

# **Effekter av bedrifiers omdømme på produktvurderingen**

- *Et rammeverk og seks empiriske eksempler*

**Ove Sæle Barlund**

**Veileder: Professor Magne Supphellen**

Masterutredning i Markedsføring og Konkurransanalyse

**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*

Formålet med denne utredningen er å bidra til økt forståelse rundt hvordan bedrifters omdømme påvirker forbrukernes valg av produkter eller merker. Oppgaven tar utgangspunkt i det som finnes av eksisterende teorier rundt dette temaet og forsøker å sette dette sammen til et komplett teoretisk rammeverk, en modell som skal vise hva som påvirker denne sammenhengen.

Et søk i litteratur innen forbrukeratferd og forskning på omdømme har identifisert flere faktorer som påvirker omdømmets innvirkning på produktevalueringen, disse er så satt sammen til en beskrivende modell. Denne modellen viser hvordan merkearkitektur, forbrukernes assosiasjoner, involvering, grad av anstrengelse, diagnostisk verdi på selskapsassosiasjonene og forbrukerens risikooppfatning påvirker i hvor stor grad forbrukeren legger vekt på bedriftens omdømme i beslutningsprosessen. Videre er modellen testet på seks forskjellige empiriske eksempler; Wal-Mart, Apple, Honda, Coca-Cola, Tine og Statoil.

## **Forord**

Denne utredningen markerer avslutningen på min masterutdanning innen hovedprofilen Markedsføring og Konkurransanalyse ved Norges Handelshøyskole. Utredningen utgjør 30 studiepoeng og tilsvarer et semesters fulltidsstudier.

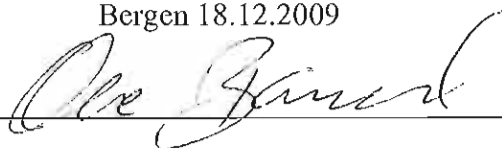
Arbeidet med utredningen har vært tidkrevende og omfattende, men også svært interessant og lærerikt. Det var til tider vanskelig å få oversikt og orientere seg innen det som finnes av eksisterende forskning og litteratur på omdømme og dets effekt for produkter og merker, ettersom dette er et komplekst begrep hvor det finnes mye forskjellig forskning som i ulik grad er relevant for problemstillingen.

Etter hvert falt bitene mer og mer på plass og jeg endte opp med et teoretisk rammeverk som jeg mener omfatter de viktigste mekanismene som ser ut til å styre denne effekten. Denne prosessen har lært meg mye, spesielt innenfor temaene forbrukeratferd og omdømme og jeg mener modellen jeg har kommet frem til kan gi verdifull input for beslutningstakere i ulike bedrifter.

Jeg vil først og fremst takke min veileder Magne Supphellen for god veiledning og konstruktive innspill gjennom hele prosessen, fra å finne en interessant problemstilling til utforming av modellen og innlevering av den endelige utredningen. En takk går også til Statoil, Nils Apeland i Apeland Informasjon og Stein Rømmerud i Coca Cola Norge for gode innspill og viktig bakgrunnsinformasjon under arbeidet med utredningen.

Til slutt vil jeg takke min gode venn Kjartan Oppedal for viktig avkobling og oppmuntring under våre intensive tenniskamper gjennom hele semesteret. Jeg takker også min kjære Ingrid Margrethe Halvorsen for hennes tålmodighet og støtte samt korrekturlesing av oppgaven.

Bergen 18.12.2009



---

Ove Sæle Barlund

## ***Innhold***

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
Liste over figurer og tabeller.....	8
1 Innledning.....	9
1.1 Problemstilling.....	11
1.2 Oppgavens oppbygning.....	13
2. Litteraturreview.....	14
2.1 Assosiasjoner og assosiasjonsnettverk.....	15
2.1.1 Forbrukernes hukommelse.....	15
2.1.2 Forbrukerkunnskap.....	17
2.1.3 Kategorisering.....	18
2.1.4 Når hukommelsen feiler.....	19
2.1.5 Typer merkeassosiasjoner.....	21
2.1.6 Selskapsassosiasjoner.....	23
2.1.7 Sammenhengen mellom merkeassosiasjoner og selskapsassosiasjoner.....	24
2.2 Omdømme, Identitet og Image.....	25
2.2.1 Corporate identity.....	25
2.2.2 Corporate image.....	26
2.2.3 Corporate reputation.....	26
2.2.4 Corporate communication.....	28
2.3 Produktvurdering.....	29
2.3.1 Problem.....	29
2.3.2 Informasjonssøk.....	29
2.3.3 Evaluering av alternativer.....	30
2.3.4 Kjøpsbeslutningen.....	31

2.3.5 Etter kjøpet.....	33
2.4 Involvering.....	34
2.5 Oppfattet risiko .....	36
2.6 Omdømmets effekt på produktevalueringen.....	38
2.6.1 Corporate Social Responsibility.....	39
2.7 Diagnostisk verdi og kongruens .....	40
2.7.1 Diagnostisk verdi .....	41
2.8 Merkearkitektur .....	43
2.9 Byttekostnader .....	45
2.10 Oppsummering.....	46
3 Utvikling av rammeverk .....	47
3.1 Modellen.....	48
3.1.1 Selskapets omdømme: .....	49
Kort om modellens oppbygning: .....	49
3.1.2 Merkearkitektur:.....	50
3.1.3 Assosiasjoner: .....	50
3.1.4 Involvering:.....	51
Grad av anstrengelse .....	51
3.1.6 Diagnostisk verdi .....	52
3.1.7 Risiko.....	54
3.1.8 Andre faktorer.....	55
4 Empiriske eksempler.....	56
4.1 Omdømmemålinger .....	57
4.1.1 The Reputation Quotient .....	57
4.1.2 Mulige problemer med slike undersøkelser:.....	59
4.2 Wal-Mart .....	60

4.2.1 Wal-Mart i modellen .....	61
4.3 Apple Inc. ....	62
4.4 Honda Motors .....	64
4.5 Coca Cola Norge.....	67
4.4.1 Coca Cola i modellen .....	67
4.4.2 Coca Cola i virkeligheten: .....	69
5 Tine .....	71
5.1 Tines omdømme.....	71
5.1.1 Merkearkitektur.....	74
5.1.2 Grad av anstrengelse .....	75
5.1.3 Diagnostisk verdi .....	76
5.1.4 Risiko.....	77
5.2 Oppsummering.....	78
6 Statoil .....	79
6.1 Produktet.....	80
6.2 Merkearkitektur .....	80
6.3 Assosiasjoner .....	81
6.3.1 Nedstrømsvirksomheten: .....	81
6.3.2 Oppstrømsassosiasjoner: .....	83
6.4 Involvering: .....	84
6.5 Grad av anstrengelse .....	85
6.6 Diagnostisk verdi .....	86
6.6.1 Er assosiasjonene diagnostiserende? .....	87
6.7 Risiko .....	88
6.8 Konklusjon fra modellen.....	88
6.9. I virkeligheten.....	89

7 Diskusjon.....	91
7.1 Teoretiske implikasjoner .....	91
7.2 Praktiske implikasjoner .....	92
7.3 Styrker og svakheter.....	94
7.3.1 Styrker .....	94
7.3.2 Svakheter .....	95
8 Konklusjon .....	97
Referanser .....	98
Internettkilder: .....	102
Andre dokumenter: .....	103

## *Liste over figurer og tabeller*

Fig 1: Utvikling i saker som inneholder ”omdømme” i norske aviser, s 9

Fig 2: Assosiasjonsnettverk for Mercedes, s 16

Fig 3: Modell for omdømmets innvirkning på produktvurderingen, s 48

Fig 4: Utvikling i omdømme og salg for Wal-Mart, s 60

Fig 5: Utvikling i omdømme og salg for Apple, s 63

Fig 6: Utvikling i omdømme og salg for Honda, s 65

Fig. 7: Coca Colas produkter, s 67

Fig 9: Utvikling i salg av Tine Melk og Tines omdømme, s 72

Fig10: Utvikling i salg av Tine Hvitost og Tines omdømme, s 73

Fig 11: Utvikling i salg av Tine Yoghurt og Tines omdømme, s 73

Fig 12: Utvikling i salg av Tine Fruktdrikker og Tines omdømme, s 74

Fig 13: Utvikling i besøk på Statoils bensinstasjoner og Statoils omdømme, s 89

Tabell 1: Aakers merkeassosiasjoner, s 21

Tabell 2: Browns selskapsassosiasjoner, s 23



# 1 Innledning

De siste årene har det vært en stor økning i interessen rundt organisasjoners omdømme. I Norge har vi hatt flere store saker i media der bedriftenes omdømme har vært sterkt i fokus. De mest omtalte sakene er Tine-saken fra 2005, Gildes E-coli skandale i 2006 samt Terra-saken fra 2007. Et enkelt søk i mediearkivet A-tekst kan illustrere det økende fokuset på omdømme.

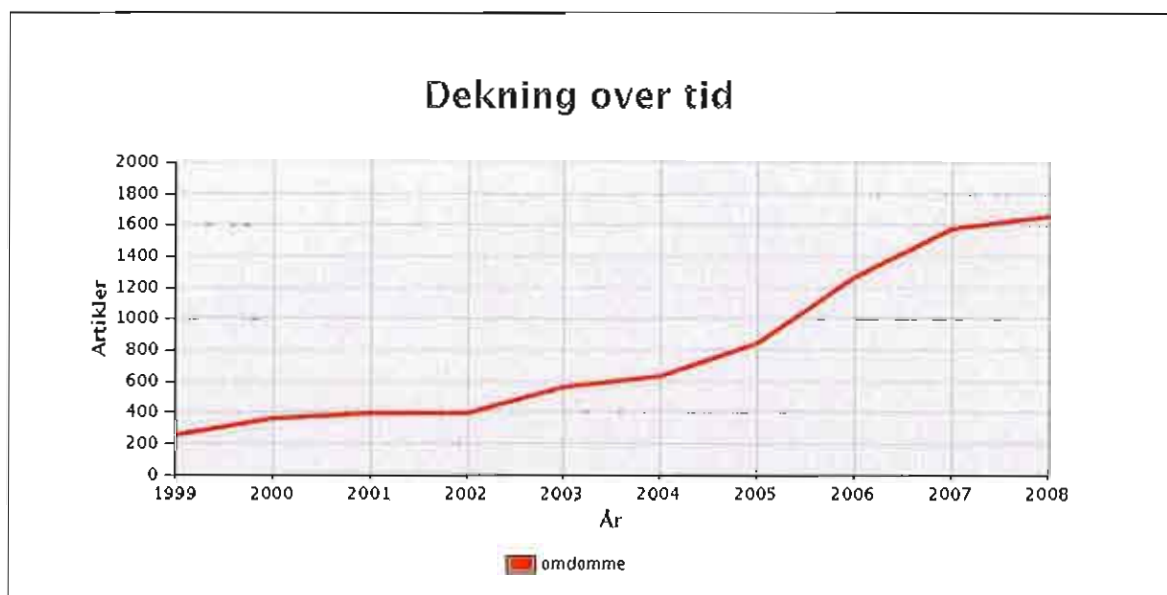


Fig. 1: Artikler som inneholder ordet "omdømme": utvikling 1999-2009.

Alle som følger med i media er klar over at omdømme har stor betydning for et selskap. Vi kan daglig lese om selskapers suksesser og fiaskoer, gode og mindre gode gjerninger og hva ledelsen og sjefene foretar seg. Hva vi hører og leser om et selskap påvirker vår oppfatning av selskapet i positiv eller negativ grad, og denne oppfatningen påvirker våre valg i dagliglivet, enten det er valg tilknyttet hvilke selskaper vi vil handle hos, hvilke vi vil investere i, eller hvor vi kan tenke oss å jobbe.

Dette betyr at et godt omdømme er en mulig kilde til differensiering på den måten at det kan skille selskapet fra konkurrentene og dermed være en kritisk suksessfaktor. Forskning viser at selskaper med et godt omdømme er bedre rustet til å takle nedgangstider og kriser, noe som er svært aktuelt i våre dager (Dowling 2002). Flere undersøkelser viser også at selskaper med

godt omdømme belønnes i kroner og øre. Godt omdømme resulterer dermed i større markedsverdi for selskaper. Selv om resultatene i ulike studier varierer, ser det ut til at 10 % økning i omdømme vil være verdt mellom 1 % og 5 % økning i markedsverdi for selskapet. Foruten å vise viktigheten av omdømme gir dette en indikasjon på hvor mye vekt og innsats selskaper bør legge på dette området (Fombrun & van Riel 2004, van Riel & Fombrun 2007).

Som vist i figuren over er det et stadig økende fokus på selskapers omdømme. Det er flere grunner til dette, og en av de viktigste er den store fremveksten av informasjonstilgjengelighet og nye medier vi har opplevd det siste tiåret. "Alle" har tilgang til internett, noe som har påvirket våre liv i stor grad, også måten vi evaluerer og velger produkter og selskaper. Vi er utsatt for markedskommunikasjon i mye større grad enn før og på mange flere områder, noe som gjør at vi blir mett og mindre mottakelige for reklame og annen kommunikasjon (Fombrun & van Riel, 2004). Samtidig gjør informasjonstilgangen at vi stadig kan velge mellom flere ulike produkter og produktvarianter og det kan bli vanskeligere å skille alle de ulike merkene og produktene fra hverandre kvalitetsmessig. Økt globalisering gjør at en kan få kjøpt de samme merkene og produktene i store deler av verden, og produktene blir således mer homogene. En kan for eksempel drikke Heineken og spise på McDonalds stort sett over hele verden.

Vi ser at utviklingen gjør at forbrukere kan engasjere seg på en helt ny måte. Det dannes diskusjonsforum og fan - sider for produkter på internett der forbrukere kan evaluere selskapers opptreden (over hele verden).

Disse faktorene bidrar til at et selskap i større grad har behov for et godt omdømme. Jo hardere konkurransen blir, desto viktigere blir det å skille seg ut positivt, noe et godt omdømme kan være med på å gjøre. Det økte fokuset på omdømme sammen med det økte tilbudet av forskjellige produkter og tilgjengelig informasjon reiser flere interessante spørsmål.

Noen selskaper merker alle produktene sine likt, slik at forbrukeren klart kan identifisere selskapet bak. Andre på sin side bruker individuelle merkenavn for alle sine produkter, noe som medfører at forbrukeren i mindre grad er klar over hvilket selskap som faktisk produserer varene. Omdømme vil neppe ha samme betydning for produktet i disse to tilfellene.

I forlengelsen av dette er det naturlig at omdømmets betydning i produktkonteksten kan variere mellom ulike markeder, bransjer og produktkategorier. Se bare på selskaper som McDonalds, ExxonMobil og Wall-Mart. Alle har et svakt omdømme ifølge målingene, men går likevel så det suser (Brønn & Ihlen, 2009). Aaker (1996, s.117) er så vidt inne på dette temaet: *“Organizational associations differ from but can be influenced by product associations (-) Even the nature of the products involved will matter”*.

Således har noen selskaper vekst og suksess i markedet uavhengig av omdømmet, mens for andre selskaper går salget i takt med omdømmet. Dette kan i sin tur tyde på at noen selskaper vil ha stor nytte av omdømmebyggende tiltak, mens det vil ha mindre effekt for andre. Kunnskap rundt dette vil gi verdifull informasjon til selskapene om hvordan de bør tilpasse seg og hvor de bør legge innsatsen.

Foruten den strategiske verdien vil graden av overføring mellom omdømme og produkter også kunne ha en direkte skattemessig virkning gjennom fordeling av markedsføringskostnader, noe følgende eksempel illustrerer:

I 2009 mottok Statoil en klage fra oljeskattekontoret vedrørende sin skattemessige behandling av markedsføringskostnader for Statoil ASA. Bakgrunnen for dette var at oljeskattekontoret mente at Statoils bensinstasjoner dro stor nytte av morselskapets markedsføring, og dermed at en større del av utgiftene måtte overføres fra Statoil ASA til Statoil Energy og Retail som står bak driften av bensinstasjonene. Kjernen i saken blir hvor mye Statoils nedstrømsvirksomhet drar nytte av morselskapets omdømmebygging. Det er klart at en endring her vil ha stor betydning for Statoil, da skattesatsen på konsernnivå er 78 %, mens nedstrømsvirksomheten skatter 28 %.

## **1.1 Problemstilling**

Omdømme er et langt fra ferdig utforsket begrep, og særlig innen omdømmets betydning for produktene finnes det lite litteratur.

Jeg vil gjennom denne utredningen vurdere betydningen av omdømme for produkter i ulike kontekster, bransjer og for ulike produkttyper. Det sentrale spørsmålet er når et selskaps omdømme har stor betydning i forbrukerens beslutningsprosess, og i hvilke situasjoner det vil

ha mindre betydning. I denne forbindelse kan vi snakke om en overføringseffekt, det vil si i hvilken grad forbrukeren overfører sine oppfatninger om selskapet til det enkelte produkt.

På grunnlag av eksisterende litteratur og teori vil jeg forsøke å utvikle en modell som kan vise disse sammenhengene samt anvende og teste ut denne på empirisk data fra forskjellige selskaper.

Problemstillingen blir dermed:

- *Hvilke faktorer påvirker overføringseffekten mellom et selskaps omdømme og forbrukerens vurdering av deres produkter eller tjenester?*

Dette er et relativt utforsket tema, og det vil dermed være mest hensiktsmessig å foreta en kvalitativ tilnærming for å utforske hva som allerede finnes av litteratur og forsøke å utvikle en modell som kan vise hvordan ulike faktorer kan påvirke denne overføringseffekten.

Fokuset vil være på omdømmets betydning i en merkevarekontekst, og således på forholdet mellom en bedrifts omdømme og forbrukernes persepsjoner av de produkter og tjenester de tilbyr. Et godt omdømme kan ha mange positive effekter for et selskap utover virkningen på deres produkter og tjenester, blant annet kan det være med på å tiltrekke seg de beste jobbkandidatene, skape positiv omtale i media, tiltrekke seg investorer samt bedre forholdet til styre og myndigheter (Fombrun & van Riel 2004).

## ***1.2 Oppgavens oppbygning***

I henhold til problemstillingen vil denne oppgaven forsøke å skape et helhetlig bilde av hvordan selskapers omdømme påvirker forbrukernes evaluering av deres produkter. Ettersom dette er et utforsket tema blir utfordringen å finne relevant litteratur og forskning, for så å sette dette sammen til et teoretisk rammeverk.

Oppgaven starter med en gjennomgang av litteratur innen forbrukeratferd med fokus på hvordan forbrukeren danner sine holdninger og velger produkter i ulike situasjoner. Litteraturdelen vil også ta opp hva som finnes av relevant forskning på omdømmets betydning for de ulike begrepene.

Videre vil det settes sammen et teoretisk rammeverk i form av en beskrivende modell ut ifra eksisterende forskning innenfor omdømmets påvirkning på forbrukeratferd. Dette rammeverket vil illustreres og testes ved hjelp av ulike eksempler fra virkeligheten, blant annet vil modellen testes på selskapene Wal-Mart, Apple, Honda og The Coca Cola Company.

Kapittel 5 og 6 vil gå mer i dybden i to store Norske selskaper, Tine og Statoil. Tine er valgt som eksempel på grunn av at selskapet de siste årene har hatt store negative utslag i omdømmemålinger, spesielt etter den såkalte Tine-saken i 2005. Det vil være interessant å se utviklingen i Tines omdømme etter denne saken opp mot det teoretiske rammeverket. Statoil var et naturlig valg ettersom deres uenighet med oljeskattekontoret i stor grad var bakgrunnen for problemstillingen

Til slutt følger en diskusjon av modellens implikasjoner både praktisk og teoretisk samt styrker og svakheter ved oppgaven og en oppsummering av hva som ser ut til å forklare omdømmets effekt på et selskaps produkter i henhold til problemstillingen.

## ***2. Litteraturreview***

For å kunne vurdere hva som påvirker overføringseffekten mellom et selskaps omdømme og forbrukerens vurderinger av produktet må det først søkes kunnskap om prosessene som styrer disse overføringene. Dette kapitlet vil ta for seg litteratur innen forbruketferd og knytte dette opp mot problemstillingen. Det sentrale er å forstå prosessen bak forbrukernes valg av produkter og tjenester for så å kunne knytte dette opp mot vurderinger tilknyttet selskapets omdømme.

Litteraturkapitlet starter med en gjennomgang av assosiasjoner og assosiasjonsnettverk. Dette er grunnleggende kunnskap for å kunne forstå både hvordan et selskaps omdømme skapes og hvordan forbrukeren evaluerer og velger blant produkter og tjenester. Selskapets omdømme, merkets og produktets image er alle i større eller mindre grad skapt av assosiasjoner i forbrukerens hukommelse.

Videre vil det i dette kapitlet undersøkes hvordan forbrukere tar beslutninger og velger blant ulike produkter og tjenester. Kapitlet produktmerkevurderinger tar opp dette temaet og ser på hvordan forbrukeren handler i ulike situasjoner og etter ulike behov.

I lys av forbrukerens beslutningsprosess vil oppgaven gå nærmere inn på begrepene involvering og risiko som tidligere forskning på området har pekt på som viktige faktorer for omdømmets betydning. Tidligere studier har også sett på merkearkitektur og diagnostisering. Disse vil bli nærmere forklart i dette kapitlet.

## **2.1 Assosiasjoner og assosiasjonsnettverk**

*Assosiasjoner og assosiasjonsnettverk er sentrale begreper for å kunne forstå hvordan et selskaps omdømme skapes, samt hvordan forbrukere vurderer selskaper, merker og produkter. Dette er sentral kunnskap for å kunne svare på problemstillingen, og assosiasjonsteori ligger til grunn for mange av begrepene som brukes senere i oppgaven som for eksempel omdømme, image, kongruens og produktmerkevurderinger.*

Forskning på selskapers omdømme viser at når mennesker blir utsatt for et selskaps logo, symbol eller merkenavn skapes ulike typer mentale assosiasjoner (van Riel & Fombrun, 2007). Merkeassosiasjoner er informasjonsknutepunkt i hukommelsen som er knyttet til merkenavnet, og gir merkenavnet meningsinnhold for forbrukeren (Hem og Iversen 2004). Disse assosiasjonene er sentrale når vi skal diskutere selskapers omdømme, merkeimage og produktvurderinger. Keller (1993, s. 3) definerer merkeimage som *"persepsjoner om et merkenavn som er reflektert av merkeassosiasjonene i forbrukernes hukommelse"*.

*"Marketers use brand associations to differentiate, position, and extend brands, to create positive attitudes and feelings toward brands, and to suggest attributes or benefits of purchasing or using a specific brand. Consumers use brand associations to help process, organize, and retrieve information in memory and to aid them in making purchase decisions"* (Aaker, 1991 s109-13).

### **2.1.1 Forbrukernes hukommelse**

*Den assosiative nettverksmodellen (Anderson, 1990, Wyer og Srull, 1989) er sentral når en skal vurdere forbrukernes assosiasjoner. Modellen er utviklet av psykologer og viser hukommelsen som et nettverk av noder og linker, der nodene representerer lagret informasjon i form av ord, bilder, lyder etc. og linkene representerer assosiasjonene og styrken mellom de forskjellige nodene. En spredningsprosess fra node til node representerer hvordan vi aktiviserer og finner lagret informasjon i hukommelsen (Collins & Loftus, 1975). Denne prosessen er i stor grad utenfor individets kontroll (Hem & Iversen, 2004). En node kan bli*

aktivert av at ekstern informasjon knyttes til knutepunktet, eller at lagret informasjon blir hentet frem fra langtidsmminnet.

Det er to faktorer som bestemmer hva en klarer å hente fram fra hukommelsen når en node blir aktivert. Disse er styrke og spredning (Hoyer & MacInnis 2007).

**Styrke** dreier seg om styrken på linken eller assosiasjonen. Jo sterkere en link er mellom to noder, jo mer tilgjengelig er informasjonen. Det vil for eksempel være større sjans for at en husker at Hansa er "rett på smak" dersom en har en sterk assosiasjon mellom Hansa og deres slagord. Markedsføring dreier seg ofte om å styrke eller skape positive assosiasjoner til merket.

**Spredning** dreier seg om hvor mange forskjellige assosiasjoner som aktiveres i nettverket. For noen merker kan det være relativt få innenfor et semantisk nettverk, mens det for andre kan være stor spredning i assosiasjonene som også kan gå over i andre nettverk. Et eksempel på dette er bilmerket Mercedes (fig. 2). Her er Tyskland en primærassosiasjon, mens bilindustri kommer som en sekundærassosiasjon. Dersom vi hadde hatt større spredning kan vi tenke oss at assosiasjonen Tyskland aktiverte flere assosiasjoner som for eksempel øl og pølser og at assosiasjonen luksuspreget kunne aktivere linker til andre luksusmerker som Rolex og Bang&Olufsen.

