisert av en rekke forskere for å være noe ufullstendig og vi kan ikke med sikkerhet utelukke CMV ved bruk av

denne testen (Chang et al., 2010). Imidlertid gir testen en indikasjon på at CMV ikke er av stor betydning i dette tilfellet og derfor ikke avgjørende for tolkningen av resultatene.

På bakgrunn av forklaringsgrader, Cronbachs alfa, *Composite Reliability Measure*, *Average Variance Extracted* og *Common Method Variance* tyder det på at vi generelt har god reliabilitet i målemodellene og strukturmodellen. Dette, i kombinasjon med resultatet fra kji-kvadrat-testen og lite støy, indikerer at modellen vår ikke er feilspesifisert, men at det hovedsakelig er den begrensede utvalgsstørrelsen som forårsaker underestimerte tilpasningsindekser.

8.6 Begrepsvaliditet

Da vår studie i hovedsak tar sikte på å måle uobserverbare faktorer, er det hensiktsmessig å vurdere målemodellens validitet, nærmere bestemt å evaluere *begrepsvaliditeten*.

Begrepsvaliditet refererer til om vi faktisk måler de teoretiske begrepene vi ønsker å måle og hvorvidt måleinstrumentet oppfører seg som antatt (Gripsrud og Olsson, 2000). Da intensjoner om å inngå merkeallianser er et lite studert fenomen, har vi i stor grad vært nødt til å utvikle spørsmålene til spørreskjemaet selv. Vi har med andre ord ikke hatt anledning til å benytte oss av et validert måleinstrument, noe som kan ha hatt innvirkning på begrepsvaliditeten. Da det er vi som forskere som på forhånd definerer hva som er av interesse, kan vi heller ikke garantere at relevante variabler ikke har blitt utelatt, og vi kan derfor sette spørsmålstegn ved spørreskjemaets gyldighet og overfladiskhet.

For å styrke begrepsvaliditeten har vi imidlertid utformet måleinstrumentet i tråd med teori og den kvalitative forstudien gjennomført for å avdekke relevante variabler. Videre har vi gjennomført både en eksplorerende og en bekreftende faktoranalyse for å avdekke om indikatorer som antas å måle det samme teoretiske begrepet faktisk lader på felles faktor. Følgelig er det resultatene fra disse faktoranalysene som ligger til grunn for senere gjennomførte analyser, og det er derfor rimelig å anta at begrepsvaliditeten er god. Dette underbygges av korrelasjonsmatrisen (vedlegg 5) som viser at de indikatorene som antas å måle samme teoretiske begrep er høyt korrelerte og at de indikatorene som antas å måle ulike teoretiske begrep er lavt korrelerte (ibid).

9 Diskusjon og drøfting av resultater

I dette kapitlet vil vi foreta en diskusjon og drøfting av hovedstudiens resultater opp mot det teoretiske fundamentet, samt den kvalitative forstudien. For å gjøre dette vil vi ta for oss forskningshypotesene én etter én og deretter foreta en sammenfatning av hypotesene og problemstillingen. Dette for å redegjøre for hvorvidt de uavhengige variablene har effekt på den avhengige latente variabelen *holdninger* og den avhengige latente sluttvariabelen *intensjoner*. Avslutningsvis vil vi presentere en sammenfatning av teoretiske og praktiske implikasjoner.

9.1 Hypotese H₁ og H₂: effekten av erfaring på holdninger og intensjoner

På bakgrunn av tidligere forskning ønsket vi å undersøke hvorvidt graden av erfaring med merkeallianser har betydning for produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser i fremtiden. Vi valgte å undersøke om erfaring har en direkte effekt på intensjoner, samt en indirekte effekt via holdninger, med følgende to hypoteser:

H₁: *Erfaring med merkeallianser har positiv effekt på intensjoner om å inngå merkeallianser.*

H₂: *Erfaring med merkeallianser har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

Disse hypotesene ble testet ved bruk av en erfaringsvariabel med én tilhørende observert indikator som målte respondentenes erfaring med merkeallianser direkte. Modellen gir ikke støtte for hypotese H₁, da vi har en t-verdi på **1,407** som er under kritisk verdi på 1,96. Den direkte effekten av erfaring med merkeallianser på intensjoner er derfor ikke signifikant. Dette synes for øvrig ikke å være i tråd med det Bentler og Speckart (1979) med flere fant vedrørende økt tilpasning ved bruk av erfaring som direkte forklaringsvariabel på intensjoner. Imidlertid har vi som forventet en positiv strukturparameter på **0,114** som for øvrig er høyere enn tilhørende standardfeil på **0,075**. Dette innebærer at vi ikke med sikkerhet kan avskrive effekten generelt sett selv om den ikke er signifikant i vårt tilfelle, da dette kan tenkes å skyldes den begrensede utvalgsstørrelsen.

Når det gjelder hypotese H₂ har vi en strukturparameter på **0,224** som indikerer en svak positiv sammenheng mellom erfaring med merkeallianser og holdninger. Hypotesen får støtte

i modellen med en t-verdi på **2,718** og effekten av erfaring med merkeallianser på holdninger er derfor signifikant på 1%-nivå, noe som innebærer at vi med 99% sikkerhet kan si at sammenhengen mellom erfaring og holdninger gjelder i populasjonen (Jacobsen, 2005). Dette synes med andre ord å være i tråd med tidligere forskning hvor erfaring spiller en sentral rolle som en indirekte determinant for atferdsmessig intensjon (Bentler og Speckart, 1979; Bagozzi, 1981 i Bagozzi, 1992; Fazio og Zana, 1978 i Bagozzi, 1992).

Oppsummert tyder våre data på at graden av erfaring med merkeallianser kun har en indirekte signifikant effekt på intensjoner om å inngå merkeallianser.

9.2 Hypotese H₃: effekten av antakelser om kostnadsbesparelser på holdninger

Da både litteraturen og forstudien antyder at ulike kostnadsbesparelser er en sentral konsekvens av strategiske allianser generelt og merkeallianser spesielt, ønsket vi å teste om respondentenes antakelser om mulige kostnadsbesparelser har innvirkning på deres holdninger til inngåelse av merkeallianser med følgende hypotese:

H₃: *Antakelser om kostnadsbesparelser har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

Denne hypotesen ble testet ved bruk av en latent variabel med fire tilhørende observerte indikatorer. Strukturparameteren for denne hypotesen er på **-0,129** og har dermed motsatt fortegn av hva vi hadde forventet. Hypotesen får imidlertid ikke støtte av modellen, da t-verdien er på **1,160**, og vi kan derfor ikke påstå at det er en signifikant sammenheng mellom antakelser om kostnadsbesparelser og holdninger. Dette tyder på at kostnadsbesparelser ikke er en sentral premissgiver når produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet, til tross for at både forstudien og litteraturen fremhever kostnadsbesparelser som en sentral konsekvens av et samarbeid (Keller, 2013; Haugland, 2004). For øvrig er strukturparameteren høyere enn den tilhørende standardfeilen på **0,072**, og vi kan heller ikke her avskrive effekten av kostnadsbesparelser på holdninger.

9.3 Hypotese H₄: effekten av antakelser om økt merkeverdi på holdninger

I litteraturen fremheves økt merkeverdi som det fremste motivet for inngåelse av merkeallianser (Keller, 2013; Kapferer, 2012), og dette bør derfor kunne betraktes som en

mulig eller ønsket fremtidig konsekvens. På bakgrunn av dette ville vi med følgende hypotese undersøke om respondentenes antakelser om økt merkeverdi som konsekvens har innvirkning på deres holdninger til inngåelse av merkeallianser:

H₄: *Antakelser om økt merkeverdi har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

For å teste denne hypotesen benyttet vi oss av en latent variabel med fem tilhørende observerte indikatorer. Strukturparameteren for denne hypotesen viser en moderat positiv sammenheng mellom antakelser om økt merkeverdi og holdninger med en verdi på **0,374**. Med en t-verdi på **3,349** er denne sammenhengen signifikant på 1%-nivå og vi kan dermed med stor sikkerhet si at hypotesen holder i populasjonen. Dette underbygger Keller og Kapferers argumentasjon om økt merkeverdi som et sentralt motiv, og dermed en sentral konsekvens, ved produsenters vurdering av merkeallianser som en strategisk mulighet.

