

# Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet som en avslutning på det toårige mastergradstudiet ved Trondheim Økonomiske Høgskole innen fordypningsområdet markedsføring. Hovedhensikten med denne avhandlingen har vært å se på temaet merkeposisjonering i forhold til det å bygge en posisjon i forbrukernes bevissthet. Arbeidet med denne oppgaven ble gjort våren 2009 og omfanget på avhandlingen var 30 studiepoeng.

Arbeidet med oppgaven var både lærerikt og spennende. Det har gitt stor innsikt i et fagfelt som svært få kjenner noe særlig til, men som blir stadig mer relevant. Forfatterens personlige interesse for fagområdet har også vært en stor motivasjonskilde under arbeidet med oppgaven.

Det rettes en stor takk til vår veileder professor Magne Supphellen ved Norges Handelshøyskole for gode innspill og rettleiding under perioden med masteroppgaven. Hans kunnskap og engasjement innen fagfeltet har vært til stor inspirasjon. Samtidig rettes det også en takk til bedriftene som deltok i undersøkelsen, samt de som tok seg tid til å lese korrektur.

Trondheim, 27. mai 2009

---

Kim Stian Bråstad

---

Rune Godtland

# Sammendrag

Denne masteravhandlingen tar for seg temaet merkeposisjonering. Avhandlingen tar utgangspunkt i to forskningsspørsmål, *hvilke sentrale perspektiver på merkeposisjonering eksisterer i faglitteraturen?* og *hvilke perspektiver på merkeposisjonering gjør seg gjeldende i norske bedrifter?* Den har derfor fått tittelen *Merkeposisjonering i norske bedrifter og i faglitteraturen: En komparativ analyse*. Målet med avhandlingen har vært å sammenligne de mest sentrale perspektivene på merkeposisjonering i faglitteraturen med posisjoneringstankegangen som eksisterer i norsk næringsliv.

Merkeposisjonering er et fagområde som har hatt en sterkt utvikling de siste tiårene og er et sentralt tema i forbindelse med merkevarebygging. Det finnes flere perspektiver på merkeposisjonering i faglitteraturen, og de mest sentrale av disse perspektivene besvarer avhandlingens første forskningsspørsmål. Dette er perspektivene til forfatterne Jean Noël Kapferer, Al Ries og Jack Trout, Kevin Lane Keller, David A. Aaker og Magne Supphellen.

Avhandlingens andre forskningsspørsmål ble besvart på bakgrunn av en empirisk studie. Gjennom en kvalitativ og kvantitativ spørreundersøkelse ble det samlet inn data fra 67 av Norges 500 største bedrifter. Studien har avdekket en rekke interessante funn om hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering. Inntrykket er at bedriftene ennå har en del å lære om hvordan de posisjonerer sine merker, og resultatene viser at de fleste forstår og anvender mange av prinsippene som går igjen i faglitteraturen.

Funnene fra den empiriske undersøkelsen ble videre sammenlignet med de teoretiske perspektivene fra faglitteraturen. Det ble lagt vekt på hvilke styrker og svakheter bedriftene har i forhold til teorien, og som en avslutning blir det presentert noen oppsummerende retningslinjer for posisjonering.

Dette er den første studien som gjøres på dette området og denne avhandlingen kan ses på som et innledende forskningsarbeid for fremtidige studier. Konklusjonen er at det trengs mer forskning for å kunne si noe mer konkret om norske bedrifters posisjoneringstankegang sett i sammenheng med faglitteraturen.

# Abstract

This master thesis is about the topic brand positioning. The thesis builds on two research questions, *what kind of important perspectives exists on brand positioning in the scientific literature?* and *what kind of perspectives exists on brand positioning among Norwegian enterprises?* The thesis is thus named *Brand positioning in Norwegian enterprises and in scientific literature: A comparative analysis*. The goal with this thesis is to compare the most important perspectives on brand positioning in the scientific literature with the mindsets on brand positioning that exists in the Norwegian business life.

Brand positioning is a research field that has evolved strongly over the past decades, and it is an important topic in the field of branding. There exists several perspectives on brand positioning in the scientific literature, and the most important ones reply to the first research question of this thesis. There are chosen five perspectives by the authors named Jean Noël Kapferer, Al Ries and Jack Trout, Kevin Lane Keller, David A. Aaker and Magne Supphellen.

The second research question of this thesis is answered by an empirical study. Through a qualitative and quantitative survey there was gathered data from 67 out of the 500 largest companies in Norway. The study revealed a number of interesting findings about how Norwegian enterprises think brand positioning. The impression was that the companies still have a lot to learn about how to position their brands and the results shows that most of them understand and uses a lot of the principles from the scientific literature.

The findings from the empirical investigation were compared with the theoretical perspectives from the scientific literature. The company's strengths and weaknesses compared to the theory were emphasized, and as a closure there will be presented some summarized guidelines on brand positioning.

This is the first study to be conducted on this area and this thesis can be seen as an introductory research work for further studies. The conclusion of this thesis is that there must be done more research to determine how the positioning mindsets among Norwegian enterprises compare to the scientific literature.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Sammendrag.....	2
Abstract.....	3
Figurliste .....	7
1 Innledning .....	8
1.1 Formålet med oppgaven.....	8
1.2 Aktualisering av temaet .....	8
1.3 Forsknings spørsmål .....	9
1.4 Teoretisk tilnærming.....	9
1.5 Metodisk tilnærming.....	10
1.6 Avgrensning av oppgaven.....	10
1.7 Avhandlingens oppbygning.....	10
2 Posisjonerings teori .....	12
2.1 Innledning teori.....	12
2.1.1 Prosessbeskrivelse.....	12
2.1.2 Begrepet merkeposisjonering .....	13
2.1.3 Merkeposisjoneringens utvikling.....	13
2.1.4 Merker .....	14
2.1.5 Presentasjon av de ulike perspektivene på merkeposisjonering .....	15
2.2 Jean-Noël Kapferer sitt perspektiv på merkeposisjonering.....	16
2.2.1 Hva er posisjonering?.....	16
2.2.2 Hva trengs for å posisjonere? .....	16
2.2.3 Hvordan posisjonere?.....	20
2.2.4 Hva resulterer posisjoneringen i?.....	22
2.3 Al Ries og Jack Trout sitt perspektiv på merkeposisjonering .....	23
2.3.1 Hva er posisjonering?.....	23
2.3.2 Hva trengs for å posisjonere? .....	24
2.3.3 Hvordan posisjonere?.....	25
2.3.4 Hva resulterer posisjonering i? .....	29
2.3 Kevin Lane Keller sitt perspektiv på merkeposisjonering .....	29
2.3.1 Hva er posisjonering?.....	29
2.3.2 Hva trengs for å posisjonere? .....	30
2.3.3 Hvordan posisjonere?.....	31
2.3.4 Hva resulterer posisjonering i? .....	35
2.4 David A. Aaker sitt perspektiv på merkeposisjonering .....	37

2.4.1	Hva er posisjonering?.....	38
2.4.2	Hva trengs for å posisjonere? .....	38
2.4.3	Hvordan posisjonere?.....	41
2.4.4	Hva resulterer posisjonering i? .....	44
2.5	Magne Supphellen sitt perspektiv på posisjonering .....	45
2.5.1	Hva er posisjonering?.....	45
2.5.2	Hva trengs for å posisjonere? .....	46
2.5.3	Hvordan posisjonere?.....	48
2.5.4	Hva resulterer posisjonering i? .....	49
2.6	Oppsummering og sammenligning av perspektivene .....	50
2.7	Sentrale varianter .....	51
2.7.1	McKinseys merkeposisjoneringsmodell.....	51
2.7.2	Utvikling av merkeimage .....	53
3	Metodiske tilnærminger .....	55
3.1	Forskningsdesign .....	55
3.2	Datainnsamling .....	57
3.2.1	Utforming av spørreskjemaet .....	57
3.2.2	Operasjonaliseringer .....	58
4	Studiens empiriske funn.....	61
4.1	Datamaterialets reliabilitet .....	61
4.2	Kvantitativ analyse .....	62
4.2.1	Utvalget .....	62
4.2.2	Krysstabeller .....	65
4.2.3	Holdninger til posisjonering .....	69
4.2.4	Forventede effekter av posisjonering .....	71
4.2.5	Kompleksitet og merkevarefokus .....	73
4.3	Kvalitativ analyse .....	74
4.3.1	Bedriftenes responser utover valg av posisjoneringsmodell .....	74
4.3.2	Tidsbruk i forhold til posisjonering .....	79
4.3.3	Kriterier for suksessfull merkeposisjonering.....	80
4.3.4	Hovedfunn det bør jobbes videre med .....	81
5	Diskusjon: Sammenstilling av teori og empiri.....	83
5.1	Datamaterialets validitet.....	83
5.2	Likheter .....	84
5.3	Ulikheter.....	84
5.4	Styrker og svakheter i bedriftenes posisjoneringsarbeid.....	85
6	Konklusjon på avhandlingen.....	87

7 Referanseliste .....	88
Vedlegg 1: Spørreskjema.....	92
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til respondentene.....	100

## Figurliste

Figur 1: Identitetsprismet.....	18
Figur 2: Kapferers posisjoneringsdiamant .....	21
Figur 3: Identitet og image.....	22
Figur 4: Ries og Trouts posisjoneringsmodell .....	24
Figur 5: Kellers merkeverdipyramide.....	33
Figur 6: Merkeidentietsmodellen .....	43
Figur 7: Merkekapital .....	44
Figur 8: Eksempel på assosiasjonsnettverk for Coca-Cola.....	47
Figur 9: Supphellens merkeverdipyramide.....	49
Figur 10: Merkekapitalelementer .....	52
Figur 11: Utvikling av merkeimage .....	53

## Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av perspektivene .....	51
Tabell 2: Utvalgsstørrelse .....	62
Tabell 3: Respondentene fordelt etter alder .....	63
Tabell 4: Respondentene fordelt etter næring .....	63
Tabell 5: Respondentene fordelt etter merkeperspektiv .....	64
Tabell 6: Respondentene fordelt på type stilling.....	64
Tabell 7: Respondenter fordelt på antall ansatte i salgs-/markedsavdeling.....	64
Tabell 8: Respondenter fordelt på totalt antall ansatte i bedriften .....	65
Tabell 9: Respondentene fordelt på type merke og merkeperspektiv .....	65
Tabell 10: Respondenter fordelt på type næring og merkeperspektiv.....	66
Tabell 11: Respondentene fordelt på antall ansatte på salg/markeds og merkeperspektiv .....	67
Tabell 12: Respondentene fordelt på antall ansatte totalt og merkeperspektiv .....	67
Tabell 13: Respondentene fordelt på resultatgrad og merkeperspektiv .....	68
Tabell 14: Respondentene fordelt på markedsandel i dag og merkeperspektiv.....	68
Tabell 15: Respondentene fordelt på markedsandel for tre år siden og merkeperspektiv.....	69
Tabell 16: Holdninger til posisjonering .....	71
Tabell 17: Forventede effekter av posisjonering.....	72
Tabell 18: Kompleksitet og merkevarefokus .....	73

# 1 Innledning

## 1.1 Formålet med oppgaven

Merkeposisjonering er et relativt nytt fagfelt og det finnes flere perspektiver om hvordan et merke best mulig kan posisjoneres i bevisstheten til forbrukeren. Altså hvordan kunden påvirkes til å velge et bestemt merke fremfor et annet. Formålet med denne avhandlingen er å presentere noen normative modeller fra faglitteraturen og sammenligne disse med norsk praksis.

## 1.2 Aktualisering av temaet

Globalisering, ny teknologi, hard konkurranse, skiftende kundebehov, samt økonomiske og politiske endringer, utfordrer virksomhetene på nye måter. Bedrifter som ønsker å overleve i dagens marked må skille seg ut på noe unikt i forhold til konkurrentene. Denne unikheten bør ikke kunne imiteres fordi den er avgjørende for å opprettholde et konkurransemessig fortrinn. Bedriftens merker er en av de få ressursene som vanskelig kan imiteres, men et merke i seg selv garanterer ikke noe konkurransefortrinn. Gode resultater oppnås bare av de bedriftene som er i stand til å administrere merket sitt, reflektere dets identitet, og bestemme dets elementer, unikheter og kapital (Vytautas, Dovalienė og Virvilaitė 2007).

I løpet av de siste tiårene har fokuset på merkevarebygging økt betraktelig blant de fleste bedrifter. Dette gjelder for de fleste økonomiske sektorer, også i markeder som tradisjonelt sett har vært skeptiske til merkevarebygging (Río, Vázquez og Iglesias 2001).

Det økte fokuset på merkevarebygging kan ses i sammenheng med vårt overkommuniserte samfunn. Forbrukerne blir konstant eksponert med ny informasjon. Mange bedrifter er alt for utydelige i sin posisjonering. De forvirrer forbrukerne ved å være for mangfoldige. For å bli sett og husket må et merke klart og tydelig posisjoneres i bevisstheten til forbrukeren. Det må stå for noe unikt og særegent (Ries og Trout 2000).

Markedsføring er en kamp som foregår i bevisstheten til forbrukeren. Dersom merket har en sterk posisjon i minnet vil den være lønnsom i lang tid. Sterke merker vil fortsette å være sterke i fremtiden (Keller, Sternthal og Tybout 2002; Ries og Trout 2000).



Hvordan posisjoneres et merke? Dette er det store spørsmålet for mange markedsførere. For noen dreier det seg om segmentering. For enkelte er det snakk om image, mens for andre betyr det hvilke produktegenskaper som skal vektlegges. Posisjoneringsbeslutninger gjøres ofte med dette formålet, og baseres på det som kalles ”glimtvis innsikt”. Dette til tross for at systematiske og forskningsbaserte tilnærminger på posisjonering er tilgjengelige (Aaker og Shansby 2001).

Beslutninger om hvordan merket skal posisjoneres, er også av strategisk betydning for bedriften. Dette fordi posisjonering står sentralt i forhold til forbrukerens oppfattelse og valg av merket (Aaker og Shansby 2001). Bedriften bør derfor aktivt og kontinuerlig utvikle sin merkeposisjon for klart og tydelig å nå frem til målgruppen (Abreu 2006).

Fokuset for denne oppgaven vil følgelig være å presentere sentrale perspektiver på merkeposisjonering og sammenligne disse for å se hvordan de står i kontrast til hverandre. Ut ifra dette innhentes relevant informasjon fra praktikerne, og deretter presenteres det noen oppsummerende retningslinjer for hvordan en merkeposisjon kan skapes i forbrukernes bevissthet.

### **1.3 Forskningsspørsmål**

Målet med denne oppgaven er som nevnt å gi en oversikt over sentrale perspektiver på merkeposisjonering i faglitteraturen. Det vil også bli foretatt en sammenligning av de ulike perspektivene for å se på hva som skiller de, og eventuelt hva de har til felles. Det vil i tillegg undersøkes hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering. På bakgrunn av dette velges følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke sentrale perspektiver på merkeposisjonering eksisterer i faglitteraturen?
2. Hvilke perspektiver på merkeposisjonering gjør seg gjeldende i norske bedrifter?

### **1.4 Teoretisk tilnærming**

For å svare på det første forskningsspørsmålet vil det tas utgangspunkt i fem ulike perspektiver fra faglitteraturen om merkeposisjonering. Disse er henholdsvis Jean Noël Kapferer, Al Ries og Jack Trout, Kevin Lane Keller, David A. Aaker og Magne Supphellen sine perspektiver på merkeposisjonering. Perspektivene vil bli presentert med følgende oppbygning:

1. Hva er posisjonering? Det vil si hva som legges i selve begrepet.
2. Hva trengs for å posisjonere? Altså hvilket grunnlag trengs for å posisjonere.
3. Hvordan posisjonere? Det vil si fremgangsmåten for hvordan ønsket posisjon oppnås.
4. Hva resulterer posisjonering i? Det vil si hvilke effekter som oppnås.

På bakgrunn av presentasjonen av de ulike perspektivene vil det til slutt foretas en sammenligning for å se på hva de har til felles og hva som er unikt.

## **1.5 Metodisk tilnærming**

Hensikten med denne oppgaven er som nevnt å kartlegge hva som finnes av faglitteratur innen posisjonering og sammenligne dette med det som finnes av posisjoneringstankegang i det norske næringslivet. Målet er å sitte igjen med nye funn om hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering, for deretter å bruke dette i kombinasjon med det som allerede eksisterer i faglitteraturen. For å samle inn de empiriske dataene er det gjennomført en kvantitativ og kvalitativ undersøkelse som danner utgangspunktet for avhandlingens analyse.

## **1.6 Avgrensning av oppgaven**

Posisjonering er en todelt prosess. På den ene siden går posisjonering ut på å definere hvilket målbilde kunden skal ha av merket. På den andre siden skal dette målbildet kommuniseres til rett målgruppe. I denne oppgaven fokuseres det på førstnevnte moment. Altså hvilket målbilde som skal oppnås i kundens øyne. Det vil si hvilke assosiasjoner målgruppen skal ha om merket.

## **1.7 Avhandlingens oppbygning**

Kapittel 1 er avhandlingens introduksjon og her presenteres temaet, forskningsspørsmålene, formålet med oppgaven, samt den teoretiske og metodiske tilnærmingen.

Kapittel 2 tar for seg det teoretiske rammeverket for avhandlingen. Først presenteres det hva posisjonering er, før det blir en kort gjennomgang av merkeposisjoneringens utvikling. Deretter kommer en redegjørelse for de ulike merketyperne. Etter dette kommer en grundig gjennomgang av perspektivene til forfatterne Kapferer, Ries og Trout, Keller, Aaker og Supphellen, hvor det tas utgangspunkt i spørsmålene under punkt 1.4. Til slutt foretas det en sammenligning av hovedpunktene til de ulike perspektivene.

Kapittel 3 dreier seg om avhandlingens metodiske tilnærming. Det vil blant annet si valg av forskningsdesign, datainnsamling, utforming av spørreskjema og operasjonalisering av relevante variabler.

Kapittel 4 tar for seg studiens empiriske funn. Her presenteres resultatene fra den kvantitative og kvalitative delen av undersøkelsen. Den kvantitative delen beskriver utvalget som deltok i undersøkelsen og bedriftenes holdninger til posisjonering, forventede effekter av posisjonering, samt kompleksitet og merkevarefokus. Den kvalitative delen beskriver hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering.

Kapittel 5 presenterer sammenstillingen av teori og empiri. Her sammenlignes de fem perspektivene fra faglitteraturen med de empiriske funnene. Det blir lagt stor vekt på likheter og avvik mellom empiri og teori, samt styrker og svakheter ved bedriftenes posisjoneringsarbeid. Den kvantitative delen blir også kort kommentert.

Kapittel 6 består av konklusjon og videre forskning. Ut i fra sammenligningen i kapittel 5 presenteres det her noen oppsummerende retningslinjer for merkeposisjonering.

## 2 Posisjoneringsteori

I dette kapitlet skal forskningsspørsmål nummer en besvares på bakgrunn av en grundig gjennomgang av faglitteraturen. Det lyder som nevnt *hvilke sentrale perspektiver på merkeposisjonering eksisterer i faglitteraturen?*

### 2.1 Innledning teori

Først i teorikapitlet beskrives det hvordan faglitteraturen om merkeposisjonering er samlet inn og gjennomgått. Deretter kommer en kort innføring i hva begrepet merkeposisjonering er, etterfulgt av merkeposisjoneringens utvikling og de ulike typene av merker, og til slutt gjennomgangen av de ulike perspektivene.

#### 2.1.1 Prosessbeskrivelse

Proessen med å kartlegge hvilke perspektiver som eksisterer om merkeposisjonering i faglitteraturen har foregått på følgende måte. Innledningsvis ble flere sentrale databaser gjennomført for artikler som tar for seg emner i forbindelse med merkeposisjonering. Databasene som ble brukt var *Business Source Complete*, *Jstor*, *Directory Of Open Access Journals* og *Science Direct*. Det ble gjennomgått rundt 100 fagartikler, før det ble besluttet at posisjoneringsteorien skulle baseres på fire internasjonale og ett nasjonalt perspektiv på merkeposisjonering. Disse er henholdsvis perspektivene til Kapferer, Ries og Trout, Keller, Aaker og Supphellen. Sentrale bøker av disse forfatterne ble brukt som utgangspunkt for å beskrive deres perspektiver. Hvert av perspektivene har også blitt supplert med relevante artikler fra faglitteraturen. Dette er artikler som tar for seg nyere forskning innen fagfeltet, og som underbygger de ulike perspektivene. Ved bruk av slike kilder er det viktig å være bevisst på hvor dataene kommer fra, hvem som har samlet de inn og hvor troverdige de er (Jacobsen 2005). Det er derfor mest ideelt å bruke både primær og sekundær data. Det vil si både data som er hentet inn gjennom egne undersøkelser og data som er hentet inn fra andre studier. I denne delen av oppgaven presenteres de sekundære dataene. Det vil som nevnt si en grundig gjennomgang av eksisterende posisjoneringsteori. Dette vil i sin tur danne utgangspunktet for innhenting av studiens primære data.

## 2.1.2 Begrepet merkeposisjonering

I litteraturen finnes det flere ulike perspektiver på merkeposisjonering. Felles for de fleste definisjonene av begrepet er at det opprettes en posisjon i forbrukernes bevissthet. Det vil si hvilke elementer bedriften bør legge vekt på for at merket skal velges fremfor de andre merkene i markedet (Ries og Trout 2001).

Posisjonering er videre den strategiske prosessen med å analysere et merke og identifisere hva som gjør det relevant og unikt. En vellykket posisjonering skal resultere i en fengslende oppfatning av et produkt i forhold til sine konkurrenter. Charlene Prounis (2007) hevder at posisjonering generelt sett skal resultere i følgende tre mål: Den må være relevant, den må være differensierende og den må være enkel. Utfordringen ligger i å lage en fengende påstand på bakgrunn av et sett med komplekse ideer. Målet med posisjoneringen er å plukke et produkt fra den store og udifferensierte massen av like produkter, og gjøre det til sin egen unike og differensierte nisje (Prounis 2007).

## 2.1.3 Merkeposisjoneringens utvikling

Merkeposisjonering er et felt som har vært under sterk utvikling siden 1950-tallet. Ries og Trout (2001) gir i sin bok *Positioning: a battle for your Mind* et innblikk i de forskjellige periodene. De presenterer tre ulike perioder som kort kan oppsummeres på følgende måte:

### **Produktperioden**

Markedskommunikasjonen var preget av den såkalte "produktperioden" på 1950-tallet. Fokuset var å kommunisere produktkjennetegn og kundefordeler, også kalt "Unique Selling Proposition" eller USP. Det vil si å finne frem til et unikt kjennetegn eller en unik fordel å knytte produktet sitt til, såkalt funksjonell posisjonering. På slutten av 50-tallet medførte den teknologiske utviklingen at det ble vanskeligere å etablere USP. Produktperioden endte med en strøm av såkalte "jeg-også" produkter på markedet. "Jeg-også" produktene innebar at et nytt produkt raskt ble etterfulgt av flere andre lignende produkter som hevdet at de var bedre enn sine forgjengere.

### **Imageperioden**

Den neste fasen kalles "imageperioden". Suksessfulle bedrifter kom frem til at omdømme og image var viktigere å kommunisere til kunden enn spesielle produktkjennetegn. David Ogilvy,

arkitekten bak denne perioden, uttalte at enhver reklame er en langtidsinvestering i merkeprofilen. I likhet med at ”jeg-også” produktene ødela produktperioden, ødela ”jeg-også” bedriftene imageperioden. De fleste bedriftene prøvde å etablere et eget rykte, noe som medførte at det ble så mye kommunikasjonsstøy at ingen av de lyktes.

### **Posisjoneringsperioden**

Posisjoneringsperioden representerer dagens situasjon. Den startet på 1970-tallet og vektlegger at bedriften må skape en posisjon i målgruppens bevissthet. Dette må være en posisjon som både tar i betraktning bedriftens styrker og svakheter, samt konkurrentenes styrker og svakheter.

### **2.1.4 Merker**

Det finnes ulike typer merker og i denne avhandlingen betraktes alle typer merker. Samtlige av perspektivene som presenteres senere gjelder for alle typer merker. Å ha en forståelse av merkeinnndelingen er svært viktig i forbindelse med den empiriske undersøkelsen som er gjennomført i denne avhandlingen. Når det gjelder merkeinnndeling skiller det hovedsakelig mellom fire ulike hovedtyper. Disse er bedriftsmerker, paraplymerker, familiemerker og individuelle merker (Ulvær 2009). Bedriftsmerker kjennetegnes ved at produkter og tjenester samles under ett merke, et såkalt ”branded house”. Hensikten er å ha kun ett merke og bruke selvforklarende betegnelser på produktene. For eksempel NSB Lokaltog og NSB Regiontog. Paraplymerker består av to merker, bedriftsmerke og produktmerke, der bedriftsmerket er det dominerende merket. Bruk av paraplymerke har en fordel med at det kan utvides til andre kategorier, men det er da større fare for utvanning av bedriftsmerket (Keller 2008). Paraplymerker finnes blant annet i bilindustrien. For eksempel Toyota: Toyota Camry og Toyota Corolla. Familiemerker består også av et produktmerke og et bedriftsmerke. Hovedforskjellen fra paraplymerker er at produktmerket er det dominerende merket, mens bedriftsmerket er mer passivt og underordnet. Familiemerker gir stort rom for segmentering og mer spesifikk posisjonering. Familiemerker er det samme som ”house of brands”. Volkswagen er eksempel på et familiemerke med merker som Golf, Passat og Polo. I motsetning til for eksempel Toyota er det ingen som snakker om Volkswagen Golf, og produsenten markedsfører sjelden selskapsmerket ”Volkswagen” alene. Individuelle merker består ene og alene av produktmerket. Det vil si at produsentmerket ikke kommuniseres sammen med produktmerket. Merkene fremstår som selvstendige og gir liten risiko for

bedriftens omdømme ved lansering av nye produkter (Keller 2008). En bedrift kan operere med flere av merketyperne og må i så fall underordnes bedriftens produktstrategier, den overordnede merkevarestrategien og bedriftens langsiktige strategier (Ulvær 2009).

