

Janne Gerda Huserbråten

## Differensiering & posisjonering innenfor kategorien dekorativ maling

Identifisering & analyse av mulige strategier for Gjøco AS

Trondheim, august 2015



HANDELSHØYSKOLEN  
I TRONDHEIM

Høgskolen i Sør-Trøndelag  
Handelshøyskolen i Trondheim

Janne Gerda Huserbråten

## **Differensiering & posisjonering innenfor kategorien dekorativ maling**

**Identifisering og analyse av mulige strategier for Gjøco AS**

## **Differentiating & positioning within the category of decorative paints**

**Identification & analysis of possible strategies for Gjøco AS**

Masteroppgave, Master i ledelse av teknologi  
Trondheim, august 2015

Veileder: Magne Supphellen

**Høgskolen i Sør-Trøndelag**

**Handelshøyskolen i Trondheim**

## **Forord**

Denne avhandlingen markerer slutten på min mastergrad i ledelse av teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim. Arbeidet med avhandlingen har bydd på mange nye utfordringer, samt ny kunnskap innenfor et fagfelt jeg finner særdeles interessant.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

En stor takk rettes til Gjøco AS, representert ved Rolf Gjøen som stilte seg villig til å bli med på denne studien.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Magne Supphellen. Dine kunnskaper innenfor fagområdet, hjelp til å strukturere oppgaven og gode tilbakemeldinger har vært til hjelp for fremdriften i mitt arbeide.

All min takk til Lisbeth, som med sin mangeårige kompetanse har hjulpet meg underveis med korrekturlesning, kommentarer og anbefalinger.

Avslutningsvis vil jeg rette oppmerksomheten mot mine nærmeste, uten dere ville jeg ikke klart å komme meg gjennom alle disse årene med studier:

Takk til mine foreldre, Jorunn og Vidar som har bidratt med løsninger når studiestøtten ikke har strukket til. Takk for deres støtte da jeg besluttet å begynne med studier igjen i voksen alder, det er aldri for sent!

Takk til mitt forbilde og min storebror, Freddy for at du har hatt troen på meg, for din støtte og motivasjon gjennom hele studietiden.

Til sist vil jeg gi en stor og velfortjent takk til min forlovede, Elena. Din tålmodighet og forståelse har vært en uvurderlig hjelp for meg gjennom studietiden. Takk for all din støtte og motivasjon underveis.

Trondheim, august 2015

*Til morfar 1923-2014*

*- in memoriam*

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	PRESENTASJON AV BEDRIFT	1
1.3	AVGRENSNING	2
1.4	PROBLEMSTILLING	3
1.5	OPPGAVEN STRUKTUR	4
<b>2</b>	<b>TEORETISK PERSPEKTIV</b>	<b>5</b>
2.1	MERKEVARE	5
2.1.1	Merkevareverdi	5
2.1.2	Merkebevissthet	6
2.1.3	Merkeloyalitet	7
2.1.4	The Conversion Model	9
2.1.5	Oppfattet kvalitet	9
2.1.6	Merkeassosiasjoner	9
2.2	SEGMENTERING	12
2.2.1	Geografisk segmentering	13
2.2.2	Demografisk segmentering	13
2.2.3	Psykografisk segmentering	13
2.2.4	Atferdsmessig segmentering	13
2.2.5	Segmenteringsperspektiv – Porter’s femkraftsmodell	15
2.2.6	Segmentering - fra Coughlan et al	17
2.2.7	Segmentering – fra Hutt og Speh	18
2.3	KONKURRANSEFORTRINN	19
2.3.1	Porters Generiske Strategier	19
2.3.2	Konkurransefortrinnsmodellen	21
2.4	ANSOFF’S VEKSTMATRISSE	22
2.4.1	Markedspenetrering/inntrenging	22
2.4.2	Markedsutvikling	23
2.4.3	Produktutviklingsstrategi	23
2.4.4	Diversifisering	23
2.5	POSISJONERING	25
2.5.1	Posisjoneringsfeil	26
2.5.2	Posisjoneringsstrategi	27
2.6	POSISJONERING – EN TRESTEGS PROSESS	28
2.6.1	Etablere referanseramme	28
2.6.2	Likhetspunkter – PoP (Points of Parity)	29
2.6.3	Differensieringspunkter – PoD	30
2.7	DIFFERENSIERING	31
2.7.1	Differensieringssteg	31
2.7.2	Differensiering – mental posisjonering	33
2.7.3	Differensiering – gjennom lederskap	33
<b>3</b>	<b>METODE</b>	<b>35</b>
3.1	FORSKNINGSPARADIGMER	35
3.1.1	Kvalitativ metode	35
3.1.2	Kvantitativ metode	35
3.1.3	Metodetriangulering	36
3.1.4	Hermeneutikk	36
3.1.5	Fenomenologi	36
3.1.6	Deskriptiv design	36
3.1.7	Eksplorativt design	36
3.1.8	Validitet	37

3.1.9	<i>Reliabilitet</i> .....	38
3.2	DATAINNSAMLING.....	38
3.2.1	<i>Kvantitativ spørreundersøkelse</i> .....	38
3.2.2	<i>Kvalitativ spørreundersøkelse</i> .....	40
<b>4</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>42</b>
4.1	KVANTITATIV UNDERSØKELSE – KJENNSKAP TIL MERKEVARENE.....	42
4.1.1	<i>Demografiske variabler</i> .....	42
4.1.2	<i>Kjennskap til merkevarene</i> .....	43
4.1.3	<i>Betydning av ulike egenskaper til en merkevare</i> .....	44
4.1.4	<i>Oppfattede egenskaper</i> .....	46
4.1.5	<i>Merkevarens attributter</i> .....	47
4.1.6	<i>Oppfattede attributter</i> .....	48
4.1.7	<i>Merkebevissthet</i> .....	49
4.2	KVALITATIV SPØRREUNDERSØKELSE – DEL 1 FREMKALLE ASSOSIASJONER .....	50
4.3	KVALITATIV SPØRREUNDERSØKELSE – DEL 2 SORTERE ASSOSIASJONENE .....	52
4.1	KVALITATIV UNDERSØKELSE – DEL 3 SAMLE ASSOSIASJONSKART .....	54
<b>5</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>57</b>
5.1	MERKELOJALITET.....	57
5.1.1	<i>Kundelojalitet – The Conversion Model</i> .....	58
5.2	MERKEBEVISSTHET .....	59
5.3	SEGMENTERING .....	62
5.4	ANSOFF VEKSTMATRISE .....	62
5.5	POSISJONERING.....	63
5.6	DIFFERENSIERING .....	65
5.6.1	<i>Likhetspunkter</i> .....	65
5.6.2	<i>Differensiering - troverdighet</i> .....	66
5.6.3	<i>Differensiering - kompetanseutvikling</i> .....	66
5.6.4	<i>Differensiering – David vs. Goliat perspektiv</i> .....	66
5.6.5	<i>Differensiering gjennom arv og historie</i> .....	67
5.7	OPPSUMMERING .....	68
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>69</b>
6.1	KONKLUSJON HYPOTESE 1.....	70
6.2	KONKLUSJON HYPOTESE 2.....	70
6.3	ANBEFALINGER TIL BEDRIFTEN.....	70
<b>7</b>	<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>72</b>
	<b>TABELLOVERSIKT</b> .....	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>FIGUROVERSIKT</b> .....	<b>75</b>
<b>9</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>76</b>

## Sammendrag

Denne studien har til hensikt å gi innsikt i de merkevareassosiasjonene, attributtene og egenskapene, samt forventinger og oppfatninger som finnes hos produktkategoriens målgrupper. Basert på resultatene fra datainnsamlingen er det dermed mulig å identifisere reell posisjon for samarbeidsbedriften Gjoco AS i dagens marked, samt legge føringer for en differensieringsstrategi.

For å kartlegge dette tar avhandlingen innledningsvis utgangspunkt i teori om merkevare, for deretter å utdype de ulike dimensjonene som omhandler terminologien merkevare. Dette suppleres med segmentering og konkurransefortrinn, før avslutning med posisjonering og differensiering.

Avhandlingens problemstilling belyses ved å gjennomføre metodetriangulering, dog i hovedsak basert på resultatene fra den kvantitative metoden. Denne metoden består av tre faser, hvorav *Brand Concept Mapping* i tredje og siste fase, som er grunnideen for studien, danner et assosiasjonskart til merkevaren. Det var også av interesse å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse som hadde til hensikt å innhente statistiske data. Resultatene fra de to undersøkelsene støtter hverandre i stor grad, hvilket anses å styrke konklusjonene som presenteres.

Produktkategorien dekorativ maling påvirkes av flere ulike faktorer; det er en bransje med høyt teknologisk tempo som påvirkes av trendutvikling i forbindelse med farger og interiør som består av flere konkurrerende virksomheter, der merkevaren Jotun i en årrekke har hatt størst markedsandel. Det kan se ut til at det er gjort en mindre innsats fra øvrige konkurrenter for å differensiere seg fra markedsleder og dermed øke sin markedsandel. Utviklingen i produktkategorien viser til et nyansert trendbilde som endrer seg årlig, det er ikke lenger bare et fokus på å levere kvalitetsprodukter som vedlikeholder, det settes også et krav til at man har evne til å inspirere og motivere sluttbruker.

Funnene fra studien indikerer i stor grad at merkebevissthet og merkeloyalitet ikke kan tas for gitt at eksisterer. Det krever noe innsats for å bygge positive og sterke assosiasjoner mellom merkevare og forbruker. Basert på resultatene fra datainnsamlingen ble dagens antatte reelle posisjon for samarbeidsbedriften kartlagt, og ut fra dette ble det foreslått mulige innfallsvinkler for en posisjonerings- og differensieringsstrategi avslutningsvis i denne studien.

## **Abstract**

This study's purpose was to give insight in the various brand associations, brand attributes, properties, expectations and perceptions within the product category decorative paints and its target consumers. Based on the data from the surveys it is thusly possible to identify Gjoco AS real position in today's market, and suggest guidelines for a differentiation strategy.

The thesis initially takes bases in theory regarding the brand to deepen the various dimensions within that area. Supplemented by theory on segmentation and competitive advantage, before looking at the perspectives of positioning and differentiation.

In the purpose of illuminating the topic of this master thesis both a qualitative and a quantitative method were chosen for the research surveys. This approach is also known as method triangulation. Nevertheless it was the qualitative research consisting of Brand Concept Mapping, which were the base idea for the study. The quantitative method's purpose were mainly to collect statistical data, in which to support and reinforce the results from the Brand Concept Mapping.

The study found there are several factors affecting the competitive advantages in the product category decorative paints, such as technology development and the need to follow the development of trends regarding color and interior and its influence on target consumers. Also it points towards a market leader with strong and established position in the market. Thusly it seems to have been little competition from the market leaders competitors to threaten this position, by implementing strategies to differentiate themselves from their strongest competition. Further, the development in the product category in question shows nuanced trends that shift frequently. The focus has turned from just considering quality products that ensure maintenance to the ability to inspire and motivate the consumers.

The results give a strong indication that brand awareness and brand loyalty is not to be taken for granted. It shows the need to take in consideration the process of building positive and strong associations between brand and consumer. This culminates in a mapped position for Gjoco AS in today's market and a suggestion for possible approaches to differentiation.

# 1 Innledning

Merkevarebygging, og de verdiene en merkevare kan skape er sterkt bidragsytende for å lykkes i dagens særdeles konkurranseutsatte marked innenfor de fleste bransjer. Keller (2008) argumenterer for at merkevareverdi blant annet skapes gjennom kundenes holdninger til et merke. Indikasjon på hvor sterk et merkes posisjonering er, kan blant annet være avhengig av hvordan merket oppfattes og hvilke assosiasjoner som knyttes til det (Aaker, 1991). At en merkevare velges ut fra tilbyders posisjon i markedet er ikke uvanlig, og det vil derfor være elementært med en god posisjonerings- og differensieringsstrategi for å forbedre en bedrifts konkurransedyktighet.

## 1.1 Bakgrunn

I 2013 nådde Gjøco AS en markedsandel på 13 % i Norge (Gjøco, 2014), til sammenligning hevdes det imidlertid at Jotun Gruppen AS er markedsledende med en andel på hele 70 % (Finansavisen, 2013). Med denne informasjonen som motivasjon for tema til avhandlingen min, kontaktet jeg Gjøco vedrørende et potensielt samarbeid om en masteroppgave innenfor de ulike områder markedsføringsfaget representerer. Bedriften stilte seg mer enn gjerne til disposisjon som min samarbeidspartner i dette henseende, da det vil være av interesse for Gjøco å kartlegge faktisk posisjon innenfor produktkategorien dekorativ maling.

Segmentene innenfor produktkategorien, dekorativ maling er mange, satt på spissen vil enhver husstand i Norge på ett eller flere tidspunkt ha behov for dekorativ maling. Da Gjøco AS ikke er alene om å tilby produkter som er rettet mot å imøtekomme dette behovet, vil det være viktig å identifisere det som gjør at bedriften kan lykkes med å skille seg ut fra de andre tilbyderne, og følgelig implementere det som en gjennomgående posisjonerings- og differensieringsstrategi for merket de representerer.

## 1.2 Presentasjon av bedrift

Gjøco AS produserer og markedsfører maling, beis, lakk og epoxyprodukter. Bedriften så dagens lys i sin opprinnelige form i 1940, med produksjon av fiskematprodukter. Bedriften har siden etableringen vært drevet av familien Gjøen i Torvikbukta på Nordmøre. I 1949 endret Gjøco retning og startet dermed sin historie som malingsprodusent i Norge. (Gjøco, 2015) De senere år har Gjøco AS hatt en betydelig vekst. Nå fremstår bedriften som Norges nest største produsent av dekorative malinger til hus og hjem. Med fullsortiment, Gjøcomix fargebrekkesystem og øvrige salgshjelpemidler dekker Gjøco AS hele behovet til norske malingsbutikker. Forhandlernetverket strekker seg over hele landet. (Gjøco, 2015)



### **1.3 Avgrensning**

Til tross for mindre satsning på områder som FoU, internasjonale markeder, samt målrettet og tydelig markedsføring sammenlignet med konkurrenten Jotun, er Gjøco en bedrift med en lang og etablert historie i Norge. Dette åpner for å undersøke på hvilken måte bedriften bør omfavne og implementere en strategi for å bli bedre lagt merke til av målgruppen i segmentet. Det ville i forbindelse med dette vært spennende å undersøkt totalmarkedet som nedslagsfelt for datainnsamling. Totalmarkedet i denne sammenheng ville bestått av to delmarkeder; proffmarkedet og privatmarkedet. Det ble imidlertid tidlig i prosessen bestemt at dette ville blitt en for omfattende oppgave å gjennomføre i forbindelse med denne avhandlingen. Formålet med problemstillingen ble derfor avgrenset til å omfatte kun privat markedet.