9.4 Hypotese H₅: effekten av antakelser om tilgang til nye kundegrupper og kompetanse på holdninger

Både litteraturen og forstudien antyder ulike tilgangseffekter som sentrale konsekvenser av strategiske allianser generelt og merkeallianser spesielt. På grunnlag av dette ønsket vi å teste om respondentenes antakelser om tilgang til nye kundegrupper og kompetanse har innvirkning på deres holdninger til inngåelse av merkeallianser med følgende hypotese:

H₅: *Antakelser om tilgang til nye kundegrupper og kompetanse har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

I likhet med hypotesen om kostnadsbesparelser ble også denne hypotesen testet ved bruk av en latent variabel med fire tilhørende observerte indikatorer. Hypotesen har en strukturparameter på **0,173**, noe som indikerer en svak positiv sammenheng mellom antakelser om tilgang til nye kundegrupper og kompetanse og holdninger. Her er fortegnet som forventet, men med en t-verdi på **1,474** er ikke effekten signifikant. Til tross for at litteraturen omtaler slike tilgangseffekter som mulige konsekvenser av merkeallianser (Hagedoorn, 1993 i Cooke og Ryan, 2000; Haugland, 2004; Keller, 2013; Kapferer, 2012), ser heller ikke antakelser om tilgang til nye kundegrupper og kompetanse, i likhet med antakelser

om kostnadsbesparelser, ut til å være av sentral betydning ved produsenters vurdering av merkeallianser. Imidlertid er standardfeilen på **0,077** lavere enn strukturparameteren, og vi kan heller ikke her avskrive effekten av de nevnte tilgangseffektene på holdninger.

9.5 Hypotese H₆: effekten av antakelser om samarbeidsutfordringer på holdninger

I den interorganisatoriske relasjonslitteraturen fokuseres det på en del utfordringer knyttet til selve samarbeidet ved en strategisk allianse, eksempelvis mangel på kontroll, asymmetrisk informasjon og opportunistisk atferd (Lunnan og Nygaard, 2011; Keller, 2013; Haugland, 2004; Joshi, 2009). Da merkeallianser er å betrakte som en form for strategisk allianse, ønsket vi å undersøke hvorvidt antakelser om slike samarbeidsutfordringer har betydning for produsenters vurderinger av merkeallianser. Dette ville vi teste med følgende hypotese:

H₆: *Antakelser om samarbeidsutfordringer har negativ effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

Denne hypotesen ble testet ved bruk av en latent variabel med tre tilhørende observerte indikatorer. Hypotesen har en strukturparameter på **0,103** som, i motsetning til hva vi hadde forventet, viser til en positiv sammenheng mellom antakelser om samarbeidsutfordringer og holdninger. Modellen støtter for øvrig ikke hypotesen, da t-verdien er på **1,055**, og vi kan derfor ikke konkludere med at det eksisterer en signifikant sammenheng mellom antakelser om samarbeidsutfordringer og holdninger. Dette kan tyde på at de utfordringene som skisseres i forbindelse med strategiske allianser generelt ikke nødvendigvis fungerer som en premissgiver ved vurderinger av merkeallianser spesielt. Imidlertid ser vi også her at standardfeilen på **0,063** er lavere enn strukturparameteren, og vi kan derfor ikke med sikkerhet avskrive effekten av samarbeidsutfordringer på holdninger.

9.6 Hypotese H₇: effekten av antakelser om økt salg på holdninger

I likhet med økt merkeverdi omtales også økt salg som en av de fremste konsekvensene av merkeallianser i litteraturen (Keller, 2013; Kapferer, 2012). På bakgrunn av dette ønsket vi med følgende hypotese å teste om respondentenes holdninger påvirkes positivt dersom de anser økt salg som en sannsynlig konsekvens:

H₇: *Antakelser om økt salg har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

I likhet med hypotesen om erfaring ble også denne hypotesen testet ved bruk av en variabel med én tilhørende observert indikator. Strukturparameteren til hypotesen er på **0,405**, noe som indikerer en moderat positiv sammenheng mellom antakelser om økt salg og holdninger. Hypotesen støttes av modellen med en t-verdi på **4,252** og effekten av salg på holdninger er derfor signifikant på 1%-nivå, noe som innebærer at vi med 99% sikkerhet kan si at sammenhengen mellom antakelser om økt salg og holdninger gjelder i populasjonen (Jacobsen, 2005). Dette støtter Keller og Kapferers argumentasjon om økt salg som en sentral konsekvens av merkeallianser.

9.7 Hypotese H₈: effekten av antakelser om økt motivasjon internt i bedriften på holdninger

I organisasjonslitteraturen fremheves motivasjon og engasjement blant ansatte som kritisk (Nordhaug, 2002; Brochs-Haukedal og Bjørvik, 2010). Fra forstudien fant vi at merkeallianser er et tiltak som kan tenkes å føre til nettopp økt motivasjon og engasjement internt i bedriften. Vi ønsket derfor å teste om respondentenes antakelser som slike konsekvenser har betydning for deres holdninger til inngåelse av merkeallianser med følgende hypotese:

H₈: *Antakelser om økt motivasjon internt i bedriften har positiv effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser.*

I samsvar med foregående hypotese måles også denne hypotesen ved bruk av en variabel med én tilhørende observert indikator. Denne hypotesen har en strukturparameter på **-0,010**, noe som indikerer en svært svak negativ sammenheng mellom antakelser om økt motivasjon internt i bedriften og holdninger. Denne parameteren har motsatt fortegn av hva vi hadde forventet, men med en t-verdi på **-0,140** er den heller ikke signifikant. Da standardfeilen på **0,047** i tillegg er høyere enn strukturparameteren, indikerer dette at organisasjonslitteraturens argumentasjon om viktigheten av økt motivasjon blant ansatte ikke er av sentral betydning når produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet.

9.8 Hypotese H₁₀: effekten av holdninger på intensjoner

Da Fishbein og Ajzen (1975) argumenterer for at holdninger har en direkte effekt på atferdsmessig intensjon, ønsket vi å teste om dette kunne la seg overføre til intensjoner om å inngå merkeallianser:

H₁₀: *Holdninger til inngåelse av merkeallianser har positiv effekt på intensjoner om å inngå merkeallianser.*

Denne hypotesen ble testet ved bruk av en latent variabel med fire tilhørende observerte indikatorer. Strukturparameteren til hypotesen er på **0,745** og indikerer som forventet en sterk positiv sammenheng mellom holdninger og intensjoner. Videre er denne sammenhengen signifikant på 1%-nivå, da vi har en t-verdi på **8,167**. På grunnlag av dette ser det ut til at Fishbein og Ajzens holdningsteori er godt egnet til å forklare produsenters intensjoner om inngåelse av merkeallianser.

9.9 Sammenfatning av hypotesene og problemstillingen

Avhandlingens problemstilling har til hensikt å avdekke hvilke markedsføringsmessige og organisasjonsmessige faktorer som kan forklare variasjonen i produsenters intensjoner om inngåelse av merkeallianser. Av diskusjonen ovenfor og tabell 9 fremgår det at det kun er fire av våre ni forskningshypoteser som får støtte av modellen og som derfor bidrar til å forklare variasjonen i atferdsmessig intensjon.

For det første viser resultatene at produsenters holdninger til inngåelse av merkeallianser har en signifikant sterk positiv direkte effekt på deres intensjoner om å inngå merkeallianser med en parameterverdi på **0,745**, og hypotese H₁₀ får derfor støtte i modellen. Videre har erfaring med merkeallianser, antakelser om økt merkeverdi og antakelser om økt salg signifikant direkte effekt på produsenters holdninger, og derfor en signifikant indirekte effekt på intensjoner. Nærmere bestemt har erfaring med merkeallianser en svak positiv indirekte effekt på intensjoner med en parameterverdi på **0,167**, samt en total effekt på **0,281**. Til tross for at den direkte effekten av erfaring på intensjoner ikke er signifikant isolert sett, blir den direkte og indirekte effekten totalt sett signifikant, da den signifikante indirekte effekten dominerer. Antakelser om økt merkeverdi har på sin side en signifikant svak positiv indirekte effekt på intensjoner med en parameterverdi på **0,279**, mens antakelser om økt salg har en signifikant

moderat positiv indirekte effekt med en parameterverdi på **0,303**. Dette innebærer at hypotese H_2 , H_4 og H_7 får støtte, mens de øvrige hypotesene i forskningsmodellen ikke støttes.

9.10 Sammenfatning av teoretiske implikasjoner

Som det går frem av diskusjonene over har vi gjort en rekke interessante funn som både støtter og strider imot tidligere forskning og litteratur. I dette delkapitlet vil vi derfor foreta en sammenfatning av disse teoretiske implikasjonene.

For det første fant vi ingen signifikant direkte effekt av erfaring med merkeallianser på intensjoner om inngåelse av merkeallianser. Dette synes å stride imot ett av funnene Bentler og Speckart (1979) med flere gjorde i sine studier om økt tilpasning ved inkludering av erfaring som direkte forklaringsvariabel på intensjoner. Imidlertid fant vi i likhet med nevnte studier at erfaring fungerer som en indirekte determinant for atferdsmessig intensjon via holdninger. Det at vi kun finner støtte for ett av funnene i studiene til Bentler og Speckart kan tenkes å skyldes forskjellen i fenomenene som studeres. Bentler og Speckart studerte nemlig intensjoner om bruk av ulike typer rusmidler og predikerte med andre ord intensjoner om helseskadelige handlinger. Det vil derfor være nærliggende å tro at tidligere erfaring er en mer kritisk faktor i Bentler og Speckarts tilfelle enn ved intensjoner om å inngå merkeallianser. Til tross for at erfaring ikke virker direkte inn på produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser, er det naturlig at erfaring ubevisst påvirker holdninger og på den måten spiller en rolle ved produsenters vurderinger av merkeallianser.