### **2.1.5 Presentasjon av de ulike perspektivene på merkeposisjonering**

De fem perspektivene på merkeposisjonering som er hentet fra faglitteraturen presenteres i følgende rekkefølge:

1. Jean-Noël Kapferer sitt perspektiv på merkeposisjonering
2. Al Ries og Jack Trout sitt perspektiv på merkeposisjonering
3. Kevin Lane Keller sitt perspektiv på merkeposisjonering
4. David A. Aaker sitt perspektiv på merkeposisjonering
5. Magne Supphellen sitt perspektiv på merkeposisjonering

Hvert av perspektivene tar utgangspunkt i følgende struktur som forklart i punkt 1.4. Dette for å gjøre perspektivene lettere å forstå, samt for å danne et godt grunnlag for sammenligningen som kommer i punkt 2.6:

1. Hva er posisjonering?
2. Hva trengs for å posisjonere?
3. Hvordan posisjonere?
4. Hva resulterer posisjonering i?

## **2.2 Jean-Noël Kapferer sitt perspektiv på merkeposisjonering**

Jean-Noël Kapferer har de siste tiårene jobbet som merkekonsulent for merker som Mercedes Benz, L'Oreal, BMW og LG. Han er professor i markedsføring ved HEC Graduate School of Management i Paris, samt forfatter av bestselgende bøker som *Reinventing Brands* og *Strategic Brand Management* (Financial Express 2004). Sistnevnte bok er utgangspunktet for hans perspektiv på merkeposisjonering.

### **2.2.1 Hva er posisjonering?**

Å bygge et merke er i følge Kapferer en tosidig prosess. På den ene siden er det selve merkeposisjoneringen og på den andre siden merkeidentiteten. Posisjoneringen skal kommunisere på hvilke måter merket er bedre enn andre merker, mens identitet dreier seg om å kommuniserer hva merket er (Financial Express 2004; Kapferer 2008). Det vil si at merkeposisjonering går ut på å bestemme hvordan markedet skal angripes, med den hensikt å øke merkets markedsandel på bekostning av konkurrentene.

### **2.2.2 Hva trengs for å posisjonere?**

For å posisjonere et merke trengs en sterk merkeidentitet (Kapferer 2008; Vytautas m.fl. 2007). Dette er selve kilden til merkeposisjoneringen. Hvilken identitet merket tilskriver seg avgjør hvordan merket defineres. Identiteten til merket er det grunnleggende elementet som skal sende et klart budskap blant det store mangfoldet av produkter og tjenester. Det at merket har en identitet betyr at det er sitt sanne "jeg", drevet av et personlig mål som både er annerledes enn alle andres og motstandsdyktig mot endring. En gjennomtenkt merkeidentitet gjør at merket kan posisjoneres bedre og gir på den måten et mulig konkurransefortrinn (de Chernatony 2001; Kapferer 2008). I følge Kapferer (2008) defineres merkeidentitet ut ifra følgende spørsmål:

- Hva er merkets særegne mål og visjon?
- Hva gjør merket annerledes?
- Hvilke behov tilfredsstiller merket?
- Hva er merkets varige natur?
- Hva er merkets verdier?
- Hva er merkets kompetanseområde?
- Hvilke tegn gjør merket gjenkjennelig?



Hovedelementet ved dannelse av merkeidentitet er budskapet som skal kommuniseres, samt hvilke ytre gjenkjennelsestegn som skal brukes. Dette må bestemmes i forkant av markedskommunikasjonen. Merkets dybeste verdi må reflekteres i disse eksterne gjenkjennelsestegnene. De Chernatony (2001) påpeker også dette og hevder at identiteten må inkludere både mål og verdier som skal utgjøre merkets essens. Mange bedrifter har innskrenket sine merker unødvendig fordi de ikke har formulert sin identitet før utformingen av denne ”grafiske identiteten”. Ved å kjenne merkeidentiteten får merket økt uttrykksfrihet, siden den legger vekt på fordelen av substans i stedet for de ytre kjennetegnene. Merkeidentiteten definerer hva som må bli og hva som kan endres i forhold til merket (De Chernatony 2001; Kapferer 2008).

Merkeidentitet er viktig med bakgrunn i dagens overkommuniserte samfunn. Kommunikasjonen har blitt så mangfoldig at det er avgjørende å ha en sterk identitet som kan trenge gjennom mengden av reklamer og annonser. En annen faktor som forklarer behovet for å forstå merkeidentitet er det kontinuerlige presset som merket utsettes for. Et merke som skaper innovasjon og nyvinninger blir raskt etterfulgt av de såkalte ”jeg-også” produktene. Det vil som nevnt si produkter som ligner på nyvinningene i tillegg til at de på en eller annen måte hevder at de er bedre (Kapferer 2008; Ries og Trout 2001).

Reguleringer gjør også sitt til at likheter sprer seg. Et eksempel på dette er bankvirksomhet, hvor bankene har blitt så like at de ikke er i stand til å uttrykke sin identitet fullt ut (Kapferer 2008). Teknologi er en annen faktor som medfører likheter. Dette gjelder spesielt i bilindustrien hvor merker som blant annet Audi, Volkswagen, Seat og Skoda har mange identiske deler på grunn av produktivitets- og konkurransemessige årsaker, slik at det kun er merkeidentiteten som skiller de fra hverandre.

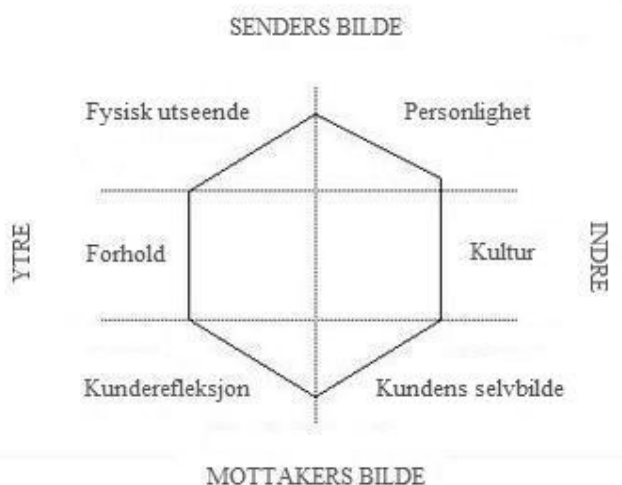
Konseptet merkeidentitet er viktig med bakgrunn i følgende punkter:

- 1) Et merke må være sterkt
- 2) Det bør presentere merket og produkter koblet til det
- 3) Et merke må være ekte

## Seks momenter ved merkeidentitet

Merkeidentitet har seks ulike momenter og disse representeres i et sekskantet prisme kalt "merkeidentitetsprismet" (Kapferer 2008; Vytautas m.fl. 2007). Alle de seks elementene fremhever merkeidentitet. Identitetsprismet stammer fra den grunnleggende antakelsen om at merket "snakker" til kunden.

Først av alt inneholder et merke eksterne forhold som det *fysiske utseende*. Det er dette tradisjonell merkevareledelse bygger på, med fokus på fordeler gjennom produkt- og merkeattributter. Det første steget i merkebyggingen er å definere de fysiske faktorene, identifisere hva de er, hva de gjør og hvordan de ser ut. Fysisk utseende er nært koblet til merkets prototype som røper noe om merkekvaliteten for eksempel Coca-Colas karakteristiske glassflasker (Vytautas m.fl. 2007).



Figur 1: Identitetsprismet

Det andre elementet i identitetsprismet er *personlighet*. Ved hjelp av markedskommunikasjon bygges merkekarakter. Dette er måten merket kommuniserer om sine produkter og tjenester på. Merkepersonlighet er en indre kilde og må ikke forveksles med image, som er en refleksjon av merket fra forbrukernes side.

Et merke er også *kultur*. Det vil si at merket besitter en kultur i forhold til hvor det stammer fra. Merket er også en representant for denne kulturen, og det følger en del verdier fra denne som gir inspirasjon til merket. Graden av merkefrihet er begrenset av bedriftens kultur fordi

dette er det mest synlige og eksterne merkekjennetegnet. Kultur spiller også en viktig rolle med tanke på merkedifferensiering fordi den indikerer hvilke verdier som omfatter merkets produkter og tjenester (Kapferer 2008).

Merket inkluderer også *forhold*. Det vil si hvilken rolle merket har i relasjonen mellom kunden og bedriften. Dette reflekteres i størst grad i tjeneste- og servicenæringer. Markedsføringskulturen i bedriften er også av stor betydning fordi den er en vesentlig del av bedriftens kultur, og blir åpenbart gjennom forholdet mellom bedriften og kunden (Kapferer 2008; Vytatas m.fl. 2007).

Merket er videre en *kunderefleksjon*. Det vil si at forbrukerne enkelt kan finne ut hvilke behov et merke er ment for å tilfredsstillere. Merkekommunikasjon og produkter har til hensikt å reflektere kunden, altså for hvem produktene henvender seg til. Kunderefleksjon forveksles ofte med målmarked. Målmarkedet avgjør hvem som er potensielle kunder selv om kunderefleksjon ikke definerer målmarked. Kunderefleksjon innebærer hvordan kunden ser på seg selv ved konsum av et bestemt produkt. Forbrukerne bruker produkter fra bestemte merker for å bygge sin egen identitet (Kapferer 2008).

Merker er nært relatert til forståelse av *kundens selvbilde*. Selvbilde sier noe om hvordan de identifiserer seg selv og dette reflekteres gjennom valg av produkter og merker. Konseptet med kundens selvbilde utvikles innenfor en gitt tidsramme som er basert på hva kunden ser rundt seg, og hvordan andre kunder evaluerer og responderer til vedkommende. Kunden oppnår forsoning med seg selv ved å ha en positiv holdning til visse merker. En mann som for eksempel identifiserer seg som sterk og muskuløs vil velge Marlboro sigaretter, mens en kvinne som identifiserer seg som attraktiv og moderne vil velge Virginia Slims sigaretter (Vytatas m.fl.2007).

For å oppsummere Kapferers identitetsprisme utgjør fysisk utseende og personlighet senders bilde, det vil si hva merket skal kommunisere. Mottakers bilde defineres av kunderefleksjon og selvbilde. Dette innebærer hvordan merket blir oppfattet. De to siste elementene til merkeidentitet, kultur og forhold kobler sender og mottaker.

Merkeposisjonering er et nøkkelkonsept som er basert på et grunnleggende prinsipp om at alle valg er basert på sammenligninger (Kapferer 2008). Posisjonering dreier seg som nevnt om hvordan merket skal skille seg ut fra andre merker på en positiv måte. Identitet uttrykker merkets fysiske og immaterielle karakteristikk og gjør merket til det det er. Posisjonering er videre et element i forhold til konkurranse på den måten at forbrukerne foretar sammenligninger og valg mellom ulike merker. Dette bringer fram to spørsmål. Det første er hva merket sammenliknes med? For å svare på dette må det tas utgangspunkt i konkurransen, det vil si hvilket område merket skal betraktes i. Det andre er hva kunden tilbys som en viktig beslutningsfaktor for valg av merke? Et merke som ikke posisjoneres etterlater disse spørsmålene ubesvart. På bakgrunn av alle valgmulighetene vil ikke kunden gjøre det som er nødvendig for å finne ut hva som gjør merket spesielt. Det er derfor merkets ansvar å kommunisere denne informasjonen.

### **2.2.3 Hvordan posisjonere?**

Posisjonering er i følge Kapferer (2008) en todelt prosess. Først bestemmes det hvilken kategori merket skal assosieres med og konkurrere i. Deretter bestemmes det hva som skal være merkets essensielle forskjell ved sammenligning med andre merker og produkter i kategorien. Valg av kategori er viktig, og produkter kan posisjoneres på ulike måter. Valg mellom ulike alternativer kan vurderes mot målbare kriterier som vises under.

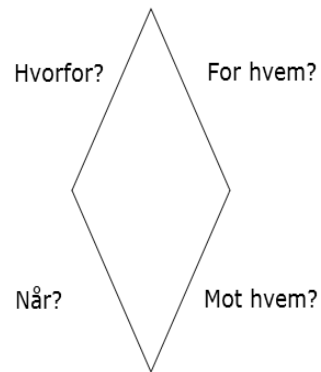
Hvordan evaluere og velge merkeposisjon:

- Fungerer produktets nåværende utseende og ingredienser i denne posisjonen?
- Hvor sterk er den antatte kundemotivasjonen bak denne posisjonen?
- Hvor stor markedsandel har merket med denne posisjonen?
- Er posisjonen troverdig?
- Kapitaliserer den på konkurrentenes faktiske eller underliggende svakheter?
- Hvilke finansielle midler kreves av en slik posisjon?
- Er denne posisjonen spesifikk og distinktiv?
- Er dette en varig posisjon som ikke kan imiteres av konkurrentene?
- Etterlater denne posisjonen noen mulighet for en alternativ løsning dersom den feiler?
- Ligger det vekstpotensiale i denne posisjonen?

I følge Kapferer (2008) skal posisjonen til et merke bestå av bestemte momenter. Posisjonering av et merke innebærer fremhevelse av særegne karakteristika som differensierer det fra konkurrentene, og som gjør det tiltrekkende for publikum. Posisjonering er et viktig konsept fordi alle kunder gjør valg basert på sammenligninger. Derfor vil et produkt kun betraktes hvis det er en del av seleksjonsprosessen. Posisjoneringen er resultatet av en analytisk prosess med bakgrunn i følgende spørsmål?

- Hvilken fordel har merket? Dette spørsmålet refererer til merkeløfte og kundefordel.
- Hvem er merket for? Dette referer til målgruppen for merket.
- Når? I hvilke sammenhenger vil merket bli konsumert.
- Mot hvem? Dette spørsmålet referer til hvem konkurrentene er.

Merkeposisjonering omfatter som nevnt å velge et målmarked og angripe det fra en bestemt vinkel. Posisjoneringen må baseres på relevant kundeinnsikt fra dette markedet, og kan altså oppsummeres i de fire spørsmålene: hvorfor, for hvem, når og mot hvem? Disse kan representeres i form av Kapferers posisjoneringsdiamant som vises i figur 2.

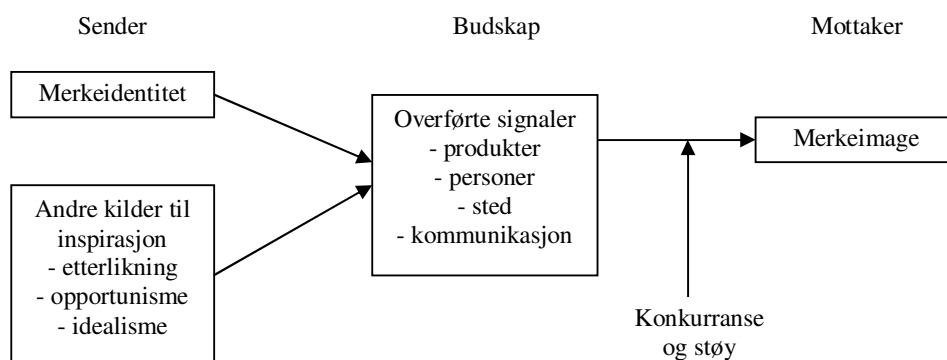


Figur 2: Kapferers posisjoneringsdiamant

### Identitet versus image

Kapferer (2008) legger også vekt på begrepet image i forbindelse med identitet og posisjonering. Mange bedrifter bruker mye ressurser for å holde på et image, men i forbindelse med merkeposisjonering må det fokuseres på å utforme en tydelig identitet. Merkeimage dannes på mottakerens side, og forskning på image viser hvordan bestemte grupper oppfatter merket. Image dreier seg altså om hvordan disse gruppene dekker signaler som kommer fra produkter, tjenester og kommunikasjon dekket av merket. Park (1986) hevder også at identiteten er utgangspunktet ved utvikling av image. Imaget overfører den valgte merkeidentiteten og differensierer på denne måten bedriften fra konkurrentene (Vyttaus m.fl. 2007).

Figur 3 viser at image dannes av mottaker med bakgrunn i de forskjellige merkebudskapene. Image er resultatet av dekodning av et budskap, meningsdannelse og tolkning av tegn. Disse tegnene kommer fra to mulige kilder: merkeidentitet og fremmede faktorer i form av støy. Når det snakkes om fremmede faktorer dreier det seg for det første om bedrifter som kopierer sine konkurrenter. De har ingen klar idé om hva deres merkeidentitet er. De fokuserer på konkurrentene og imiterer deres markedskommunikasjon. For det andre er det bedrifter som kun tenker imagebygging i forhold til å bli oppfattet gunstig av alle. De fokuserer på å møte hele publikums forventninger. Dette kan føre til at merket oppfattes som populærsøkende, med en overfladisk fasade uten ekte substans. Overfokusering på image kan derfor føre til at det kapitaliseres for mye på utseende og ikke nok på essens. For det tredje nevnes ”fantasi-identitet”. Dette betyr at merket kommuniserer på den måten det ideelt sett vil ses, men ikke som det faktisk er. Dette fører til forvirring og avvising fordi forbrukeren ikke klarer å koble seg til merket.



Figur 3: Identitet og image

## 2.2.4 Hva resulterer posisjonen i?

I følge Kapferer (2008) skal posisjonen resultere i en sterk kjøpsforklaring. Dette betyr at kunden skal være klar over hvilke fordeler merket gir fremfor andre merker. I praksis innebærer dette at bedriften etablerer en langsiktig posisjon og forsvaret denne. Posisjonen skal videre angi den beste måten å angripe konkurrentenes markedsandeler på, og den skal resultere i følgende kjøpsforklaring:

For... (definisjon av målmarked)

Merke X er... (definisjon av referanseramme og subjektiv kategori)

Som gir den mest... (løfte eller kundefordel)

Fordi... (reason to believe)

Målmarked spesifiserer den psykologiske og sosiologiske profilen til de personene som skal påvirkes, det vil si kjøpere og potensielle kunder. Referanseramme definerer kategorien som det skal konkurreres i. Det vil si hvilke andre merker og produkter som gjør samme nytte. Løftet eller kundefordelen spesifiserer hva som er det konkurransemessige fortrinnet, for eksempel at Volvo er det sikreste merket (Kapferer 2008; Park 1986). Det siste punktet skal forsterke løftet eller fordelene og går under det såkalte "reason to believe" prinsippet. Det vil si en grunn til at kunden skal velge merket. Oppsummert bør posisjoneringen resultere i at kunden kjenner merkets posisjon ved å si: "Bare merke X vil gjøre dette for meg, fordi det har, eller det er..."

## **2.3 Al Ries og Jack Trout sitt perspektiv på merkeposisjonering**

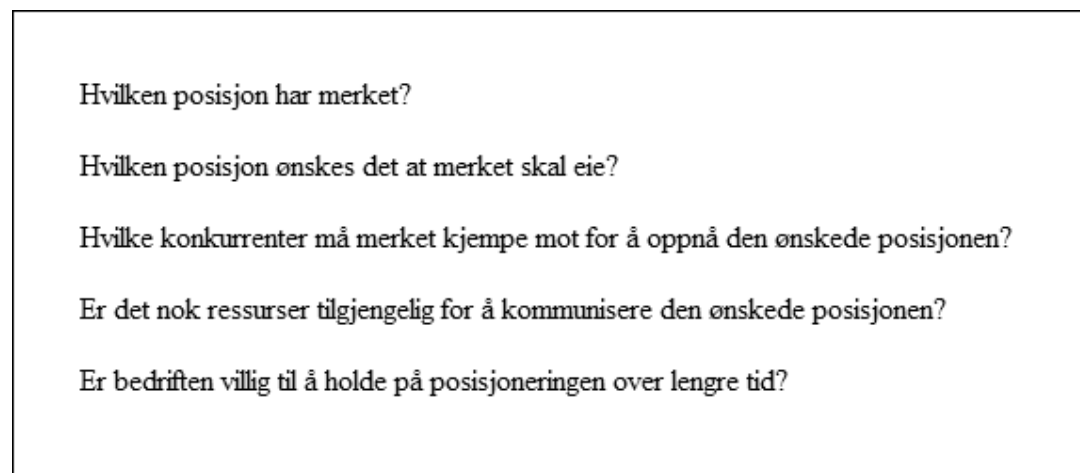
Al Ries og Jack Trout er to velkjente fagpersoner innen markedsføringsfaget. De er begge foregangsmenn for posisjoneringsteorien og har blant annet skrevet boken *Positioning: The Battle For Your Mind*. Denne boken er utgangspunktet for Ries og Trout sitt perspektiv på merkeposisjonering. Ries og Trout er ikke teoretikere, men praktikere. De skiller seg derfor ut fra de fire andre perspektivene på den måten at de har en mer praktisk tilnærming til posisjonering og en svakere akademisk forankring.

### **2.3.1 Hva er posisjonering?**

Posisjonering innebærer å plassere et produkt i kundens bevissthet og bestemme seg for hvordan målgruppen skal oppfatte produktet (Clifton og Simmons 2003; Ries og Trout 2001). Posisjoneringen skal på den måten bidra til at produktet blir husket og differensiert fra konkurrerende produkter i målgruppens øyne. Ries og Trout presiserer at posisjonering ikke har noe med hva som gjøres med selve produktet, men hva som gjøres med målgruppens bevissthet. Sander (2004) legger også vekt på dette og poengterer at for å bli husket i jungelen av produkter er det avgjørende å finne en ledig plass i målgruppens bevissthet og etablere seg der som et naturlig førstevalg.

### 2.3.2 Hva trengs for å posisjonere?

Det er to ting som må gjøres i forkant av posisjoneringen. Det ene er å identifisere mulige ledige posisjoner og det andre er å identifisere hvilke posisjoner merket er kvalifisert for. For å finne ut av dette trengs det kunnskap om hvilke posisjoner konkurrerende merker har gjort beslag på, og hvordan de ulike produktene oppfattes av kundene i det valgte segmentet (Ries og Trout 2001; Sander 2004). Utgangspunktet for posisjoneringen er altså hvor merket skal plasseres i målgruppens bevissthet, og om det er mulig å komme dit. Da er det nødvendig å ta stilling til følgende modell før posisjoneringen foretas:



Figur 4: Ries og Trouts posisjoneringsmodell

#### 1. Hvilken posisjon har merket?

Spørsmålet er hvilken posisjon merket allerede eier i målgruppens bevissthet. Å endre bevisstheten i vårt overkommuniserte samfunn er svært vanskelig. Det er derfor mye enklere å arbeide med det som allerede er der. Spørsmålet ”hvilken posisjon har merket” fås fra markedet gjennom kartlegging av kundene.

#### 2. Hvilken posisjon ønskes det at merket skal eie?

Her tas det stilling til hvilken posisjon det er best å eie i det lange løp. Dette innebærer å velge en ledig posisjon i målgruppens bevissthet. Bedriften må unngå feilen med å kommunisere en posisjon som ikke er ledig når den eies av noen andre. Et annet moment er å unngå den såkalte ”alle sammen” fellen. Dette betyr at merket ikke må posisjoneres for bredt, men i stedet fokusere på å etablere en unik og særegen posisjon (Ries og Trout 2001).



### **3. Hvilke konkurrenter må merket kjempe mot for å oppnå den ønskede posisjonen?**

Ved valg av posisjon er det best å unngå direkte angrep på en posisjon som allerede okkuperes av en sterk konkurrent. Det er i praksis umulig å skyve et etablert merke ut av bevisstheten til kunden, derfor velges en posisjon som ingen andre har taket på.

### **4. Er det nok ressurser tilgjengelig for å kommunisere den ønskede posisjonen?**

Det kreves et gitt reklamebudsjett for å etablere en ny posisjon. Det må i tillegg tas i betraktning om merket er i stand til å holde på denne posisjonen over tid. Det er meningsløst å bruke unødvendig med ressurser for å gjøre krav på en posisjon merket ikke er i stand til å holde på.

### **5. Er bedriften villig til å holde på posisjonen over lengre tid?**

Posisjonering er en langsiktig tankegang og merket må holde seg til samme posisjon i flere år. Bedrifter som gjør det bra endrer svært sjelden på sin vinnende formel. Poenget er å la den grunnleggende posisjoneringsstrategien være inntakt, men kontinuerlig forbedre den (Hem og Iversen 2004; Ries og Trout 2001).

## **2.3.3 Hvordan posisjonere?**

Det er svært vanskelig å endre forbrukernes oppfattning av et produkt når den først er formet. De håndterer informasjonsstrømmen ved å forenkle og stenge ute alt som ikke er konsistent med deres kunnskap og erfaring. I et overkommunisert samfunn bør det derfor presenteres et enkelt budskap, og gjøre dette budskapet konsistent med hva kundene allerede tror på, ved å fokusere på kundenes oppfattelse i stedet for realiteten til produktet (Hem og Iversen 2004; Ries og Trout 2001).

Ries og Trout (2001) sier at et merket kan posisjoneres på fem ulike måter, (1) posisjonering av en leder, (2) posisjonering av en etterfølger, (3) reposisjonering av konkurrentene, (4) effekten av merkenavn og (5) utvidelse av produktlinjen.

### **1 - Posisjonering av en leder**

Dersom merket er først ut på markedet inntar det en posisjon i forbrukerens bevissthet som det er vanskelig å gjøre noe med. Å være først ut innebærer at merket etablerer seg som nummer en i en bestemt produktkategori. Dette er den enkleste måten å posisjonere merket

på, men for å opprettholde denne posisjonen må forbrukeren kontinuerlig gis en grunn til ikke å skifte merke (Næss og Blichfeldt 1995; Ries og Trout 2001).