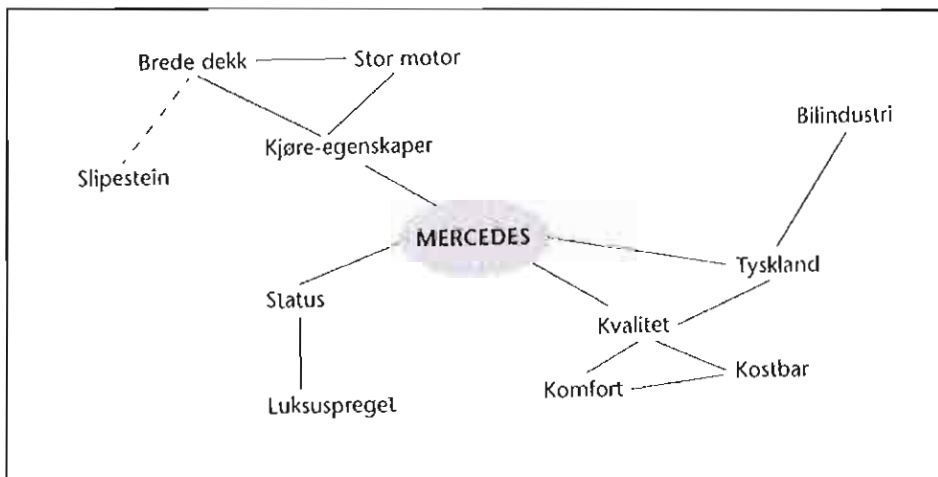


Fig. 2: Mercedes assosiasjonsnettverk, (Hein & Iversen, 2004, tilpasset etter Collins & Loftus 1975)



Figuren over illustrerer den assosiative nettverksmodellen for Mercedes. Her er de primære assosiasjonene kvalitet, Tyskland, status og kjøreegenskaper, mens de sekundære assosiasjonene går på blant annet pris, luksus og egenskaper ved selve kjøretøyet. Dette er med på å danne imaget til Mercedes hos forbrukeren. Oppfatningen av en merkevare er også nært knyttet til hvor *positive*, *sterke* og *unike* assosiasjonene oppfattes å være (Hem & Iversen, 2004).

*Positive merkeassosiasjoner* handler om hvorvidt forbrukerne tror produktet vil dekke deres behov. Dersom produktene tilfredsstillter forbrukerens ønsker, forventninger og behov vil de danne seg en positiv holdning til merket.

Attributtviktighet er også sentralt ved slike vurderinger. Det er kun attributter som er viktige for forbrukeren som blir vektlagt, uviktige attributter blir oversett. Viktigheten er imidlertid situasjonsavhengig, et attributt kan være svært viktig i noen situasjoner, men uviktig i andre.

*"Sterke merkeassosiasjoner vedrører styrken på sammenhengen mellom assosiasjonene og merkets knutepunkt"* (Hem & Iversen, 2004, s. 34) Styrken er en funksjon av både mengden av informasjon og kvaliteten på informasjonsprosesseringen. Jo mer en tenker på produktinformasjon og relaterer dette til eksisterende merkekunnskap, jo sterkere vil merkeassosiasjonene bli. Styrken avhenger også av informasjonens personlige relevans, og informasjonens konsistens over tid (Keller, 1998).

*Unike merkeassosiasjoner:* merkeassosiasjoner vil ha ulik grad av fellestrekk med merkets konkurrenter. Unike merkeassosiasjoner gir et grunnlag for differensiering, det er noe som skiller merket fra sine konkurrenter og dermed kan gi unike salgsfordeler.

### **2.1.2 Forbrukerkunnskap**

Forbrukerkunnskap dreier seg om informasjonen forbrukerne tidligere har tilegnet seg om et produkt, merke eller selskap. (Hoyer & MacInnis 2007). Slik kunnskap er satt sammen av erfaringer, assosiasjoner og forventninger til det aktuelle objektet. Hvordan forbrukeren bruker og tolker denne kunnskapen er avhengig av hans eller hennes kunnskapsstruktur og

hvilken type kunnskap som er involvert (Arnould et al. 2004). Vi kan dele denne kunnskapen inn i to typer: Skjema og skript.

**Skjema** er en organisert samling av assosiasjoner, holdninger og forventninger som en har til et objekt, en person, en idé eller en situasjon. For eksempel vil mange forbrukere ha et skjema for "fin restaurant" som inneholder egenskaper, følelser og forventninger til et slikt sted. Forbrukere kan ha skjema for ulike produkter, ulike merker og også for personer, selskaper og steder.

**Skript** inneholder assosiasjoner til i hvilken rekkefølge ting skal skje. For eksempel vil en kunde på en fin restaurant ha forventninger til i hvilken rekkefølge ting skal skje, først bli vist til bordet, deretter få menyen også videre.

### ***2.1.3 Kategorisering***

Hvordan forbrukeren tolker denne kunnskapen kommer også an på hvordan kunnskapen er strukturert. Forbrukere organiserer ofte sin kunnskap i forskjellige kategorier, hvor like skjema havner i samme kategori. For eksempel kan forbrukere dele bilmerker inn i forskjellige kategorier hvor Toyota og Volvo havner i familiebilkategori, mens Porsche og Ferrari blir kategorisert som sportsbiler. Slike kategorier hjelper forbrukeren å organisere sin kunnskap.

#### **Taksonomiske kategorier**

Ofte kan kategoriene deles inn i hierarkier ut ifra hvor like de er, det vil si hvor mange assosiasjoner de har til felles. For eksempel vil både Fanta og BonAqua være en del av kategorien "drikker" fordi de har noen felles assosiasjoner, men når vi beveger oss oppover i hierarkiet havner de to i forskjellige kategorier, Fanta i brus og BonAqua i vann. Videre kan brus for eksempel deles inn i lett og vanlig, mens vann kan deles inn i med og uten kullsyre og med og uten tilsatt smak.

## Målavledede kategorier

En litt annen teoretisk tilnærming til forbrukernes organisering av kunnskap er målavledede kategorier. I stedet for å være opptatt av produktets egenskaper er forbrukere interessert i hvordan et produkt best kan tilfredsstillende mål (Barsalou 1983, 1985, Ratneshwar et al. 2001). For å oppnå sine mål konstruerer forbrukere kategorier som inneholder forskjellige produkter som kan tilfredsstillende samme mål. Objekter som i utgangspunktet tilhører forskjellige kategorier kan havne sammen fordi de gir samme nytte eller hjelper å oppnå samme mål. For eksempel kan kinobesøk, fotballkamp og sykkelturn alle være en del av kategorien "helgeaktiviteter".

Taksonomiske kategorisering har en nedenfra og opp – struktur, hvor teorien sier at forbrukere bedømmer et produkts likhet med et annet ut ifra hvilken grad de har like egenskaper. Målavledede kategorier begynner i motsetning til dette på toppen, med målene, for deretter å vurdere hvilke produkter som kan tilfredsstillende disse. En studie av Ratneshwar et al. (2001) viste at forbrukernes organisering av kunnskap påvirkes av situasjonelle og personlige faktorer. Når forbrukeren oppfatter at to produkter tilfredsstiller samme mål, vurderer han eller hun dem som mer like enn dersom de ikke gjør det. Et eksempel er fullkornsbrød og vanlig brød, som i utgangspunktet ville være i samme taksonomiske kategori. Men når forbrukeren kategoriserer ut ifra målet "å spise sunt" kan disse produktene havne i forskjellige kategorier.

### **2.1.4 Når hukommelsen feiler**

Styrke og spredning i det semantiske nettverket kan også hjelpe oss å forstå hvordan forbrukere glemmer. Glemsel er et dagligdags fenomen og påvirker forbrukeres kjøp, konsum og oppførsel i stor grad (Hoyer & MacInnis 2007).

#### **Svekkelse**

I noen tilfeller glemmer en visse sammenhenger fordi stryken mellom nodene blir svakere, ofte fordi linkene ikke blir brukt. Vi har en tendens til å huske best det som nylig har skjedd, mens vi glemmer ting som skjedde for lenge siden. Sannsynligheten for svekkelse blir mindre dersom en stadig utsettes for informasjon.

## **Forstyrrelse**

Når to semantiske nettverk ligger så tett at vi ikke lenger klarer å differensiere de fra hverandre oppstår forstyrrelse. Dersom to merker har like semantiske nettverk i forbrukerens hukommelse kan det være vanskelig for han eller henne å skille merkene fra hverandre. Dette kan føre til at en blander sammen assosiasjoner og assosierer et merkes reklame eller slagord med et annet merke.

Som vi ser kan assosiasjoner og organiseringen av disse forklare hvordan forbrukere tenker og hvordan de organiserer sin kunnskap og danner seg et bilde eller image av et produkt, et merke eller et selskap. Assosiasjonene som oppstår kan deles opp i ulike typer ut ifra hvilke aspekter de dekker.

## 2.1.5 Typer merkeassosiasjoner

Aaker (1991) grupperer merkeassosiasjonene i 11 typer (Hem & Iversen, 2004):

Merkeassosiasjoner	
1)	<i>Produkter</i>
2)	<i>Immaterielle egenskaper</i>
3)	<i>Nytte for kundene</i>
4)	<i>Relativ pris</i>
5)	<i>Bruk/Anvendelse</i>
6)	<i>Brukeren/Kunden</i>
7)	<i>Kjendiser/Personer</i>
8)	<i>Livsstil/Personlighet</i>
9)	<i>Produktklasse</i>
10)	<i>Konkurrenter</i>
11)	<i>Land eller geografisk område</i>

Tabell 1: Merkeassosiasjoner fra Aaker (1991)

Den første typen er assosiasjoner til **produkter og produktkategorier** for merket. En vanlig posisjoningsstrategi er å assosiere et objekt med en produkttegenskap. **Immaterielle egenskaper** kan være assosiasjoner til spesielle egenskaper utover det materielle, som for eksempel kvalitet, sunnhet, miljøvennlighet og verdi. **Nytte** dreier seg om hvilke assosiasjoner en har til merkets nytte, hvilke behov og mål skal merket dekke? Punkt 4,

**relativ pris**, er assosiasjoner til prisnivået merket befinner seg på. Er det lavpris, i midten eller i høyprissjiktet?

Merker har ulike **bruksonråder**, en skiller for eksempel ofte mellom hverdag og helg når en handler dagligvarer, og unner seg litt dyrere og mer eksklusive varer i helgene. Merker kan også være knyttet til spesielle **brukergrupper**, type 6. Mange merker deles inn etter kjønn, slik som for eksempel kosmetikk og hygieneprodukter.

Flere merker blir også forbundet med **kjendiser eller personer**, enten gjennom endorsements i reklame og kommunikasjon eller for eksempel ved kjente gründere. Richard Branson er tett assosiert med Virgin, på samme måte som Bjørn Kjos er med Norwegian. Idrettsstjerner som Tiger Woods og Roger Federer opptrer i markedskommunikasjon for flere selskaper, blant annet Accenture, Nike, Wilson, og Gillette.

Produktene vi har gjenspeiler i stor grad hvem vi ønsker å være, hvilken **livsstil og personlighet** vi har. Noen produkter er tett forbundet med **en produktklasse** slik som melk med frokostprodukter.

Man finner ofte **konkurrerende merker** blant assosiasjonene til et merke. Det er også en utbredt strategi å posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter. **Land og geografiske områder** kan gi sterke assosiasjoner. Når man tenker på Frankrike tenker man ofte på mat og vin, Tyskland har biler og øl og Russland assosieres gjerne med Vodka.

### 2.1.6 Selskapsassosiasjoner

På samme måte som et merke har sine assosiasjoner vil også et selskap frembringe forskjellige assosiasjoner hos forbrukere. Brown (1998) identifiserer 6 typer selskapsassosiasjoner:

Selskapsassosiasjoner	
1)	<i>Selskapets ekspertise</i>
2)	<i>Interaksjon med stakeholders</i>
3)	<i>Interaksjon med ansatte</i>
4)	<i>Sosialt ansvar</i>
5)	<i>Markedsføring</i>
6)	<i>Produktet</i>

Tabell 2: Selskapsassosiasjoner (Brown 1998)

**Selskapets ekspertise** handler om hvor flink bedriften er til å produsere det den skal. Dette dreier seg om forbrukernes vurderinger tilknyttet ulike kvalitetskriterier. Er selskapet innovativt og produserer kvalitetsprodukter? Har selskapet erfaring og kunnskap innenfor sitt område?

**Interaksjon med stakeholders** dreier seg om hvordan selskapet forholder seg til ulike interessenter. Dette handler om selskapets opptreden mot media, investorer og andre stakeholders. På samme måte handler **interaksjon med ansatte** om assosiasjoner til hvordan bedriften behandler sine ansatte. Dette kan være assosiasjoner til alt fra arbeidsmiljø, likestilling og lønn.

**Sosialt ansvar** handler om bedriftens oppførsel i samfunnet. Oppfører de seg de ærlig og redelig? Driver de bærekraftig og miljøvennlig? En kan også ha assosiasjoner tilknyttet

bedriftens **markedsføring**. Dette kan være tilknyttet spesielle reklamer eller generelle inntrykk.

Til slutt vil det finnes assosiasjoner til selve **produktet**. Hvilke produkter produserer selskapet? Er produktene av god eller dårlig kvalitet, er de innovative eller trauste?

### ***2.1.7 Sammenhengen mellom merkeassosiasjoner og selskapsassosiasjoner***

Det finnes lite forskning på sammenhengen mellom merkeassosiasjoner og selskapsassosiasjoner. Det er imidlertid klart at forbrukere vil ha ulike assosiasjoner ut ifra hvilken setting de er i. En vil for eksempel ha forskjellige assosiasjoner til Coca Cola Company som selskap i forhold til Coca Cola som leskedrikk eller Cola Cola som en del av drinken Rom og Cola. I det første tilfellet vil assosiasjonene dreie seg om Coca Cola Comapanys sentrale verdier og visjoner. I det andre tilfellet vil assosiasjonene dreie seg rundt drikken Coca Cola, og i det tredje tilfellet Coca Cola som en mikser og ingrediens (Uggla, 2006)

En undersøkelse rundt forbrukeres assosiasjoner til selskaper viser at assosiasjonene grovt sett kan deles inn i to grupper. Den ene er organisasjonsmessige assosiasjoner, for eksempel at selskapet er børsnotert, har mange ansatte, er et godt sted å jobbe også videre. Den andre gruppen består av produktmessige assosiasjoner, for eksempel om produktene er dyre eller billige, har bra design, god kvalitet etc (Maathuis et al., 1998 i van Riel & Fombrun, 2007) . Maathuis et al. (1998) undersøkte videre hvordan disse assosiasjonene fordelte seg for ulike merker. Resultatene viste at ingen merker var 100 % dominerte av enten organisasjonsmessige eller produktmessige assosiasjoner (van Riel & Fombrun, 2007). De konkluderte også med at merker med en overvekt av organisasjonsmessige assosiasjoner enklere kan foreta merkeutvidelser og være mer differensierte enn de som har en overvekt av produktmessige assosiasjoner.

På samme måte som merkeassosiasjoner skaper merkeimage, vil selskapsassosiasjoner være med på å skape selskapsimage, eller corporate image. Dette er en sentral del av omdømmebegrepet.

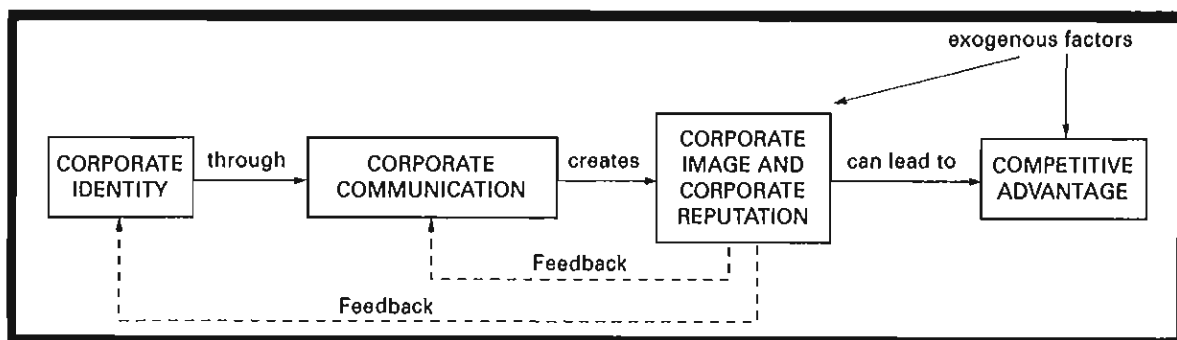


## 2.2 Omdømme, Identitet og Image

*Problemstillingen handler om hvordan selskapers omdømme påvirker produktene. I den forbindelse er det nyttig med en avklaring av begrepet omdømme i forhold til begrepene identitet og image som er nært knyttet opp mot omdømme. Denne delen vil avklare hva som menes med omdømme og hvordan dette er satt sammen.*

Et selskaps omdømme er bygd opp av informasjon om et selskaps aktiviteter med opprinnelse fra dem selv, fra media og fra andre interessenter (Fombrun & Rindova, 1994). Belønningen for å bygge og opprettholde et godt omdømme varierer. Omdømme gir signaler til omverden om et selskaps produktkvalitet, service, ansatte og forhold til samfunnet og konkurrerende selskaper. Både i næringslivet og det private blir beslutninger tilknyttet investeringer, karrierevalg og produktkjøp tatt med utgangspunkt i selskaps omdømme (Devine & Halpern 2001). Ofte brukes begrepene image, identitet og omdømme om hverandre, men det er blitt mer og mer vanlig å skille mellom dem (Simonsen 2009)

Grey og Balmer (1998) bruker følgende modell for å vise sammenhengene mellom Corporate Identity, Corporate Communication og Corporate Reputation.



### 2.2.1 Corporate identity

Corporate Identity er de distinkte karakteristikkene av organisasjonen. De sentrale komponentene er strategi, filosofi, kultur og struktur. Identitet er viktig av flere grunner, blant annet for å skape kjennskap for organisasjonen, fremkalle etablert image, samt å motivere ansatte gjennom en fellesskapsfølelse (Brønn & Ihlen, 2009). Det finnes minst tre forskjellige

identitetstyper: Monolittisk, støttende og branded. Disse blir ofte omtalt som merkevarestrategier og er tett knyttet opp mot virksomhetens visuelle identitet. Dette forklares nærmere under punkt 2.8.

### **2.2.2 Corporate image**

Image er det mentale bildet publikum har av et selskap når de ser logoen eller hører navnet til selskapet. Som nevnt tidligere blir imaget skapt av forskjellige assosiasjoner til selskapet. Forbrukere skaper assosiasjoner mellom selskapet og dets identitet ved å kjenne igjen virksomheten gjennom forskjellige identitetselementer som hjelper dem å skape og hente frem det imaget de har av virksomheten. (Dowling, 2002, Brønn & Ihlen, 2009)

### **2.2.3 Corporate reputation**

Corporate reputation eller omdømme knytter en verdivurdering til organisasjonens egenskaper. *"Corporate reputations, typically evolve over time as a result of consistent performance, whereas corporate images can be fashioned more quickly through well-conceived communication programmes"* (Balmer & Grey, 1998, s 697)

*Omdømme er en total vurdering av selskapet av deres stakeholders. Det er persepsjonen av selskapets evner til å tilfredsstille forventinger, enten det dreier seg om kjøp av produkter, jobb i selskapet eller å investere i selskapets aksjer* (van Riel & Fombrun 2007)

Omdømme dreier seg således om hva omverden eller interessentene virkelig mener om virksomheten. *"Det er viktig å forstå at en virksomhet har en identitet, at den muligens kan konstruere et image, men at omdømme er noe en gjør seg fortjent til."* (Brønn & Ihlen, 2009, s. 79).

Godt image og omdømme er viktig fordi det påvirker ulike gruppers (stakeholders) vilje til å gi eller opprettholde støtte til organisasjonen. *"A good reputation acts like a magnet: It attracts us to those who have it"* (Fombrun & Van Riel 2004, s 3).

Balmer & Grey (1998) og Fombrun & Van Riel (2004) identifiserer følgende grupper, eller stakeholders som selskaper forholder seg til:

- **Ausatte:** Omdømme påvirker evnen til å tiltrekke seg arbeidskraft.
- **Kunder:** Omdømme kan påvirke kjøpsbeslutningen.
- **Investorer:** Omdømme påvirker investeringer i selskapet på lang sikt, og institusjonelle aktører vurderer selskapenes omdømme før de beslutter å investere.
- **Media:** Omdømme påvirker mediadekning.
- **Leverandører:** Omdømme kan påvirke avtaler om kreditt og leveringsbetingelser
- **Styresmakter:** Et selskap eller en bransjes omdømme kan ha stor betydning når det gjelder styresmaktenes "strenghet" i lovgivningen.

Omdømme skapes gjennom nettverk av kognitive assosiasjoner som utvikler seg over tid ut ifra den kumulative eksponering av ulike stimuli. (van Riel & Fombrun 2007). Bromley (2000) identifiserer tre ulike typer informasjon som påvirker folks inntrykk av et selskap:

1. Informasjon på primærnivå: Dette er informasjon basert på egne erfaringer med selskapet og deres produkter eller tjenester
2. Informasjon på sekundærnivå: Dette er informasjon basert på hva venner, familie og kollegaer sier og mener om et selskap
3. Informasjon på tertiærnivå: Dette er informasjon basert på massemedia, all form for publisitet, både reklame og ubetalt publisitet. Dette bringer oss over på kommunikasjon.

### ***2.2.4 Corporate communication***

Selskapets kommunikasjon er en kritisk link mellom identitet og omdømme. Dette begrepet handler om all form for kommunikasjon mellom selskapet og dets forskjellige stakeholders, og er den viktigste påvirkningskraften for omdømme. *"Alt organisasjonen produserer, sier eller gjør vil på en eller annen måte kommunisere"* (Balmer & Grey, 1998, s 699) En virksomhets produkter og tjenester vil være en viktig del av det den kommuniserer. Fokuset videre vil ligge på forholdet mellom virksomhetens omdømme og produktene.

## **2.3 Produktvurdering**

*Et sentralt aspekt av problemstillingen er tilknyttet forbrukernes valg mellom ulike merker, produkter eller tjenester. For å kunne diskutere dette er det nødvendig med en grundig forståelse av hvordan forbrukere evaluerer, velger og handler. Dette kapittelet tar for seg prosessene bak forbrukerens valg av produkter eller tjenester.*

Skal vi vurdere virkningen av omdømme må det vurderes hvor og når omdømme kan virke inn i beslutningsprosessen hos forbrukeren. Denne prosessen deles inn i 5 faser: Problem, informasjonssøk, evaluering av alternativer, kjøpsbeslutning og evaluering etter kjøpet (Kotler & Keller 2009)

### **2.3.1 Problem**

Kjøpsprosessen starter med at forbrukeren identifiserer et behov eller problem på grunnlag av intern eller ekstern stimuli. Intern stimuli kan være fysiske behov slik som tørst eller sult, mens ekstern stimuli kan komme på grunnlag av markedsføring eller forventninger utenifra.

Et slikt problem oppstår når forbrukeren oppfatter en forskjell mellom sin faktiske tilstand og ønsket tilstand (Solomon et al. 2006). En som plutselig går tom for bensin ute på motorveien vil oppfatte et problem, på samme måte kan det at naboen har kjøpt seg en ny og bedre bil oppfattes som et problem for en annen. Dette problemet skaper et ønske om å finne en løsning. For personen ute på motorveien vil løsningen være å finne en bensinstasjon, mens den andres løsning kanskje vil innebære å kjøpe seg en ny bil. Dette er det teorien kaller målrelatert atferd. Forbrukere opptrer for å nå visse mål de har satt seg (Hoyer & MacInnis 2007).

### **2.3.2 Informasjonssøk**

Videre vil forbrukeren søke etter informasjon om hvordan han eller hun kan tilfredsstill sine behov eller løse problemet. Hvor mye informasjon forbrukeren ønsker vil avhenge av flere faktorer, blant annet risiko og involvering som jeg vil komme tilbake til senere.

Informasjonen kan finnes blant familie og venner, i reklame og markedskommunikasjon, massemedia eller ved utprøving av produktet eller tjenesten.

### 2.3.3 Evaluering av alternativer

Den neste fasen er evalueringen av de ulike alternativene. Her vil forbrukeren vurdere ulike egenskaper ved forskjellige produkter opp mot hverandre for å forsøke å finne det som best tilfredsstiller sine behov. Her spiller holdninger en stor rolle. *"An attitude is a learned predisposition to behave in a consistently favourable or unfavourable way with respect to a given object"* (Shiffman & Kanuk, 2007 s 238) Forbrukerens holdninger til ulike produkter og merker påvirkes av blant annet tidligere erfaringer, markedskommunikasjon, munn til munn reklame og massemedia (Shiffman & Kanuk 2007). Hvordan holdninger skapes kan være svært forskjellig for ulike produkter og tjenester. Dette kan deles inn etter grad av anstrengelse (Hoyer & MacInnis 2007)

**Høy grad av anstrengelse** er i situasjoner der forbrukeren er motivert for å nå målet han eller hun har satt seg. I slike situasjoner vil forbrukeren gjøre en større innsats for å komme frem til den beste løsningen på problemet. Slike situasjoner er kjennetegnet av at målet er viktig for forbrukeren. Viktigheten av målet styres av flere faktorer, blant annet graden av involvering og oppfattet risiko som begge vil bli diskutert nærmere under punkt 2.4 og 2.5.

I situasjoner med høy grad av anstrengelse blir holdninger skapt gjennom kognitive prosesser, dette er prosesser der forbrukeren aktivt vurderer forskjellig informasjon og gjør seg opp en mening. En slik prosess kan blant annet vises ved hjelp av Expectancy-Value modeller. Disse modellene har som utgangspunkt at holdninger er basert på våre antakelser om ulike egenskaper ved et merke eller produkt, og videre hvordan disse kan oppfylle våre behov. Modellene kan således predikere hvilke merker eller produkter en forbruker vil velge ut ifra forbrukerens forventninger til ulike egenskaper og egenskapenes relative verdi. Disse forventningene vil i stor grad basere seg på sentrale assosiasjoner til produktet eller merket. Ved evaluering av forskjellige bilmerker vil det for eksempel kunne forventes at Toyota scorer best på driftssikkerhet, BMW på kjøreegenskaper og Volvo på sikkerhet basert på sentrale assosiasjoner og holdninger skapt over tid.

