

Behov for revitalisering

eller er det bare snakk om forsterkning og merkevareutvidelser

André Magnus Hansen

Siv951304

Veileder: Rune Lines

Siviløkonomutredning /

Department of Strategy and Management / Marketing

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredning omhandler revitalisering ut ifra den opplevelsen av at det meste av merkevarer i dagens marked skifter navn, logo og / eller image.

Etter en innledning for å utdype problemstillingen i tittelen, blir det en grundig gjennomgang av litteratur, teori og ikke minst en del artikler publisert om temaet. I den neste delen forsøker jeg å konkretisere teorien ned i handlingspunkter, for deretter å anvende disse og teorien på eksempler og case fra næringslivet.

Hele hensikten med utredningen er et forsøk på å belyse om det finnes noen sammenheng mellom de endringene som skjer i næringslivet og markedsføringsteorien.

Konklusjonen er at mye gjøres i henhold til teorien, mens det er vanskelig å bekrefte om dette skjer bevist eller ubevist. Samtidig som det er eksempler på at en del uheldige situasjoner helt klart ikke har blitt fulgt opp etter teoriene.

Forord

Arbeidet med denne utredningen har vært meget spennende og inspirerende og har faktisk motivert for videre studier og etterutdanning. Den som sammenligner studentnummeret og semesteret for innlevering skjønner at denne utredningen har vært noe forsinket en god stund, så mange vil vel si at endelig er den levert.

En av svakhetene med oppgaven er derfor selvsagt at hensikten med å skrive en utredning som en avslutning på siviløkonomstudiet for å få det rette utgangspunktet for arbeidslivet eller videre studier er blitt borte. Videre så er den opprinnelige disposisjonen forlengst lagt bort og den akademiske tankegang har kanskje måttet vike for den mer kommersielle tankegang som næringslivet har påført etter 6 år. En annen svakhet er at det helt klart kunne vært tilknyttet flere større case og helst en del vitenskaplige undersøkelser slik planen i utgangspunktet i sin tid var. I stedet har utredningen nå blitt hovedsakelig teoretisk, med anvendelse av teorien på eksempler og case.

Det må videre rettes en stor takk til veileder Rune Lines som har fått meg til både å tenke, undersøke og skrive noe mer akademisk enn det de første utkastene på utredningen var.

Av styrker så er det helt klart en fordel å levere utredningen så sent ved at 6 år i næringslivet har gitt mye spennende erfaring og praktisk kompetanse. Videre må det tillegges at merkevare og markedsføringsteorien har kommet mye lenger siden våren 2000 da oppgaven skulle vært levert – noe som igjen har vært meget inspirerende.

Forhåpentligvis kan andre som leser utredningen finne inspirasjon og kanskje kunne trekke noen av tankene videre med seg i nye undersøkelser eller utredninger.

Oslo / 19. Juni 2006

André Magnus Hansen

Innholdsfortegnesle

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNESLE	4
1. INNLEDNING	7
2. HOVEDPROBLEMSTILLING	9
2.1 UNDERLIGGENDEPROBLEMSTILLING 1 – HVORFOR?	9
2.2 UNDERLIGGENDEPROBLEMSTILLING 2 – ER DET HOLD I TEORI?	9
2.3 UNDERLIGGENDEPROBLEMSTILLING 3 – ER DET EN NY TREND?	9
2.4 PROBLEMSTILLING 4 – HVA BETYR DETTE?	9
3. MARKEDSFØRINGSTEORIEN	10
3.1 MERKEVARELEDELSE OVER TID	11
FORSTERKNING AV MERKER	12
REVITALISERING AV MERKER	12
UTVID MERKEVARENS OPPMERKSOMHET	13
MERKEIMAGE	13
NYE MARKEDER	14
TILPASSNINGER TIL MERKEVAREPORTEFØLJEN	14
3.2 EN KONTINUERLIG PROSSES – LEDELSE AV MERKETS EIENDELER	16
3.3 ”RETHINKING THEORY”	17
3.4 NORM FOR REVITALISERING	19
4. HVA PÅVIRKER SÅ DET VI GJØR?	21
4.1 BRAND EQUITY	21

4.2	CORPORATE RELIGION.....	22
4.3	MERKEVARE EGENSKAPER VS MERKEVARE TRO?.....	23
4.4	FORBRUKERINVOLVERING OG KUNDEUNDERSØKELSER - LOYALITET.....	24
4.5	SWOT - ANALYSE.....	25
4.6	UNIKHETENE.....	26
4.7	MERKEVARUTVIDELSE.....	27
4.8	SAMFUNNETS ENDRINGER OG KRAV.....	28
	CASE: TELLER - I.....	29
4.9	MARKEDET OG INTERNASJONAL HANDEL.....	30
4.10	LOGO, REKLAMEN OG MARKEDSFØRING.....	31
5.	DRØFTELSEN.....	32
5.1	STRATEGIEN.....	32
5.2	MERKEET, NAVNET OG LOGO.....	35
5.3	DESIGN.....	37
5.4	REPOSISJONERING – NOE MÅ GJØRES!.....	37
5.5	FØLGER MAN SÅ OPP VIDERE?.....	38
	– AVSJEKKER MAN SINE UNIKHETER OG STYRKER, SVAKHETER, TRUSLER OG MULIGHET?.....	38
5.6	FORSTERKNING AV EKSISTERENDE BUDSKAP.....	39
5.7	MERKEVARUTVIDELSEN – SKJULTE MOTIVER?.....	40
	– <i>ELLER INNLYSENE OMGÅELSER?!</i>	40
	CASE: TELLER II.....	41
5.8	KOMMUNIKASJON, DRAMATURGI OG ROLLER.....	41
5.9	FEILSLÅTTE ENDRINGER.....	43
5.10	HAR DU MED DEG SELSKAPET – EN LEDER UTFORDRING!.....	44

-STEMMER KART OG TERENGET?	44
CASE: TELLER III	45
5.11 HVA SIER SÅ KUNDENE? – ELLER HAR MAN IKKE SPURT?	47
5.12 HVOR LIGGER SÅ MEKEVAREVERDIEN I 2006?	48
6. KONKLUSJON	50
6.1 FELLESTREKK – PROBLEMSTILING 1	51
6.2 LITTERATUREN – PROBLEMSTILLING 2	52
6.3 NY TREND – PROBLEMSTILLING 3	52
6.4 HVA ER DEN NATURLIGE UTVIKLING – PROBLEMSTILING 4	52
6.5 EN ILLUSTRASJON – OG MULIG MODELL	53
7. IMPLIKASJONER	55
LITTERATURLISTE	57

1. Innledning

Utgangspunktet for oppgaven er min fascinasjon for problemstillingene ved produktutvikling og merking, det vil si den kobling eller manglende kobling mellom stadig nye produkter og tjenester som vokser frem. Vi møter stadig nye merker og produkter i markedet, samtidig så hevder Chevalier, Michel og Mazzalovo, Gerald i PRO LOGO fra 2004 at: "The trend since 1900 has been towards concentration and reduction of the largest companies' portfolios of brands". Hva er business-caset man bør satse på når man har utviklet noe nytt eller ønsker å tilby et nytt produkt i markedet? Skal man satse på å være produsenten som lager produktet for så å merke og selge det selv videre eller skal man legge hovedvekten på produksjonen og "droppe" merkevarebyggingen, for eksempel slik Engelsviken har gjort det i et hardt presset marked som foredler av skaldyrsprodukter?

Utfordringen har faktisk blitt slik en av redaktørene i Journal of advertising research uttalte til David A Aaker i Managing Brand Equity (1991) om de neste 3 tiårene: "It will be more important to own the market than to own factories. The only way to own markets is to own market dominant brands". Et sidespor og en problemstilling som er kjempeaktuell i så måte, er merkevarebeskyttelse når man etter hvert kun sitter igjen med merkevaren og all produksjon kjøpes. En aktuell illustrasjon på dette siste er Kristoffer Rønnebergs reportasje om navnet Kina-Torsk i A-magasinet nr 22, 2006, hvor tjuvfisket norsk torsk via flere ledd og billig foredling i Kina, havner i norske frysedisser under et "privat label" (egne merker) eller med en kjent merkevare. Eller for eksempel de utfordringene E-coli bakterien har skapt for GILDE som merkevare uavhengig av hvilket produkt de forsøker å selge (Tertialrapport fra Gilde jan-april 2006)

Når produktet så skal introduseres i markedet hva satses det på? Er det bedre å gjøre en merkevareutvidelse ("brand extension") eller er det reposisjonering av en "gammel" merkevare som er mest aktuell? Det siste er noe som vi har sett en øktende tendens på de siste årene både i form av merkevarer som har vært i det lokale markedet, merkevarer som hentes fra et internasjonalt marked eller merker som opplever en retro-bølge. (Brown, Stephen / Kozinets, Robert V. / Sherry Jr, John F., Teaching old Brands new tricks: retro Branding and the Revival of Brand Meaning, Journal of Marketing Juli 2003 vol 67, nr 3)

Ser man for eksempel på Ringnes, så har de introdusert 18 nye produkter denne våren. Her ser man at det helt klart skjer en form for merkevareutvidelse, i tillegg til en produktutvidelse, ved at ølproduktene introduseres i to varianter og navn, indirekte med en alkoholholding Ringes og en alkoholfri Munkholm. (pressemelding 1. febr. Ringnes). Problemstillingen er om produktet passer inn i eksisterende portefølje eller sammen med eksisterende produkter som selskapet fronter. Eller bør det fremmes av et nytt selskap? Dette siste er Proctor & Gamble, The Coca-Cola Company, Visa, MasterCard, Virgin alle eksempler på der "alt" er mulig å gjøre under en stor paraply. Sagt med andre ord, troen på en Corporate Religion som Jesper Kunde skriver i boken med samme navn fra 2000: "Ingen Brand religion uten Corporate Religion".

Gitt disse utforingene som vi står overfor hver dag i næringslivet med våre eksisterende produkter, våre kommende produkter og vår selskaps profil hvor det meste av litteratur innen markedsføring viser til verdien av sterke merkevarer både for selskap og produkter, hvorfor velger da stadig flere selskap og produsenter å endre navn og / eller logo når man antar at det meste av verdien i selskapet ligger der? (Se for eksempel Jean-Noël Kapferer Fig 4.1 The life cycle of the brand: "From the tangible to the intangible in [re]inventing the brand" fra 2000. Spørsmålet i så måte blir da: Hvor finnes koblingen mellom teorien og de endringene som gjennomføres?

Eksempler på ovennevnte er finner mange av. Ta for eksempel Telenors logoendring i vinter (Pressemelding av 9. februar 2006) eller den "totale" endringen på en dog relativ ny bank som Privatbanken til SEB Privatbanken, eller på den godt etablerte hotellkjeden Rainbow til Thon Hotels. Tilsvarende har vi fisjonen i Hydro som førte til at Agri ble til Yara, dog fortsatt med Hydros gamle logo (vikingskipet), mens Hydro valgte å skifte sin logo ved årsskiftet 2003/2004.

Internasjonalt har vi Visa som i 2005 begynte "re-brandingen" av et av verdens mest kjente merkevare, ved å skulle fjerne flagget til fordel for en mye enklere logo, kontra Coca-Cola som holder fast ved sin logo fra 1886 tegnet av bokfører Frank Robinson.

2. Hovedproblemstilling

Hovedspørsmålet jeg ønsker å ta for meg er altså hvorvidt vi kan si at de revitaliseringene som utføres, gjøres i henhold til en faglig norm eller ikke?

2.1 Underliggendeproblemstilling 1 – Hvorfor?

Finnes det noen fellestrekk eller noen måter å gruppere disse endringene på når det gjelder hva hensiktene og mål for endringene er? Kort sagt hvorfor skjer disse endringene og hva er bakgrunnen for disse endringene vi ser med stadige navneskifter og logobytter?

2.2 Underliggendeproblemstilling 2 – Er det hold i teori?

Finnes det hold i markedsføringslitteratur og artikler for disse endringene som vi i dag ser? Er det grunnlag for å si om de er gjennomført med en faglig hensikt eller er det kun reklamebransjens agenter som har solgt inn et behov for å gjøre endringer?

2.3 Underliggendeproblemstilling 3 – Er det en ny trend?

Alternativt om teoriene er der, men de grepene som tas i problemstillingene ikke stemmer med teoriene, er det vi ser av endringer bare starten på en ny trend og utvikling, ved at tempo og utvikling går raskere enn hva dagens markedsføringsteorier har kommet til?

2.4 Problemstilling 4 – Hva betyr dette?

Hva er en utvidelse, bytte av logo, navn eller image, kontra det som er en gradvis og naturlig endring? F.eks. Freias melkesjokolade, hvem tenker over de endringene som har skjedd med logoen opp gjennom tidene som store endringer? (se illustrasjon under avsnitt 3.3)

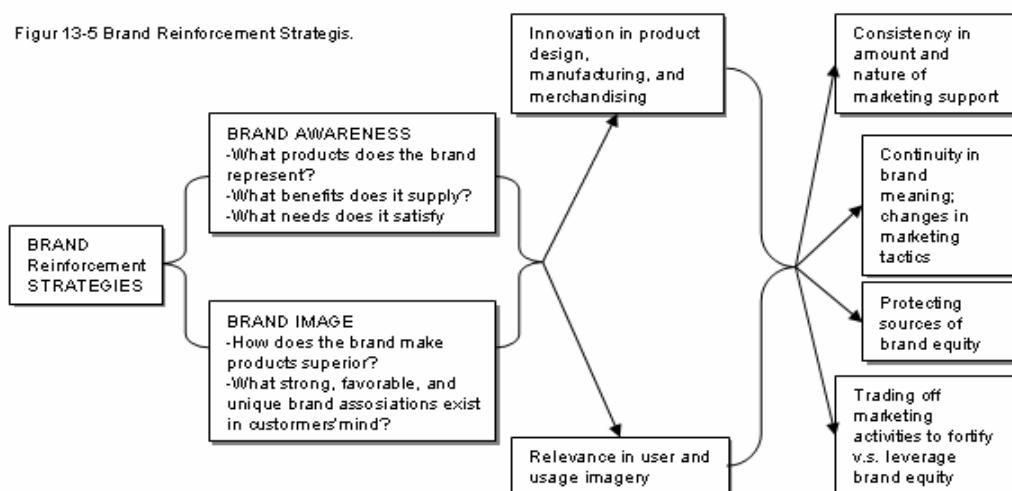
Og hvilke konsekvenser og implikasjoner har disse endringene mht krav og muligheter?

3. Markedsføringsteorien

Med utgangspunkt i denne introduksjonen og problemstillingene er det på tide å avsjekke med markedsføringsteorien. Mitt hoved utgangspunkt i den sammenheng er Keller, Kevin Lanes bok ”Strategic Brand Management (1998, 2003 second edition)” og da spesielt kapittel nr 13, ”Managing Brands over Time” som jeg benytter som basis for en teoretisk gjennomgang i avsnitt 3 av oppgaven. Keller presenterer i dette kapittelet flere modeller og argumentasjoner om hvordan forskjellige situasjoner bør håndteres.