I følge Ries og Trout (2001) har de tre øverste merkene i en produktkategori en markedsandel i forholdet 4:2:1. Merke nummer en har dobbelt så stor markedsandel som nummer to, som igjen har dobbelt så stor markedsandel som nummer tre. Suksessen til et merke henger ikke sammen med bedriftens dyktighet i forhold til markedsføring, men det at bedriften var først inn i produktkategorien. Makten til bedriften kommer fra makten til merket. Undersøkelser har vist at å rangere merker øverst i målgruppens bevissthet er i 90 prosent av tilfellene det samme som å være størst i markedet (Næss og Blichfeldt 1995).

Med tanke på dette er det visse ting en markedsleder bør gjøre for å opprettholde lederposisjonen sin. Det legges vekt på at bedriften ikke må skryte av å være nummer en. Hvis de gjør dette vil kunden kunne tenke at bedriften er usikker på egen posisjon når dette vektlegges i markedskommunikasjonen. En leder bør heller ikke drive konkurrentene ut av bransjen i og med at de trenger dem for å skape en kategori. Polaroid gjorde en fatal feil ved å saksøke Kodak og drev dem begge ut av bransjen. Lederskap er faktisk den beste differensiatoren.

Hvis en bedrift er først ute med å introdusere et nytt produkt bør reklamekampanjene forsterke denne realiteten. Coca-Cola's "the real thing" gjør akkurat dette og kommuniserer at andre colamerker bare er imitasjoner (Ries og Trout 2001).

En annen strategi en leder kan følge for å opprettholde sin posisjon er multibrand-strategien. Denne strategien går ut på å introdusere multiple merker i stedet for å endre eksisterende merker som holder lederposisjoner. Det er ofte lettere og enklere å introdusere et nytt merke i stedet for å endre posisjonen til et eksisterende merke. Denne strategien kalles enkelt-posisjon strategi fordi hvert merke okkuperer en enkelt og uforanderlig posisjon i bevisstheten til forbrukeren (Ries og Trout 2001).

## **2 Posisjonering av en etterfølger**

I følge Ries og Trout (2001) er det som nevnt best å være først inn i en kategori og på den måten etablere lederskap. Etterfølgende merker kommer ofte senere fordi det brukes mer tid

på å forbedre produktet før det lanseres. Etterfølgere må derfor se etter ledige posisjoner i den ønskede kategorien (Hem og Iversen 2004). Franskmennene kaller dette for å se etter ledige hull i bevisstheten som produktet kan posisjoneres i. Teknikken går under navnet "Cherchez le Creneau". Disse creneauene kan være pris, alder, tid på dagen produktet brukes, distribusjon og graden av bruk.

### **3 - Reposisjonering av konkurransen**

Dersom det ikke finnes noen unik posisjon å gjøre krav på foreslår Ries og Trout (2001) at konkurrentene repositioneres ved å overbevise kundene om å se konkurrentene på en annen måte. Tylenol trekkes frem som et eksempel. De repositionerte aspirin suksessfullt ved å kjøre annonser som fortalte om de negative bivirkningene fra aspirin (Ries og Trout 2001).

Et annet moment er at dersom merket har fått et dårlig image på bakgrunn av at noen har repositionert et merke til sin fordel, er det liten hensikt i å prøve å få merket populært igjen. I slike tilfeller er det bedre å introdusere et helt nytt merke.

Det er viktig å presisere at repositionering av en konkurrent ikke er det samme som komparativ annonsering. Komparativ annonsering har til hensikt å overbevise kunden om at det ene merket er bedre enn det andre ved å sammenligne produktegenskaper og fysiske kjennetegn (Droge og Darmon 1987). Kundene er trolig nok ikke mottakelig for en slik strategi (Ries og Trout 2001).

### **4 - Effekten av merkenavnet**

Merkets ansikt utad er først og fremst merkenavnet (Clifton og Simmons 2003; Ries og Trout 2001). Merkenavnet er en av de viktigste faktorene i forbindelse med posisjonering. Det kan innta en sentral posisjon i målgruppens bevissthet dersom navnet er lett å huske og oppnår høy oppmerksomhet (Hem og Iversen 2004). Merkenavnet er videre en viktig del av bedriftens identitet og er det som skaper kjennskap til merket. Noen bedrifter har bygd et bredt spekter av produkter på ett enkelt merkenavn, mens andre har valgt nye navn for hvert nye produkt, og med omhu posisjonert produktet i en annen del av forbrukerens bevissthet.

## 5 - Utvidelse av produktlinjen

Linjeutvidelser må i følge Ries og Trout (2001) utføres med forsiktighet fordi det kan skade merkets posisjon. Linjeutvidelser er en fristende måte å øke merkets innflytelse på. Hvis merket har blitt nærmest generisk slik at forbrukerne betrakter navnet og produktet for å være det samme, mener de at linjeutvidelser ikke er noen god idé. Utvides produktlinjen er det en viss risiko for at merket forteller forbrukeren at det bare er et vanlig varemerke, og dette ødelegger dermed illusjonen om at merket er unikt og spesielt. Hem og Iversen (2004) støtter også dette synspunktet og hevder at utvidelser kan skade merkenavnet ved å skape uønskede assosiasjoner eller endre på eksisterende merkeassosiasjoner. Keller, Sternthal og Tybout (2002) legger også vekt på dette og hevder at utvidelser kan skade merkets fundament. Fra forbrukerens synspunkt vil dette altså tjene til å utvanne merkets posisjon i deres bevissthet. I stedet for utvide produktlinjen kan den motsatte prosessen være formålstjenelig. Det vil si å finne nye bruksområder for produktet.

Når det gjelder selve posisjoneringen går den i følge Ries og Trout (2001) ut på å utforme signaler som nedfeller den valgte posisjonen i forbrukernes bevissthet (Sander 2004). Dette er signaler som skal komme i form av et klart og tydelig posisjoneringsbudskap. Posisjoneringsbudskapet skal kommunisere hvilken plass produktet eller merket skal ha i forbrukernes bevissthet og fremkalle de ønskede assosiasjonene knyttet til denne posisjonen. Både Aaker (2002) og Keller (2008) understreker også viktigheten av å bringe frem de riktige assosiasjonene i forhold til den posisjonen merket skal ha.

Ries og Trout (2001) trekker frem Avis som eksempel. I og med at Hertz var markedsleder innen utleiemarkedet for bil måtte Avis posisjonere seg inn som nummer to. De prøvde en stund å angripe markedslederen, men denne strategien lyktes ikke fordi Hertz allerede hadde okkupert denne posisjonen. Innholdet i Avis sitt posisjoneringsbudskap måtte derfor basere seg på at de faktisk kom inn som nummer to og budskapet ble som kjent "We try harder". Om Avis faktisk prøver hardere er ikke relevant i forhold til suksessen de har hatt, men kundene er i stand til å relatere Avis til Hertz, som er nummer én i deres bevissthet. En posisjon skal inneholde essensen av visjon, verdier, løfter, mål og historier, nedfelt i en enkelt setning. Det vil si kortversjonen av den plassen merket skal innta i målgruppens øyne (Hem og Iversen 2004; Ries og Trout 2001).

### **2.3.4 Hva resulterer posisjonering i?**

Posisjoneringen skal resultere i en unik plass i forbrukerens bevissthet. Dette er en sterk posisjon hvor målet er å overleve i lang tid uavhengig av hvordan de konkurransemessige omgivelsene endrer seg (Clifton og Simmons 2003; Ries og Trout 2001). Solid markedsføring legger vekt på at det fastholdes et budskap som sier at merket er det samme som det alltid har vært. Det må likevel arbeides med å justere merkets posisjon og tilpasse det dagens utfordringer og markeder. Posisjoneringen skal ideelt sett også resultere i en tidløs plass i forbrukernes øyne. Det vil si en posisjon som kan brukes i mange år (Ries og Trout 2001).

## **2.3 Kevin Lane Keller sitt perspektiv på merkeposisjonering**

Kevin Lane Keller er professor i markedsføring ved Dartmouth College. Forskningsarbeidet hans dreier seg hovedsakelig om forståelse av teorier og konsepter som er relatert til forbrukeratferd. Han er også anerkjent som en internasjonal leder i studier av merker, merkevarebygging og strategisk merkevareledelse (Keller 2008). Den velkjente boken *Strategic Brand Management* er utgangspunktet for Keller sitt perspektiv på merkeposisjonering.

### **2.3.1 Hva er posisjonering?**

Ifølge Keller (2008) går posisjonering generelt sett ut på å designe bedriftens tilbud og image på en slik måte at det skapes en verdifull plass i konsumentens tanker. Dette betyr at posisjonering innebærer å finne den riktige lokaliseringen i bevisstheten til en gruppe kunder eller et markedssegment. I Keller (2008) sin formelle definisjon heter det at posisjonering er ”å identifisere og etablere likhetspunkter og differensieringspunkter for å skape rett merkeidentitet og merkeimage”. Unike, meningsfulle differensieringspunkt gir konkurransemessige fordeler og er grunnen til hvorfor konsumentene skal kjøpe merket (Keller 2008).

Merkeposisjonering står sentralt i markedsføringsstrategi. God merkeposisjonering fungerer som en veileder for markedsføringsstrategien ved at den avgjør (1) hva merket handler om, (2) hvordan det er unikt, (3) hvordan det er likt konkurransedyktige merker og (4) hvorfor konsumenter bør kjøpe det (Keller 2008).

Når merkets posisjonering skal bestemmes krever den såkalte CBBE-modellen at hovedmarked identifiseres, konkurransen kartlegges, samt at de ideelle likhets- og differensieringspunktene fastsettes. CBBE står for "Customer based brand equity", eller oversatt som kundebasert merkekapital. Modellen skal komme frem til følgende momenter: (1) hvem hovedkonsumenten er (2) hvem hovedkonkurrentene er (3) hvordan merket er likt konkurrentene og (4) hvordan merket er forskjellig fra hovedkonkurrentenes (Keller 2008).

### **2.3.2 Hva trengs for å posisjonere?**

Det første som må gjøres er å identifisere hovedkonsumenten. Ulike konsumenter har ulik struktur på merkekunnskapen, samt forskjellige oppfatninger og krav til merket. Uten denne forståelsen kan det være vanskelig for de markedsansvarlige å si hvilke merkeassosiasjoner som vil bli holdt sterke, fordelaktige og unike (Keller 2008).

Et marked innbefatter alle aktuelle og potensielle kjøpere som har tilstrekkelig interesse, inntekt og tilgang til produktene. Markedssegmentering er en metode som deler markedet inn i distinkte grupper av like konsumenter med samme behov og konsumeringsatferd.

Keller (2008) definerer fire måter å segmentere på:

1. Atferdsmessig: Brukerstatus, brukerrate, brukeranledning, merkeloyalitet og fordeler.
2. Demografi: Inntekt, alder, kjønn, rase og familie.
3. Psykografiske: Verdier, meninger, holdninger, aktiviteter og livsstil.
4. Geografisk: Internasjonalt og regionalt.

Følgende kriterier kan nevnes når segmenteringen for hovedmarkedet skal avgjøres:

- (1) Identifisering: Kan segmentet lett identifiseres?
- (2) Størrelse: Er det tilfredsstillende salgspotensial i segmentet?
- (3) Tilgjengelighet: Er det spesialiserte distribusjonsutvalg og kommunikasjon som er tilgjengelig for å nå segmentet?
- (4) Respons: Hvordan vil segmentet svare til et skreddersydd markedsprogram?

### **2.3.3 Hvordan posisjonere?**

Konseptet med likhets- og differensieringspunkter er et uvurderlig verktøy når merkets posisjoneringsstrategi skal designes. Å skape en optimal konkurransedyktig merkeposisjonering gjøres med utgangspunkt i følgende tre hovedpunkt:

- (1) Definere og kommunisere de konkurransemessige fordelene.
- (2) Velge og etablere likhets- og differensieringspunkter.
- (3) Oppdatere posisjonen over tid.

#### **1 Definere og kommunisere de konkurransemessige fordelene**

Første steg i posisjoneringsarbeidet er å avgjøre hvilken kategori merket skal være medlem av. Ulike kategorier resulterer ofte i ulike differensierings- og likhetspunkter (Keller 2008). En produktkategori kan for eksempel være frokostblanding. I dagens marked finnes det et mangfold av frokostblandinger. Dette mangfoldet kommer av ulike behov og ønsker i markedet. Nøye gjennomtenking av hvem merket skal konkurrere mot og hvilken kategori merket skal bli assosiert med er svært avgjørende i posisjoneringsarbeidet. I posisjoneringsarbeidet informeres konsumentene først og fremst om merkets medlemskap i kategorien før differensieringspunktene fastsettes. Det er tre måter å bli medlem av en kategori på: (1) kommunisere kategoriske fordeler, (2) sammenligning med andre merker som gjør det bra i valgte kategorien og (3) stole på markedsledere (Keller 2008).

#### **2 Valg av differensieringspunkter**

Etter at hovedmarked og konkurrenter er identifisert, samt at kategorimedlemskap er meldt, begynner selve posisjoneringsarbeidet. Dette innebærer å velge hvilke likhetspunkter og hvilke differensieringspunkter merket skal ha i forhold til de konkurrerende merkene i kategorien. Dette gjøres ved å velge henholdsvis "points of parity" og "points of difference".

Likhetspunkt er assosiasjoner som merket deler med andre merker. Disse kan igjen deles inn i kategori og konkurranse. Når det gjelder kategori-likhetspunkter så er dette nødvendige assosiasjoner for å knytte merket til kategorien, men de er ikke kritiske for merkevalg (Keller 2008). De kan endres over tid på grunn av teknologisk utvikling og trender i konsumentenes atferd. Konkurrent-likhetspunkter er assosiasjoner som er laget for å nekte konkurrentene differensieringspunkter. Det vil si assosiasjoner som er knyttet til eget merke og som gjør at konkurrentene ikke kan skille seg ut ved å velge disse.

Differensieringspunkt er assosiasjoner som konsumentene sterkt forbinder med merket på en positiv måte, og som de tror ikke finnes hos et konkurrerende merke.

Det er to viktige kriterier det legges vekt på ved valg av differensieringspunkter. Disse er hvor (1) tiltrekkende og (2) leveringsdyktige de er. Dersom begge disse faktorene er oppfylt har differensieringspunktene potensiale til å bli sterke, fordelaktige og unike merkeassosiasjoner (Keller 2008).

I forbindelse med tiltrekningskriteriet er det tre momenter som gjør seg gjeldende. Kunden må for det første finne differensieringspunktet personlig relevant. For det andre må kunden finne differensieringspunktet særegent og overlegent. For det tredje må merket gi kundene en grunn til hvorfor de skal velge et bestemt merke fremfor et annet. Gjennom disse tre momentene vil differensieringspunktene fungere som levedyktige posisjoneringsalternativ.

Dersom posisjoneringsstrategien skal ha mulighet til å vedvare må tre leveringsdyktighetskriterier oppfylles. Det ene er gjennomførbarhet. Det vil si at produktet og markedsføringen må lages på en slik måte at de er i stand til å støtte de ønskede assosiasjonene. Det andre er kommuniserbarhet. Det betyr at kommunikasjonen skal bidra til at konsumentene sitter igjen med en oppfattelse av hva merket er og de tilhørende assosiasjonene. Det tredje er bærekraftighet. Dette innebærer at merket har en posisjon det er mulig å forsvare og vanskelig å angripe. Dersom det brukes ressurser på å styrke merkeassosiasjonene over tid, er det trolig at posisjonen kan vare i flere år.

### **3 Oppdatere posisjonen over tid**

Retningslinjene som er presentert ovenfor er spesielt viktige i forbindelse med lansering av nye merker. For mer etablerte merker vil hard konkurranse ofte kreve endringer i posisjoneringsstrategien etterhvert som tiden går. Når det jobbes med merker over tid er det to ting som gjør seg gjeldende.

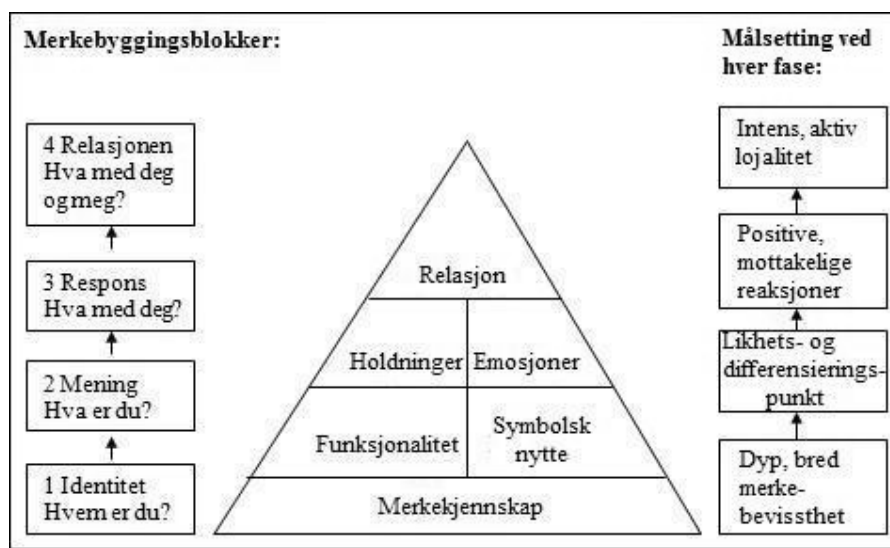
Det ene er såkalt "laddering". Dette innebærer at assosiasjonene som er koblet til merkeposisjonen fordypes ytterligere. Det gjøres ved å avdekke relevante assosiasjoner som er relevante for konsumenten. Forutsetningen for å gjøre dette er at målmarkedet har en grunnleggende forståelse for hvordan merket forholder seg til alternativer i samme kategori.



Det andre er såkalt "reacting". Dette dreier seg om hvordan bedriften reagerer på utfordringer som kan true eksisterende posisjon. Det kan være situasjoner hvor konkurrenter utfordrer et differensieringspunkt eller forsøker å overgå et likhetspunkt. Dersom dette skjer er det tre ting som kan gjøres. (1) La være å gjøre noe dersom det er usannsynlig å gjenvinne et differensieringspunkt eller skape et nytt likhetspunkt. Den beste løsningen kan da være å holde kursen og fortsette merkevarebyggingen. (2) Gå på defensiven. Det betyr at dersom konkurrentenes handlinger viser seg å ha potensiale til å forstyrre markedet, kan det være hensiktsmessig å gå i forsvarsposisjon. En måte å forsvare posisjonen på er å legge til en forsikring til produktet eller reklamen for å styrke likhets- og differensieringspunktene. (3) Gå på offensiven. Det innebærer at dersom konkurrentenes handlinger virker skadende, så kan det være nødvendig med en mer aggressiv posisjon og da reposisjonere merket for å håndtere trusselen. En måte kan være å lansere en produktutvidelse eller sette i gang kampanjer som fundamentalt forandrer meningen til merket (Keller 2008).

### Merkeverdipyramiden – fire faser for å bygge sterke merker

For å bygge et merke tar Keller (2008) utgangspunkt i den såkalte merkeverdipyramiden. Dette er en modell bestående av fire ulike faser. Merkebyggingsblokkene danner utgangspunktet for hver fase og er representert med et spørsmål som konsumenten stiller om merket. Disse er plassert til venstre i modellen. Trekanten i midten er de ulike typer assosiasjoner som skal knyttes til merket og helt til høyre er de ulike målsetningene til hver fase.



Figur 5: Kellers merkeverdipyramide

### *Fase 1 – Merkeidentitet*

Den første fasen tar utgangspunkt i spørsmålet *hvem er du?* Keller sier at ”*Achieving the right brand identity means creating brand salience with customers*” (Keller 2008, s. 60). Dette innebærer å skape rett merkebevissthet for kundene. Merkebevissthet dreier seg om kundens evne til å huske og gjenkjenne merket i ulike situasjoner. Dette betyr at kunden kobler merkenavn, logo og symbol til visse assosiasjoner i hukommelsen, samt hvilke behov merket er designet for å tilfredsstille.

Merkebevissthet kan deles inn i dybde og bredde. Dybden sier noe om hvor sannsynlig det er at merket hentes fram fra hukommelsen og hvor enkelt det havner der. Et merke som huskes har et dypere nivå av merkebevissthet enn et merke som gjenkjennes. Bredden sier hvor sannsynlig det er at merket kommer opp i minnet i ulike kjøps- og brukssituasjoner. Dette avhenger i stor grad av organiseringen av produktet og merkekunnskapen konsumenten har i hukommelsen (Keller 2008).

### *Fase 2 – Merkemening*

Fase 2 tar utgangspunkt i spørsmålet *hva er du?* Dette går ut på å skape merkemening i form av funksjonalitet og symbolsk nytte. Funksjonaliteten beskriver hvordan produktet eller tjenesten møter konsumentens funksjonelle behov. Dette er assosiasjoner som er knyttet til elementære produktegenskaper, produktets troverdighet, holdbarhet, tilgjengelighet, effektivitet i forhold til service, stil og design, og til slutt pris. Symbolsk nytte beskriver hvordan produktet eller tjenesten tilfredsstiller konsumentens psykologiske og sosiale behov. Dette er assosiasjoner som er knyttet til immaterielle egenskaper ved merket slik som brukerprofil, kjøps- og brukssituasjoner, personlighet, verdier, historie og erfaringer. Assosiasjonene som skapes i forbindelse med den funksjonelle og symbolske nytten danner merkeimage. Disse assosiasjonene må være sterke, fordelaktige og unike. Grunnen til dette er at denne typen assosiasjoner skaper aktiv merkeloyalitet (Keller 2008).

### *Fase 3 – Merkerespons*

Den tredje fasen tar for seg spørsmålet *hva med deg, og hva tenker jeg eller føler jeg om deg?* Å skape sterke, fordelaktige og unike assosiasjoner er en utfordring for markedsførere, men essensielt når kundebasert merkekapital skal bygges. Sterke merker har som regel veletablerte, fordelaktige og unike merkeassosiasjoner blant konsumentene. Merkerespons

deles inn i holdninger og emosjoner. Holdningen kunden har til merket er meninger og evalueringer vedkommende har gjort seg ut i fra tidligere erfaringer. Dette er holdninger som er basert på kvalitet, troverdighet, vurderinger og overlegenhet (Keller 2008). Emosjoner er reaksjoner kundene har til et merke. Disse kan bli så sterke at de blir avgjørende for konsum eller bruk. Det kan dreie seg om følelser som varme, kjekkhhet, begeistring, sikkerhet, sosial godkjenning og selvrespekt.

#### *Fase 4 – Merkerelasjon*

Den siste fasen tar utgangspunkt i spørsmålet *hva med deg og meg?* Dette fokuserer på relasjonen kundene har til merket. Keller (2008) nevner i denne sammenhengen ”resonance” som beskriver dybden av de psykologiske båndene som konsumentene har til merket. Dette har i sin tur betydning for hvor stor lojalitet konsumenten har overfor merket. ”Resonance” og relasjonen konsumentene har til merket har videre to dimensjoner. Disse er intensitet og aktivitet. Intensitet måler styrken av de holdningsmessige tilknytningene og følelsen av fellesskap. Aktivitet forteller hvor ofte konsumenten kjøper og bruker et merke, samt hvor stort engasjementet er i andre aktiviteter som ikke er relatert til kjøp og konsum.

### **2.3.4 Hva resulterer posisjonering i?**

Posisjonering skal resultere i at konsumenten har et høyt nivå av bevissthet og fortrolighet til merket. Dette er det som kalles merkekapital og er den posisjonen som er etablert i bevisstheten til konsumenten. Merkekapital er den verdien et merke legger til et produkt (Keller 2008; Kwun og Oh 2005), mens merkebevissthet i følge Keller (1993, gjengitt i Kwun og Oh 2005) er konsumentens evne til å identifisere merket under ulike situasjoner. Det blir nå en kort gjennomgang og oppsummering av viktige elementer ved merkeposisjoneringen, og resultatet av posisjoneringen.

#### **Merkekapital**

Keller (2008) sier at merkekapital er den *”Kundebaserte merkekapital som oppstår når konsumenten har et høyt nivå av bevissthet og fortrolighet med merket, og har sterke, fordelaktige og unike merkeassosiasjoner i minnet (s 53)*. I de fleste tilfeller vil fordelene, unikheten og styrken av merkeassosiasjonene spille en kritisk rolle når differensieringseffekten for merket skal avgjøres (Keller 2008). Differensieringseffekten er det som skiller merket fra andre merker og det som gjør at dette blir det foretrukne merket. Å

etablere et positivt merkeimage i konsumentens minne gjennom sterke, fordelaktige og unike merkeassosiasjoner, betyr å skape merkebevissthet gjennom kundebasert merkekapital.

### **Merkebevissthet**

Som nevnt tidligere kan merkebevissthet deles inn i gjenkjenning og hukommelse. Gjenkjenning er når konsumenten har vært eksponert for merket tidligere og kjenner det igjen på et senere tidspunkt. Hukommelse er når konsumenten henter frem merket fra minnet gitt en bestemt produktkategori. Merkehukommelse til for eksempel Kellogg's Cornflakes avhenger av at konsumentene henter frem merket fra hukommelsen når de tenker på frokostblanding eller hva de skal ha til frokost. Dette er uavhengig om de er i butikken for å gjøre et kjøp eller er hjemme og skal bestemme seg for noe å spise.

### **Etablering av merkebevissthet**

Merkebevissthet skapes ved å øke fortroligheten til merket gjennom gjentatt eksponering og forming av sterke assosiasjoner knyttet opp mot den riktige produktkategorien, eller andre relevante kjøps- og konsumstikkord. Det vil si at desto mer en konsument erfarer merket ved å se det, høre det, eller tenke på det, jo større er sannsynligheten for at merket setter seg i minnet (Keller 2008).