**Lav grad av anstrengelse** er i situasjoner der forbrukeren føler seg mindre motivert for å nå sine mål. Dette kan være fordi problemet ikke oppfattes som stort eller viktig. I en kjøpsituasjon er dette typisk kjøp med lav grad av involvering og risiko, gjerne kjøp som skjer ofte og som en tenker lite igjennom på forhånd.

I situasjoner med lav anstrengelse skapes holdninger på en annen måte enn vi har sett for høy anstrengelse. Når graden av anstrengelse er lav kan forbrukeren skape seg holdninger basert på enkle assosiasjoner. For eksempel vil en assosiere et klokkemerke med luksus dersom det er vist i luksuriøse omgivelser eller sammen med andre eksklusive produkter. For produkter og tjenester med lav grad av anstrengelse kan også holdningene baseres på enkle heuristikker, eller tommelfingerregler. For eksempel "dersom det er et kjent merke må det være et bra produkt". Forskning viser også at forbrukere vil ha sterkere holdninger til et merke dersom de ofte er utsatt for kommunikasjon fra det aktuelle merket. I stedet for å tenke gjennom og evaluere informasjonen som blir gitt, dømmer en informasjonen ut ifra hvor godt en gjenkjenner den ("Dette har jeg hørt så mange ganger at det må være sant") (Hoyer & MacInnis 2007).

#### ***2.3.4 Kjøpsbeslutningen***

Neste punkt er selve kjøpsbeslutningen. Forbrukeren har evaluert alternativene og vil velge produktet som best tilfredsstillende sine krav og behov. Denne delen består av flere beslutninger. En må velge hvilket merke man skal kjøpe, hvor en skal kjøpe det, hvor mange en skal kjøpe, når en skal kjøpe og hvordan en skal betale. Det er heller ikke sikkert at en ender opp med å kjøpe det merket med best evaluering, her er det flere faktorer som spiller inn. Andres holdninger og situasjonelle faktorer spiller en stor rolle. Forbrukeren vil bli påvirket dersom venner og kjente har en mye dårligere evaluering av det samme merket, eller at en blir oppmerksom på forbrukertester og liknende som gir et dårligere inntrykk. Dårlig inntrykk av salgsperson eller butikk kan også endre kjøpsintensjonen. Situasjonelle faktorer kan således endre kjøpsbeslutningen, noe kan skje som gjør at beslutningen må tas raskere. Risiko er en svært viktig faktor som påvirker kjøpsbeslutningen i stor grad (Kotler & Keller 2009) og vil bli diskutert i detalj i punkt 2.5.

Kjøpsbeslutningen vil i likhet med holdningene være forskjellig i ulike situasjoner, og også her kan vi dele inn etter høy og lav grad av anstrengelse.

Ved høy grad av anstrengelse er kjøpsbeslutningen på samme måte som holdningene ofte basert på kognitive prosesser. Dette innebærer en nøye vurdering av tilgjengelig informasjon før en tar et valg. Vi kan skille mellom to dimensjoner når det gjelder denne type beslutningsprosess, kompensatorisk og ikke - kompensatorisk. Hvilken av typene som blir brukt kommer an på situasjonen og forbrukeren.

**En kompensatorisk prosess** er når forbrukeren foretar en mental kost- nytte analyse.

Produktets negative egenskaper blir veid opp av de positive. Et eksempel på dette kan være at en i utgangspunktet er skeptisk til lavprismerker slik som First Price og Euroshopper, men likevel kjøper disse fordi prisen er mye lavere enn for de andre alternativene.

**En ikke kompensatorisk prosess** er når visse typer negativ informasjon utelukker et eller flere produkter. For noen forbrukere vil det for eksempel være helt utelukket å kjøpe billigmerker som First Price og Euroshopper på grunn av holdningene til produktenes kvalitet.

Kjøpsbeslutningen kan også avgjøres av affektive prosesser. Forbrukere kan ta beslutninger som føles riktig der og da, i kontrast til og kanskje inkonsistent med rasjonelle preferanser. Følelser er særlig viktig for produkter med klare estetiske og symbolske verdier. Forbrukere kan også handle kun for å føle seg bedre, for eksempel ved å kjøpe seg et nytt klesplagg, smykker eller ny hårfrisyre. (Hoyer & MacInnis 2007).

Ved lav grad av anstrengelse vil forbrukere forenkle den kognitive prosessen for å redusere innsatsen som kreves (Hoyer & MacInnis 2007). En måte å gjøre dette på er å bruke heuristikker eller tommelfingerregler. To sentrale typer tommelfingerregler er representativitet og tilgjengelighet. Representativitet betyr at forbrukeren sammenligner produktet med en prototype eller kategori-leder. Dersom en for eksempel vil estimere kvaliteten på en ny type tannkrem kan en sammenligne denne med Colgate eller Solidox alt etter hva ens prototype for tannkrem er. Dersom en oppfatter at den nye ligner på prototypen så vil en bedømme kvaliteten som like god. Dette er noe av grunnen til at mange billigmerker har nokså lik emballasje som de ledende merkevarene.

Tilgjengelighet er en annen mye brukt tommelfingerregel. Forbrukere vil basere beslutningen på tilgjengelig informasjon i kjøpsøyeblikket. Dette kan dreie seg om egne erfaringer med produktet eller merket, hva andre har sagt, eller markedskommunikasjon fra produsenten.



Også for kjøp med lav grad av anstrengelse kan den affektive komponenten bestemme utfallet. Forskjellen fra prosessen bak høy anstrengelse er at for kjøp med lav anstrengelse vil ikke nødvendigvis følelsene oppstå på grunn av et bevisst problem eller behov. Her er det snakk om enkle følelser som at en liker musikken i en reklame, liker fargene og designet på emballasjen eller assosierer merket eller produktet med en generelt god følelse.

### ***2.3.5 Etter kjøpet***

Etter kjøpet vil forbrukeren evaluere prosessen. Dersom produktet tilfredsstilte eller overgikk forventningene vil han eller hun være tilfreds med kjøpet, og sjansen for gjenkjøp og positiv omtale er stor. Om produktet ikke tilfredsstilte forventningene oppstår kognitiv dissonans.

Teorien om **kognitiv dissonans** tar utgangspunkt i at mennesker ønsker å være i mental balanse. Ubalanse oppstår dersom forbrukeren har motstridende tanker om et objekt, eller forventningene ikke stemmer overens med virkeligheten. Dissonans er et ubehag for forbrukeren, og en vil forsøke å redusere denne ubalansen. Dette kan gjøres ved å endre holdning eller forventning, eller ved å redusere viktigheten av egenskapen eller tilstanden som ikke svarer til forventningen.

Etter et kjøp vil for eksempel noen forbrukere forsøke å støtte sitt valg gjennom mer informasjonsinnhenting eller ved å forsvare produktet ovenfor omverdenen. Mens andre vil forsøke å klage, få produktet utbedret eller heve kjøpet.

## 2.4 Involvering

*Som nevnt tidligere er prosessen bak forbrukernes valg og handlinger viktig for å kunne forstå omdømmets betydning for produktene. Graden av involvering er en avgjørende faktor for hvor mye anstrengelse forbrukeren legger i kjøpsprosessen. Tidligere forskning har også vist at graden av involvering har betydning for effekten av omdømme.*

*Dette kapitlet går nærmere inn på involveringsbegrepet, og hva tidligere forskning på dette området viser.*

Involvering er definert som en usynlig motivasjon eller interesse som oppstår på grunn av et spesielt stimuli (Jain & Srinivasan, 1990). Involveringsteori fokuserer på forbrukernes involvering med produkter og kjøp. Forbrukerne kan grovt sett deles inn i to grupper; de med høy involvering og de med lav involvering.

Graden av involvering avhenger av den personlige relevans produktet har for kjøperen. Når forbrukeren er involvert i stor grad indikerer dette at det dreier seg om kjøp som er viktige for vedkommende på grunn av risiko og interesser. Et bilkjøp og et kjøp av anti-flask sjampo kan begge være høy- involveringskjøp, bilen på grunn av finansiell risiko, og sjampoene på grunn av sosial risiko. Lav- involveringskjøp betyr mindre for konsumenten, det er tilknyttet lite risiko og behovet for informasjon blir dermed lite. Kunder med høy involvering aksepterer færre merkevarer, mens de med lav involvering er mer mottakelige for reklame og vil vurdere flere forskjellige merker i kjøpsituasjonen (Shiffman & Kanuk, 2004)

Ved lav- involveringskjøp vil forbrukeren i liten grad hente frem assosiasjoner fra hukommelsen, mens ved høy- involveringskjøp vil en vurdere større mengder informasjon og vurdere produktet på grunnlag av flere faktorer, som for eksempel markedskommunikasjon og omdømme (Srivastava & Kamdar 2009). En studie av Berens et al. (2005) bekrefter disse påstandene, og sier samtidig at ved lav involvering vil omdømme ha liten betydning for produktvurderingen.

Involvering kan deles inn i følgende typer: Varig involvering, situasjonsbetinget involvering, kognitiv og affektiv involvering (Hoyer & MacInnis 2007).

**Varig involvering** er når forbrukeren viser stor interesse for et produkt eller aktivitet over lengre tid. Eksempler på dette kan være bilentusiaster som følger med på alt som skjer innen bilmarkedet, et annet eksempel hvor en ofte ser varig involvering er innen lyd og bildeprodukter, hvor mange forbrukere er opptatt av å alltid ha det nye og beste, og leser blader og går på messer for å holde seg oppdatert.

**Situasjonsbetinget involvering** er kanskje den mest vanlige formen. Forbrukere som til vanlig ikke er særlig involverte i en produktkategori vil bli det når de selv står foran en anskaffelse av det aktuelle produktet. Når en forbruker for eksempel skal kjøpe ny mobiltelefon vil en være svært opptatt av hvilke produkter som finnes, og hvilke produkttegenskaper han eller hun er ute etter. Når kjøpet er foretatt vil en gå over til å ha liten interesse rundt slike ting.

**Kognitiv involvering** er når forbrukeren er opptatt av å tenke gjennom og prosessere informasjon relatert til han eller hennes mål. Å lære om produktet eller tjenesten blir dermed en del av målet. Et eksempel på kognitiv involvering er når forbrukere kjøper informasjonsbøker om forskjellige produkter, eller når en kjøper reisebøker for å lære mest mulig om sin fremtidige destinasjon.

Vi har **Affektiv involvering** i tilfeller hvor forbrukeren er villig til å legge en følelsesmessig innsats i prosessen. Ved å være aktivt med i veldedige organisasjoner eller støttegrupper vil forbrukeren ha en form for affektiv involvering.

## 2.5 Oppfattet risiko

*Som involvering er oppfattet risiko en viktig faktor som kan avgjøre graden av innsats og anstrengelse i forbrukerens kjøpsprosess. Også for risiko er det foretatt forskning som er direkte relevant for problemstillingen og utviklingen av et rammeverk/en modell. Denne delen tar for seg risikobegrepet og vil gi et innblikk i eksisterende forskning opp mot problemstillingen.*

Oppfattet risiko er definert som usikkerheten konsumentene møter når de ikke kan forutse konsekvensene av deres kjøpsbeslutning (Shiffman & Kanuk, 2007). Det finnes ulike former for oppfattet risiko forbundet med et kjøp:

- **Funksjonell risiko:** Risikoen for at et produkt ikke fungerer som forventet.
- **Fysisk risiko:** Risikoen for at produktet kan skade en selv og andre fysisk.
- **Finansiell risiko:** Risikoen for at et produkt ikke er verdt det en betaler for det.
- **Sosial risiko:** Risikoen for at et kjøp kan føre til sosiale reaksjoner
- **Psykologisk risiko:** Risikoen for at et dårlig produktvalg vil skade konsumentens ego
- **Tidsrisiko:** Tiden en bruker for å undersøke og samle informasjon kan være bortkastet dersom kjøpet ikke svarer til forventningene.

Konsumenter søker å minimere risikoen ved et kjøp og dette gjør de på forskjellige måter, blant annet ved å samle informasjon, kjøpe forsikringer, handle de dyreste modellene også videre (Shiffman & Kanuk, 2007). Gürhan-Canli og Batra (2004) fant at når det er høy risiko tilknyttet kjøpet øker betydningen av omdømme tilknyttet ekspertise. Dette viser at kundenes vurderinger er forskjellige når de oppfatter høy risiko i forhold til lav risiko. Når en oppfatter høy risiko er en mer opptatt av å samle informasjon om produktet og selskapet, samt informasjon om mulige alternativer (Shiffman & Kanuk, 2004), og dermed blir selskapets omdømme som produsent, dets ekspertise eller Corporate Ability lagt mer vekt på. Et interessant funn i denne studien er at viktigheten av CSR reduseres ved høy risiko. Dette viser at når det er risiko tilknyttet kjøpet, i denne studien representert ved nye produkttyper, høyteknologiske produkter eller store utgifter ved kjøp (funksjonell og finansiell risiko), så vil

konsumentene nedprioritere omdømme tilknyttet dimensjoner som ikke har direkte sammenheng med produktets kvalitet og ytelse.

Oppfattet risiko er en faktor med stor personlig variasjon. Forbrukere er forskjellige, og kan ha ulik oppfatning av risikovurderingen tilknyttet et produkt. For noen er sosial risiko meget viktig, mens andre bryr seg mindre om hvilke reaksjoner de møter. Mennesker som konsumerer tobakk og narkotiske stoffer har naturligvis lavere oppfattet risiko enn de som ikke utsetter seg for risikoaktiviteter. Konsumenter med høy oppfattet risiko (high risk perceivers) blir ofte beskrevet som smalkategoriske fordi de begrenser sine valg til et fåtall trygge produkter eller tjenester. Disse vil heller ekskludere gode alternativer enn å risikere å ende opp med et dårlig valg. I motsetning til disse har vi bredkategoriske konsumenter som legger vekt på valgmuligheter fremfor å redusere risikoen for å gjøre et dårlig valg (Shiffman & Kanuk, 2004).

## 2.6 Omdømmets effekt på produktevalueringen

Etter å ha diskutert assosiasjoner, omdømme og forbrukernes beslutningsprosesser, blir utfordringen å finne ut hvordan disse påvirker hverandre. Et grundig søk i litteraturen rundt omdømme viser at flere har vært innom forskjellige faktorer som kan tenkes å påvirke effekten på produktene. Poiesz (1988) foreslår faktorer som gjør at omdømme blir viktig i beslutningsprosessen. Disse er:

- Kompleks informasjon kreves for å ta en beslutning, og beslutningen oppfattes som risikabel
- Forbrukeren har en for lav grad av involvering til å kunne analysere informasjon
- Det finnes eksterne faktorer i form av press på beslutningstakeren, tidspress og distraksjoner.

Faktorene tilknyttet risiko og involvering er allerede drøftet under punkt 2.4 og 2.5. Et søk i litteraturen viser at det er enighet om at disse ser ut til å være relevante for problemstillingen. Andre populære faktorer i slik forskning er merkearkitektur og kongruens som oppgaven vil drøfte nærmere under punkt 2.7 og 2.8.

Et av de mest refererte studiene innen dette emnet er av Brown og Daicin (1997).

Brown og Daicin (1997) deler omdømme opp i to deler, *Corporate ability* og *Corporate Social Responsibility*. De undersøker hvordan disse hver for seg påvirker kundens vurdering av produktet.

*Corporate Ability* kan oversettes til selskapets ekspertise, eller hvor flinke de er til å produsere og levere produkter eller tjenester.

*Corporate Social Responsibility* handler om samfunnsansvar og hvor godt selskapet innfrir på sosiale og samfunnsrelaterte områder.

Brown og Daicins funn var at det finnes en sammenheng mellom et selskaps omdømme og kundenes vurderinger av dets produkter. De fant imidlertid at ekspertise spiller større rolle enn samfunnsansvar, både på vurderingen av det enkelte produkt og av selskapet som helhet. Kundene anvender således i hovedsak kunnskap om selskapets ekspertise når de mangler

kunnskap om produktene. De fant også at samfunnsansvar kan spille en rolle for produktet, men virkningen er mer vag og virker gjennom vurderingen av selskapet som helhet.

Brown og Daicins undersøkelse står sentralt innen omdømmeforskningen, og mange tar utgangspunkt i denne når de skal vurdere omdømmets betydning.

### ***2.6.1 Corporate Social Responsibility***

Flere studier har sett på hvordan et selskaps CSR profil påvirker deres produkter, men disse gir svært sprikende resultater. Sen og Bhattacharya (2001) fant blant annet ut at påvirkningen av CSR på kjøpsintensjon var størst for de som hadde et personlig engasjement for de aktuelle veldedige formålene et selskap støttet. Deres funn viser også at en signifikant andel av kundene føler at CSR engasjement går på bekostning av deres satsning på ekspertise (CA), og dermed kan en satsning på CSR i verste fall skade selskapet. Dette gjelder spesielt når kundene ikke oppfatter noe naturlig samsvar mellom sak og bedrift, slik at saken bedriften støtter ikke gir bedriften noe tilbake annet enn bedre samvittighet.

De sprikende resultatene på dette området gjør at det i det videre arbeidet ikke skilles mellom CA og CSR. Omdømme vurderes således i sin helhet når virkningen på produktet skal vurderes.

## 2.7 Diagnostisk verdi og kongruens

*Flere studier som har sett på forholdet mellom selskap og merke har studert virkningen av kongruens mellom produkt og selskap. I denne delen vil kongruens- begrepet forklares. Videre skal det vises hva tidligere forskning sier om virkningen av dette begrepet, samt relatere det til diagnostisering som ser ut til å være en viktig faktor for omdømmets effekt på produktene.*

Kort forklart sier kongruens noe om hvor godt et nytt produkts egenskaper og image samsvarer eller passer inn med et selskaps eksisterende produkter og image. Noen selskaper holder seg utelukkende til et produkt eller en produktkategori. Dette kalles en udiversifisert strategi. Selskaper som Tine, Coca Cola og McDonalds kan sies å ha en udiversifisert strategi. De holder seg iner eller mindre til sine hovedområder som er henholdsvis meieriprodukter, leskedrikker og hurtigmat.

Andre selskaper velger en mer diversifisert strategi, med produkter innen mange ulike bransjer. Virgin er et godt eksempel, og selskapet har over 200 forskjellige merker i 29 land, med alt fra musikkbutikker og mobilselskap til flyselskap og spa (virgin.com, 2009). Andre diversifiserte selskaper er Yamaha, Sony og Procter & Gamble.

Flere studier har sett på variabelen kongruens når det gjelder effekten av et selskaps omdømme på et produkt. Aaker og Keller (1990) fant at kongruens spiller en viktig rolle i vurderingen av nye produkter fra et selskap. Dersom et nytt produkt samsvarer eller ligger nært opp til et selskaps tidligere eller mest kjente produktområder, vil konsumenten overføre selskapets omdømme til det nye produktet. Men dersom det derimot er lite eller ingen sammenheng mellom to produktklasser, vil omdømme bety lite for vurderingen av produktet.

Madrigal (2000) finner at oppfattet samsvar mellom produktet og Corporate brand har positiv effekt på omdømme/positivt påvirker effekten av omdømme. Dette viser at selskapets omdømme er viktigere for produktet når det ligger nært opp til selskapets kjerneområde.

Aaker og Keller (1990) brukte blant annet Heineken som eksempel i sin studie. De fant at en introduksjon av Heineken lettøl ville dra store fordeler av Heinekens gode omdømme, mens



det eksisterende omdømme ville bety mye mindre for en introduksjon av Heineken Vin eller Heineken Popkom.

Konsumentens oppfatning av samsvar kan imidlertid påvirkes gjennom markedskommunikasjon som fokuserer på selskapets innovasjonsevne, og dermed overbevise konsumenten om at selskapets ekspertise på ett område gir det fordeler på andre områder (Aaker & Keller, 1998).

Fombrun og Shanley (1990) ser på hvordan omdømme formes forskjellig i fokuserte og diversifiserte selskaper. Deres funn viser at et fokusert selskap blir vurdert på færre områder enn et diversifisert, og dermed blir det enklere å identifisere de viktigste faktorene.

Konsumentene foretar en mer grundig informasjonsinnhenting når selskapene er diversifiserte, og omdømme blir skapt av flere og mer komplekse vurderinger. Selskaper med urelatert diversifisering (lite kongruens) får generelt dårligere omdømmescore enn fokuserte selskaper (Fombrun & Shanley, 1990, s 251).

Resultatene ovenfor kan forklares gjennom assosiasjonsteorien. Kongruens er en funksjon av graden av samsvar mellom produktassosiasjoner og selskapsassosiasjoner (Ahluwalia & Gürhan-Canli 2000). Tas dette inn i den assosiative nettverksmodell vil det bety at der selskaper og produkter/merkevarer har mange like noder kan vi forvente at overføringen mellom selskapets omdømme er stor, og at den vil være større jo flere noder som er like.

Hos et selskap som Nintendo, som produserer få produkter og bruker selskapsnavnet som merkenavn, vil trolig de assosiative nettverkene være svært like, om ikke helt like. For et selskap som for eksempel Procter & Gamble som har mange forskjellige individuelle merkenavn, kan vi forvente forskjellige nettverk og dermed mindre overføring.

### ***2.7.1 Diagnostisk verdi***

Diagnostisk verdi henspiller her på hvordan forbrukeren kan bedømme et produkt eller et merkes kvalitet og egenskaper ut ifra hans eller hennes kunnskaper om selskapet som står bak.

Forskning på dette området viser at jo flere like assosiasjoner mellom selskap og produkt, jo mer diagnostisk er informasjonen for å bedømme egenskaper for produktet ut ifra kunnskap om selskapet. (Skowronski & Carlston 1987).

Mens kongruens – begrepet vurderer merkets image opp mot selskapets image, vil diagnostisering på sin side si noe om hvorvidt en kan bedømme produktets egenskaper og kvalitet ut fra sine assosiasjoner og holdninger til selskapet. Dette kan virke som to sider av samme sak, men for mange produkter vil de kunne gi forskjellige svar.

For et diversifisert selskap som Virgin vil en kanskje kunne se at forbrukere nesten vil oppleve en høy grad av kongruens uansett hvilke produkter det er snakk om, nettopp fordi Virgin assosieres med nyskapning og at de alltid prøver ut nye produktkategorier. Dermed vil en si at både et flyselskap og en musikkforetning passer inn med Virgins image. Hvorvidt en kan fastslå at Virgin vil levere vin av høy kvalitet fordi de er flinke med musikkforetninger er en annen sak. Virgin er altså eksempel på et selskap hvor mange vidt forskjellige produkter kan vurderes til høy grad av kongruens, men hvor assosiasjonene gir liten diagnostisk verdi for forbrukeren.

Et annet eksempel kan være Honda, som produserer alt fra små gressklippere til motorsykler og biler. Alt vil kunne assosieres med motorer og dermed oppnå høy grad av kongruens, men hvorvidt god kvalitet på en gressklipper kan overføres til ekspertise på biler er en annen sak. Dette samsvarer også godt med forskningsresultatene nevnt tidligere som viser at assosiasjoner til et selskaps ekspertise som produsent er mye viktigere enn mer urelaterte deler av omdømme som for eksempel sosialt ansvar (Brown og Daicin 1997, Sen og Bhattacharya 2001).

Ut i fra teoriene i assosiasjonskapittelet vil også forbrukernes kunnskapsorganisering påvirke vurderingen av diagnostisk verdi. Produkter som i utgangspunktet er i samme taksonomiske kategori kan havne i forskjellige kategorier om det er forbrukerens mål som styrer. En hybridbil og en bensinbil kan havne i forskjellig kategori dersom målet er å kjøre miljøvennlig. Dette kan forklare hvorfor mange tilsynelatende diversifiserte selskaper har stor suksess.

Selv om produktene til for eksempel Sony i utgangspunktet er svært forskjellige, med alt fra speilreflekskamera til mobiltelefoner, musikkanlegg og tv-apparat kan de aller fleste produktene kategoriseres som ”underholdningsprodukter”. Dermed kan vi tenke oss at selskapsassosiasjonene til Sony vil ha større diagnostisk verdi for en SonyEricsson

mobiltelefon i situasjoner hvor forbrukerens mål er å bli underholdt enn i tilfeller hvor forbrukeren kun skal ha noe å ringe med.

Hvordan konsumenten vil vurdere et selskaps kongruens og evnen til diagnostisering vil også avhenge av i hvilken grad de faktisk er klar over sammenhengen mellom selskap og produkt. Dette kan selskapet i relativt stor grad avgjøre selv gjennom å bestemme hvordan det merker sine produkter. Dette tas nærmere opp i neste kapittel, merkearkitektur.

## **2.8 Merkearkitektur**

*Denne delen tar opp begrepet merkearkitektur som ser ut til å spille en viktig rolle for problemstillingen. Som nevnt innledningsvis er det vanskelig å se for seg hvordan selskapets omdømme kan ha betydning dersom forbrukeren ikke vet hvilket selskap som faktisk står bak produktene.*

Hvorvidt en vil oppleve overføring fra et selskaps omdømme til et produkt eller varemerke, vil i stor grad avhenge av om forbrukeren kan knytte produktet eller varemerket til selskapet. "Identifisering av et merkenavn forutsetter at forbrukeren gjenkjenner merkevaren" (Hem & Iversen, 2004, s. 30) Når et selskap skal avgjøre merkevarestrategien for et produkt står de ovenfor tre ulike alternativer (Berens, et.al, 2005)

- **Individuelle merkenavn** er merkenavn som står for seg selv uten noen form for tilknytning til selskapet. Eksempler på slike strategier har vi hos Procter & Gamble, Kraft Foods, og hos Orkla.