## 1.4 Problemstilling

Med utgangspunkt i innledningen og avgrensningen er følgende problemstilling formulert:

*I hvilken grad, og på hvilken måte, er foretrukne merker posisjonert fra alternative merker i forbruker markedet for dekorativ maling?*

Denne studien søker å angi muligheter for bedriftens videre utvikling innenfor merkevarebygging, med fokus på merkevare, konkurranse, posisjonering og differensiering. I henhold til problemstillingen er det ønskelig å undersøke hvilke holdninger forbrukerne har til merkevaren Gjoco, da assosiasjoner til merket vil kunne indikere posisjonen bedriften har i markedet innenfor dekorativ maling. Det vil dermed åpne for å undersøke hvordan Gjoco AS kan oppnå en sterk og unik posisjon i markedet, en posisjon som medfører at kundene vet at de eksisterer og dermed øke sannsynligheten for å bli et førstevalg i en kjøpsituasjon.

Det vil bli benyttet 2 hypoteser for å få svar på problemstillingen. Hypotesene anses som rimelige antagelser om de faktiske forhold, basert på teori og empiri fra både den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen. Gjennom datainnsamlingen er målet å avkrefte eller bekrefte følgende hypoteser:

Hypotese 1:

*Målgruppen har i stor grad assosiasjoner til merkevaren Gjoco, som er relevante for produktkategorien dekorativ maling.*

Hypotese 1 antar at målgruppen har tydelige merkeassosiasjoner som er direkte eller indirekte linket til Gjoco som varemerke i forbrukernes hukommelse. Utgangspunktet for hypotesen teoretiske perspektiver på merkevare presentert av Aaker (1991, 1996, 2008) etterfulgt av en metode kalt *Brand Concept Mapping* utviklet av Roedder John et al. (2006).

Hypotese 2:

*Gjøco bør differensieres som merkevare i produktkategorien dekorativ maling for å styrke sin posisjon.*

Hypotesen tar utgangspunkt i Aakers (1996) teori om merkevareposisjon, og posisjoneringsmatrisen fra Supphellen et al. (2014) samt Ries & Trouts (2001) posisjoneringsstrategi. Videre forankres hypotesen i teorier om differensiering presentert av Kotler & Keller (2006), Keller, (2008), Trout & Rivkin (2000) samt Levitt (1980)

Denne problemstillingen representerer en mulighet til å arbeide med et spennende fagområde innenfor teknologiledelse. Så vel som å undersøke hvilke attributter Gjøco AS bør bygge sin merkeidentitet på, må det også undersøkes hvilke assosiasjoner merkevaren skaper i bevisstheten til forbrukerne. Det vil derfor være interessant å se om denne studien kan bidra med en dypere kunnskap for differensiering og merkevarebygging som bedriften kan implementere i sin egen markedsføringsstrategi.

### **1.5 Oppgavens struktur**

Denne avhandlingen skal gjennomføres med teoretisk forankring innenfor merkevarebygging og konkurransefortrinn, med hovedfokus på posisjonering og differensiering. Det vil bli benyttet teori fra øvrige studier og forskning innenfor fagområdet markedsføring, det vil også være aktuelt å benytte andre kilder som er relevant for problemstillingen. Det teoretiske perspektivet etterfølges deretter av et metodekapittel, som presenterer alternativer innenfor metode og forskning, før under og etter datainnsamlingsprosessen. Videre vil funn og analyser presenteres i eget kapittel, der disse drøftes opp mot det teoretiske perspektivet. Avslutningsvis vil avhandlingen søke å svare på problemstilling i en konklusjon, samt presentere forfatterens anbefalinger for Gjøco og bedriftens videre arbeid med sin posisjoneringsstrategi.

## 2 Teoretisk perspektiv

Hensikten med kapittelet er å danne et teoretisk tolkningsgrunnlag for det empiriske materialet som blir presentert i kapittelet om forskningsmetode. Kapittelets første del tar for seg ulike aspekter innenfor fagområdet som omhandler merkevare, etterfulgt av segmentering og konkurransefortrinn. I avsluttende del presenteres teorier som berører vekststrategi, posisjonering samt differensiering.

### 2.1 Merkevare

Merkevarebegrepet har gjennom tiden blitt definert på flere måter, for enkelthets skyld vil American Marketing Association (AMA) sin definisjon bli brukt i forbindelse med denne oppgaven; *”Et navn, en terminologi, et symbol, et design, eller en kombinasjon av disse, med hensikt å 1) identifisere de varer og tjenester som tilbys av en bedrift eller en gruppe av bedrifter og 2) differensiere disse fra de som tilbys av konkurrenter”* (Keller, 2008)

Denne definisjonen inneholder to meget sentrale elementer relatert til denne studiens formål, 1) identifikasjon der målgruppen gjenkjenner merkevaren og forbinder det med produsenten. 2) De ulike differensieringsdimensjonene merkevaren Gjøco tilfører produktet, som bidrar til å skille det fra konkurrentene som har til hensikt å tilfredsstille samme behov og ønske. En merkevare signaliserer derved selve kjerneassosiasjonene til produktet ovenfor kundene, noe som beskytter kundene, samt produsenten fra konkurrenter som vil forsøke å tilby produkter som fremstår som identiske (Aaker, 1991).

Kotler & Keller (2006) presenterer et merke som et tilbud fra en kjent kilde. En kjent merkevare bærer gjerne med seg mange ulike assosiasjoner i kundenes hukommelse, disse assosiasjonene bidrar til å skape imaget som igjen styrker og bygger merkevaren. Bedrifter etterstreber å bygge en slik merkevare som er sterkt etterspurt som et unikt merkevareimage i forbrukernes tanker.(ibid)

#### 2.1.1 Merkevareverdi

Aaker (1991) definerer merkevareverdi som:

*”a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s customer”.*

Med dette foreslår Aaker at 1) merkevareverdien skaper verdi både for kunden og for leverandøren, og 2) verdi for kunden forsterker verdien for leverandøren, samt 3) merkevareverdi består av flere dimensjoner (Yoo et al., 2000).

De forskjellige dimensjonene bidrar på ulike måter til merkevareverdien og består av merkeloyalitet, merkebevissthet, oppfattet kvalitet, merkeassosiasjoner og andre særegne merkeattributter (Aaker, 1991).

Et produkt eller en tjeneste anses som suksessfull dersom det leverer verdi og tilfredsstillelse til målgruppen(e). Verdien reflekterer de oppfattede materielle og immaterielle fordeler, samt kostnader for kundene. Verdi kan i så måte primært ses som en kombinasjon av kvalitet, service og pris, og derav skapes en triade av kunde verdi. I triaden øker verdien av et produkt parallelt med produktets kvalitet og service. I motsatt fall reduseres verdien når prisen blir høyere grunnet økning i kostnader. (Kotler & Keller, 2006)

Verdi er et sentralt konsept innenfor markedsføring, der markedsføringen kan ses som identifisering, opprettelse og kommunikasjon, samt levering og overvåking av kunde verdi. Kort oppsummert impliserer høy merkevareverdi at kundene har mange og sterke positive assosiasjoner relatert til merket, oppfatter merket som av høy kvalitet og er lojale til merket (Yoo et al., 2000).

I følge Aaker (1991) kan verdien til en merkevare variere for ulike kontekster. Det er imidlertid likevel hensiktsmessig å gruppere disse aktivaene i fem dimensjoner bestående av merkebevissthet, merkeloyalitet, oppfattet kvalitet, merkeassosiasjoner og andre særegne merkeaktiva. Videre vil disse, for utenom sistnevnte presenteres fortløpende.

### **2.1.2 Merkebevissthet**

Merkebevissthet er evnen kunder har til å kjenne igjen og huske et merke, samt produktkategorien dette merket tilhører. (Aaker, 1991) Merkebevissthet kan bidra med en rekke konkurransemessige fortrinn, så fremt den ikke blir tatt for gitt, hvilket den ofte blir i forbindelse med et strategisk perspektiv. Graden av bevissthet til et merke bidrar først og fremst med en følelse av kjennskap til noe, siden menneskets natur gjerne er å forholde seg til det man allerede kjenner til. (Aaker, 2008) Utfordringen er å differensiere merkevaren innenfor denne dimensjonen slik at man blir det merket som Aaker (1991) har definert som *top of mind* i sin *Brand Awareness Pyramid* (figur 2.1).



Figur 2.1 Merkebevissthetspyramiden (Aaker, 1996)

Keller (2008) definerer merkebevissthet som *evnen forbrukeren har til å identifisere merkenavnet under ulike forhold*. Videre karakteriserer Keller (2008) merkebevissthet med tanke på dybde og bredde:

Dybden angir sannsynligheten for at et merke kan gjenkjennes (recognition) eller fremkalles (recall) av forbruker. Når en merkevare med letthet blir fremkalt fra hukommelsen (*Top of Mind*), gjenspeiler dette et dypere nivå enn ved ren gjenkjennelse av merkevaren (*Brand Recognition*). Bredde gjenspeiler

antall bruks- og kjøpsituasjoner hvor merket dukker opp i forbrukerens minne.

Merkebevissthetens bredde er avhengig av hvordan merkekunnskapen er lagret i forbrukerens hukommelse. Forbrukeren vil ha stor bredde på merkebevissthet hvis vedkommende tenker på bedriftens merke i en kjøpsituasjon. (Keller, 2008)

Merkebevissthet er viktig for å bygge sterke merkeassosiasjoner, da det vil være vanskelig å formidle egenskaper ved et merke som segmentet ikke kjenner til. Først er det imidlertid ønskelig å presentere viktigheten av merkeloyalitet.

### 2.1.3 Merkeloyalitet

Økt merkeloyalitet vil tilføre merkevaren verdi i form av kunder som alltid kommer tilbake, samt formidler sine positive følelser til andre. Hvilket over tid kan vise seg å være lønnsomt, det er derfor å anse som et viktig aktiva for en bedrift å inneha en lojal kundebase. Man kan i så måte derfor anse merkeloyaliteten som en varig immateriell ressurs det er viktig å ivareta. Dette fordi materielle ressurser, slik som et produkt eller en tjeneste ofte kan kopieres eller overgås. Likevel vil kunder med sterke lojale bånd til et merke kunne være utfordrende, kanskje til og med nærmest umulig å få til å skifte til et konkurrerende merke. (Aaker, 2008) Merkeloyalitet er en viktig faktor å ta hensyn til, som vist i figur 2.2 kan den struktureres ved hjelp av en lojalitetsmatrise. Hver celle representerer svært forskjellig strategisk prioritet, og må håndteres deretter. (Aaker, 2008)

	Lav lojalitet	Moderat lojalitet	Lojal
Eksisterende kunder	Medium	Høy	Høyest
Ikke eksisterende kunder	Lav til medium	Høy	Null

*Figur 2.2 Lojalitetsmatrise (Aaker, 2008)*

Generelt sett er det fort gjort å ta en lojal kunde for gitt, likevel er det minst like viktig samt tidvis krevende, å ivareta og tilfredsstille dem.

Matrisen fremstiller de moderate lojale, både blant eksisterende og ikke-eksisterende kunder, med høy prioritet. (Aaker, 2008)

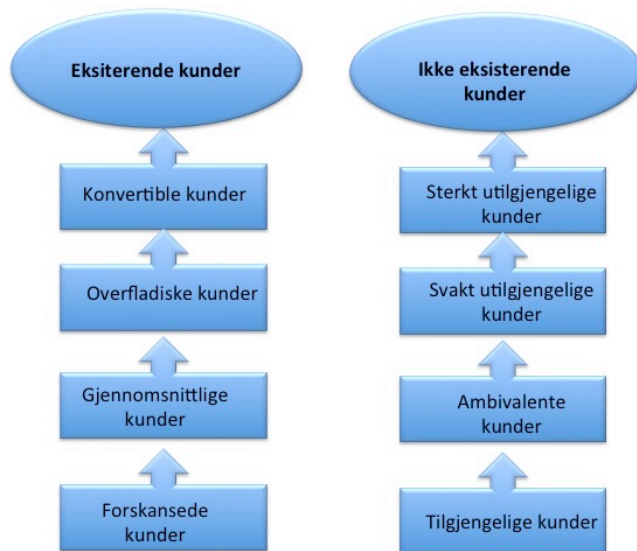
Merkelojalitet eksisterer ikke uten kjøp og brukserfaring, en lojal kundebase er derfor viktig fordi den genererer større forutsigbarhet for bedriften. Utover dette legger merkeloyalitet også til rette for et stort potensiale for varig konkurransefortrinn for bedriften:

1. *Reduksjon av markedsføringskostnader* – det er mindre kostnader relatert til å ivareta eksisterende kunder enn å skaffe bedriften nye kunder.
2. *Inngangsbarriere mot konkurrerende bedrifter* – det vil medføre betydelige større kostnader for en konkurrent å ta seg inn i et marked bestående av kunder med høy merkeloyalitet, profitt potensialet blir dermed redusert.
3. *Lettere for å tiltrekke seg nye kunder* – lojalitet og hengivenhet til merket har lettere for å smitte over på andre.
4. *Tid til å reagere på trusler fra konkurrenter* – lojale kunder skifter ikke umiddelbart til konkurrerende produkter selv om disse er nyere og kanskje bedre. Hvilket gir bedriften tid til å oppdatere sine produkter samt imøtekomme eksisterende kunders forventinger.

(ibid)

### 2.1.4 The Conversion Model

Modellen har blitt utviklet for å måle styrken av den psykologiske forpliktelsen mellom merkevarer og forbrukere, og deres villighet til å endre lojalitet. For å bestemme hvor enkelt det en forbruker kan konvertere sin lojalitet, måler modellen forpliktelsen basert på faktorer som forbrukerens holdninger til og tilfredsstillelse ovenfor nåværende merkevare valg. Modellen segmenterer brukerne av en merkevare inn i fire grupper basert på graden av forpliktelse, fra lav til høy.



Figur 2.3 The Conversion Model (Hofmeyr, 1990)

### 2.1.5 Oppfattet kvalitet

Oppfattet kvalitet er den grad av troverdighet og oppfattet reel verdi et produkt eller tjeneste har sammenlignet med konkurrerende produkter eller tjenester (Aaker, 2008). Aaker (1996) beskriver videre oppfattet kvalitet som en følelse hos forbrukeren som etter en viss tid ikke nødvendigvis har noe sammenheng direkte til selve produktet, dette fordi merkevaren har blitt en vane som er lagret i kundens underbevissthet. Oppfattet kvalitet er ofte basert på dimensjoner som inkluderer karakteristika merkevaren er assosiert med, basert på tidligere erfaringer, individuell kunnskap og historie vil bidra til å forme kundenes forventninger.