### **Merkekunnskap**

Merkekunnskap er en helhetsoppfatningen konsumenten har av merket og består av både merkebevissthet, attributter, fordeler, image, tanker, holdninger og erfaringer. Merkekunnskapen er videre kilden til merkekapitalen og defineres i forhold til den personlige meningen den enkelte har om merket (Keller 2003).

### **Merkeimage**

Å skape et positivt merkeimage i konsumentens bevissthet krever et markedsføringsprogram som skaper sterke, fordelaktige og unike assosiasjoner. I definisjonen av kundebasert merkekapital (CBBE-modellen) skiller det ikke mellom kilden til merkeassosiasjoner og hvordan de er formet. Det eneste som betyr noe er deres fordelaktighet, styrke og unikheter. Keller sier at de assosiasjonene som er verdifulle også er de assosiasjonene som er fordelaktige, unike og sterke (T. Erdem m. fl 1999).

### *Styrken av merkeassosiasjonene*

Merkeassosiasjonene blir sterkere jo dypere en person tenker om et produkt og relaterer det til eksisterende merkekunnskap. Generelt sett kan det nevnes at direkte erfaringer med et produkt eller en tjeneste skaper de sterkeste assosiasjonene, og har dermed stor påvirkningskraft på konsumentens avgjørelser (Keller 2008).

### *Fordelaktige merkeassosiasjoner*

Fordelaktige merkeassosiasjoner skapes ved å overbevise konsumentene om at merket har relevante attributter og fordeler som tilfredsstiller deres behov og ønsker. Dette er assosiasjoner som er ønskelige hos konsumenten og som skal være med på å forme positiv merkeholdning (Keller 2008).

### *Unike merkeassosiasjoner*

Essensen av merkeposisjonering er at merket gir en konkurransemessig fordel eller har en "unique selling proposition", som gir konsumentene en grunn til å kjøpe merket. Sterke og unike assosiasjoner er avgjørende for merkets suksess. Selv om et merke ikke har noen spesiell konkurranse, vil det mest sannsynlig dele noen assosiasjoner med andre merker. Delte assosiasjoner kan hjelpe merket å etablere kategorimedlemskap.

Konsumentene vil ikke alltid se på alle merkeassosiasjonene som like viktige og fordelaktige, eller se på dem som like verdifulle på tvers av ulike kjøps- eller konsumsituasjoner. Det vil si at merkeassosiasjoner kan være situasjons- eller kontekstavhengige, og varierer ut ifra hva konsumentene ønsker å oppnå i kjøps- og konsumsituasjonen. En assosiasjon kan bli sett på som viktig i en situasjon, men ikke i den andre (Keller 2008).

## **2.4 David A. Aaker sitt perspektiv på merkeposisjonering**

David A. Aaker er en kjent merkekonsulent og administrerende direktør i Prophet Consultancy. Han er professor ved University of California, Berkeley og har gitt ut hele 12 ulike bøker. Bøkene *Building Strong Brands* og *Strategic Market Management* er utgangspunktet for hans perspektiv på merkeposisjonering.

### **2.4.1 Hva er posisjonering?**

Aaker (2002) definerer merkeposisjonering som *”Brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience and that demonstrates an advantage over competing brands”* (s. 176) . Posisjonering går altså ut på å velge hvilken del av merkets identitet som skal kommuniseres til målmarkedet, og hvilke fordeler dette skal gi kunden i forhold til andre merker (Aaker 2002).

### **2.4.2 Hva trengs for å posisjonere?**

#### **Strategisk merkeanalyse**

For å posisjonere et merke må det gjennomføres en strategisk merkeanalyse. En strategisk merkeanalyse tar for seg tre momenter som kundeanalyse, konkurrentanalyse og merkeanalyse (Aaker 2002).

#### *Kundeanalyse*

Kundeanalysen består av fire punkt. Disse er trender, motivasjon, segmenteringsstruktur og umøtte behov. Når kundeanalysen settes i gang er det hensiktsmessig å se på trendene i markedet. Det er viktig å følge med på de ulike trendene fordi det ofte gir verdifull innsikt i utviklingen av strategisk viktige segmenter. Målet med kundeanalysen er å avdekke hvilke funksjonelle, emosjonelle og symbolske fordeler som motiverer kunden til å kjøpe og bruke merket. Hensikten er å finne drivere som påvirker valg av merke og brukererfaringer. Markedet kan deles inn i et mangfold av segmenter. I følge Aaker (2002) kan segmenter deles inn etter fordeler, prissensitivitet, merkeloyalitet og anvendelse. Utfordringen er å vurdere hvilke segmenter som er de mest attraktive for merket. Til slutt er det viktig å vurdere om det er noen kundebehov som ikke møtes av eksisterende produkttilbud. Umøtte behov er strategisk viktige fordi de kan gi muligheter for bedrifter som ønsker å bevege seg i markedet (Aaker 2002).

#### *Konkurrentanalyse*

Konkurrentanalysen ser på to ting. Det ene er merkeimage og identitet, mens det andre er konkurrentenes styrker og svakheter. Når det gjelder valg av merkeidentitet er det viktig å vite hvordan kundene oppfatter konkurrerende merker. Kunnskap om hvordan et konkurrerende merke blir oppfattet gir et bedre utgangspunkt for å differensiere eget merke. En grundig analyse av konkurrentenes posisjon kan også gi god innsikt. Generelt sett bør klynger med

bedrifter som er låst til en posisjon unngås. Det bør i stedet for fokuseres på å legge inn en ny vridning. Konkurrentenes styrker og svakheter er viktig å undersøke fordi det er mest hensiktsmessig å angripe de der de ikke er like sterke. I følge Aaker (2002) er det risikabelt å operere der hvor konkurrentene er sterke.

### *Merkeanalyse*

Når det gjelder utvikling av merkeidentitet er det viktig med en nøye analyse av selve bedriften og merket. Merkeanalysen består av fire punkter. Dette er eksisterende merkeimage, merkearv, merkets styrker og svakheter, samt organisasjonens verdier.

Når det nåværende imaget evalueres er det viktig å se på mer enn bare egenskapene ved selve produktet. Det er en vanlig feil å fokusere for mye på produktegenskaper og funksjonelle egenskaper. Det bør også legges vekt på assosiasjoner som hvorfor kunden skal kjøpe produktet, emosjoner, assosiasjoner koblet til bedriften og merkepersonlighet (Aaker 2002). Når det nåværende imaget undersøkes tas det utgangspunkt i følgende spørsmål:

- Hvordan blir bedriftens merke oppfattet?
- Hvilke assosiasjoner er linket til merket?
- Hvordan er merket differensiert fra konkurrerende merker?
- Hvordan har imaget forandret seg over tid?
- Skiller imaget seg ut på kryss av segmenter?
- Hvilke fordeler føler kundene at de får?
- Har merket en personlighet?
- Hva er de immaterielle attributtene og fordelene?
- Hvilke visuelle bilder vekker merket?

Det andre momentet ved merkeanalysen er merkearv. Det vil si hvem som var de tidlige banebryterne for merket, hvordan det ble organisert og hvilket image merke hadde i startfasen. Kunnskap om hva merket stod for i sine tidlige faser kan gi innsikt i hva identiteten skal inneholde. En merkearvanalyse kan derfor gi strategisk innsikt om hvordan et merke fås tilbake på banen.

Det tredje momentet ved merkeanalysen er styrker og svakheter. Dette går ut på å avgjøre styrkene og svakhetene til det aktuelle produktet eller den aktuelle tjenesten, og bedriften som ligger bak. Det må tas hensyn til hvilken merkeidentitet som ønskes og hva som er oppnåelig for bedriften, gitt dens ressurser, muligheter og prioriteringer. Det er bortkastet å utvikle en identitet som ikke blir støttet av markedet (Aaker 2002).

### **Merkeidentitet**

Etter at den strategiske merkeanalysen er gjennomført sier Aaker (2002) at det må foretas en grundig merkeidentitetsanalyse. For å sikre at merkets identitet har struktur og dybde kan bedriften vurderes ut fra fire perspektiver. Merke som produkt, merke som organisasjon, merke som person og merke som symbol. Hensikten med å vurdere disse er å berike og differensiere identiteten.

#### *Merke som produkt*

Produktrelaterte assosiasjoner er som regel en viktig del av merkeidentiteten fordi de har direkte innvirkning på avgjørelser om bruk av merket. Aaker (2002) nevner i denne sammenhengen seks ulike momenter. Første punkt er produktomfang. Dette dreier seg om hvilken produktkategori merket skal assosieres med. En sterk kobling til en produktkategori innebærer at merket blir hentet frem fra hukommelsen når kategorien nevnes. Det andre punktet er produktrelaterte attributter. Dette er attributter som er direkte relatert til kjøp eller bruk av produktet, og som gir funksjonelle og i noen tilfeller emosjonelle fordeler for kundene. Tredje punkt er kvalitet. Kvalitetselementet er en produktrelatert attributt og mange merker bruker dette som en del av kjerneidentiteten. Det fjerde punktet er assosiasjoner knyttet til brukssituasjon. Dette innebærer at enkelte merker klarer å eie en bestemt brukssituasjon i kundenes bevissthet. Et eksempel på dette er sportsdrikken Gatorade som er rettet mot idrettsmenn med krav om høyt prestasjonsnivå. Det femte punktet er assosiasjoner med brukere. Dette betyr at merket posisjoneres etter en bestemt bruker. Eksempelvis Friskies som er posisjonert som maten til aktive katter. Det sjette og siste punktet går på opphav. Dette innebærer at merket knyttes til et bestemt land eller en bestemt region for å gi det økt troverdighet (Aaker 2002).



### *Merke som organisasjon*

Når det kommer til merke som organisasjon, nevner Aaker (2002) to momenter. Det ene er organisasjonsattributter. Dette dreier seg om organisasjonelle attributter som kultur og verdier. Disse er mer varige og svært motstandsdyktige overfor konkurrentene i forhold til produktrelaterte attributter. Grunnen til dette er at det er mye enklere å kopiere et produkt, enn en mangfoldig organisasjon med egen kultur, egne verdier og ansatte. Det andre momentet tar for seg hvorvidt merket skal være lokalt eller globalt, eller begge deler. Å bli oppfattet som et lokalt merke betyr at det skapes assosiasjoner til en lokal tilhørighet. At merket er globalt innebærer at det skapes assosiasjoner til et internasjonalt merke med en stor kundegruppe.

### *Merkepersonlighet*

Merkepersonlighet defineres som de menneskelige egenskapene som assosieres med et merke (Aaker 2002). Den gir en merkeidentitet som er rikere og mer interessant enn en identitet som utelukkende er basert på produktegenskaper. En merkepersonlighet kan på mange måter skape et sterkere merke ved at kundene identifiserer sin egen personlighet i forhold til merket. Den blir også grunnlaget for relasjonen mellom kunden og merket.

### *Merke som symbol*

Merke som symbol er en måte å gi identiteten sammenheng og struktur på. Dette kan enten være i form av visuelle bilder, metaforer eller merkearv. Visuelle bilder er typisk merkelogo, metaforer er merkets symbolske karakterer, og merkearv er gjerne fortellende budskap.

## **2.4.3 Hvordan posisjonere?**

I følge Aaker (2002) foregår posisjonering i fire steg. Det første steget går ut på å velge den delen av identiteten som skal posisjoneres. Det andre steget innebærer å kommunisere dette mot hovedmarkedet, og steg nummer tre går ut på å opprettholde en aktiv kommunikasjon mot dette markedet over tid. Det fjerde og siste steget legger vekt på de konkurransemessige fordelene. Under følger en kort gjennomgang av disse fire stegene.

### **Identitet og verdi**

Når det velges hvilke elementer ved merkeidentiteten som merkeposisjonen skal inneholde, er det i følge Aaker (2002) tre ting som må tas i betraktning. Det ene er kjerneidentiteten, det andre er troverdighetsfunksjoner og det tredje er verdifordeler. Kjerneidentiteten er merkets

sentrale og tidløse essens. De mest unike og verdifulle aspektene ved merket blir ofte presentert gjennom denne, og enhver merkeposisjonering bør ha med elementer av kjerneidentiteten. Troverdighetsfunksjoner i forbindelse med en merkeposisjon har til hensikt å støtte kjerneidentiteten. Et eksempel er Ronald McDonald karakterene som støtter McDonald's fokus på morsomhet og barn. Verdifordeler er grunnlaget for relasjonen mellom merket og kunden, og dette er både funksjonelle og symbolske fordeler ved merket.

### **Hovedmarked**

Merkeposisjonen skal rette seg mot en spesifikk målgruppe som er en del av merkets målsegment. Det vil si et spesifikt målmarked hvor segmentet gjerne er større og kan deles inn i primære og sekundære målmarked.

### **Aktiv kommunikasjon**

Den valgte merkeposisjonen må kommuniseres aktivt mot den spesifikke målgruppen. Hensikten er å endre på eller styrke merkeimaget og kunderelasjonen. Merkeimaget reflekterer nåværende antakelser om merket og består av de assosiasjonene som kunden har om merket. Dette er altså den delen av merkeidentiteten som kommuniseres ut mot målgruppen. Videre nevner Aaker (2002) tre utfordringer i forhold til kommunisering av posisjoneringsbudskapet. Det ene er at dersom merkeimaget er for snevert, kan merkeposisjoneringen være en måte å legge assosiasjoner til merkeimaget. Dette er for å utvide mulige segmenter og minske begrensede oppfatninger. Det andre er at merkeimaget ikke skal diktere posisjonen eller identiteten. En effektiv merkeposisjonering skal styrke og utforske merkeimaget. Det å skape en ny posisjon som ikke bygger på merkets styrker er som regel vanskelig og risikabelt. Det tredje går på uklart image. Dette innebærer at det er like viktig å spesifisere hva merket ikke er i et kommunikasjonsprogram som å spesifisere hva det er (Aaker 2002).

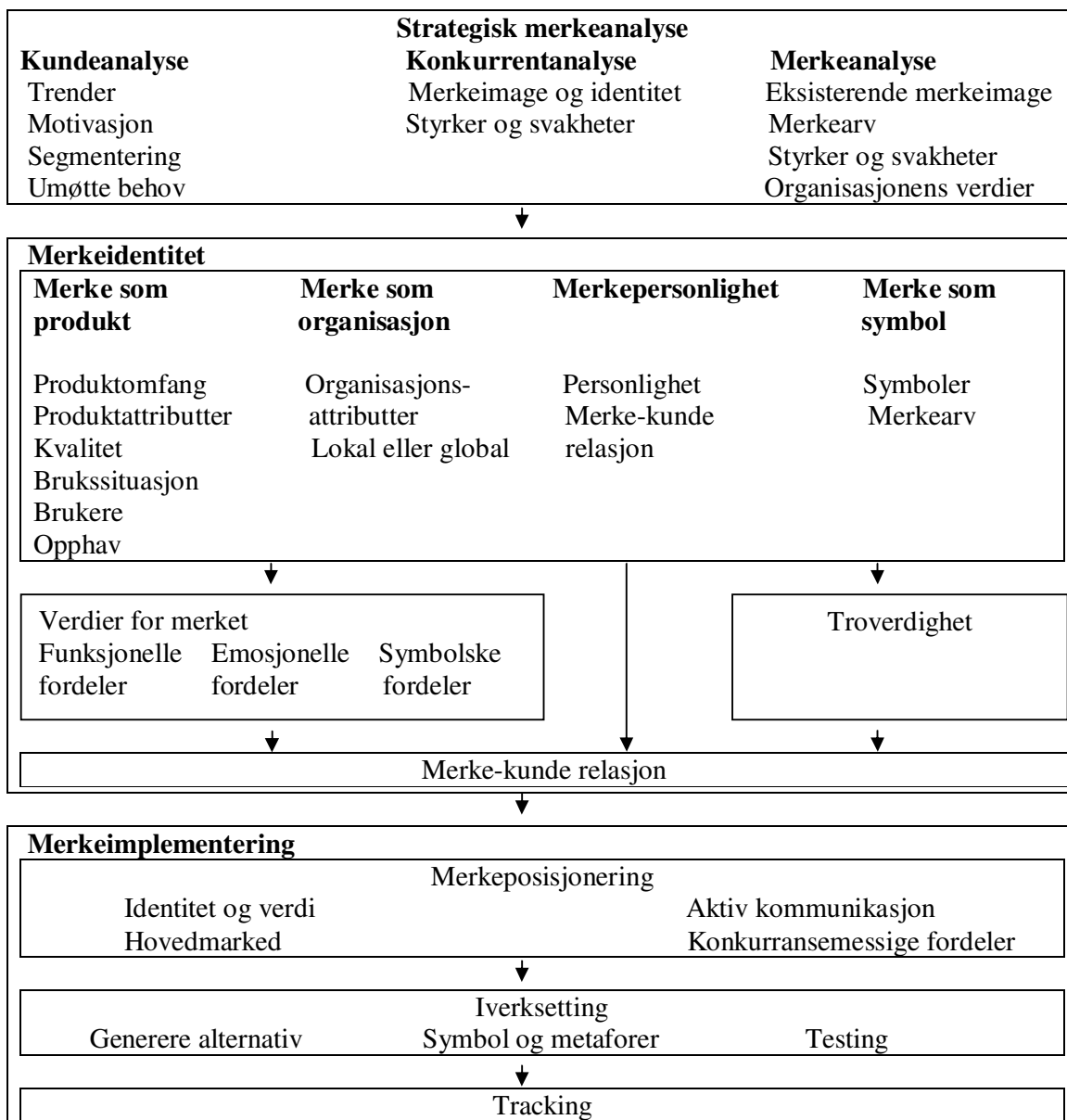
### **Konkurransmessige fordeler**

Merkeposisjoneringen må også vise til fordelene merket har i forhold til konkurrentene. Disse fordelene skal være appellerende for kundene og differensiere merket fra konkurrerende merker. Merket kan i følge Aaker (2002) differensieres på ulike måter. Det kan posisjoneres med utgangspunkt i en av konkurrentenes funksjonelle egenskaper ved å påstå at merket er

bedre på akkurat denne spesifikke egenskapen. Alternativt kan merket posisjoneres på bakgrunn av emosjonelle eller symbolske fordeler.

### Merkeidentitetsmodellen

Momentene som er presentert i 2.4.2 og 2.4.3 kan oppsummeres i merkeidentitetsplanleggingsmodellen til Aaker (2002).

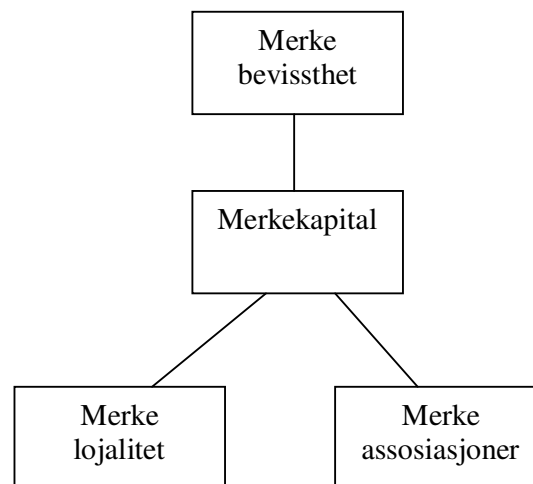


Figur 6: Merkeidentitetsmodellen

Merkeidentiteten er som nevnt utgangspunktet for enhver posisjonering der merket vurderes ut i fra momentene merke som produkt, merke som organisasjon, merke som person og merke som symbol. Kjerneidentiteten må identifiseres og modifiseres for de ulike produktene og markedssegmentene. Aaker (2002) skiller mellom at image er hvordan merket blir oppfattet på nåværende tidspunkt, mens identitet er hvordan merket ønskes å bli oppfattet. Det er også viktig å kjenne til fordelene som merket gir. Dette er enten emosjonelle, symbolske eller funksjonelle fordeler. Når det kommer til merkeposisjoneringen er dette som nevnt den delen av identiteten som aktivt skal kommuniseres til målgruppen. For hvert merke må det være en klar merkeposisjon som skal veilede implementeringen av kommunikasjonsprogrammet (Aaker 2002).

#### 2.4.4 Hva resulterer posisjonering i?

Merkeposisjoneringen skal i følge Aaker (2008) resultere i merkekapital. Merkekapitalen består av tre ting. Dette er merkebevissthet, merkeloyalitet og merkeassosiasjoner. Hver av disse er med på å skape konkurransefordeler og må styres aktivt (Aaker 2008). Merkekapitalen kan oppsummeres i følgende modell.



Figur 7: Merkekapital

#### Merkebevissthet

Merkebevisstheten blir ofte tatt for gitt, men den kan være en viktig kilde til strategisk kapital. I industrier med like produkter er det vesentlig å få frem de unike konkurransefordelene som skal plasseres i bevisstheten til kunden. Merket må differensieres på en slik måte at det skiller seg positivt ut fra konkurrentene.

## **Merkelojalitet**

Lojaliteten kundene har overfor bedriften er ofte en varig eiendel. Konkurrentene kan fordoble eller overgå et produkt eller en service, men de står fortsatt foran utfordringen med å få kunder til å skifte merke. Merkeloyalitet gir store konkurransemessige fordeler. Den reduserer markedsføringskostnadene siden eksisterende kunder vanligvis er relativt enkle å holde på.

## **Merkeassosiasjoner**

I følge Aaker (2008) er assosiasjonene som er knyttet til merket og bedriften essensielle fordi de reflekterer den strategiske posisjonen til merket. En merkeassosiasjon er noe som er direkte eller indirekte koblet til merket i kundens hukommelse. Produktegenskaper og kundefordeler er assosiasjoner som har åpenbar relevans fordi de er grunnlaget for merkeloyalitet (Aaker 2008). Ulempen med disse er at de lett kan kopieres. Assosiasjoner som er knyttet til bedriften er i sin tur vanskeligere å kopiere. Dette er fordi bedriften defineres ut fra verdier, kultur og ansatte, og dette er særegne trekk ved de fleste bedrifter.

## **2.5 Magne Supphellen sitt perspektiv på posisjonering**

Magne Supphellen er professor ved Norges Handelshøyskole. Hans spesialområder er merkeposisjonering, omdømmeutvikling og CSR. Han har i tillegg publisert flere artikler innen disse fagområdene i internasjonale tidsskrifter. For øyeblikket holder han på med et arbeidsnotat om merkeposisjonering som er utgangspunktet for hans perspektiv på temaet. Det kan for øvrig nevnes at Supphellens perspektiv overlapper mye med Keller sitt perspektiv på merkeposisjonering.

### **2.5.1 Hva er posisjonering?**

Ifølge Supphellen (2009) er merkeposisjonen selve basisen for merkevarebyggingen. Posisjonering kan defineres som positiv differensiering av et merke i en målgruppes bevissthet. Det må sørges for en forankring i forbrukerens opplevelse hvor merket må skille seg positivt ut fra konkurrentene og være målgruppespesifikk (Supphellen 2009). Det legges også vekt på at merkeposisjonering danner rammen for merkevarebyggingen. Dette betyr at posisjoneringsarbeidet er det som merket bygges ut ifra og det som avgjør kursen for merket.

## 2.5.2 Hva trengs for å posisjonere?

Når et merke skal posisjoneres må det i følge Supphellen være tre ting på plass. Definisjon av målmarkedet, definisjon av den strategiske merkeposisjonen og valg av nytteassosiasjoner.

### **Definisjon av målmarked**

Det første som gjøres i posisjoneringsarbeidet er å definere et målmarked. Da kartlegges eksisterende og potensielle kunder. De potensielle kundene har kjennskap til merket og er ikke negative til eventuelle nytteassosiasjoner (Supphellen 2009). Videre segmenteres målmarkedet gjennom en inndeling basert på behov og atferd. Dette kan være bruksmengde, brukssituasjoner, lojalitet og nyttefokus. I tillegg må det beskrives hva segmenteringen skal basere seg på med tanke på demografi (alder, kjønn, inntekt), geografi (bosted) og psykografi (verdier, livsstil).

### **Definisjon av strategisk merkeposisjon**

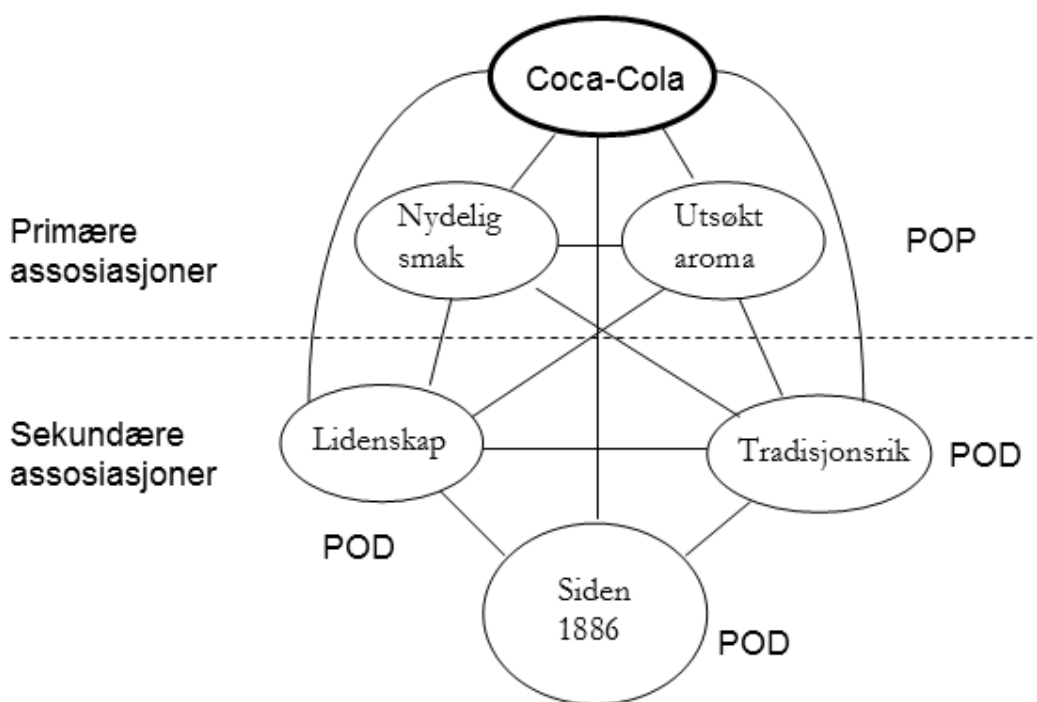
Det andre som må gjøres er å definere en strategisk merkeposisjon. Dette betyr at det defineres et langsiktig og ønskelig image. Det ønskede imaget skapes ved å finne et fåtall kjerneassosiasjoner som skal knyttes til merkenavnet. Disse assosiasjonene skal gjelde for hele merkets levetid. Image består av to typer assosiasjoner. Det ene er primære assosiasjoner og det andre er sekundære assosiasjoner. De primære assosiasjonene er sjelden unike og bør være knyttet til sentrale motiver for valg i kategorien. Hovedregelen er å velge en til to primære assosiasjoner og ved valg av disse må det tas stilling til følgende spørsmål:

- Hva er visjonen for merket?
- Hvilke drivere er viktigst for forbrukeren?
- På hvilke drivere har merket sin styrke i dag?
- Hvordan vil motivasjonen endre seg på sikt?