Videre fant vi noe overraskende at antakelser om kostnadsbesparelser ikke har signifikant effekt på holdninger til inngåelse av merkeallianser og derigjennom heller ikke på intensjoner om å inngå merkeallianser. Dette impliserer at litteraturen presentert av Keller (2013) og Haugland (2004) vedrørende kostnadsbesparelser som en sentral konsekvens av samarbeid ikke lar seg overføre i dette tilfellet. Når det gjelder det som av Keller (2013) og Kapferer (2012) fremheves som hovedmotivet for inngåelse av merkeallianser, nemlig økt merkeverdi, fant vi støtte for at antakelser om økt merkeverdi har positiv effekt på holdninger og derigjennom intensjoner om å inngå merkeallianser. Videre fant vi at antakelser om tilgang til nye kundegrupper og kompetanse ikke har signifikant effekt på holdninger og derigjennom heller ikke på intensjoner om å inngå merkeallianser, til tross for at både Hagedoorn (1993 i Cooke og Ryan, 2000), Haugland (2004), Keller (2013) og Kapferer (2012) omtaler slike tilgangseffekter som mulige konsekvenser av merkeallianser.

Når det gjelder samarbeidsutfordringer, som i den interorganisatoriske relasjonslitteraturen betraktes som sentrale konsekvenser av strategiske allianser generelt, fant vi ingen signifikant effekt av antakelser om slike utfordringer på holdninger til inngåelse av merkeallianser og derfor heller ikke på intensjoner om å inngå merkeallianser. Dette kan tenkes å skyldes at våre deltakere er representanter for rene markedsavdelinger og at deres fokus derfor ligger på markedsføringsmessige gevinster ved vurdering av strategiske verktøy som merkeallianser. Dette finner vi for øvrig støtte for i den kvalitative forstudien. I forbindelse med dette påpeker vi i forstudiens begrensingskapittel at det kunne vært fordelaktig å teste forskningsmodellen på representanter fra HR-avdelingene i de aktuelle bedriftene, da det kan tenkes at disse har større bevissthet rundt interne gevinster av ulike strategiske tiltak.

Videre fant vi at antakelser om økt salg har signifikant positiv effekt på holdninger og derigjennom intensjoner. Dette er i tråd med Keller (2013) og Kapferers (2012) argumentasjon om økt salg som en av de fremste konsekvensene av merkeallianser. Til tross for at organisasjonslitteraturen fremhever viktigheten av motivasjon og engasjement blant ansatte på generell basis, fant vi ingen signifikant effekt av antakelser om økt motivasjon internt i bedriften på holdninger og videre på intensjoner. Årsaken til dette kan tenkes å være fundert i samme argumentasjon som over, nemlig at representantene har størst bevissthet rundt rene markedsføringsmessige gevinster.

Avslutningsvis fant vi i tråd med Fishbein og Ajzens (1975) forskning at holdninger til inngåelse av merkeallianser har signifikant positiv effekt på intensjoner om å inngå merkeallianser, noe som indikerer at denne modellen er godt egnet til å predikere intensjoner om å inngå merkeallianser.

9.11 Sammenfatning av praktiske implikasjoner

I dette delkapitlet vil vi foreta en sammenfatning av de praktiske implikasjonene som følger av studien vår.

Våre funn indikerer at det er relativt få elementer som blir tatt i betraktning når produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet, og som påvirker deres intensjoner, i forhold til det mangfoldet av fordeler og konsekvenser som fremheves i litteraturen. Mer spesifikt fant vi at det er de markedsføringsmessige faktorene økt merkeverdi og økt salg, i

tillegg til erfaring med merkeallianser, som forklarer variasjonen i produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser.

Det at effektene av antakelser om kostnadsbesparelser og tilgang til nye kundegrupper og kompetanse ikke er signifikante og i tillegg har lave gjennomsnittsverdier (tabell 4), kan tyde på at produsenter har et noe snevert syn og videre ikke ser det fulle potensialet ved bruk av merkeallianser og hvordan dette kan generere nevnte gevinster. Dette kan tenkes å være noe av grunnen til at merkeallianser er en noe underutnyttet strategi i Norge. Det er imidlertid nærliggende å tro at strategien vil bli mer utnyttet i fremtiden dersom produsenter får opp øynene for flere av de fordelene merkeallianser kan generere. Vi som økonomer biter oss særlig merke i at kostnadsbesparelser ikke ser ut til å være av betydning. Dette kan imidlertid tenkes å skyldes at de som sitter med ansvaret for merkevarer har en ren markedsføringsbakgrunn, og derfor liten bevissthet rundt kostnadssiden ved merkevarebygging. Dette skisserer noen praktiske implikasjoner for både bedriftens ledelse, ansatte og utdanningsinstitusjoner.

For bedriftens ledelse vil dette i praksis bety at de bør vurdere å styrke teamene som vurderer merkeallianser med medarbeidere som har større bevissthet rundt kostnadssiden. Dette for å unngå at man går glipp av potensielt svært lønnsomme allianser. Ansatte som skal jobbe med merkeallianser og merkevarebygging trenger med andre ord et helhetlig økonomisk perspektiv, ikke bare kunnskap om markedsføring. Dette innebærer at ledelsen bør ansette personer som innehar denne kompetansen, eller sørge for at eksisterende ansatte utvider sitt perspektiv. For utdanningsinstitusjoner som utdanner markedsførere, mer spesifikt merkevarebyggere, impliserer våre funn at det bør gis grundigere opplæring i å se helheten av markedsføringsaktiviteter, inklusive kostnadssiden.

Da verken effekten av antakelser om samarbeidsutfordringer eller økt motivasjon internt i bedriften er signifikant, tyder det på at organisasjonsmessige faktorer ikke er premissgivere når produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet og at de derfor ikke bidrar til å forklare variasjonen i intensjoner om allianseinngåelser. Dette kan tyde på at produsenter tar den organisasjonsmessige siden av fenomenet litt for gitt, eller at de ikke tenker på den i det hele tatt, og at det først og fremst er de markedsføringsmessige elementene som ligger fremst i bevisstheten. Dette kan komme av at våre deltakere er representanter for rene markedsavdelinger, samt at en stor andel av dagens eksisterende merkeallianser er av intern

karakter, mellom to merker fra samme produsent, og at det derfor er mindre bevissthet rundt organisasjonsmessige samarbeidsutfordringer og konsekvenser. Imidlertid er det verdt å nevne at dersom produsenter ønsker å øke bruken av merkeallianser i fremtiden, det være seg både interne og eksterne allianser, kan det være hensiktsmessig å øke bevisstheten rundt slike utfordringer og konsekvenser. Dette fordi man aldri kan sikre seg fullstendig mot samarbeidsutfordringer verken internt eller eksternt, samtidig som det er nærliggende å tro at økt motivasjon internt som konsekvens vil kunne gjøre seg mer gjeldende ved utstrakt bruk av eksterne merkeallianser.

Verdt å påpeke er det imidlertid at våre resultater kan tenkes å være påvirket av studiens begrensede utvalgsstørrelse, og at implikasjonene diskutert over må tolkes med forbehold om dette.

10 Evaluering av empiri og begrensninger

I dette kapitlet vil vi foreta en evaluering av den innsamlede empirien og gjøre rede for de begrensningene som ligger til grunn for hovedstudien og som kan tenkes å ha hatt betydning for våre resultater.

10.1 Validitet

Validitet viser til empiriens relevans i forhold til problemstillingen og dreier seg om relasjonen mellom indikatorene og de teoretiske begrepene, og følgelig om hvorvidt man måler det man har til hensikt å måle (Ringdal, 2007). Dette viser med andre ord til hvorvidt man har systematiske målefeil i undersøkelsen (ibid). For å vurdere undersøkelsens validitet er det hensiktsmessig å skille mellom *begrepsvaliditet*, *intern validitet*, *ekstern validitet* og *statistisk konklusjonsvaliditet* (Jacobsen, 2005; Selnes, 1999).

10.1.1 Begrepsvaliditet

Selv om vi aldri med sikkerhet kan påstå at alle relevante forklaringsvariabler er inkludert og følgelig ikke utelukke at validiteten kunne vært bedre, har vi, som det fremgår av delkapittel 8.6 *Begrepsvaliditet*, gjennomført analyser som tyder på at vi har god begrepsvaliditet.