Fordelen med en slik strategi er at dersom et produkt blir dårlig mottatt eller har dårlig kvalitet, så vil ikke selskapets image eller omdømme ta skade. Samtidig fjernes identitetskonflikter som kan oppstå, for eksempel dersom et luksusmerke produserer billigversjoner (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

- **Corporate Brand, eller en monolittisk strategi** er når selskapet bruker samme merkenavn på alle sine produkter. Selskaper som Heinz, Philips, Samsung og Yamaha er eksempler på selskaper som anvender en slik strategi der samme navn og logo brukes på alle produkter fra motorsykler til musikkinstrumenter (Yamaha).

Fordeler med en slik strategi er at nye produkter drar nytte av eksisterende image og omdømme, samtidig som det er kostnadseffektivt.

- **Endorsed brands (støttende)** er en kombinasjon av de to ovenfor. Her bruker en selskapets merkenavn i tillegg til et produktmerke. Eksempler på en slik strategi finner vi hos blant andre Kellogg's, Marriott og Apple.

Berens, Van Riel og Van Bruggen (2005) finner at merkestrategien har innvirkning på effekten av selskapets omdømme for produktet. Når selskapet bruker en monolittisk strategi betyr omdømme mye for vurderingen av selskapet. Når selskapets navn er lite eller ikke synlig, med en endorsed eller individuell merkestrategi finner de at effekten av omdømme er mindre, men at denne effekten er positivt påvirket av involvering.

Merkestrategien vil også ha betydning for halo –effekten (Pitta & Katsanis, 1995). Halo –effekten kan beskrives som situasjoner der hele evalueringen av et objekt eller en person blir basert på noen få dimensjoner (for eksempel at en mann er seriøs, vellykket og intelligent fordi han er velkledd) Halo –effekten blir større jo nærmere linken mellom produkt og selskapet er. (Shiffman & Kanuk, 2007).

## 2.9 Byttekostnader

*Ved gjennomgangen av ulike bedrifiers omdømme i forhold til suksess på markedet ble bankbransjen særlig lagt merke til. Her scorer flere aktører dårlig på omdømmemålinger, men de ser ikke ut til å bli straffet av kundene. Dette ledet interessen inn på byttekostnader.*

*Denne delen vil vurdere hvordan byttekostnader kan påvirke effekten av omdømme.*

Byttekostnader (switching costs) er definert som engangskostnader forbundet med bytte fra en leverandør til en annen (Porter 1980). Før et kjøp eksisterer det ingen byttekostnader, men idet en har foretatt en handel oppstår det skjulte kostnader som enten er innført direkte av selskapet eller som oppstår indirekte som følge av produktet (Klemperer, 1987).

Klemperer identifiserer følgende tre typer byttekostnader: Transaksjon, læring og kontrakt.

**Transaksjonskostnader** oppstår når en starter et nytt forhold med en leverandør, og innebærer også mulige kostnader tilknyttet å si opp tidligere kundeforhold.

**Læringskostnader** representerer den innsatsen en kunde må gjøre for å oppnå kunnskapen som kreves for å kunne utnytte et produkt eller en tjeneste til fulle. Det er ikke alltid denne kunnskapen kan overføres mellom merker fra ulike produsenter.

**Kontraktskostnader** er kostnader selskapet legger direkte på kunden for å straffe eventuell utskiftning. Slike kostnader kan være bonusprogram, rabatter eller oppsigelsesavgift.

Ved siden av disse eksplisitte kostnadene finnes det også følelsesmessige og psykologiske byttekostnader. Dette kan være tap av identitet og brudd på sosiale nettverk som følge av bytte av leverandør (Caruana, 2004)

Det er så vidt meg bekjent ikke foretatt noe forskning på hvordan byttekostnader påvirker effekten av omdømme, men Dowling (2002) peker på at en mulig effekt av byttekostnader kan være at kundene finner seg i mer før de bytter leverandør. Dette kan indikere at for produkter med høye byttekostnader vil selskapets omdømme bety mindre, og at kundene derfor kan tåle dårlig omdømme uten nødvendigvis å bytte leverandør.

En observasjon fra det Norske bankmarkedet kan gi støtte til denne antakelsen. Den 5. Oktober 2009 kunne vi i VG lese at 4 av 10 DnB-Nor kunder er misfornøyde (VG.no). RepTrak 2009 fra Apeland Informasjon gir samme bilde. DnB-Nor har et svakt omdømme (Apeland.no), men det ser likevel ut til at DnB-Nor ikke blir så hardt straffet som det dårlige omdømmet skulle tilsa. Grunnen til dette kan være at det gjennom ulike gebyrer koster penger for kunden å bytte bank.

## ***2.10 Oppsummering***

Oppgaven har nå drøftet hvordan forbrukere tar beslutninger, hvordan deres assosiasjonsnettverk og kunnskap organiseres samt hva eksisterende forskning rundt omdømmets innvirkning på produktene sier.

I neste kapittel vil det forsøkes å utvikle et teoretisk rammeverk ut ifra denne kunnskapen.

### ***3 Utvikling av rammeverk***

Oppgaven har nå belyst hvordan forbrukere tar sine beslutninger, samt hvordan omdømmebegrepet er satt sammen. Litteratursøket i forrige kapittel avdekket at det finnes en del studier på hvordan ulike faktorer kan påvirke omdømmets effekt på produktene, men også at det ikke finnes noe klart rammeverk som kan gi et totalt bilde virkningen.

I dette kapitlet har det på grunnlag av forbrukeratferdslitteratur og tidligere forskning på omdømme blitt utarbeidet en beskrivende modell for problemstillingen.

Målet med modellen er å vise et teoretisk rammeverk som kan si noe om omdømmets effekt på produktvurderingen for mange ulike merker, produkter og produktkategorier.

Omdømme blir skapt gjennom selskapets interaksjon med ulike stakeholders, deriblant forbrukerne, mens produktevalueringen skjer på grunnlag av forbrukerens vurderinger og holdninger til selve produktet. Selskapets omdømme vil påvirke produktevalueringen i ulik grad, for eksempel vil forbrukere kunne ha klare oppfatninger rundt et selskaps omdømme uten at de kjenner til dets produkter. På samme måte kan de ha en klar holdning og evaluering av et produkt uten å kjenne til selskapet bak, og dermed vil ikke et elendig omdømme påvirke forbrukeren i negativ grad.

### 3.1 Modellen

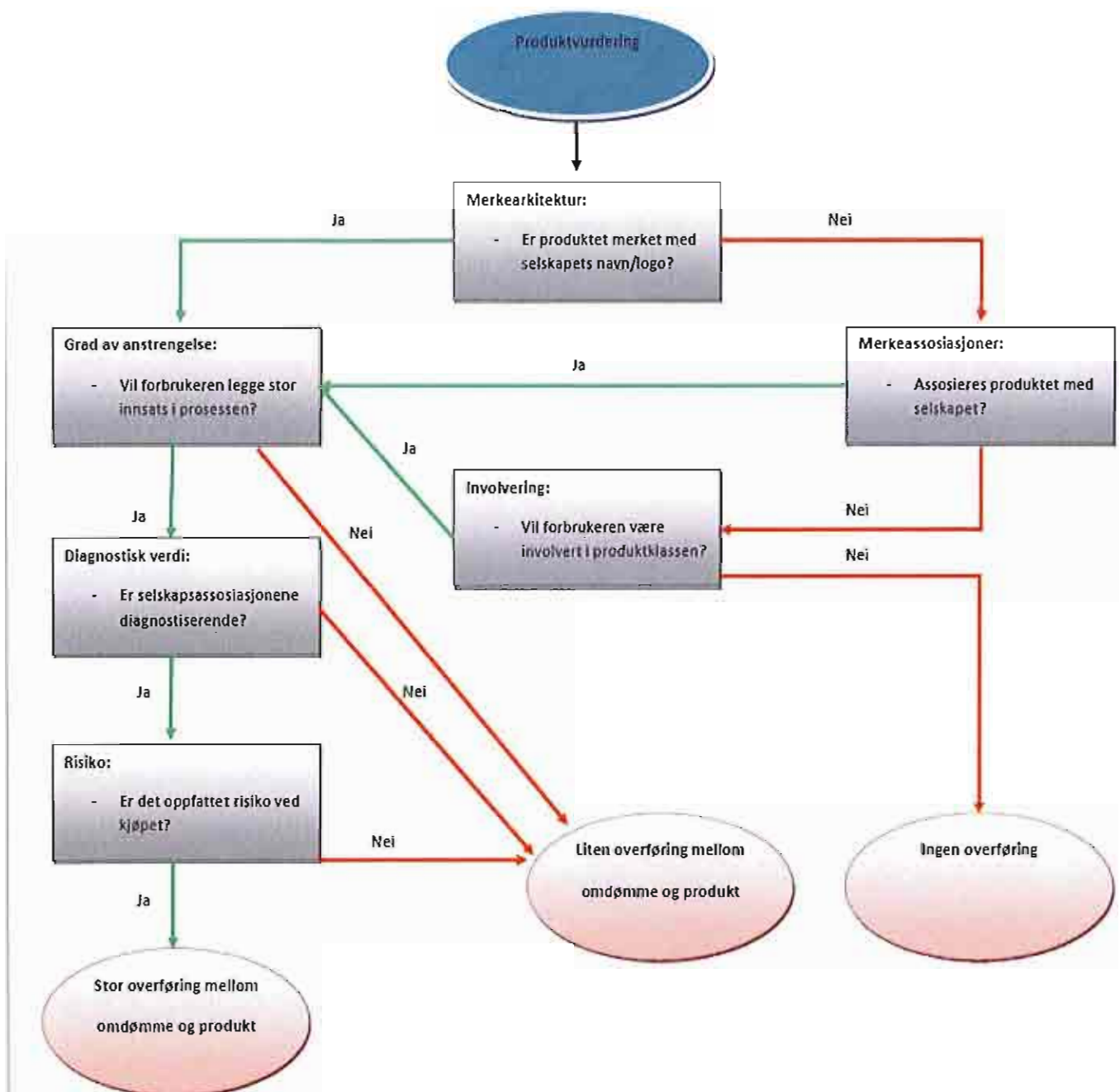


Fig. 3: Modell for omdømmets innvirkning på produktvurderingen



### ***3.1.1 Selskapets omdømme:***

I denne modellen er selskapets omdømme en eksogen variabel, det vil si at modellen ikke tar hensyn til hvordan det oppstår. Modellen skal vise hva som avgjør hvor stor overføring det blir mellom selskapets omdømme og deres produkter. Alle selskaper har et omdømme, og dette kan måles ved hjelp av ulike verktøy som for eksempel RepTrak eller Reputation Quotient.

Modellen skiller mellom 3 forskjellige utfall: Tilfeller der omdømmet har stor betydning, tilfeller der det har mindre betydning og tilfeller der det har ingen betydning. Det vil være mange flere ulike grader av effekt, men modellen kan gi en god pekepinn på hvordan vurderingen skjer.

Formålet med modellen er å beskrive prosessene som styrer graden av overføring mellom et selskaps omdømme og dets produkter eller tjenester.

#### ***Kort om modellens oppbygning:***

Modellens utgangspunkt er at forbrukeren blir satt i en situasjon der han eller hun vil vurdere et selskaps produkter eller tjenester. Slike situasjoner oppstår som nevnt på grunn av et problem eller behov som har oppstått og gir forbrukeren motivasjon til å løse problemet.

Den første delen av modellen handler om hvorvidt forbrukeren oppfatter sammenhengen mellom produktet og selskapet bak. Merking av produktet og forbrukerens assosiasjoner vil avgjøre dette. I de tilfeller hvor forbrukeren ikke oppfatter en sammenheng vil en stor grad av involvering kunne føre til at han eller hun oppdager denne sammenhengen. Dersom en er lite involvert og ikke forbinder produktet med selskapet, er konklusjonen at selskapets omdømme ikke vil ha noen effekt på produktvurderingen eller kjøpsbeslutningen.

Når forbrukeren, på grunn av merking, sitt assosiative nettverk eller informasjonsinnhenting i involverte situasjoner er klar over sammenhengen vil grad av anstrengelse i kjøps situasjonen være avgjørende for omdømmets betydning. Når forbrukeren ikke er villig til å legge noe særlig innsats i kjøpet er det lite sannsynlig at en vil knytte noen kritisk vurdering til selskapets omdømme. I motsatt fall, hvor forbrukeren anstrenger seg i prosessen vil en i større grad tenke over sine assosiasjoner og holdninger til selskapet i prosessen. Hvor viktige disse assosiasjonene vil være kommer videre an på hvor diagnostiske de er for produktet.

Det sentrale spørsmålet her er om assosiasjonene er direkte tilknyttet selskapets ekspertise, eller om de handler om andre faktorer som er mindre relevante for å bedømme produktets kvalitet og egenskaper. Dersom assosiasjonene er diagnostiske for produktet vil det til slutt være risikovurderingen som avgjør effekten av omdømme. Når forbrukeren oppfatter en stor grad av risiko av en eller annen type vil det være sannsynlig at en bruker selskapets omdømme i beslutningsprosessen. For produkter eller kjøp med lav grad av risiko er det derimot lite sannsynlig at forbrukeren i særlig grad skal vektlegge selskapets omdømme.

Videre følger en mer detaljert forklaring av de enkelte faktorene i modellen.

### **3.1.2 Merkearkitektur:**

Det første punktet i modellen dreier seg om merkearkitektur. Det avgjørende her er i hvilken grad produktet er merket med logoen og/eller navnet til selskapet som står bak produktet. Her er det logisk å legge skillet mellom individuelle merkenavn og endorsed og monolittiske merker. Dersom produktet er tydelig merket med selskapets navn eller logo er det naturlig at produktet vil bli knyttet til selskapet i forbrukerens hode. Dersom det ikke finnes en slik merking går modellen videre for å vurdere assosiasjonene mellom produkt og selskap.

### **3.1.3 Assosiasjoner:**

Produkter kan assosieres med selskaper uten at merkingen nødvendigvis skulle tilsi det. Graden av assosiasjoner mellom produkt og selskap vil være avhengig av forbrukerens kunnskap, hvorvidt selskapsassosiasjonene og produktassosiasjonene ligger i samme kognitive skjema.

For eksempel vil mange studenter på NHH trolig forbinde chipsmerket Pringles med Procter & Gamble, fordi Procter & Gamble deler ut smaksprøver på Pringles under diverse karrieredager og bedriftspresentasjoner på skolen.

Mange forbinder nok Fanta med The Coca Cola Company, men det er kanskje færre som vet at BonAqua også er et varemerke fra samme selskap. En del forklaringen på dette kan ligge i kongruens- begrepet. Fanta ligger nok nærmere TCCC's kjerne som leskedrikkeleverandør enn BonAqua gjør, dermed blir Fanta lettere assosiert med morselskapet på grunn av forbrukerens kategorisering.

Dette spørsmålet kan avgjøres ved å kartlegge forbrukernes assosiasjoner for å se om majoriteten faktisk forbinder selskapet med produktet.

### ***3.1.4 Involvering:***

Dersom det aktuelle produktet ikke forbindes med et spesielt selskap er det sannsynlig at en vil oppdage og vurdere denne sammenhengen dersom en har en høy grad av involvering i kjøpsprosessen. Dette kan være varig, situasjonsbetinget, kognitiv eller affektiv involvering.

Kjøp med høy involvering innebærer som kjent en mer omfattende informasjonsinnsamling og grundigere vurdering. Involverte forbrukere godtar færre merker og er generelt mer opptatt av hvilket merke de skal kjøpe, dermed blir omdømme viktigere enn for forbrukere med lav involvering. Her er det viktig å påpeke at involvering kan variere fra forbruker til forbruker og mellom ulike produktklasser.

Forbrukere med allergier vil for eksempel være mer involverte for visse produkttyper enn andre. Noen produkttyper kan sies å være generelt lav- involveringsprodukter. Dette er produkter som kjøpes ofte, med et minimum av vurdering og tankevirksomhet bak, og som i liten grad påvirker forbrukerens daglige liv (Shiffman & Kanuk 2003).

Berens et al. (2005) finner at for slike produkter har selskapets omdømme liten betydning. Dette bringer oss til det første og kanskje det klareste utfallet av modellen. Dersom produktet ikke er klart merket med selskapets navn i tillegg til at forbrukeren ikke assosierer produktet med selskapet og heller ikke er engasjert i kjøpsprosessen, vil selskapets omdømme ikke ha noen betydning. I slike situasjoner tas beslutninger som følge av mer begrensede prosesser som for eksempel tilgjengelighet og representativitet.

Graden av involvering henger tett sammen med neste punkt i modellen, grad av anstrengelse. Forbrukere med høy involvering vil ofte anstrenge seg mer i beslutningsprosessen, mens for lav involvering kan beslutninger skje mer eller mindre automatisk og uten noen særlig form for anstrengelse.

### ***Grad av anstrengelse***

På dette punktet i modellen er forbrukeren i større eller mindre grad klar over sammenhengen mellom selskapet og produktet. Dette kan være på grunn av klar merking av produktet,

assosiasjoner eller at en har oppdaget sammenhengen gjennom informasjonsinnhenting. Hvorvidt en legger vekt på denne sammenhengen vil komme an på forbrukerens motivasjon til å bruke tid og krefter på slike vurderinger.

Den involverte forbrukeren vil ofte anstrenge seg i kjøpsprosessen og vurdere både produktets kvalitet og sitt inntrykk av selskapet uavhengig av om en var klar over sammenhengene fra før eller oppdaget disse i kjøpsprosessen. Forbrukeren vil dermed være opptatt av informasjon og preges av kognitive prosesser.

Det vil også være mange tilfeller hvor forbrukeren er fullt klar over sammenhengen mellom selskap og produkt, men likevel ikke er opptatt av produktene og således har lav involvering. Disse forbrukerne vil i mindre grad anstrenge seg og velger på grunnlag av enkle tommelfingerregler eller følelser. Her spiller selskapets omdømme liten rolle, nettopp fordi det er begrenset tankevirksomhet bak kjøpet (Berens et al. 2005).

### ***3.1.6 Diagnostisk verdi***

Mens de to første begrepene i modellen handler om hvorvidt forbrukerne oppfatter sammenhengen mellom produkt og selskap, handler kongruens om hvordan forbrukerne vurderer denne sammenhengen. Kongruensbegrepet blir kun aktuelt dersom forbrukeren faktisk kan forbinde produktet med sitt opphavsselskap enten gjennom direkte merking eller forbrukerens assosiasjonsnettverk.

Stor grad av kongruens vil si at forbrukerne ser en logisk sammenheng mellom produkt og selskap og oppfatter at selskapets ekspertise på et område kan overføres til nye områder. Flere studier viser at graden av kongruens påvirker betydningen av omdømme på produktvurderingen positivt (Aaker og Keller 1990, Madrigal 2000, Czellar 2003) Også dette spørsmålet avgjøres av forbrukernes assosiasjonsnettverk.

Dersom en bedrift blir sett på som nyskapende og innovativ i hodet på forbrukerne kan den nok "komme unna med" flere ulike produkttyper enn et selskap som blir sett på som traust og tradisjonelt. Dette kan forklares av forbrukernes kunnskapsstrukturer.

Når selskapet og produktene havner i samme kognitive kategori vil det oppleves som stor kongruens, men jo bredere kategorien blir for å få "plass" til begge, desto mindre vil forbrukeren se en naturlig sammenheng.

The Coca Cola Company er et godt eksempel på også dette. Selskapet vil bli assosiert med produksjon og salg av brus, særlig Coca Cola. Når de så introduserer vann- merket BonAqua vil forbrukeren oppfatte stor grad av kongruens, fordi både Coca Cola og BonAqua havner i drikke- kategorien, men BonAqua vil oppfattes som mindre passende for merket enn for eksempel Fanta, som havner i brus- kategorien. Dersom selskapet introduserte for eksempel mobiltelefoner ville sannsynligvis forbrukerne ikke se noen logisk sammenheng mellom selskapet og det nye produktet, fordi det ikke finnes kategorier som er brede nok til å omfatte både mobiltelefoner og drikkevarer.

Dette bringer oss over på det sentrale spørsmålet, om assosiasjonene er diagnostiserende for produktet. Det avgjørende her er i hvilken grad forbrukeren føler at assosiasjonene til selskapet er relevante for å vurdere produktet.

Dersom selskapsassosiasjonene gir forbrukeren input til å vurdere produktet er svaret ja, og modellen går videre til neste punkt. Men dersom selskapsassosiasjonene ikke kan brukes til å skape en holdning eller gi informasjon om kvaliteten på selve produktet er det grunn til å tro at selskapets omdømme har mindre betydning for produktet.

Forskning viser at det i hovedsak er assosiasjoner til selskapets ekspertise som er av betydning i produktvurderingen, og at assosiasjoner rundt for eksempel sosialt ansvar betyr mindre. (Brown og Daicin 1997, Sen og Bhattacharya 2001).

Som nevnt er diagnostisering en tilspissing av kongruensbegrepet hvor en ikke bare vurderer sammenhenger, men også nytten av disse. Graden av diagnostisk verdi vil dermed være svært avhengig av kontekst. Forbrukerens mål vil i stor grad styre graden av diagnostisk verdi. En kan kategorisere i utgangspunktet svært ulike produkter sammen ut ifra hvordan de tilfredsstillende samme mål.

Diagnostisk verdi for selskapsassosiasjonene kan dermed variere for det enkelte produkt avhengig av i hvilken situasjon forbrukeren befinner seg, og hvilke mål forbrukeren legger til grunn for en beslutning (Barsalou 1985, Ratneshwar et al. 2001).

### **3.1.7 Risiko**

Et begrep som er nært beslektet med involvering er risiko. Ofte vil disse samsvare, det vil si at for produkter hvor forbrukeren har en høy grad av involvering vil det også være en høy grad av oppfattet risiko. Begge disse begrepene er imidlertid inkludert i modellen da de dekker ulike aspekter, og kan være forskjellige i gitte situasjoner. En kan være involvert uten å føle noen form for risiko.

En som er interessert i mat og drikke vil for eksempel prøve ut nye matvarer og viner uten å nødvendigvis føle noen form for risiko ved kjøpet. En kan også oppfatte risiko uten å være involvert i produktkategorien, for eksempel dersom det er nyheter om produktsabotasje eller feilvarer i media.

Dersom selskapsassosiasjonene er diagnostiserende for produktvurderingen vil det være risikovurderingen som avgjør betydningen av omdømme. Grunnen til dette er at risikovariabelen opptrer uavhengig av både diagnostisering og involvering. Oppfattet risiko handler om usikkerhet rundt kjøpet, av blant annet finansiell, funksjonell eller sosial karakter. Denne risikoen kan reduseres, men vil ikke forsvinne selv om en opplever høy grad av diagnostisering mellom produkt og selskap, eller om en er meget involvert og innehar mye informasjon.

Dersom forbrukeren ikke oppfatter noen form for risiko ved kjøp av et produkt viser forskning at det er lite sannsynlig at en vil legge stor vekt på omdømme i produktvurderingen. For produkter med høy oppfattet risiko og for forbrukere som opplever høy kjøpsrisiko vil selskapets omdømme spille en større rolle (Gurhan-Canli & Batra 2004, Graham & Bansal 2007). Et godt omdømme vil være en form for trygghet, og redusere risikoen tilknyttet kjøpet.

Spørsmålet tilknyttet risiko kan avgjøres på flere måter. En kan undersøke hvordan forbrukere bedømmer risikoen tilknyttet det aktuelle produktet, men en kan også dele inn produkter etter generell risiko etter faste kriterier tilknyttet for eksempel kostnad, sosial risiko, variasjon og fysisk risiko.

### **3.1.8 Andre faktorer**

**Byttekostnader** er et punkt som kan ha innvirkning på utfallet i modellen. Store byttekostnader kan redusere effekten av et dårlig omdømme for produktet. Forbrukeren kan ha dårlig inntrykk av selskapet, men avstå fra å bytte eller velge andre selskaper på grunn av kostnader som da vil oppstå. Dermed vil effekten fra omdømme på produktene bli mindre enn det ellers hadde vært.

Hvor store disse kostnadene må være vil variere, men det kan være rimelig å anta at jo dårligere selskapets omdømme er, jo mer er en villig til å betale for å kunne skifte selskap. Samtidig er det naturlig å tenke seg at diagnostisering også vil påvirke denne effekten. Dersom det dårlige omdømmet har liten relevans for selve produktet vil nok kunden finne seg i mer før han eller hun bytter selskap. Eksempelvis er det ikke sikkert at dårlig omdømme rundt sosialt ansvar vil påvirke kunden i så stor grad som dårlig omdømme i forbindelse med selve produktkvaliteten.

Et annet punkt som kan gi avvik fra modellen er **tilgjengelighet**. En kan ha dårlig inntrykk av et selskap og likevel kjøpe deres produkter på grunn av at de er lettest tilgjengelig. Tenk bare på små steder med kun én dagligvarebutikk. Selv om forbrukerne kanskje har et dårlig inntrykk av den aktuelle kjeden, vil det koste for mye tid og krefter å komme seg til neste butikk for å handle. Dermed vil virkningen av et dårlig omdømme bli mindre enn hva en skulle forvente.