De sekundære assosiasjonene skal støtte de primære, og det velges som regel to til tre sekundære assosiasjoner. Det må finnes hvilke unike elementer som kan knyttes til merket for å gi innhold og troverdighet til de primære assosiasjonene. Dette kan være elementer som objektive fordeler (patenter og unike egenskaper), dokumenterbare fordeler (best i test), merkets eller bedriftens historie og kultur, spesielle brukergrupper eller merkets opphav. Noen av assosiasjonene skal fungere som differensieringspunkt (points of differentiation), mens de

resterende assosiasjonene skal fungere som likhetspunkt (points of parity). Likhetspunkt betyr at assosiasjonene skal være like sterke som for konkurrentene, mens differensieringspunktene er assosiasjoner som skal skille merket positivt ut fra andre merker.

I følge Supphellen (2009) er bruk av assosiasjonsnettverk svært vesentlig i forbindelse med den strategiske merkeposisjoneringen. Assosiasjonsnettverket viser hvilke primære og sekundære assosiasjoner som skal kobles til merket. Figuren under viser et eksempel for et av verdens mest kjente merkenavn, Coca-Cola. Den illustrerer den overordnede strategiske merkeposisjoneringen for merket. Den taktiske posisjoneringen skal foregå innefor rammen av dette nettverket. Det kan dreie seg om kortsiktige reklamekampanjer for å styre merket i forhold til den strategiske posisjoneringen.



Figur 8: Eksempel på assosiasjonsnettverk for Coca-Cola

En viktig del av den taktiske posisjoneringen er å kartlegge hvilke assosiasjoner kunden har om merket (Supphellen 2000). På samme måte vektlegger Deborah, Barbara, Kyeongheui og Basu (2006) viktigheten av å avdekke merkeassosiasjoner som definerer merkets image. Ut i fra denne kartleggingen kommer det frem hva kunden tenker om merket, og på bakgrunn av dette kan kunden påvirkes til å tenke bestemte ting om merket i fremtiden. Det vil som nevnt

si hvilke taktisk grep som må gjøres på kort sikt for å styre merket mot det ønskede imaget (Supphellen 2009).

### **Valg av nytteassosiasjoner**

Til slutt fortas det valg av nytteassosiasjoner. Det finnes i følge Supphellen (2009) tre typer nytteassosiasjoner. Dette er assosiasjoner som enten er funksjonelle, sensoriske eller symbolske. Funksjonelle assosiasjoner går på fysiske egenskaper ved selve produktet. Sensoriske assosiasjoner er knyttet til opplevelser i forbindelse med kjøp og bruk av produktet, mens symbolske assosiasjoner er knyttet til hva produktet kan tilføre kundens selvbilde.

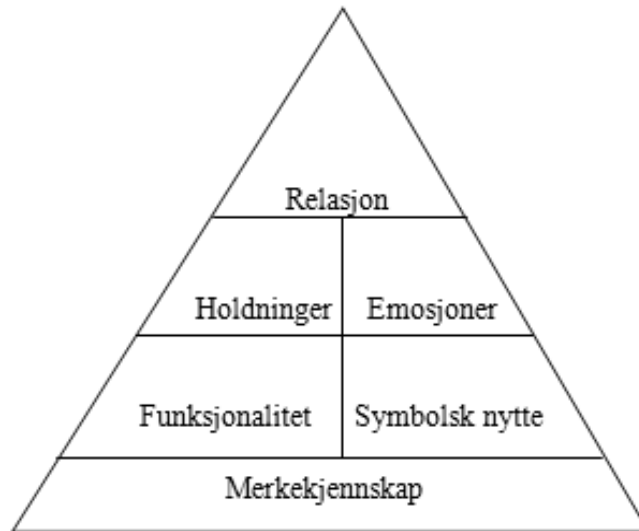
For å lykkes med posisjoneringen kreves det konsistens over tid og konsistens i all kommunikasjon. Videre er det viktig å ha tålmodighet hvor det tas mål av både mentale og atferdsmessige effekter, og mål av direkte og indirekte effekter (Supphellen 2009).

### **2.5.3 Hvordan posisjonere?**

Når et merke skal posisjoneres skiller det i følge Supphellen (2009) mellom strategisk og taktisk merkeposisjonering. Den strategiske merkeposisjonen går som nevnt ut på å definere et langsiktig ønsket image som skal gjelde for hele merkets levetid. Den taktiske merkeposisjoneringen har et tidsperspektiv på ett til to år. Denne foregår innenfor rammen av den strategiske merkeposisjonen og det er her snakk om å gjøre visse endringer eller påvirkninger for oppnå ønsket image. Dette kan som nevnt dreie seg som om justeringer i form av reklamekampanjer.

Videre må det skapes assosiasjoner, kjennskap, merkeloyalitet og andre potensielle aktivaer. Merkeassosiasjoner defineres som noder koblet direkte eller indirekte til et merkenavn i langtidsmindet, mens merkeimaget defineres som et sett av assosiasjoner som er koblet til merkenavnet (Supphellen 2009). I likhet med Keller (2008) tar også Supphellen utgangspunkt i merkeverdi-pyramiden. Den består som nevnt av merkekjennskap, funksjonalitet, symbolsk nytte, holdninger, emosjoner og relasjon med kunden (jmf. Keller 2008).





Figur 9: Supphellens merkeverdipyramide

Supphellen (2009) legger også frem et sett med typiske posisjoneringsfeil som bør unngås. Han nevner i denne sammenhengen seks feil som må styres unna:

- At det ikke skilles mellom taktisk- og strategisk posisjonering
- Den ensidige jakten på den ledige posisjonen
- Frykten for å gjøre det for enkelt
- Definerer posisjonen ensidig ”innenfra – og – ut”
- Definerer posisjonen ensidig ”utenfra – og – inn”
- Undervurderer betydningen av troverdighet

#### **2.5.4 Hva resulterer posisjonering i?**

Merkeposisjonen er som nevnt basisen for merkevarebyggingen og skal i følge Supphellen (2009) resultere i kundebasert merkekapital. Denne defineres ut fra sterke, unike og fordelaktige assosiasjoner som gir differensierende effekter overfor kunden. Merkekapital er spesielt viktig i dagens marked hvor merket må bygges, vedlikeholdes og brukes for at bedriften skal opprettholde den strategiske fordelene (T. Erdem m. Fl 1999, Supphellen 2009).

## 2.6 Oppsummering og sammenligning av perspektivene

Under følger en oppsummering av perspektivene til Kapferer, Ries og Trout, Keller og Aaker (jmf. tabell 1). Tabellen tar utgangspunkt i de fire spørsmålene som ble presentert innledningsvis i teorikapittelet. Det vil si hva posisjonering er, hva som trengs for å posisjonere, hvordan posisjonere og hva posisjonering skal resultere i. Supphellen er ikke tatt med i tabellen fordi hans perspektiv overlapper mye med Keller. Det som skiller Supphellen fra Keller er fokuset på assosiasjonsnettverk, samt skillet mellom taktisk og strategisk posisjonering.

	Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker
Hva er posisjonering?	Å bestemme hvordan merket skal skille seg bedre ut fra andre merker	Å plassere et produkt i kundens bevissthet og bestemme seg for hvordan målgruppen skal oppfatte dette	Å finne den riktige lokaliseringen i bevisstheten til en bestemt målgruppe	Å velge hvilken del av merkets identitet som skal kommuniseres til målmarkedet, og hvilke fordeler dette skal gi kunden i forhold til andre merker
Hva trengs for å posisjonere?	En sterk merkeidentitet som kommuniserer merkets mål og verdier. Merkeidentiteten har seks momenter: - fysisk utseende - merkepersonlighet - kultur - forhold - kunderefleksjon - kundens selvbilde	To ting: - identifisere mulige ledige posisjoner - identifisere hvilke posisjoner merket er kvalifisert for	Identifisere hovedmarked gjennom fire ulike segmenteringsgrunnlag: - atferd - demografi - psykografi - geografisk	Gjennomføre en strategisk merkeanalyse bestående av: - kundeanalyse - konkurrentanalyse - merkeanalyse  I tillegg trengs det en merkeidentitetsanalyse hvor merket vurderes som: - produkt - organisasjon - person - symbol
Hvordan posisjonere?	Bestemme hvilken kategori merket skal konkurrere i og hva som skal være merkets essensielle	Posisjonering foregår på fem måter: - posisjonering av en leder	Gjøres med utgangspunkt i følgende tre hovedpunkt: - definere og	Posisjonering foregår i fire steg: - velge hvilken del av identiteten som skal posisjoneres

	forskjell ved sammenlikning med andre merker i kategorien. Posisjoneringsdiamanten brukes som utgangspunkt: hvilken fordel merket har, hvem merket er for, når brukes merket, mot hvem konkurrerer merket	- posisjonering av en etterfølger - reposisjonering av konkurransen - effekten av merkenavnet - utvidelse av produktlinjen	kommunisere de konkurransemessige fordelene - velge og etablere likhets- og differensieringspunkter - oppdatere posisjonen over tid	- kommunisere dette mot hovedmarkedet - opprettholde aktiv kommunikasjon - vise de konkurransemessige fordelene
Hva resulterer posisjonering i?	En sterk kjøpsforklaring som skal gi en oppfattet fordel overfor kunden	En unik plass i forbrukernes bevissthet	Merkekapital. Høyt nivå av bevissthet og fortrolighet til merket, samt sterke, fordelaktige og unike merkeassosiasjoner	Merkekapital. Det vil si merkebevissthet, merkeloyalitet og merkeassosiasjoner

Tabell 1: Oppsummering av perspektivene

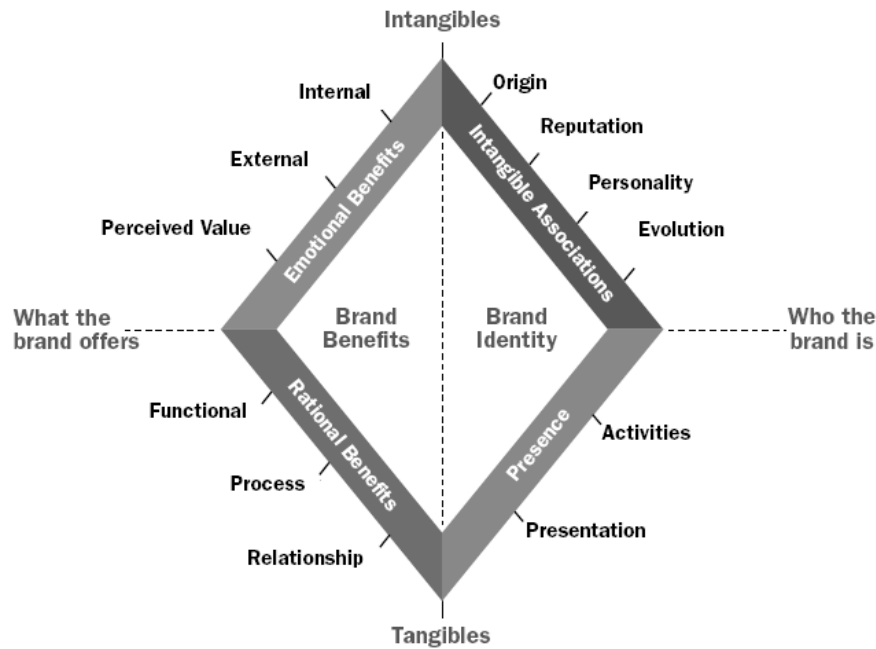
## 2.7 Sentrale varianter

Gjennomgangen av faglitteraturen viste også to sentrale varianter av posisjoneringsmodellene til henholdsvis Kapferer og Aaker.

### 2.7.1 McKinseys merkeposisjoneringsmodell

McKinsey & Company har tatt utgangspunkt i posisjoneringsdiamanten til Kapferer, og videreutviklet denne ytterligere, jmf. figur 10. Etter at merkets posisjon er utviklet må det forsikres at merket leverer det det lover. Regel nummer en er i følge McKinsey & Company ”Gjør som du sier”, når det bygges kundebasert merkekapital (McKinsey & Company 2001).

Modellen er delt inn i fire kvadranter som deles av en vertikal og horisontal akse. På den vertikale aksene er de fysiske og immaterielle egenskapene. På den horisontale aksene er merkefordelene og merkeidentiteten.



Figur 10: Merkekapitalelementer

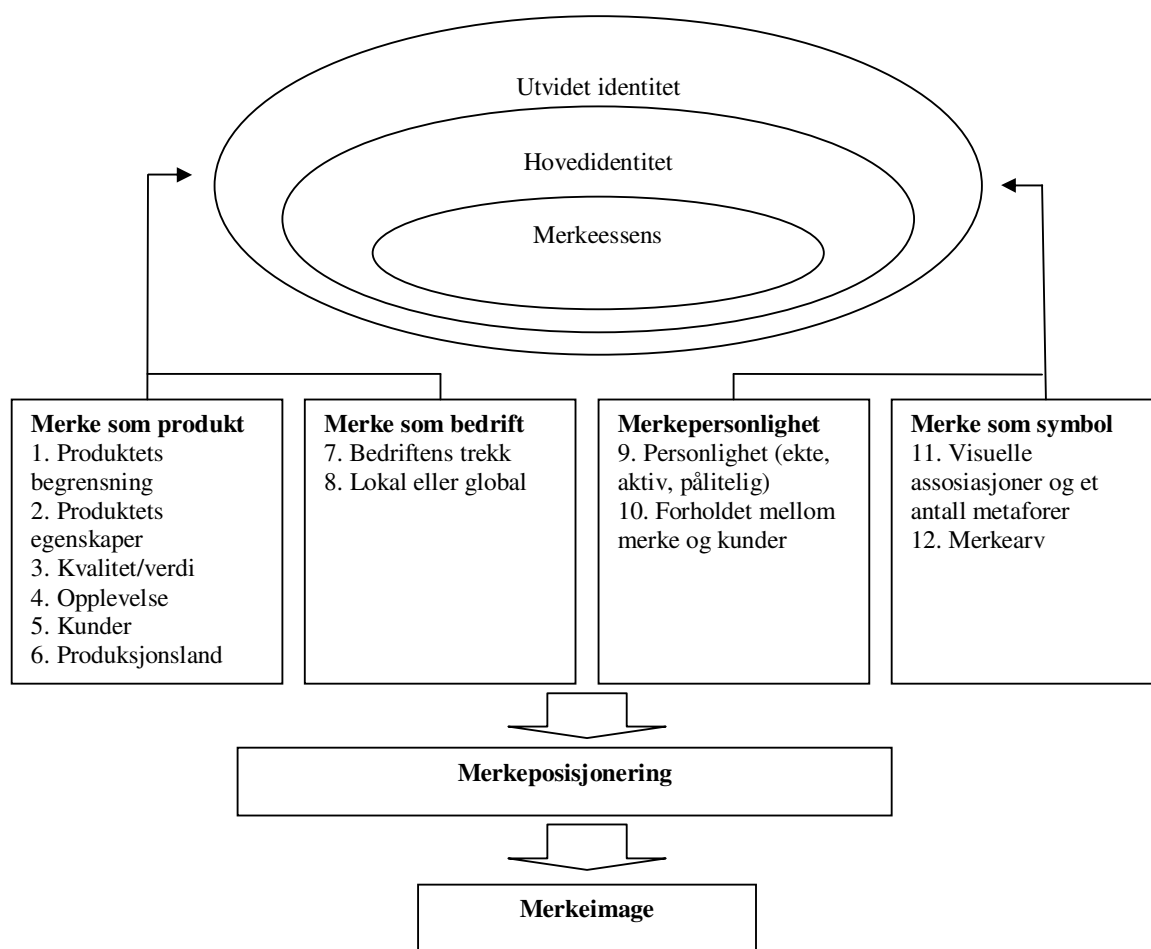
Den første og andre kvadranten tar for seg merkefordelene. Den første er de emosjonelle fordelene, det vil si de immaterielle merkefordelene. De emosjonelle fordelene er interne, eksterne og oppfattet verdi. Interne fordeler er hvordan kunden føler seg ved bruk av et bestemt merke. Eksterne fordeler er hvordan andre oppfatter brukeren av dette merket, mens oppfattet verdi er hvordan kunden opplever bruken av selve merket. Den andre kvadranten er de rasjonelle fordelene, det vil si de fysiske merkefordelene. De rasjonelle fordelene er funksjonalitet, prosess og relasjon. Funksjonalitet er hvilke fysiske egenskaper som produktet innehar. Prosess innebærer at merket er i stand til å dekke kundens behov i alle mulige situasjoner. Relasjon betyr at merket tilbyr en tett kobling mellom kunde og bedrift (McKinsey & Company 2001).

Den tredje og fjerde kvadranten tar for seg merkeidentiteten, det vil si hvem merket er. Den tredje kvadranten tar for seg merkets tilstedeværelse, det vil si den fysiske merkeidentiteten. Merkets tilstedeværelse er aktiviteter og presentasjon. Aktiviteter innebærer i hvilken grad merket engasjerer seg i samfunnsmessige hendelser. Presentasjon innebærer at det er sammenheng mellom merkeelementer som for eksempel logo og symbol. Den fjerde kvadranten er immaterielle assosiasjoner, det vil si den immaterielle merkeidentiteten. De immaterielle assosiasjonene er opphav, omdømme, personlighet og utvikling. Opphav er assosiasjoner i forhold til merkets opprinnelse, mens omdømme er særegne egenskaper som

merket er kjent for. Personlighet er assosiasjoner som er knyttet til menneskelige egenskaper, for eksempel intelligens og atletisk. Utvikling sier noe om hvilken visjon merket har for fremtiden (McKinsey & Company 2001).

## 2.7.2 Utvikling av merkeimage

Denne modellen er en videreføring av Aaker sin merkeidentitetsmodell (jmf. figur 6). Den er noe mer forenklet, men tilfører identitetsbegrepet noen nye momenter.



Figur 11: Utvikling av merkeimage

Merkeidentiteten består av merkeessens, hovedidentitet og utvidet identitet (Vytautas m.fl. 2007). Merkeessensen inneholder kjerneverdien som merket tilbyr. Kjerneverdien er merkets unike sjel. Hovedidentiteten er merkets fundament og fastholdes uavhengig om merket går inn i nye markeder eller produktkategorier. Hovedidentiteten bør videre reflektere minst en assosiasjon som differensierer merket fra konkurrenede merker. Den utvidede identiteten

kombinerer alle identitetselementene som ikke inngår i hovedidentiteten, og deles inn i grupper ut ifra hvor viktige disse elementene er. Totalt sett er det identiteten som utgjør merkets posisjon, og merkeimaget er det som kunden til slutt sitter igjen med i bevisstheten (Vytautas og Virvilaite 2007).

## 3 Metodiske tilnærminger

I kapittel 2 ble forskningsspørsmål nummer én besvart ved hjelp av en grundig gjennomgang av faglitteraturen. I denne delen av avhandlingen skal det beskrives hvordan forskningsspørsmål nummer to besvares. Altså hvilke perspektiver på merkeposisjonering som gjør seg gjeldende i norske bedrifter. Det vil bli en redegjørelse av hva som er gjort, hvordan det er gjort og hvorfor det er gjort.

I forbindelse med forskningsspørsmål nummer to ble det utarbeidet en spørreundersøkelse som ble sendt ut til en rekke norske bedrifter. Denne undersøkelsen ble laget på bakgrunn av litteraturgjennomgangen i kapittel 2 og den fungerte som et utgangspunkt for spørsmålene i spørreskjemaet. Spørreskjemaet ble utviklet i samarbeid med veileder og det nettbaserte undersøkelsesverktøyet Questback ble benyttet for å samle inn dataene. Etter at spørreskjemaet (jmf. vedlegg 1) var ferdigstilt ble det hentet inn kontaktinformasjon fra omlag 200 norske bedrifter. Disse bedriftene ble hentet fra listen over Norges 500 største bedrifter, samt fra listen til næringslivsutvalget ved Trondheim Økonomiske Høgskole. Deretter ble det sendt ut en invitasjonsmail (jmf. vedlegg 2) med tilbud om å delta på undersøkelsen til samtlige av bedriftene. I mailen ble oppgaven kort presentert og bedriftene ble lovet full anonymitet, samt at de som tok seg tid til å svare på undersøkelsen ville få tilsendt en oppsummering av hovedfunnene. I ettertid ble det sendt opptil tre purremailer for å øke svarresponsen. Blant de 200 bedriftene som fikk henvendelse om undersøkelsen var det 67 som svarte, det vil si en svarprosent på 33,5%.

### 3.1 Forskningsdesign

Undersøkelsen hadde som nevnt til hensikt å innhente empiri om hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering. Når det gjelder undersøkelsesopplegget ble det brukt både en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Hvilket undersøkelsesopplegg som velges har store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2005). Kildetyper var respondenter og det ble i spørreskjemaet benyttet både åpne spørsmål og skalamålingsspørsmål. I studien ble det videre valgt en kombinasjon av et ekstensivt og intensivt design, men med vekt på det ekstensive. Det vil si at undersøkelsen hovedsakelig gikk i bredden, men også i dybden for å undersøke mangfoldet av posisjoneringstankegangen blant norske bedrifter. Hensikten med dette var å finne likhetstrekk mellom bedriftene. Dette

skulle også beskrive den posisjoneringstankegangen som eksisterer i det norske næringslivet i dag. Det var også av interesse å undersøke om bedrifter som benytter ulike perspektiver, legger vekt på posisjonering i samme grad. I tillegg til om de opplever ulik vanskelighetsgrad i forhold til posisjonering, om de i ulik grad er tilfreds med egen posisjonering og om de involverer andre utenfor markedsavdelingen i like stor grad. Data som samles inn via en spørreundersøkelse kalles for primærdata, fordi dette er ny informasjon som kommer fra enkeltindivider (Jacobsen 2005). Det interessante var om det finnes en dominerende praksis som ikke eksisterer i faglitteraturen.

Ulemper med kvantitativ metode er at den kan gi overfladiske preg på undersøkelsen (Jacobsen 2005). Siden metoden retter seg mot å nå mange enheter, så kan den ikke være for kompleks. Den må begrenses til å måle forholdsvis enkle forhold, og det kan derfor være vanskelig å gå i dybden (Jacobsen 2005). Det er i den kvantitative metoden umulig å få fram alle individuelle variasjoner som finnes blant de ulike bedriftene. Dette er en av grunnene til at den kvalitative delen ble tatt med i spørreskjemaet fordi det var interessant å analysere nærmere det som stakk seg ut. Dette ble det tatt hensyn til gjennom de åpne spørsmålene i spørreskjemaet i Questback.

En annen ting som er verdt å nevne, er at folk kan la være å svare slik at frafallet blir systematisk skjevt. Dette kan føre til at en spesiell gruppe ikke kommer med i undersøkelsen. Undersøkelsen ble for øvrig rettet mot alle typer bedrifter og Statistisk Sentralbyrå sin kategoriske inndeling av ulike næringer ble benyttet. Det kunne hende at det for eksempel kom inn mange svar fra industri, men få fra kommunikasjon. De som svarte på spørreskjemaet kunne også bli påvirket av måten spørsmålene var formulert på, da i forbindelse med hvilke svaralternativer som var tilgjengelige, og i hvilken rekkefølge spørsmålene ble stilt. Dette kan ha påvirket svarene ut i fra hvordan undersøkelsen ble laget, i stedet for svar som reflekterer hva bedriftene faktisk mener (Jacobsen 2005).

En annen svakhet med den kvantitative metoden og spørreskjemaet er at undersøkelsen på forhånd definerer hva som er relevant å svare på (Jacobsen 2005). Det kan være forhold som er relevante i en bedrifts bransje som ikke kommer frem av det forhåndsdefinerte kvantitative skjemaet. Det standardiserte spørreskjemaet består av mange spørsmål og svaralternativer som forskeren mener er relevante og riktige. Det kan aldri garanteres at alle som svarer på



spørreundersøkelsen har den samme oppfatningen som forskeren. En av de store svakhetene med spørreskjemaet er at det kun gis svar på det det spørres om. Dette fordi det ikke er rom for opplysninger om forhold som ikke er med i spørreskjemaet. Derfor påstår Jacobsen (2005) at denne metoden ofte har problemer med begrepsgyldigheten. Det kan derfor være en fordel å ha utfyllende felt slik det ble lagt opp til i spørreskjemaet i denne studien.