10.1.2 Intern validitet

For å vurdere den interne validiteten er det relevant å snakke om *kausal validitet* som viser til i hvilken grad korrelasjoner kan tolkes som årsakssammenhenger (Jacobsen, 2015). Da vår studie er å betrakte som en tverrsnittsundersøkelse, er det vanskelig å imøtekomme de tre grunnleggende kausalitetsforutsetningene om samvariasjon, faktorenes orden og eliminasjon av andre mulige forklaringer (Gripsrud og Olssons, 2000). Det første kravet om samvariasjon er imidlertid oppfylt for de signifikante sammenhengene, da signifikans impliserer korrelasjon, nærmere bestemt samvariasjon. Videre er det for øvrig vanskelig å kontrollere for om *holdninger* kommer før *intensjoner* i tid og om *intensjoner* derfor er en direkte årsak av *holdninger*. Dette er imidlertid en sammenheng som er godt forankret i Fishbein og Ajzens (1975) holdning-til-handlingen-modell og tilhørende forskning. Forskningsmodellen og de sammenhengene som studeres er med andre ord godt fundert i teori, samt den kvalitative forstudien, og vi har med dette også forsøkt å eliminere faren for spuriøse sammenhenger ved å forsøke å avdekke og ta hensyn til alle relevante forklaringsvariabler. Til tross for dette vil vi aldri med sikkerhet kunne si at vi har kontrollert for alle relevante forklaringsvariabler. På

bakgrunn av alt det overnevnte kan vi ikke uttale oss om absolutte årsakssammenhenger, men heller relasjonelle sammenhenger variablene imellom.

10.1.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet dreier seg blant annet om *statistisk generaliserbarhet* og viser til hvorvidt resultatene våre kan overføres fra utvalget til populasjonen (Jacobsen, 2005). Den eksterne validiteten påvirkes først og fremst av undersøkelsens utvalg med tanke på dets størrelse og hvordan det er trukket (ibid), og det er nettopp dette som er den mest fremtredende begrensningen i vår studie. Etersom den valgte populasjonen i seg selv er relativt begrenset, har det vært utfordrende å få tilgang til så mange respondenter som ønskelig, samt vanskelig å oppnå et tilfeldig trukket utvalg. Et utvalg på 98 respondenter er relativt lite i forhold til en full LISREL-modell med så mange parametere, og det kan derfor tenkes at resultatene har blitt påvirket av dette. Med et større utvalg kan det hende at noen av de ikke-signifikante sammenhengene hadde blitt signifikante, at modellens tilpasning hadde vært bedre og at de overordnede resultatene hadde blitt noe annerledes. Etersom vi ikke har maktet å tilfredsstille kravene til generalisering om tilstrekkelig utvalgsstørrelse og tilfeldig trekning (ibid), kan vi ikke med sikkerhet hevde at våre resultater er gyldige også for andre produsenter i FMCG-markedet. Til tross for at vi ikke kan foreta en slik generalisering og at den eksterne validiteten derfor ikke er så god som vi skulle ønske, er det rimelig å anta at resultatene likevel gir en pekepinn på hva som påvirker variasjonen i populasjonens intensjoner om inngåelse av merkeallianser og at de gir et godt grunnlag for videre forskning.

10.1.4 Statistisk konklusjonsvaliditet

Statistisk konklusjonsvaliditet refererer til graden av samvariasjon i våre data og hvorvidt vi har statistisk støtte for å trekke de slutningene vi gjør (Selnes, 1999). Da vår forskningsmodell tar sikte på å estimere relasjoner mellom latente og observerte variabler, falt valget av analysemetode naturlig på en SEM-analyse. Dette fordi strukturmodellering må anses som den mest egnede metoden for estimering av slike sammenhenger. Valg av mest hensiktsmessig analysemetode, i kombinasjon med at konklusjonene er trukket på bakgrunn av statistisk signifikans, bidrar til å sikre at våre slutninger er foretatt på bakgrunn av tilstrekkelig statistisk bevisførsel (Selnes, 1999; Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010). Vi kan derfor påstå at vi har god statistisk konklusjonsvaliditet, med forbehold om den begrensede utvalgsstørrelsens mulige innvirkning.

11 Forslag til videre forskning

I dette kapitlet vil vi presentere konkrete forslag til videre forskning. Disse forslagene stammer fra fenomener som vi har sett oss nødt til å utelukke fra starten av grunnet ressursmessige begrensninger og behovet for å tilspisse avhandlingen, samt fra fenomener som har dukket opp underveis i studien.

For det første vil det være nødvendig å teste den utviklede forskningsmodellen på et større utvalg for med sikkerhet å kunne fastslå sammenhengene mellom de ulike variablene, da et større utvalg kan tenkes å påvirke både de signifikante og ikke-signifikante sammenhengene vi har avdekket.

Videre kan det være aktuelt å trekke inn de koblingene vi, grunnet behovet for å tilspisse avhandlingen og fokusere den rundt et begrenset antall fenomener, har sett oss nødt til å fjerne mellom *erfaring* og *antakelser om konsekvenser* og *evaluering av konsekvenser*. Dette fordi Fishbein og Ajzen (1975) selv gir uttrykk for at antakelser som formes i ulike kontekster til en viss grad vil kunne påvirkes av tidligere formede antakelser. Dette synes å gi en forståelse av at også antakelser vil kunne påvirkes av tidligere erfaringer, selv om dette ikke er tatt høyde for i Fishbein og Ajzens utviklede modell. I forbindelse med dette vil det også være naturlig å anta at erfaringer vil spille en sentral rolle i tilfeller hvor konsekvensene som antas å inntreffe ved en bestemt type atferd skal evalueres.

I tillegg til det overnevnte kan det være aktuelt å trekke inn *normative antakelser* som forklaringsvariabel på intensjoner om å inngå merkeallianser. Dette fordi normative antakelser i form av antakelser om andres forventninger, ifølge Fishbein og Ajzen (1975), alltid vil være en sentral determinant for individers atferdsmessige intensjoner. I tillegg må inngåelse av en merkeallianse, som tidligere nevnt, kunne betraktes som en synlig handling, og det er nærliggende å tro at denne handlingen, i tråd med Bearden og Etzels (1982) funn om kjøp av synlige produkter, vil kunne medføre økt press fra omgivelsene i form av påvirkning fra øvrige individer. På bakgrunn av dette kan vi anta at normative antakelser vil være en sentral determinant for intensjoner om å inngå merkeallianser.

Det kan også være av interesse å inkludere ulike moderatorer som kan tenkes å ha innvirkning på produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser. Dette kan eksempelvis være

moderatorer i form av *merkeidentifikasjon* og *autonomi*. Sabrina V. Helm, Uwe Renk og Anubha Mishra (2016) fant nemlig i sine studier at merkeidentifikasjon hos ansatte kan generere merkestolthet, som igjen kan motivere ansatte til å gi det lille ekstra for merkevaren (Bolino og Turnley, 2003 i Helm et al., 2016; Tracy og Robins, 2007 i Helm et al., 2016). Med bakgrunn i dette kan det være nærliggende å tro at høy grad av merkeidentifikasjon medfører kreativitet og øker sannsynligheten for at ansatte med merkeansvar ønsker å ta i bruk ulike verktøy for å styrke merkevaren, eksempelvis merkeallianser. Videre kan autonomi bidra til fleksibilitet og kreativitet i organisasjoner (Hatch, 2001), og graden av ansattes frihet til å ta beslutninger kan dermed, på samme måte som ved merkeidentifikasjon, tenkes å stimulere de ansatte til å anvende merkeallianser som et strategisk verktøy.

En annen relevant moderator kan være graden av merkekjennskap hos de involverte merkene. Keller (2013) argumenterer blant annet for viktigheten av tilstrekkelig merkekjennskap for å lykkes med merkeallianser, mens Simonin og Ruth (1998) hevder at «spillover-effekter» som følge av merkeallianser modereres av hvor godt kjent de ulike merkene er i forkant av allianseinngåelsen. I forbindelse med dette understrekes det at merker som er mindre kjent enn sine partnermerker kan oppleve sterkere effekter av alliansen enn partnerne. På bakgrunn av dette kan det tenkes at produsenter av godt kjente merker vurderer inngåelse av merkeallianser annerledes enn produsenter av mindre kjente merker, og det kan derfor være av interesse å studere dette nærmere.

Vi valgte å inkludere et par spørsmål vedrørende hver av de tre overnevnte moderatorene i spørreskjemaet vårt, men av ressursmessige begrensninger og behovet for en enklest mulig modell hadde vi dessverre ikke anledning til å ta disse med i betraktning i denne omgang.

Videre kan det være interessant å skille mellom ulike grupper av respondenter for å se om eksempelvis kjønn, type stilling eller type utdanning kan gi ulike resultater. I tillegg kan det være aktuelt å sammenligne resultatene på tvers av ulike industrier og markeder, da vi i denne avhandlingen kun har fokusert på næringsmiddelindustrien og FMCG-markedet.

Avslutningsvis mener vi det kan være av interesse å skille mellom ulike typer av merkeallianser. Eksempelvis kan det tenkes at produsenter vurderer ingrediensallianser, nyproduktallianser og promosjonsallianser ulikt. I tillegg kan hvorvidt det er snakk om en intern eller ekstern allianse også tenkes å ha betydning for resultatene, spesielt med tanke på

organisasjonsmessige motiver og konsekvenser som økt motivasjon og engasjement blant ansatte. Når det gjelder motivasjon og engasjement internt ble det antydnet i forstudien at dette trolig kan oppnås i høyere grad ved allianser med veldedige merkevarer heller enn rene kommersielle produkter, og det kan derfor være interessant å studere dette nærmere.