## **4 Empiriske eksempler**

*Dette kapitlet vil illustrere og prøve ut det teoretiske rammeverket med eksempler fra virkeligheten.*

Som nevnt innledningsvis ser det ut til at omdømme har liten betydning for selskaper som Wal-Mart og McDonalds. Begge disse går så det suser selv om de har et relativt svakt omdømme (Brønn & Ihlen 2009).

Wal-Mart vil først testes i forhold til modellen. Det søkes å forklare hvorfor selskapets dårlige omdømme har liten effekt på forbrukernes valg. Etterpå testes Apple i forhold til modellen, et selskap der teorien klart indikerer at selskapets omdømme vil ha stor betydning for produktene.

Neste case, Honda Motors er et diversifisert selskap hvor det teoretiske rammeverket indikerer at selskapets omdømme skal ha sterkest virkning på de produktene som ligger nærmest selskapets primærassosiasjoner.

Til slutt testes The Coca Cola Company i Norge hvor en i utgangspunktet skulle forvente liten grad av involvering og anstrengelse, og dermed at omdømmet har liten betydning.

Selskapene er kjente internasjonale selskaper hvor det finnes omdømmemålinger for de siste 5 – 10 år. Disse kan illustrere de forskjellige faktorene i rammeverket på en god måte.

For å illustrere utviklingen i omdømme har den årlige Reputation Quotient – undersøkelsen som Harris Interactive foretar for de 60 mest synlige selskapene i USA blitt brukt. Neste kapittel vil se nærmere på disse undersøkelsene.

For å illustrere produktenes suksess har det blant annet blitt brukt offentlige omsetningstall hentet fra de aktuelle selskapenes årsrapporter. Her må det også påpekes eksplisitt at omsetningen gjelder hele selskapet, ikke kun USA, mens omdømmescorene er fra amerikanske forbrukere.

Det vil selvfølgelig også være mange flere faktorer som spiller inn på omsetningen enn bare omdømme. Konkurransforhold, markedsføring og makroforhold er bare noen eksempler på hva som kan forklare endring i omsetning. Til tross for dette kan tallene gi klare indikasjoner



på utvikling over tid. Ingen av de brukte eksemplene har forskjellig omsetningsutvikling for USA og resten av verden i den aktuelle perioden.

## **4.1 Omdømmemålinger**

*For å se på utviklingen i selskapers omdømme har det blitt brukt eksisterende omdømmemålinger fra de siste årene. Dette kapittelet vil se nærmere på de mest brukte omdømmemålingene i dag, og da særlig hvordan sammenhengen mellom omdømme og produkter kommer frem i disse målingene.*

### **4.1.1 The Reputation Quotient**

“*You Can't Manage What you Can't Measure*” er et kjent ordtak fra ledelseslitteraturen. Det finnes flere ulike metoder for å måle et selskaps omdømme, og blant de mest anerkjente og mest brukte er The Reputation Quotient, forkortet RQ. Denne er utviklet av Charles J. Fombrun som gjennom systematisering og testing av en rekke begreper og variabler tilknyttet omdømme kom frem til 6 dimensjoner hvor et selskaps omdømme blir avgjort (Fombrun & Van Riel 2004). Disse er:

- **Emotional Appeal:** Den følelsesmessige faktoren som går ut på hvor godt en liker, beundrer eller stoler på et selskap
- **Products and Services:** Vurderingen av selskapets produkter og tjenester tilknyttet variabler som kvalitet, innovasjon, holdbarhet og verdi
- **Financial Performance:** Vurderingen av et selskaps profitabilitet, framtidutsikter og investeringsrisiko
- **Vision and Leadership:** Vurderingen av selskapets ledelse og visjoner. Markedsutsikter og visjon for fremtiden er viktige kriterier her.
- **Workplace environment:** Vurdering tilknyttet arbeidsmiljø og ansatte

- **Social Responsibility:** Vurdering tilknyttet selskapets samfunnsengasjement. Er det et ansvarlig selskap som tar ansvar for miljø og samfunn?

Ved å stille et utvalg av representative respondenter 20 spørsmål om et selskap basert på disse dimensjonene finner en selskapets RQ eller omdømmekvotient. I Norge kommer undersøkelsen RepTrak™ ut hvert år. Dette er et samarbeid mellom Apeland Informasjon, Reputation Institute og BI (apeland.no, 2009), og er bygget opp ut ifra The Reputation Quotient.

Reputation Quotient måler produkter og tjenesters virkning på omdømme ut ifra de 4 attributtene *kvalitet, innovasjon, verdi og tar ansvar for sine produkter*. (Fombrun & Van Riel, 2004).

Van Riel og Fombrun (2007) gir et innblikk i hvordan disse faktorene blir vektlagt for et ikke navngitt amerikansk selskap. Her er *kvalitet* den viktigste faktoren med en koeffisient på 0,43, fulgt av *tar ansvar* med 0,23. *Verdi* og *Innovasjon* hadde koeffisienter på henholdsvis 0,18 og 0,17.

En undersøkelse tilknyttet RQ i 2001 viste at produkter og tjenester var den viktigste dimensjonen for et selskaps omdømme. Gjennom å øke kundenes vurdering av produktene med 10% ville et selskap øke sin omdømmekvotient med 5%. (Fombrun & Van Riel, 2004).

Disse funnene indikerer at selskaper som vil forbedre sitt omdømme bør fokusere på produktkvalitet, innovasjon og verdi for kunden. Andre viktige funn var at vurderinger tilknyttet selskapets arbeidsmiljø og samfunnsengasjement ga klare prediksjoner på omdømmevurderingen. Finansielle kriterier samt ledelse ble funnet til å ha liten effekt på omdømme.

En liknende undersøkelse for de skandinaviske landene i 2004 ga samme indikasjoner. Produkter og tjenester var en svært viktig del av bedriftenes omdømme med en koeffisient på henholdsvis 0,64, 0,67 og 0,78. (Aperia, Brønn & Schultz, 2004)

#### **4.1.2 Mulige problemer med slike undersøkelser:**

Et mulig problem med omdømmemålinger slik som The Reputation Quotient er metodeeffekter - en av hovedårsakene til målefeil i markedsundersøkelser.

*“This systematic measurement error is problematic because it provides an alternative explanation for the observed relationships between measures of different constructs that is independent of the one hypothesized, with serious confounding influence on empirical results, and yielding potentially misleading conclusions”* (Campbell and Fiske, 1959 i Aqueveque 2006)

Hovedproblemet ved å måle produktenes betydning for omdømmet slik som RQ gjør er at hele undersøkelsen går ut på å spørre respondentene 20 spørsmål om et spesielt selskap. Ved at respondentene må sette seg inn i spørsmål rundt et selskaps produkter oppstår tanker og assosiasjoner som muligens ikke ville oppstått i en reell situasjon, fordi respondenten blir tvunget til å tenke nøye gjennom sine tanker og vurderinger rundt selskapet og hvilke produkter som inngår i deres portefølje.

## 4.2 Wal-Mart



Wal-Mart er verdens største detaljist og en av verdens største bedrifter med over 2 millioner ansatte fordelt på over 8000 butikker i 15 land (money.cnn.com, walmart.com). Konseptet er store supermarked innenfor lavprissegmentet og omtrent 40 % av salget er deres egne merker. Det har flere ganger stormet rundt selskapet med beskyldninger om blant annet barnarbeid, elendige arbeidsforhold og kvinneskimming. Dette har blant annet resultert i at det norske oljefondet kvittet seg med alle Wal-Mart aksjer i 2006 (Dn.no)

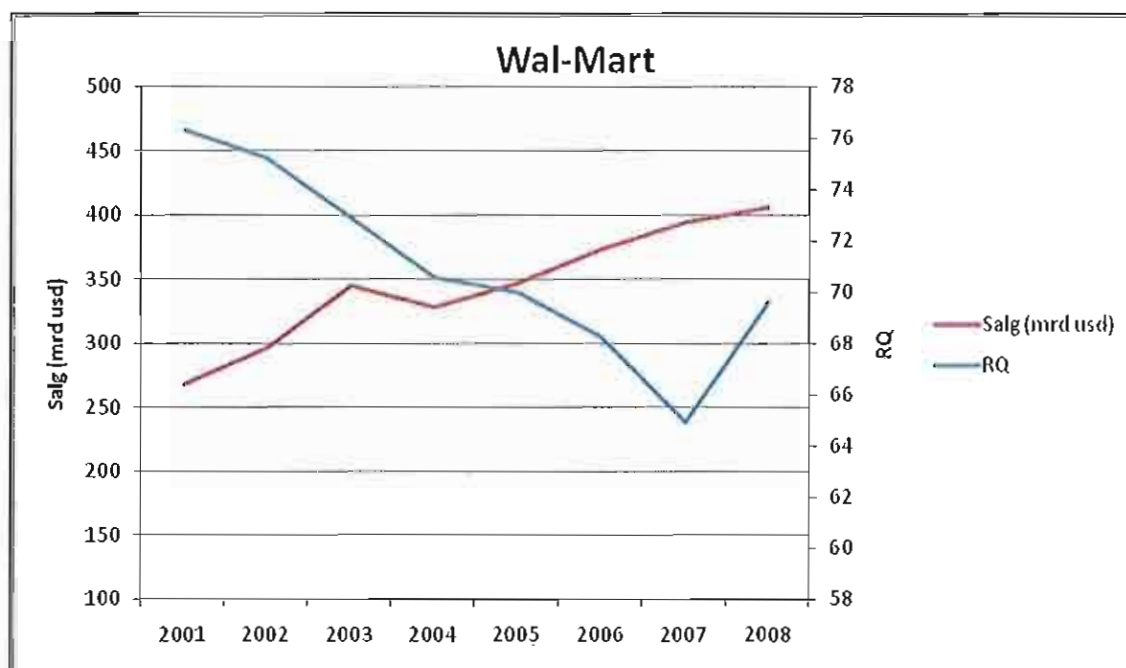


Fig. 4: Utvikling i omdømmescore og inflasjonsjustert omsetning for Wal-Mart 2001-2008.

Som figuren over viser ser det ikke ut til at det er noen sammenheng mellom Wal-Marts omdømme og deres omsetning. Selskapet har hatt en stor økning i salget fra omtrent 270 mrd dollar i 2001 til over 405 mrd dollar i 2008. Samtidig har omdømmet gått ned hele perioden med unntak av en kraftig opptur i 2008.

### **4.2.1 Wal-Mart i modellen**

Wal-Marts merkearkitektur består av forskjellige strategier. De har Wal-Mart butikkene i USA som står for omtrent 68 % av omsetningen for selskapet. I tillegg har de flere andre kjedenavn som ikke direkte relateres til Wal-Mart navnet. Sams Club i USA står for omtrent 12 % av omsetningen, og er et annet konsept der kundene må være medlemmer for å handle. Den internasjonale delen av Wal-Mart står for omtrent 20 % av omsetningen, av disse står engelske ASDA for nesten halvparten.

I den internasjonale delen brukes Wal-Mart navnet i svært liten grad, og disse er preget av individuelle kjedenavn tilpasset det enkelte land. Overføringen fra Wal-Marts omdømme til kjedene i de øvrige landene er altså avhengig av om forbrukerne assosierer det enkelte kjedemerket med Wal-Mart eller forbrukernes involveringsgrad.

#### **Involvering**

Det er grunn til å tro at det er liten grad av involvering for de fleste forbrukere i møtet med Wal-Mart. Forbrukerne besøker butikkene i stor grad for å handle dagligvarer, som er preget av gjentakelse og liten grad av informasjonsinnhenting (Shiffman & Kanuk, 2007).

Kjøpsprosessen er dermed preget av liten anstrengelse og forbrukerne bruker lite tid og krefter på å samle informasjon og evaluere alternativer. Således vil omdømme ha liten betydning for forbrukerne i valget av Wal-Mart, og ingen betydning for forbrukerne i den internasjonale delen dersom de ikke assosierer kjeden i sitt land med Wal-Mart merket.

Finanskrisen i 2008 kan være med på å forklare en del av oppgangen i salg og omdømme. Når forbrukere får dårligere råd, eller frykter nedgang i økonomien vil de ha en større grad av risikooppfatning og ønske å redusere utgifter og dermed finansiell risiko.

Wal-Mart er en lavprisskjede, og nedgangen i økonomien gjorde at forbrukere over hele verden ble mer opptatt av å spare penger og dermed ønsket å handle billigere varer. Dette var ifølge Dagens Næringsliv (dn.no 12.11.2009) mye av grunnen til sterke resultater fra Wal-Mart i 2008 og så langt i 2009.

Vi ser for øvrig den samme utviklingen i Norge der lavprisskjeden REMA 1000 kan vise til rekordomsetning midt under finanskrisen, første halvår 2009.

### 4.3 Apple Inc.



Apple er en av verdens største produsenter av datamaskiner, mp3spillere og mobiltelefoner. De holder til i California, USA og er ledet av Steve Jobs. Apple er et selskap hvor modellen tydelig beskriver at omdømmet skal ha stor betydning for produktene:

- Alle produktene er tydelig merket med den kjente Apple-logoen i tillegg til individuelle merkenavn, en form for støttende merkestrategi. Alle de forskjellige merkenavnene er også likt utformet, med samme visuelle identitet og den karakteristiske "i- en" foran navnet, for eksempel iPhone, iPod og iMac.
- Produktene kan antas å ha en høy grad av involvering. Det er kostbare, synlige produkter som forbrukeren kjøper relativt sjelden, og som ofte har en sentral stilling i dagliglivet (mobiltelefoner, og datamaskiner). Kjøpsprosessen vil dermed preges av en stor grad av anstrengelse, og forbrukerne er opptatt av produktenes egenskaper og tekniske spesifikasjoner.
- Det vil være en høy grad av kongruens og diagnostisering fordi Apple er et teknologiselskap og tett forbundet med sine produkter.
- Forbrukerne vil ofte oppfatte risiko ved kjøp som innebærer en høy grad av involvering. Telefoner, mp3spillere og datamaskiner er en sentral del av manges liv, og dermed vil en være opptatt av å redusere funksjonell risiko. Samtidig er slike produkter relativt kostbare og forbrukeren vil være opptatt av å få valuta for pengene og redusere finansiell risiko.

Ser vi Apples omdømmescore de siste årene opp mot deres salgstall ser det ut til at modellens prediksjon stemmer. Fra 2001 og frem til i dag har Apple hatt en jevn økning i både omdømmescore og omsetning.

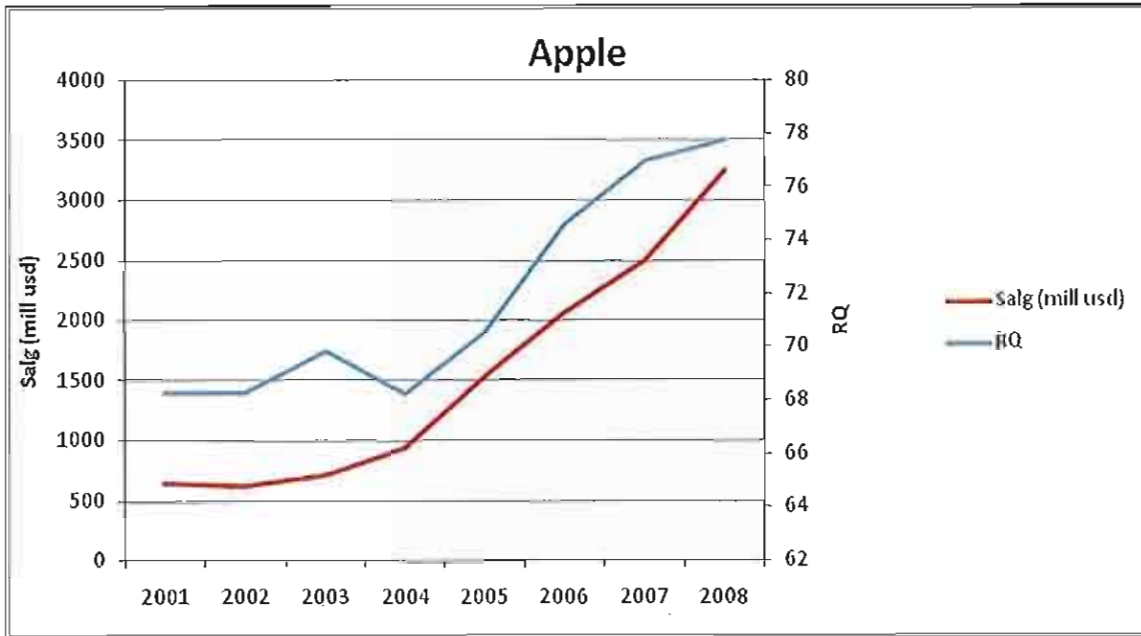


Fig. 5: Apples utvikling i omdømmescore og omsetning (inflasjonsjustert) 2001 – 2008.

## 4.4 Honda Motors



Honda Motors er en Japansk produsent av biler, motorsykler, båtmotorer, plenklippere og mange flere motoriserte produkter. Selskapet er et av verdens største produsenter av motoriserte produkter og finnes over hele verden.

Hondas store grad av diversifisering gjør det til et interessant case i modellen, og kan være en god illustrasjon på mekanismene bak begrepene kongruens og diagnostisering. I følgende grafiske fremstilling vises Hondas omdømme i USA fra 2001 til 2008 sammen med salgstall for samme periode. Salgstallene som er oppgitt i enheter er også for USA og delt inn i tre deler: En for biler, en for motorsykler og en for *Power Products*. Power Products er produkter som snøfresere, plenklippere og liknende.

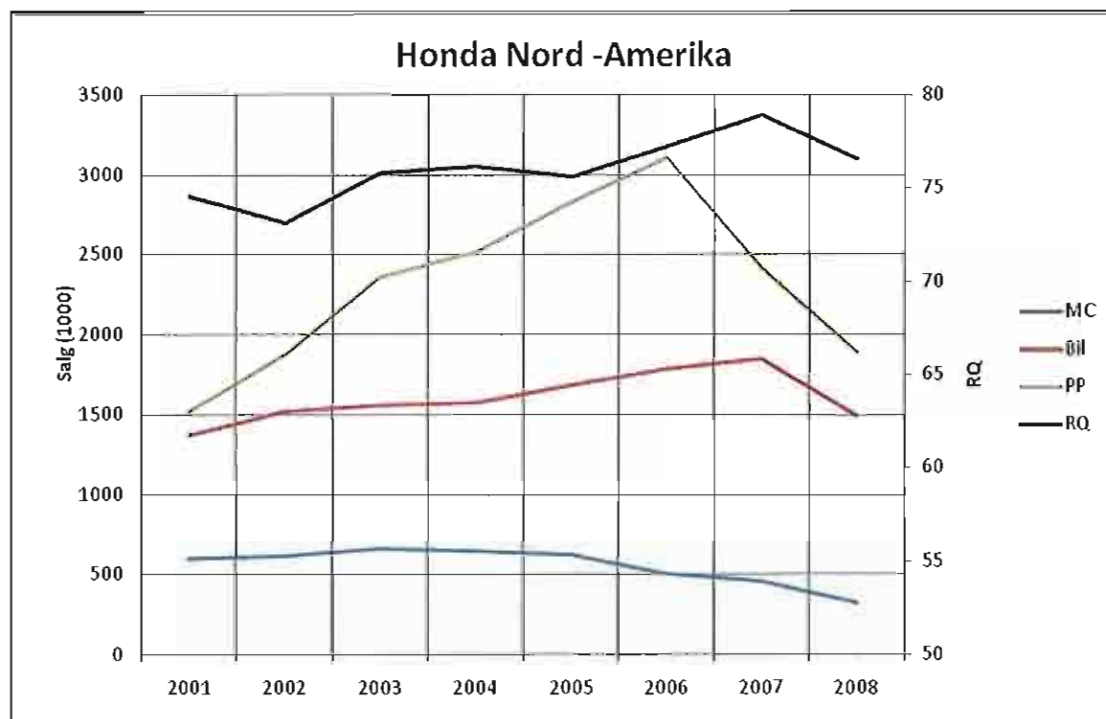


Fig. 6: Hondas omdømme og salg i Nord-Amerika 2001-2008



Som vist i den grafiske fremstillingen ser salget av biler til å følge omdømmescoren i stor grad. Begge stiger jevnt frem til 2007 for så å gå ned i 2008. Det interessante er at salget av motorsykler og powerproducts ser ut til å være helt uavhengig av omdømmet. Salget av motorsykler stiger frem til 2003 for så å gå jevnt nedover, mens salget av andre produkter stiger frem til 2006 for så å falle kraftig. Nedenfor vil det forsøkes å gi en forklaring på dette.

Merkearkitekturen til Honda er en monolittisk strategi der alle produktene går under Honda-navnet med de karakteristiske røde Honda-bokstavene. Symbolbruken er riktignok forskjellig for bil og motorsykkel, men en kan likevel anta at alle forbrukere vil gjenkjenne selskapet bak produktene på grunnlag av merket. Dermed går modellen videre til neste punkt, grad av anstrengelse.

Kjøp av bil eller motorsykkel vil helt klart preges av anstrengelse, da dette er kjøp med stor grad av involvering og viktighet for forbrukeren. Kjøp av plenklipper eller snøfreser vil kanskje være mindre involverende, men det er rimelig å anta at forbrukeren også her følger den kognitive prosessen og evaluerer forskjellige alternativer.

Forklaringen kan ligge i det neste punktet, diagnostisk verdi. Som tidligere nevnt kan forbrukeren knytte forskjellige assosiasjoner til Honda-merket. Dersom assosiasjonene til Honda er at de produserer motorer kan det tenkes at det er samsvar mellom assosiasjoner til biler, plenklippere og Honda som selskap. Spørsmålet blir hvor diagnostiserende disse assosiasjonene er for de ulike produktene. Dersom den sterkeste assosiasjonen til Honda er at de er en bilprodusent kan det stilles spørsmål ved hvor mye av dette som kan overføres til produksjon av snøfresere og plenklippere som er helt forskjellige produkter.

*"Selv om forbrukeren kjenner til Hondas plenklippere kan denne produktassosiasjonen være svak, mens assosiasjonene mellom Honda og biler er sterk"* (Dawar 1996). Dersom assosiasjonene mellom Honda og biler er sterkere hos forbrukeren enn assosiasjonene til motorsykler og andre produkter vil også betydningen av Hondas omdømme være større for bilsalget og det vil i hovedsak være biler respondentene tenker på når de svarer på spørsmål rundt Hondas omdømme.

I tillegg er det vanskelig å se for seg at Hondas ulike produktkategorier kan havne i samme målavlede kategori. Det er nesten utenkelig at bil og plenklipper eller motorsag kan tilfredsstille samme mål hos forbrukeren. Også motorsykler vil i mange tilfeller skille seg fra biler hva gjelder motivasjon bak kjøpet. Dette gjør at assosiasjonene til Honda som selskap i mye større grad er av diagnostisk verdi for et bilkjøp enn for motorsykel og andre produkter.

Konklusjonen blir at Hondas omdømme har større påvirkning på bilsalget enn på motorsykel og andre produkter. Overføringen for bil vil i neste ledd bestemmes av risikovurderingen som kan antas å være høy for biler, mens vi kan anta at omdømme betyr mindre for de andre produktene.

## 4.5 Coca Cola Norge

Coca Cola Norge (CCN) er et heleid datterselskap av The Coca-Cola Company og skal ivareta selskapets merkevareinteresser i Norge. CCN har i dag en tapperiavtale med Coca-Cola Drikker AS som står for tapping, salg og distribusjon av deres produkter i Norge. Coca-Cola har et bredt produktsortiment innenfor flere produktkategorier, de står blant annet bak merker som Burn, Powerade, BonAqua, Nestea, Kuli og Mer, i tillegg til leskedrikker som Coca-Cola, Fanta og Sprite.



Fig. 7: Noen av The Coca Cola Companys produkter (coca-cola.no)

### 4.4.1 Coca Cola i modellen

#### Merkearkitektur:

The Coca-Cola Companys (TCCC) merkearkitektur er en individuell merkestrategi med mange forskjellige kjente merkenavn. Et viktig unntak er Coca-Cola produktene som er merket med samme navn og logo som selskapet. Disse følger en monolittisk strategi. Mens Coca-Cola klart kan identifiseres som et produkt fra TCCC, må en studere emballasjen nøye dersom en skal oppdage selskapsnavnet på produkter som Fanta, Sprite og BonAqua.

## **Merkeassosiasjoner:**

For produktene som ikke klart er merket med TCCC's navn og logo vil der være ulike grader av assosiasjoner til selskapet. Det er rimelig å tenke seg at mange forbinder Fanta og Sprite med selskapet, men at kanskje færre har samme assosiasjoner for merker som Nestea, Burn og Kuli.

## **Involvering:**

Det ligger kanskje ikke mye vurdering og informasjonsinnsamling bak et kjøp av leskedrikk eller vann, og det kan ofte skje på impuls. I utgangspunktet ligger disse produktene i en lavinvolveringskategori.

Det er imidlertid et større og større fokus på hva vi spiser og drikker, på sunnhet og ernæring. Forbrukere som er opptatt av slikt vil i større grad søke informasjon om næringsinnhold og sunnhet.

## **Grad av anstrengelse**

Som nevnt vil et slikt kjøp i utgangspunktet ha liten grad av anstrengelse, dermed vil forbrukeren legge mer vekt på følelser og enkle beslutningsregler enn på informasjon og evaluering av egenskaper. Dette stemmer også overens med det vi ser i TCCC's markedsføring. Reklamen spiller ofte på de følelsesmessige aspektene, noe som kommer tydelig frem, særlig i Coca-Colas populære julereklame og bruken av musikk, farger og bilder i kommunikasjonen.