### 2.1.6 Merkeassosiasjoner

I følge Aaker (1996) er merkeassosiasjoner alt som er direkte, eller indirekte linket til et merke i forbrukerens hukommelse. Slike assosiasjoner er med på å påvirke våre oppfatninger, holdninger og vår atferd, samt skape verdier ved å hjelpe forbrukeren med å finne og behandle relevant informasjon. De representerer dermed et grunnlag for forbrukernes kjøpsbeslutninger og lojalitet ovenfor et merke. Videre kan disse merkeassosiasjonene spille



en sentral rolle i prosessen med å skille et merke fra andre som tilbyr de samme, eller tilnærmet samme produktene. (ibid)

Sterke merkevarenavn utvikler ofte slike assosiasjoner på et helt annet nivå, der produktets attributter ikke nødvendigvis er avgjørende for at forbruker skal knytte assosiasjoner til merkevaren. Dette vil i praksis bidra til at merkevaren oppnår større kredibilitet og dermed bli hardere for konkurrerende bedrifter å kopiere. Hvilket medfører at det er viktig å forstå de ulike dimensjonene merkeassosiasjoner oppstår i, slik at bedriften kan skape egne kunderelasjoner og differensieringspunkter som bidrar til å bygge en sterk merkevare og lojal kundebase. (Aaker, 2008)

Unike assosiasjoner er verdifulle fordi det til enhver tid vil kunne eksistere tilnærmet like produkter på markedet, hvilket medfører at det er essensielt å kunne skille seg ut i denne mengden. Merkeassosiasjoner skaper merkeverdi ved å differensiere seg fra konkurrenter, gjennom å skape differensieringspunkter. Samtidig er det ønskelig med enkelte likhetspunkter som er basert på egenskaper som er nødvendige for en merkevare å ha innenfor sin produktkategori. (Olsen m.fl., 2010) Differensiering og posisjonering blir belyst videre i eget kapittel i teoridelen. Det er viktig å anerkjenne at merkeassosiasjoner har stor betydning for merkets verdi, da de kan påvirke kundene gjennom å skape positive holdninger eller følelser, samt bidra i beslutningsprosessen ved å innhente informasjon og skape ”reasons to buy” – grunner til å kjøpe (Aaker, 1996). Aaker (1996) mener videre at slike assosiasjoner kan være en stor konkurransefordel med tanke på konkurrerende merker dersom man oppnår å bli ”top of mind” hos forbrukerne. Å forstå merkeverdi involverer å identifisere nettverket av sterke, foretrukne og unike merkeassosiasjoner som oppstår i forbrukernes tanker. Hvilket førte til introduksjonen av en ny metodologi for merkeassosiasjoner kalt assosiasjonskart (BCM). (Roedder John et al., 2006)

#### **2.1.6.1 Assosiasjonskart**

Samtlige assosiasjoner en forbruker har til en merkevare kan illustreres i et assosiasjonskart. En mye brukt metode i nyere tid for å skape et slikt kart er en metode kalt *Brand Concept Mapping*. (BCM) (Roedder John et al., 2006) Hensikten med et slikt assosiasjonskart er å knytte alle primærassosiasjoner direkte til merkevaren, eller indirekte via sekundærassosiasjoner. BCM er en standardisert og effektiv kartleggingsmetode som kan implementeres i markedsføringsstrategien, der metodens fleksibilitet og varierende grad av struktur med letthet kan tas i bruk som et ledd i merkevarebyggingen. Konsensusen i merkevare kartene generert via BCM – assosiasjonskart, tillater markedsfører umiddelbart å

forstå hvilke merkeassosiasjoner som definerer merkevarens kjerneidentitet, og hvordan ulike merkeassosiasjoner påvirker disse kjerneassosiasjonene. Ved å forstå sammenkoblingene mellom merkeassosiasjonene, oppnår man ulike fordeler for å forstå og forestille seg hvordan forbrukeren tenker. (Roedder John et al., 2006)

Metoden består av 3 deler:



*Figur 2.4 Brand Concept Model fremgangsmetode (Roedder John et al., 2006)*

I første del er det ønskelig å fremkalle de ulike assosiasjonene relatert til merkevaren, her vil det være vanlig å starte med en oversikt over de mest fremtredende, generelle merkeassosiasjoner. I følge Fishbein og Ajzen (1975, referert i Roedder John et al. 2006) er det fire kriterier som må oppfylles for fremtredende, generelle merkeassosiasjoner;

1) De generelle assosiasjonene må komme fra den samme målgruppen som skal brukes til å lage det endelige assosiasjonskartet, 2) de generelle assosiasjonene må fremskaffes ved å stille åpne spørsmål som ikke leder respondenten i en spesiell retning, 3) det er de hyppigst nevnte assosiasjonene som skal velges ut, og 4) det er viktig å bruke den opprinnelige formuleringen som målgruppen selv bruker når de generelle assosiasjonene skal gjengis senere. (Roedder John et al., 2006)

I del 2 spørres respondentene hva de forbinder med det relevante merket, og blir bedt om å plukke ut assosiasjoner fra listen generert i del 1. Utvelgelsen foregår da ved hjelpen kunnskap. Videre blir respondentene forevist et eksempel på hvordan et assosiasjonskart kan se ut, etterfulgt av en praktisk oppgave der de blir bedt om å lage sitt eget kart bestående av assosiasjonene de har plukket ut. Respondenten blir oppfordret til å bruke ulike typer linjer for å illustrere hvor sterke de mener de forskjellige assosiasjonene er i forhold til hverandre. (ibid)

Del 3 av metoden går ut på å sette sammen de individuelle kartene til et samlet assosiasjonskart, hvor også styrken av assosiasjonene vektlegges. Det vil si at dersom mer enn 50 % av respondentene har markert en assosiasjon som ekstra sterk, regnes den også som ekstra sterk på det samlede kartet. (ibid)

Gjennom et slikt assosiasjonskart får man en god oversikt over de ulike primærassosiasjonene som er knyttet til produktet og hvor sterke de er, hvilket igjen gir en indikasjon på hvordan man bør tilrettelegge den videre merkevarebyggingen. Det kan derfor være nyttig med en mer definerende vurdering av bredde og dybde innenfor merkekjennskap ved å kombinere den med en kvantitativ fase i forskningen. (Keller, 2008)

## **2.2 Segmentering**

Hensikten med å segmentere er å forstå målmarkedets behov, ønsker og krav. Per definisjon kan ikke disse skapes direkte gjennom en markedsføringsstrategi, da behovene allerede eksisterer i markedet. Det er imidlertid viktig å bruke ressurser på identifisere disse, selv om det å forstå kundenes behov og krav ikke alltid er en enkel sak. Noe av utfordringen ligger i det faktum at det eksisterer kunder i målgruppen som ikke er fullt bevisst sine egne behov og ønsker, eller har behov som er vanskelig å beskrive ordrett. Det kan også være utfordrende å tolke disse behovene og kravene. (Kotler & Keller, 2006)

Kotler & Keller (2006) presenterer i boken Marketing Management fem ulike typer behov det kan skilles mellom:

1. Uttalte behov
2. Virkelige behov
3. Ikke uttalte behov
4. Behov basert på behag
5. Hemmelige behov

Å bare respondere på de uttalte behovene i markedsstrategien kan medføre at man ikke leverer til kundenes forventninger over tid. Dette fordi mange kunder i en målgruppe gjerne ikke selv vet helt hva de ønsker og forventer av et produkt eller tjeneste kun basert på uttalte behov.(ibid)

En bedrifts markedsstrategi kan sjelden lykkes med å tilfredsstille samtlige i et marked. Dermed er det hensiktsmessig å dele opp markedet i flere segmenter, ved å identifisere distinkte målgrupper som kan foretrekke eller kreve ulike produkt og service variasjoner ved å undersøke ulike segmenteringsvariabler; 1) geografiske, 2) demografiske, 3) psykografiske, og 4) atferdsmessige forskjeller blant målgruppen(e). Basert på disse undersøkelsene gjennomføres en strategisk segmentering av et målmarked der man har identifisert de største mulighetene.(ibid)

### **2.2.1 Geografisk segmentering**

Handler om å dele markedet inn i ulike geografiske enheter, som fylker, kommuner, byer, og landsdeler. Virksomheten kan velge å satse i et eller noen få geografiske segmenter, eller i samtlige segmenter dog med hensyn til lokale variasjoner. Noen fremgangsmåter kombinerer også geografiske data med demografiske, for å oppnå en enda bedre beskrivelse av konsumentene. (ibid)

### **2.2.2 Demografisk segmentering**

Ved demografisk segmentering deles marked inn grupper basert på variabler, som alder, familiestørrelser, livssyklus, kjønn, inntekt, arbeidsforhold, utdanning, religion, rase, generasjon og så videre. Bruken av demografiske variabler for å skille kundegrupper er populær grunnet flere årsaker. Blant annet at konsumentenes behov, ønsker og brukserfaringer, samt produkt- og merkevare preferanser ofte assosieres med demografi. I tillegg er demografiske variabler lett målbare. (ibid)

### **2.2.3 Psykografisk segmentering**

Omhandler kunnskapen om å benytte psykologi og demografi for å bedre forstå konsumentene. Kundene deles inn i forskjellige grupper ut fra psykologiske/personlige trekk, livsstil eller verdier. Det er funnet at mennesker innenfor den samme demografien kan fremvise meget ulike psykografiske profiler. (ibid)

### **2.2.4 Atferdsmessig segmentering**

Kjøpere fordeles i grupper (figur 2.5) basert på kunnskaper om, holdninger til, bruken av, eller responsen til et produkt. Det er funnet at disse innehar ulike beslutningsroller i en kjøpsituasjon; a) initiator, b) påvirker, c) beslutningstaker, d) kjøper, og e) bruker. De ulike rollene kan endre seg over tid og fra en kjøpsituasjon til en annen. (ibid)

#### **2.2.4.1 Atferdsvariabler**

I følge Kotler & Keller (2006) jobber mange markedsførere ut fra at atferdsvariabler gir det beste utgangspunktet for å danne markedssegmenter. Følgende variabler legges til grunn for atferdssegmentering:

1. Anledning  
Når på dagen, uken, måneden, året
2. Fordeler  
Klassifisering etter hvilke fordeler kunden søker
3. Brukerstatus

Ikke brukere, tidligere brukere, potensielle brukere, førstegangsbrukere og regelmessige brukere.

4. Brukshyppighet

Lett, medium, ofte bruk

5. Beslutningsstadiet for kjøp

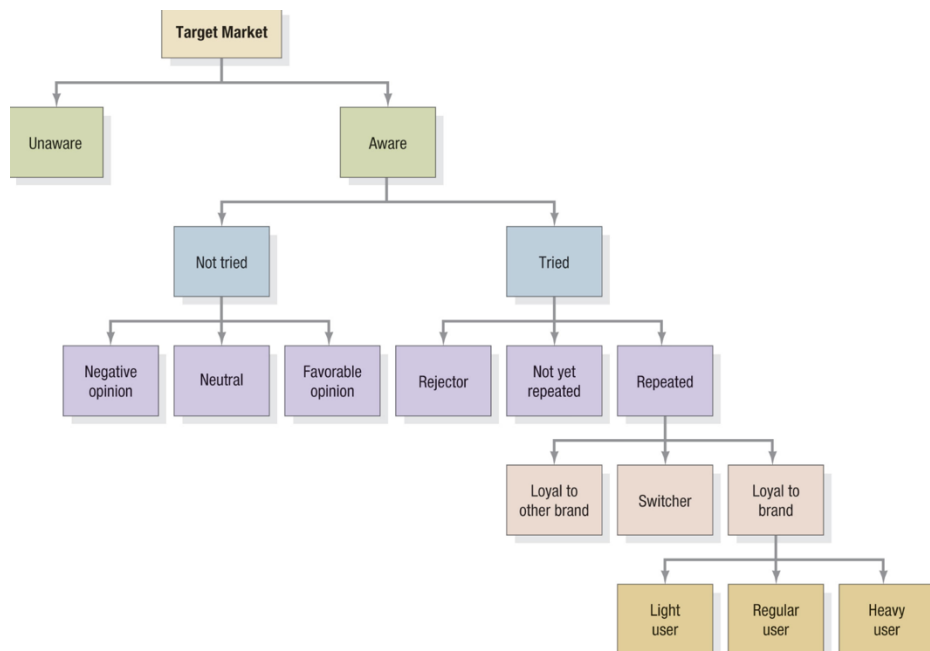
Kjennskap til produktet; ukjent eller kjent. Informert om produktet, ønsker å kjøpe eller intensjoner om å kjøpe

6. Lojalitetsstadiet

Hard core lojale, lojale til flere, bytter lojalitet, ingen lojalitet

7. Holdninger

Entusiastiske, positive, nøytrale, negative, fiendtlige

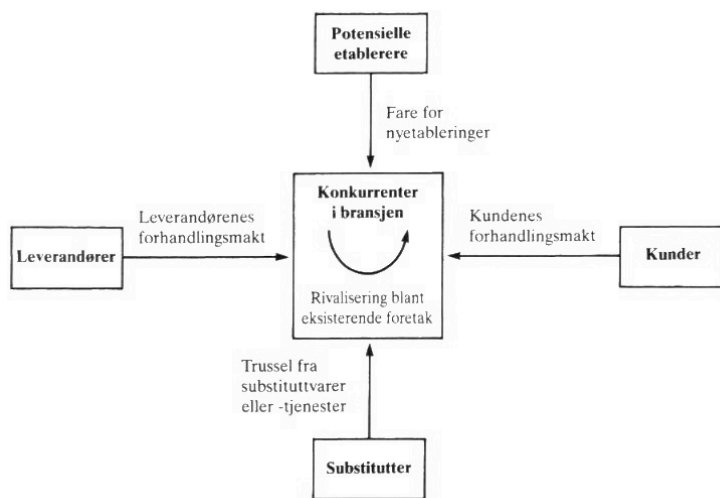


**Figur 2.5 Atferdssegmentering (Kotler & Keller, 2006)**

Bedrifter lykkes oftest best når de velger målmarked(er) nøyaktig og implementerer en skreddersydd markedsføringsstrategi i segmentet/segmentene. For at segmenteringen skal være så effektiv og hensiktsmessig som mulig må de være målbare, store og lønnsomme nok, tilgjengelige, differensierbare og mulige å bearbeide. Målgruppeutvelgelsen bør baseres på bedriftens konkurransefortrinn med hensyn suksesskriteriene til hvert segment. (Hofmeyr, 1990)

### 2.2.5 Segmenteringsperspektiv – Porter's femkraftsmodell

Å tilfredsstillende kundenes behov er riktignok en forutsetning for lønnsomhet for bedriften, dog er det ikke nok med det alene. Det avgjørende element for lønnsomheten er hvorvidt bedriften selv kan sikre seg den verdien de skaper for kundene, eller om den verdien fordufter i konkurransen med andre. De samlede konkurransekraftenes (figur 2.6) innvirkning bestemmer hvilken mulighet en bedrift i en gitt bransje jevnt over har til å oppnå en avkastning på investeringene som overstiger kapitalkostnadene. De fem kreftenes størrelse og derav påvirkningskraft vil variere fra bransje til bransje, og kan forandres over tid etter som bransjen utvikler seg. Gjennom riktig valg av strategi kan en bedrift påvirke de fem kreftene til sin fordel. (Porter, 1985)



Figur 2.6 Femkraftsmodell (Porter, 1985)