12 Konklusjon

I dette kapitlet vil vi foreta en konklusjon for å besvare avhandlingens problemstilling ved å samle trådene fra diskusjonen i de foregående kapitlene.

Formålet med denne avhandlingen har vært å avdekke hvordan produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet og hva som påvirker variasjonen i deres intensjoner om å inngå slike allianser i løpet av de neste årene. Vi hadde et ønske om å studere fenomenet fra et markedsførings- og organisasjonsperspektiv, og har på bakgrunn av dette utviklet følgende problemstilling:

«Hvilke markedsføringsmessige og organisasjonsmessige faktorer kan forklare variasjonen i produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser?»

Våre funn indikerer at variasjonen i intensjoner om å inngå merkeallianser forklares direkte av holdninger til inngåelse av merkeallianser og indirekte av erfaring med merkeallianser, samt antakelser om økt merkeverdi og økt salg. Av de indirekte effektene er det effekten av antakelser om økt salg som er sterkest, etterfulgt av antakelser om økt merkeverdi og deretter erfaring med merkeallianser. Dette tyder på at variasjonen i produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser forklares av markedsføringsmessige faktorer, samt tidligere erfaring. Antakelser om organisasjonsmessige konsekvenser, samt kostnadsbesparelser og tilgang til nye kundegrupper og kompetanse, har på sin side ikke signifikante effekter på holdninger og derfor heller ikke på intensjoner. Til tross for at litteraturen fremhever dette som sentrale konsekvenser, ser det ikke ut til å være premissgivende når produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet.

Våre analyser viser at forskningsmodellen har moderat til svært god reliabilitet og stort sett god validitet, men noe dårlig tilpasning. Dette synes imidlertid å være forårsaket av den begrensede utvalgsstørrelsen, da vi har minimalt med støy og en tilsynelatende korrekt spesifisert modell. Dette impliserer at konklusjonen er trukket med forbehold om den begrensede utvalgsstørrelsens betydning, og det er derfor avgjørende at resultatene tolkes med et kritisk blikk.

Referanseliste

- Ajzen, I. og Fishbein, M. (1980) *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Engle-wood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- Bagozzi, R. P. (1992) The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. (Theoretical Advances in Social Psychology), *Social Psychology Quarterly*, 55 (2), s. 178.
- Bagozzi, R. P. og Yi, Y. (1988) On the evaluation of structural equation models, *Journal of the academy of marketing science*, 16 (1), s. 74-94.
- Bearden, W. O. og Etzel, M. J. (1982) Reference group influence on product and brand purchase decisions, *Journal of consumer research*, s. 183-194.
- Bech-Larsen, T. og Nielsen, N. A. (1999) A comparison of five elicitation techniques for elicitation of attributes of low involvement products, *Journal of Economic Psychology*, 20 (3), s. 315-341.
- Bentler, P. M. og Speckart, G. (1979) Models of attitude-behavior relations, *Psychological review*, 86 (5), s. 452.
- Biong, H. og Wathne, K. H. (2009) Når "vennene" lurere deg, *Magma*, nr. 5.
- Bowen, N. K. og Guo, S. (2012) *Structural Equation Modeling: Pocket Guides to Social Work Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Breivik, E. og Supphellen, M. (2003) Elicitation of product attributes in an evaluation context: A comparison of three elicitation techniques, *Journal of Economic Psychology*, 24 (1), s. 77-98.
- Brochs-Haukedal, W. og Bjørvik, K. I. (2010) *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

- Browne, M. W. og Cudeck, R. (1993) Alternative ways of assessing model fit. I: Bollen, K. A. og Long, J. S. (red.), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park: Sage, s. 136-162.
- Brunsson, K. og Brunsson, N. (2015) *Beslutninger*. Oslo: Cappelen Damm akademisk forlag.
- Chang, S. J., van Witteloostuijn, A., og Eden, L. (2010) Editorial: Common-method variance in international business research, *Journal of International Business Studies*, 41 (2), s. 178-184.
- Cooke, S. og Ryan, P. (2000) Brand alliances: from reputation endorsement to collaboration on core competencies, *Irish Marketing Review*, 13 (2), s. 36.
- Douma, S. og Schreuder, H. (2013) *Economic approaches to organizations*. 5. utg. Harlow: Pearson Education.
- Fishbein, M. og Ajzen, I. (1975) *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Fornell, C. og Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, s. 39-50.
- Gripsrud, G. og Olsson, U. H. (2000) *Markedsanalyse*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grossman, R. P. (1997) Co-branding in advertising: developing effective associations, *Journal of Product & Brand Management*, 6 (3), s. 191-201.
- Grønmo, S. (1996) *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Hammervold, R. og Olsson, U. (2011) Testing structural equation models: the impact of error variances in the data generating process, *International Journal of Methodology*, 46 (5), s. 1547-1570.
- Hatch, M. J. (2001) *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Haugland, S. A. (1994) *Strategiske allianser: En empirisk studie av nasjonale og internasjonale samarbeidsrelasjoner*. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF).
- Haugland, S. A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Helm, S. V., Renk, U. og Mishra, A. (2016) Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors, *European Journal of Marketing*, 50 (1-2).
- Hillyer, C. og Tikoo, S. (1995) Effect of Cobranding on Consumer Product Evaluations, *Advances in consumer research*, 22 (1).
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Kristoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Joshi, A. W. (2009) Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control, *Journal of Marketing*, 73 (1), s. 133-150.

- Jöreskog, K. G. (2002) Structural equation modeling with ordinal variables using LISREL. Technical report, Scientific Software International, Inc., Lincolnwood, IL.
- Jöreskog, K. G. og Sörbom, D. (1993) *LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, N.J: Scientific Software International.
- Kapferer, J.-N. (2012) *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. 5. utg. London: Kogan Page.
- Keller, K. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57 (1), s. 1.
- Keller, K. L. (2008) *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 3. utg. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2013) *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 4. utg. Harlow: Pearson.
- Kline, R. B. (2005) *Principles and practice of structural equation modeling*. 2. utg. New York: Guilford Press.
- Kotler, P. og Keller, K. L. (2009) *Marketing management*. 13. utg. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Krishnaveni, R. og Deepa, R. (2013) Controlling Common Method Variance while Measuring the Impact of Emotional Intelligence on Well-being, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38 (1).
- Lanseng, E. J. og Olsen, L. E. (2012) Brand alliances: the role of brand concept consistency, *European Journal of Marketing*, 46 (9), s. 1108-1126.
- Lunnan, R. og Nygaard, A. (2011) *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Mathiesen, K. (2007) *When brands connect: feedback effects from the alliance between L'Oréal and Nestlé to create Innéov*. Masteroppgave: Norges Handelshøyskole.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R. og Wesolowski, M. A. (1998) Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice, *Journal of Management*, 24 (4), s. 533-552.
- Nordhaug, O. (2002) *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Oliver, R. L. (2010) *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 2. utg. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N. P. og Zedeck, S. (2003) Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), s. 879-903.
- Rao, A. R., Qu, L. og Ruekert, R. W. (1999) Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally, *Journal of Marketing Research*, 36 (2), s. 258-268.
- Rao, A. R. og Ruekert, R. W. (1994) Brand alliances as signals of product quality, *Sloan management review*, 36 (1), s. 87.
- Ringdal, K. (2007) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roos, G., von Krogh, G. og Roos, J. (2010) *Strategi: en innføring*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. og Müller, H. (2003) Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of psychological research online*, 8 (2), s. 23-74.
- Selnes, F. (1999) *Markedsundersøkelser*. 4. utg. Oslo: Tano Aschehoug.

Sharma, S. (1996) *Applied multivariate techniques*. New York: Wiley.

Simonin, B. L. og Ruth, J. A. (1998) Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. (includes appendix), *Journal of Marketing Research*, 35 (1), s. 30.

Smidesang, M. (2010) *Merkeimage: en studie av norske ungdommers oppfatning av merket Moods of Norway*. Masteroppgave: Universitet i Tromsø.

Supphellen, M. og Haugland, S. A. (2002) Identifikasjon og ledelse av langsiktige merkeallianser; et rammeverk, *Magma*.

Supphellen, M., Thorbjørnsen, H. og Troye, S. V. (2014) *Markedsføring: verdibasert forventningsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Swait, J., Erdem, T., Louviere, J. og Dubelaar, C. (1993) The equalization price: A measure of consumer-perceived brand equity, *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), s. 23-45.

Tellis, G. J. (2003) *Effective Advertising: Understanding When, How, and Why Advertising Works*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Troye, S. V. (1999) *Marketing: forventninger, tilfredshet og kvalitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

van Osselaer, Stijn M. J. og Alba, Joseph W. (2000) Consumer Learning and Brand Equity, *Journal of consumer research*, 27 (1), s. 1-16.