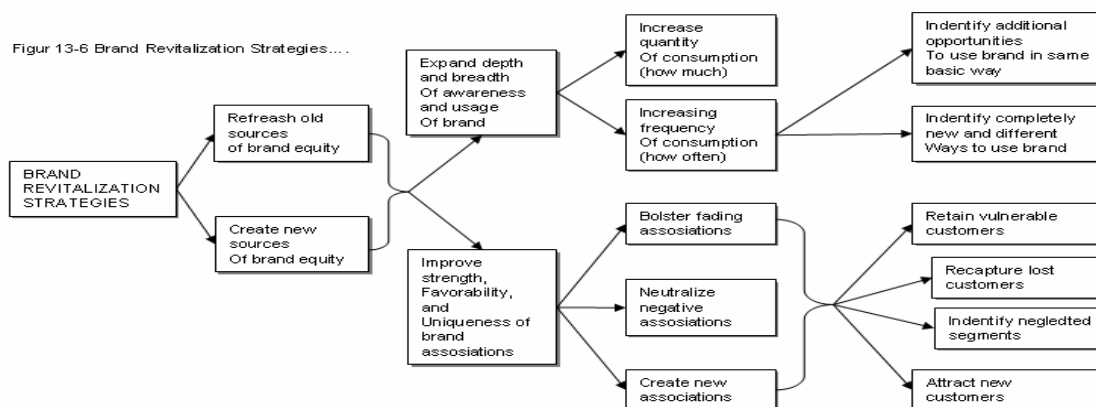
I følge Keller er det følgende problemstillinger vi som ledere må forholde oss til og ta stilling ut i fra:

“The brands most likely to respond to revitalization effort are those that have clear and relevant values that have been left dormant for a long time, have not been expressed in the marketing and communication recently, have been violated by product problems, cost reduction and so on. *Where there is evidence that these values exist and that they were indeed a part of the brands magnetism during healthier days, the chances of revitalization are good.* If you find that the brand really does not have any strong values, chances are that the product or business strength in the past was a function simply of performance and spending characteristics and that, in fact, according to our definition, it never really became a true brand. Bringing these brands back to life is more like starting from scratch. It really isn't revitalization.”



Figur 1: Kellers fig 13-5 Merke forsterkning

Med andre ord, er første bud å kartlegge de verdiene som ligger i merkevaren, før man kan vurdere hva man skal gjøre markedsmessig. Eksisterer det, eller har det eksistert verdier, så er en reposisjonering mulig, mens dersom det ikke har eksistert noen verdier, så snakker vi faktisk ikke om noen merkevare og da er det der man må starte med å bygge en merkevare. Keller oppsummerer til slutt kapitelet med to modeller, en for forsterkning og en for revitalisering, som jeg velger å begynne med. Begge modellene gir et godt overblikk og fungerer godt som en mal og veiviser.



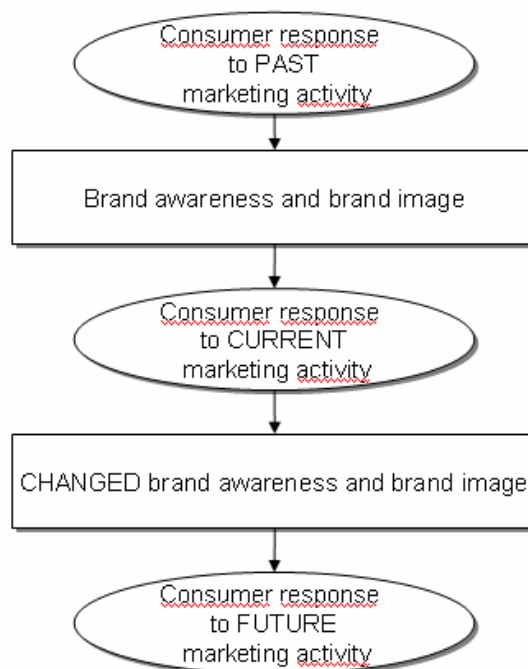
Figur 2: Kellers fig 13-6 Merke revitalisering

3.1 Merkevareledelse over tid

Utgangspunktet for Kellers tilnærming til merkevareledelse over tid, er at man har en respons fra markedet på tidligere aktiviteter, som gir en den posisjonen og oppmerksomheten som man har i dag. Videre så skjer det noe og man gjør noe i dag som man vet vil påvirke og kan endre den oppfatning og posisjon som merket får i fremtiden og derav den fremtidige responsen til markedet.

Poenget bak dette, er at alt vi gjør og som skjer, påvirker og er dermed avgjørende for merkevareledelsen og merkeverdien

Fig 13-1 Understanding the Long-Term Effects Of Marketing Actions on Brand Equity



Figur 3: Kellers fig 13-1 Long-Term effects

(brand equity) over tid. Det at det er flere forhold som spiller inn, både de vi kan påvirke bevisst og de vi må forholde oss til på grunn av at omgivelse, krav og miljø endrer seg, er en utfordring. Oppgaven man dermed sitter igjen med når man skal lede en merkevare, er altså å legge en egen plan og strategi for hvor man vil og hva man vil oppnå, men samtidig følge med på hva som skjer rundt en, slik at man kan respondere raskt og effektivt, som igjen fører til at man over tid faktisk oppnår den posisjonen som man ønsket å ivareta eller oppnå. Den daglige merkevare-ledelsen kan på mange måter sies at Keller omtaler under navnet ”Reinforcing Brands” (forsterkning av merker), mens de mer drastiske endringene og utfordringene som denne oppgaven tar for seg omtales som ”Revitalizing Brands” (revitalisering av merker). En siste kategori Keller omtaler, er det at det må gjøres tilpassninger på grunn av et økt antall merkevarer som samme selskap håndterer – samt at enkelte merkevarer forsvinner med tiden. Keller omtaler disse temaene som ”Adjustments to the Brand Profolio”.

FORSTERKNING AV MERKER

Under overskriften forsterkning av merker, beskriver Keller hvordan vi skal opprettholde de verdiene man har klart å bygge i et merke. Måtene han beskriver at en slik opprettholdelse av en posisjon kan oppnåes, er via en opprettholdelse av det merkevaren står for, en ytterligere spissing av markedsprogram og budskap, beskytte ens kilder til unikheter som gir merkeverdi eller ved å hente ut / realisere verdier som ligger i merkevaren kontra en videreutvikling av de unikheterne og særegenhetene som ligger i merket.

REVITALISERING AV MERKER

Men for en del merkevarer har utviklingen eller vedlikeholdet løpt fra en og da trengs det ifølge Keller en revitalisering og det er i følge hans teorier to måter å tilnærme seg problemstillingene man står overfor.

- 1) En utvidelse av dybden og bredden i merkevareoppfattelsen, eller begge deler. Keller foreslår at man gjør dette ved å øke kundenes gjenkjøp og gjenkjennelse av merket via kjøpsituasjoner eller forbruksmønster.

- 2) En forsterkning av styrkene, preferansene og unikhete ved merkeassosiasjonene ved å rette opp merkevarens image. Denne måten kan innebære programmer der man jobber med eksisterende eller nye merkevareassosiasjoner.

Det første man bør gjøre når en merkevareposisjon må endres, er å finne ut hvilke kilder som påvirker merkeverdien og som dermed må endres og i hvilken rekkefølge Kotler, Philip, Keller, Kevin (Marketing Management 12e) 2006 p294-295. Det oppsummeres også med at en revitaliseringsprosess ofte er ren "back to basics" på den ene siden og kun en forsterkning på den andre siden. Ofte er de fleste revitaliseringsprosesser en kombinasjon av begge disse strategiene.

Utvid merkevarens oppmerksomhet

I følge teorien så er utfordringen at tydeligheten, opplevelsen og oppmerksomheten for merkevarer gradvis forsvinner eller fader vekk. Det merkevarene da ofte trenger, er å få utnyttet dybden i oppmerksomheten rundt merket, slik at man igjen kan fremstå som det originale eller som ekspertene på området, mens man andre ganger trenger å få identifisert og tillagt nye brukermuligheter til produktet i forbrukerens oppfattelse.

Kommunikasjonen med forbrukeren er med andre ord her kjernen for å få til den ønskede endringen i oppfattelsen og mulighetene som ligger i merkevaren. Ofte er svaret at kommunikasjonen må skje oftere og mer regelmessig, både ved den eksisterende brukssituasjonen og ved at nye, ønskede brukssituasjoner introduseres og ikke minst med oppfordringer til forbrukeren til å "kopiere" de brukssituasjonene som man viser eller kommuniserer.

Merkeimage

Når det gjelder det image som merket har, er det i følge Keller, ofte snakk om å gjøre fundamentale endringer for å få til de nødvendige endringene som skal til for å forbedre styrken, preferansen og unikheten som merket assosieres med og da via reposisjoneringer, skifte av elementer eller tilpassninger til nye markeder.

Reposisjonering

Det blir ofte snakk om en total reposisjonering av merket. Dels fordi målgruppen til produktet har endret seg eller ved at forbruksmønsteret har endret seg. Et eksempel på dette er NRK P3, som for noen år siden oppdaget at deres utgangspunkt og visjon var å være en ungdoms radiokanal. Utfordringen var bare at de hadde beholdt lytterne og at programprofilen hadde vokst med lytterne. Med andre ord så hadde de nå verken et produkt eller en image som stemte med målsettingen. NRK P3 valgte derfor å endre image slik at målet og visjonen bak radiokanalen ble oppfylt med den konsekvens at en god del lyttere som ikke lenger var målgruppen, forsvant samtidig som nye lyttere i det som var målgruppen kom til.

Merkevareelementene

Den neste store utfordringen er at man ofte må endre på elementer eller hele merkevaren for kunne kommunisere ut ny informasjon eller for signalisere at merket nå har fått nye eller flere verdier. I en del tilfeller er det kanskje viktig å signalisere hva som har skjedd av fysiske endringer med produktet, mens det andre ganger er snakk om nye merkevareverdier.

Nye markeder

Skal man inn i nye markeder, må man også være bevist på at det kanskje må gjøres endringer ved merkevaren både når det gjelder praktiske og av merkeverdimessige årsaker. Dette igjen, trekker så på elementene over, men nå ut i fra det aspektet at man skal kommunisere i nok en kultur og i et element der man har besluttet å benytte en eksisterende merkevare for å utnytte en verdi som ligger der, men da må også denne merkevaren kunne kommuniseres slik at den har de verdiene og den effekten som man ønsker.

Tilpassninger til merkevareporteføljen

Et siste område innen det å lede merkevare over tid og som kan stille krav til endringer, er at porteføljen av merker øker og man må ta hensyn på tvers av enkelt merker når det gjelder hvordan de kan påvirke hverandre eller imaget til selskapet og som Keller skriver, er dette spesielt viktig i markeder som endrer seg raskt og er teknologi-intensive.

Teorien sier på dette området, er at vi må huske migrasjons-strategier i markeder der kunden vokser og får endret sine krav til produktet underveis, samtidig som produktbehovet opprettholdes. Kellers eksempel, er bilindustrien som har benyttet seg av en nummerering i sin merkevarebygging av de enkelte modellene, som igjen gjør det lettere å kunne migrere oss forbrukere i en retning når behovet endrer seg samtidig som vi gjenkjenner tilhørigheten.

Det neste elementet som teorien tar for seg, er det å skaffe nye kunder, kontra det å beholde eksisterende kunder, som igjen bringer oss tilbake til image-eksemplet fra NRK P3. Inn under her, finner vi også varianter av flerkanal og flerdimensjonale markedsføringsprogrammer, merkevareutvidelser, samt utnyttelse av strategisk planlagte ”spillover” (overførsels) effekter av ”Sub-Merker”.

Det siste elementet er endringer i distribusjonskanaler og trender. Det være seg eksempelvis at Posten har blitt butikk og at posttjenester får du utført på butikker. Internett og de mulighetene som her har åpnet seg for reklame, kommunikasjon, informasjon og ikke minst handel, var forhold som ingen kunne forutse. Noe som blant annet har ført til at bruken av en del eksisterende tjenester, har måttet tilpasset seg en ny verden som for eksempel kredittkortet – et produkt som var laget for en fysisk verden, men som i etterkant har måtte ta konsekvensen at verden endres og først nå er i ferd med å få på plass sikre løsninger for alle ved bruk av kort på nett. Jeg sikter her til implementeringen av sikkerhetsløsningen 3-D Secure som standard som både Visa og MasterCard benytter og som de andre store kortselskapene er på vei inn på.

Det siste forholdet som Keller omtaler, er merker som trekkes, enten fordi merkeelementene er borte eller på grunn av samfunnsmessige endringer, kriser eller lignende.

For å oppsummere teorien og de utfordringene man står overfor innen markedsføringen, så siterer jeg Scott Bedbury fra hans bok ”A new brand world” fra 2002, hvor han under sitt markedsføringsprinsipp 6, merkevareledelse ” All brands need good parents” skriver

”Once More, with Feeling

Brands are imperfect and forever flawed concepts because they are ultimately and inescapably human creations. It is people who bring brands to life, people who reinvent them, people who manage them, and people who sustain them. And it is people who drive brands into confusion, chaos, or worse....”

Og med sin bakgrunn fra NIKE, Starbucks burde han ha kjenneskap til dette...

3.2 En kontinuerlig prosess – ledelse av merkets eiendeler

En alternativ tilnæringsmåte finner man i "Driving profitable growth through your brands", fra Scott M. Davis' bok, "Brand Asset Management" (ledelse av merkets eiendeler), fra 2002. Han presenterer en modell over fire faser og 11 steg som han mener er avgjørende for merkevarebygging og merkevareledelse. Davis sier ikke noe som strider mot Keller og Kotler, men han fremmer tanken om at merkevareledelse er en kontinuerlig og dynamisk prosess på en litt annen måte og presenterer denne guiden for et merkes posisjonering prinsipielt:

- 1) Alle merkets posisjonerer bør oppdateres hvert 3- 5 år, eller så ofte som oppdateringen av selskapets overordnede vekststrategi.
- 2) Posisjoneringen bør drive alle organisasjonens merkevare strategier og da også inntjening og profitt.
- 3) Toppledere må stå i spissen og selv være leder for prosesser med å implementere en merkeposisjonering.
- 4) De ansatte, ikke reklamebyråer, bringer merkets posisjonering til live!
- 5) En sterk merkevare posisjonering er kundedrevet og passer med kundene oppfattelse av merket

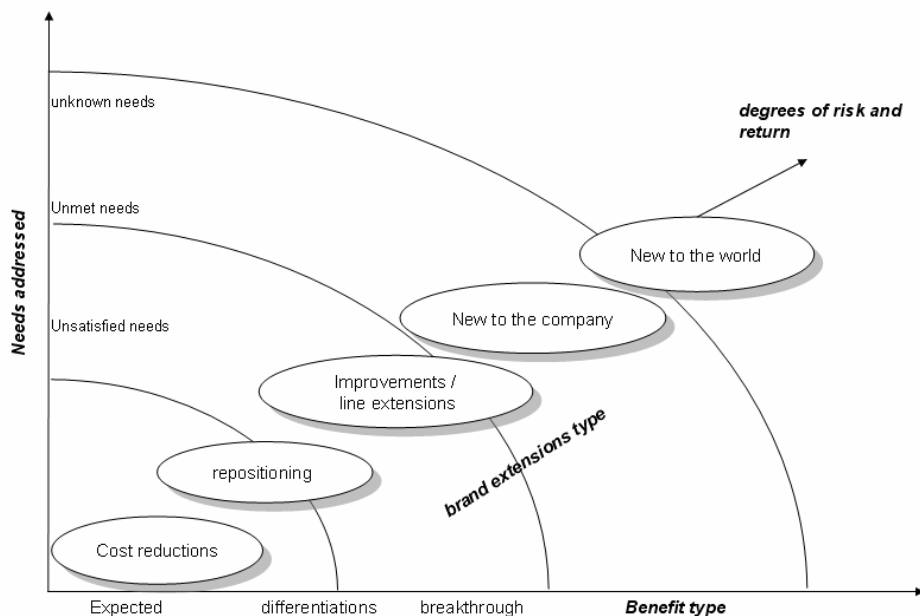
Videre mener Davis at følgende fem prinsipper er gjeldende for å sikre en effektiv posisjonering:

- **Tilpass**, søk det å utvide styrken i det eksisterende merkevarebilde
- **Verdsett** eksisterende fordeler ved å fokusere på tilbakemeldinger fra kundene over hva de ser som fordeler med merket.