#### 2.2.5.1 Trussel fra nyetableringer

Nyetableringer utgjør en potensiell trussel for eksisterende bedrifter i en bransje. Det er vanlig at det eksisterer aspekter ved en bransje som beskytter eksisterende aktører samt vanskeliggjør etablering for nye bedrifter. Dette kan bestå av strenge krav eller høye forventninger til bransjen, politisk regulering av markedet eller kunstige etableringshindre satt

opp av konkurrenter. Eksempel på sistnevnte kan være å holde prisene kunstig lave, slik at nye aktører ikke vil overleve i bransjen på sikt. (Porter, 1985)

Et segment der som er svært utsatt for hyppige nyetableringer kan bli strategisk krevende å posisjonere seg i, da faren for overetablering og lav lønnsomhet blir av betydelig karakter. Videre vil et segment bli mindre attraktivt dersom det inneholder mange sterke eller offensive konkurrenter. Hvor intens konkurransen i segmentet er bestemmes dermed av antall konkurrenter og hvor dyktige motstandere de er. (ibid)

#### **2.2.5.2 Trussel fra substitutter**

Trusler fra substitutter eksisterer når en prisendring hos substitutter påvirker etterspørselen til et produkt. Med andre ord kan substitutter forklares som produkter kunden vurderer som erstatning for bedriftens egne produkter. Ved høy lønnsomhet i en bransje vil dette kunne øke trusselen fra alternative produkter, og følgelig medføre økt konkurranse samt lavere lønnsomhet. Produkter som er , eller potensielt kan bli substitutter, setter dermed en begrensning på priser og fortjeneste som kan oppnås i segmentet. (Porter, 1985)

#### **2.2.5.3 Kundenes forhandlingsmakt**

Kundenes forhandlingsmakt er avhengig av antall kunder i forhold til antall tilbydere. Med mange tilbydere for hver kunde, kan kundene lett velge en alternativ tilbyder. Hvilket gir kundene stor forhandlingsmakt. Mektige kunder kan følgelig kapre verdi ved å presse priser ned eller kreve bedre kvalitet og service. Dermed vil kundene øke kostnadene og redusere lønnsomheten i markedet. En mulig strategisk løsning kan være å implementere differensieringsstrategier som gjør produkter og/eller tjenester mer unike for kundene. (Porter, 1985)

#### **2.2.5.4 Leverandørens forhandlingsmakt**

På samme måte som kundene, kan leverandører kapre verdi ved å ta høyere priser, begrense kvalitet og service, eller flytte kostnader over til aktørene i bransjen. Hvilket fører til at leverandørens forhandlingsmakt vil være av betydelig trussel dersom de dominerer markedet, det kan medføre vesentlige begrensninger ved at leverandørene har for stor innflytelse på priser og betingelser, og dermed sitte igjen med en større del av markedets samlede lønnsomhet. (Porter, 1985)

Porter mente at forskjeller i strukturell attraktivitet og kravene til konkurransefortrinn mellom en bransjes produkter og kunder, skaper bransjesegmentene. Modellen sier at de fem konkurransekraftene bestemmer bransjens samlede attraktivitet. I teorien kan enhver individuell kjøper eller ethvert produkt i bransjen være et segment siden de fem

konkurranseskiftene eller verdikjeden på en eller annen måte ville vært forskjellige for hver kjøper/produkt. I praksis derimot bør produktvarianter og kunder segmenteres i kategorier som gjenspeiler deres vesentlige forskjeller. Å avgjøre hvordan man grupperer produkter og kunder for å fange opp de viktigste forskjellene, er i følge Porter nøkkelen til god segmentering. Et segment bør inkludere potensielle produktgrupper og kunder, så vel som de som allerede finnes der da disse kan by på muligheter for preventive trekk som gir konkurransefortrinn i bransjen. (Porter, 1985)

### **2.2.6 Segmentering - fra Coughlan et al.**

Coughlan et al. (2005) foreslo en analytisk modell for å utforme og administrere markedsføringskanaler, en slik kanal er i følge forfatterne et sett av uavhengige organisasjoner som er involvert i prosessen med å gjøre produkter eller tjenester tilgjengelig for forbrukerne. Hensikten med modellen er å benytte designprosessen av markedsføringskanalens aktiviteter til å analysere behov og tjenester som kreves av ulike markedssegmenter. Først når man har identifisert og forstått naturen av målgruppens/målgruppenes krav kan man utforme en velfungerende markedsføringskanal som imøtekommer eller overgår disse kravene. Det handler imidlertid ikke om *hva* disse kundene ønsker, men om *hvordan* de ønsker å kjøpe produktene eller tjenestene som er tilgjengelige. Ved å gruppere målgruppene i markedet etter behov for *Service outputs* hjelper dette bedriften å definere potensielle markedssegmenter der man kan utforme passende løsninger på markedsføringskanalen. Coughlan et al., (2005) bruker Bucklins opprinnelige teori om markedsføringskanaldesign som fundament for å segmentere markedet.

Bucklin spesifiserer fire generelle service outputs:

1. Oppdeling av store parti i mindre kvanta
2. Tilgjengelighet
3. Vente- eller leveringstid
4. Produktutvalg

Coughlan et al. har lagt til ytterligere to service outputs:

5. Kundeservice
6. Informasjonsformidling

Generelt sett mener Coughlan et al.(2005) at desto større grad av service outputs som kreves av relevante kundesegmenter, jo mer sannsynlig er det at mellomledd vil bli inkludert i markedsføringskanalstrukturen. De peker på effektivisering av distribusjonskanalen og legger til rette for en strategi basert på riktig design av markedsføringskanalen ut fra service output behovene i kundesegmentene.



### 2.2.7 Segmentering – fra Hutt og Speh

Ifølge Hutt og Speh (2010) er kunsten i markedssegmentering å identifiserer flere grupper kunder som er store og unike nok til å rettferdiggjøre en egen markedsstrategi. For å evaluere potensielle segmenter har de lagt fire kriterier til grunn:

1. Målbarhet – I hvilken grad informasjon om kundenes karakteristikkk eksisterer og kan bli innhentet
2. Tilgjengelighet – I hvilken grad bedriften kan fokusere sine ressurser på det valgte segmentet
3. Substantiality (Rikelig, stort nok) – I hvor stor grad segmentet er stort nok og lønnsomt i forhold til bedriftens målsettinger
4. Respons – I hvilken grad segmentet responderer til forskjellige deler av de fire P'er (marketing mix)

Videre bruker Hutt og Speh en metode der markedet segmenteres etter to kategorier; makrosegmentering og mikrosegmentering. Makrosegmentering baseres på karakteristikkk som kjennetegner den kjøpende, arten av produktet og kjøpsituasjonen. Karakteristikkene av den kjøpende organisasjonen kan være relatert til demografi, geografisk og atferd. Mens kjøpsituasjon omhandler hvilken type kjøpsituasjon som gjelder, om det for eksempel er et førstegangs- eller et gjentakende kjøp. Med arten av produktet menes hvilken hensikt produktet har for kjøperen. Når makrosegmentet er identifisert kan det være hensiktsmessig å dele segmentet inn i mindre segment basert på likheter og ulikheter mellom beslutningstakere i organisasjonene, som er beskrevet som mikrosegmenter. Likevel kan det være situasjoner der informasjonen om makrosegmentet er nok til å lage en effektiv markeds strategi uten å dele inn makrosegmentet i flere mikrosegment.

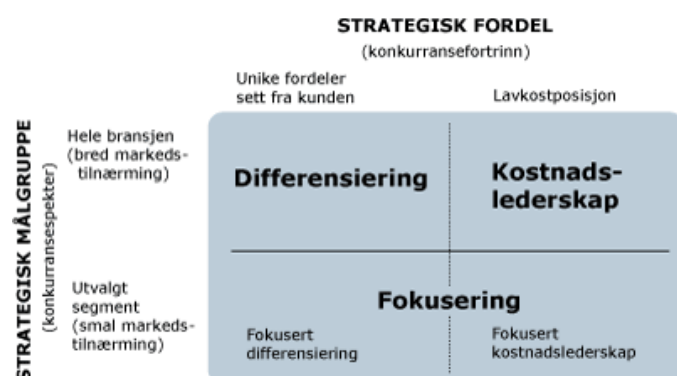
Mikrosegmentering krever god innsikt i makrosegmentet for å kunne identifisere de forskjellige ulikhetene og likhetene mellom beslutningstakere i organisasjoner. I mikrosegmenteringen kan markedet segmenteres etter flere variabler som sentrale kriterier, kjøpsstrategi, strukturen til beslutningstakeren, hvor viktig kjøpet er for organisasjonen, i hvor stor grad organisasjonen satser på innovasjon og personlig karakteristikkk. For noen produkter kan markedet mikrosegmenteres etter hvilke sentrale kriterier som er viktig for beslutningstakeren, som produktkvalitet, levering, teknisk støtte og pris. Videre kan også segmentet deles opp basert på hvilke leverandørprofiler som er foretrukket av beslutningstakeren, som for eks. høy kvalitet og høy pris versus standard kvalitet og lav pris.

## 2.3 Konkurransefortrinn

### 2.3.1 Porters Generiske Strategier

Michael Porter (1980) har beskrevet tre generiske strategier som et ledd i arbeidet med å oppnå et varig konkurransefortrinn ovenfor øvrige aktører i markedet. Et sentralt ankerpunkt i enhver konkurransestrategi er et foretaks relative plassering med tanke på lønnsomhet i forhold til bransjegjennomsnittet. Denne plasseringen danner grunnlaget for om foretakets strategiske posisjon innehar konkurransefortrinn som kan opprettholdes over lengre tid.

Porter delte konkurransefortrinn i to hovedgrupper; lave kostnader og differensiering (*figur 2.7*) Hver av de tre generiske strategiene omhandler en helt egen måte å bedre et foretaks konkurransevne på, valg av korrekt strategi bestemmes ut fra foretakets konkurranse spekter; hvorvidt det skal satses bredt eller smalt i segmentet. Hensikten med begrepet generisk strategi er at konkurransefortrinn er hovedpoenget for å implementere enhver strategi i bedriften, og for å bygge dette må det tas beslutninger med hensyn til de ulike konkurransefortrinn det søker, samt innenfor hvilket spekter det skal oppnå disse fortrinnene. Porter (1980) vektlegger at det må velges mellom den ene eller andre strategien og at det ikke er mulig å kombinere strategiene dersom bedriften skal være konkurransedyktig.



Figur 2.7 Porter's Generiske strategier (Porter, 1980)

#### 2.3.1.1 Kostnadslederskap

Kostnadslederskap omtales gjerne som den klareste av de tre generiske strategiene. Formålet med en slik konkurransestrategi er å oppnå de klart laveste produksjonskostnadene innenfor foretakets bransje og oppnå høyere fortjeneste. Strategien har en bred markedstilnærming der den betjener opptil flere bransjesegmenter, endog beslektede segmenter samtidig. Strategien fører dermed til at bedriften kan tilby et stort spekter av lignende produkter for imøtelse store målgruppers behov. (ibid)

En kostnadslederstrategi betinger normalt sett en betydelig markedsandel og/eller fordelaktig tilgang til råvarer, deler, arbeidskraft, stordriftsfordeler, teknologifordeler med mer. Effektiv kostnadskontroll er synonymt med å lykkes med denne strategien der driftskostnadene holdes nede, hvilket eksempelvis kan medføre kostnadsreduksjoner innenfor FoU, service, reklame og lignende. Kildene til kostnadsmessige fortrinn er dog av forskjellig art, og avhenger av strukturen i bransjen. (Porter, 1980)

### **2.3.1.2 Differensiering**

Den andre generiske strategien er differensiering. Tanken bak denne strategien er å bli enestående i sin bransje, være et unikum som kundene legger merke til og i stor utstrekning setter pris på. Differensiering kan baseres på selve produktet, på distribusjonen, på markedsføringen, samt en lang rekke andre faktorer. En bedrift som både oppnår og ivaretar differensiering, vil klare seg bedre en bransjegjennomsnittet hvis den finansielle gevinsten av differensieringen overstiger de ekstra kostnadene ved å tilby noe unikt. Følgelig må en bedrift med denne strategien alltid lete etter metoder som medfører en gevinst høyere en differensieringskostnaden. (Porter, 1980)

Logikken bak differensieringsstrategien krever at bedriften velger å differensiere seg på andre attributter enn konkurrentene. Bedriften må kunne tilby noe virkelig unikt, eller noe som oppfattes som unikt, for å kunne forlange høy pris. En bedrift vil nemlig skille seg positivt ut hvis den tilbyr noe unikt som forbrukeren verdsetter mer enn lav pris. (ibid)

Å oppnå kundelojalitet er et av målene med strategien, fordi det resulterer i gjenkjøp og økt lønnsomhet for bedriften (Kotler, 2005). I motsetning til kostnadslederskap kan det imidlertid være mer enn én vellykket differensieringsstrategi i en bransje dersom det er flere attributter som innbyr til bred interesse i markedet. (Porter, 1980)

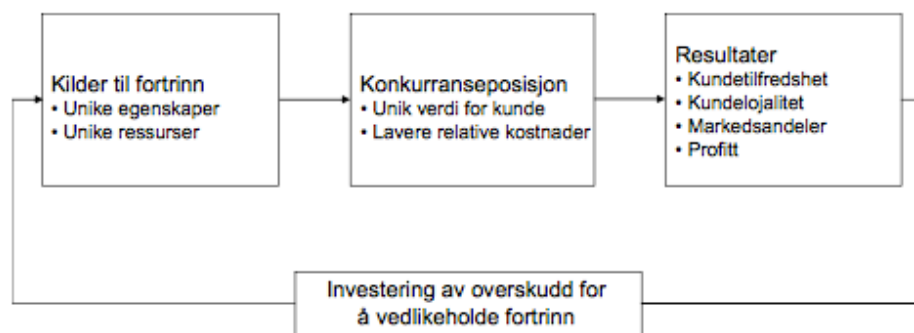
### **2.3.1.3 Fokusering**

Den tredje og siste strategien Porter (1980) presenterte var fokusering. Denne er helt ulik de øvrige generiske strategiene, da den går ut på velge et smalt konkurranse spekter. Det vil si at bedriften velger et segment eller en gruppe segmenter i bransjen, og innretter sin strategi på å ivareta de utvalgte segmentene så godt at konkurrenter utelukkes. Ved å optimalisere strategien mot målsegmentene søker det fokuserende foretaket å øke sin konkurransedyktighet innenfor disse segmentene, til tross for at bedriften ikke innehar stor konkurranseevne totalt sett. Fokuseringsstrategien har to varianter; kostnadsfokusering og differensieringsfokusering. Ved kostnadsredusering søker bedriften kostnadsmessige fordeler i målsegmentet sitt, mens det ved differensieringsfokus søker å differensiere i målsegmentet. Begge variantene baserer

seg på forskjeller mellom det fokuserende foretakets målsegmenter og andre segmenter i bransjen, der målet er å imøtekomme behov innenfor disse. (ibid)

### 2.3.2 Konkurransefortrinnsmodellen

I følge Day & Wensley (1988) har utviklet en modell som illustrerer hvordan kilder til fortrinn til en situasjon der en bedrift har unike egenskaper og/eller ressurser sammenlignet med rivaliserende bedrifter (figur 2.8). Forutsetningen for dette er som nevnt tidligere at bedriftens ansvarlige klarer å identifisere og utnytte de egenskapene og ressursene som gir det beste grunnlaget for konkurransefortrinn. Når en bedrift evner å utnytte unike egenskaper og ressurser på en måte som gir gunstig konkurranseposisjon, leder det i følge Day & Wensley (1988), nemlig til profitt og markedsandeler som overgår gjennomsnittet i gjeldende bransje.