Volberda, H. W. og Elfring, T. (2001) *Rethinking strategy*. London: Sage Publications.

Voss, K. og Tansuhaj, P. (1999) A Consumer Perspective on Foreign Market Entry: Building Brands Through Brand Alliances, *Journal of International Consumer Marketing*, 11 (2), s. 39-58.

Washburn, J. H., Till, B. D. og Priluck, R. (2004) Brand alliance and customer-based brand-equity effects, *Psychology and Marketing*, 21 (7), s. 487-508.

Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

Aaker, D. A. (1991) *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Vedlegg

Vedlagt avhandlingen ligger intervjuguiden som vi har utviklet i forbindelse med forstudien, spørreskjemaet som ligger til grunn for hovedstudien, samt informasjonsskrivet formidlet til respondentene i forbindelse med den sistnevnte studien. Vedlagt ligger også den eksplorerende faktoranalysen, korrelasjonsmatrisen, testen for univariat normalfordeling og måle- og strukturmodellenes likninger som vi har benyttet i forbindelse med analysene i hovedstudien.

Vedlegg 1: Intervjuguide til forstudien

Vi er to studenter fra Handelshøyskolen i Trondheim ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) som skriver en masteroppgave om merkeallianser. Nærmere bestemt ønsker vi å studere hvordan produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet og hva som påvirker intensjoner om å inngå en slik allianse.

Formålet med dette intervjuet er å avdekke hvilke faktorer som kan tenkes å påvirke intensjoner om å inngå merkeallianser. Basert på samtlige gjennomførte intervjuer vil vi utvikle en forskningsmodell med tilhørende hypoteser som vi senere ønsker å teste ved hjelp av en spørreundersøkelse.

Vi ønsker å gjøre deg oppmerksom på at du vil være helt anonym i forbindelse med din deltakelse. Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Innledning:

1. Hvor lenge har du jobbet i ...?
2. Kan du fortelle litt om hvilken stilling du har og hva ditt ansvarsområde i denne bedriften er?
3. Hvilke erfaringer har du med merkeallianser fra tidligere?
 - Hvordan vil du vurdere disse alliansene – var de en suksess eller ikke?

Antakelser om konsekvenser:

1. Hva er det som påvirker dine og bedriftens vurderinger og intensjoner om å inngå en merkeallianse?

2. Hva anser du som de viktigste interne/organisasjonsmessige motivene for å inngå en merkeallianse?
3. Hva anser du som de viktigste markedsføringsmessige motivene for å inngå en merkeallianse?
4. Hvilke interne/organisasjonsmessige konsekvenser har du og bedriften erfart som følge av merkeallianser, både positive og negative?
5. Hvilke markedsføringsmessige konsekvenser har du og bedriften erfart som følge av merkeallianser, både positive og negative?

Antakelser om sosiale normer:

1. I hvilken grad spiller press og forventninger fra andre i og utenfor bedriften en rolle ved vurderinger og beslutninger om merkeallianser?
2. Kan du si noe konkret om hvem du tror vil kunne ha en mening om eller forventning til ...s inngåelse av merkeallianser?
3. Hvem av disse mener du det er viktig å ta hensyn til, og hvorfor?
4. Hvilke forventninger tror du disse vil kunne ha?

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene våre.

Er det noen mulighet for at vi kan kontakte deg i forbindelse med gjennomføringen av spørreundersøkelsen vår?

Vedlegg 2: Spørreskjema til hovedstudien

Merkeallianser

Vi er to studenter fra Handelshøyskolen i Trondheim ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) som skriver en masteroppgave om merkeallianser (co-branding), situasjoner hvor to eller flere merkevarer eksponeres sammen i reklame og/eller på produkter. Det kan eksempelvis være snakk om en ingrediensallianse hvor den ene merkevaren inngår som en ingrediens i den andre, en promosjonsallianse hvor merkevarene kun eksponeres sammen i markedsføring eller en nyproduktallianse hvor merkevarene går sammen og utvikler et nytt produkt der de involverte merkenavnene eksponeres. En merkeallianse kan både være et samarbeid mellom interne og eksterne merkevarer.

Formålet med denne undersøkelsen er å avdekke hvordan produsenter vurderer merkeallianser som en strategisk mulighet og hva som påvirker intensjoner om å inngå en slik allianse.

Når du besvarer dette spørreskjemaet ønsker vi at du tar utgangspunkt i den merkevaren du har mest med å gjøre og at du forestiller deg noen aktuelle alliansepartnere for denne merkevaren.

Din identitet vil holdes skjult.

Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

Innledning

Vennligst kryss av for riktig svaralternativ:

1) * Alder

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

2) * Kjønn

- Mann
- Kvinne

3) * Stilling

- Produktsjef
- Merkevarerjef

- Markedssjef
 Markedsdirektør
 Annet (vennligst spesifiser)

4) * I hvilken kategori inngår den merkevaren du har mest med å gjøre?

- Matvarer
 Søtsaker/snacks
 Drikkevarer
 Hygieneartikler
 Veldedighet
 Annet (vennligst spesifiser)



Intensjoner

5) * Ta stilling til følgende spørsmål:

	Svært usannsynlig (1)	(2)	(3)	(4)	Svært sannsynlig (5)
Hvor sannsynlig er det at du vil ta initiativ til å inngå en merkeallianse i løpet av de neste årene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor sannsynlig er det at du vil ta initiativ til å utrede muligheten for å inngå en merkeallianse i løpet av de neste årene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) * Hvor vesentlig er temaet merkeallianser i pågående diskusjoner om merkevaren?

	Svært uvesentlig (1)	(2)	(3)	(4)	Svært vesentlig (5)
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Holdninger

Nedenfor ber vi deg om å besvare det samme spørsmålet langs fem ulike skalaer (spørsmål 7-11).

7) * Hva er din holdning til å inngå en merkeallianse for den aktuelle merkevaren de neste årene?

Ulønnsomt					Lønnsomt
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8) * Hva er din holdning til å inngå en merkeallianse for den aktuelle merkevaren de neste årene?

Ugunstig					Gunstig
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9) * Hva er din holdning til å inngå en merkeallianse for den aktuelle merkevaren de neste årene?

Negativt					Positivt
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

10) * Hva er din holdning til å inngå en merkeallianse for den aktuelle merkevaren de neste årene?

Uheldig					Heldig
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

11) * Hva er din holdning til å inngå en merkeallianse for den aktuelle merkevaren de neste årene?

Ufordelaktig					Fordelaktig
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Erfaring

12) * Ta stilling til følgende utsagn:

	Helt uenig					Helt enig
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Jeg har mye erfaring med merkeallianser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jeg har stor kunnskap om merkeallianser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Merkevareledelse var et sentralt tema i min utdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Konsekvenser

Gitt at du og bedriften beslutter å inngå en merkeallianse for det aktuelle merket i løpet av de neste årene, hvor sannsynlig er det at følgende

konsekvenser inntreffer etter din vurdering?

13) * Merkealliansen vil kunne gi oss:

	Svært usannsynlig				Svært sannsynlig
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Reduserte produktutviklings- og produktlanseringskostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduserte produksjonskostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduserte markedsføringskostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduserte distribusjonskostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økte kostnader i forbindelse med vedlikehold av alliansen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) * Merkealliansen vil kunne gi vår merkevare:

	Svært usannsynlig				Svært sannsynlig
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Økt merkeverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økt kredibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sterkere posisjonering (positiv differensiering)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økt kjennskap blant forbrukerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svakere merkeimage (negative assosiasjoner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et mer utydelig merkeimage (uklare assosiasjoner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) * Merkealliansen vil kunne gi oss:

	Svært usannsynlig				Svært sannsynlig
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tilgang til nye markeder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgang til nye målgrupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgang til nye produktkategorier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedre eksponering i butikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgang på ressurser/kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) * Merkealliansen vil kunne føre til:

	Svært usannsynlig					Svært sannsynlig	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Mangel på kontroll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Skjevt fordelt informasjon alliansepartene imellom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Oppportunistisk atferd fra én av alliansepartene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Uenigheter og konflikter alliansepartene imellom grunnet ulik motivasjon for alliansen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

17) * Merkealliansen vil kunne bidra til at vi oppnår:

	Svært usannsynlig					Svært sannsynlig	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Økt prismargin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Økt salg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Økt engasjement og motivasjon blant ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Reaksjoner**18) * Hvordan vil følgende aktører reagere dersom det inngås en merkealliansse mellom det merket du har mest med å gjøre og et partnermerke i løpet av de neste årene?**

	Svært negativt					Svært positivt	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Myndighetene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Forbrukerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Styret og ledergruppen i din bedrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Din bedrifts eiere/aksjonærer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Det interne salgsapparatet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Avslutning

I de to neste spørsmålene ønsker vi å avdekke hvor sterk merkevaren du har mest med å gjøre er i sin kategori.