Det siste året har Coca-Cola imidlertid også kjørt en mer informativ reklamekampanje hvor de spiller på at de følger en original oppskrift uten kunstige tilsetningsstoffer. Dette kan være en respons på at forbrukere er mer opptatt av hva de putter i seg, og dermed beveger seg mot mer involvering og anstrengelse.

## **Diagnostisering**

Graden av kongruens mellom TCCC og leskedrikk må kunne sies å være god. De fleste vil assosiere TCCC med produksjon av drikke. Graden av kongruens for de andre produktkategoriene som vann og jus er mer uklare, men igjen er det rimelig å anta at

ekspertisen innenfor produksjon av brus kan overføres til andre typer drikke. Det er også nærliggende å forvente at de fleste eller samtlige av produktene vil kunne tilfredsstille samme mål eller behov, tørsten, og havne i samme kategori hos forbrukeren. Dermed vil selskapsassosiasjonene være diagnostiserende for produktene.

## **Risiko**

Her vil det også kunne være helt ulike risikooppfatninger for de ulike produktene. I utgangspunktet er kjøp av vann eller brus ubetydelig finansielt sett, slik at denne typen risiko er uaktuell. Forbrukere som er opptatt av helse og ernæring kan forbinde ulike drikker med helserisiko, for eksempel at sukkerholdige drikker fører til fedme og dårlig tannhelse. Noen kan også forbinde slike kjøp med sosial risiko, ved at en ikke vil bli sett med en brusflaske midt i uken eller at en vil oppfattes som sunn etc. Det er imidlertid ikke grunn til å tro at risikovurderingen er stor nok til at den gjennomsnittlige forbruker vil velge på grunnlag av dette.

**Konklusjonen i modellen** vil bli at det vil være liten eller ingen overføring mellom TCCCs omdømme og deres individuelle produktmerker, og en noe større, men fortsatt liten effekt på merkene som er nært assosiert med selskapet, særlig Coca-Cola produktene.

### ***4.4.2 Coca Cola i virkeligheten:***

Coca Cola Norge har hatt en jevn stigning på RepTraks årlige målinger de siste årene og har en score på 66,8 for 2009. Dette ligger innenfor kategorien "middels godt omdømme" på RepTraks skala. De har også hatt en salgsøkning de siste årene med rekord i 2008.

Kommunikasjonsdirektør Stein Rømmerud<sup>1</sup> sier at Coca-Cola jevnlig måler omdømme og bruker samme variabler som RepTrak. Han mener imidlertid at det er vanskelig å se noen klar sammenheng mellom omdømme og salgsutvikling på grunn av alle andre faktorer som påvirker, men påpeker at de har salgsrekord i 2008 - samme år som de får den beste omdømmescoren hittil. Rømmerud bekrefter at det ser ut som om TCCCs omdømme virker sterkere på Coca-Cola produktene, enn på de øvrige individuelle merkenavnene uten at han har håndfaste bevis for dette.

---

<sup>1</sup> Telefonsamtale med Stein Rømmerud 23.11.2009

Et viktig punkt Rømmerud påpeker er at Coca-Cola Norge ikke selger direkte til forbrukere, men til dagligvarekjedene. Dermed er det forhandlingene med disse som påvirker vareutvalg og plassering i butikkene, noe som er spesielt viktig for produkter med lavere involvering. Kjedenes vil være svært involverte og ha en helt annen risikovurdering enn forbrukerne, og dermed blir omdømme svært viktig i forhandlingene. Rømmerud sier videre at han ser en klar utvikling i den retning at selskapets omdømme tilknyttet miljø, etikk og bærekraftighet stadig blir viktigere i forhandlinger med kjedene.

## 5 Tine

*Følgende kapitler vil anvende modellen på de to norske selskapene Tine og Statoil. For Tine er datamaterialet hentet fra ulike kilder, blant annet Tines egne årsrapporter og Apelands omdømmemålinger. Fremstillingen innehar ikke undersøkelser rundt forbrukernes assosiasjoner til Tine som selskap eller deres produkter. Således blir disse delene basert på antakelser. I forhold til Statoil er fremstillingen basert på interne markedsdata og undersøkelser, noe som i stor grad styrker diskusjonen.*



Tine Gruppa er et næringsmiddelkonsern med hovedmarked i Norge og en økende tilstedeværelse internasjonalt. Tine BA er morselskapet i konsernet som er et samvirke eid av over 15 000 melkeprodusenter i Norge. I tillegg til å være Norges største produsent av melk og melkeprodukter har Tine en rekke hel- eller deleide datterselskaper som for eksempel Salmon Brands, Fjordland, Diplom-Is og Fellesjuice.

### 5.1 Tines omdømme

I årets omdømmeundersøkelse RepTrak 2009 fra Apeland kom Tine på 7. plass med en score på 78,6. Dette er den høyeste scoren de har fått i slike målinger noen gang, og 3,6 poeng høyere enn når de ble kåret til selskapet med best omdømme i Norge i 2004 (The Reputation Institute 2004).

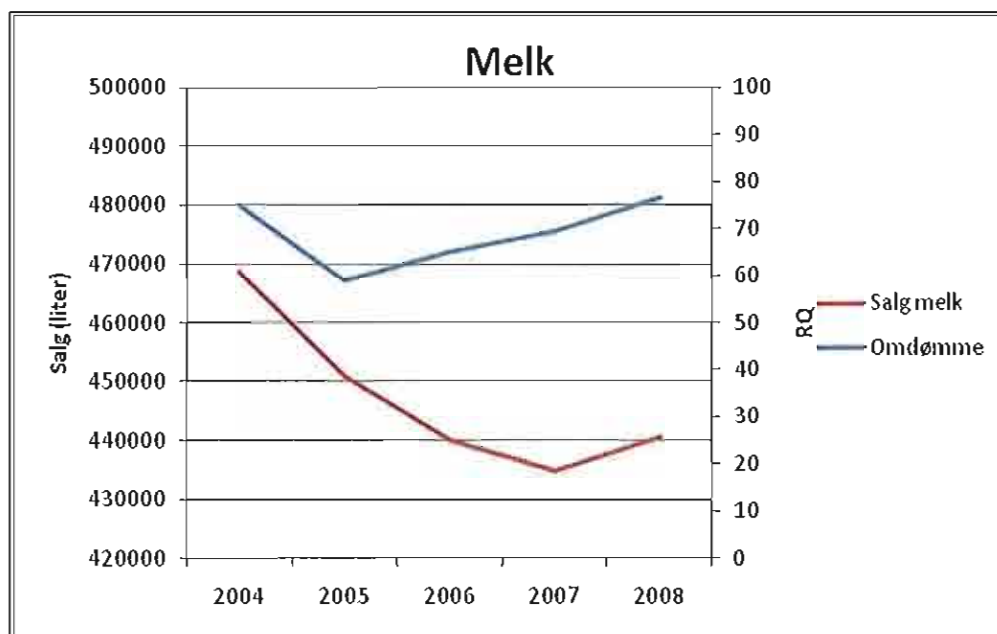
Siden 2004 har det imidlertid skjedd mye med Tines omdømme. I desember 2004 kom nyheten om at Konkurransetilsynet gransket Tine og REMA 1000 for brudd på konkurranseloven. Saken gikk ut på at Tine misbrukte sin markedsrett for å skvise konkurrenten Synnøve Finden ut av REMA 1000, og planla å gjøre det samme i ICA kjeden. Konkurransetilsynet ila Tine et straffegebyr på 45 millioner kroner, noe Tine anket til tingretten hvor de fikk medhold når dommen falt i mars 2009. Saken er imidlertid ikke avklart da Konkurransetilsynet anket tingrettens dom på grunnlag av bevisbedømmelse og rettsanvendelse.

Denne saken var en av de mest omtalte i massemedia gjennom hele 2005, noe som resulterte i en kraftig nedgang i Tines omdømme og målingen i 2005 viste at omdømmescoren hadde falt til 59,1, en score som blir karakterisert som svakt omdømme. Det er imidlertid grunn til å tolke dette resultatet litt forsiktig ettersom omdømmemålingene til Apeland tilfeldigvis startet samme dag som Tine saken sprakk i media – 4. februar 2005 (Kampanje 2005). Dermed kan det være grunn til å anta at denne effekten på omdømme blir overdrevet som følge av at respondentene svarer på spørsmål tilknyttet sitt syn på Tine på samme tidspunkt som hele det norske mediebildet har et negativt fokus på selskapet. Omdømmeundersøkelsene årene etter viste imidlertid noe av det samme bildet, saken hadde skadet Tines omdømme, om enn ikke så mye som 2005- tallene skulle tilsi.

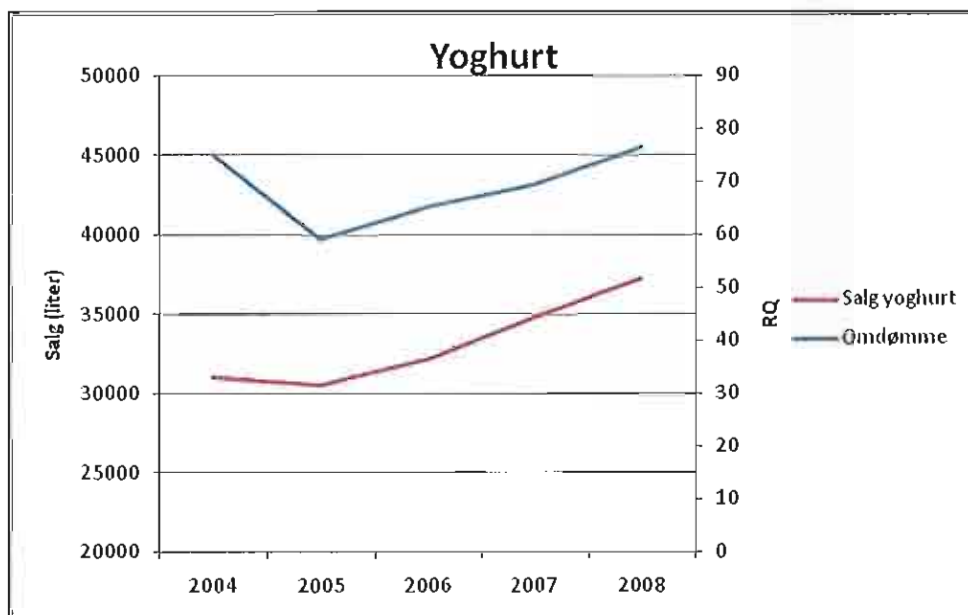
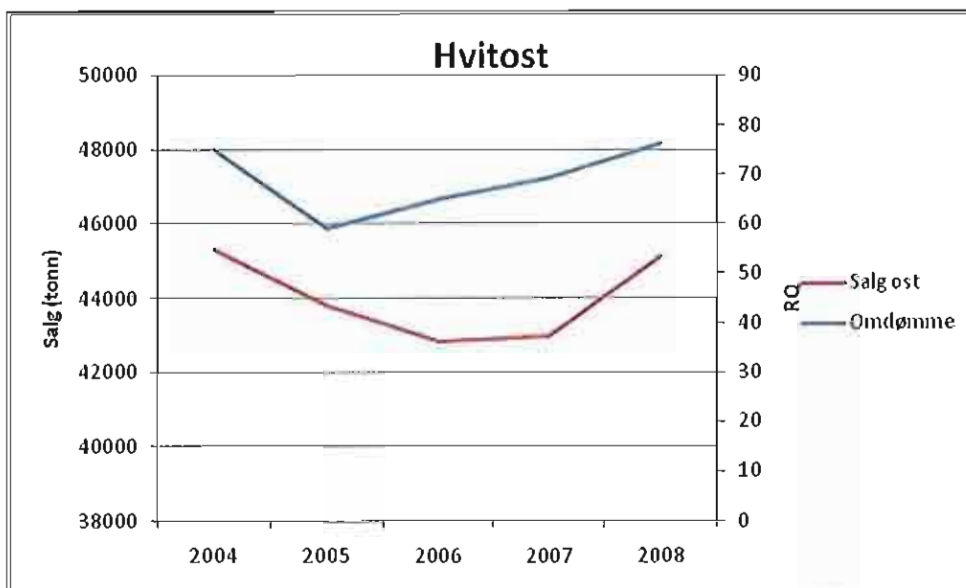
### Utvikling for produktene under omdømmekrisen

Umiddelbart etter at nyheten sprakk i media opplevde Tine en dramatisk salgssvikt på ost og melk. Ostesalget gikk ned 25 % de første ukene (Dn.no 21.02.05). Året sett under ett opplevde Tine en svikt i salget på 3,8 % for melk og 3,3 % for hvitost (Tines årsrapport 2005). Også salget av yoghurt gikk ned i 2005 med 1,6 %.

Både Tine selv og andre eksperter slår fast at grunnen til nedgangen i salget var svekket omdømme, særlig på grunn av at konkurrentene Synnøve Finden og Q-meieriene tok en større del av markedet. Følgende grafer viser utviklingen i Tines omdømme og salg innen fire utvalgte produktkategorier fra 2004 til 2008.







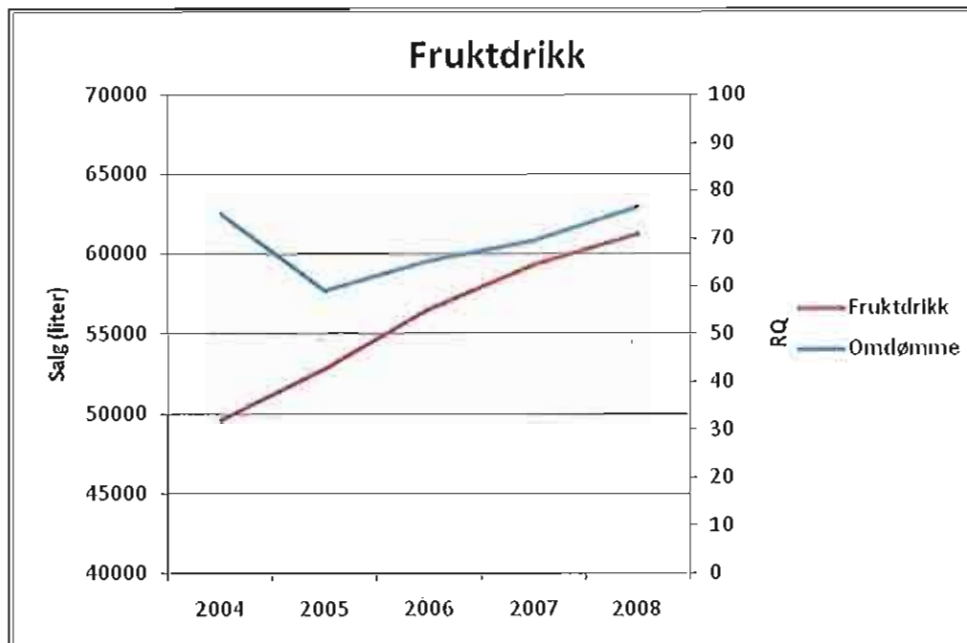


Fig. 8,9,10,11: Utvikling i Tines omdømme og salg av melk, hvitost, yoghurt og jus 2004- 2008. Omdømmetall fra RepTrak/RQ og salgstall hentet fra Tines årsrapporter.

Den grafiske fremstillingen viser at de forskjellige produktgruppene har hatt forskjellig utvikling de 4 siste årene. Salget av melk gikk ned hvert år frem til 2008 hvor det steg 1,1 %. Trendbruddet kom ifølge Tine sommeren 2008 og fortsatte utover høsten (Tines årsrapport 2008). Salget av hvitost gikk ned 3,3 % i 2005, og 2,2 % i 2006 før det steg igjen i 2007 og 2008. Yoghurtkategorien hadde en liten nedgang i 2005, men har hatt vekst etter dette.

Fruktdrikk-kategorien skiller seg imidlertid fra det andre og har hatt jevn vekst hele perioden. Det ser også ut som denne kategorien var upåvirket av omdømmekrisen i 2005. Jeg vil videre knytte disse tallene opp mot modellen og finne mulige forklaringer på avvik fra det teoretiske rammeverket.

### 5.1.1 Merkearkitektur

Merkearkitekturen til Tine er en støttende strategi. De bruker egne merkenavn for ulike produktkategorier som for eksempel Sunniva for jus, Piano for dessertprodukter og Nå for ferdige deiger og rører. I tillegg bruker de forskjellige logoer for andre produktgrupper som TineMelk og TineYoghurt. De har også en rekke enkeltstående merker som for eksempel Norvegia, Jarlsberg og Gudbrandsdalsost, men alle produktene er støttet av Tinelogoen både i markedsføringen og på emballasjen.

### **5.1.2 Grad av anstrengelse**

I utgangspunktet vil de fleste av Tines produkter være forbundet med en lav grad av involvering. Forbrukere som er mer opptatt av mat og matlaging enn gjennomsnittet kan tenkes å være mer opptatt av produktkvalitet på melk og melkeprodukter, men det er vanskelig å tenke seg at det ligger mye tankevirksomhet bak valg av slike produkter for den vanlige forbruker. Dermed skulle vi forvente at kjøpsprosessen er preget av liten anstrengelse og innsats, og at kjøpsbeslutningen blir tatt på grunnlag av enkle, overfladiske og følelsesmessige vurderinger, og dermed at Tines omdømme ikke spiller noen stor rolle.

Vi ser imidlertid at svikten i omdømme har hatt en direkte effekt på salget. En grunn til dette kan være at når en sak som denne får stor oppmerksomhet i massemedia vil forbrukerne tenke nærmere over kjøpet enn de ellers ville gjort. Mange forbrukere hadde hørt om Tine-saken i 2005. Dermed kan det antas at de tenkte mer over hvilke meieriprodukter de kjøpte, og kanskje kjøpte de til og med fra Tines konkurrenter i sympati. Synnøve Finden som ble sett på som et offer i saken økte ostesalget sitt med 50 % i første del av 2005 (Johnsen 2005). Mye av dette kan skyldes at forbrukere ville straffe Tine og sympatiserte med Synnøve Finden.

Dersom dette stemmer vil forbrukerne gradvis involvere seg mindre i kjøpsprosessen ettersom fokuset i media blir mindre. Nina Iversen ved Norges Handelshøyskole forsker på merkevarer og hennes uttalelser til Dagsavisen i forbindelse med saken stemmer godt overens med denne antakelsen:

*”Tine vil klart tape markedsandeler på kort sikt. Men klarer Tine å unngå flere skandaler er ikke deres dominerende posisjon truet på sikt. Ettersom nordmenn handler på rutine vil motstand mot merkevaren Tine avta på sikt”* (Dagsavisen 18.02.05).

Kjøp som er rutinepreget vil være preget av liten grad av anstrengelse, men vi ser altså at stort fokus i media kan påvirke forbrukeren til å endre atferd på kort sikt.

Dette er også i tråd med det vi så i Gilde-saken hvor forbrukere ble mye mer involverte i sitt valg av kjøttvarer og pålegg på grunn av negative nyheter i media. Etter hvert som saken får mindre oppmerksomhet i media vil forbrukernes negative assosiasjoner svekkes, og involvering og anstrengelse vil gradvis gå tilbake til utgangspunktet.

Omdømmeundersøkelsene til Apeland stemmer også med denne antakelsen, etter å ha stupt i 2005 går Tines omdømme raskt oppover påfølgende år, og allerede to år etter scorer de høyere enn før skandalen. Som vi ser på grafene hadde Tine nedgang i salget for melk, hvitost og yoghurt i 2005. Grunnen til dette kan altså være at forbrukerne ble mer opptatt av merkevalg for slike produkter etter det store negative fokuset på Tine. Fruktdrikker fikk ikke denne nedgangen. Forklaringen på dette kan ligge innenfor neste punkt i modellen, diagnostisering.

### **5.1.3 Diagnostisk verdi**

Dersom antakelsene i forrige punkt legges til grunn, at stort fokus på selskapet eller produktene i media fører til at forbrukere legger en større innsats i prosessen, kan diagnostisering forklare forskjellene i effekten på salget.

Det store negative fokuset vil påvirke forbrukerne og gi negative assosiasjoner til Tine. Teorien sier at disse vil overføres til produktene dersom det er stor grad av kongruens, noe det helt klart er for Tine og for eksempel ost og melk. De fleste vil naturlig nok assosiere Tine med meieridrift og assosiasjonene til slike produkter vil ligge veldig nærme.

Når det gjelder graden av diagnostisering og samsvar i assosiasjonene vil det sannsynligvis være forskjell mellom Tines melkebaserte produkter og deres andre produkter, som for eksempel jus og fruktdrikker. Overføringen mellom Tine som meieri til produkter av frukt og bær er kanskje ikke like stor som til melk, ost og yoghurt, og overføringen til melk og ost kan være større enn til yoghurt. Også her kan vi forklare forskjellen med utgangspunkt i forbrukernes kunnskapsstruktur. Primærassosiasjonene til Tine vil med stor sannsynlighet dreie seg om melk og meieridrift. Jus og fruktdrikker kan havne i en annen kategori enn melk og ost, da disse havner i kategorien meieriprodukter. I en målrelatert kategori kan jus, melk og ost havne i samme kategori, for eksempel en kategori for frokostprodukter.

Forbrukernes kognitive skjema og assosiasjonsnettverk vil sannsynligvis knytte Tine nærmere ost og melk enn fruktdrikker, dermed skulle vi ut ifra det teoretiske rammeverket forvente at Tines omdømme har større effekt på disse produktene. Salgstallene de siste årene ser ut til å bekrefte denne antakelsen, fruktdrikker har hatt en stabil og jevn økning i perioden helt uavhengig av omdømmet.

Når det gjelder ost, melk og yoghurt var utgangspunktet at omdømme skulle ha liten betydning, men vi ser at stort fokus og mye omtale i media kan endre forbrukerens involvering i produktklassen og dermed også graden av anstrengelse i kjøpsprosessen. Forbrukere tenkte mer nøye igjennom hvilke merker de valgte når de hadde lest om Tines oppførsel mot Synnøve Finden i media. Dermed vil det i modellen være graden av oppfattet risiko som avgjør omdømmets betydning for disse produktene.

#### **5.1.4 Risiko**

Normalt sett ville en ikke forvente at forbrukeren forbandt noe særlig risiko ved kjøp av melk eller ost. Dette er eksempler på varer som handles relativt ofte og slike kjøp er ofte rutinepreget. Dermed vil ikke forbrukeren bruke mye tid på evaluering og risikovurdering.

I Tines eksempel kan vi utelukke finansiell risiko. Å handle dagligvarer som ost og melk er ikke noe stort inngrep i privatøkonomien, og konkurrentenes produkter ligger omtrent i samme prisklasse. Vi kan også utelukke funksjonell og fysisk risiko.

I denne saken var det ikke produktene til Tine som var temaet, disse var akkurat som før, og det var ingen risiko tilknyttet at produktene hadde dårlig kvalitet eller kunne være skadelige, etc. Her var det Tines opptreden som dominerende aktør i markedet som var problemet. Som tidligere kan vi bruke Gilde – saken som eksempel hvor fysisk risiko var et problem. Det ble oppdaget E- coli bakterier i deres produkter, noe som kan være direkte skadelig for forbrukeren, dermed valgte norske forbrukere bort Gildes produkter for å unngå denne risikoen.

Forbrukeren kunne imidlertid tenkes å oppfatte psykologisk risiko ved å kjøpe Tines produkter på et tidspunkt der Tine som selskap var utskjelt og forbundet med uredelig oppførsel. Dette er et eksempel på kognitiv dissonans. Dersom forbrukeren har som vane å kjøpe Tines produkter, men får et dårlig inntrykk av Tine på grunn av ekstern informasjon vil han eller hun stå ovenfor to valg. Enten å slutte å kjøpe Tines produkter, eller å unnskyldes eller bortforklare informasjonen som foreligger. I Tines tilfelle ser det ut til at en del av forbrukerne valgte bort Tines produkter på grunn av den negative omtalen.

Sosial risiko kan være et annet aspekt. For selskaper med særlig dårlig rykte kan forbrukeren være redd for hvordan andre reagerer dersom han eller hun kjøper produkter fra det aktuelle

selskapet. Selv om det er relativt privat hva en har i kjøleskapet hjemme kan en være redd for reaksjoner fra venner og kjente som reagerer svært negativt ovenfor Tine.

## ***5.2 Oppsummering***

Det ser ut som at det store mediefokuset gjorde forbrukerne mer bevisste på kjøp av meieriprodukter, og for kategoriene som er nært assosiert med Tineselskapet ble Tine straffet fordi forbrukerne ikke kunne eller ville identifisere seg med det bildet av Tine som ble tegnet i media. For produkter med litt mer avstand til selskapet, som jus og fruktdrikker skjedde det ingen overføring fra omdømme til produktene.