**Figur 2.8 Konkurransefortrinnsmodellen (Day & Wensley, 1988)**

Unike ressurser kan refereres til en særegen kompetanse(er) de ansatte i bedriften besitter, som gir fordeler fremfor konkurrentene. Andre typer egenskaper kan være knyttet til strukturen i organisasjonen og evnen til å tilpasse seg endringer i markedet.

Unike ressurser viser på sin side til bedriftens mer konkrete fordeler som hjelper bedriften i konkurransen mot rivaler; her nevnes skalafortrinn, lokalisering, bredden på salgsstyrken samt distribusjon, graden av automatisering og merkenavnet. (Day & Wensley, 1988)

En effektiv konkurransestrategi begynner med en tidsriktig og praktisk diagnose av bedriftens nåværende og prospektive fordeler innenfor markedet bedriften leverer til. For å definere om resultatet av diagnosen er å betrakte som fordelaktig eller besværlig har Day & Wensley (1988) satt opp følgende krav:

1. Det er gjennomført tilstrekkelig analyse av kildene til fortrinn, så vel som deres visjon om overlegen kunde verdi, eller lavest leveringskostnad og overlegen ytelse.

2. Det er balanse mellom kundefokuserte og konkurrentsentrerte metoder, slik at risikoen for nærsynthet grunnet selektiv oppmerksomhet og avkortninger blir minimal.
3. Resultatene fra undersøkelsen har kredibilitet som samtidig er mer enn en enkel bekreftelse av tidligere fordommer og bransjens konvensjonelle visdom. Proprietær informasjon om kildene som utøver mest innflytelse på posisjonelle fordeler og fremtidige resultater er i seg selv et konkurransefortrinn.

Helt enkelt fortalt i følge Supphellen m.fl. (2014) må man gjøre noe annerledes for å være annerledes. Den påfølgende oppgaven for en bedrift vil derfor bli å identifisere *hvilke* aktiviteter som skal være mer annerledes eller utføres mer effektivt, og dernest *hvordan* de skal være annerledes, eller mer effektivt utført. Hvilket fører til interne prosesser eller aktiviteter der å oppnå ønsket oppfattelse hos kundebasen er hovedmålet. (ibid)

## 2.4 Ansoff's vekstmatrise

Igor Ansoff (1957) presenterte en vekstmatrise som et virkemiddel for valg av vekststrategi i en bedrift. Ut fra de to dimensjonene, produkt og marked, gir Ansoff's matrise fire potensielle vekststrategier som kan implementeres i en virksomhet; 1) markedspenetrering, 2) markedsutvikling, 3) produktutvikling og 4) diversifisering. (Figur 2.9)

Marked Produkt	Eksisterende marked	Nytt marked
Eksisterende produkt	<b>Markedsinntrengning</b>	<b>Markedsutvikling</b>
Nytt produkt	<b>Produktutvikling</b>	<b>Diversifisering</b>

*Figur 2.9 Ansoff's vekstmatrise (Ansoff, 1957)*

### 2.4.1 Markedspenetrering/inntrenging

Denne strategien er et forsøk på å øke virksomhetens omsetning uten å fravike den produktmarkedsstrategien. Virksomheten søker å forbedre ytelse enten ved å øke salgsvolumet ved hjelp av eksisterende kundebase eller ved å utvide kundebasen for eksisterende produkter. Med andre ord vil virksomheten ta markedsandeler fra konkurrenter i eksisterende markeder med de samme produktene som tidligere. I sammenheng med denne strategien kan det være viktig å ta hensyn til om eksisterende marked er i vekst eller

nedadgående. For å oppnå vekst er det derfor viktig å fokusere faktorer som økt produktivitet, kvalitet, samt markedsføring. Dersom det er vekst i det eksisterende markedet er det lettere å ta markedsandeler ettersom salget stiger for de aller fleste i produktmarkedet. Dog vil muligheten for å øke markedsandel i nedadgående markeder avhenge av at andre trekker seg ut av det samme produktmarkedet. (Ansoff, 1957)

#### **2.4.2 Markedsutvikling**

Tilsvarende omhandler markedsutviklingsstrategien fokus på nye markeder med de samme produktene og teknologi som tidligere. Eksempler på nye markedsområder kan være innenfor geografi og/eller nye markedssegmenter. Videre kan man forsøke å tilpasse eksisterende produktserie, ofte med noen modifiseringer i produktets karakteristikk, til å tilfredsstille de nye markedssegmentene. (Ansoff, 1957)

#### **2.4.3 Produktutviklingsstrategi**

På en annen side innebærer denne strategien eksisterende segment der produkter endres med nye karakteristikk og/eller det utvikles nye produkter i sin helhet, som vil forbedre ytelsen og derav konkurranseevnen i målsegmentene. (Ansoff, 1957)

Mange virksomheter satser hardt på forskning og utvikling (FoU) grunnet turbulente og raskt endrede markeder, dog er den strategien ressurskrevende med tanke på kostnader og tid, det er derfor viktig at man har fokus på markedet og besørget korrekt kjernekompetanse. Med sistnevnte menes den kompetanse virksomheten besitter, og som påvirker konkurranseevnen. Kjernekompetanse består gjerne av tre spesifikke karakteristikk; 1) det er en kilde til konkurransefortrinn, 2) den er appliserbar i en varierende marked, og 3) den er vanskelig for konkurrenter å imitere. (Kotler & Keller, 2006)

#### **2.4.4 Diversifisering**

Diversifisering er det siste alternativet, hvilket gjerne medfører en simultan fratreden fra den eksisterende produktserien og markedsstrukturen.

Alle de nevnte strategiene beskriver en distinkt sti virksomheten kan følge for å oppnå fremtidig vekst. Imidlertid må det understrekes at i de fleste virkelige situasjoner vil det være nødvendig for bedriften å følge flere av disse stiene samtidig.

Faktisk er en simultan streben etter markedspenetrering, markedsutvikling og produktutvikling oftest et tegn på en progressiv og vel drevet bedrift, som kan bli essensielt for overlevelse i møte med konkurranse. (Ansoff, 1957)

Diversifiseringsstrategien skiller seg i så måte fra de øvrige tre; mens de sistnevnte gjerne etterfølges av de samme tekniske, finansielle og merkantile ressurser, fører diversifisering

generelt sett til behov for nye kunnskaper, nye teknikker og nye fasiliteter. Som et resultat leder dette nesten alltid til fysiske og organisatoriske endringer i virksomhetens struktur. (ibid)

En virksomhet som implementerer diversifisering som strategi for vekst forplikter seg til en kontinuerlig overveiing og sammenligning av fordelene de ulike strategiene representerer. Kombinasjoner velges basert på spesielle omstendigheter med hensyn på en langsiktig utviklingsplanlegging. I større grad enn ved de øvrige vekststrategiene krever differensiering et tydelig brudd med kjente mønstre og tradisjoner, samt en satsning på nye og ukjente farvann. (Ansoff, 1957)

Begrepet diversifisering assosieres i følge Ansoff (1957) vanligvis med en endring av virksomhetens karakteristiske produkt linje og/eller marked. I kontrast til markeds penetrering, markedsutvikling og produktutvikling, som representerer andre typer forandringer i produktmarkedsstrukturen.

#### **2.4.4.1 Vekstprognoser**

Studier av litteratur relatert til forretningsvirksomhet samt historikk har avdekket mange forskjellige grunner til å implementere diversifiseringsstrategi i bedriften. Ofte diversifiserer man for å kompensere for teknologisk underlegenhet, for å fordele risiko, for å utnytte overflødig produksjonskapasitet, for å reinvestere fortjeneste, for å oppnå top management og så videre. Når det skal avgjøres hvorvidt en bedrift skal differensiere eller ikke, bør ledelsen gjøre en nøye analyse av virksomhetens fremtidige vekstpotensial. Man bør i så måte anse markedspenetrering, markedsutvikling og produktutvikling som deler av den overordnede produktstrategien. Og deretter vurdere om denne strategien bør utvides til å inkludere diversifisering. (Ansoff, 1957)

#### **2.4.4.2 Langsiktige trender**

En standard metode for å analysere fremtidige vekstmuligheter er i følge Ansoff (1957) å benytte salgsprognoser med lang rekkevidde. Forberedelser til en slik prognose involverer en vurdering av et antall viktige faktorer:

- Generelle økonomiske trender
- Politiske og internasjonale trender
- Trender spesielt relevant til industrien
- Estimer av bedriftens konkurransevne

- Estimerer av virksomhetens forbedringspotensial med tanke på markedspenetrering, markedsutvikling og produktutvikling
- Trender innenfor produksjonskostnader

Slike estimater betinger vanligvis at bedriftens ledelse handler aggressivt og at bedriftens policy vil ta fordel av mulighetene i vekstprognosen basert på de ulike trendene. Det er med andre ord estimater av de best mulige resultater virksomheten kan søke å oppnå utenom en diversifiseringsstrategi. (Ansoff, 1957)

## 2.5 Posisjonering

En merkevare kan eie en plass i forbrukernes hukommelse der posisjonen defineres i forhold til konkurrentene innenfor en gitt konkurransearena, eller mer presist en kognitiv kategori. Posisjoneringsstrategien kan fremstå som meningsløs dersom man ikke fra starten av, på en fornuftig måte har definert en kategori, marked eller konkurransearena. (Olsen, 2010)

Posisjonering er nært beslektet til assosiasjons og image konsepter, forskjellen er at det innebærer en referanseramme der referansepunktet vanligvis er øvrige konkurrenter i markedet. Et godt posisjonert merke vil konkurransemessig kunne innta en meget attraktiv posisjon. En ”merkevareposisjon” gjenspeiler kort sagt hvordan forbruker oppfatter et merke. Imidlertid kan posisjonering eller en posisjoneringsstrategi også benyttes for å gjenspeile hvordan en virksomhet forsøker å bli oppfattet. (Aaker, 1996)

For å få en bedre forståelse av begrepet posisjonering har Supphellen et al. (2014) samlet disse i en matrise, gjengitt i figur 2.10.

	Internt perspektiv	Eksternt perspektiv
Reel posisjon	<b>1</b>	<b>2</b>
Ideell posisjon	<b>3</b>	<b>4</b>

*Figur 2.10 Posisjoneringsmatrise (Supphellen et al., 2014)*



I figur 2.10 skilles reelle definisjoner fra ideelle definisjoner av posisjonering. Der ideelle tilnærminger fokuserer på ønsket posisjonering (intensjonell), mens reelle tilnærminger fokuserer på faktisk posisjonering. Videre skilles det mellom eksterne perspektiver; posisjonering slik målgruppen ser den (oppfattet), og interne perspektiver som reflekterer bedriftens intensjonelle posisjon. (ibid) Derav oppstår det et skille mellom intensjonell posisjonering, der målet er å finne posisjonen med den største bruksverdien for kundene, kapre de største og mest lønnsomme segmentene eller være godt differensiert fra konkurrentene. Den faktiske posisjoneringen som reflekteres i kommunikasjon presentert for målgruppen. Og sist oppfattet posisjonering som et sett av oppfatning, overbevisning, tanker, følelser ser og inntrykk som forbruker har knyttet til merkevaren sammenlignet med konkurrerende merker.

I følge Keller (2008) er posisjonering forventet å forme preferansene til forbruker og føre til forhøyet lojalitet, merkeverdi, samt villigheten til å søke etter merket. Hovedutfordringen med strategien er imidlertid å implementere den mest effektive posisjoneringsstrategien, da det må tas med i betraktning forbrukernes oppfatning og valg av merker (Aaker, 1996). En effektiv posisjoneringsstrategi vil kunne ha potensial til å bygge sterke merkevarer, i motsatt kan imidlertid feilaktig posisjonering få store konsekvenser.

### **2.5.1 Posisjoneringsfeil**

Det finnes tre mulige posisjoneringsfeil ved utviklingen av strategien som bør unngås for å oppnå den mest ideelle og lønnsomme posisjonen. Kotler (2008) presenterer fire vanlige posisjoneringsfeil man må være oppmerksom på:

Underposisjonering oppstår når man mislykkes i å differensiere seg fra konkurrentene, konsekvensen blir derfor at man kun anses som å være en i mengden fordi målgruppen ikke oppfatter at det er noe spesielt med produktet man tilbyr. (ibid)

En annen posisjoneringsfeil er overposisjonering, som oppstår ved at en bestemt posisjon vektlegges for tungt, følgene av dette er at forbruker får en for smal oppfatning av bedriften og produktene den representerer. (ibid)

Den tredje posisjoneringsfeilen er forvirrende posisjonering, der kommunikasjonen er uklar og lite konsistent. Dette kan forekomme ved endring av posisjonen underveis eller ved at et for stort antall fordeler kommuniseres. (ibid)

Den siste feilen er tvilsom posisjonering, oppstår dersom forbruker mangler troverdighet til de påstander en produsent fremfører som spesielle egenskaper ved produktet. (ibid)

### **2.5.2 Posisjoneringsstrategi**

Å utvikle en posisjoneringsstrategi krever at man først og fremst tenker gjennom problemet og kartlegger dette før man begynner arbeidet med løsningen. Ries og Trout (2001) foreslår seks punkter med spørsmål som burde besvares før en suksessfull posisjoneringsstrategi kan utvikles:

#### *1. Hvilken posisjon eier bedriften i dag?*

Det er enkelt å overse det faktum at det ikke er ledelsen i bedriften som selv direkte bestemmer posisjonen. Det er viktig at man ser på hvilken posisjon bedriften eier i kundenes bevissthet, og ikke gjør egne subjektive vurderinger av antatt posisjon. Nøkkelordet er å finne ut presist hvor man starter fra, samt lete etter eksisterende oppfattelser man kan knytte seg til før man går videre i prosessen. (Supphellen et al., 2014)

I matrisens rute 1 kan posisjonering forstås som ”bedriftens styrker i forhold til andre sett innenfra.” I rute 2 er alternativet mer fremtidsrettet med fokus på ønsket posisjonering, som fortsatt defineres innenfra. I rute 3 finner man en forståelse av merkeposisjonering som fokuserer på målgruppen(es) faktiske oppfatning merkets særpreg. I den fjerde og siste ruten er også målgruppen(es) oppfatninger utgangspunktet, men her defineres posisjoneringen som et målbilde å strekke seg etter. (ibid)

#### *2. Hvilken posisjon har bedriften lyst til å eie?*

På dette punktet må bedriften avgjøre hvilken posisjon som kan beholdes og forsvares på langsiktig basis, og hva som vil bli mest lønnsomt i lengden. Bedriften bør heller ikke velge en posisjon som er for bred, da dette kan føre til at ingen i målgruppen oppfatter det bedriften ønsker å kommunisere. (ibid)