19) * Hvor sterk er merkevarens registrering?

19) * Hvor sterk er merkevarens posisjonering?

Svakt posisjonert					Sterkt posisjonert
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20) * Hvor høy merkekjennskap har merkevaren?

Lav kjennskap					Høy kjennskap
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21) * Ta stilling til følgende utsagn:

	Helt uenig				Helt enig
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Jeg har stor frihet i jobben min til å planlegge og gjennomføre markedsaktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er i stor grad opp til meg selv hvordan jeg løser mine arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg identifiserer meg sterkt med merkevaren jeg har mest med å gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merkevaren representerer verdier som jeg også står for personlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 3: Informasjonsskriv vedlagt spørreskjemaet**Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet*****«Intensjoner om inngåelse av merkeallianser»*****Bakgrunn og formål**

Formålet med denne studien er å kartlegge hvilke faktorer som kan tenkes å påvirke produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser. Begrepet merkeallianser refererer til situasjoner hvor to eller flere merkevarer eksponeres sammen i reklame og/eller på produkter. Studiens problemstilling er følgende:

«Hvilke markedsføringsmessige og organisasjonsmessige faktorer kan forklare variasjonen i produsenters intensjoner om å inngå merkeallianser?»

Studien er en del av en avsluttende masteroppgave i Økonomi og administrasjon ved NTNU, Handelshøyskolen i Trondheim. Studien gjennomføres ikke i samarbeid med eksterne oppdragsgivere eller institusjoner.

Utvalget til studien er i hovedsak trukket ut fra veileders og studentenes nettverk. I tillegg har noen av de som inngår i dette nettverket satt oss videre i kontakt med relevante respondenter fra deres nettverk. Dette innebærer at du mottar denne undersøkelsen fordi du inngår i ett av disse nettverkene.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i denne studien innebærer kun besvarelse av vedlagte digitale spørreskjema. Opplysninger som her innhentes omhandler i hovedsak forventninger og vurderinger knyttet til inngåelse av merkeallianser. Data registreres skriftlig ved bruk av det digitale databehandlingsprogrammet QuestBack.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil ikke etterspørres noen form for personlige opplysninger i spørreundersøkelsen. Alle navnelister og mailadresser som er benyttet til å formidle undersøkelsen lagres adskilt fra øvrige data, og det vil kun være

veileder og studentene som har tilgang til disse. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av studien.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 26.05.2016. Alle innsamlede data vil være anonymisert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du samtykker ved å sende inn besvart spørreundersøkelse. Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med studentene Stine Vandli eller Ida Regine Hvidsten, eventuelt veileder Magne Supphellen.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Besvarelse og innsending av spørreundersøkelsen etter at dette skrivet er lest impliserer samtykke.

Vedlegg 4: Eksplorerende faktoranalyse

Variables	Rotated Component Matrix ^a												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I1	,854	,049	-,054	,169	,032	,057	,024	-,005	,077	-,064	,048	-,199	,082
I2	,826	,096	,004	,131	,019	,146	,050	,069	,099	-,064	-,045	-,167	,060
I3	,736	,068	,010	,058	-,086	,097	,291	-,207	,120	-,075	,067	-,090	,031
H1	,722	,210	-,014	,057	,078	,005	,222	,095	-,102	,056	,025	,361	-,129
H2	,828	,206	-,023	,050	-,048	,059	,178	,095	,100	-,058	-,015	,194	-,014
H3	,800	,293	-,026	-,014	-,075	,102	,083	-,006	,078	-,016	-,052	,134	-,061
H4	,778	,228	-,107	,018	,023	,160	-,040	,120	,048	,073	,087	,108	-,091
H5	,812	,288	-,100	,024	,025	,088	-,040	,064	,064	,067	,075	,170	-,058
E1	,336	-,025	-,097	-,030	,067	-,158	,771	,012	,181	,033	,073	-,155	,014
E2	,204	,107	-,074	,083	,005	,080	,891	-,068	,068	-,005	-,060	,059	,038
E3	,030	,060	,062	,112	-,030	,410	,411	,000	-,172	,132	-,594	,112	-,112
KE1	,103	-,094	,020	,146	,529	,291	,040	,067	-,039	,032	,316	-,055	-,501
KE2	,017	-,218	,143	,168	,674	,205	,083	-,067	-,002	,015	,194	-,294	-,156
KE3	-,020	,046	,065	,113	,755	-,171	,098	,204	,012	-,114	-,016	,077	,000
KE4	-,067	,020	,088	-,003	,799	-,079	-,122	-,157	,029	,050	-,002	,187	,048
KE5	-,279	-,012	,195	-,027	-,123	-,049	,178	,154	-,238	,000	-,064	-,125	,655
MV1	,262	,833	-,041	,050	-,034	,111	,005	,008	-,033	-,014	,002	-,011	,089
MV2	,304	,753	-,045	,038	-,067	,270	,008	-,012	,044	-,061	,227	-,127	-,031
MV3	,250	,774	-,098	,060	-,075	,083	,097	,225	-,012	-,042	,018	,080	,033
MV4	,285	,505	-,082	,340	,100	-,057	,106	,193	-,072	-,166	,142	-,057	,019
MV5	-,246	-,571	,458	,173	-,028	-,047	,044	,187	,004	,079	,158	-,236	-,051
MV6	,303	,596	-,373	-,163	,053	,059	,013	-,256	,074	,014	-,212	,249	,061
TE1	,124	,041	,148	,641	,369	,195	,112	,005	-,008	-,066	-,216	-,028	,022
TE2	,261	,125	-,134	,674	,093	-,061	,063	,137	-,140	-,057	,006	,022	,090
TE3	-,013	-,130	,122	,789	-,089	,179	,004	,043	,082	-,082	,104	,196	-,102
TE4	,408	,028	,027	,246	,152	,087	-,134	-,022	,016	,130	,052	,613	,012
TE5	,072	,191	-,096	,619	,137	-,005	-,073	-,272	,174	,193	,202	-,060	,283
SU1	,049	-,062	,744	,371	,179	-,089	-,070	,039	,024	,091	-,172	-,054	,075
SU2	-,058	-,009	,857	,028	,006	-,099	-,082	-,148	,003	,076	,049	-,105	-,069
SU3	-,103	-,166	,769	-,157	,245	-,046	-,006	-,074	,060	-,038	-,039	-,026	,233
SU4	-,099	-,171	,793	-,116	-,033	-,051	-,014	-,169	,012	,000	,110	-,025	-,088
S1	,488	,173	-,154	,014	-,129	-,177	,106	,147	,186	-,110	,321	,379	,001
M1	,308	,236	-,124	,029	,070	,276	-,106	-,027	,047	-,160	,153	,177	,603
NA1	-,126	,122	-,311	,093	-,060	,233	,281	-,281	,314	-,081	,230	,096	,166
NA2	,462	,364	-,269	,098	-,022	,227	,094	,069	,107	,007	,118	,327	,147
NA3	,309	,281	-,182	,126	-,023	,721	-,039	-,009	-,010	-,059	,061	,125	,039
NA4	,200	,167	-,152	,068	,012	,787	-,061	,047	,153	,074	-,013	-,102	,020
NA5	,470	,019	-,010	,031	-,123	,545	,154	,148	-,004	-,008	,017	,263	-,017
MOD1	,040	-,057	,004	-,100	-,015	-,003	,005	,108	-,015	,886	-,004	,072	-,148
MOD2	-,103	-,080	,104	,027	-,027	,028	,020	,073	-,058	,878	-,051	-,017	,071
MOD3	,019	-,008	-,145	,011	,004	,002	-,136	,818	,117	,099	-,032	-,073	-,013
MOD4	,115	,148	-,132	,056	,006	,113	,081	,816	,156	,102	-,022	,115	,094
MOD5	,136	,101	,030	-,038	-,022	,042	,110	,221	,859	-,066	-,039	-,027	-,132
MOD6	,268	-,062	,065	,052	,055	,058	-,080	-,068	,855	-,009	-,088	,053	,014