Kombinasjonen av den kvalitative og kvantitative metoden innebærer at det benyttes metodetriangulering. Dette vil si at kvalitativ og kvantitativ metode kombineres, slik at det veies opp for de svakhetene som er forbundet med å bruke bare en metode (Jacobsen 2005). Dette fører til bedre gyldighet rundt undersøkelsen og de dataene som samles inn.

## **3.2 Datainnsamling**

I forbindelse med innsamling av data er det alltid fare for feilkilder. Kvantitativ datainnsamling er forbundet med to typer feilkilder. Dette er feil knyttet til utvalget og målefeil som kan skyldes dårlig formulerte spørsmål, manglende svar og feilbehandling av data. Dette kan medføre at resultatene fra undersøkelsen blir unøyaktige. Måleinstrumentet er det viktigste leddet ved innsamling av kvantitative data. Det som kom frem av spørreskjemaet er hvilken posisjoneringstankegang som er lik teorien, hva som er nytt og hva som skiller seg ut.

### **3.2.1 Utforming av spørreskjemaet**

Innsamlingen av data ble som nevnt gjort ved hjelp av det nettbaserte spørreundersøkelsesverktøyet Questback. Her ble det opprettet en såkalt quest bestående av totalt 24 spørsmål. Questen bestod av både åpne spørsmål, skalamålingsspørsmål og spørsmål med forhåndsbestemte alternativer. Etter at questen var ferdigstilt ble det generert en link som ble sendt ut til de aktuelle respondentene.

Bruk av spørreskjemaet i Questback gjorde det enklere og mer effektivt å nå et større antall respondenter. Resultatene var raske og enkle å få oversikt over, og det ga muligheter for å lage oversiktlig statistikk. Questback genererte ferdige rådatafiler som ble kjørt i det statistiske verktøyet SPSS. Spørreskjemaet sikret i tillegg at respondentene måtte svare på alle spørsmålene som var definert på forhånd. Ulempen med spørreskjema er at muligheten til å

stille oppfølgingsspørsmål faller bort, da respondentene ofte er ute av bildet når resultatene gjennomgås og oppsummeres.

Det ble ikke funnet noen tidligere publiserte og gode undersøkelser om merkeposisjonering, og det ble derfor utviklet et eget spørreskjema til undersøkelsen i denne avhandlingen. De 24 spørsmålene var av både kvalitativ og kvantitativ art. For å unngå manglende svar på spørsmålene ble de satt til obligatorisk i Questback. Det vil si at respondentene ikke kunne gå videre før de hadde svart på spørsmålet.

Bakgrunnen for at både den kvalitative og den kvantitative delen ble lagt inn i Questback var på grunn av tiden som var til rådighet. Dette medførte både fordeler og ulemper. Det ses i ettertid at den kvalitative delen kunne blitt bedre gjennom intervjuer fordi det ville gitt en helt annen dybde på dataene. En av fordelene var at undersøkelsen nådde ut til et stort antall respondenter. En av ulempene med å legge den kvalitative delen i spørreskjemaet var som nevnt at muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål falt bort. En annen ulempe som det ble lagt merke til i ettertid var at respondentene ikke så bryderiet med å skrive inn informasjon som gikk på eget posisjoneringsarbeid. Enten fordi de ikke hadde tid til å svare utfyllende på dette, eller fordi de ikke vil dele sensitiv informasjon.

### **3.2.2 Operasjonaliseringer**

I spørreskjemaet ble det benyttet etablerte måleskaler som ga mål på de begrepene som ble studert. For de kvantitative spørsmålene ble det derfor brukt likert-skalaer. Dette innebærer at respondentene ble bedt om å angi i hvor stor grad de var enig eller uenig i en rekke påstander om posisjonering. Det vises til vedlegg 1 for oversikt over måleinstrumentet.

#### **Holdninger til posisjonering**

Denne variabelen har 16 indikatorer, jmf. tabell 11. Her krysset respondentene av for 1 hvor uenig og 7 hvor enig de var i forhold til de ulike påstandene, jmf. vedlegg 1. Dette ble gjort fordi det var ønskelig å kartlegge den kunnskapen bedriftene sitter inne med om posisjonering og markedsføring generelt sett. I tillegg kan det legges merke til om det er ulike fellestrekk som skiller seg spesielt ut, og som det eventuelt kan forskes videre på. Overordnet kan det sies at denne tabellen tar for seg en kartlegging av norsk posisjoneringskunnskap.

- Holdn. 1: Posisjonering er svært viktig
- Holdn. 2: Salg er viktigere enn posisjonering
- Holdn. 3: Det kan lett bli for mye fokus på posisjonering på bekostning av salg
- Holdn. 4: Salg er den viktigste aktiviteten på markedssiden
- Holdn. 5: Posisjonering er selve grunnlaget for effektiv markedskommunikasjon
- Holdn. 6: Salgsaktivitetene bør utføres i tråd med posisjoneringen
- Holdn. 7: Det er vanskelig å definere en god posisjonering for vårt merke
- Holdn. 8: Posisjonering er krevende i vår bransje
- Holdn. 9: Posisjonering er mer komplisert enn andre aktiviteter i markedsarbeidet
- Holdn. 10: Det spiller liten rolle hvordan merket skiller seg fra konkurrentene, bare det skiller seg ut på noe
- Holdn. 11: Posisjonering handler om hvordan merket skal skille seg ut i den neste reklamekampanjen
- Holdn. 12: Posisjonering er relevant for de bedriftene som driver med massekommunikasjon
- Holdn. 13: Posisjoneringen for vårt merke er svært god
- Holdn. 14: Jeg er fornøyd med posisjoneringen for vårt merke
- Holdn. 15: Posisjoneringen for vårt merke er tydelig
- Holdn. 16: Posisjoneringen for vårt merke er lett å forstå

### **Forventede effekter av posisjonering**

Denne variabelen målte hvilke effekter de ulike respondentene forventer at fokus på merkeposisjonering skal gi. Den består av 8 ulike indikatorer som ble målt på likert-skala fra 1 helt uenig til 7 helt enig (jmf. tabell 12 og vedlegg 1).

- Forv. 1: Fokus på posisjonering sikrer større lønnsomhet
- Forv. 2: Fokus på posisjonering gir større markedsandeler
- Forv. 3: Fokus på posisjonering gir bedre omsetning
- Forv. 4: Fokus på posisjonering fører til at ansatte identifiserer seg sterkere med bedriften
- Forv. 5: Fokus på posisjonering gjør bedriften mer attraktiv i arbeidsmarkedet
- Forv. 6: Fokus på posisjonering fører ofte til misbruk av tid
- Forv. 7: Effekten av å bruke tid på posisjonering er svært usikker
- Forv. 8: Det er vanskelig å anslå verdien av å bruke tid på merkets posisjonering

### **Kompleksitet og merkevarefokus**

Denne variabelen består av 4 indikatorer og målte hvor komplekst bedriftene synes at merkeposisjonering er, samt hvor stort fokus de har på merkevarebygging (jmf. tabell 13 og vedlegg 1). Indikatorene ble målt på likert-skala fra 1 helt ueing til 7 helt enig. Det må presiseres at denne variabelen er veldig generell og gir et overordnet innblikk i kompleksitet og merkevarefokus.

Kompl. 1: Toppledelsen vår er svært opptatt av merkevarebygging

Kompl. 2: Toppledelsen i vår bedrift viser i praksis at merkevarebygging er viktig

Kompl. 3: De som er ansvarlige for å definere merkets posisjonering har høy formell kompetanse på merkevarebygging

Kompl. 4: De som leder markedsavdelingen hos oss har høy formell kompetanse på merkevarebygging

## 4 Studiens empiriske funn

I denne delen av avhandlingen presenteres undersøkelsens empiriske funn. Hensikten er å få svar på forskningsspørsmålet om hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering. Utgangspunktet er datamaterialet som ble samlet inn gjennom spørreundersøkelsen i Questback. Analysen er delt i to, en kvantitativ og en kvalitativ del. Den kvantitative delen beskriver utvalget som deltok i undersøkelsen, samt en rekke momenter rundt merkeposisjonering i norske bedrifter. Blant annet holdninger til posisjonering, forventede effekter av posisjonering, samt kompleksitet og merkevarefokus. Den kvalitative delen tar for seg fire momenter. Det ene er bedriftenes responser utover valg av posisjoneringsmodell. Dette er den delen av undersøkelsen hvor respondentene ble bedt om å utdype faktorer ved modellen de valgte, som det ikke fokuseres på i eget posisjoneringsarbeid. I tillegg ble de bedt om å tilføye faktorer ved eget posisjoneringsarbeid som ikke fantes i valgt modell. Det andre momentet i den kvalitative delen tar for seg tidsbruk i forhold til posisjonering. Det tredje går på kriterier for suksessfull merkeposisjonering, og det fjerde momentet tar for seg hovedfunn det bør jobbes videre med.

### 4.1 Datamaterialets reliabilitet

Reliabiliteten viser hvor pålitelig datamaterialet er. Hvor god reliabiliteten er for datamaterialet vil si hvor god sammenheng det er blant de innsamlede dataene (Grønmo 2007). Det kan skilles mellom to typer av reliabilitet. Dette er stabilitet og ekvivalens. Stabilitet dreier seg om samsvar mellom datainnsamling på ulike tidspunkt, mens ekvivalens dreier seg om gjensidig uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt. Datainnsamlingen i denne avhandlingen foregikk over en periode på fire uker, og samsvaret mellom dataene var god. Reliabiliteten i form av ekvivalens er høy dersom det er stort samsvar mellom data om samme fenomen. Dette er data som er samlet inn ved hjelp av samme undersøkelsesopplegg, men av ulike personer. Denne formen for reliabilitet er et uttrykk for at datamaterialet ikke er påvirket av hvem som bruker undersøkelsesopplegget. Reliabilitet i form av ekvivalens er særlig viktig når undersøkelsesopplegget omfatter mange indekser eller sammensatte skalaer (Grønmo 2007).

## 4.2 Kvantitativ analyse

I dette avsnittet presenteres resultatene fra den kvantitative delen av datainnsamlingen. Dataene ble eksportert fra Questback og analysert i SPSS. Først presenteres vesentlige fakta om utvalget, før det legges frem en del krysstabeller som illustrerer sammenhengen mellom ulike målevariabler. Til slutt presenteres resultatene fra tre viktige momenter i forbindelse med undersøkelsen. Dette er holdninger til posisjonering, forventede effekter av posisjonering, samt kompleksitet og merkevarefokus.

### 4.2.1 Utvalget

Gjennom undersøkelsen i Questback ble det samlet inn data fra sentrale respondenter i norske bedrifter. Om lag 200 respondenter ble kontaktet og av disse svarte 67 stykker. Dette kan i følge Jacobsen (2005) få konsekvenser for analysen ved at den ikke blir like pålitelig enn om utvalget hadde vært større. Jacobsen (2005) sier at utvalget ikke bør være mindre enn 100 enheter. Han sier videre at det ikke er noen sammenheng mellom størrelsen på populasjonen og utvalg. I denne studien består populasjonen av sentrale personer som driver med merkeposisjonering i norske bedrifter, og det skulle være grunn til å tro at et mindre utvalg også ville vært formålstjenelig. Det høres naturlig ut at det trengs et større utvalg når populasjonen er på for eksempel 1 million i stedet for 10.000. Jacobsen (2005) hevder at det er variansene som er interessante og ikke forholdet mellom populasjonen og utvalget. Variansene er utgangspunktet for å se på om det er signifikante forskjeller mellom gruppene i utvalget.

<b>Kjønn</b>	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
Mann	43	64,2
Kvinne	24	35,8
<b>Sum</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Tabell 2: Utvalgsstørrelse

Tabell 2 viser det endelige utvalget. Utvalget består av totalt 67 respondenter der 64,2% er menn og 35,8% er kvinner. Det tok om lag fire uker å samle inn alle respondentene etter flere purremailer.

<b>Alder</b>	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
20-29	7	10,5
30-39	25	37,3
40-49	22	32,8
50-59	13	19,4
<b>Sum</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Tabell 3: Respondentene fordelt etter alder

Tabell 3 viser aldersspredningen i utvalget. Det legges merke til at størsteparten av respondentene ligger i aldersgruppen 30 til 39 år, og utgjør 37,3% av utvalget. Den minste aldersgruppen er fra 20-29 år med en andel på 10,5%.

<b>Næring</b>	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
Bergverksdrift og utvinning, inkl. olje og gass	2	3,0
Bygge- og anleggsvirksomhet	2	3,0
Eiendomsdrift, forretningsmessig tjenesteyting og utleie	1	1,5
Finansielle foretak	9	13,4
Industri og produksjon	15	22,4
Hotell- og restaurantvirksomhet	1	1,5
Kraft- og vannforsyning	2	3,0
Tjenesteyting ellers, inkl. rådgivning og konsulentvirksomhet	10	14,9
Transport og kommunikasjon	2	3,0
Varehandel og reparasjonsvirksomhet	23	34,3
<b>Sum</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Tabell 4: Respondentene fordelt etter næring

Tabell 4 viser antall respondenter i de ulike næringene. Listen over næringer ble som nevnt hentet fra Statistisk Sentralbyrå og viser at varehandel og reparasjonsvirksomhet er den største gruppen med 34,3% av respondentene. Industri og produksjon, samt tjenesteyting ellers, er også to store grupper med henholdsvis 22,4% og 14,9% av respondentene.

<b>Merkeperspektiv</b>	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
Kapferer	7	10,4
Ries og Trout	15	22,4
Keller	8	11,9
Aaker	37	55,2
<b>Sum</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Tabell 5: Respondentene fordelt etter merkeperspektiv

Aaker og Ries og Trout skiller seg ut som de to merkeperspektivene med størst respondentandel. Aaker har fått 55,2% av respondentene, mens Ries og Trout har fått 22,4%.

<b>Type stilling</b>	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
Adm. Dir/konsernsjef/daglig leder	11	16,4
Salgs- og markedssjef	23	34,3
Merkevaresjef	6	9,0
Kommunikasjonssjef	10	15,0
Markeds-/salgskonsulent	8	11,9
Annet	9	13,4
<b>Sum</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Tabell 6: Respondentene fordelt på type stilling

Av tabell 6 legges det merke til at gruppen salgs- og markedssjefer er størst. Andelen av respondenter er på 34,3%. Det er for øvrig ganske jevnt fordelt på de resterende gruppene.

<b>Antall ansatte salg/markeds</b>	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
0-99	49	73,1
100-199	7	10,4
200-299	2	3,0
300-399	1	1,5
Over 400	3	4,5
Ikke svart	5	7,5
<b>Sum</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Tabell 7: Respondenter fordelt på antall ansatte i salgs-/markedsavdeling



<b>Antall ansatte totalt</b>	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
0-499	32	47,8
500-999	11	16,4
1000-2999	10	15,0
3000-4999	7	10,4
Over 5000	7	10,4
<b>Sum</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>

Tabell 8: Respondenter fordelt på totalt antall ansatte i bedriften

Tabell 7 og 8 viser hvordan respondentene fordeler seg på ansatte i henholdsvis salgs- og markedsavdelingen, samt hele bedriften totalt.

#### 4.2.2 Krysstabeller

I teorikapittelet ble det beskrevet ulike typer merker. Tabell 9 viser hvilken type merke respondentene hadde i tankene sett i lys av hvilket merkeperspektiv de valgte i undersøkelsen. For samtlige av de fire merkeperspektivene har flertallet av respondentene svart bedriftsmerke.

		<b>Merkeperspektiv</b>				
		Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	Total
<b>Type merke</b>	Bedriftsmerke	3	6	4	19	32
	Et merke som både knyttes til bedriften og spesifikke produkter	1	4	3	11	19
	Et merke som gjelder produkter i en bestemt produktkategori	1	4	0	4	9
	Et merke som gjelder produkter i flere produktkategorier	2	1	1	3	7
	<b>Total</b>	7	15	8	37	67

Tabell 9: Respondentene fordelt på type merke og merkeperspektiv

Når det gjelder type næring fordelt på merkeperspektiv legges det merke til at hovedtyngden av respondentene er i finansielle foretak, samt varehandel og reparasjonsvirksomhet (jmf. tabell 10). Flesteparten av disse vektlegger Aaker sin merkeposisjoneringsmodell. Det legges også merke til at Ries og Trout er mye anvendt innen varehandel og reparasjonsvirksomhet.

		Merkeperspektiv				
		Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	Total
<b>Næring</b>	Bergverksdrift og utvinning, inkl. olje og gass	0	0	0	2	2
	Bygge- og anleggsvirksomhet	1	0	0	1	2
	Eiendomsdrift, forretningsmessig tjenesteyting og utleie	0	0	1	0	1
	Finansielle foretak	0	1	0	8	9
	Industri og produksjon	3	4	3	5	15
	Hotell- og restaurantvirksomhet	0	0	0	1	1
	Kraft- og vannforsyning	0	1	0	1	2
	Tjenesteyting ellers, inkl. rådgivning og konsulentvirksomhe	1	1	4	4	10
	Transport og kommunikasjon	0	0	0	2	2
	Varehandel og reparasjonsvirksomhet	2	8	0	13	23
	Total	7	15	8	37	67

Tabell 10: Respondenter fordelt på type næring og merkeperspektiv

I tabell 11 og 12 er det skissert hvordan henholdsvis antall ansatte i salgs- og markedsavdelingen, samt hvordan antall ansatte totalt i bedriften fordeler seg på de ulike perspektivene.

		Merkeperspektiv				
		Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	Total
<b>Antall ansatte salg/market</b>	0-99	6	12	7	25	50
	100-199	0	1	1	4	6
	200-299	0	0	0	2	2
	300-399	0	0	0	1	1
	Over 400	1	1	0	2	4
	Ikke svart	0	1	0	3	4
	<b>Total</b>	7	15	8	37	67

Tabell 11: Respondentene fordelt på antall ansatte på salg/market og merkeperspektiv

		Merkeperspektiv				
		Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	Total
<b>Antall ansatte totalt</b>	0-499	3	7	4	19	33
	500-999	2	4	1	4	11
	1000-1999	1	3	2	4	10
	2000-4999	1	0	1	5	7
	Over 5000	0	1	0	5	6
	<b>Total</b>	7	15	8	37	67

Tabell 12: Respondentene fordelt på antall ansatte totalt og merkeperspektiv

Tabell 13 viser fordelingen av respondenter sett i forhold til resultatgraden til merket og hvilket merkeperspektiv de bruker. Det legges blant annet merke til at noen av de som tar utgangspunkt i modellen til Ries og Trout har hatt underskudd.

		Merkeperspektiv				
		Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	Total
<b>Resultatgrad</b>	Underskudd	0	3	0	0	3
	0-9%	3	7	2	11	23
	10-19%	1	0	0	3	4
	20-29%	0	0	3	1	4
	30-39%	0	0	2	0	2
	Over 40%	0	0	0	1	1
	Ikke svart	3	5	1	21	30
	<b>Total</b>	7	15	8	37	67

Tabell 13: Respondentene fordelt på resultatgrad og merkeperspektiv

De to neste tabellene, tabell 14 og 15, viser hvordan bedriftene ligger i forhold til markedsandel i dag og markedsandel for tre år siden, sett i sammenheng med hvilke perspektiv de bruker. Det legges merke til at enkelte av de som benytter Ries og Trout sin tankegang har hatt en tilbakegang i markedsandelene sine.

		Merkeperspektiv				
		Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	Total
<b>Markedsandel i dag</b>	0-24%	3	7	1	8	19
	25-49%	2	3	4	10	19
	50-74%	0	0	0	2	2
	75-100%	1	1	1	3	6
	Ikke svart	1	4	2	14	21
	<b>Total</b>	7	15	8	37	67

Tabell 14: Respondentene fordelt på markedsandel i dag og merkeperspektiv

		Merkeperspektiv				
		Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	Total
<b>Markedsandel for tre år siden</b>	0-24%	3	8	1	10	22
	25-49%	2	2	4	8	16
	50-74%	0	0	1	3	4
	75-100%	1	1	0	2	4
	Ikke svart	1	4	2	14	21
	<b>Total</b>	7	15	8	37	67

Tabell 15: Respondentene fordelt på markedsandel for tre år siden og merkeperspektiv

### 4.2.3 Holdninger til posisjonering

Tabell 16 viser resultatene fra 16 påstander som går på holdninger til posisjonering. Tallet som står under hvert perspektiv er gjennomsnittsverdien av skalamålingen som gikk fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). De to kolonnene til høyre viser henholdsvis F-verdi og p-verdi som avgjør om det er signifikante forskjeller mellom de fire modellene. For p-verdier under 0,05 er det signifikant forskjell mellom gruppene. Det vil si for påstand nummer 2, 4, 6, 7, 10 og 11. F-verdien er beregnet ved hjelp av enveis variansanalyse i SPSS med valg av perspektiv som faktor og den enkelte påstand som avhengig variabel. For å avgjøre hvilke grupper som er signifikant forskjellige benyttes Scheffes konfidensintervall. Dersom dette intervallet ikke inneholder 0 kan det konkluderes med at de to gruppene som sammenlignes er signifikant forskjellige. Dette er en veldig streng test som i enkelte tilfeller kan føre til at selv om F-testen viser signifikante forskjeller mellom gruppene, så viser ikke Scheffe hvilke grupper som er signifikant forskjellige. Da benyttes en metode som kalles LSD (Least Significant Differences), en test som er mindre streng sammenlignet med Scheffes.

	Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	F-test	p-verdi
1. Posisjonering er svært viktig	5,86	6,27	6,38	6,43	0,779	0,510
2. Salg er viktigere enn posisjonering	4,71	5,13	3,50	3,86	3,319	0,025*
3. Det kan lett bli for mye	3,71	3,07	2,88	2,43	1,635	0,190

fokus på posisjonering på bekostning av salg						
4. Salg er den viktigste aktiviteten på markedssiden	4,43	5,40	4,25	3,92	3,218	0,029*
5. Posisjonering er selve grunnlaget for effektiv markedskommunikasjon	5,71	4,93	5,62	6,03	2,660	0,056
6. Salgsaktivitetene bør utføres i tråd med posisjoneringen	6,57	5,07	5,62	6,27	5,418	0,002*
7. Det er vanskelig å definere en god posisjonering for vårt merke	5,00	3,00	3,38	2,51	3,731	0,016*
8. Posisjonering er krevende i vår bransje	5,14	4,93	5,00	4,35	0,837	0,479
9. Posisjonering er mer komplisert enn andre aktiviteter i markedsarbeidet	5,43	4,40	5,25	4,54	1,077	0,365
10. Det spiller liten rolle hvordan merket skiller seg fra konkurrentene, bare det skiller seg ut på noe	3,57	2,07	4,00	1,92	7,456	0,000*
11. Posisjonering handler om hvordan merket skal skille seg ut i den neste reklamekampanjen	3,14	2,07	1,88	1,49	6,993	0,000*
12. Posisjonering er relevant for de bedriftene som driver med massekommunikasjon	3,00	2,07	1,50	2,00	1,801	0,156
13. Posisjoneringen for vårt merke er svært god	4,14	4,40	4,75	5,16	2,082	0,112
14. Jeg er fornøyd med posisjoneringen for vårt	4,43	4,07	4,62	4,89	1,090	0,360

merke						
15. Posisjoneringen for vårt merke er tydelig	4,14	4,67	5,00	5,16	1,168	0,329
16. Posisjoneringen for vårt merke er lett å forstå	4,29	4,60	4,88	5,14	1,151	0,336

Tabell 16: Holdninger til posisjonering

Kommentarer til resultatene i tabell 16:

Tabellen viser at seks av påstandene har p-verdier lavere enn 0,05. Dette betyr at det er signifikante forskjeller mellom de fire perspektivene. For å avgjøre hvilke av perspektivene som er forskjellige brukes som nevnt Scheffes konfidensintervall. Ved bruk av Scheffe på påstand nummer 2, *det vil si at salg er viktigere enn posisjonering*, kommer det ikke frem noen signifikante forskjeller mellom gruppene. Bruk av LSD viser derimot at det er signifikante forskjeller mellom Ries og Trout og Keller, samt Ries og Trout og Aaker. For påstand nummer 4, *at salg er den viktigste aktiviteten på markedssiden*, kommer det frem at det er signifikant forskjell mellom de som bruker perspektivet til Ries og Trout og Aaker. For påstand nummer 6, *salgsaktivitetene bør utføres i tråd med posisjoneringen*, kommer det frem at det er signifikante forskjeller mellom Ries og Trout og Kapferer, samt Ries og Trout og Aaker. Påstand nummer 7, *det er vanskelig å definere en god posisjonering for vårt merke*, viser signifikante forskjeller mellom Kapferer og Aaker. Når det gjelder påstand 10 og 11 legges det merke til at p-verdien er svært lav. For påstand nummer 10, *det spiller liten rolle hvordan merket skiller seg fra konkurrentene, bare det skiller seg ut på noe*, viser Scheffes test at det er signifikante forskjeller mellom de som har valgt perspektivene til Kapferer og Aaker, Ries og Trout og Keller, Keller og Aaker. For påstand 11, *posisjonering handler om hvordan merket skal skille seg ut i den neste reklamekampanjen*, er det signifikant forskjell mellom Kapferer og Aaker. Bruk av LSD viser signifikante forskjeller mellom både Kapferer og Ries og Trout, Kapferer og Keller, Kapferer og Aaker, samt Ries og Trout og Aaker.

#### 4.2.4 Forventede effekter av posisjonering

Tabell 17 viser resultatene fra 8 påstander som går på forventede effekter av posisjonering. Dette dreier seg om faktorer som blant annet lønnsomhet, markedsandeler, omsetning, og bedriftens omdømme.

	Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	F	p-verdi
1. Fokus på posisjonering sikrer større lønnsomhet	5,43	5,13	6,12	5,84	1,570	0,206
2. Fokus på posisjonering gir større markedsandeler	5,14	4,87	5,25	5,73	2,191	0,098
3. Fokus på posisjonering gir bedre omsetning	5,14	4,73	5,50	5,51	1,514	0,220
4. Fokus på posisjonering fører til at ansatte identifiserer seg sterkere med bedriften	5,57	5,60	5,88	5,95	0,562	0,642
5. Fokus på posisjonering gjør bedriften mer attraktiv i arbeidsmarkedet	6,00	5,40	6,00	5,81	0,810	0,493
6. Fokus på posisjonering fører ofte til misbruk av tid	3,29	2,73	2,38	2,03	2,530	0,065
7. Effekten av å bruke tid på posisjonering er svært usikker	3,29	3,87	3,00	2,38	4,644	0,005*
8. Det er vanskelig å anslå verdien av å bruke tid på merkets posisjonering	4,29	4,87	4,00	3,78	1,906	0,138

Tabell 17: Forventede effekter av posisjonering

Kommentarer til resultatene i tabell 17:

Tabellen viser at det er kun en av påstandene som har gitt signifikante forskjeller mellom de ulike perspektivene. Dette er påstand nummer 7, *effekten av å bruke tid på posisjonering er svært usikker*. Bruk av Scheffes konfidensintervall viser at det er signifikante forskjeller mellom Ries og Trout og Aaker.



## 4.2.5 Kompleksitet og merkevarefokus

Tabell 18 viser resultatene fra 4 påstander som går på kompleksitet og merkevarefokus.

	Kapferer	Ries og Trout	Keller	Aaker	F	p-verdi
1. Toppledelsen vår er svært opptatt av merkevarebygging	5,00	5,07	5,50	5,68	0,959	0,418
2. Toppledelsen i vår bedrift viser i praksis at merkevarebygging er viktig	4,71	4,67	5,00	5,27	0,647	0,588
3. De som er ansvarlige for å definere merkets posisjonering har høy formell kompetanse på merkevarebygging	4,86	5,20	5,62	5,68	1,093	0,359
4. De som leder markedsavdelingen hos oss har høy formell kompetanse på merkevarebygging	4,14	5,27	5,75	5,76	3,005	0,037*

Tabell 18: Kompleksitet og merkevarefokus

Kommentarer til resultatene i tabell 18:

Tabellen viser at kun en av påstandene har gitt signifikante forskjeller mellom gruppene. Dette gjelder påstand nummer 4, *de som leder markedsavdelingen hos oss har høy formell kompetanse på merkevarebygging*. Her viser Scheffes konfidensintervall at det er signifikant forskjell mellom de som bruker henholdsvis Kapferer og Aaker sin modell.

## 4.3 Kvalitativ analyse

I denne delen av analysen presenteres funnene som ble gjort i forbindelse med hva respondentene sa om egen posisjoneringstankegang. De fleste respondentene ga utfyllende informasjon når det kom til hvilken modell de valgte, og disse danner utgangspunktet for den kvalitative analysen. Av de 67 bedriftene som svarte på undersøkelsen kom det inn rundt 30 svar av varierende kvalitet. Det vil si at litt over halvparten valgte å ikke utdype noe mer rundt hva de legger til eller tar vekk i forhold til egen posisjoneringstankegang. Her kom det inn svar som blant annet: ”ikke relevant, ingen spesielle, ingenting å utdype, ingen kommentar, xxx”. Det er ikke lett å si årsaken til dette, men sannsynligvis hadde respondentene dårlig tid, de ville ikke røpe noe eller de var ikke interessert. De bedriftene som ikke ga noen informasjon om egen posisjoneringstankegang er følgelig ekskludert fra denne delen av analysen. Det kommer videre frem av resultatene at de ulike bedriftene har en tendens til å blande sammen perspektivene fra faglitteraturen. En annen ting som må vurderes er hvor lang tid respondentene brukte på å studere modellene. Det kan stilles spørsmål ved om de var kompetente nok til å svare på spørsmålene. Dette er noe som antas siden respondentene stort sett var direktører, markedssjefer, merkevarerjefer og andre markedsansvarlige.

Denne analysedelen er delt i fire. Først presenteres de typiske responsene fra bedriftene utover valg av posisjoneringsmodell. Deretter presenteres det hva som nevnes i forbindelse med tidsbruk og posisjonering, etterfulgt av hva som er kritiske suksessfaktorer for posisjonering. Til slutt blir det lagt vekt på hovedfunn som det bør forskes mer på.

### 4.3.1 Bedriftenes responser utover valg av posisjoneringsmodell

Det blir nå en gjennomgang av responsene til de bedriftene som svarte på den kvalitative delen av undersøkelsen. Hver respons er plassert i forhold til hvilken modell de ulike bedriftene valgte. Modellene presenteres i rekkefølgen Kapferer, Ries og Trout, Keller og Aaker. Til slutt foretas det en oppsummering som viser hovedfunnene.

#### **Modell 1 - Kapferer**

Bedrift 30 hevder at *”bedriften har en utydelig profil i markedet. Det som ønskes kommunisert kommuniseres ikke tydelig nok”*. I følge Kapferer (2008) ligger nøkkelen i posisjonering av et merke i dets identitet. Dersom merket ikke har en klar og tydelig identitet som definerer merket, er det vanskelig å sende et klart budskap ut i markedet. Resultatet er da

som bedriften selv sier, at de ikke klarer å ta den posisjonen de ønsker sammenlignet med konkurrentene. Det hevdes videre at kompetansen og kvaliteten som ligger i merkene ikke blir oppfattet av markedet. Bedriften sier også at den fokuserer på hvilke produkter som kan bidra til å flytte merket til den posisjonen de ønsker.

Bedrift 19 benytter Kapferer sin posisjoneringsdiamant. De sier at *"alle elementene i modellen er med og den brukes som en grunnstamme for bedriftens posisjoneringsmodell"*. Det nevnes også en del faktorer som bedriften fokuserer på ved eget posisjoneringsarbeid som ikke er med i modellen. For det første fokuserer bedriften mer på målsetninger i tillegg til det de kaller for *"benefit-ladder"*, men også på hva som ønskes å bli kommunisert. Det vil blant annet si produktegenskaper, produktfordeler, kundefordeler og emosjonelle fordeler. For det andre snakkes det om hvor posisjoneringsen vil være nærmest knyttet i forhold til fordelsstigen. Dette dreier seg om segmentering hvor det velges kjerne kunder, kunder med vekstpotensiale og kundeinnsikt, som er avgjørende for posisjoneringsen. For det tredje må det legges vekt på merkets differensieringspunkt og det må tas stilling til om disse er relevante for forbrukerne som skal nås med posisjoneringsen.

Bedrift 60 sier at *"verdiene og evnene som organisasjonen har til å være fleksibel i forhold til ulike kundegruppers oppdrag er av stor betydning"*. I forhold til posisjoneringsarbeidet er det hele tiden stor intensitet der de kontinuerlig jobber med å bedre renommeeet, men til syvende og sist er alt et kostnadsspørsmål.

Bedrift 62 er blant de ledende innen sitt segment, men har likevel en litt uklar profil for potensielle kunder. Når det gjelder selve modellen sier bedriften *"at de kan bli bedre til å ta stilling til alle spørsmålene, spesielt når og hvordan"*. Denne bedriften legger også mye vekt på hva merkevarebygging betyr for de ansatte, det vil si bevisstgjøring internt. Altså kommunisere verdien av et merkevarenavn innad i bedriften.

## **Modell 2 - Ries og Trout**

Bedrift 17 legger vekt på å finne hvilke posisjoner som er attraktive nok og hvordan velge rett posisjon. Det legges også vekt på kortsiktig posisjoneringsen i forhold til langsiktig posisjoneringsen. Det vil si å få finne den posisjonen det er best å eie i det lange løp. Bedriften

sier også at det er svært viktig med korrekt måling av posisjonsutviklingen over tid, samt en tydelig målgruppedefinisjon og segmentering.

Bedrift 14 har modeller for det meste, men de har lite ressurser til å jobbe med dette i Norge. Det er ikke på lokal agenda å utarbeide posisjonering over tid. Tiden brukes mest til å utarbeide og implementere salgsutløsende aktiviteter. Posisjoneringen for selve varemerket gjøres i hovedsak av det globale konsernet.

Bedrift 48 bruker denne modellen i tillegg til andre, samt at de også bruker både Kapferers prisme og Kellers assosiasjonskart. Bedriften nevner også en del andre faktorer ved eget posisjoneringsarbeid som ikke er med i modellen. Blant annet at modellen ikke beskriver detaljer rundt assosiasjoner, altså hvordan de vil oppfattes. Den faktiske posisjoneringen er summen av oppfattelsene i folks hoder, det vil si assosiasjonene. Bedriften har også mye fokus på hva de skal fortelle markedet for at de skal oppfattes som den foretrukne leverandøren. Det vil si hvilken kundefordel som skal oppfattes i forhold til merket.

Bedrift 26 fokuserer på konsernmerkevaren og underestimerer kundefokuset og kunderelasjonen til merkevaren, samt forståelsen og oppfølgingen av konkurrentanalyser. Dette vil si at bedriften har mindre fokus på grunnleggende posisjoneringslementer som blant annet kundesegmentering og konkurrentanalyse.

Bedrift 57 sier at *”i tillegg til modellen legger de inn identifisering av dagens posisjon/oppfatning og ønsket posisjon/oppfatning for prosjektet/selskapet. Videre fokuseres det også på å identifisere drivere (det vil si hva som jobber for de for å nå ønsket posisjon/oppfatning) og barrierer (det vil si hva som jobber mot de)”*.

Bedrift 61 sier at de ligger litt etter de ledende bedriftene i bransjen. Når det gjelder faktorer ved eget posisjoneringsarbeid som ikke finnes i modellen, nevner de cobranding og ”whitelabeling”. Det vil si markedsføring gjennom andre merker.

### **Modell 3 - Keller**

Bedrift 29 hevder at denne modellen ligner mest på deres hovedmodell og at den er en av flere tilnærminger. Det benyttes aldri bare en modell i strategisk tenkning på dette nivået. Flere modeller og erfaringer er med på å danne en egen modell, blant annet kommunikasjonsmodeller, produktpresentasjonsmodeller og andre. Flere elementer fra de andre modellene er også med.

Bedrift 9 har lite produktfokus og fokuserer mest på bedriftsmerket. Fokuset på lojalitet er også lite, da dette følger av kjerneproduktet. Når det gjelder faktorer ved eget posisjoneringsarbeid som ikke finnes i den valgte modellen, nevnes det blant annet kjernekompetanse. Dette fungerer som differensiering fra konkurrentene i denne kunnskapsbedriften. Det legges også vekt på verdier, samt at alle ansatte viser disse i kontakt med kunder og omgivelser til enhver tid.

Bedrift 52 sier at de har relativt lav merkekjennskap, men godt omdømme hos de som kjenner merkevaren.

Bedrift 67 legger vekt på at merkevaren er sterk innen de segmenter de først og fremst ser på som viktige. Dette kommer blant annet av at relasjonsbygging står sentralt. Den valgte modellen er den som kommer nærmest bedriftens måte å tenke på, men den er ikke ideell. Det fokuseres i første rekke på salg gjennom nøkkelpersoner i offentlig og privat virksomhet, men også på salg til privatpersoner.

### **Modell 4 - Aaker**

Bedrift 7 mener at modellen til Aaker likner mest på deres egen. De foretar konkurrentanalyse, lager posisjoneringskart og finner differensieringspunkt, det vil si en ledig posisjon som finnes i posisjoneringskartet. Et differensieringspunkt må være "LURT", på den måten at det er langsiktig, unikt, relevant for kunden og troverdig. I forbindelse med merkets identitet legger de vekt på personlighet, og ikke på organisasjon og produkt, samt at de prøver å uttrykke differensiatorene tydeligere. Videre legger de stor vekt på individet og fokuserer på innsiktsarbeid. Det vil si hva kunden tenker, forbruksmønster og trender. Rollen overfor målgruppen trekkes inn som en faktor ved eget posisjoneringsarbeid som ikke finnes i denne modellen.

Bedrift 25 bruker modellen til Aaker, men ikke systematisk. De legger stor vekt på kundeløftet som de savner i modellen. Denne bedriften har også erfaring med at det arbeides for lite disiplinert med posisjonering og at det tas snarveier.

Bedrift 10 jobber med alle punktene i modellen til Aaker, bortsett fra tracking. Tracking innebærer å evaluere merket og bedriften bruker ikke mye tid på dette.

Bedrift 22 fokuserer også på denne modellen, og formidling av kjerneidentiteten står sentralt.

Bedrift 47 hevder at de er for dårlige på tracking, men den blir bedre og bedre. Det er mye B2B i feltet hvor denne bedriften opererer. Det vil si bedrift til bedrift. Det nevnes også faktorer ved eget posisjoneringsarbeid som ikke er med i modellen. Det legges videre stor vekt på ”marketintelligence”. Det vil si at de fokuserer på bestemte deler av den informasjonen og kunnskapen som er nødvendig for å avgjøre hvilke markedsmuligheter bedriften står overfor. De utnytter deler av kunnskapen sin, men har vanskeligheter med å følge alle markedsendringer.

Bedrift 11 fokuserer på USP eller differensieringspunktet for merkevaren.

Bedrift 37 fokuserer på modellen til Aaker, men fremgangsmåten er litt annerledes og mindre komplisert. Hovedpoenget med bruken av modellen er å se hvilke rammebetingelser som gjelder for merket, og ut ifra dette se hvilke muligheter som finnes for posisjoneringen. Ut ifra dette kommer bedriften frem til en posisjon og identifiserer virkemidler basert på dette.

Bedrift 12 følger også modellen til Aaker fullt ut, der de fokuserer på alle deler. Denne bedriften legger mye vekt på porteføljestrategi i merkevarehensyn som en del av posisjoneringen.

Bedrift 51 opererer for en internasjonal merkevare og styres av en hovedmann (produsent) slik at mange forutsetninger er gitt på forhånd. Oppgaven deres blir således ofte å operasjonalisere langs de retningslinjene som allerede er definert.

Bedrift 65 sier at merket er for lite kjent og at det ikke gir et klart svar på hva som ligger i leveransen. Bedriften legger stor vekt på konkurrentanalyse.

Det har nå vært en grundig gjennomgang av de ulike bedriftene sine uttalelser i forhold til den modellen de har valgt. Det legges merke til at det er ulike tanker om posisjonering i norske bedrifter. En del av perspektivene er også blandet sammen. Det kan hende at selv om enkelte påstår at de bruker for eksempel Kapferer sin tenkemåte, bruker de Keller. Det er for øvrig ikke det som er det viktige her. Det som er relevant er å kartlegge hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering. Det er også mange svakheter som går igjen i norsk posisjoneringstankegang. Hovedproblemet er at merkeposisjonering ikke prioriteres i tilstrekkelig grad, både i form av tid og penger. Av empirigjennomgangen kom det også frem at enkelte bedrifter legger ekstra vekt på elementer som kjerneidentitet, definering av segment, samt konkurrentanalyse.

#### **4.3.2 Tidsbruk i forhold til posisjonering**

Når det kommer til hvor mye tid bedriftene bruker i året på å forstå, justere, presisere eller definere en posisjonering, er dette svært varierende. En av respondentene hevder at:

*”Merkevarebygging er en konstant prosess, og er noe du har med i omtrent alle beslutninger. Å tidfeste dette tidsforbruket er umulig. Min rolle er av delvis overordnet karakter, men jeg arbeider mest med overføringen av merkevarestrategien. Anslagsvis vil jeg si 20% av arbeidstiden.”*

En annen respondent sier at dette er:

*”Helt umulig å angi. Vi er en svært stor organisasjon som legger ned et betydelig antall årsverk på posisjonsmålinger, utvikling av budskap, merkevarestrategi, kampanjer osv.”*

En tredje uttalelse hevder at:

*”Selve posisjoneringsarbeidet skal man være varsom med. En posisjon er noe man jobber langsiktig med og ligger til grunn for alt det vi gjør i jobben med å forvalte merkevaren.”*

Videre viser resultatene fra spørreundersøkelsen at det er stor variasjon i hvor mye tid bedriftene bruker på merkeposisjonering. Svarene varierer fra 10 timer til 35 000 timer.

### 4.3.3 Kriterier for suksessfull merkeposisjonering

Det er viktig med en klar og tydelig identitet. Bedrift 22 sier at *”kjerneidentiteten står sentralt ved posisjoneringsarbeidet”*. I forbindelse med identitet kan følgende problem nevnes for bedrift 30. De sier at kompetansen og kvaliteten som ligger i merkene ikke blir oppfattet av markedet, samt at de har en utydelig profil i markedet. Det som ønskes kommunisert, kommuniseres ikke tydelig nok. Dette kan komme av flere grunner, blant annet at det ikke er gjennomført en grundig analyse av hva som faktisk kan være fordelene ved merket. Aaker (2002) hevder at den delen av merkeidentiteten som skal posisjoneres må velges med omhu og tydelig kommuniseres til målmarkedet. I følge Keller (2008) må det trekkes ut enkelte differensieringspunkt som skal være essensen for merket, og kommunisere dette til målsegmentet. At kompetansen og kvaliteten som ligger i merkene ikke blir oppfattet av markedet, kan skyldes at de ikke kommuniserer til rett segment. Dersom det er klart hva som skal kommuniseres, og at dette kommuniseres til rett målgruppe, er det sannsynlig at dette vil medføre bedre resultater. Det første kritiske punktet går altså ut på å forstå at det er svært viktig med en tydelig identitet, og kommunisere denne til rett målgruppe. Dette vil si hvilke differensieringspunkter som skal dannes i målgruppens bevissthet.

Et av nøkkelkriteriene for en god posisjonering er segmentering. Dette dreier det seg om å dele inn segmentet etter kjerne kunder og kunder med vekstpotensiale, noe som er avgjørende for posisjoneringen i følge bedrift 19. På samme måte legger bedrift 7 stor vekt på individet, der det fokuseres mye på innsikt i forhold til kunden. I følge Keller (2008) er det også svært viktig å legge vekt på en tydelig målgruppedefinisjon og segmentering.

Når det er klart hvilken målgruppe merket skal rettes mot, må bedriften bestemme hvilke differensieringspunkt som skal knyttes til merket. Grunnen til at et merke ikke er godt nok kjent, kan komme av at bedriftene ikke uttrykker klart nok hva de ønsker å levere til kunden. Dette kommer frem av uttalelsen til bedrift 65. I følge bedrift 52 kan det være på grunn av lav kjennskap, samtidig som bedriften har et godt omdømme blant de som kjenner merkevaren. En grundig konkurrentanalyse er svært viktig for å vite hva merket bør levere på. Det må videre legges vekt på merkets differensieringspunkt og det tas stilling til om denne eller disse er relevant for målgruppen som skal nås med posisjoneringen (jmf. bedrift 19). Fokus lønner seg som regel gjennom å være en moderne utfordrer som gir kundene løsninger utover det vanlige. Dette innebærer USP eller differensieringspunkt for merkevaren. I tillegg til å gjøre



kundene bevisst på hva merket står for, er det også viktig at de ansatte vet hva de leverer til kundene. Dette går på intern bevisstgjøring og bedrift 62 legger mye vekt på dette. Denne bedriften legger også mye vekt på hva merkevarebygging betyr for de ansatte. Dette betyr at de kommuniserer verdien av merkevarenavnet innad i bedriften. Det fokuseres på hvilken kompetanse bedriften har i forhold til konkurrenten for å opprettholde differensieringseffekten.

Et av de siste punktene som kan nevnes er kundeløftet eller kundefordelen som merket har. Det er dette som gjør merket særegent og som kommuniseres til kunden. Dette er i følge bedrift 25 et avgjørende element til hvorfor merket velges. For å levere denne kundefordelen må merket være på rett kurs. Dette gjøres ved å ta utgangspunkt i strategisk og taktisk posisjonering. Den taktiske posisjoneringen skal sørge for at merket holder rett kurs i forhold til den overordnede strategiske posisjonen. Dette innebærer målinger av kjennskap og assosiasjoner på kort sikt for å korrigere mot den langsiktige kursen. Når den strategisk og langsiktige posisjonen er valgt, må merket holde seg til denne. Dette er en avgjørende faktor for å lykkes med posisjoneringen.

#### **4.3.4 Hovedfunn det bør jobbes videre med**

Alle bedriftene tar utgangspunkt i en av modellene og bruker denne som grunnlag for å forklare egen posisjoneringstankegang. Det ble innledningsvis nevnt at en del av bedriftene har lagt til elementer fra andre modeller for å tilpasse den bedre til egen praksis. Det blir nå presentert to ulike tankesett om posisjonering som kom frem fra undersøkelsen. Disse beskriver på en enkel måte viktige elementer ved posisjoneringsarbeidet:

Det første tankesettet tar for seg følgende momenter:

- Fordelsstigen. Den utdypet hvilke fordeler merket skal gi, noe som innebærer å velge hva som skal kommuniseres av produkttegnegenskaper, produktfordeler, kundefordeler og emosjonelle fordeler.
- Segmentere markedet i to ulike grupper. Disse er kjerne kunder og kunder med vekstpotensiale.
- Sikre at differensieringspunktene er relevante for målgruppen.

Det andre tankesettet tar for seg følgende momenter:

- Gjennomføring av en grundig konkurrentanalyse.
- Utarbeidelse av posisjoneringskart for å kartlegge hvilke assosiasjoner som må være like konkurrentene sine.
- Valg av hvilke unike differensieringspunkt det skal legges vekt på. Et differensieringspunkt må være "LURT". Det vil si langsiktig, unikt, relevant for kunden og troverdig.

Det kom videre frem en del andre generelle momenter fra den empiriske undersøkelsen. Samtlige av disse momentene kunne vært utdypet nærmere, men på grunn av undersøkelsens begrensninger var ikke dette mulig. Det hadde derfor vært interessant og forsket videre på følgende tre punkt:

- Den ene bedriften la vekt på følgende i sitt posisjoneringsarbeid. Skille mellom dagens posisjon og oppfatning av merket, samt den ønskede posisjonen for bedriften eller prosjektet. Identifisering av drivere og barrierer. Drivere er faktorer som jobber for den ønskede posisjonen eller oppfatningen av merket, og barrierer er faktorer som jobber i mot den ønskede posisjonen. Det hadde derfor vært interessant å gå i dybden på hvordan bedriften gjør akkurat dette, og hva som menes konkret med dette.
- Porteføljestrategi. Porteføljestrategi innebærer at det opereres med flere ulike strategier for merket på bakgrunn av mulige fremtidsscenarioer. Dette er for å spre risikoen dersom en av strategiene skulle feile. Noen av bedriftene la mye vekt på porteføljestrategi. Det hadde vært interessant å få utdypet nærmere hva bedriftene mener med porteføljestrategi i forbindelse med merkeposisjonering.
- Fleksible tilnæringer. I skiftende markeder kreves kontinuerlig tilpasning. Dette betyr at bedriftene må fokusere på kreativitet og nytenkning for å henge med på utviklingen. Bedriftenes evne til å være fleksible er derfor avgjørende. Resultatene fra datainnsamlingen tyder på at slike bedrifter benytter seg av Kapferers posisjoneringsdiamant. Det hadde vært interessant å se om det er noen sammenheng mellom intensive bransjer og posisjoneringsdiamanten til Kapferer.

## 5 Diskusjon: Sammenstilling av teori og empiri

Det blir nå en sammenligning av teorien og empirien. I kapittel 2 ble det presentert fem perspektiver på merkeposisjonering. Disse var henholdsvis perspektivene til Kapferer, Ries og Trout, Keller, Aaker og Supphellen. Her ble det foretatt en grundig gjennomgang av hvordan de stilte seg til følgende fire spørsmål om merkeposisjonering:

1. Hva er posisjonering?
2. Hva trengs for å posisjonere?
3. Hvordan posisjonere?
4. Hva resulterer posisjonering i?

Hvert av perspektivene ble i tillegg styrket med uttalelser fra andre forskere som støttet momenter ved det enkelte perspektiv. Det ble avslutningsvis lagt inn nye funn fra faglitteraturen som bygger videre på de ulike perspektivene. I kapittel 4 ble det foretatt en grundig analyse av empirien. Denne delen ble delt i to. En kvantitativ del og en kvalitativ del. I den kvantitative delen ble utvalget fra undersøkelsen presentert, samt at det ble testet en del påstander om merkeposisjonering. I den kvalitative delen ble konkrete funn i forbindelse med hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering presentert. Utgangspunktet for denne avhandlingen var å foreta en komparativ analyse av sentrale perspektiver i faglitteraturen og sammenligne disse med norsk posisjoneringstankegang.

### 5.1 Datamaterialets validitet

Validitet er en betegnelse på datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Validiteten er høy dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen (Grønmo 2007). I denne undersøkelsen kan validiteten sies å være middels god. Grunnen til dette er at det gjerne skulle vært større svarrespons på undersøkelsen. De svarene som kom inn var derimot gode, og ga et godt utgangspunkt for å besvare forskningsspørsmål nummer to. Validiteten er altså et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen (Grønmo 2007). Ut i fra det innsamlede datamaterialet kan det foretas en kartlegging av norsk posisjoneringstankegang. Videre kan det gjøres en komparativ analyse av posisjoneringsteorien opp mot posisjoneringstankegangen

som eksisterer blant norske bedrifter. Det vil i det følgende bli presentert en sammenligning av litteraturen mot de empiriske funnene.