#### *3. Hvem må bedriften slåss mot?*

Når bedriften velger en posisjon er det viktig å se hvem de nærmeste konkurrentene blir. Slik blir det enklere å tilpasse markedsføringstiltak for å fremstå som et bedre alternativ enn konkurrentene. Her er det i følge forfatterne ofte problemene oppstår, løsningen er endog å benytte like mye tid på å se ting fra sine konkurrenters perspektiv som fra bedriftens perspektiv. (ibid)

#### *4. Har bedriften nok finansielle midler?*

Det kan være dyrt å oppnå ønsket posisjon. Det koster å være en del av kundenes bevissthet, etablere en posisjon og beholde posisjonen når den er etablert. Bedriften må enten bruke nok midler på å skille seg ut fra konkurrentenes markedsføring, eller satse mer midler på et mindre geografisk område og fokusere på å etablere posisjonen i et spesifikt marked. Fra en slik beachhead kan man igjen ekspandere inn i flere områder. (ibid)

#### *5. Klarer bedriften å stikke seg frem?*

Det er viktig å være sikker på at bedriften klarer å beholde valgt posisjoneringsstrategi over lengre tid. Så snart strategien er bestemt, må man være forberedt på et langsiktig forhold til den. Det er imidlertid fortsatt viktig at bedriften klarer å tilpasse seg omverdenens forandringer og raffinere posisjonen deretter. Så snart bedriften eier en spesifikk posisjon er fokuset å høste inn fordelene. (ibid)

#### *6. Er det samsvar mellom bedrift og posisjon?*

I siste punkt for en suksessfull posisjonering bør bedriften sørge for at budskapet man sender ut til kundene samsvarer med posisjonen man sikter på. Dette fordi alt i bedriften og produktet må justeres i forhold til innsatsen hvis posisjoneringen skal lykkes. Bedriftens ansvarlige må spørre seg selv om slike justeringer kan føre til interne konflikter – om man vil bli tvunget til å gjennomføre noe man vil føle seg ukomfortabel med ved et senere tidspunkt, eller at det ikke kommer til å passe kulturen i bedriften? Det er lettere å ta hensyn til slike problemstillinger når man utvikler strategien fremfor å håndtere langvarige konflikter senere i prosessen. (ibid)

## **2.6 Posisjonering – en trestegs prosess**

Olsen et al. (2010) mener at det er en fundamental beslutning velge merkekonsept før arbeidet med posisjonering begynner, da merkets grunnkonsept per definisjon kun skal gjøre én gang i merkets levetid. Derfor har forfatterne definert posisjoneringsarbeidet som en trestegs prosess bestående av å etablere en referanseramme, identifisere likhetspunkter og differensieringspunkter.

### **2.6.1 Etablere referanseramme**

Sammenlignet med merkets grunnkonsept, kan referanserammen være mer dynamisk og kilde til oppdatering samt justering av posisjonen over tid. Før en virksomhet tar fatt på oppgaven med å differensiere seg fra konkurrentene er det nødvendig å etablere en referanseramme. Ved å posisjonere merkevaren i en kategori gir man kunden en referanseramme som brukes til å sammenligne og vurdere en gruppe merkevarer som alle skal gi den samme nytten. Når

kundegruppen er identifisert og i hvilke kontekster denne gruppen vil ha behov for merkevaren, vil det også være klart hvilke øvrige merker man konkurrerer mot. Dermed blir det nødvendig å kartlegge likhetspunktene til konkurrerende produkter, for å sikre at man oppfyller kundegruppens forventninger til bedriftens merkevare i produktkategorien. (Olsen et al., 2010) .

### **2.6.2 Likhetspunkter – PoP (Points of Parity)**

Merkevarens likhetspunkter er ment å gi forbruker en hentydning til hvilken produktkategori merket tilhører, og derav avgjøre om merket vil bli seriøst vurdert sammenlignet med egenskapene til konkurrerende merker. (Keller, 2008) Det er essensielt at virksomheten har kunnskaper om det som utgjør likhetspunktene i en produktkategori. Dersom merkevaren fremstår som mangelfull eller svakere sammenlignet med konkurrerende merker i kategorien (referanserammen), risikerer produsenten at merkevaren blir feilaktig plassert i forbrukernes sinn og dermed blir oppfattet som dårligere enn konkurrentene. (Olsen et al., 2010)

I følge Olsen et al. (2010) har en merkevare oppfylt kriteriene til et likhetspunkt når de fleste i målgruppen oppfatter det slik at merket er bra nok på dette punktet og at det ikke trekker i negativ retning. Selv om dette arbeidet gjerne dreier seg mye om å skille en merkevare ut fra konkurrerende merker i positiv retning, er det også av betydning å være klar over at alle merker som konkurrerer mot hverandre i en produktkategori, vil ha mange av de samme sterke og positive assosiasjonene felles.

Kotler & Keller (2006) deler nevnte assosiasjoner inn i to basis former; kategori og konkurrerende. De kategoriske likhetstrekkene er assosiasjoner forbruker anser som legitimt og troverdig innenfor en gitt produkt- eller servicekategori. De representerer med andre ord nødvendig, men ikke nødvendigvis tilstrekkelig nok, betingelser for valg av merkevare. Kategoriske likhetstrekk kan også endres over tid grunnet teknologiske fremskritt, politisk relatert utvikling eller endringer i forbrukertrender.

Konkurrerende likhetstrekk er på sin side assosiasjoner designet til å bestride konkurrentenes differensieringstrekk. Dersom man lykkes med å utligne de områder der konkurrentene forsøker å få finne fortrinn, og oppnå konkurransefortrinn for eget produkt i andre områder, kan merkevaren oppnå en sterk og kanskje til og med uslåelig konkurranse posisjon. (Kotler & Keller , 2006) At merkevaren oppfyller kriteriene til likhetspunkter innenfor en produktkategori, er ikke nok til at kundene nødvendigvis vil foretrekke dette merket fremfor andre i referanserammen (Olsen et al., 2010).

### 2.6.3 Differensieringspunkter – PoD

Et merke må nemlig kunne tilby en tiltalende og troverdig grunn til at forbruker skal velge et produkt fremfor et annet konkurrerende merke. For å avgjøre om en attributt eller en fordel kan tjene som et differensieringspunkt er det hovedsakelig tre nøkkelpunkter som må tas i betraktning; merkevareassosiasjonen må ses som ønskelig, leverbar og differensierende. (Keller, 2008)

For å oppnå et funksjonelt differensieringspunkt er det ideelle at forbrukeren anser attributten eller fordelene som høyst viktig, og med en sikker følelse av at produsenten har kapabilitetene som behøves til å levere, samt være overbevisende om at inget annet merke kan tilby tilsvarende i samme utførelse. Dersom disse tre kriteriene er tilfredsstillende bør assosiasjonene tilknyttet merkevaren være tilstrekkelig fordelaktige og unike til å bli et differensieringspunkt. Hver kriterium har endog visse betraktninger: (ibid)

#### *# 1 kriterium – ønskelig*

Målgruppen må anse differensieringspunkter som personlig relevant og viktig. Å være ”bare” annerledes er ikke nok i den sammenheng, det er viktig at oppfattet forskjell er av betydning for forbruker. (ibid)

#### *# 2 kriterium – leverbar*

Leverbarhet av en assosiasjon eller fordel er avhengig av både bedriftens faktiske evne til å gjøre produktet eller tjeneste gjennomførbare, så vel som å lykkes med å kommunisere, samt overbevise forbruker om at bedriften har evne til det. (ibid)

- *gjennomførbare*

Kan bedriften levere fordelene som ligger til grunn for differensieringspunktet?

For å lykkes med dette må produktet og markedsføringen være designet på en måte som underbygger den ønskede assosiasjonen. Muligens er den enkleste og mest effektive fremgangsmåten å fremheve en unik attributt ved produkt som en beviselig påstand, eller begrunnet troverdighet. (ibid)

- *kommuniserbarhet*

Hovedproblemet innenfor kommuniserbarhet er forbrukers oppfatning av merkevaren og de resulterende merkeassosiasjonene. Det er veldig vanskelig å skape en assosiasjon som ikke kan settes i kontekst til eksisterende forbrukerkunnskap, eller som forbruker, av en eller annen grunn, har problemer med å tro på. (ibid)

### *# 3 kriterie – differensiering*

Til sist, må målgruppen finne differensieringspunktet som distinktive og overlegent. Når en bedrift skal gå inn i en produktkategori der det allerede eksisterer godt etablerte merker, er utfordringen å finne en bærekraftig, langsiktig basis for differensiering. Dersom posisjoneringen er forebyggende, forsvarlig og vanskelig å angripe, samt merkevare assosiasjonen forsterket og styrket over tid, kan posisjoneringen etter all sannsynlighet vare i årevis. (Keller, 2008)

## **2.7 Differensiering**

Differensiering går enkelt sagt ut på at bedriftens produkt(er) skiller seg positivt ut sammenlignet med konkurrenter gjennom faktorer som produktegenskaper, service, kompetanse, image, eller markedsføringskanaler. Hensikten er å kunne tilby et unikt verditilbud til målgruppen(e), dette lykkes bedriften med når kundene oppfatter produktet som unikt og assosierer det med merverdi. (Kotler & Keller, 2006)

I følge Levitt (1980) er et produkt som oftest en kombinasjon av både det materiell og immaterielle. For en potensiell kjøper er et produkt en kompleks samling av verdi tilfredsstillelser. Det generiske er ikke produktet i seg selv; det er bare innsatsen – minimumet som er nødvendig ved begynnelsen for at produsenten skal få en sjanse til å delta i kampen. Det er deltagelsen som skaffer resultatene, og i forretningsøyemed vil dette si å skaffe og beholde kundene. Kunder knytter verdi til et produkt proporsjonelt med den oppfattede evne til løse et problem eller imøtekomme deres behov. Alt annet er i henhold til Levitts (1980) teori derivater.

### **2.7.1 Differensieringssteg**

I følge Trout & Rivkin (2000) bør man følge en enkel fire stegs prosess for å oppnå en funksjonell differensieringsstrategi. Denne prosessen har forfatterne utviklet gjennom sitt arbeide med differensieringsstrategi over flere tiår. Trout & Rivkin (2000) mener at kunsten å differensiere seg handler om logikk og fornuftig tankegang. En bedrift som innehar en andreplass som leverandør til et marked trenger ikke benytte kreativ tenkning for å utfordre markedsleder, den trenger å prøve hardere for å bli en sterkere konkurrent. Hvilket Trout & Rivkin (2000) presenterer som enkel logikk i sin teori om differensiering:

#### Steg 1: Fornuftig sammenheng

Budskapet virksomheten ønsker å formidle må ha en fornuftig sammenheng med produktkategorien, det må begynne med hva markedet har hørt og registrert fra virksomhetens konkurrenter. Det er hensiktsmessig å skaffe seg rask oversikt over oppfatningene som

eksisterer i hukommelsen til målgruppen, i stedet for de dype tankene. Hvilket viser til de tankene målgruppene har rundt oppfattede styrker og svakheter om egen virksomhet, samt konkurrerende virksomheter. (Trout & Rivkin, 2000)

Trout & Rivkin (2000) anbefaler derfor å samle sammen basis attributtene som omhandler produktkategorien og deretter be folk rangere disse ut fra en scala fra 1 – 10. Hensikten er å identifisere hvem som ”eier” hvilken idé eller konsept i en kategori.

#### Steg 2: Finne den differensierende ideen

Formålet er å finne noe som skiller bedriften fra konkurrentene, hemmeligheten til dette er å forstå at differensieringen ikke nødvendigvis må være produkt relatert. Det er flere måter man kan differensiere bedriften eller produktet(ene) fra konkurrentene, løsningen er å finne den forskjellen og deretter bruke den for å skape en fordel for kundegruppen. (Trout & Rivkin, 2000)

#### Steg 3: Ha akkreditering

For å skape et logisk argument som underbygger bedriftens annerledeshet, må man ha akkreditering som støtter den differensierende ideen, slik at den blir virkelig og troverdig. Hvis man har en produktrelatert ulikhet, bør man være kapabel til å demonstrere den forskjellen. Dermed blir demonstrasjonen i så måte forskjellen som gjør differensieringen. Dersom man hevder man er annerledes uten å kunne bevise det eier den differensierende ideen ingen troverdighet. Essensen blir dermed å kunne bevise argumentene ovenfor kundene. (ibid)

#### Steg 4: Kommuniser differensieringen

Bedre produkter vinner ikke terreng i markedet, imidlertid er de produktene som oppfattes bedre vinnerne i markedet. Sannheten kommer ikke ut til målsegmentet dersom den ikke får hjelp underveis. Hvert aspekt ved bedriftens kommunisere utad bør gjenspeile bedritens unikhhet. Herunder kommunikasjonsmidler som brosjyrer, nettside, salgspresentasjoner, markedsmateriell m.m. Med andre ord, en bedrift kan ikke overkommunisere sin unikhhet. En god differensierende idé er også et bra motivasjons verktøy. Motivasjonen starter med en differensierende idé, som deretter kan bringes til livs og utvikles ved hjelp av menneskene som omgis bedriften; gjennom salg, produktutvikling, forhandlere, prosjektering, forskning og utvikling, samt øvrige ledd tilknyttet virksomheten. (ibid)

### **2.7.2 Differensiering – mental posisjonering**

Trout & Rivkin (2000) definerer posisjonering som ”*hvordan man differensierer produktet i tankene til målgruppen.*” Med andre ord er hensikten å plassere bedriftens varemerke på en bestemt måte i kundenes bevissthet for å gi denne målgruppen en unik grunn til å huske merkevaren. En enkel strategi for å oppnå dette er å forenkle budskapet bedriften ønsker å formidle. Historien viser at noen av de mest slagkraftige varemerkene har inntatt denne posisjonen kun ved bruk av et enkelt ord; Volvo = sikkerhet, Kvikk Lunsj = tursjokoladen Videre ser man også styrken bak bruken av enkle, dog effektive slagord og fraser ulike merkenavn benytter for å oppnå en god mental posisjon hos forbruker; Friele - Norges eldste kaffehus, Nike – Just do it, Evergood – Litt dyrere for smakens skyld, Maxbo – Klart du kan! Lærdommen man skal ta av Trout & Rivkin (2000) her, er at man ikke skal forsøke å fortelle hele historien, men fokusere på den ene slagkraftige differensierende ideen og drive den inn i målgruppens sinn.