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

Vedlegg 5: Korrelasjonsmatrise

	11	12	13	14	15	E1	KB1	KB2	KB3	KB4	MV1	MV2	MV3	MV4	MV6	T1	T2	T3	T5	SU1	SU2	SU3	SU4	SI	MI	NA2	NA3	NA4	NA5	
11	1																													
12	.843**	1																												
13	.656**	.672**	1																											
14	.555**	.506**	.502**	1																										
15	.660**	.651**	.650**	.766**	1																									
E1	.600**	.617**	.615**	.692**	.839**	1																								
KB1	.341**	.286**	.450**	.337**	.381**	.204*	1																							
KB2	.114	.108	.086	.164	.095	.124	.113	1																						
KB3	.007	.040	.010	.112	.009	.020	.106	.333**	1																					
KB4	-.066	-.093	-.079	.021	-.082	-.067	-.004	.421**	.699**	1																				
MV1	.305*	.310*	.288*	.351*	.436**	.435**	.105	.002	.179	-.032	-.039	1																		
MV2	.396*	.355**	.337**	.316*	.403**	.467**	.486**	.115	.074	-.061	-.070	.726**	1																	
MV3	.276*	.355**	.367**	.419**	.413**	.440**	.428**	.105	.052	.056	.052	.707**	.627**	1																
MV4	.339*	.378**	.375**	.352*	.318**	.322**	.288**	.176	.103	.019	.183	.010	.449**	.451**	1															
MV6	.287*	.246*	.244*	.289**	.398**	.457**	.485**	.116	.149	.231	.072	-.079	-.533**	-.484**	.486**	1														
T1	.230*	.244*	.172	.172	.158	.125	.073	.071	.249	.335**	.289**	.268**	.112	.117	.115	.256	.029	1												
T2	.300*	.246*	.179	.328*	.281**	.237*	.320**	.119	.187	.132	.157	-.008	.110	.162	.223	.347**	.091	.428**	1											
T3	.152	.069	.001	.084	.099	.012	.020	-.041	.192	.185	.098	-.032	-.024	.026	-.051	.147	.196	.602**	.397**	1										
T5	.185	.131	.165	.024	.097	.086	.204	.009	.120	.182	.096	.121	.254	.209	.099	.238	.090	.350**	.312**	.118	1									
SU1	.065	.131	.002	-.010	-.015	-.078	-.062	-.068	.036	.036	.197	.233	.240	.097	.165	.342**	.335**	.312**	.661**	.661**	1									
SU2	-.110	-.073	-.068	-.102	-.120	-.110	-.106	-.094	.035	.150	.073	.083	.119	-.090	-.105	.342**	.335**	.312**	.661**	.661**	.629**	1								
SU3	-.098	-.081	-.136	-.130	-.139	-.212	-.237	-.047	-.015	.256	.174	.216	.221	-.332	-.298**	.300**	.308	.308	.448**	.448**	.654**	.652**	1							
SU4	-.208	-.170	-.028	-.074	-.123	-.113	-.149	-.135	.030	.113	.011	.075	.221	-.332	-.298**	.300**	.308	.308	.448**	.448**	.654**	.652**	.198	1						
SI	.604**	.498**	.372**	.491**	.582**	.476**	.529**	.209*	.195	-.008	.174	.052	.296**	.267**	.405**	.303**	.256	.341**	.113	.218**	.101	.073	.120	-.083	1					
MI	.332*	.282**	.257**	.213*	.290**	.301**	.347**	.054	-.112	-.061	.014	.011	.379**	.388**	.285**	.271**	.345**	.225*	.079	.225*	.139	.240**	-.193	-.338**	-.164	1				
NA2	.420**	.444**	.404**	.428**	.577**	.497**	.598**	.197	.068	-.032	-.038	.457**	.485**	.470**	.485**	.353**	.374**	.203*	.184	.176	.207**	-.191	-.302**	-.237**	-.254**	1				
NA3	.293*	.254*	.319**	.365**	.454**	.435**	.365**	-.031	.205	.040	-.107	-.065	.410**	.345**	.253**	.374**	.203*	.184	.176	.207**	-.191	-.302**	-.237**	-.254**	-.360**	1				
NA4	.254*	.319**	.257**	.281**	.319**	.309**	.281**	.084	-.092	-.124	.258	.235**	.229**	.229**	.187**	.220**	.167	.108	.117	.095	-.055	-.209**	-.161**	-.254**	-.360**	-.397**	1			
NA5	.401**	.431**	.474**	.469**	.469**	.466**	.466**	.197	-.044	-.073	.238	.231**	.299**	.231**	.185	.236	.161	.161	.201	-.071	-.144	-.200	-.254**	-.354**	-.416**	-.484**	1			

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg 6: Test for univariat normalfordeling

Variabel	Skjevhet (Z-verdi)	P-verdi		Kurtose (Z-verdi)	P-verdi	
Intensjoner						
I1	-1.337	0.181		-2.055	0.040	*
I2	-2.194	0.028	*	-2.170	0.030	*
I3	0.051	0.959		-4.180	0.000	*
Holdninger						
H1	-2.603	0.009	*	1.018	0.309	
H2	-3.101	0.002	*	1.362	0.173	
H3	-1.570	0.116		-1.049	0.294	
H5	-2.576	0.010	*	1.135	0.256	
Erfaring med merkeallianser						
E1	-0.085	0.933		-2.876	0.004	*
Kostnadsbesparelser						
KB1	2.601	0.009	*	-1.349	0.177	
KB2	3.118	0.002	*	-1.385	0.166	
KB3	-0.627	0.531		-4.718	0.000	*
KB4	3.379	0.001	*	0.027	0.978	
Økt merkeverdi						
MV1	-2.736	0.006	*	0.315	0.752	
MV2	-2.718	0.007	*	0.826	0.409	
MV3	-3.726	0.000	*	1.844	0.065	
MV4	-3.262	0.001	*	0.367	0.714	
MV6	0.206	0.837		-0.024	0.981	
Tilgang til nye kunde grupper og kompetanse						
T1	-1.572	0.116		-3.838	0.000	*
T2	-3.149	0.002	*	1.979	0.048	*
T3	-2.275	0.023	*	-0.715	0.475	
T5	-2.474	0.013	*	0.699	0.485	
Samarbeidsutfordringer						
SU1	-0.458	0.647		-2.310	0.021	*
SU2	-0.750	0.453		0.647	-0.518	
SU3	1.164	0.245		-0.132	0.895	
SU4	-0.245	0.806		-2.254	0.024	*
Økt salg						
S1	-2.621	0.009	*	1.951	0.051	
Økt motivasjon internt i bedriften						
M1	-0.850	0.395		-1.999	0.046	*
Normative antakelser						
NA2	-2.177	0.029	*	1.688	0.091	
NA3	-3.791	0.000	*	2.939	0.003	*
NA4	-1.379	0.168		1.272	0.203	
NA5	-0.286	0.775		-1.941	0.52	

* Signifikant på 5%-nivå.

Vedlegg 7: Likninger måle- og strukturmodell**Målemodell for X:**

$$X = \Lambda_x \xi + \delta$$

Likningene i målemodellen:

$$\begin{array}{llll} E1 = \lambda_{1,1}^x \xi_1 + \delta_1 & MV1 = \lambda_{6,3}^x \xi_3 + \delta_6 & T1 = \lambda_{11,4}^x \xi_4 + \delta_{11} & SU3 = \lambda_{16,5}^x \xi_5 + \delta_{16} \\ KB1 = \lambda_{2,2}^x \xi_2 + \delta_2 & MV2 = \lambda_{7,3}^x \xi_3 + \delta_7 & T2 = \lambda_{12,4}^x \xi_4 + \delta_{12} & SU4 = \lambda_{17,5}^x \xi_5 + \delta_{17} \\ KB2 = \lambda_{3,2}^x \xi_2 + \delta_3 & MV3 = \lambda_{8,3}^x \xi_3 + \delta_8 & T3 = \lambda_{13,4}^x \xi_4 + \delta_{13} & S1 = \lambda_{18,6}^x \xi_6 + \delta_{18} \\ KB3 = \lambda_{4,2}^x \xi_2 + \delta_4 & MV4 = \lambda_{9,3}^x \xi_3 + \delta_9 & T5 = \lambda_{14,4}^x \xi_4 + \delta_{14} & M1 = \lambda_{19,7}^x \xi_7 + \delta_{19} \\ KB4 = \lambda_{5,2}^x \xi_2 + \delta_5 & MV6 = \lambda_{10,3}^x \xi_3 + \delta_{10} & SU2 = \lambda_{15,5}^x \xi_5 + \delta_{15} & \end{array}$$

Målemodell for Y:

$$Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

Likninger i målemodellen:

$$\begin{array}{ll} I1 = \lambda_{1,2}^y \eta_2 + \varepsilon_1 & H2 = \lambda_{5,1}^y \eta_1 + \varepsilon_5 \\ I2 = \lambda_{2,2}^y \eta_2 + \varepsilon_2 & H3 = \lambda_{6,1}^y \eta_1 + \varepsilon_6 \\ I3 = \lambda_{3,2}^y \eta_2 + \varepsilon_3 & H5 = \lambda_{7,1}^y \eta_1 + \varepsilon_7 \\ H1 = \lambda_{4,1}^y \eta_1 + \varepsilon_4 & \end{array}$$

Strukturmodellen:

$$\eta = \Gamma \xi + B \eta + \zeta$$

Likninger i strukturmodellen:

$$\begin{array}{l} \eta_1 = \gamma_{1,1} \xi_1 + \gamma_{1,2} \xi_2 + \gamma_{1,3} \xi_3 + \gamma_{1,4} \xi_4 + \gamma_{1,5} \xi_5 + \gamma_{1,6} \xi_6 + \gamma_{1,7} \xi_7 + \zeta_1 \\ \eta_2 = \gamma_{2,1} \xi_1 + \beta_{2,1} \eta_1 + \zeta_2 \end{array}$$