- **Unikhet**, gå dit hvor konkurrentene ikke er.¹
- **Troverdighet**, ved å posisjonere seg mellom den du er og kundens oppfattelse.
- **Tidsperspektiv**, forsøk å maksimere tidslinjen som en posisjon kan opprettholdes med konkurransefortrinn.

I tillegg presenterer han følgende figur over posisjonering, hvor revitalisering er en kontinuerlig prosess og hvor forsterkning og merkevareutvidelser er en naturlig del av et merkes livsløp, hvis det håndteres korrekt.

Forms of brand extensions fig 6.1



Figur 4: Davis fig 6-1 Forms of brand extension

3.3 "Rethinking theory"

I sin siste versjon av boken "[Re]inventing the brand" fra 2000, skriver Jean-Noël Kapferer på side 133: "*Rethinking theory*

¹ Dette argumentet til Davis er det teoretisk uenighet rundt. Se avsnitt 4.5 og artikkelen til Bottomley, Paul A & Holden, Stephen J.S, samt boken til Jan Blichfeldt. Samtidig så kan man fortolke Davis dithen at det er unikhet i form av USP han

Is brand management possible without theory? No. The simple fact is that today, marketing directors are confused and are no longer sure which bandwagon to jump on. The past 20 year, have after all, seen the spread not only of new technological tool but in actual fact, behind these tools, a fundamental questioning of brand management's underlying principles."

Poenget er, at revitalisering av merker kan ha en utrolig effekt spesielt på yngre målgrupper av samfunnet. Kapferer mener videre at man må jobbe med merke(ne) slik at de gis et spennende image som spiller en stor rolle og i følge han involverer flere steg:

- 1) **Oppdatering av design og logo**, men likevel er viktig å beholde likhetene og familiærhetene og forsterke de verdiene som alt ligger i merket. Her henviser Kapferer til blant annet justeringer i elementer, tilsvarende det som Freia melkesjokolade har gjennomlevd – poenget er videre å gjøre minimalt med det eksisterende og heller konsentrere seg om merkevareutvidelser og nye formler.
- 2) **Utvikling av nye formater** for produktet som er i takt med tiden, effektivitet og trender. Poenget er å tilpasse innpakningen slik at er tilpasset brukerens behov, eksemplet her kan være at det meste av vannflasker som selges, har en drikke-tut og igjen Freia melkesjokolade, hvor innpakningen nå tilbyr en mer moderne måte å kunne lukke igjen.
- 3) **Markedsutvidelse.** Kapferer mener videre at man ikke skal ha for store betenkeligheter med å gå inn i et nytt segment eller marked. Som eksempel, trekker han frem DBS som hadde sin "familie-sykkel-profil" som raskt tok en posisjon innen terrengsykkel-markedet, eller Freia melkesjokolade som stadig vekk de siste tiårene, har kommet med nye varianter av seg selv



Figur 5:
Melkesjokolade

i størrelse og utforming, for eksempel med versjonen porøs.

- 4) **Moderniser kommunikasjonen** med respekterte verdier som kan gi merverdi. Budskapet her, er at kan du trekke på andre selskaps verdier, så gjør gjerne det, for det kan bidra. Her kan for eksempel NetComs kobling med SOS barnebyer være et godt eksempel.

Kapferer er også en ambassadør for at veien til suksess går via god forbruker kommunikasjon som skjer individuelt og direkte med kunden via moderne databaseverktøy. Poenget er en ryddig, effektiv og fremtidsrettet kommunikasjon av budskapet og ikke minst dramaturgien av den.

Ellers så bekrefter Jean-Noël Kapferer tankene og prinsippene som Keller benytter i sin litteratur og som jeg bruker som basis, i sin bok "The new Brand Management" (1992, 2004)

3.4 Norm for revitalisering.

I januar 2000 skrev så Kevin Lane Keller artikkelen "The brand report card" i Harvard Business Review p147-157. Denne artikkelen gir oss faktisk en sjekklister som professor Philip Kotler gjengir i sin 3. utgave av "Markedsføringsledelse" fra 2005 side 374. Artikkelen baserer seg på undersøkelser og de 10 sjekkpunktene som fremkommer er basert på 10 attributter som verdens fremste merkevarer har felles. Spørsmålet så blir hvor man selv står med sin merkevare når man avsjekker disse punktene.

- 1) Merket utmerker seg når det gjelder å levere det kunden virkelig ønsker. Er du fokusert på å gi kundene dine både den beste produktopplevelsen og servicen?
- 2) Merket holder seg relevant. Holder du deg oppdatert på kundens smak, dagens markedssituasjon og nye trender?
- 3) Prisstrategien baseres på kundenes oppfatning av verdi. Har du sørget for optimal utsalgspris, kostnad og kvalitet for imøtekomme eller overgå kundens forventning?
- 4) Merket er korrekt posisjonert. Har du etablert nødvendige og konkurransedyktige likhetspunkter med konkurrentene? Har du etablert ønskede forskjeller som kan leveres?

- 5) Merket er konsekvent. Er du sikker på at markedsføringsprogrammene ikke sender motstridende signaler og at de ikke har gjort det over tid?
- 6) Merkeporteføljen og merkehierarkiet er logisk. Kan firmamerket fungere som en sømløs paraply for alle merkene i portefølje? Er merkehierarkiet veloverveid og lett å forstå?
- 7) Merket gjør bruk av og koordinerer hele spekteret av markedsføringsaktiviteter for å bygge opp merkeverdi. Har du utnyttet de ulike kommunikasjonsmulighetenes særegenheter samtidig som merkets verdiinnhold hele tiden har kommet til uttrykk?
- 8) Merkeforvalterne forstår hva merket betyr for kundene. Vet du hva kundene liker og ikke liker ved merket ditt? Har du laget detaljerte, forskningsbaserte portretter av kundene i målgruppen din?
- 9) Merket får skikkelig og kontinuerlig oppbakking. Har markedsføringsprogrammenes suksess eller fiasko blitt fullt ut forstått før programmene er blitt endret? Blir merket bakket opp av en tilstrekkelig innsats på forskning og utvikling?
- 10) Bedriften holder øye med merkeverdien. Er en definisjon av merkets verdiinnhold og verdi og hvordan dette skal behandles nedfelt skriftlig? Er ansvaret for å holde øye med og vedlikeholde merkets verdi eksplisitt anvist?

4. Hva påvirker så det vi gjør?

4.1 Brand Equity

Det grunnleggende innen all merkevarebygging er en forståelse for ”brand equity” (merkevareegenskaper) og de elementene som påvirker en merkevare på veien mot et varig utbytte eller verdi. Fremstillingen til Keller (1998) figur 2-9 og Aaker (1991) fig 2-3, er litt ulike i forhold til hva som beskrives som midler, kunnskap / effekter og veien frem til resultatet.

Målsettingen med denne oppgaven er ikke å debattere ”Merke equity” og jeg kommer derfor ikke til å forfølge evt ulikheter mellom ulike modeller og litteratur. Det jeg kommer til å debattere er betydningene av dem som elementer og forsøke å påvise at de relasjonene som modellen viser, faktisk stemmer med det vi ser i markedet innen reposisjonering og merkevareutvidelser.

Med andre ord, at om man skal lykkes innen merkevarebygging over tid, så må man forholde seg til at merkevaren krever en oppmerksomhet og at vi får tilknyttet en del assosiasjoner som man må forholde seg til via følgende forhold:

”Awareness”:

- Merkenavn
- Logo
- Symboler
- Personlighet
- Innpakning
- Slogan

“Associations”:

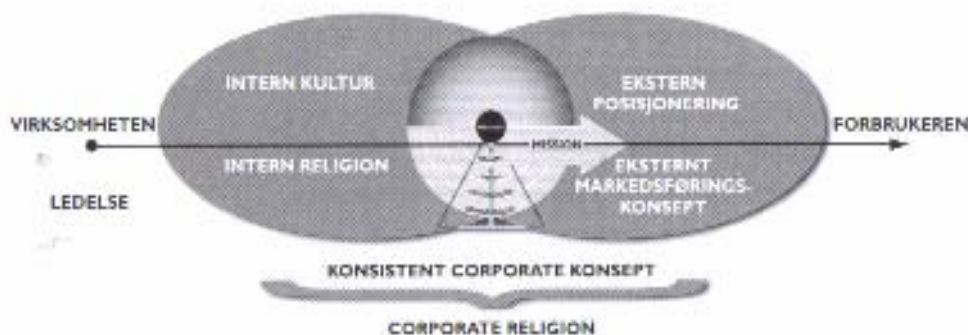
- Selskapet
- Land og tilhørighet
- Distribusjonskanal
- Andre merker
- ”endorsor”
- ”Events”

Keller har som tidligere nevnt, sin grunnleggende modell fig 13.1 / vist i avsnitt 3.1. som illustrerer langtidseffektene av markedsaktivitetene som vi gjennomfører med bakgrunn i merkevare egenskaps tankegang. Modellen(e) illustrerer videre hvordan merkevare forståelsen og merke image påvirkes av de merkeelementene vi har valgt og de tidligere responderingene vi har fått fra forbrukerne og markedene. Sammen skaper dette dagens markedsopplevelse av merket – som vi så igjen kan påvirke for å få en endret oppfattning.

Davis og Kapferer påviser også disse forholdene i sine teorier og modeller, men de utvider bildet til å vise at merket gjerne er en del av noe større, ofte i form av en portefølje av merker, som igjen ledes av et selskap som er et merke i seg selv. Med andre ord, at merkevarebildet utvides ved at også den samlede og totale oppfattelsen av merkevarene og deres image har en betydning for hvert enkelte merke.

4.2 Corporate religion

Corporate religion (introdusert av bl.a. Kunde i hans bok med samme navn fra 2000, er troen på at en bedrift ikke klarer å skape sterke nok egenskaper (equity) og verdier i et produkt alene i fremtiden. Kunde mener at det er flere forhold som påvirker det inntrykket som etterlates. Ser vi på det Kundes basismodell (fig 1.1) illustrerer, så påvirker alle de ansattes personlighet og holdninger, den interne bedriftskulturen, bedriftens/ledelsens visjoner for selskapet og produktene, markedsføringen, posisjoneringen samt opplevelsen til forbrukerne inn. Med andre ord, så blir bildet mer kompleks og tidligere modeller som er introdusert, går noen ekstra steg.



Figur 6: Kundes fig 1-1 Corporate Religion

Det som videre er spennende med dette, er at det i følge Kundes modeller må oppnåes en corporate religion for å kunne oppnå det som alle drømmer om, nemlig en "brand heaven" (et merkevareparadis) og en "brand religion" (merkevaretro). Med andre ord så er det ytre faktorer som ansatte, deres personlighet, holdning og leveranse m.m. som er avgjørende for den opplevelsen og derav den totale merkevareopplevelsen man får, som igjen gir merkeverdien. Kundes fremstilling er på mange måter ny, men samtidig så er argumentene de samme som vi finner hos Davis og Kapferer i første rekke, men også hos Keller, Kotler og Aaker i deres modeller og teorier.

4.3 Merkevare egenskaper vs merkevare tro?

Hva er forskjellen?

Svaret er vel kanskje så enkelt som Kundes definisjon av brand religion (2000): Den ultimate merkevareposisjonen besittes av merkevarer som – for forbrukeren – er blitt et "must", en tro som de bekjenner seg til"

Med andre ord den optimale sammensetning av merkeegenskaper i forhold til hva markedet ønsker og den strategi og målsetning man har satt seg. Og dette er ikke noe annet enn hva både Keller og Aaker beskriver i sin litteratur som henholdsvis "Possible outcomes..." og "Provides value to firm by enhanced..." men nå som en rangering av de ulike stadiene som evt kan oppnåes i deres modeller. Som merkevaresjekken til Keller, eller som Davis omtaler i sine guidelines, men da som dit man er på vei kontinuerlig, med andre ord når du er der så kan du ikke stoppe for da er du borte i morgen. På mange måter det samme som de som når nordpolen opplever, dvs når de våkner neste morgen er det flere kilometer under selve polpunktet som de faktisk stoppet på. Med andre ord så er markedet i kontinuerlig bevegelse som vi må forholde oss til og alltid jobbe videre.

4.4 Forbrukerinvolvering og kundeundersøkelser - lojalitet

Alt tidlig i markedsføringslitteraturen benevnes respons fra forbrukerne. Forskjellen er dog hvordan dette gjøres eller kan kjøres i dagens marked. Kommunikasjonskanalene er så mange flere enn hva det var for bare noe få år siden. I dag benyttes alt fra konkurranser, fanklubber, reklamekampanjer, sponing osv. Alt samme for å komme frem med sitt budskap og der med øke gjennomslagskraften. Dette må man ha et bevist forhold til og man må lære seg å kjenne sine kunder for å kunne kommunisere det rette budskapet til dem.

Faktum er nemlig det at kostnaden ved å selge til eksisterende kunder er betydelig lavere enn til nye samtidig som gjennomslagskraften er betydelig høyere. Med andre ord så må vi gjøre alt hva vi kan for å beholde våre eksisterende og gamle kunder. Poenget er videre at om vi beholder de kundene vi har, så skal det veldig lite til før man begynner å vinne markedsandeler ved bare å få noen få nye kunder. Undersøkelsene til Thomas, Jacquelyn S / Blattberg, Robert C. / Fox, Edward J., presentert i Journal of Marketing Research vol 41, nr 1 i 2004, Recapturing Lost Customers viser ellers at 100% tilfredshet og lojalitet verken er mulig eller ønskelig – da er man faktisk for forbrukervennlig og får kanskje ikke den nødvendige feedbacken for å utvikle seg videre som er nødvendig.

Poenget er altså å beholde det man har av kunder ved å tilfredsstille dem og via dette samtidig vinne både prismessig og løsningsmessig overfor eksisterende kunder, nye kunder og kunder som skal vinnes tilbake.

Det avgjørende er å ha en dialog med kunden, som gjør at man plukker opp hva kunden mener, slik at man kan tilpasse sin adferd og ledelse etter hva markedet ønsker.

Ett fellestrekk for de største og ledende merkevarene og produktene i markedet, er at de faktisk tør å spørre kundene hva de mener. Faktisk så spør de om hva kunden mener i det åpne rommet ved lansering av nye produkter og merkevareutvidelser, ta f.eks. Grandiosas pizzavalg. Andre eksempler er at man faktisk tør å be om tilbakemeldinger når ting har gått galt og kriser eksisterer. Det av vi som forbruker blir spurt, gir oss et signal om at selskapet faktisk bryr seg om hva jeg mener og derav faktisk ønsker å imøtekomme de ønskene jeg har dersom det kan være hensiktsmessig.

Utfordringen til mange selskap er nemlig den at man tror man vet hva kundene mener, hva de mener er feil, utfordringen osv. Tilsvarende så tror man at alle de ansatte er enige og

faktisk kjenner både sine egne holdninger og hva kundene mener. Poenget her er at alle med jevne mellomrom må og har meget godt av å ta et skritt til siden for å undersøke, analysere og fortolke situasjonen som man lever midt oppi – slik at man ut i fra dette kan fatte de rette beslutningene både strategisk- forretningsmessig og markedsmessig.