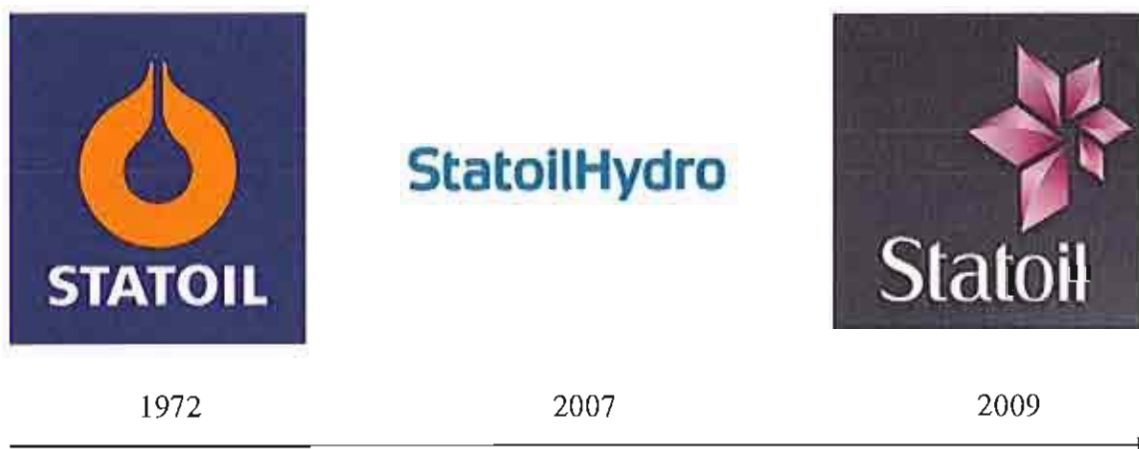
Det er også verdt å påpeke at som i Coca Colas tilfelle må Tine forhandle med de fire store kjedene om produktsortiment og plassering i butikkene. Her må vi kunne anta at omdømme spiller en mye større rolle enn for forbrukeren. Kjedene vil være mye mer involverte i en slik prosess og et markant svekket omdømme kan endre maktbalansen i slike forhandlinger. En slik sak verserte i media vintren 2009 da Norgesgruppen truet med å kaste ut en rekke Tineprodukter fra sitt sortiment på grunn av uenighet om priser (Dn.no 03.02.09). For selskaper som selger sine produkter i hovedsak gjennom et detaljistledd vil dermed omdømme kunne ha mye større betydning enn for selskaper som selger direkte til kunden.

## 6 Statoil

Statoil er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i 40 land. Selskapet har sitt hovedkontor i Norge, er børsnotert i Oslo og New York og har mer enn 30 000 ansatte på verdensbasis.

Det vi i dag kjenner som Statoil ble grunnlagt i 1972 som Den Norske Stats Oljeselskap AS, etter at det sent på 60-tallet ble funnet olje på norsk sokkel i Nordsjøen. På 1980-talet utviklet Statoil seg til å bli et fullt integrert oljeselskap og startet opp med bensinstasjonsvirksomhet.

I 2007 ble Statoil fusjonert med gassvirksomheten i Norsk Hydro ASA (Hydro Petroleum). Selskapet sitt nye navn ble StatoilHydro ASA. Etter flere runder med navnestrid ble det på generalforsamling i 2009 klart at selskapet skulle gå tilbake til Statoil-navnet, og fra 1. November 2009 gikk selskapet tilbake til å hete Statoil ASA, men med en ny visuell profil og logo.



Statoils virksomhet kan grovt sett deles i to, oppstrøms og nedstrømsvirksomhet. Oppstrømsvirksomheten består i hovedsak av leting, utvikling og produksjon av olje og gass. Nedstrømsvirksomheten består av foredling, markedsføring og salg av ferdigprodukter, som for eksempel bensin, fyringsolje og parafin.

## **6.1 Produktet**

I denne sammenheng er fokus kun på forbrukerens møte med Statoils produkter. Dermed ses det bort fra oppstrøms - og deler av nedstrømsvirksomheten, som for eksempel raffinerier. Den forbrukerrelaterte nedstrømsvirksomheten kalles Energy and Retail og er organisert gjennom de to selskapene Statoil Norge AS og Statoil Detaljst AS. Statoil driver over 500 ntsalgssteder for bensin og diesel i Norge, alt fra små lokale kjøpmenn til store servicesentre. Det er her forbrukeren møter Statoil, gjennom fylling av drivstoff, bilvask eller for å få en rask matbit. Produktet har således flere ulike dimensjoner. Statoil selger også egne produkter under Statoil-navnet, som for eksempel motorolje og gassbeholdere.

## **6.2 Merkearkitektur**

Statoils merkearkitektur har endret seg i løpet av de siste årene. Frem til 2007 brukte Statoil samme logo og navn på selskapet og bensinstasjonene sine. Dråpelogoen er et av Norges mest kjente symboler. Det var derfor stor omtale i media i 2007 når fusjonen av Statoil og Hydro Petroleum var et faktum, og det ble slått fast at det nye selskapet skulle få et nytt navn og logo. Den såkalte navnestriden endte med at StatoilHydro ble det nye navnet på selskapet, mens bensinstasjonene beholdt den gamle logoen og Statoil-navnet. Begrunnelsen for dette var at et navneskifte på bensinstasjonene ville bli svært kostbart, og at den nåværende identiteten er kjent og innarbeidet blant kundene (DN.no 29.10.09, Statoil.com)

Frem til 2007 og fusjonen med Hydro brukte Statoil altså en monolittisk strategi med samme navn og logo på selskapet og alle deres stasjoner og produkter. Fra 2007 til 2009 brukte de forskjellig navn og logo på selskapet og bensinstasjonene, men navnet StatoilHydro var ikke mer forskjellig at det fortsatt ville gi sterke assosiasjoner mellom selskapet og produktene.

I dag bruker de samme navn på selskapet og på sine stasjoner, men med en forskjellig logo og visuell profil. Strategien kan således sies å ligge i grenselandet mellom monolittisk og støttende merkearkitektur. På grunn av at de anvender samme navn er det grunn til å tro at forbrukernes oppfatning av sammenhengen mellom selskapet Statoil og Statoil bensinstasjoner vil være sterk, men forskjellen i visuell profil kan tenkes å dempe denne virkningen noe.



Logoen er det første forbrukeren oppfatter i sitt møte med et selskap eller produkt, og årsaken til dette er at bilder oppfattes raskere enn ord (Hem & Iversen 2004). Derfor ville det i utgangspunktet ikke være sikkert at forbrukeren ville forbundet Statoils bensinstasjoner med konsernet basert på logo og visuell profil alene, i alle fall ikke så lenge en ikke tenker igjennom navnet og kjenner til selskapet fra før. Men det faktum at Statoil er et av Norges mest kjente og omtalte selskaper og det ikke er mer enn 2-3 år siden de brukte en monolittisk strategi, gjør at det kan forventes at de aller fleste forbrukere vil oppfatte sammenhengen mellom Statoilkonsernet og deres bensinstasjoner. I utlandet der Statoilkonsernet er mindre kjent er det grunn til å tro at denne sammenhengen ikke er like klar.

Konklusjonen blir at det er en sterk oppfatning av sammenhengen mellom Statoilkonsernet og deres produkter basert på merkearkitektur, men at den kanskje blir mindre i fremtiden.

### **6.3 Assosiasjoner**

Selv om punktet for assosiasjoner i utgangspunktet ikke kommer i bruk i modellen diskuteres dette likevel da denne faktoren er sentral for flere av de andre punktene.

Brand Cognition foretok i 2007 en undersøkelse tilknyttet assosiasjoner til Statoil hos befolkningen i Norge, Danmark og Latvia. Ut i fra disse undersøkelsene utarbeidet de assosiasjonskart for Statoil (den gang StatoilHydro) både for oppstrøms og for nedstrømsvirksomheten. Denne undersøkelsen vil bli lagt til grunn i videre diskusjon av forbrukernes assosiasjoner til Statoil.

#### **6.3.1 Nedstrømsvirksomheten:**

Dette omfatter som nevnt tidligere Statoils Energy og Retail divisjon, og det er her forbrukere møter Statoilmerket i dagliglivet. Nedenfor diskuteres og grupperes assosiasjonene Brand Cognition har kommet frem til ut ifra Aakers (1991) grupperinger.

##### *1) Produkter*

Den sterkeste assosiasjonen for Statoil er drivstoff og bensinstasjoner, noe som er naturlig da dette er kjernevirksomheten til nedstrømsdivisjonen i Statoil. Andre produktassosiasjoner er til kaffe, kaffeavtalen, pølser, snacks og hurtigmat, dagligvarer og bilvask.

## *2) Immaterielle egenskaper*

Respondentene assosierte Statoil med god service, kompetanse, erfaring, trygghet og at de var et stort selskap som kan være tøffe og beslutsomme.

## *3) Nytte for kundene*

Tilknyttet nytte var assosiasjonene at de har et bredt utvalg, mange bensinstasjoner, moderne utstyr og gir kunden mer enn forventet.

## *4) Relativ pris*

For pris viste assosiasjonene at Statoil ble sett på som relativt dyr, og at de har dyrere drivstoff enn konkurrentene. Dette viser at Statoil ikke er i lavprissjiktet, kanskje heller i høypris.

## *5) Bruk/Anvendelse*

Naturlig nok assosieres Statoil med bruk av bil, "alle som har bil har vært der" var en assosiasjon som kom frem, en annen var "stopper alltid der"

I punkt 6-10, brukeren, personer, livsstil og konkurrenter var det ingen spesielle assosiasjoner i resultatene til Brand Cognition.

## *11) Land eller geografisk område*

Statoil ble sterkt assosiert med Norge, Norges stolthet, Norsk kvalitet og Statlig eid var noen av assosiasjonene.

### 6.3.2 Oppstrømsassosiasjoner:

Oppstrømsassosiasjonene Brand Cognition fant vil grupperes etter Brown (1998):

1) *Corporate abilities, selskapets ekspertise.*

Her viser resultatene at Statoil assosieres med høy kompetanse, innovasjon, høyteknologi, forskning og utvikling, kreativitet, seriøsitet, tillit og at de er opptatt av sikkerhet.

2) *Interaksjon med stakeholders:*

Her assosieres Statoil med det norske aksjemarkedet, oljefondet, statlig eierskap og at det er en viktig del av norsk økonomi

3) *Interaksjon med ansatte:*

Assosiasjonene går på at Statoil er en god arbeidsplass, betaler gode lønninger, og fokuserer på ansattes sikkerhet.

4) *Sosialt ansvar*

Noen assosiasjoner er at Statoil er ansvarlige og opptatt av miljøet, men her finner vi også assosiasjoner til oljesøl, forurensing, CO<sub>2</sub> utslipp og korrupsjon.

5) *Markedsføring:*

Det kommer ikke frem klare assosiasjoner til Statoils markedsføring.

6) *Produkt:*

Den sterkeste assosiasjonen går til olje og gass. Statoil blir også her assosiert med drivstoff og bensinstasjoner.

Ses de to assosiasjonsnettverkene opp mot hverandre ser vi at mange assosiasjoner er felles, faktisk over halvparten i de to nettverkene. Primærassosiasjonene olje og gass, norsk, stor, drivstoff og bensinstasjoner og solid er felles for både opp og nedstrømsvirksomheten. Assosiasjoner tilknyttet produkter og tjenester på bensinstasjoner som for eksempel kaffe, hurtigmat og bilvask finnes kun hos nedstrømsvirksomheten, mens oppstrømsvirksomheten er alene om assosiasjoner rundt eksempelvis sosialt ansvar, arbeidsmiljø og oljesøl.

Denne graden av samsvar mellom assosiasjonsnettverkene indikerer at forbrukeren i stor grad er klar over sammenhengen mellom Statoilselskapet og Statoils produkter. Men resultatene indikerer også at mye av det som utgjør produktet for forbrukeren, nemlig utvalg av varer, bensinpris, bilvask og kaffeavtaler ikke assosieres med Statoil som konsern, og at visse forhold på konsernnivå som oljesøl, arbeidsforhold og korrupsjon ikke assosieres med nedstrømsvirksomheten.

TNS Gallup undersøkte på vegne av Statoil i 2007 kjennskap og assosiasjoner til Statoil og Hydro merkene i Russland og USA i forbindelse med fusjonen av selskapene. Resultatene viste blant annet at detaljhandel -virksomheten økte kjennskapen til Statoilselskapet drastisk. I de områdene Statoil hadde bensinstasjoner kjente opp til halvparten til merket, mens i områder uten var kjennskapen rundt 7-8 %. Nesten halvparten av de som kjente til Statoil fra før assosierte selskapet med Norge, trolig på grunn av detaljhandel – virksomheten, for Hydro var tallet 21 %. (TNS Gallup 2007, Statoil Baseline Survey)

Disse resultatene indikerer at assosiasjoner fra produktene til selskapet er viktigere enn assosiasjoner fra selskapet til produktene. Dette virker fornuftig da vi kan anta at forbrukere i større grad vil ha kjennskap og kunnskap til selve produktet enn selskapet bak produktet.

#### **6.4 Involvering:**

Dette punktet kommer i utgangspunktet ikke til anvendelse i modellen, da dette gjelder kun dersom forbrukeren ikke har noen assosiasjoner mellom selskap og produkt. Det diskuteres likevel kort fordi det er en sentral begrunnelse for neste punkt, - grad av anstrengelse.

Forbrukernes involveringsgrad vil som ved alle andre produkter variere med viktigheten av kjøpet hos den enkelte forbruker. Forbrukere som bruker bilen mye vil for eksempel være mer involvert i valg av bensinstasjoner enn de som ikke har bil eller bruker denne sjelden. Statoils

egne undersøkelser viser at de som bruker bilen mer enn en time hver dag står for 22% av kundegrunnlaget og 34% av alle besøk. Disse er også mer opptatt av drivstoffpriser, bilvask, kaffeavtaler og utvalget av mat (Statoil 2007). Denne kundegruppen vil være mer involverte enn de som bruker bilen mindre. Bensin og diesel er homogene varer, og svært få forbrukere vil mene at det er forskjell på bensinen fra Statoil og Shell eller Esso. Selv om flere selskaper har forsøkt å differensiere sitt drivstoff, som Shell med sin V-power viser undersøkelser at bare 4-9 % av forbrukerne faktisk tror at det er forskjell på bensin fra ulike leverandører (McEwen 2007).

Behovene som ligger til grunn for et besøk på en bensinstasjon er enten sult, tørst, behov for drivstoff på bilen, eller annet nødvendig vedlikehold. Dette er behov som oppstår mer eller mindre tilfeldig, og valget av bensinstasjon skjer ofte ut ifra bekvemmelighetshensyn, altså hvilken som er nærmest (Interbrand 1999).

Prisene på drivstoff er også et populært samtaletema, og valget kan også skje på grunn av dette. Men også her vil de ulike kjedene som oftest logge seg svært likt. Et viktig aspekt som kan tenkes å ha betydning er bonuskort. De fleste kjedene tilbyr kredittkort som gir rabatter på deres stasjoner. Dersom forbrukeren har et slikt bonuskort vil han eller hun velge den aktuelle kjeden så langt det lar seg gjøre, men også her kan vi forvente at lokalisering spiller en stor rolle for å avgjøre hvilke stasjons bonusprogram en velger (Interbrand 1999).

Konklusjonen blir at forbrukeren i de fleste tilfeller vil være lite involvert i valg av bensinstasjon, men at forbrukere som tilbringer mye tid i bilen og på veien vil være mer involverte enn andre.

### ***6.5 Grad av anstrengelse***

Som diskutert i forrige punkt vil mange av forbrukerne være lite involverte, dermed sier teorien at de i liten grad vil anstrenge seg i prosessen. Det foregår således ingen kognitiv prosess før kjøpet der en evaluerer og velger mellom ulike alternativer, men valget blir avgjort på andre faktorer som for eksempel følelser, tilgjengelighet, heuristikker eller gode inntrykk fra reklame og kommunikasjon.

Undersøkelser viser at visuell identitet og nærmiljøet rundt en bensinstasjon er en viktig for å tiltrekke seg kunder, og at Statoil scorer høyt på denne faktoren (Interbrand 1999).

Heuristikken representativitet kan være aktuell når forbrukeren skal velge bensinstasjon. En vil ha en viss prototype som en sammenligner de ulike kjedene med. Her er det rimelig å anta at de fleste kjedene vil oppfattes som relativt like, med små variasjoner i vareutvalg og service.

I følge Statoils egne undersøkelser skiller de som tilbringer mer enn en time daglig i bilen seg signifikant ut fra resten ved at de er mer opptatt av service, utvalg og priser og bruker mye mer tid på bensinstasjoner. Disse er mer involverte i produktet og vil dermed i større grad anstrenge seg i prosessen. Her vurderes de forskjellige stasjonene og kjedene opp mot hverandre etter bestemte kriterier og forbrukeren velger ut fra sine forventinger til hvordan de scorer på de forskjellige kriteriene. Disse 22 % står for over tredjedelen av omsetningen til Statoils bensinstasjoner, og det er dermed naturlig å diskutere disse for seg selv.

## ***6.6 Diagnostisk verdi***

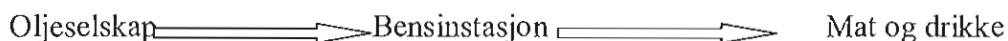
Som allerede nevnt er det en stor grad av samsvar i assosiasjonsnettverkene til opp og nedstrømsvirksomheten i Statoil. Dette er en indikasjon på at forbrukerne er klar over sammenhengen mellom Statoil som selskap og Statoil som produkt i form av deres bensinstasjoner. Denne sammenhengen kan påvirkes av Statoils valg av merkearkitektur.

Det er god grunn til å anta at graden av kongruens mellom Statoil som olje og gass-selskap og Statoil bensinstasjoner vil være høy. I tillegg til likheten i assosiasjonsnettverkene vil denne sammenhengen være meget innarbeidet hos forbrukere. Grunnen til dette er at sammenhengen har eksistert lenge, og er svært vanlig. Alle de store oljeselskapene som ExxonMobil, Shell, BP og Total driver egne bensinstasjoner over hele verden. På samme måte er nesten alle bensinstasjoner eid av store oljeselskaper.

Dersom bensinstasjonen brytes ned i flere kategorier kan vurderingen bli noe annerledes. Det vil mest sannsynlig være slik at det er drivstoff, oljer og smøremidler som har den klareste sammenhengen med olje og energiselskaper hos forbrukeren. Det er logisk at et oljeselskap kan foredle råvarer og selge slike produkter. I forhold til bilvask og bildeler kan det være at denne sammenhengen blir noe svakere, men fortsatt er det rimelig å anta at sammenhengen er

til stede hos forbrukeren, der du får kjøpt drivstoff til bilen er det logisk at de også selger andre nødvendigheter.

Når det gjelder mat og drikke, som står for over halvparten av besøk på Statoilstasjoner i Norge (TNS Gallup 2007) er det grunn til å diskutere hvor stor grad av sammenheng det er mellom et olje og energiselskap og salg av hurtigmat og kaffe. I utgangspunktet skulle en ikke forvente at forbrukeren så noen logisk sammenheng mellom disse. Dette er imidlertid noe de aller fleste bensinstasjoner tilbyr og har blitt en del av det forbrukeren forventer av produktet, dermed kan også dette oppfattes som en klar sammenheng.



### ***6.6.1 Er assosiasjonene diagnostiserende?***

Selv om det er en høy grad av kongruens er det grunn til å vurdere om selskapsassosiasjonene er diagnostiserende for produktet.

Det er grunn til å tro at assosiasjonene som kommer frem i oppstrømsdelen som knytter seg til erfaring, kunnskap og størrelse kan gi verdifull input på produktnivå. Selskapet har drevet med olje og energi lenge og er kunnskapsrike på dette området. Salg av olje og drivstoff er vanlig for oljeselskaper, og assosiasjonene tilknyttet dette kan gi forbrukerne bedre inntrykk av produktet.

Når det gjelder salg av mat og drikke vil selskapsassosiasjonene være mindre diagnostiserende. Det er ingen grunn til at et olje og energiselskap skal være bedre enn noen andre på disse områdene. Siden primærassosiasjonene til Statoilselskapet er bensinstasjoner og drivstoff og assosiasjonene til mat og drikke kommer lenger ut i nettverket kan vi konkludere med at selskapsassosiasjonene i stor grad er diagnostiserende for produktet når forbrukeren er ute etter drivstoff eller smøreoljer til bilen sin. Når forbrukeren er ute etter en kjapp matbit eller kaffe er selskapsassosiasjonene mindre diagnostiserende. Selv om Statoil er kunnskapsrike og flinke innen olje og energi, er det vanskelig å se for seg hvordan dette skal si noe om kvaliteten på kaffen eller burgeren.

## **6.7 Risiko**

For de mest involverte kundene vil risiko bli den avgjørende faktoren for å bestemme graden av overføring mellom omdømme og produktevaluering. Det å stoppe på en bensinstasjon er en relativt ukomplisert affære, og det er vanskelig å se for seg den store risikoen det skulle medføre. Et mulig punkt er kvaliteten på drivstoffet, en kan tenke seg at dårlig drivstoff kan skade motoren på bilen og dermed utgjøre en funksjonell og finansiell risikofaktor. Når det er sagt vil noe slikt inntreffe svært sjelden, og forbrukerne ser i svært liten grad noen kvalitetsforskjeller mellom de ulike merkene.

Et annet risikomoment kunne være sosial risiko ved å bruke en stasjon som har veldig dårlig omdømme, for eksempel på grunn av forurensning eller korrupsjon. Men også her vil virkningen være svært liten. For det første kommer ikke assosiasjoner tilknyttet slike ting frem i assosiasjonsnettverket for produktene, og for det andre er det en kjøper på en bensinstasjon lite synlig. En kan ikke se hvilket bensinmerke en har på tanken, eller hvor en har kjøpt bilvask, vindusviskere eller lyspærer. En må også være til stede for å vite hvor en har kjøpt kaffe eller lunsj. I motsetning til mer håndfaste produkter som biler eller mobiltelefoner er det altså vanskelig å se hvilket merke andre forbrukere har valgt. Dermed trenger heller ikke forbrukeren føle at han eller hun måtte kunne forsvare kjøpet av det aktuelle merket for andre.

## **6.8 Konklusjon fra modellen**

Konklusjonen ut ifra modellen blir at overføringen mellom Statoils omdømme og deres produkter er liten, både for de uinvolverte og de involverte forbrukerne. Flesteparten av Statoils kunder er lite involverte og vil anstrenge seg i minst mulig grad i kjøpsprosessen. Enkle tommelfingerregler slik som representativitet og tilgjengelighet blir avgjørende i valg av bensinstasjon, selskapets omdømme spiller liten eller ingen rolle i denne prosessen.

*Under innspurten av arbeidet med utredningen kom jeg over et eksempel under en nyhetssending på Tv2 som på en litt underfundig måte kan illustrere at man har en lav grad av involvering i sitt valg av bensinstasjoner. Den aktuelle episoden utspant seg i Alta hvor Statoil hadde ranskurs for sine ansatte og hadde leid inn en fiktiv raner som skulle "rane" bensinstasjonen for at de ansatte skulle få øve seg på en slik situasjon. Raneren stormet*



imidlertid inn og ranet feil bensinstasjon, en Esso-stasjon i nærheten, noe de Esso-ansatte opplevde som svært dramatisk.

For den delen av Statoils kunder som bruker mye av sin tid i bilen og på veien, er det rimelig å anta en større grad av involvering og dermed også anstrengelse bak valget av stasjon. Her vil det være Statoils egenskaper tilknyttet vareutvalg, service, priser og lokalisering som vil være avgjørende. En involvert forbruker vil veie de forskjellige egenskapene opp mot hverandre og foreta et mer gjennomtenkt valg. Det vil imidlertid være liten risiko forbundet med valget av bensinstasjon. Det er lett å bytte dersom en ikke er fornøyd og det er vanskelig for andre å identifisere hvilken stasjon en bruker. Den lave graden av risiko gjør at forbrukeren i liten grad vil knytte vurderingen opp mot Statoil som selskap og omdømme får liten betydning for forbrukerens valg.

### 6.9. I virkeligheten

En sammenligning av Statoils omdømmetall på konsernnivå og antall kundebesøk på deres bensinstasjoner kan gi en indikasjon på hvorvidt modellens prediksjon stemmer med virkeligheten. Statoil foretar egne omdømmemålinger, som skiller seg litt fra RepTrak og RQ. Her sammenlignes både Statoils egne målinger og RepTrak med tall for antall kundebesøk på Statoils bensinstasjoner.

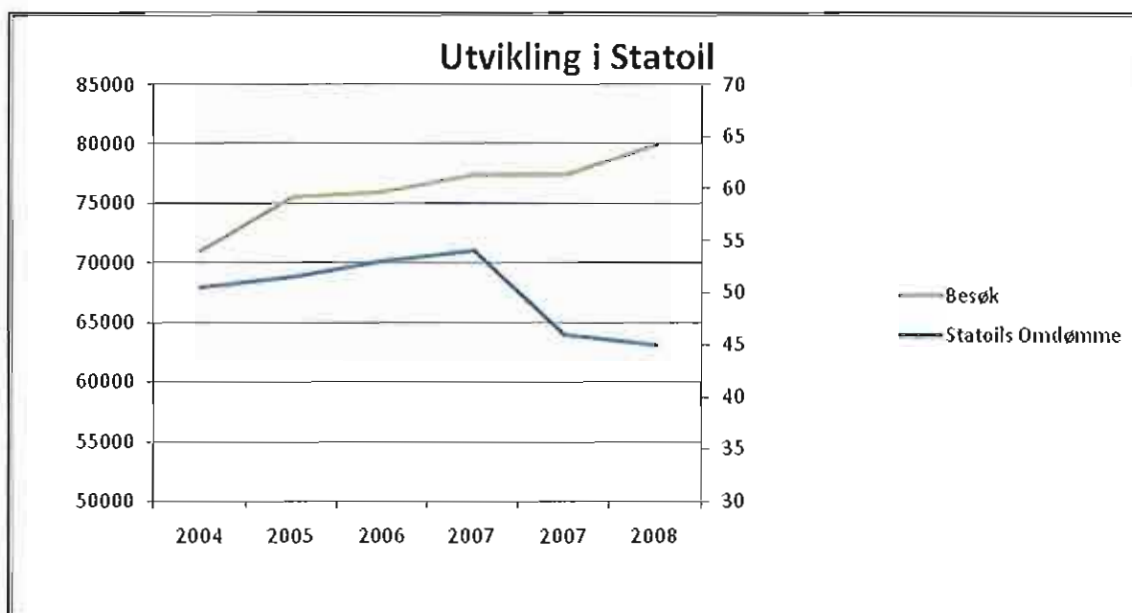


Fig. 12: Utvikling i Statoils omdømme (fra egne målinger) og besøk på Statoilstasjoner 2004-2008.