### **2.7.3 Differensiering – gjennom lederskap**

Lederskap er den mest kraftige måten å differensiere et merke på. Dette fordi det er den mest direkte metoden for å etablere merkevarens akkreditering. Dermed blir akkrediteringen sikkerheten for at merkevaren leverer som forventet. Følgelig fører dette til at målgruppen(e) har større troverdighet til merkevaren og lettere for å ta til seg det bedriften ønsker å kommunisere om merkevaren. (Trout & Rivkin, 2000) Sterke ledere kan videre ta ”eierskap” over ord og uttrykk som representerer produktkategorien man opererer i, man kan teste validiteten av et slikt lederskap ved å gjennomføre en ord assosiasjonstest i markedet. Veien til lederskap kan i følge Trout & Rivkin (2000) ta flere ulike former, der samtlige kan være en effektiv metode for å differensiere seg selv:

#### *Salgs lederskap*

En metode som er mye brukt av ledere er å proklamere hvor bra man selger. Bestselger konseptet kan benyttes med hensyn til flere ulike faktorer, man trenger ikke være den bestselgende virksomheten generelt sett innenfor kategorien for å proklamere dette. Man kan ha et eller flere bestselgende produkt basert på delegenskaper, i underkategorier og lignende. Denne fremgangsmåten er ofte effektiv da potensielle kunder har en tendens til å ta sin kjøpsbeslutning basert på andres kjøpsvaner. (ibid)

#### *Teknologi lederskap*

Noen bedrifter med lang historikk innenfor teknologiske gjennombrudd, kan bruke den typen lederskap som en differentiator. Bedriften trenger dermed ikke være markedsleder generelt sett for å skape konkurransekraft og lederskap innenfor teknologi. Denne formen for



differensiering er effektiv fordi foretak som utvikler nye og bedre teknologier ofte imponerer. (Trout & Rivkin, 2000)

### *Ytelses lederskap*

Ledelse basert på ytelse til et produkt fremfor salgsvolum kan også nyttes som en metode for å skille seg ut fra konkurrerende produkter med dårligere ytelsesevne. Metoden er effektiv når ytelse er viktigere enn pris. (Trout & Rivkin, 2000)

Det som gjør en virksomhet sterk er ikke nødvendigvis produktet eller servicen det tilbyr, men posisjonen det eier i forbrukernes sinn. Selv om det kan være vanskelig å bedre selskapets posisjon i markedet, er det relativt enkelt å beholde og vedlikeholde den når posisjonen er sikret. Mange bedrifter utnytter ikke sin posisjon til dets fulle potensial hvilket fører til en åpen dør og følgelig en vei inn i markedet for konkurrerende bedrifter. (ibid)

### **3 Metode**

I dette kapitlet vil den metodiske tilnærmingen og det teoretiske perspektivet i valgt metode presenteres, samt begrunnes.

Utgangspunktet for valg av metode var at det skulle forskes på et område som det eksisterer lite empiri fra før. Forskningen i denne masteravhandlingen har til hensikt å undersøke eksisterende posisjon for Gjøco som merkevare, samt kartlegge merkeassosiasjoner gjennom en metode kalt Brand Concept Mapping, sammenlignet med et konkurrerende merke i samme produktkategori. Ved å kartlegge assosiasjoner, følelser og holdninger hos målgruppen til de valgte merkene innenfor produktkategorien dekorativ maling, kan man identifisere faktisk posisjon og styrken av denne for Jotun versus Gjøco. Som nevnt innledningsvis, foreligger det lite eller ingen relevant forskning på området som omhandler produktkategorien dekorativ maling. Ved å gjennomføre denne kartleggingen er det mulig å trekke nødvendige konklusjoner for problemstillingen. I litteraturen finnes det flere former for forskningsmetoder og det er to hovedkategorier som er fremtredende; kvalitative og kvantitative forskningsmetoder.

#### **3.1 Forskningsparadigmer**

Mehmetoglu (2004) påpeker at det er viktig å bestemme seg for hvilket paradigme man skal arbeide innenfor i et forskningsprosjekt. Valg av forskningsdesign må tas med utgangspunkt i problemstillingen, og følgelig hvordan man skal få belyst denne på en hensiktsmessig måte. De mest kjente paradigmene er positivisme og interpretivisme, tilnærmingen til sistnevnte er kvalitativ metode, mens tilnærmingen til positivisme er kvantitativ metode.

##### **3.1.1 Kvalitativ metode**

Kvalitative undersøkelser omhandler å samle inn og tolke data i form av tekst, og skjer hovedsakelig gjennom observasjoner og/eller intervjuer. Kvantitative design kjennes i stor grad igjen av fleksibilitet og åpenhet. (Johannesen et al., 2011)

##### **3.1.2 Kvantitativ metode**

Kvantitative undersøkelser benyttes når det som skal undersøkes er kvantifiserbart, med andre ord innsamling av tallmateriale. Metoden benyttes gjerne når det er ønskelig å samle inn statistiske data, ved å gjennomføre en spørreundersøkelse der målet er å samle inn data som er enkle å måle og sammenligne. (ibid)

### **3.1.3 Metodetriangulering**

Det er mulig å foreta en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ undersøkelse, en slik tilnærming kalles metodetriangulering. Kvalitative og kvantitative teknikker kan i følge Johannesen et al. (2011) kombineres på tre ulike måter:

1. Man kan bruke kvalitativ data som forberedelse til kvantitativ innsamling.
2. Kvalitative teknikker kan brukes som forberedelse til kvantitativ datainnsamling.
3. Kvalitative og kvantitative data kan brukes parallelt.

I så måte er ikke metodene motstridende, men heller komplementær og gjenstand for flere muligheter. Johannesen et al., (2011) påpeker at metode betraktes som et redskap for å skaffe seg kunnskap, og at det i praktisk forskning ikke nødvendigvis er et entydig skille mellom de to ulike metodiske tilnærmingene. Man kan teste om ulike tilnærminger fører til noenlunde samme konklusjoner; i så fall styrkes tilliten til resultatene. At resultater fra ulike metoder eventuelt avviker fra hverandre trenger ikke å medføre et problem, da dette kan stimulere til nye fortolkninger, en mer nyansert beskrivelse og en mer helhetlig forklaring av de aktuelle problemstillingene. (ibid)

### **3.1.4 Hermeneutikk**

Begrepet hermeneutikk betyr læren om fortolkning. I et filosofisk perspektiv dreier det seg om tenkning omkring hva forståelsen er og grunnlaget for forståelsen. Som metode er hermeneutikken tradisjonelt brukt som et redskap for tekst og litteraturfortolkning. (Johannesen et al., 2011)

### **3.1.5 Fenomenologi**

Fenomenologi betyr enkelt fortalt å få forståelse av et fenomen, det vil si vår umiddelbare erfarings- og opplevelsesverden. Fenomenologi er i så måte opptatt av det som skal forståes; fenomenet selv. (Johannesen et al., 2011)

### **3.1.6 Deskriptiv design**

Designet brukes for å beskrive situasjonen på en bestemt måte, følgelig benyttes kvantitative analyseteknikker som datainnsamlingsmetode. I et deskriptivt design benyttes spørreundersøkelser for å trekke konklusjoner om spesifikke forhold. (Johannesen et al., 2011)

### **3.1.7 Eksplorativt design**

Dette er en type design som tar sikte på å undersøke saksområdet der det tidligere ikke er drevet systematisk forskning, følgelig benyttes gjerne kvalitative analyseteknikker som fokusgrupper og dybdeintervju. (Johannesen et al., 2011)

### *Brand Concept Mapping*

Olsen et al., (2010) hevder at positive og unike assosiasjoner som forbindes med merket, utgjør merkets kjerne. Det er slik forbrukeren oppfatter merket. For å finne ut hva kunden oppfatter merkets kjerne til å være, finnes det flere fremgangsmåter. Et eksempel er ”brand concept mapping”, hvilket benyttes i forbindelse med å kartlegge forbrukernes primære og sekundære assosiasjoner tilknyttet et bestemt produkt.

Ved å vise modellen brand concept map, tydeliggjøres skillet mellom assosiasjoner som er linket indirekte gjennom de direkte linker og assosiasjoner. Forskjellen mellom primære og sekundære assosiasjoner er sjelden fanget opp gjennom andre teknikker. I et slikt assosiasjonskart kobles alle assosiasjoner direkte til merkevaren, eller indirekte gjennom andre assosiasjoner, gjennom *BCM* får man dermed en god oversikt over hvilke assosiasjoner som primært knyttes til produktet. Metoden er en standardisert og effektiv kartleggingsmetode som lett kan tas i bruk, den er fleksibel og kan variere i form fra strukturert til ustrukturert. (Roedder John et al., 2006) Konstruktive spørsmål og tilhørende konstruktiv argumentasjon får man ved å kombinere deskriptiv og normativ analyse. Man spør altså; hva kan og bør aktørene gjøre for å forbedre sin situasjon? Når man spør om hva de kan gjøre, ser man etter realistiske muligheter. Når man spør etter hva de bør gjøre, ser man etter ønskelige muligheter. (Kalleberg et al., 2013)

Det er ønskelig at respondentene som har noe eller god kjennskap til merkevarenavnet, ”post priori,” brukes til å gå i dybden på assosiasjonene og med egne ord forteller hvilke primær og sekundær assosiasjoner de har til de respektive merkevarene.

#### **3.1.8 Validitet**

Undersøkelsens validitet er knyttet til hvorvidt undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle, sagt med andre ord dreier det seg om datamaterialets gyldighet relatert til problemstillingen. Innenfor kvalitativ forskningsmetode er validiteten ansett som overordnet i forhold til reliabiliteten; er validiteten god er også reliabiliteten det. I motsatt fall er det ingen garanti for at validiteten er god dersom reliabiliteten er det. (Johannesen et al., 2011)

##### **3.1.8.1 Definisjonsmessig validitet**

Med definisjonsmessig validitet menes at det er samsvar mellom begrep på teori- og empirinivået. Videre at forskeren har bred innsikt i det aktuelle området problemstillingen berører. Dette fordi man skal ha kjennskap til sammenhengen undersøkelsesenheterne befinner seg i, da det er en forutsetning for å kunne finne fram til relevante tema, og å vite hva som er viktige og typiske forhold å dekke ved datainnsamlingen. (Johannesen et al., 2011)

### **3.1.8.2 Innholdsmessig validitet**

Innholdsmessig validitet besørger mangfoldighet i dataene. Hvilket kan sikres ved at man søker å avdekke de ulike aspektene ved fenomenet. Sannsynligheten for at beskrivelsen dekker vesentlige forhold ved fenomenet øker parallelt med aspektene. Videre er valget av de rette undersøkelsesenheter til utvalget avgjørende for å innhente mest mulig relevante data. (Johannesen et al., 2011)

### **3.1.9 Reliabilitet**

Med undersøkelsens reliabilitet menes hvordan prosessen som leder frem til dataene er utført. Er prosessen utført med høy nøyaktighet vil også reliabiliteten være av høy karakter. I kvantitativ forskning vil høy reliabilitet innebære at man ved gjentatte målinger av konstant undersøkelsesobjekt får samme resultat. Innenfor kvalitativ forskningsmetoder er det imidlertid aktuelt å bedømme reliabiliteten ut fra undersøkelsens validitet, som nevnt tidligere i avsnittet om validitet. (Johannesen et al., 2011)

## **3.2 Datainnsamling**

Med utgangspunkt i en kvantitativ pretest, designet som en enkel spørreundersøkelse med faste spørsmål og gitte svaralternativer distribuert via internett, der grad av kjennskap til Jotun og Gjoco ble identifisert. I følge Mehmetoglu (2004) er det mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode når problemstillingen berører et tema det er forsket lite på tidligere, dette fordi kvalitativ forskning er bedre egnet til å generere og utvikle nye teorier. I følge Johannesen et al., (2011) er nemlig en kvantitativ metode egnet til å undersøke hva som ligger bak menneskelige handlinger. Metoden kvantifiserer data, og, muliggjør dermed statistiske analyser. Resultatene av en slik statistisk analyse ble derfor ansett som nyttig i forbindelse med avhandlingens datainnsamling. Dette ga dermed mye av grunnlaget for avgjørelsen om å gjennomføre en kombinert metode for den faktiske datainnsamlingen; det var ønskelig å benytte en kvantitativ spørreundersøkelse for å kartlegge kjennskap til merkevarene, samt hvilke egenskaper som betød mest for forbruker i en kjøpsituasjon. Videre ble det også gjennomført en kvalitativ undersøkelse der hensikten var å fremkalle merkeassosiasjoner til henholdsvis både Jotun og Gjoco som merkevare.

Datainnsamlingen i forbindelse med avhandlingen besto av følgende:

### **3.2.1 Kvantitativ spørreundersøkelse**

Gjennom den kvantitative metoden ble det samlet inn tallmateriale som kunne brukes til å kartlegge kjennskapsnivået til de to merkenavnene i produktkategorien. Ved å ta i bruk denne metoden ble det mulig å gjennomføre statistiske analyser, som kunne gi grunnlag for å si noe om representativitet ovenfor populasjonen. Undersøkelsen ble laget i programmet til

Questback og distribuert både via internett og i papirversjon. Sistnevnte for å sikre at aldersgruppen over 60 år også skulle kunne bli inkludert i undersøkelsen. Den nettbaserte pretesten viste for øvrig et lite antall av respondenter i den aldersgruppen, hvilket ga støtte til avgjørelsen om å distribuere undersøkelsen hos en utvalgt kafé der kundegruppen har høy gjennomsnittsalder.

Ved å bruke et standardisert spørreskjema ble det sikret at alle respondentene fikk de samme spørsmålene. Fordelen med en slik spørreundersøkelse er at det er mulig å måle enkle og forhåndsdefinerte responser hos relativt mange mennesker på en mindre tid og kostnadskrevende måte.

### ***3.2.1.1 Undersøkelsens design***

For å sikre undersøkelsen mot ufullstendig utfylling i den nettbaserte undersøkelsen, ble det satt som betingelse i undersøkelsens innstillinger at respondenten ikke kom seg videre til neste spørsmålsside uten å svare på foregående. Frafall av respondenter grunnet dette anses som lite relevant i forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen. Videre måtte respondenten oppgi e-post adresse for å få lov til å gjennomføre undersøkelsen, dette som et ledd for å sikre at en respondent ikke kunne svare på samme undersøkelsen flere ganger og dermed manipulere tallmaterialet. Dog kan dette også ha medført til frafall av respondenter da det kan tenkes at noen ikke vil oppgi personlig epost adresse på grunn av frykt for å havne i et epostregister. Dette til tross for at det ble forklart i undersøkelsens innledning at epost registrering kun var ment som sikring mot deltagelse flere ganger. Frafall grunnet dette gir ingen målbare tall, og kan dermed bare antas å være en mulig kilde til frafall.