## **5.2 Likheter**

Som det kom frem av analysen har de fleste bedriftene en blanding av flere perspektiver. Dette betyr at de ulike teoretiske perspektivene er tilpasset egen praksis. Over halvparten av respondentene valgte modellen til Aaker. Dette er en grundig og stegvis modell om hvordan et merke kan posisjoneres. Det som er spesielt med Aaker er at han i stor grad fokuserer på kommunikasjonen av selve posisjonen. For Keller sin del går det i mye større grad på valg av assosiasjoner og at det satses på rett målgruppe. En interessant likhet som ble funnet var at tankegangen rundt assosiasjoner gikk igjen hos de fleste bedriftene. På den måten at de la vekt på differensieringspunkter, noe som Keller hovedsakelig er kjent for. Et annet vesentlig punkt som er likt for både teori og empiri er at det legges vekt på å analysere og formidle kjerneidentiteten til merket. I teorien legges det vekt på skillet mellom taktisk og strategisk posisjonering. Dette fokuserer også bedriftene på. Hvordan det sikres at det de gjør på kort sikt bygger på den langsiktige posisjonen, kom ikke frem av undersøkelsen. Dette må det eventuelt forskes videre på. Teorien sier som nevnt at det på kort sikt må foretas målinger av kjennskap og assosiasjoner for å korrigere mulige avvik fra den langsiktige kursen (Supphellen 2009). Merkeposisjonering går ut på å velge hvilken del av merkets identitet som skal kommuniseres til målmarkedet, samt hvilke fordeler dette skal gi kunden i forhold til andre merker (Aaker 2002). På samme måte la de ulike bedriftene stor vekt på å formidle egen kjerneidentitet.

## **5.3 Ulikheter**

Når det gjelder hva som skilte teorien og empirien viste datainnsamlingen at bedriftene ikke nevnte noe om likhetspunkter innen kategorien de konkurrerer i. Det kan være at bedriften ser på dette som opplagt, men også at bedriften ikke er bevisst nok på det. Likhetspunktene kartlegges gjennom en konkurrentanalyse, samt en grundig analyse av selve bedriften. Bedriften kommer da frem til hva konkurrentene leverer, samt om den er i stand til å levere noe lignende. Dette punktet er svært vesentlig for Keller (2008) som vektlegger likhetspunkter. Aaker (2002) legger også vekt på dette, men han kaller det for strategisk merkeanalyse.

Det er også relevant å trekke inn noen av funnene som ble presentert i 4.3.4. Differensieringstankegangen ”LURT” kan spesielt nevnes. Den går ut på at et differensieringspunkt må være langsiktig, unikt, relevant for kunden og troverdig. Dette er et begrep som ikke finnes i faglitteraturen.

Det er momenter ved teorien som ikke kommer frem av empirien. Dette er blant annet Kapferers identitetsprisme. Det har som nevnt seks elementer som fremhever merkeidentiteten, og det tar utgangspunkt i den grunnleggende antakelsen om at merket ”snakker”. Identitetsprismet ble ikke tatt med i utformingen av spørreskjemaet for å unngå forvirring blant respondentene. Det ble heller ikke nevnt av bedriftene som deltok i undersøkelsen. Det var altså ingen forutsetninger for at prismet skulle nevnes. Modellen er svært vesentlig i faglitteraturen og bedriftene burde derfor kommentert dette i den kvalitative delen av undersøkelsen.

Det er svært få elementer fra Ries og Trout sitt perspektiv som kommer frem av empirien. Av de 67 respondentene som deltok på undersøkelsen, valgte 15 av disse Ries og Trout sin posisjoneringsmodell. Denne modellen inneholder som nevnt en rekke generelle spørsmål om posisjonering av et merke. Det kan hende at de bedriftene som ikke har noen bestemt tilnærming til posisjonering, valgte denne fordi modellen er svært generell.

En annen ting som kan nevnes er at 8 av de 67 respondentene valgte Keller sin merkeverdipyramide. Bedriftene sier lite om hvordan de bruker denne i praksis. Det kan derfor stilles spørsmål ved bedriftenes tankegang i forhold til hvordan et merke posisjoneres på bakgrunn av merkeverdipyramiden.

## **5.4 Styrker og svakheter i bedriftenes posisjoneringsarbeid**

Diskusjonen kan oppsummeres ved å liste opp bedriftenes styrker og svakheter i posisjoneringsarbeidet. Styrker er viktige momenter fra faglitteraturen som bedriftene legger vekt på. Svakheter er momenter fra faglitteraturen som mangler i bedriftenes posisjoneringstankegang.

**Styrker:**

- Viktigheten av å differensiere seg fra konkurrentene
- Viktigheten av segmentering og definisjon av målgruppen
- Viktigheten av å kommunisere fordelene ved å bruke et bestemt merke

**Svakheter:**

- Manglende fokus på likhetspunkter
- Manglende oppfølging og måling av posisjonen over tid

## 5.5 Kommentarer til den kvantitative delen

Av tabell 5 kom det frem at over halvparten av respondentene valgte Aaker sin posisjoneringsmodell. Dette medførte en skjev fordeling av utvalget på de ulike perspektivene. Tabell 16 viser at seks av de seksten indikatorene som gikk på *holdninger til posisjonering*, ga signifikante forskjeller mellom de ulike perspektivene. De indikatorene som ga signifikante forskjeller var følgende:

Holdn. 2: Salg er viktigere enn posisjonering

Holdn. 4: Salg er den viktigste aktiviteten på markedssiden

Holdn. 6: Salgsaktivitetene bør utføres i tråd med posisjonen

Holdn. 7: Det er vanskelig å definere en god posisjonering for vårt merke

Holdn. 10: Det spiller liten rolle hvordan merket skiller seg fra konkurrentene, bare det skiller seg ut på noe

Holdn. 11: Posisjonering handler om hvordan merket skal skille seg ut i den neste reklamekampanjen

Dette tyder på at det er ulike holdninger til merkeposisjonering blant norske bedrifter. Det er for svakt empirisk grunnlag for å si noe mer enn dette, men det hadde vært interessant å forske nærmere på dette.

## 6 Konklusjon på avhandlingen

Studien som ble gjennomført i denne avhandlingen er den første i sitt slag på dette området. Resultatene av denne avhandlingen kan betraktes som et innledende forskningsarbeid for fremtidige studier. Avhandlingen har beskrevet fem sentrale perspektiver fra faglitteraturen, samt gjennomgått en rekke akademiske fagartikler om merkeposisjonering. Dette fungerte som avhandlingens teoretiske fundament, og dannet videre grunnlaget for den empiriske studien som ble gjennomført. Denne studien innhentet informasjon om hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering. Funnene fra studiens undersøkelse ble deretter systematisert og sammenlignet med de fem teoretiske perspektivene fra faglitteraturen. Konklusjonen er at det trengs mer forskning for å kunne si noe mer konkret om norske bedrifters posisjoneringstankegang, sett i sammenheng med faglitteraturen. Når dette er sagt kan denne avhandlingen oppsummeres med følgende funn:

*Hva er posisjonering?* Posisjonering innebærer å differensiere et merke i målgruppens bevissthet. *Hva trengs for å posisjonere?* Det må gjennomføres en grundig strategisk posisjonerings- og segmenteringsanalyse. Den strategiske posisjoneringsanalysen undersøker hvem kunden er, hvem konkurrentene er og hvordan eget merke fremstår. Segmenteringsanalysen skal definere merkets målgruppe. Det vil si hvem kjernekunden er, hvem som er potensielle kunder, samt om det finnes kunder med vektspotensiale. *Hvordan posisjonere?* Først bestemmes det hvilken kategori merket skal konkurrere i. Deretter defineres de konkurransemessige fordelene. Det kan enten være funksjonelle, emosjonelle eller symbolske assosiasjoner om merket. Deretter lages et posisjoneringskart for å avdekke hvilke likhetspunkter som finnes i kategorien, for så å velge de differensieringspunktene som skal skille merket positivt ut fra konkurrentene. Differensieringspunktene må være langsiktige, unike, relevante for kunden og troverdige. *Hva resulterer posisjonering i?* Posisjonering resulterer i det imaget kunden har om merket. Imaget er en samling av sterke, unike og fordelaktige assosiasjoner som totalt sett er den merkekapitalen kunden har om merket i sin bevissthet.

## 7 Referanseliste

### Bøker og artikler

Aaker, David A (2002) "Building Strong Brands", Simon & Schuster UK Ltd.

Aaker, David A (2008) "Strategic market management", John Wiley & Sons, Inc

Aaker, David A. og J. Gary Shansby (2001) "Positioning Your Product", Business Horizons, Vol. 25 Iss. 3, pp. 56-62

Abreu, Madalena (2006) "The brand positioning and image of a religious organisation: an empirical analysis", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 11 No. 2, pp. 139-146

Clifton, Rita og John Simmons (2003) "Brands and Branding", London: Profile Books Ltd

Deborah Roedder, John, Barbara Loken, Kyeongheui Kim og Alokparna Basu Monga (2006) "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks", Journal of Marketing Research, Vol. 63, pp. 549-563

De Chernatony, L (2001) "From Brand Vision to Brand Evaluation", London: Butterworth-Heinemann Ltd

Droge, Cornelia og René Y. Darmon (1987) "Associative Positioning Strategies Through Comparative Advertising: Attribute Versus Overall Similarity Approaches", Journal of Marketing Research, Vol. 24, nov.

Erdem, Tülin, Swait Joffre, Bronairczyk Susan, Chackravarti Dipankar, Kapferer Jean-Noël, Keane Michael, Roberts John, Steenkamp Jan-Benedict E. M., Zettermeyer, Florian (1999), "*Brand Equity, Consumer Learning and Choice*", Marketing Letters (1999): 301-318, Kluwer Academic Publishers, Manufactured in The Netherlands



Faircloth, James B., Louis M. Capella og Bruce L. Alford (2001) "The effect of brand attitude and brand image on brand equity"

Grønmo, Sigmund (2007) "Samfunnsvitenskapelige metoder", Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Hem, Leif Egil og Nina M. Iversen (2004) "Perspektiver på merkevareledelse", Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag I. (2005) "Hvordan gjennomføre undersøkelser?", Høyskoleforlaget AS

Joon-Wuk Kwun, David og Oh Haemoon (2005), "Consumers` evaluation of brand portfolios", University of Mississippi, Hospitality Management, PO Box 1848, University, MS 38677-1848, USA.

Kapferer, Jean-Noël (2008) "The New Strategic Brand Management", Kogan Page, 4<sup>th</sup> edition, London

Keller, Kevin (2003) "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge", The Journal of Consumer Research, Vol.29, No.4 (Mar., 2003), pp595-600, The University of Chicago Press.

Keller, Kevin Lane (2008) "Strategic Brand Management", 3. Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458

Keller, Kevin Lane, Brian Sternthal og Alice Tybout (2002) "Three questions you need to ask about your brand", Harvard Business Review, Sep. 1

McKinsey & Company (2001) "Successful Brand Repositioning – Aspirational vs. Achievable Strategies", Marketing Practice 04.2001

Næss, Jan-Erik og Jan Blichfeldt (1995) "Hemmeligheten bak Bates merkevarebygging", Oslo: Bates-gruppen

Park, C.W., Jaworski, B.J., MacInnis, D.J. (1986), "Strategic brand concept management", *Journal of Marketing*, Vol. 50 No.October, pp.135-45

Prounis Charlene (2007) "Positive Positioning: 10 steps to achieving standout", *Medical Marketing and Media*, Vol. 42, No. 2, pp. 55-62

Ries Al and Jack Trout (2000) "Focus in a Fuzzy World", *Executive Excellence*, Vol. 17, Iss. 4

Ries, Al and Jack Trout (2001) "Positioning: The Battle for your mind", New York: Warner Books, 20<sup>th</sup> anniversary ed.

Río A. Belén del, Rodolfo Vázquez og Victor Iglesias (2001) "The effects of brand associations on consumer response", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 5, pp. 410-425

Samuelsen, Bendik, Adrian Peretz og Lars Olsen, (2007) "Merkevareledelse på norsk", Valdres Trykkeri

Supphellen, Magne (2000) "Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations" *International Journal of Market Research* Vol. 42 Issue 3

Supphellen, Magne (2009) "Toward a normative framework for brand positioning - working paper NHH", Bergen

Vytautas Janonis, Aisté Dovalienė og Regina Virvilaitė (2007) "Relationship of Brand Identity and Image", *Engineering Economics*, No. 1, pp. 69-79

Vytautas Janonis og Regina Virvilaitė (2007) "Brand Image Formation", *Engineering Economics*, No. 2, pp. 78-90

## **Internettkilder**

Brand Consultant Shows The Way:

<http://www.financialexpress.com/news/brand-consultant-shows-the-way/109944/0>

Norges 500 største bedrifter:

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

Sander Kjetil (2004) "Posisjonering",

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2303/1/Posisjonering/Posisjonering.html>

Statistisk sentralbyrå:

<http://www.ssb.no>

Ulvær Bjørn Petter (2009) "Merkearkitektur – ulike strategier og løsninger",

<http://www.markup.no/att/E5dvjwyg.pdf>

Wikipedia:

[http://en.wikipedia.org/wiki/Al\\_Ries](http://en.wikipedia.org/wiki/Al_Ries)

# Vedlegg 1: Spørreskjema

## Merkeposisjoneringsundersøkelse

Kjære respondent!

Målet med denne undersøkelsen er å finne ut hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering. Undersøkelsen er et ledd i vår avsluttende masteroppgave og vi håper derfor du svarer så godt du kan, selv om noen av spørsmålene kan være vanskelig å sette seg inn i.

Det vil ta omtrent 10-15 minutter å gjennomføre undersøkelsen og de som deltar på undersøkelsen vil få tilsendt en oppsummering av hovedfunnene.

Resultatene til de bedriftene som deltar publiseres ikke. Det vil si at bedriftens navn ikke vil bli oppgitt. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og ingen bedrifter vil som nevnt oppgis i oppgaven, altså full anonymitet!

Vi setter stor pris på at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen!

**Innledningsvis vil vi presisere at posisjonering er definisjonen av hva som skal særprege merket positivt i målgruppens øyne.**

Til å begynne med vil vi gjerne kartlegge litt generelt i forhold til merkeposisjonering:

**NB! (Hvis flere personer er med i arbeidet under punkt 1, anslå det samlede antall timer)**

**1. Hvor mye tid bruker dere i året på å forstå, justere, presisere eller definere posisjoneringen på det merket du har mest med å gjøre? (Anslå antall timer)**

**2. Beskriv kort den posisjoneringen ditt merke har i dag (det merket du har i tankene i denne undersøkelsen):**

**3. Hvilken type merke hadde du i tankene under punkt nummer 1? (sett ett kryss)**

- a. et bedriftsmerke
- b. et merke som både knyttes til bedriften og spesifikke produkter
- c. et merke som gjelder produkter i en bestemt produktkategori
- d. et merke som gjelder produkter i flere produktkategorier

**4. Hvor mange personer er involvert i arbeidet med posisjonering?**

**5. Vennligst ta stilling til følgende påstander på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig):**

	1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
a. posisjonering er svært viktig							
b. salg er viktigere enn posisjonering							
c. det kan lett bli for mye fokus på posisjonering på bekostning av salg							
d. salg er den viktigste aktiviteten på markedssiden							
e. posisjonering er selve grunnlaget for effektiv markedskommunikasjon							
f. salgsaktivitetene bør utføres i tråd med posisjoneringen							
g. det er vanskelig å definere en god posisjonering for vårt merke							
h. posisjonering er krevende i vår bransje							
i. posisjonering er mer komplisert enn andre aktiviteter i markedsarbeidet							
j. det spiller liten rolle hvordan merket skiller seg fra konkurrentene, bare det skiller seg ut på noe							
k. posisjonering handler først og fremst om hvordan merket skal skille seg ut i den neste reklamekampanjen							
l. posisjonering er først og fremst relevant for de bedriftene som driver med massekommunikasjon							
m. posisjoneringen for vårt merke er svært god							
n. posisjoneringen for vårt merke er tydelig							
o. posisjoneringen for vårt merke er lett å forstå							

**6. Hvem deltar vanligvis i arbeidet med å definere og justere posisjoneringen for merket? (sett kryss - gjerne flere)**

Selgere

Produktutviklere

Markedskonsulenter

Produktsjefer

Merkevaresjefer

Markedssjefer

Markedsdirektører

Adm dir

Andre personer i bedriften, utenfor markeds- og salgsavdelingene

Eksterne konsulenter

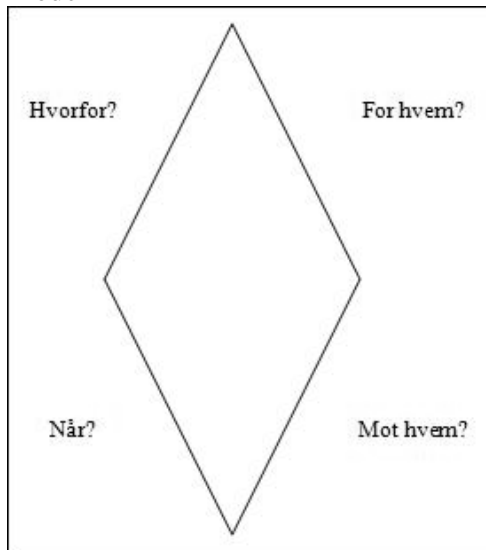
Folk fra reklamebyrået vårt

**7. Vennligst ta stilling til følgende påstander på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig):**

	1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
a. fokus på posisjonering sikrer større lønnsomhet							
b. fokus på posisjonering gir større markedsandeler							
c. fokus på posisjonering gir bedre omsetning							
d. fokus på posisjonering fører til at de ansatte identifiserer seg sterkere med bedriften							
e. fokus på posisjonering gjør bedriften mer attraktiv i arbeidsmarkedet							
f. fokus på posisjonering fører ofte til misbruk av tid							
g. effekten av å bruke tid på posisjonering er svært usikker							
h. det er vanskelig å anslå verdien av å bruke tid på merkets posisjonering							

**8. Hvilken av følgende fire modeller ligner mest på den posisjoneringsmodellen eller tenkemåten dere bruker? (Velg èn)**

Modell 1



Modell 2

Hvilken posisjon har man?

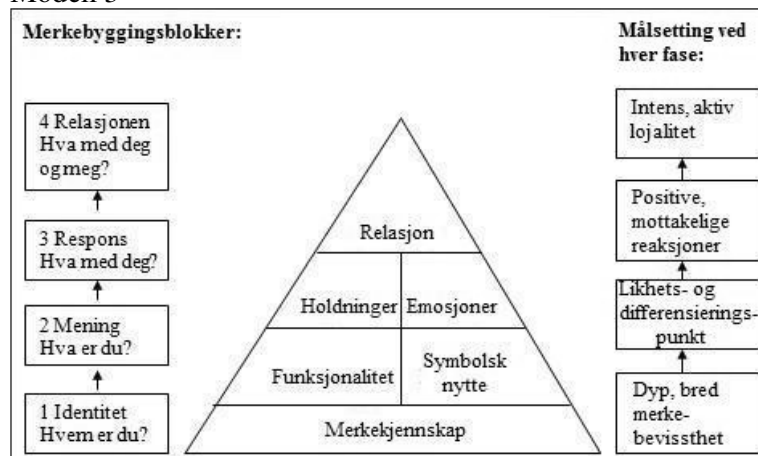
Hvilken posisjon ønsker man å eie?

Hvilke konkurrenter må man kjempe mot for å oppnå den ønskede posisjonen?

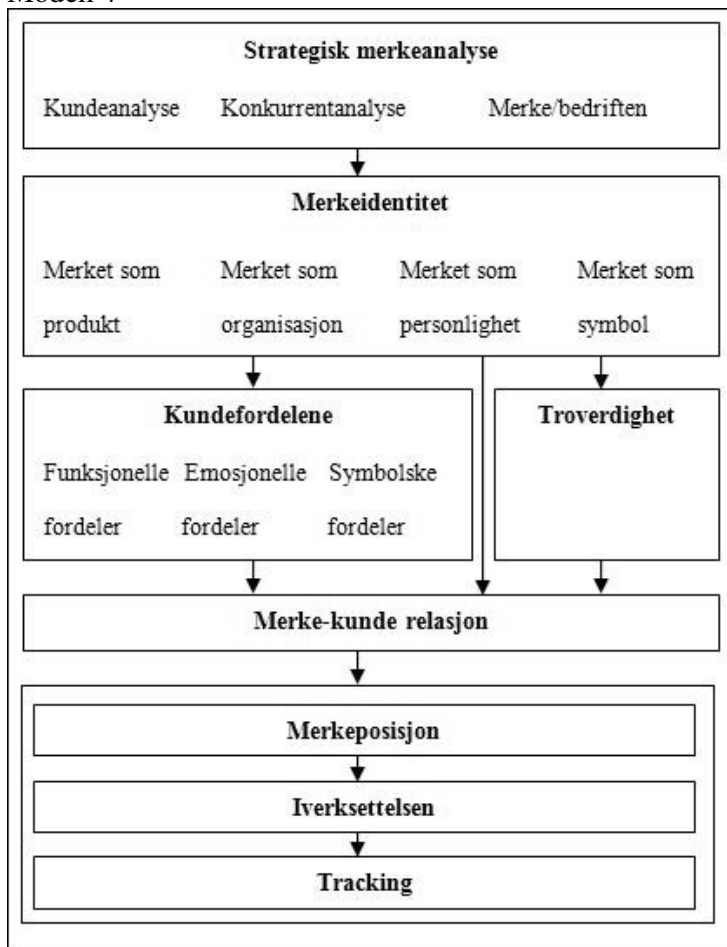
Har man nok ressurser til å kommunisere den ønskede posisjonen?

Er man villig til å holde på posisjoneringsen over lengre tid?

Modell 3



Modell 4



9. Dersom det er deler av modellen du valgte som det ikke fokuseres på i eget posisjoneringsarbeid, vennligst utdyp dette nærmere?

10. Dersom det er faktorer ved eget posisjoneringsarbeid som ikke finnes i den valgte modellen, vennligst utdyp disse nærmere?



**11. Hvilken informasjon er viktig for å definere en posisjon**

	1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
a. hvilke behov merket tilfredsstillter							
b. hva som gjør merket annerledes							
c. hva som er merkets mål og visjon							
d. hvilken posisjon merket har i dag							
e. hvem konkurrerer man mot							
f. hvem målkunden er							
g. hvordan merket er likt konkurrentene							
h. hvordan merket er ulikt konkurrentene							
i. en grundig analyse av kunden							
j. analyse av konkurrentene							
k. analyse av merket							
l. hvilke faktorer som har størst betydning for målgruppens valg av eget merke							
m. hvilke faktorer som har størst betydning for målgruppens valg av konkurrentenes merke							

**12. Vennligst ta stilling til følgende påstander på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig):**

	1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
a. toppledelsen er svært opp-tatt av merkevarebygging							
b. toppledelsen i vår bedrift viser i praksis at merkevarebygging er viktig							
c. de som er ansvarlige for å definere merkets posisjonering har høy formell kompetanse på merkevarebygging							
d. de som leder markedsavdelingen hos oss har høy formell kompetanse på merkevarebygging							

**13. Hvor godt kjenner du bøkene om merkevarebygging og posisjonering av forfatterne nedenfor?**

	1 Ingen kjennska p	2	3	4	5	6	7 Kjenn er svært godt
Jean-Noël Kapferer							
Hansen & Grønmo							
Kevin Lane Keller							
Ries og Trout							
Jacob L. Jackson							
David A. Aker							

**14. Alder**

**15. Kjønn**

Kvinne

Mann

**16. Stilling/funksjon**

**17. Hvilket ansvarsområde har du?**

Salg

Marked

Salg og marked

Ingen av delene

**18. Har du lederansvar?**

Ja

Nei

**18.1 Hvis du svarte ja på forrige spørsmål, hvor mange har du ansvaret for?**

**19. Bedriftens resultatgrad i 2008 (% av omsetning)**

**20. Hvor stor markedsandel har merket i dag?**

**21. Hvor stor markedsandel hadde merket for tre år siden?**

**22. Næring**

Bergverksdrift og utvinning, inkl. olje og gass

Bygge- og anleggsvirksomhet

Eiendomsdrift, forretningsmessig tjenesteyting og utleie

Finansielle foretak

Industri og produksjon

Hotell- og restaurantvirksomhet

Kraft- og vannforsyning

Tjenesteyting ellers, inkl. rådgivning og konsulentvirksomhet

Transport og kommunikasjon

Varehandel og reparasjonsvirksomhet

**23. Antall ansatte på salg/marked**

**24. Totalt antall ansatte**

## **Vedlegg 2: Informasjonsskriv til respondentene**

Vi, Kim Stian Bråstad og Rune Godtland skriver for tiden en masteroppgave innen merkeposisjonering ved Trondheim Økonomiske Høgskole i samarbeid med professor Magne Supphellen ved Norges Handelshøyskole.

Oppgaven skal blant annet beskrive hvordan norske bedrifter tenker merkeposisjonering og vi holder nå på å kartlegge akkurat dette. Målsetningen er å få tak i veletablerte bedrifter. Bakgrunnen for denne henvendelsen er at vi ønsker deres deltakelse i forbindelse med denne oppgaven.

De bedriftene som tar seg tid til å svare på undersøkelsen vil få tilsendt hovedfunnene, som takk for samarbeidet. Denne spørreundersøkelsen har vært aktiv i en ukes tid og vi har fått mange interessante svar. Vi mener at resultatene fra undersøkelsen vil være av stor interesse for de som arbeider med merkeposisjonering og markedsføring av bedriften.

Vi kunne tenkt oss 1-3 respondenter fra deres bedrift som jobber med merkeposisjonering/markedsføring. Denne e-posten blir kun sendt til deg i din bedrift, og vi hadde satt stor pris på om du kunne svart og/eller videresendt denne e-posten til aktuelle respondenter. Det vil ta ca 10-15 minutter å gjennomføre undersøkelsen.

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og ingen bedrifter vil nevnes i oppgaven, altså full anonymitet!