Her er det systematiske undersøkelser som tar temperaturen både på kundene og marked, men også produktene, selskapet og de ansatte. Eksempel på bedrifter som har jobbet systematisk med dette og etablert sine egne lojalitetsregnskap, er Color Line og Teller. Begge selskaper har benyttet analyseprogrammet ”Kunden som Partner” fra Loyalty Group International AS for å skape sine egne lojalitetsregnskap som måler hva kundene mener og ut i fra dette hva man må ha fokus på i ledelsen av produktet og merkevaren.

I denne analysen inngår det også en måling av den interne forståelsene for hva bedriften har av utfordringer, samt hva de ansatte tror at kundene mener om selskapet og produktene. I realiteten faktisk det samme som Aaker omtaler som Perceived Quality i sine modeller og som Davis så konkret sier det, at det er de ansatte som setter en posisjonering ut i live, ikke et reklamebyrå.

En ganske tilsvarende modell og tankegang, med hensyn til ytre faktorene som er med på å påvirke, er den som Magne Supphellen, ved NHH presenterer i forbindelse med NHHs egen prosess med å kartlegge og definere en merkevarestrategi for seg selv. Med andre ord at NHH er summen av hva dens bevist forsøk på kommunikasjon, omgivelsenes oppfattelse og opplevelse, uttalelser, fremtoning og hva alle som jobber der bidrar med ved sitt daglige virke. Budskapet videre er at det er en ”kontinuerlig” måling og / eller den daglige feedbacken som er nødvendig for at man skal kunne identifisere sin posisjon og ut i fra det kunne korrigere og iverksette tiltak for eventuelt å endre den posisjonen man har.

4.5 SWOT - analyse

Hvor står man så? Hva er styrkene, svakhetene, mulighetene og truslene man står overfor i dagens marked og ikke minst i det fremtidige. En ting som er sikkert og som alle kan være enig i er at tempo og endringene i markedet skjer raskere hele tiden. Dette fører videre til at det som var sannheten i går ikke nødvendigvis er virkeligheten i morgen.

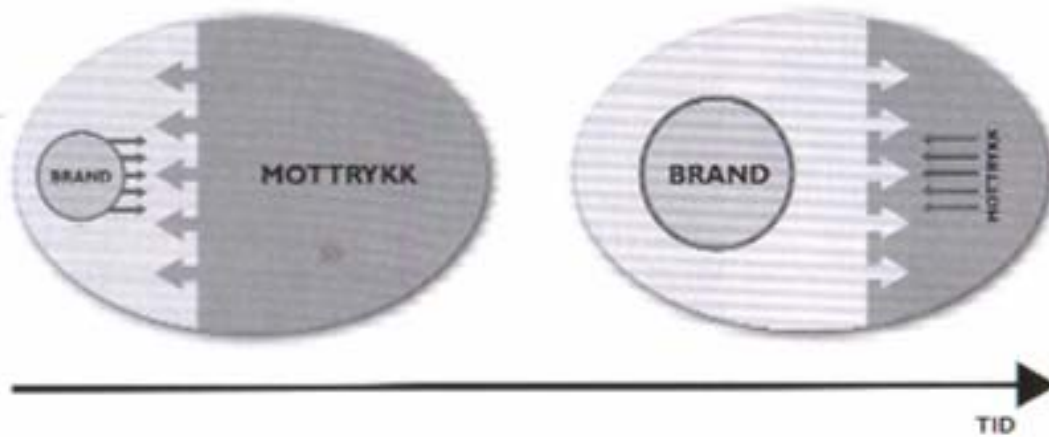
Dette samme er konklusjonen til Bottomley, Paul A & Holden, Stephen J.S. sin artikkel i Journal of Marketing Research vol 38 nr 4 fra Nov. 2001, Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalization Based on Secondary Analyst of Eight Studies. Poenget er ikke å finne det ledige rommet eller posisjonen som ingen andre er på, da det nok er en grunn til at ingen har inntatt denne posisjonen av rent økonomiske grunner. Poenget er å finne ut hvor en selv står og hva som bør være budskapet man fremfører samt vel så mye hva som ikke bør være budskapet og hvilke temaer og fokus man må jobbe med å unngå i markedskommunikasjonen. Denne argumentasjonen kan på mange måter hevdes å ikke være sammenfallende med Davis sine guidelines hvor unikhhet anbefales å finne et sted der ingen konkurrenter er. Spørsmålet blir så å definere typen av unikhhet man er ute etter og at det er kanskje mer er snakk om unikhhetene til merket og produktet (til dag daglig ofte kun omtalt som USP - unique selling propositions).

4.6 Unikhhetene

Parallelt med at man finner ut hvordan man ligger med hensyn til svakheter og trusler så bør man jobbe mye grundigere med sine styrker og muligheter for å finne ut hva som gjør en unik! Det vil egentlig si en basissjekk ut i fra den elementære merke egenskaps tankegangen med hensyn på hvilket budskap man skal kommunisere. Skal man satse på det unike man har som gir eller kan gi en merkevare, et navn, en logo, en merverdi og noe man kan bygge videre på, eller skal man som mange i dagens samfunn velge å forbli en produsent (som omtalt om Engelsviken i innledning). Det unike kan for eksempel være merkenavnet i seg selv, slik som Gant som ikke er noe annet enn en merkevare, det vil si Gant eier ”ingenting” annet merkevaren og kjøper all produksjon, får påført sin logo og øker med den verdien av produktet eventyrlig før de så kun distribuere det ferdig innpakke produktet.

Unikhheten er med andre ord kjernen i all merkevarebygging, posisjonering og kommunikasjon for fremtiden. Ikke det at den ikke har vært her før, men som jeg kommer tilbake til senere, på grunn av den økte åpenheten og gjennomsynligheten i dagens marked. Dagens utfordring er å skape en total kommunikasjon for merket som er sterkere enn det mottrykket som omgivelsene yter slik Kunde (2000) og Geelmuyden.Kiese kommuniserer i sitt virke som kommunikasjonsrådgivere. Illustrasjonen under er hentet fra Kundes bok og viser hvilken vei man ønsker å at forholdet skal gå. Utfordringen når tema er revitalisering

av merker som jeg var inne på i avsnitt 3. med sitatet fra Keller at om ikke man over tid klarer å bevege seg mot høyre, ja så har man faktisk ikke noe revitalisere i utgangspunktet, men man kan da starte en merkevarebygging prosess.



Figur 7: Kunde 3-8 Mottrykket (kulturkampen)

4.7 Merkevarutvidelse

Når det gjelder merkevareutvidelse så er alt av litteratur og undersøkelser entydige om at så lenge man følger grunnleggende regler og har visse relasjoner så vil en hver merkevare utvidelse være til fordel: både for det kjente merket / produktet og for det nye som introduseres. Forholdet er benevnt og dokumentert av Keller 1993, 1998 og 2002 og ikke minst i artikkelen til Balachander, Subramanian / Ghose, Sanjoy, Journal of Marketing, jan. 2003, ”Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extension” som er entydige i at det å reklamere for et biprodukt ikke bare gir god effekt for dette produktet men også for det ordinære



Figur 8: Blichfeldt - Merkevarutvidelsestesten

produktet. Det som dog alle er enige om er at dersom det skulle oppstå en virkelig dyp krise, så vil dette kunne føre til undergang for begge ved at merket mister all verdi og kun blir assosiert med negative ting. Et av de beste eksemplene her er Arthur Andersen som etter Enron skandalen ikke eksisterer lenger verken som revisjonsselskap eller konsulent selskap.

En annen problemstilling som kan oppstå er den som Pulling, Chris, Simmons, Carolyn J. & Netemyer, Richard G. har undersøkt og omtaler i sin nylig publiserte artikkel i Journal of Marketing, April 2006, vol 70, nr 2, "Brand Dilution: When do new brands hurt existing brands?" nemlig ved at det lanseres produkter eller merker som ligger så tett opp til at de kan bli assosiert med ens egne merkevarer.

Spørsmålene og problemstillingene her er selvsagt flere, som for eksempel det juridiske jf merkevare beskyttelse, patentering osv. men som de er inne på i sin konklusjon, det verste er kanskje det at en lansering av en merkevare som står for andre verdier muligens kan gjøre narr av de verdien man har bygd opp og sånn sett ødelegge merkes egenskaper og unikheten som man har bygd opp.

Men utgangspunktet i denne oppgaven er at merkevareutvidelsen gjelder vårt eget merke. Den viktigste testen da som er gjengitt over, er den Jan Blichfeldt presenterer i sin bok Merkevarebygging for administrerende direktører nemlig at man gjør den nødvendig avsjekken ved vil utvidelsen av nytte av det eksisterende merket, vil merkevaren ikke oppleve utvidelsen som skadelig og mister vi muligheten om vi ikke lager en ny merkevare.

4.8 Samfunnets endringer og krav

Et annet forhold som vi ikke kan stikkes under en stol er at samfunnet endrer seg og med det så endres både kravene til produktene, navnene, merkene og distribusjonskanalene fra oss forbrukere, fra myndigheter og ikke minst interne krav i bedriftene selv.

Gullkantet adresse
 Alt du vil vite om pensjon, ledige jobber og fødselspenger finner du fra 1. oktober på Internettadressen nav.no. I dag finner du et arkitektkontor på samme adresse.

SOLVEIG RUUD

Det tjener arkitektene millioner på. Knappt noen har fått større uttelling etter å ha vært i kontakt med trygdeetaten og Aetat enn arkitektene Per Arne Bjørnstad og Ola Natvig. Fordi deres arkitektkontor "nav.as" tilfeldigvis var først ute med å opprette domenenavnet - eller Internettadressen - www.nav.no, har de fått en solid "engangsstønad" fra staten.



Bakgrunnen er at Aetat, trygdeetaten og

Til den nette sum av 3,5 millioner kroner flytter den nye, store NAV-etaten inn på Internett-adressen nav.no som i dag brukes av et arkitektkontor.

Kort og godt er det snakk om merkevarerjekkens pkt nr 2. nemlig om merket holder seg relevant, holder seg oppdatert på kundens smak, dagens markedssituasjon og nye trender?

Enkle eksempler på dette er kravet om at man må ha et navn som fungerer på flere språk og da både for selskap og produkter. Man må sikre seg rettigheter til navnet og ikke minst til domener da internett gjerne blir en forutsetning for mange.

Et eksempel på dette siste er Statens utfordring ved å skulle etablere et nytt felles statlig nettsted for oss forbrukere under navnet NAV – da nav.no pt innehas av NAV A.S. Arkitekter MNAL NPA. Staten har pr i dag sikret seg dette domenet for den nette sum av kroner 3,5 millioner pluss mva.

CASE: TELLER - I

Tilsvarende utfordringer førte til at Visa Norge AS skiftet navn til Teller AS da firmaet valgte å bryte sitt eget monopol på Visa i det norske markedet. Dette ble gjort i den overbevisning om at om monopolet ikke ville bestå gitt den markedsutviklingen som var under fremvekst i det internasjonale kortmarkedet. (se pressemelding 21. august 2003 fra Visa Norge AS). Rent praktisk besto endringen i at man egentlig brøt opp konkurrenten Europays monopol på MasterCard i det norske markedet. Dette gjorde man fordi Teller trodde at konkurrenten vil svare med å gjøre det samme – noe som også skjedde. Historien så langt viser at Teller, i alle fall de første årene etter, har klart å utnytte en "first mover" fordel.

I prosessen med å finne et navn var hovedformålet å finne et som ga en betydning til det man drev med, et navn som fungerte på flere språk, et navn som fenget, et navn som var enkelt, et navn man kunne lage en logo av og et navn det var mulig å få domener for både i Norge og i andre land. Ut i fra disse kriteriene ble navnet Teller valgt som gir en viss assosiasjon på norsk jf det man driver med ved å innløse og avregne korttransaksjoner for Visa og MasterCard og at navnet Teller på engelsk benyttes som en tiltrodd tjenestemann som teller opp stemmer ved valg eller som jobber som kasserer i en bank. Alt sammen etter læreboka hva gjelder merkeegenskaper og posisjonering.

4.9 Markedet og internasjonal handel

De siste årene har internasjonal forbrukerhandel eksplodert blant annet via netthandel som har åpnet nye mulighet og brutt ned alt som var av grenser. (se pressemelding fra Teller av 8. februar 2006). Og med internett så har det åpnet seg et nytt marked der det å finne den beste prisen og billigste frakten for forbrukeren er den enkleste problemstillingen. Tilsvarende har produktopplysninger og evalueringer fra oss forbrukerne blitt nærmest standard funksjonalitet i de mest vellykkede nettbutikkene f.eks hos Komplet (som omtales i pressemeldingen fra Teller) og hos deres største konkurrent MPX.no så får man karakterer på "alle" produkter som selges gitt av kundene selv med deres kommentarer og disse publiseres både om de er positive og negative. Dermed så er det distribusjonskanalen og kommunikasjonen kampen står om – da de andre forholdene "bare" er å "matche" om man skal henge med.

I lys av fremveksten av internett og elektroniske kanaler, har Visa valgt å endre sin logo fra en av verdens mest kjente symboler som Visa flagget har vært igjennom 30 år til en langt enklere logo, som skal øke funksjonaliteten i de nye kanalene som tvinger seg frem. (<http://corporate.visa.com/av/brand.jsp>)



Figur 10: Ny Visa logo

Den andre konsekvensen av internasjonalisering, er den å skulle finne kommunikasjon, navn og symboler som ikke støter på tvers av landgrenser, språk og religioner. Her kan Honda sin planlagte bil modell med navnet "Fitta" som aldri ble introdusert i Norden trekkes frem.

Av de mer politiske er Peppes Pizza som introduseres i Kuwait og nå også i Hong Kong, ikke fordi det var denne merkevaren og konseptet investorene var ute etter, men fordi de ikke torde å introdusere den amerikanske merkevaren T.G.I. Fridays like etter Gulfkrigen(e), terrorjakt og okkupasjon av naboland. Nå har det seg slik at T.G.I Fridays i Skandinavia drives av Umoe Catering som også eier Peppes Pizza og at driften av disse kjedene gjøres på samme modell mens det kun er merkevaren altså innpakningen og konseptene som skiller kjedene fra hverandre.

4.10 Logo, reklamen og markedsføring

Samtidig som alle skjønner at tider endrer seg og at enkelte logoer og merker som er veldig tidsriktig markedsmessig må justeres med tiden, så er det helt klart at et nytt element her det behovet som har oppstått for å benytte logoer i nye kanaler (Visa omtalt over) som setter nye krav til utforming og visning enn tidligere. Dette samtidig som at man i større grad enn tidligere ønsker å finne en logo som kan symbolisere tilsvarende som navnet hva man står for. Logoen skal gjenskjennes og den skal forbindes med noe positivt. Samtidig som den entydig skal forbindes med det korrekte firma eller produkt. Alt i henhold til teoriene omtalt tidlige på område hvor Davis vel går lengst med å si at dette bør gjøres mist hvert 3-5år.

Et forhold som spiller inn i så måte blir hva man har råd til og da både med hensyn til ressurser som ansattes tid men også midler for å få frem den rette logoen. Forholdene er godt belyst gjennom Henderson, Pamela W & Cote, Joseph A. sin artikkel i *Journal of Marketing* vol 62, nr 2 april 1998, *Guidelines for Selecting or Modifying Logos*.

5. Drøftelsen

"President Ronald Reagan, the storyteller, instinctively realized that America was a story, not a theory. Theories rarely bring peace, since they inspire divisions based on right and wrong and invite argument that leads to conflict. Stories are shared, theories debated."