Statoils egne omdømmemålinger baserer seg på 7 dimensjoner som i stor grad samsvarer med RepTrak og RQ sine hegrepsvalg. Grafen viser at de har hatt en negativ utvikling med en stor nedgang i 2007. Grunnen til nedgangen er i følge Statoil selv mye negativ publisitet tilknyttet temaer som korrupsjon i Libya, Snøhvit- prosjektet og oljesandprosjektet i Canada. I samme periode viser Statoils egne kundetall at de har hatt en jevn økning i antall kunder. Det ser dermed ut til at tallene bekrefter modellens prediksjon, at Statoil ASAs omdømme har liten betydning for Statoils bensinstasjoner.

## **7 Diskusjon**

*Dette kapitlet vil ta opp kritiske vurderinger samt teoretiske og praktiske implikasjoner av modellen for omdømmets effekt på produktvurderingen. Den overordnede problemstilling er hvordan dette rammeverket stiller seg i forhold til eksisterende litteratur og hvordan det kan brukes i praksis.*

### **7.1 Teoretiske implikasjoner**

Rammeverket som kommer frem av denne oppgaven gir et helhetlig bilde av hvilke faktorer som påvirker betydningen av selskapers omdømme for forbrukeren i en kjøpsituasjon. Tidligere forskning har sett på disse faktorene enkeltvis, men ingen har satt alle disse i sammenheng tidligere. Det er vanskelig å fastslå omdømmets betydning ut ifra for eksempel merkarkitektur, involvering eller risiko alene. En vurdering av alle disse faktorene sammen kan gi et bedre grunnlag for å si noe om virkningen.

Rammeverket kan også gi innspill til videre studier av disse sammenhengene. Mange har tidligere sett på kongruens – begrepet i forbindelse med produktutvidelser og til en viss grad også i omdømme- sammenheng, men det finnes lite forskning på hvordan assosiasjonenes diagnostiske effekt påvirker sammenhengene.

Som det kom frem av flere av casene i oppgaven vil omdømme kunne ha en mye større effekt på produkter som selges gjennom et detaljistledd hvor forhandlinger med kjeder og butikker om vareutvalg og plassering vil være en viktig faktor for å avgjøre hvilke produkter forbrukeren faktisk får mulighet til å kjøpe. Særlig er dette viktig for produkter med lavere grad av anstrengelse og involvering der faktorer som utvalg og plassering i butikk vil spille en viktig rolle. Dette kan også gi innspill til undersøkelser omkring hvilke faktorer som påvirker omdømmets betydning i en B2B kontekst.

Som i Tines eksempel ser vi at stor medieeksponering kan påvirke faktorene og utfallet i modellen. I denne sammenheng ville det vært interessant å undersøke hvordan ulike medieoppslag påvirker forbrukeren både hva angår størrelse og type. For eksempel vil jeg

forvente at saker med direkte tilknytning til produktene spiller en viktigere rolle enn saker tilknyttet miljø, etikk og lederlønninger.

Sammenhengene i dette rammeverket bør også testes grundigere empirisk. Selv om de i stor grad er konsistente med litteratur på forbrukeratferd er det få studier som har vurdert dette i en omdømmekontekst.

## ***7.2 Praktiske implikasjoner***

I praksis er det flere områder hvor dette rammeverket kan hjelpe selskaper med å ta bedre beslutninger. Det første og mest åpenbare er at det kan gi et innblikk i hvor stor betydning omdømme har for forbrukeren når de skal vurdere selskapets produkter. Slik kunnskap kan hjelpe til å strukturere omdømmearbeidet i selskapet. Dersom forbrukerne legger liten eller ingen vekt på omdømme i produktvurderingen bør kanskje omdømmearbeidet rettes mot andre stakeholders, som for eksempel aksjonærer, rekruttering eller leverandører.

For det andre kan modellen vise hvordan forskjeller i merkearkitektur kan påvirke omdømmets betydning for forbrukeren. Dette kan være nyttig kunnskap for selskaper som skal foreta merkeutvidelser og gå inn i nye markeder. En kan ved å velge ulike merkearkitektur for sine produkter selv være med på å styre effekten av omdømme.

Selskaper kan dra nytte av et godt omdømme ved å bruke en monolittisk merkestrategi på nye produkter dersom det nye produktet samsvarer med ens tidligere produkter og en kan anta at selskapsassosiasjonene er diagnostiserende for det nye produktet. På samme måte kan selskaper som sliter med et dårlig omdømme redusere virkningen på produktene ved å bruke individuelle merkenavn. Slik reduserer en også risikoen for at et dårlig mottatt produkt påvirker selskapets omdømme negativt (Kotler & Keller 2009).

For det tredje kan dette rammeverket gi nyttig kunnskap for selskapers valg av markedskommunikasjon. Selskapet kan selv øke eller redusere effekten av omdømme ved å påvirke forbrukerens kunnskap og assosiasjoner mellom selskap og produkt. Som nevnt kan selskapet styre dette ved merking av produktene, men det finnes flere muligheter.

Selskaper kan bruke markedskommunikasjon for å styrke graden av diagnostisering eller øke involvering og risikooppfatning blant forbrukerne. Dersom selskapet vil øke effekten av sitt

omdømme for produktene kan de for eksempel kommunisere sin ekspertise på det aktuelle området, eller hvordan deres ekspertise og erfaring fra andre produkter kan overføres til akkurat dette produktet. En kan også øke involvering og risikooppfatning blant forbrukere ved å kommunisere viktigheten av det aktuelle produktet eller risikoen ved å velge feil produkt.

For det fjerde kan modellen hjelpe selskapet med allokering av markedsføringskostnader. Som vist i Statoils eksempel innledningsvis kan dette være av stor betydning. Hvorvidt en skal føre markedsføringskostnader på morselskap eller datterselskap er en aktuell problemstilling for mange selskaper.

En kan også dele inn markedsføring i produkt/merkerelatert og selskapsrelatert, hvor den første dreier seg mer om reklame og salgsfremmende kommunikasjon og den andre mer omdømmebyggende tiltak. Dette er relevant for produkt og lønnsomhetskalkyler i selskapet, hvor markedsføringskostnadene havner i et kostnadshierarki kan ha stor betydning for å bedømme produkters lønnsomhet.

Selskaper som Toyota og BMW har for eksempel noen reklamekampanjer som går på selskapsnivå og fokuserer på ting som miljø og kvalitet, men de har også produktspesifikke kampanjer, for eksempel for BMW X1 eller Toyota Rav4. Hvor stor del av selskapets utgifter tilknyttet omdømmebygging som bør fordeles over på produktene bør avhenge av hvor stor effekt omdømmet har på produktene.

### **7.3 Styrker og svakheter**

*Videre følger en diskusjon av modellen og oppgavens styrker og svakheter. Denne diskusjonen relateres til vurderinger rundt begrepene validitet og reliabilitet.*

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Selnes 1999). I en kvalitativ studie som denne er det ekstern validitet som er det mest sentrale, det vil i dette tilfellet si i hvor stor grad vi kan generalisere sammenhengene i modellen.

Reliabilitet handler om i hvilken grad resultatene kan etterprøves.

Den overordnede problemstilling er om modellen vil gi en god prediksjon for andre selskaper enn eksemplene i denne avhandlingen, og i lys av dette om andre forskere kan bruke samme modell og komme fram til de samme resultatene.

#### **7.3.1 Styrker**

En klar styrke med tanke på modellens validitet er at den er utarbeidet med utgangspunkt i eksisterende forskning på området. Alle sammenhengene i modellen er påvist i forskjellige studier og av forskjellige forfattere tidligere. Modellen bygger videre på forskningen til Brown og Daicin (1997), Gürhan-Canli og Batra (2004) og Berens et al. (2005) som identifiserte faktorene: assosiasjoner, risiko, merkearkitektur, involvering og kongruens i forbindelse med omdømmets effekt på produktene. Flere av disse faktorene var også Poiesz (1988) inne på.

Modellen samsvarer også med etablerte sammenhenger og litteratur innen forbrukeratferd og merkevarebygging, blant annet Keller (1993, 1998), Shiffman og Kanuk (2007), Barsalou (1985) og Aaker (1996). Det presenteres i liten grad nye teorier eller sammenhenger som ikke er utprøvd fra før.

Videre tør det påstås at modellen er intuitivt og fornuftig utformet. Det er ingen oppsiktsvekkende påstander eller teorier bak de påståtte sammenhengene, hverken fra meg eller fra forfattere av tidligere forskning.

Eksemplene som er brukt i oppgaven er fra forskjellige bedrifter, hva gjelder både størrelse, lokalisering og bransje. Dette bedrer resultatenes generaliserbarhet. I tillegg til dette er omdømmemålingene som brukes i de empiriske eksemplene anerkjente og etablerte internasjonalt.

Med hensyn på reliabilitet er det en styrke at modellen i stor grad samsvarer med de empiriske funnene for eksemplene som har vært vist. Ingen av eksemplene er valgt for å skulle stemme best mulig overens med modellen, valgene er tatt på basis av tilgjengelig informasjon knyttet til utviklingen i omdømme og salg.

Det forventes at andre forskere som skulle se på samme problemstilling i stor grad ville komme frem til de samme faktorene for bestemmelse av omdømmets påvirkning og at andre ville komme til samme konklusjon vedrørende de aktuelle eksemplene dersom de la det samme teoretiske rammeverket til grunn.

### **7.3.2 Svakheter**

En svakhet tilknyttet validitetsvurderingen er at sammenhengene i modellen ikke er testet på et større utvalg. Selv om de enkelte faktorene tidligere er testet i ulike studier har det ikke vært foretatt noe empirisk forskning på hvordan alle faktorene virker samtidig. Selv om modellen ser ut til å gi en god prediksjon for eksemplene i oppgaven er det fortsatt bare et fåtall bedrifter og ikke nok til å kunne fastslå at modellen faktisk kan generaliseres til å gjelde alle selskaper.

Det kan også være flere faktorer enn de som kommer frem av modellen som virker inn på problemstillingen. Dette kan være faktorer andre har forsket på som ikke ble identifisert i litteratursøket, eller andre ukjente faktorer som ingen har identifisert tidligere.

Som jeg også har vært inne på tidligere er det også grunn til å diskutere omdømmemålingenes validitet. Måten disse blir utført på kan påvirke utfallet noe som igjen gjør det vanskelig å kunne fastslå overføring av omdømme til produktene. Dersom omdømmemålingene i utgangspunktet gir feil inntrykk vil resultatene i de empiriske eksemplene gi liten verdi. Det finnes lite forskning på hvordan byttekostnader påvirker sammenhengene slik jeg har beskrevet.

Innen involveringens påvirkning i modellen finnes det også motstridende resultater. Maheswaran et al. (1992) sier i motsetning til Solomon et al. (2006), Shiffman og Kanuk (2007) og Berens et al. (2005) at lavere involvering fører til at omdømme spiller en større rolle. Begrunnelsen er at ved lav involvering har forbrukeren så lite kunnskap at en tar sine valg på grunnlag av selskapets omdømme alene. Personlig mener jeg det er lite fornuftig at en forbruker med høy grad av involvering skal legge mindre vekt på omdømme enn forbrukere med lavere grad av involvering, men selv om dette kun er en enkelt studie kan det gi grunn til å studere sammenhengen nærmere.

Et problem med modellen er at den ikke tar hensyn til mekanismer som foregår spesielt for produkter som selges gjennom et detaljistledd. I de tilfeller hvor forhandlinger mellom selskap og butikk bestemmer hvilke produkter forbrukerne får mulighet til å vurdere vil selskapets omdømme kunne ha mye større effekt enn hva modellen predikerer at det har for forbrukeren. Så selv om modellen i utgangspunktet skulle predikere riktig utfall, for eksempel at forbrukeren legger lite vekt på selskapets omdømme i produktvurderingen, så vil disse forholdene kunne gjøre at omdømmet likevel er svært viktig. Det hjelper ikke om forbrukeren legger lite vekt på et dårlig omdømme dersom det fører til at en ikke får mulighet til å kjøpe det aktuelle produktet i butikken.

En svakhet i oppgaven tilknyttet de empiriske eksemplene kan være tallene som er brukt for å illustrere utviklingen i salg av produktene. Det vil utvilsomt være mange eksterne faktorer som påvirker salg av Apple- produkter eller antall besøk på Statoils stasjoner.

Makroøkonomiske forhold, forbrukernes privatøkonomi, selskapenes markedsføring og konkurransesituasjon vil være viktige faktorer som påvirker selskapers omsetning uavhengig av deres omdømme. Kompleksiteten i en slik utvikling gjør det vanskelig å si noe eksakt om hvordan omdømme spiller inn, eller hvor stor effekten er.

Når det gjelder reliabiliteten i oppgaven er det ikke umulig at jeg har latt meg farge av mine antakelser og latt meg påvirke av teoretiske sammenhenger og forventninger til virkning i diskusjonen av de empiriske eksemplene. *"Spørsmålet er ikke hvorvidt forskeren påvirker prosessen, men hvordan"* (Malterud 1996). Etter lang tids arbeid og grundige studier av forskning og teorier innen et område kan en ubevisst vri informasjon for å passe bedre med sine antakelser.



## **8 Konklusjon**

Det er flere faktorer som påvirker overføringseffekten av et selskaps omdømme til forbrukerens vurdering av deres produkter. I første omgang må forbrukeren kunne identifisere selskapet bak produktet for at selskapets omdømme skal kunne påvirke beslutningsprosessen, dette kan skje gjennom produktets merkearkitektur eller forbrukerens assosiasjoner.

Videre vil grad av involvering og anstrengelse i produktvurderingen ha stor betydning. Mer involvering fører til mer anstrengelse og større vekt på informasjon rundt produktet, blant annet en vurdering av selskapet bak.

For at denne informasjonen skal ha noen innvirkning er det også nødvendig at den er relevant for å kunne vurdere egenskaper ved selve produktet. Til sist er det en risikovurdering som avgjør om det blir stor eller liten overføring fra selskapets omdømme til produkter. En vil legge større vekt på selskapets omdømme i situasjoner der en ønsker å redusere oppfattet risiko. Å kjøpe fra selskaper med godt omdømme kan gi en trygghet, akkurat som et dårlig omdømme kan gi ekstra usikkerhet.

Det finnes flere faktorer som kan endre virkningen av denne overføringen for produktenes suksess. Dette kan være byttekostnader, tilgjengelighet eller forhandlinger mellom selskap og detaljistledd. Dette gjør at selv om det kan sies noe om hvordan overføringen skjer, blir det ofte vanskelig å fastslå effekten for produktene i markedsandeler eller salg.

## ***Referanser***

- Aaker, D. & Keller, K., L. (1998) "The Impact of Corporate Marketing on a
- Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Anderson, J.R (1990), "*Cognitive Psychology and Its Implications*", Third Edition, New
- Apéria, T., Brønn P. S. & Schultz, M. (2004) "A Reputation Analysis of the Most Visible Companies in the Scandinavian Countries" *Corporate Reputation Review*; Fall 2004; 7, 3;s. 218
- Aqueveque, C. & Ravasi, D. (2006) "Corporate Reputation, Affect, and Trustworthiness: An Explanation for the Reputation- Performance Relationship. *Reputation Institute*
- Arnould, E., J., Price, L., L. & Zinkhan, G., M. (2004) "Consumers" McGraw-Hill.
- Bansal, P. & Graham, M., E. (2007) "Consumers' Willingness to Pay for Corporate Reputation: The Context of Airline Companies", *Corporate Reputation Review* Volume 10 Number 3, 2007
- Barsalou, L., W. (1983). "Ad hoc categories". *Memory & Cognitions*, 11 (3), 211–227.
- Barsalou, L., W. (1985). "*Ideals, Central Tendency, and Frequency of Instantiation as Determinants of Graded Structure in Categories*". *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11 (October), 629–54.
- Becker-Olsen, K., L. Cudmore, B., A. Hill, R., P. (2005) "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research*, Vol 59, 46-53.
- Berens, G., van Riel, C. B.M. og van Bruggen, G. H. (2005): *Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance*. *Journal of Marketing* Vol. 69 (juli), 35 – 48.
- Bhat, S.& Srinivas K. R. (2001), "The Impact of Parent Brand Attribute Associations and Affect on Brand Extension Evaluation" ,*Journal of Business Research*, 53 (3), 111–22.
- Bromley, D, B. (2000) "Psychological aspects of corporate identity, image and reputation", *Corporate reputation review*, 3: 240-252.
- Broniarczyk, S. M. & Alba, J. W. (1994), "The Importance of the Brand in Brand Extensions," *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 214–28.

- Brønn, P., S & Ihlen, Ø. (2009) "Åpen eller innadvent – omdømmebygging for organisasjoner" Gyldendal Akademisk, 1. utg. 2009-12-07
- Brown, T. J. & Dacin, P. A. (1997): *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*. Journal of Marketing Vol. 61 (Januar),68-84
- Brown, T. J. (1998) "Corporate associations in marketing: antecedents and consequences" *Corporate reputation review*, 1 (3):215-234
- Carnana, A. (2004) "The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony" *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 12 Issue 3, p256-268
- Churchill, G., A. & Iacobucci, D. (2005) "Marketing Research" 9<sup>th</sup> ed. Thompson 2005.
- Collins, A.M and Loftus, E.G. (1975), "A Spreading- Activation Theory of Semantic Company's Brand Extensions" *Corporate Reputation Review*, Vol 1 nr 4
- Czellar, S. (2003) "Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions" *Intern. J. of Research in Marketing* 20 (2003) 97–115
- Dawar, N. (1996) "Extensions of Broad Brands: The Role of Retrieval in Evaluations of Fit." *Journal of Consumer Psychology* (Lawrence Erlbaum Associates) 1996, Vol. 5 Issue 2, p189
- Devine, I. & Halpern, P. (2001) "Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation" *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1, 2001, s. 42-49
- Dowling, G., R.(2002) "Creating corporate reputations: identity, image, and performance" Oxford university press
- Edwards C. D., (1968) *"The meaning of quality"*, Quality Progress. Erlbaum Associates.
- Fombrun, C. J. and Rindova, V. (1994) 'Who's tops? Reputational audits as institutional assessments of performance', Working Paper, NewYork University, Leonard N. Stern School of Business.
- Fombrun, C., J. & van Riel, C., B.,M.(2004) "Fame and Fortune – how successful companies build winning reputations" Prentice Hall 2004

- Fombrun, C., Shanley, M. "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy" *Academy of Management Journal*; Jun 1990; 33, 2, s. 233
- Fombrun, C.J., Gardberg, N. A. & Sever, J. (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation," *Journal of Brand Management*,
- Gürhan-Canli, Z. & Batra, R. (2004), "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk," *Journal of Marketing Research*, 41, 197–205.
- Hem, L., E. & Iversen, N. (2004) "Perspektiver på merkevareledelse", Fagbokforlaget.
- Henderson, G., R, Iacobucci, D. & Calder, B. J. (1998)"Brand diagnostics: Mapping branding effects using consumer associative networks" *European Journal of Operational Research* 111 (1998) 306±327
- Hoyer, W., D. & MacInnis, D. (2007) "Consumer Behaviour" 4<sup>th</sup> ed. Houghton Mifflin.
- Jain, K. & Srinivasan, N. (1990), "An Empirical Assessment of Multiple Operationalizations of Involvement," *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, 594–602.  
*Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (4). 689-699.
- Keller, K., L. (2003) "Building, Measuring and Managing Brand Equity" 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall
- Klemperer, P. (1987) 'Markets with consumer switching costs', *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, pp. 375–394.
- Kotler, P. & Keller, K., L. (2009) "Marketing Management" 13th ed. Pearson International.
- Madrigal, R. (2000), "The Role of Corporate Associations in New Product Evaluation," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 27, 80–86.
- Malterud, K. (1996) "Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring" Tano Aschehoug., 1996
- McEwen, W., J. (2007) "Whatever Happened to the "Service Station"?", *Gallup management Journal* 13 December 2007

- Pitta, D. A. & Katsanis, L.P. (1995) "Understanding brand equity for successful brand extension", *Journal of Consumer Marketing*, Volume: 12 Issue: 4 s. 51 - 64
- Poiesz, T., B. (1989) "The Image Concept and Its Place in Consumer Psychology" *Journal of Economic Psychology* 10 (1989) 457-472  
Processing", *Psychology Review*, Vol.83.
- Rose, C. & Thomsen, S. (2004). "The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence". *European management journal*, 22(2) 201-210
- Ratneshwar, S., Barsalou, L., W., Pechmann, C., Moore, M. (2001) "Goal-Derived Categories: The Role of Personal and Situational Goals in Category Representations" *Journal of Consumer Psychology*, 10 (3), 147-157
- Sabate, J.M. d.I.F. & Puente, E. d. Q. (2003): "Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature", *Corporate Reputation Review* 6(1), s. 47-57
- Salinas, E. M. & Pérez, J. M. P. (2009) "Modeling the brand extensions' influence on brand image" *Journal of Business Research*, Volume 62, Issue 1, January 2009, Pages 50-60
- Selnes, F. (1999) *Markedsundersøkelser*. 4 utg. Tano Aschehoug.
- Sen, S. & Bhattacharya, C.B. (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research*, 38 (May), 225-43.
- Shapiro, C. (1983) "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No. 4 (Nov., 1983), pp. 659-680
- Shiffman, L., G. & Kanuk, L., L. (2007) "Consumer Behaviour" 9th ed. Prentice Hall
- Silverstein, B. (2007) "Pumping energy into gasoline branding" *Brandchannel.com* oct 2007
- Simonsen (2009), [www.kommunikasjon.no](http://www.kommunikasjon.no) vist 28.09.09
- Skowronski, J., J. & Carlston, D., E. (1987), "Social Judgment and Social Memory: The Role of Cue Diagnosticity in Negativity, Positivity, and Extremity Biases,"

Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hogg, M. (2006) "Consumer Behaviour – A European perspective" 3. Ed. Prentice Hall.

Srivastava, M. & Kamdar, R., M. (2009) "Brand Image Formation as a Function of Involvement and Familiarity" *Paradigm*; Jan-Jun 2009; 13, 1; s. 84

Steenkamp J. –B.E.M., (1989) "*Product quality*", Assen/Maastricht

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

Van Riel, C.,B., M. & Fombrun, C., J. (2007) "Essentials of Corporate Communication" Routledge.

Wyer Jr., R.S, Srull, T.K (1989), "*Memory and Cognition in Its Social Context*", Lawrence York, Freeman.

### ***Internettkilder:***

Apeland Informasjon (2009) "RepTrak Norge 2009"

[http://www.apeland.no/RepTrakNorge2009\\_Fakta\\_og\\_hovedfunn.pdf](http://www.apeland.no/RepTrakNorge2009_Fakta_og_hovedfunn.pdf)

Dagens Næringsliv (2005) "Alt om Tine-saken", [www.dn.no](http://www.dn.no), Publisert: 21.02.2005, Vist 23.11.09

Dagens Næringsliv (2009) "Kaster ut Tine-produkter" NTB, Publisert: 03.02.2009, [www.dn.no](http://www.dn.no), Vist 28.11.09.

Dagens Næringsliv (2009) "Rått fra Reitangruppen", [www.dn.no](http://www.dn.no), Publisert: 29.08.2009, Vist 23.11.09

Dagens Næringsliv (2009) "Supermarkedkjempen topper konsensus" Av Arne Lunde, [www.dn.no](http://www.dn.no), Publisert 12.11.09, Vist 23.11.09

Honda (2009) Diverse årsrapporter: [www.honda.com](http://www.honda.com)

Johnsen (2005) "Tine har surnet som merkevare" Dagsavisen 18. februar 2005. [www.dagsavisen.no](http://www.dagsavisen.no), Vist 15.11.09.

Kampanje.no "Tine faller som en stein i omdømme-måling" [www.kampanje.no](http://www.kampanje.no), Publisert: 11.05.2005, Oppdatert: 29.05.2007, Vist 23.11.09.

PWC.com, Vist 12.10.09 <http://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/brand-reputation/corporate-brand-reputation-corporate-social-responsibility.jhtml>

The Reputation Institute (2004) "Tine har Norges beste omdømme", Pressemelding 2. juni 2004, [www.apeland.no](http://www.apeland.no), Vist 23.11.09

Tine, (2001-2009), Årsrapporter; [www.tine.no](http://www.tine.no)

VG (2009), "4 av 10 Dnb kunder er misfornøyde"  
<http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=574513>

[www.statoil.com](http://www.statoil.com)

[www.apple.com](http://www.apple.com)

[www.walmart.com](http://www.walmart.com)

### ***Andre dokumenter:***

Brand Cognition (2007) "Brand value assessment" Helge Thorbjørnsen & Magne Supphellen

Hermann, S. & Apergis, A. (2007) "Statoil Baseline Survey – Russia. USA"

Interbrand (1999) "Brand value assessment of the Statoil Brand" Interbrand Newell and Sorell

Statoil (2007) "Marketing plan, Norway 2007 – Work in progress"

Statoil (2008) "Corporate Reputation Norway – 2008"

Statoil 2007 (2007) "Hvordan forsterke en sterk posisjon"

TNS Gallup (2007) "Statoil Marketing Mix Model"