James H. Billington, Librarian of Congress

5.1 Strategien

Hva er så den nye, fremtidige veien inne marketing? Svaret har nok mange svar og som Knut Brundtland skriver i sin blogg på NA24 den 3.mai 2006 om suksessen VOSS under tittelen "Living the brand", så er nok strategien man har valgt det som er viktig. Eller som sitatet over illustrerer så er historien og budskapet det som fremover blir avgjørende for hva man vil og hvorfor!



Figur 11: ill. VOSS

Marketing fiaskoen New Coke fra Coca-Cola på 80-tallet er et godt eksempel hvor galt det kan gå når man mister fokus og tro på det budskapet har levd etter i 100år (Keller, 1998 s6 og 23). Utfordringen besto i at Pepsi var dyktige, faktisk så dyktige at Coca-Cola istedenfor å fokusere på sin egen unikhhet faktisk kjøpt Pepsi sitt budskap – og kom opp med en ny resept som skulle erstatte den gamle under navet New Coke.

Etter noe år med korrigeringer var igjen Coca-Cola Company sin strategi å spille på at de var originalen, den unike som ikke kunne kopieres og svaret ser vi i dag – desidert den største markedslederen. Poenget er at verden har gått fra å kreve produktstrategier til også å kreve merkevarestrategier. Og med merkevarestrategier så kommer det så mye mer enn bare produktene som eksemplet viser. Det kan godt hende at produktet var teknisk sett bedre osv. men en kunde av Coca-Cola kjøper faktisk ikke bare noe som skal slukke tørsten man kjøper

også et image, troen på at noe er originalt det opprinnelige og trygt. Med andre ord så bommet man stygt jf teorien ved at man glemte grunnleggende forutsetninger for merkevareledelse over tid, nemlig det emosjonelle som ikke sund fornuft kan styre. Mang kan på mange måter si at man fortolket seg frem til et ”nei” på spørsmål 2 i merkevarsjekk og ikke fikk med seg den bommen endringen førte til på spørsmål 5 med hensyn til om merket er konsekvent.

Budskapet man ønsker å kommunisere blir dermed avgjørende for hvilken strategi man bør velge både forretningsmessig og markedsmessig. Dersom budskapet og visjonen til tilselskapet er å pushe mest mulig produkter, være størst i volum – ja så har man tatt en forretningsmessig beslutning om hvordan prispolitikken m.m. kommer til å måtte bli, med andre ord en avsjekk av merkevarsjekkens punkt nr 3 og Davis sitt posisjonerings prinsipp nr 2. Utformingen av markedsstrategien må altså videre bli å kommunisere budskapet mest mulig i flest mulig i flest mulig kanaler slik at man får mest mulig oppmerksomhet og kan oppnå de volumene som man har budsjettert med. Eksempler på dette er Coca-Cola (med produkt og merkevarer strategi i fokus), DSG International plc (eier av Elkjøp, Elektroworld, Lefdal, Dixon, m.fl.) med en selskaps- og merkevarestrategi. I begge tilfellene så benyttes det mye reklame samt budskapet om at man er best og billigst.

Motpolen til dette blir på mange måter den strategien som VOSS har valgt, med forretningsmessig å si at vårt produkt skal være ”eksklusivt” og at pris ikke skal være et konkurranse element – med andre ord høy pris og margin. Markedsstrategien til VOSS er dermed ikke å skulle konkurrere Evian eller andre internasjonale eller norske merker. De skal være der forbrukeren er villig til å betale det ekstra i den tro at de får noe mer enn bare vann. VOSS sin kommunikasjons vei er dermed ikke via store reklame kampanjer men via produktplasseringer, omtale i magasiner og tidskrift samt at de mest eksklusive og trendy nattklubber og restauranter før VOSS. Med andre ord en ekstremt sterk fokusering på unikhhet og sånn sett helt etter Davis sin argumentasjon om å gå dit hvor ingen andre er.

Utfordringen for VOSS og Knut Brundtland er om de klarer å være tro mot denne strategien og ikke la seg presse på pris som alle andre leverandører av vann. For VOSS må også de kunne vise til resultater og bunnlinje om det skal være grunnlag for business og den strategien de har valg. Det vil si at budskapet og med den kommunikasjonen og

tidsperspektivet må være så lang at man ikke bare blir "en ting" i tiden som går over og at man miste den unike posisjonen man ser ut til å ha klart å skape.

Det ironiske i dette eksemplet er at både Coca-Cola og DSG tjener meget gode penger ved at de har klart å skape seg begge en posisjon der de kan presse sine forhandlere og underleverandører så mye på pris at de selv kan opprettholde sine marginer. Coca-Cola rapporteres at klarer å ta relativt sett høye priser ut og hvor det er butikkene som kutter marginen sin på produktet da de vet at gode tilbud på Cola trekker kunder tilbutikken og at de dermed kan ta inn de marginene på andre produkter. Når det gjelder DSG så er det motsatt det vil si her er det produsentene / importør / grossistene som er villig til å strekke seg meget langt for å få blitt med. Marginene beholdes i DSG sine butikk-konsepter mens det er leverandørleddet som strekker seg på prisen da de vet at det volumet og de markedsandelene de vil få mer en veier opp for de tapte marginene. Med andre ord en god gjennomføring av merkevarerjekkens fem siste spørsmål.

For VOSS sin del så er ikke undertegnede i tvil om de har valgt rett strategi i et marked hvor det flommer over av tilbud og det er noen STORE etablerte merker som alt har volumet. Dersom man skal lykkes i et slikt marked er det helt klart en differensierings strategi, som de har valgt, det eneste rette. Spørsmålet på sikt blir dog om deres valg av øvrige markedsførings grep og spesielt markedskommunikasjon basert på kun produkt plassering og promotering via kjendiser og magasiner blir det rette. Men dette er et svar bare historien vil gi oss svaret på. Enkelte kommenter i bloggen til Knut Brudtland tyder også på at det å være tro mot strategien kan være en utfordring for VOSS. Så spørsmålet på sikt blir om de klarer å skaffe seg nok volum til å opprettholde den valgte merkevarestrategien.

Utfordringen er med andre ord når man har definert sitt budskap, valgt sin strategi både forretnings-, produkt- og markedsmessig om å få på plass de rette merkevare elementene som kan kommuniser dette med andre ord det elementære som merket, navnet, logoen, innpakningen osv..

5.2 Merkeet, navnet og logo.....

Den store utfordringen her som alle lærebøker beskriver og som det gjengitte sitat til Kapferer i avsnitt 3.3. illustrerer er nemlig hvilken vei og hvilke ”markedsføringsvogner” skal man velge.

Jeg var inne på i avsnitt 4.8 og 4.10 at vi i dagens marked hele tiden skal finne det korte, konsise og beskrivende navnet og logoen som faktisk ikke er tatt av noen andre. I tillegg skal man også finne en logo som passer til navnet, illustrerer hva man jobber med og som gjenkjennes umiddelbart når vi ser det. Markedsføringshistorien viser også at dette er tendenser og trender som svinger og at vi her som i samfunnet for øvrig kan peke tilbake og omtale perioder og stilarter ganske konkret.

Det er dog noen varianter her som jeg komme tilbake til i avsnitt 5.6. om forsterkning med hensyn til om endringene er av mindre karakter, som for eksempel justeringer på skygger osv som Coca-Cola er eksperter på, eller om de er større, som den fundamentale endringen som Visa gjennomfører ved å droppe flagget og gå over til en forenklet skriftvariant av Visa med en ”vinge” variant i kontrastfarge. Visa International sin begrunnelse for endringen som ligger åpent på internett bl.a. er ganske kort, men her vises det til krav i tiden, at man må henge med i utviklingen og dertil krav fra nye medier om funksjonalitet. Det som det likevel kan stilles spørsmåls tegn med er hva neste skritt i Visa sin logo og kommunikasjons strategi er. Allerede i dag kan vi på enkelte av Visa internasjonale sider se bruken av kun ”vingen” som et element.



Figur 12: Web eksempel Visa

Spørsmålet i så måte er om planen til Visa er å følge etter det NIKE har klart med sin ”swing”? Og er dette kun starten en trend med å skaffe seg sine unike enkle elementer?



Figur 13: Nike logo

Spørsmålet videre er om navnet når det gjelder Visa blir brukt i stadig mindre grad også?

Man kan se en tilsvarende trend hos konkurrenten, MasterCard, som benytter seg sine to jordkloder halvt oppå hverandre mer og mer uten å skrive navnet Mastercard eller tilhørende produkt navn som benytter det samme logoelementet.

Paradokset er at denne trenden faktisk ikke helt stemmer overrens med artikkelen til Henderson og Cote. Samtidig som det konstateres at det å skape seg et stilistisk symbol som logo eller element er mulig og at det er et meget virkningsfullt.

Og det er kanskje her de store leverandørene alt er? Videre har vi Hydros skifte av logo i 2003 som dels begrunnes med at Hydro Agri nå Yara (omtalt i Avsnitt 5.4) beholder den gamle logoen og at man trenger en nyere logo som viser at man er et dynamisk, fremtidsrettet selskap med vind i seilene. Logo bytte begrunnes også med at man har mange nyansatte som man ønsker å få inkludert i bedriftskulturen i selskapet.



Figur 14: Hydro logo

Ser man på Telenor så sier de i sin pressemelding at logoen hensikten med å bytte er å skille seg ut i den internasjonale konkurransen, samt at den skal forene alle deres selskaper (konsernet) bak et felles moderne og fremtidsrettet symbol. Som er tatt med som illustrasjoner her.



Figur 15: Telenor logo

Alle eksemplene både fra Visa, Nike, Telenor og Hydro viser en tendens slik jeg har vært innom i min teoretiske gjennomgang flere steder på at elementene man velger går i trender. Den klare trenden nå på starten av det 21. århundret et enkle stilistiske merker / logoer / elementer som er nøytrale når det gjelder nasjonalitet og tidligere historie. F. eks så er det ingen elementer igjen av det gamle tele merket som en gang Televerket (forgjengeren til Telenor) hadde. Men likevel så er det elementer som viser en tilhørighet som beskrevet i pressemeldingene. Designet er i tiden og de lar seg enkelt benytte i alle nye kanaler også som animasjoner beste illustrert med Telenor sin logos som fløy over alt av internett kommunikasjons kanaler dagene før lanseringen uten noe forklaring på hvem som sto bak. Alt faktisk i god tråd med det merkevarersekken pkt 2 spør om, som Kapferer sier om design og logo og som Davis påpeker om merkevareoppdateringer som bør gjøres hvert 3-5 år.

5.3 Design

Design er i all markedsføringslitteratur og teori poengtert som et viktig element i en merkevare egenskap og posisjonering strategi. Design vil nok i så måte kanskje bli den trenden som epoken rundt starten på det 21. århundret vil bli husket som.

Den design trend som vi ser i sterk fremvekst og som er av vesentlig betydningen for merker som VOSS, eller Farris som fikk flaskene sine redesignet i 2001 & 2003, Stokke møbler, Siemens med sin design by Porsche serie og for ikke å snakke om den reposisjoneringen som Apple har fått til for sin MAC. Et merke og produkt som har gått fra å skulle konkurrere med PC'n – til dagens iMAC, iPod, iTunes osv. som har klart å skape sine egne merke troende. Og nå etter hvert har de også via Co-branding fått med seg andre design produkter som er tilpasset dem, nå siste NIKE, tidligere vår hjemlige Berghans med friluftsjakke og BMW som har designet en bil med utgangspunkt i iPoden. Apple har faktisk klart via bl.a. design å posisjonere seg bort fra en konkurranse med PC'n til å bli noe eget og unikt. Apple gjør på mange måter det som Coca-Cola skjønnte at de måtte gjøre nemlig å differensiere seg skape sitt unike produkt, pakke det inn i god design og ikke minst det å lytte til kundene hva de sier hver dag om deres produkter og hvilke ønsker det har for fremtiden.

MOODS of Norway er et annet eksempel på at design, som vel må sies å være produktet, innpakket med resten slår an og er i ferd med å bli noe unikt.



Figur 16: Moods of Norway

5.4 Reposisjonering – noe må gjøres!

Hva gjør man så, når enten navnet må byttes ut som Teller måtte for å kunne tilby innløsning også for MasterCard, eller man som Yara måtte i forbindelse med fisjonen, eller man som Thon Hotels ønsker å endre profil og posisjonen. Man starter med å gjøre hjemmeleksa si med hensyn til hvor man er og hva man står for - helt i henhold til teorien beskrevet tidligere. Men utfordringen blir ofte veldig praktisk ved at man forsøker å finne de bokstavene og elementene som samme kan danne det som analysene sier om selskapet og produktet.

Navnevalget til Teller er tidligere beskrevet og er således etter min mening et godt valg. Tilsvarende er forklaringen på valget av Yara som navn for Hydro Agri meget interessant å lese da denne forteller at man har tatt høyde for både sine røtter til Norden, det norrøne, men samtidig også det at de er et internasjonalt selskap og hva man leverer av produkter. I begge disse tilfellene så er prosessene styrt av toppledere og prosessene virker å være gjennomført i henhold til merkevarsjekken (bevist eller ubevist) sett i ettertid.

Thon Hotels er kanskje den mest kjente aktøren og kjeden her hjemme som jobber med sin reposisjonering fra det å være en kjent, men relativt lite eksponert kjede uten de sterkeste koblingene til sin eier i kommunikasjon og budskapsformidlingen. Ved nå å bytte navn til Thon Hotels - ta eierens navn inn i budskapet og konseptet som skal kommuniseres, samtidig som man reposisjonerer hotellkjeden med å introdusere 3 forskjellige konsepter på hotellene. Det er helt tydelig at Olav Thon og hans medarbeidere som driver hotellene har skjønnet at noe i ferd med å skje i dette markedet om man ikke følger med. En ting er at alle de andre hotellkjedene har gått til det skritt å differensiere sine hoteller i ulike konsepter – men det er også snakk om å legge flere verdier til det man alt har, slik teorien sier – og Olav Thon som eier må vel de fleste være enig om at står for en del. I magasinet Kampanje kan vi også lese om at "Naked Communications er engasjert til å utvikle en strategisk plattform og kommunikasjonsstrategi for en del av deres virksomhet" for Thon Hotels. Det som blir spennende å se er om Thon Hotels klarer å endre sin kommunikasjon, som Davis er inne på så hjelper det ikke med reklame og kommunikasjonsbyråer – det er selskapet selv ved de ansatte som må leve ut reposisjonering og verdien.



Figur 17: Thon Hotels logo

5.5 Følger man så opp videre?

– *Avsjekker man sine unikheter og styrker, svakheter, trusler og muligheter?*

Spørsmålet blir så om defineringen av ens unikheter og analysene av styrker, svakheter, trusler og muligheter blir en engangsøvelse som gjennomføres på et gitt tidspunkt, eller om det blir en fast og "kontinuerlig" øvelse jf Davis sine guidelines og merkevarsjekken til Keller. Foretningsstrategien henger for de fleste sammen med budsjettprosessen, mens det at man skal gjennomføre og gå i gjennom sin markedsstrategi like grundig kanskje fortsatt ikke

er like selvskreivet for mange selskaper – og ofte blir det kanskje en litt for enkel øvelse med mye kopiering av tidligere arbeid for å ha underlaget klart for de budsjettprosesser osv som man skal gjennomføre.

Etter min vurdering så gjør mange selskaper veldig mye etter læreboka når det gjelder etableringer og endringer som man selv ønsker å initiere. Men når det kommer til daglig drift så glemmer vi å gjøre de grunnleggende øvelsene, som å for eksempel å avstemme hvordan SWOT analysen ser ut i dagens marked eller hva som er våre unikheter i dag og så glemmer vi at markedet og beslutningsprosessene endrer seg raskere enn vi tror.

En ting er hva vi skapte og gjorde en gang - en annen ting er hva konkurrentene har gjort og hvordan forutsetningene har endret seg i markedet mens vi har forsøkt å høste. Ut i fra dette perspektivet må vi tenke igjennom hva vi ønsker å kommunisere, hva vårt unike budskap er og hvordan dette evt påvirker behovet for reposisjoneringer og justeringer i logo og evt. navn det være seg på produkter, merkevarer eller selskap. Men eksemplet med Coca-Cola og New Coke på 80-tallet viser at det er ikke alltid den store endringen som er svaret, men at en god og faglig gjennomgang av merkevareteorien er svaret.

5.6 Forsterkning av eksisterende budskap

For veldig mange så er budskapet klart og kommunikasjoner er rett, men det kan være at det er elementer i den som begynner å miste sin styrke. Ikke fordi de ikke er aktuelle lenger men fordi at verden beveger seg. Et eksempel på dette kan være alarm og vaktsselskapene som tidligere solgte inn alarmer tilknyttet en mobiltelefonsender som et "eksklusivt" tilleggs produkt men som i dagens samfunn med IP telefoni har dette med i sin standard pakke som en forutsetning for en god produktleveranse fra dem. Med andre ord så må man tilpasse seg sine omgivelser og de forventningene som kundene stiller og endre sin kommunikasjon og markedsføring for å opprettholde sin merkevare.

For en del er nok ikke ønsket om å kunne endre seg ofte nok utfordring, men mer som det antydes i artikkelen til Henderson & Cote et spørsmål tilgjengelige ressurser og om midler. Resultatet blir nok ofte slik vi ser at de store etablerte merkene, som Coca-Cola, som kontinuerlig kommer med nye elementer og justeringer. Mindre merkevare eiere og selskap her har ofte ikke de samme ressursene eller budsjettene som tillater dem å gjøre små

gradvise justeringer, som vi forbrukere ikke merker men som over tid utgjør mye. Utfordringen er med andre ord for alle de mindre og små produktene, merkevarene og selskapene å få gjort de endringene som trengs uten å måtte gjøre de store skipper takene. Dette igjen fører til at man i mye større grad ikke kan teste ut slik som de store merkevareleverandørene kan sine endringer i et begrenset omfang i et begrenset marked. Noe som igjen frarøver de små merkevarene muligheten til å gjøre de små gradvise justeringene man har tenkt ut både innen design, budskap, elementer og fokus. Ofte blir av praktiske hensyn løsningen for mange at flere endringer må gjøres på en gang som så samlet sett fører til at alt kan bli oppfattet som en vesentlig reposisjonering da alt skjer på en gang.

Freia som nevnt i innledningen er et godt eksempel på hvordan dette kan gjøres gradvis – samtidig som vi faktisk får med oss endringene til Freia Melkesjokolade i det de skjer alt i henhold til god merkevareledelses teori..

Et annet element er faktisk at et re-design av logoen kan føre til en bedre entydighet i oppfattelsen, høyere score på ”top of mind” undersøkelser og en mye høyere rate av umiddelbar gjenkjennelseeffekt i markedet. Noe som nettopp Hydro begrunner sitt bytte av logo med, en logo som faktisk illustrerer det ramme på mange måter men i en ny tid, mot en ny fremtid og i en litt annen stil enn før.

5.7 Merkevarutvidelsen – skjulte motiver?

– eller innlysnene omgåelser?!

I innledningen var jeg innom Ringnes sin introduksjon av hele 18 nye produkter denne våren, der samtlige ølprodukter kommer i en alkoholdig Ringnes og en alkoholfri Munkholm variant. Her begynner det å lukte det omgåelse av Norsk lov og regleverk med hensyn til alkoholreklame. Strengt tatt så er det ikke et marked for 4 ny varianter av alkoholfritt øl i Norge med mindre man ønsker å skaffe seg en mulighet for å promotere de nye smakene som man også har på det alkoholdige ølet. Med andre ord så benytter man de samme elementene i merkevare utvidelsene og håper på en klassisk spillover effekt (Balachander/Ghose, 2003) til originalmerket som vel ingen er i tvil om er det alkoholdige ølet og helt i henhold til Davis sin modell om merkevareutvidelser .

Det som likevel gjør denne merkevare utvidelsen ekstra spennende er den at det er flere utvidelser indirekte i hverandre. En ting er en markedsføringsmessig spillover effekt mellom alkoholholdig og alkoholfrie produkter. Den andre er om Munkholm som merke opplever noen spillover effekt mellom sine alkoholfrie produkter. Dette kunne vært om ikke alt Ringnes / Munkholm jobber med vært en spennende studie både av økonomiske, markedsføringsmessige og kanskje ikke mist samfunnsmessig. Med samfunnsmessig mener tenker jeg både på den alkoholpolitiske siden men også på de trafikksikkerhet, kulturelle og helsemessige sidene dette kan ha. På mange måter kan man si at dette kanskje er mye lenger enn hva man skal forvente at en produsent tar ansvar, men det er samtidig også en merkevare produsents muligheter til å finne nye unikheter og merke egenskaper på.

CASE: TELLER II

Teller er et annet eksempel på en merkevare utvidelse som eskalerer seg selv når første skritt var tatt. Først skritt var reposisjoneringen med bytte av navn og logo. Imaget, innholdet og leveransen fortsatte som før men med en vis utvidelse. Når Teller så brøt opp det monopolet de hadde hatt som innløser av korttransaksjoner for Visa i Norge, så åpnet det seg også andre utfordringer og muligheter. Den største var at man gikk fra å ha et unikt produkt til ikke lenger å ha det men et produkt som også flere tilbød og dermed måtte starte arbeidet med å skaffe seg nye unike fordeler. I lys av dette så jobber Teller nå med å utvide sitt produkttilbud ved at man utvider nedslagsfeltet og verdikjeden man tilbyr under den samme merkevaren som før. Dette igjen har ført til at man har fått et noe endret kommunikasjons behov enn det man hadde ved at man nå i større grad trenger å nå ut til massene.

5.8 Kommunikasjon, dramaturgi og roller

”Historiefortellere må både være kreative og strategiske. Kreativitet må til for at fortellingen skal få oppmerksomhet og strategi er nødvendig for at den skal bli husket.”

Sitatet er hentet fra Geelmuyden.Kieses beskrivelse av hva de tilbyr. Budskapet som Hans Geelmuyden er ambassadør for er at vi må ha et budskap, vi må kjenne media, omgivelsene, rollene vi har og vi må kommunisere ut i fra dette. Det vil si at vi kan benytte oss av de reklame, PR og markedseffektene som vi mener er korrekte for vår markedsstrategi, men om budskapet og dramaturgien ikke kommer frem korrekt så vil vi ikke lykkes. Det være seg via

storslåtte reklamekampanjer, via andre markedsstunts, via sponsorater eller direkte via produktplassering, som fore eksempel VOSS bedriver, til den daglige kommunikasjonen som alle selskap bør ha med sine kunder. Med andre ord ikke annet en hva Kapferer sier om moderne kommunikasjon og merkevaresjekkens 7 punkt.

En god illustrasjon på hvor viktig budskapet har blitt for det produktet eller merkevaren man selger, er Rune Fyllings reportasje i N24 om fotball-VM 2006 under tittelen ”Pengemesterskapet”. De store sport arrangementene som VM og OL har alle blitt en tumle plass for de store merkene og selskapene i verden som via sponsorater og partnerskap ønsker å spre sitt budskap og bedre sitt image. Hvor viktig dette har blitt eller anses å være kan oppgjørene som omtales der MasterCard eller Adidas som er hovedsponsorer truer med rettssaker mot arrangørene, fordi Visa alt er annonsert som sponsor for neste fotball VM og Nike som gjør det de kan for å få være med på lasset som individuell sponsor for enkelte av lagene og gjør markedsførings grep på kanten av hva de har rettigheter til. Videre så har vi fotball stadioner som har navn etter store multinasjonale selskap (Allianz Stadion f.eks) – og vi har fotball spillere og koner m.m. som vel er mer opptatt av sin egen merkeverdi enn hvordan det egentlig går i mesterskapet.

Ett side spor som er meget viktig når det gjelder merkevare kommunikasjon er krisehåndtering. Hva gjør man og hvordan kommuniserer man når det uforutsette, uplanlagte, uhell eller rett og slett tabben er et faktum? Hensikten med denne oppgaven er ikke å diskutere emne krisehåndtering eller merke beskyttelse, så derfor avslutter jeg det sporet med å konstatere at det her er viktigere enn noen sinne å ha sitt budskap klart, hva man står for og hvor man vil.

Mange reposisjoneringer skjer, som vi kjenner til, på grunn av en krise som har oppstått. Siste eksempel på dette er kommentaren til Kultur redaktøren i Nationen som setter søkelyset på mediebyråenes uttalelser og analyser av NRK streikens konsekvens. De fleste har omtalt og snakket om at lyttere for alltid er flyttet over til de reklamefinansierte radiokanalene og sånn sett den markedsmessig verdiøkningen i merkene Kanal24 og P4. Det som Kvalshaug så påpeker i sin kommentar er med hvilken hensikk kommer disse uttalelsene når det nettopp er mediebyråene som evt. skal selge inn at markedsføring via radioreklame har en verdi for merkevarene de skal hjelpe.

5.9 Feilslåtte endringer

Det eneste som er sikkert her i verden er at vi i ettertid vet svaret og hva vi skulle ha gjort annerledes. Ting blir ikke alltid til kriser som omtalt over men man bommer kanskje med budskapet og dermed med de endringene man ønsket å oppnå. Et godt eksempel her er en planlagt DM med et papirfly rett etter 11. september for e-faktura som aldri ble sendt ut.

Det faktum at vi uansett tester, analyser og prøver ikke kan sikre oss 100% lenger gjør at markedsførings og kommunikasjonsstrategiene vokser i betydning for alle og at emne er mer spennende enn noen sinne. Tempo på trender og hva kundene faktisk ønsker skifter mye raskere enn tidligere og dermed så må vi følge med å kvalitetssjekke hele tiden. Dette vil skille de store fra de små på sikt med tanke på de mulighetene til å teste, gjøre små endringer og ikke mist det å kunne gjennomføre mindre prøv på et reelt marked.

Det som ikke noen kan kjøpe seg ut av er at budskapet i dagens marked må være korrekt og sant. Siste eksempel her er BAMA sitt forsøk på å promotere seg som en omsorgsfull leverandør (i beste Herman Friele og Friele Kaffe etterligning) av produkter som produseres i den 3. verden hvor bruk barnarbeid og dårlig betaling er utbredt. Det skulle bare en brennpunkt reportasje til for å ødelegge hele den image som BAMA forsøkte å skape. Noe som ledelsen innså i forkant og forsøkte seg i beste SAS stil med helsides annonser i riksdekkende aviser å rette opp inntrykket ved å beklage forholdet samt å korrigere det.

Med andre ord så må budskapet være sant og man må ha en alternativ plan for kommunikasjon om noe skulle gå galt. Med andre ord så er det viktigste å ha gjort godt nok forarbeide, konsekvensanalyser og vurderinger av hvordan budskapet blir oppfattet og eventuelt ikke være redde for å kunne snu av prinsipielle grunner.

Teoretisk vil det si å avsjekke Kellers merkevarerjekk pkt 2 og 7, Kapferer sitt budskap om moderne kommunikasjon og ikke minst som Davis sier det troverdighet!

Gode eksempler på dette med fantastisk kommunikasjon men total bom når det gjelder posisjoneringen og den totale merkevareopplevelsen finner vi Solos reklame "Hjelper ikke mot annet enn tørsten" som ble hyllet reklamemessig men som posisjoneringsmessig illustrert en taper kontra Sprite sin reklame med samme budskap "Obey your thirst!" som illustrert med en posisjon som vinner.

Flykrigen på 90-tallet her hjemme mellom daværende Braathens, SAS og Color Air er et annet eksempel. Sett i ettertid så var Braathens sin ide og deres analyser av hva vi forbrukere ville ha meget gode. Det er bare det at kommunikasjonen av budskapet og dermed image ble så veldig feil. I stedet for å få ”back” produktet til å fremstå som basis produktet så ble inntrykket og opplevelsen av man som kunde var sutrete og kjiip som ikke benyttet seg av ”best” tilbudet. Mot satsen er det er det vi i dag ser på utenlands flighter, selv hos charterselskapene, hvor det tilbys ekstra service, plass og komfort mot tillegg.

5.10 Har du med deg selskapet – en leder utfordring!

-stemmer kart og terrenget?

For de av oss som fløy med Braathens og satt ”back” så opplevde vi ikke at de ideene og budskapet som vi hadde kjøpt en billigere billett på bakgrunn av var det som møtte oss når vi gikk om bord i flyet. Med andre ord så var markedskommunikasjonen i reklame, pressemeldinger og promoteringen noe helt annet enn det vi opplevde om bord i flyet. Med andre ord så klart man ikke det som teorien sier å måtte leve ut leveransen via de ansatte.

Poenget er at mange ledere og markedssjefer har gjort alt etter boka med hensyn til posisjoneringen, reposisjonering eller merkevareutvidelsen av et merke – men de misslykkes sakte men sikkert like vel da budskapet ikke gjennomsyre hele selskapet og de man leverer.

Problemstillingen som mange glemmer er nemlig den som Jesper Kunde belyser i sine modeller og som modellen bak kundelojalitetsregnskapet til ”Kunden som Partner” bygger på - nemlig hva opplever forbrukeren og hva er de ansatte sine følelser om selskapet, om kundetilfredsheten og hva selskapet faktisk leverer og står for av produkt(er).

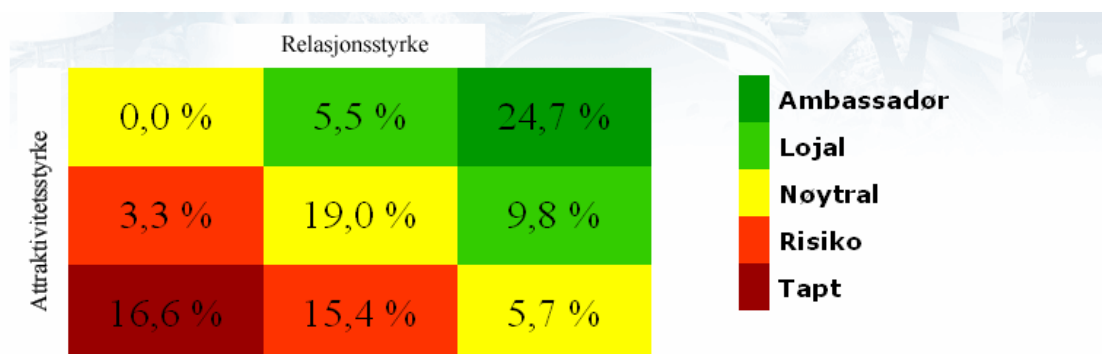
På Alumnitreffet til NHH i Oslo 6. juni presenterte Magne Supphellen under tittelen ”Best i Norge og blant de beste i Europa” en undersøkelse gjennomført av NHH på seg selv nå nylig. Hele hensikten bak undersøkelsen var å få kartlagt hvor og hva merkevaren NHH står for og da i ens egne øyne, i studentenes, tidligere studenter og omverden for øvrig.

Hele hensikten er i følge Supphellen: ”Vi skal ta vår egen medisin”, nemlig å få en bevisstgjøring rundt hvilket budskap NHH ska sende ut og for så i neste omgang kunne

justere på kommunikasjonen både i form av reklame og promotering men også mot en posisjonering av merkevaren der den ønskes.

CASE: TELLER III

Visa Norge AS som selskapet het høsten 2000 var en monopolist og byråkratisk organisasjon som var til for sine eiere og med lite kunde fokus. Med dette utgangspunktet ble det satt i gang et prosjekt med å finne ut hva kundene mente om selskapet ved bruk av Loyalty Group International AS sitt produkt kunden som partner. Første ledd besto i en innsamling av påstander fra kundene om selskapet. Deretter ble de 100 mest markante og gjennomgående påstandene samlet og strukturert. Disse påstandene ble så igjen sendt ut til de alle kundene for evaluering av hvor enig man var i dem. Resultat av dette kan så summeres opp i en totaloversikt som ser slik ut:



Figur 18: Figur 18: Kunden Som Partner - Loyaltetsregnskap

En tilsvarende undersøkelse ble gjennomført internt i bedriften med en liten vriog de ironiske er når man summerer opp og sammenligner hva kundene sier og hva de ansatte svarte hvor store avvik det er i oppfattelsen på en del områder. Eksempelvis så trodde de ansatte at sentralbordet irriterte kundene, noe det ikke gjorde mens de ansatte trodde kundeservice hadde en positiv holdning overfor kundene noe kundene var ganske uenig i.

Ut i fra de underliggende svarene ble det så etablert 6 hoved prosjekter som skulle jobbe med de forholdene som kundene var mist fornøyd og som man antok at man lettest kunne gjøre noe med samtidig som en endring av disse forholdene ville vesentlig endre kunden sin opplevelse av selskapet.

Undersøkelsen ble så gjennomført på nytt hvert år – dog noe lettere da påstandene fra år 1 alt var definert. Det som var meget tilfredsstillende å se var at lojaliteten økte fra år til år vesentlig og med den også en betydelig bedring av bedriftskulturen og miljøet i selskapet.

Underveis i løpet av de fem årene undertegnede hadde innside informasjon om selskapet så endret man navn, brøt sitt eget og konkurrentens monopol, vokste med 20 % i omsetning hvert år i et marked som stadig stiller nye krav til produkter og løsninger. Med andre ord et selskap med en enorm vekst men også et selskap med enorme utfordringer når det gjelder å opprettholde posisjonen som den ledende aktøren innen sitt område.

Den utfordringen frykter jeg Teller er i ferd med å tape. Bakgrunnen for dette er flere forhold som går på selve produktleveransene osv. men ikke minst så dreier det seg om å lytte til kunden og bedriftskulturen. Min påstand er at man gradvis siden den første Kunden som partner undersøkelsen i 2000 har fått et litt arrogant forhold på ledernivå til hva kundene sier og de tilbakemeldingene som kommer. En av grunnene til at jeg tør påstå dette er at det i fire år - kun var oppgang og nyansettelser. Det skjer så visse endringer i ledelsen hvor enkelt personer med et meget sterkt kundefokus slutter. De siste 2 årene har så et betydelig antall av nøkkelpersoner sluttet, bedriftskulturen er endret i følge de som jobber der og kundene klager på manglende leveranser og dårligere oppfølging enn tidligere.

Årsakene kan selvsagt være mange men jeg tør påstå at dersom man hadde benyttet seg av de kundeundersøkelsene som man gjennomførte for en 5år med tilhørende prosjekter og fokus på tilpassninger og endring ut i fra hva kundene melder tilbake så hadde mye av dette kunne vært løst.

Med andre ord så kan man utenifra oppleve det som om ledelsen startet i rett ende med teorien og har jobbet riktig på mange måter, men at man bare fortsetter og ikke tar de pausene som trengs for å avsjekke at terrenget fortsatt er slik det var. Med andre ord så virker det som om merkevarersekken til Keller kunne vært gjort litt oftere og bedre og da spesielt med henblikk på punkt 1, 3 og 8. Tilsvarende så kan det uten i fra virke som om det å lytte til kunden samt at de ansatte sin utførelse som Davis omtaler har falt fra de siste årene.

Kundeundersøkelses prosesser kan på mange måter sammenlignes med dagsaktuelle problemstillinger og potensielle kriser som den Statoil ble utsatt for når det ble snakk om

valg av ny styreleder, der majoritetseier den Norske Stat, ikke aksepterte en stor fallskjerm til Oddfjell og det budskapet den sendte ut, mens en privat eier som Jens Ulltveit-Moe ikke så noe galt i dette og beholder han i sine styrer. Poenget er igjen budskapet og om man som ledelse har med seg sine ansatte og omverden i de endringen man ønsker å gjennomføre. Tabben man kan si regjeringen gjorde her var å ikke gjøre en avsjekk med markedet først som kunne ha resultert i at man hadde sluppet å måtte gå spissrot gang å beklage, drive krisehåndtering og ikke mist at man kunne fått til den endringen man ønsket nemlig å skifte styreleder (som det ironisk nok ikke ble noe av i denne omgang).

5.11 Hva sier så kundene? – eller har man ikke spurt?

Det avgjørende i fremtiden er og blir å lytte til kundene – den krisen som eColi har brakt GILDE opp i er bare et eksempel på den markedsmakten vi som forbrukere har fått. En krise som for øvrig Gilde får skryt for håndteringen av i første omgang, men som så ikke følges opp når krisen vedvarer. Siste kvartals tall fra Gilde viser klart at Gilde som merkevare har en utfordring i tiden som kommer.

Det positive med den teknologiske utviklingen i dag er at stadig flere bedrifter lett kan kommuniserer med sine kunder via elektroniske medier, det være seg web eller SMS med konkurranser og ”pollinger”, til gode gamle spørreskjema i butikk, med produkter eller ved at du som kjøper blir fulgt opp. Det som forsterker dette ennå mer er at mye av teknologien er relativt billig slik at konkurranse parametere på dette ikke blir hvor stor og hvor mye penger du har. Samtidig som en del store har mer ressurser, så har de ofte eldre og mer komplekse databaser som igjen gir dem evt større utfordringer i denne typen kommunikasjon og oppfølging.

Et eksempel fra Oslo områdets best rangerte bilforhandler og merkeverksted Audi Ensjø er deres aktive bruk av disse nye mulighetene til å bekrefte alle av tilbud pr mail, sender deg SMS varslig før verkstedtimer, ringer eller sender deg melding når de er ferdig (og at de evt. tar kontakt med deg om jobben blir større enn avtalt) og så til slutt sender de alltid 1-2 dager etterpå en mail med en spørreundersøkelse i forhold til siste besøk. Med denne tette og raske oppfølgingen så klarer de å korrigere produktet og leveransen sin så raskt at som forbruker opplever man ikke at det er noe dårlig – da de små tingene og nyansene stadig blir forbedret

og plukket bort. Med andre ord en meget god etterlevelse av teorien som sier lytt til kundene og jobb etter de utfordringene de opplever.

5.12 Hvor ligger så mekevereverdien i 2006?

Etter min mening er dette mer komplekst enn noen gang å skulle besvare, for mange er det en enorm verdi i navnet og merket, samtidig som historien har vist oss at den er null verdt dersom noe går galt som Enron saken ble for Arthur Andersen. Eller som eColi kan bli for Gilde? I begge situasjonene så er det menneskelige feil som har ført til at merkene skades, tilsvarende som det hos andre selskap innen kunnskapsformidling er de ansatte sine ferdigheter som er avgjørende for om det man leverer er suverent og tar det ekstra skritt som er nødvendig opp fra å være ok.

Tilsvarende kan ABN AMRO sitt oppkjøp av Alfred Berg tas frem som et eksempel på hvor viktig de ansatte kan være som verdi for merkevaren – en merkevare som p.t er bort fra det norske markedet. ABN AMRO forsøker dog i sin kommunikasjon å forklare endringen med en argumentasjon som passer en reposisjonering i et stadig endrende marked (se annonse) med



Figur 19: Annonse for ABN AMRO

følgende tekst: ”Hvis finansmannen Alfred Berg hadde sett ABN AMRO ONE gli inn i Göteborg som overlegen seierherre i Volvo Ocean Race 2005-2006, ville han vært stolt. Alfred var et konkurransemenneske og en visjonær leder. Han visste også at nye tider krever nye strategier. Å bare opptre i et lokalt marked er ikke nok for fremgangsrrike firmaer og investorer. Det er en av årsakene til at vår virksomhet innenfor Alfred Berg nå samles under et felles navn – ABN AMRO. ...” Med andre ord så ja, det er flere årsaker men den grunnen som ABN AMRO ønsker å fokusere på er at markedene blir internasjonale, i felleskap blir vi sterkere og vi er internasjonale! Og alt, når først utfordringen med at ansatte slutter var der, kommuniserer etter læreboka med de krav til endringer og effektivitet som kreves. Samtidig som de helt i henhold til teorien har lagt sin kommunikasjon en plass midt i mellom det markedet oppfatter og de selskapet selv opplever og ønsket at vi skulle ha oppfattet. Så da

gjenstår det bare for dem å lever resten av produktet slik at merkevaren de kommuniserer fortsetter å vokse.

Det neste spørsmålet for fremtiden er om det er en merkevare som Alfred Berg kan gjenreises, om det kan eksistere noen verdi der jf Brown/Kozinets/Sherry Jr sin artikkel om ”Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning.” Eller om det tapet av ansatte og ”leveransene” deres som nå ikke er der i realiteten blir det samme som å skulle forsøke å gjenopplive Arthur Andersen som konsulent og revisjonsfirma.

Et mer positivt eksempel på den verdien ansatte kan spille er suksess selskapet Trolltech trekkes frem av sin menneskelige kapital leverer produkter og tjenester som er sterkt etterspurt men også med en kvalitet som igjen er med på å gi produktene og selskapet økte verdier.

Et annet forhold som er avgjørende for merkevarer i dagens samfunn er hva ekstra gir en merkevare meg som ikke et egne merker gir meg? Med andre ord hvor godt oppfylles Merke equity med merverdi i forhold til andre produkter eller substitutter. Egenlig i henhold til mitt første sitat hentet fra Keller et spørsmål om man har en merkevare eller ikke.

Substitutter er i alle fall det som mer og mer blir det vi kjemper mot i vår vestlige overflod av produkter. Det er ikke lenger alltid snakk om at vi trenger et produkt da vi alt har flere andre tilsvarende, men vi ønsker den også. F.eks så sitter man der med sin Discman, minidisk spiller, mobil telefon med både radio og MP3 spiller og iPod – hvorfor skal man da kjøpe den nye, litt mindre iPod NANO? Med andre ord så er det imaget som vi som forbruker er ute etter som blir det avgjørende, om det ikke er design produktet i seg selv som nesten har solgt seg inn og alle de kravene til mengde, vekt, størrelse, effektivitet osv...

Med andre ord så er det snakk om en meget god merkevarebygging som Apple driver med faktisk så god at norske forbrukermyndigheter jobber med å få stevnet dem inn for retten fordi musikk kjøp og lastet ned på iTunes ikke kan spilles på andre spillere. Med andre ord så er de i ferd med å posisjonere seg bort fra alle andre – og de er i ferd med å lykkes så bra at de oppnår en markedsrett som kan oppleves monopolistisk.



Figur 20: iPod / Nike

6. Konklusjon

Hovedspørsmålet jeg ønsket å ta for meg var altså hvorvidt vi kan si at de revitalisering som gjennomføres gjøres skjer i henhold til noen faglig norm eller ikke?

Etter min vurdering så gjøres mye riktig, men det er også min oppfattelse at mye gjøres riktig ikke fordi man følger teorien til punkt og prikke alltid men fordi man følger mye sunn fornuft. Samt at man benytter mye hjelp av konsulenter og andre på deler selskapets leveranser og dermed får en del korreksjoner. Det er også min oppfattelse at man ofte gjør mye riktig på del elementer men at man så glemmer den markedsførings og merkemessige helheten, og at man i alle fall glemmer å stoppe opp for å avsjekke hvor man er.

Videre så tror jeg eksemplene som jeg har vist til og det stadig økende tempoet samt kravene til leveranse gjør at det kommer til å skje mye utvikling inne markedsføringsfaget fremover. Markedsføring er, også bekreftet av flere fagpersoner, i ferd med å bli et mer vitenskapelig fag og da i den forstand at det kommer stadig mer statistikk, metode og analyse inn (ifølge Magne Supphellen) – i tillegg til den mer psykologiske tilnærmingen som har vært markedsføringens vugge. En vurdering som også kan underbygges i det som publiseres av artikler og undersøkelser men også med uttalelser som fra kommunikasjonsrådgivere. En refleksjon over dette kan artikkelen til Nygaarsvik, Irene, 2003, Magma nr 4, ”Marketingfagets historie” være.

I tillegg så endrer samfunnet seg så mye raskere enn tidligere, og samtidig som informasjonstilgangen blir enorm og kompleks så fører dette til at alt er mye mer oversiktlig og gjennomsynlig, vi vet om ”alt” som skjer, vi kan selv se ”alle” mulighetene og selv finne ut hva f.eks. Coca-cola, IKEA, Visa osv gjør i den enkelte land, hva de tilbyr av produkter, priser, tilleggstjenester osv. Og dersom vi ikke ønsker å gjøre dette selv så finnes det nettsteder og magasiner som forteller oss det.

Det ironiske blir også at det på en del områder ikke lenger blir noe forskjell mellom store internasjonale merkevarer og det vi ville kan kalle det lille lokale merkevarer. Selvsagt er det en vesentlig forskjell på Fanta og Solo sine markedsbudsjett, men begge nettsidene er like tilgjengelig i utgangspunktet.

Vi ser også trender som Apple Computers har klart å få til med sine produkter hvor vi som forbrukere involverer og engasjerer oss sterkt i bruken og fremtidige bruksmuligheter for iPod, nedlasting av musikk, og ikke minst Mac'en som slet i konkurransen med PC men som nå har blitt et trendy design produkt og som er noe unikt jf konkurrentene.

Videre er jeg overbevist om at vi i den vestlige verden spesielt er blitt så "egoistiske" i vår hverdag at vi tenker mest på oss selv i alle de rollene vi har både som forbruker, mor og far, sønn og datter, som ansatt, leder, toppleder, investor eller som utenforstående observatør.

I lys av disse rollekonfliktene, som det egentlig er snakk om; så vil jeg påstå at markedsføringsjobbene, merkevarebyggingen og ikke minst hvordan vi skal kommunisere budskapet vårt vil fremover vil bli satt under et mye skarpere lys og utsatt for mye sterke ytre press i "forsøk" for å påvirke.

Men ja, min vurdering er at teorien stemmer. Men det er også eksempler på at utviklingen ligger foran teorien og forskningen. Samt at bedriftene ikke følger teorien godt nok, noe som kan skyldes at det per i dag stilles konkrete krav innen finans, regnskap osv til at teori og gitte metoder og teori blir fulgt, mens denne typen kravene til metodikk ikke (i like stor grad) har nådd frem til salg og markedsavdelingene ennå.

6.1 Fellestrekk –problemstilling 1

Ja, etter min mening er det mange felles trekk hos de bedriftene og eksemplene jeg har trukket frem. Samtlige har via pressemeldinger, uttalelser på nettsider eller i media uttrykt at endringene gjøres med bakgrunn i kvalitative markedsstrategiske vurderinger.

Tilsvarende så har mange av dem også veldig mange av de samme argumentene i tråd med teoriene og nyere undersøkelser presentert i artikler, for hvorfor de endrer logo, hva hensikten er og ikke minst hvorfor det er den formen de har valgt.

Tilsvarende så nevnes det at arbeidet med å finne noe som illustrere, underbygger, gi unike assosiasjoner og ikke minst en gjenkjennelses effekt har vært jobbet aktivt med og vært en utfordring. Det artige er at dette gjelder både for logo og navne- valgene, samt for merkevareutvidelser og reposisjoneringer.

6.2 Litteraturen – problemstilling 2

Ja, det er hold i de etablerte teorien, men det er også mye nytt som er under utvikling og i støpeskjeene både i mer moderne litteratur og i vitenskaplige tidsskrift. Og som alltid så er det vel en mer kjapp og populistisk variant på det man finner i litteratur skrevet av konsulenter. Kontra de mer grundige vitenskaplige undersøkelsene som artikler i fagtidsskriftene kan vise til som kanskje ikke er lik bombastisk i sine konklusjoner ennå.

Men det er hold i begge, og det som er sikkert er at fagområder er under utviklingen raskere enn man rekker å undersøke det. Omtrent kan det virke som noen ganger som enkelte motetrender som er over før de rekker å ta av for den gemene hop.

6.3 Ny trend – problemstilling 3

Ja, Etter min mening og jf de illustrasjoner og case eksempler jeg har tatt frem med argumentasjon i eksisterende teorier, litteratur, artikler og ikke minst mot nyere tanker på område så mener jeg å kunne hevde at det er helt klart nye trender på gang inne markedsføringsteorien.

6.4 Hva er den naturlige utvikling – problemstilling 4

Det er min klare overbevisning etter og ha skrevet denne oppgaven at det finnes en helt naturlig utvikling og endrings prosess for alle merkevarer, produkter eller selskap både med hensyn til navn, logo, image osv. Utfordringen er dog her som den er for oss mennesker at det er snakk om en personlighet. Det vil si at vi endres naturlig, og tilsvarende så blir spørsmålet om vi korrigerer atferd, utseende og image gradvis eller om det blir skippertak?

Derav så vil jeg hevde at reposisjoneringer i mange sammenhenger vil dreie seg om at man ikke har tatt vare på det man har men som en tidligere kollega av meg uttrykte det:

”Skal du til Drammen, tar en stol med deg ned på E18, setter deg og ser mot Drammen. Ja, så er du på vei i riktig retting. Det kan ingen ta fra deg, men det vil komme til å ta tid!”

Samtidig så er det helt klart at for mange så er reposisjonering noe som kommer som lyn fra klar himmel ved at man oppdager at man ikke lenger er unik. Noe som igjen fører til at man fusjonerer eller fisjonerer og får merke egenskaper som endres – og derav ofte en endring av ens unike budskap.

Eller man gjennomfører merkevare utvidelser som med de konsekvenser det kan få.

Det siste elementet som jeg som vidt var inne om men som jeg har valgt å definere bort fra oppgaven er behovet for merkebeskyttelse, og med det hvordan de krisene som helt klart vil komme håndteres med henblikk på en tydelig kommunikasjon av budskapet til merkevaren, produktet eller selskapet.

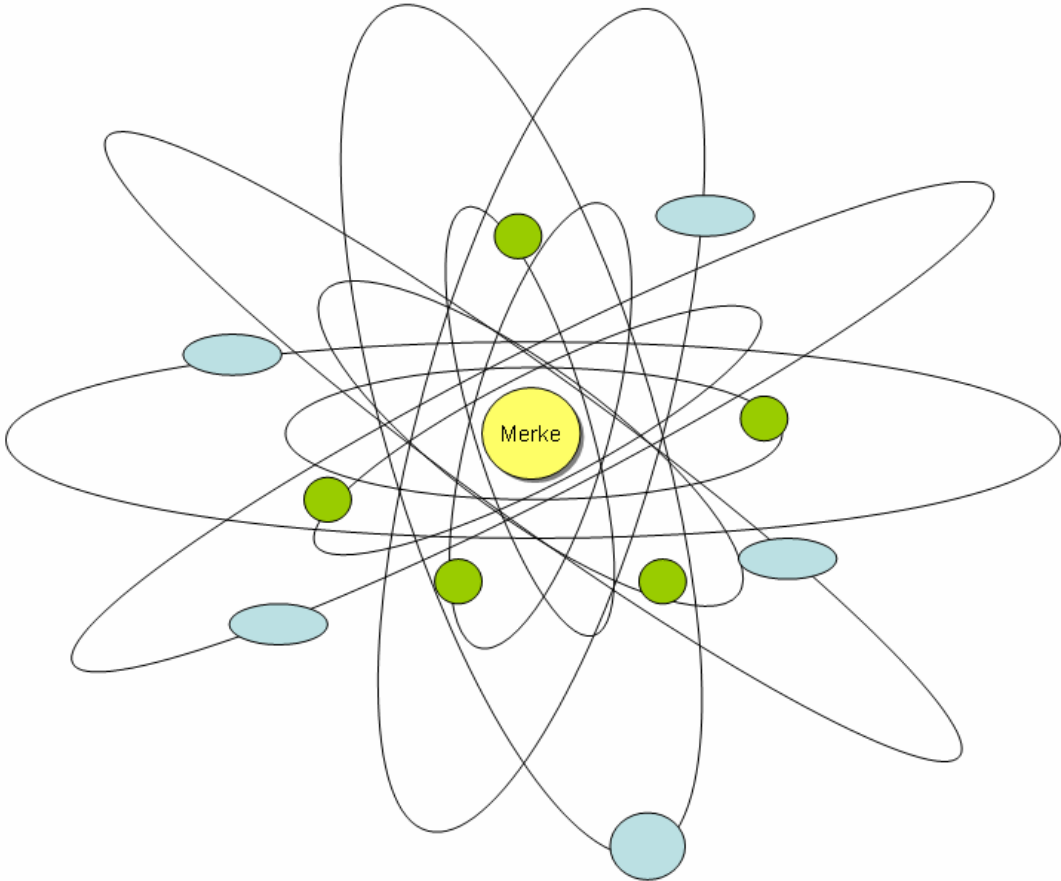
6.5 En illustrasjon – og mulig modell

En av grunntankene mine både før og nå etter at oppgaven er skrevet er at alt man gjør er med på å påvirke fremtiden, med andre ord ikke noe mer spennende en Keller sin grunntanke i figur 13-1.

Tar man så denne tankerekken videre så kan man på mange måter si at dagens merkevare utfordring kan illustreres som et univers med merke i sentrum og da med alle merkevareelementene som er omtalt gående i bane rundt. Utenfor disse banene igjen har vi nye baner og da med samfunnet, omgivelsene, konkurrenter osv...

Poenget er at vi over tid må avstemme at merke holder seg i sentrum, ved hjelp av å påvirke de elementene vi kan. Utfordringen videre blir å sørge for at merke ikke blir trukket ut av den ønskede posisjonen, ved at enkelte av elementene øker sin gravitasjonskraft og dermed påvirkning. Poenget her blir å påvirke eller motvirke eventuelle effekter av synkrone svingninger som trekker og da enten ved å styrke eller revitalisere eksisterende eller tilføre nye for eksempel som en merkevareutvidelse vil kunne være. Tilsvarende så blir hastighetene på svingningene til elementene et poeng og ikke minst sett i sammenheng med deres betydning. Utfordringen videre blir så å sørge for at ingen av elementene havner på kollisjonskurs med hverandre.

Med andre ord så må fokuset være å holde ballansen i samspillet slik at ønsket posisjon oppnås over tid.



Figur 21: Hansen egen illustrasjon

7. Implikasjoner

Etter min vurdering så er det behov for mer faglig markedsførings kompetanse i norsk næringsliv. Det er behov for medarbeidere som har metode og tankesett - så innbarket som andre fagmiljøer har slik at man kontinuerlig tenker igjennom det man gjør ubevist.

Det er klart at de store selskapene har kompetanse internt eller i form av kommunikasjonsbyråer, reklame og medieselskaper, men det kan ofte synes som de glemmer helheten eller sliter med å beholde den slik de ønsker.

De mellomstore / etablerte selskapene mangler ofte helt klart oversikten og mens de ofte gjør mye riktig på del momenter – så mangler helheten.

De små og ny selskapene er det ofte så travelt opptatt med å rekke alt, og ikke minst med å få solgt at de ikke helt klarer å følge noe merkevare strategi fullt ut.

Poenget er at det er ifølge teorien (og min erfaring) kun er det arbeidet som selskapets ansatte gjør som skaper en vedvarende effekt. Reklame og kommunikasjonselskap kan hjelpe til med råd, innspill til strategier, analyser og utvikling men implementeringen må ligge i selskapet.

Den andre utfordringen er at en hver som skal bli en vellykket leder må kunne, samt, skjønne salg / markedsføring og kundekommunikasjon. Dette i seg selv tilsier at på sikt burde vært slik at det meste av ledere skulle bli rekruttert fra disse fagområdene, men så er jo ikke tilfellet. Utfordringen for mange tror jeg er at man har en holdning om at alle kan salg og klarer å selge, samt at alle i bedriften er selgere. Dermed så rekrutteres det toppsjefer som har lest Kotler på første avdeling, uten at det interesserte dem for mye. Jeg tror at for mange så begynner man i rett ende på jobben som leder, men så glemmer at markedsføring er et mer dynamisk fag enn regnskap samt at prosessene også her gjentar seg.

Med andre ord så bør det være et godt marked for videre utvikling av merkevareledelse og ikke mist til å posisjonere en sterkere fagstolthet innen salg og markedsføring – og derav en bedre og grundigere bruk av teorien.

Etter min vurdering bør det være et betydelig behov for utdanning og etterutdanning inne markedsføring, kommunikasjon og merkevareledelse, og ikke minst et fag som nesten er fraværende på universitetene nemlig salg.

Samtidig så tror jeg det finnes en nisje mellom reklamebyråene, kommunikasjonsbyråene, CRM leverandørene, telemarketing selskapene og analyse selskapene. Min opplevelse og inntrykk er at kommunikasjonselskapene jobber alene med toppledelsen, reklamebyrået med vyene og ingen av dem med kobling mot de ansatte som faktisk står for posisjoneringen. CRM leverandørene blir når alt kommer til alt IT leverandører som tenker på tekniske finesser, og TM selskapene blir kun utførere av den telefonene man selv ikke orker / rekker eller gidder å ta. Analyse selskapene er der og gjør en god jobb, men de er få, de er sjelden engasjert i merket eller firma i seg selv og de er ikke med på implementeringen som sikrer suksess i neste omgang.

Det vil si jeg tror det er en nisje for et selskap som kan hjelpe merkevareselskap med å jobbe seg igjennom analysene, prosessene og implementeringene, som må gjøres ved at det er grasrota i selskapet som må gjøre jobben samtidig som det må være forankret i toppledelsen.

Litteraturliste

Bøker:

- Aaker, David A (1991, 2004), *Managing Brand Equity, Capitalizing on the value of a brand name.*
- Aaker, David A (1996), *Building Strong Brands.*
- Aaker, David A & Biel, Alexander L. (1993), *Brand equity & Advertising, Advertising's role in building strong Brands.*
- Arvdsson, Adam (2006), *Brands, meaning and Value in Media Culture*
- Bedbury, Scott (2002), *A new brand world*
- Blichfelt, Jan (2003), *Merkevarebygging for Administrerende direktører*
- Davis, Scott M (2002), *Brand Asset Management, Driving profitable growth through your brands*
- Dearlover, Des, (2000), *Business med Richard Branson*
- Klein, Naomie (2000), *NO LOGO*
- Keller, Kevin Lane (1998): *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity.*
- Kotler, Philip, Keller, Kevin (Marketing Management 12e) 2006
- Kunde, Jesper, (2000), *Corporate Religion*
- Kunde, Jesper, (2002), *Unik nu ... eller aldrig*
- Nordström, Kjell A. & Ridderstråle, Jonas, (1999) *Funky Business*
- Nordström, Kjell A. & Ridderstråle, Jonas, (2004) *Karaoke Kapitalisme*
- Chevalier, Michel & Mazzalovo, Gerald (2004) *PRO LOGO*

Tidsskrift / Artikler:

Balachander, Subramanian / Ghose, Sanjoy, Journal of Marketing, jan. 2003, "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extension"

Bottomley, Paul A & Holden, Stephen J.S., Journal of Marketing Research vol 38 nr 4 fra Nov. 2001, Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Emirical Generalization Based on Secondary Analyist of Eight Studies.

Brown, Stephen / Kozinets, Robert V. / Sherry Jr, John F., Journal of Marketing Juli 2003 vol 67, nr 3, Teaching old Brands new tricks: retro Branding and the Revival of Brand Meaning,

Henderson, Pamela W & Cote, Joseph A., Jornal of Marketing vol 62, nr 2 april 1998, Guidelines for Selecting or Modifying Logos.

Nygaarsvik, Irene, 2003, Magma nr 4, "Marketingfagets historie"

Pulling, Chris, Simmons, Carolyn J. & Netemyer, Richard G. Journal of Marketing, April 2006, vol 70, nr 2, "Brand Dilution: When do new brands hurt existing brands?"

Thomas, Jacquelyn S / Blattberg, Robert C. / Fox. Edward J., presentert i Journal of Marketing Research vol 41, nr 1 i 2004, Recapturing Lost Costomers

Annet (Pressemeldinger, web):

Suppehellen, Magne, Foredrag Alumnitreff Oslo 6.juni 2006, Best i Norge og blant de beste i Europa, Hva kjennetegner en god merkevarestrategi?

<http://www.kundensompartner.no/>

A-magasinet, Aftenposten, nr 22, 2. juni 2006, Kina-Torsk av Kristoffer Rønneberg (s 6-14)

Pressemelding 19.desember 2003 fra Hydro Agri: Hydro Agri will become Yara

http://www.yara.com/en/news_room/press_releases/archive/pr_archive_2003.html

http://www.yara.com/en/news_room/news_articles/archive/2003_11/agri_separation_e_n.html

Pressemelding 1. februar 2006 fra Ringnes: - En drikkerevolusjon med øl, vann og brus i Norge <http://www.ringnes.no/wbch3.exe?ce=12665>

Tertialrapport fra Gilde januar-april 2006

<http://www.gilde.no/category.php?categoryID=10557>

Pressemelding 9. februar 2006 fra Telenor: Telenor er i endring - lanserer ny profil

http://presse.telenor.no/PR/200602/1033727_1.html

Pressemelding 21.august 2003 fra Visa Norge AS: Visa Norge skifter navn til Teller og vil heretter tilby både Visa og MasterCard.

<http://www.visa.no/ny/visa/presesenter/pressemeldinger/article.jhtml?articleID=8936>

Pressemelding 8. februar 2006 fra Teller: Reiser og elektronikk vinnere på nett

http://www.teller.no/portal/page?_pageid=55,36979&_dad=portal&_schema=PORTAL&_artId=5653&_artSecId=47&language=no

Knut Brundtland sin nettblogg på NA24 3. mai 2006, Living the brand, om VOSS of Norway http://brundtland.nettblogg.no/030506063724_living_the_brand.html

<http://www.sebprivatbanken.no/index.asp?id=24520>

<http://www.thonhotels.no/publisering.asp?id=52&hotellid=>

http://www.kampanje.com/markedsf_ring/article45982.ece

<http://corporate.visa.com/av/brand.jsp>

<https://mbe2stl101.mastercard.net/hsm2stl101/public/login/brandcenter.jsp>

<http://www.engelsviken.no/norsk/index.html>

<http://www.nav.no>

<http://www.ikea.com/>

<http://www.apple.com/>

<http://www.moodsofnorway.com/new/>

<http://www.trolltech.no/>

http://www.hydro.com/no/press_room/news/archive/2003_11/hydrologo_no.html

<http://n24.no/tema/article1341330.ece>

<http://www.nationen.no/kultur/article2141735.ece>

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article1303382.ece>

<http://www.nav.no>

<http://www.coca-cola.no/page2-0.jsp>