Som nevnt ble undersøkelsen også distribuert direkte i papirformat, etter innsamling ble svarene ført manuelt i den nettbaserte undersøkelsen. Ufullstendig utfylte svarskjemaer ble forkastet og dermed ikke inkludert i datainnsamlingen. Spørreundersøkelsen hadde 10 spørsmål, hvorav 1 – 7 besto av rangeringsspørsmål. Spørsmål 8 – 9 ble brukt til å kartlegge demografiske variabler som alder og kjønn. Videre ble undersøkelsen avsluttet med et Net Promoter Score (NPS) spørsmål, som er en målemetode mye benyttet for å måle kundelojalitet. Hensikten med dette spørsmålet var å måle lojaliteten til de forbrukerne som hadde noe, eller god kjennskap til Gjøco sitt varemerke. Det vil si at respondentene som hadde angitt svaralternativ ”ingen kjennskap” til Gjøco i spørsmål 1 ikke fikk spørsmål 10 presentert. Et slik design av prekodete svaralternativer kan i følge Johannesen et al., (2011) gjøre det lettere for respondenten å fylle ut skjema, samt å registrere svarene i etterkant. For å sikre at respondentene som ikke hadde utpregede preferanser til spørsmålene også skulle

kunne avgi et svar, var et av svaralternativene oppgitt til ”verken enig eller uenig”. Dette for at spørsmålene ikke skulle tvinge respondentene til å avgi et svar som ikke var basert på deres egen erfaring og/eller mening.

Som nevnt tidligere ble den kvantitative undersøkelsen også brukt til å kartlegge hvilke egenskaper som var mest betydningsfulle for kunden i en kjøpsituasjon. Dette fordi man ut fra disse resultatene kan få muligheten til å uthente informasjon som kan ha en positiv betydning for utviklingen av en mulig posisjoneringsstrategi. En utfordring med denne metoden er imidlertid manglende fleksibilitet ved innsamlingen av data, et spørreskjema av slik utførelse kan anses i stor grad som enveiskommunikasjon, der veiledningen til skjemaet kan risikere å bli mangelfull eller ledende. Sistnevnte er gjerne et resultat av dårlig forarbeid, der forskeren utarbeider spørsmålene av en slik art at de blir ensbetydende med kun det forskeren er interessert i, eller presentert på en måte som gjør at respondentene ikke forstår spørsmålet. Dette kan igjen medføre at forskeren mister essensiell informasjon.

### **3.2.2 Kvalitativ spørreundersøkelse**

Hensikten med spørreundersøkelsen var å fremkalle assosiasjoner tilknyttet merkevarene, for om mulig avdekke respondentenes assosiasjoner til en eller begge merkevarene både post priori og a priori. Dermed dannes et bilde av hva hvilke oppfatninger respondentene har, eventuelt ikke har av de to respektive merkevarene innenfor produktkategorien dekorativ maling. Det vurderes som hensiktsmessig å kunne koble sammen de fremkalte assosiasjonene med dataene fra den kvantitative undersøkelsen, der dataene fra de to undersøkelsene i så måte muligens kan underbygge hverandre.

I kvalitative metoder er hensikten å undersøke menneskelig erfaring og fortolkning, fenomenologi og hermeneutikk, der målet er å utforske meningsinnhold og betydningen av disse. Fordelen med en slik metode er at man ikke har noen forhåndsdefinerte svar og at respondenten kan bidra med nyanser som ikke ville blitt fanget opp kvantitativt. (Johannesen et al., 2011)

#### **3.2.2.1 Undersøkelses design**

Som ved den kvantitative undersøkelsen ble også den kvalitative laget og distribuert via questback. I samme fremgangsmåte som ved den kvantitative undersøkelsen ble denne også distribuert via internett og i papirformat i samarbeid med kaféen som tidligere nevnt, samt med krav til registrere epost adresse for å få tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen.

Spørreskjemaet besto av til sammen 11 spørsmål, hvorav spørsmål 1 – 3 var av demografisk art fordelt på kjønn, alder og landsdel. Spørsmål 4 – 5 ba respondenten om å angi foretrukne merke innenfor maling, samt akseptable merke innenfor maling.

Før respondenten skulle ta fatt på assosiasjonsdelen av undersøkelsen ble de informert kortfattet om konseptet rundt Brand Concept Mapping, dette for å sikre at respondenten forsto hva undersøkelsen spurte etter. Spørsmål 7 – 8 forespurte det første respondenten assosierte med de respektive merkenes logo. I spørsmål 9 – 12 ble respondentene spurt om å angi fem assosiasjoner tilknyttet merkevarerne, samt rangering av nevnte assosiasjoner i stigende rekkefølge i det påfølgende spørsmålet. Underveis ble respondenten minnet på at det ikke finnes noen fasitsvar på assosiasjoner tilknyttet merkevaren. Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen hadde til hensikt å fremkalle assosiasjoner til merkevarerne, for å deretter bli sortert i et assosiasjonskart.

### ***3.2.2.2 Undersøkelsesdesign – Brand Concept Mapping***

Innledningsvis ble det gjennomført en presentasjon av de respektive merkevarernes logo for å undersøke om de samme assosiasjonene gjentok seg når respondenten ble spurt personlig. Assosiasjonene fra den kvalitative undersøkelsen ble oppsummert og deretter presentert direkte til respondent via personlige intervju. Intervjuene ble utført i umiddelbar nærhet av en forhandler innenfor produktkategorien dekorativ maling, dette for å treffe forbrukersegmentet som bør ha en eller annen grad av forhold til produktkategorien undersøkelsen tar for seg. En slik tilnærming med utgangspunkt i kvalitativ metode krever et mindre utvalg enn ved statistisk analysemetode, det ble derfor foretatt tilsammen 40 intervjuer av respondenter fordelt på to utvalg for assosiasjonskartene tilknyttet merkevaren. Resultatene fra denne undersøkelsen ble analysert og sammenlignet med undersøkelsen som fremkalte assosiasjonene i utgangspunktet. Det ble også utført en intervjurunde med et tilfeldig utvalg bestående av 20 respondenter, der hensikten var å fremkalle målgruppens merkebevissthet ved å vise frem et bilde av de to respektive merkevarernes logo.



## 4 Resultater

Utgangspunktet for denne masteravhandlingens studie var å undersøke i hvilken grad, og på hvilken måte fortrukne merker er differensiert fra konkurrerende merker i produktkategorien dekorativ maling. Det ble derfor gjennomført to undersøkelser; en kvantitativ med sikte på å generalisere kjennskap til merkevarerne for populasjonen, og en kvalitativ med sikte på å fremkalle merkeassosiasjoner som ble benyttet til å identifisere primær- og sekundær assosiasjoner til de to valgte merkevarerne i henhold til teorien om Brand Concept Mapping. I dette kapitlet vil det som anses som de mest aktuelle resultatene fra de to undersøkelsene, samt assosiasjonskartet fra dybdeintervjuene presenteres.

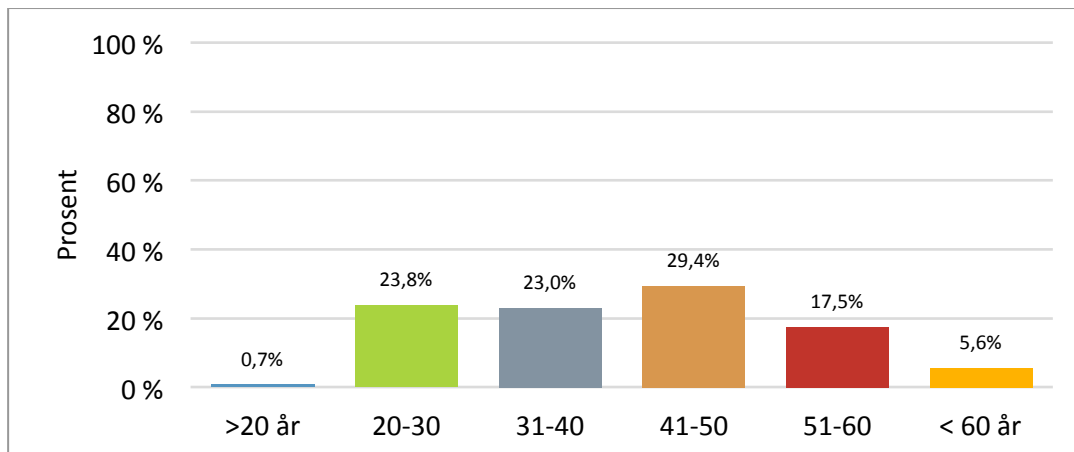
### 4.1 Kvantitativ undersøkelse – kjennskap til merkevarerne

Med tanke på å finne en eventuell sammenheng mellom kjennskapen til merkevarerne og assosiasjonskartene ble det gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse i tillegg. Det innsamlede datamaterialet kunne i så måte være behjelpelig for å besvare oppgavens problemstilling.

#### 4.1.1 Demografiske variabler

De innsamlede dataene viser et utvalg bestående av 269 respondenter (N), av disse er andelen kvinner 77 %, mens andelen menn er 23 %.

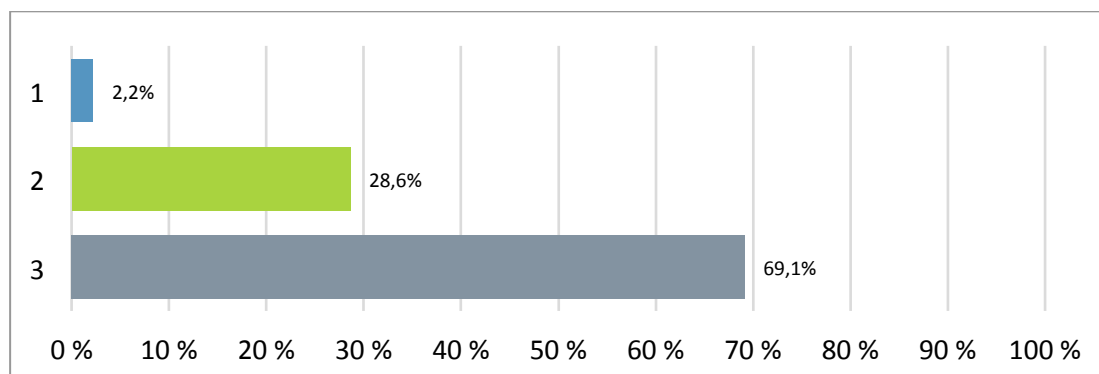
Respondentens aldersfordeling i den kvantitative undersøkelsen var jevnt fordelt mellom 20 til 59 år, dog var aldersgruppen 41-50 år sterkest representert med 29,4 %.



Figur 4.1 Respondentens aldersfordeling

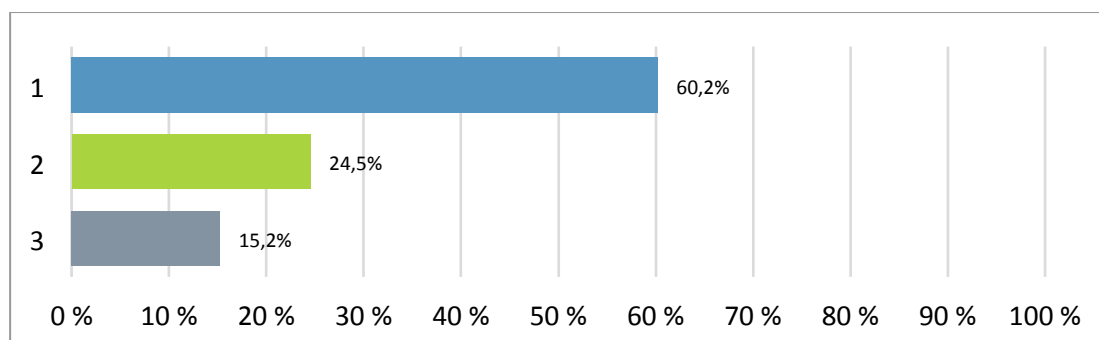
#### 4.1.2 Kjennskap til merkevarene

Antall respondenter som oppgir god kjennskap (3) til Jotun er 69 %, en betydelig større andel sammenlignet med Gjøco som til sammenligning bare 15 % har god kjennskap (3) til. Mens 28,6 % av respondentene oppgir at de har noe kjennskap til Jotun som varemerke.



Figur 4.2 Kjennskap til Jotun

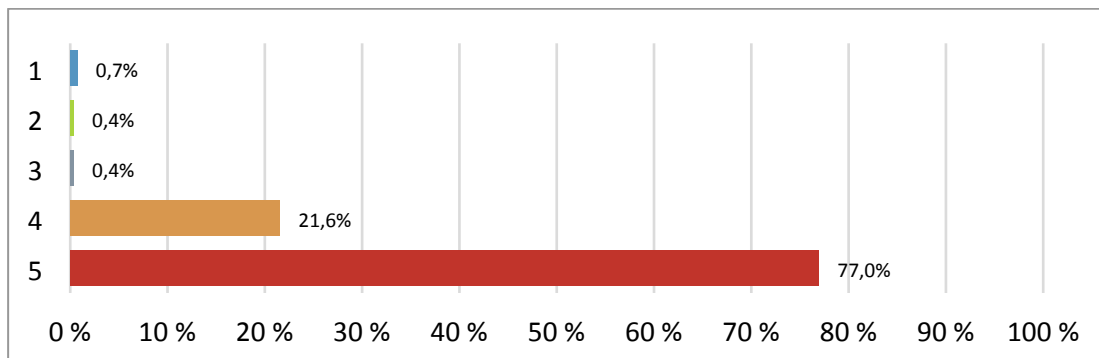
Videre har 2,2 % av respondentene ingen kjennskap (1) til Jotun mens 60,2 % av de spurte har ingen kjennskap (1) til Gjøco. Den øvrige andelen bestående av 24,5 % av respondentene oppgir at de har noe kjennskap (2) til Gjøco som merkevare.



Figur 4.3 Kjennskap til Gjøco

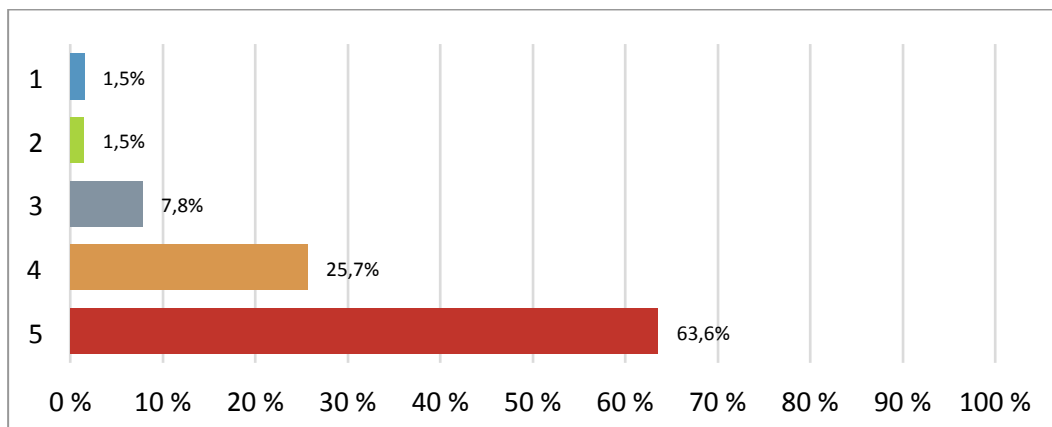
### 4.1.3 Betydning av ulike egenskaper til en merkevare

I spørsmålet vedrørende hvilke egenskaper tilknyttet produktet som er viktigst for respondentene ser man at kvalitet, betjeningens kunnskap og veiledning, samt pris og inspirerende fargekart er viktige egenskaper som tas i betraktning før forbruker foretar valg av maling i en kjøpsituasjon.



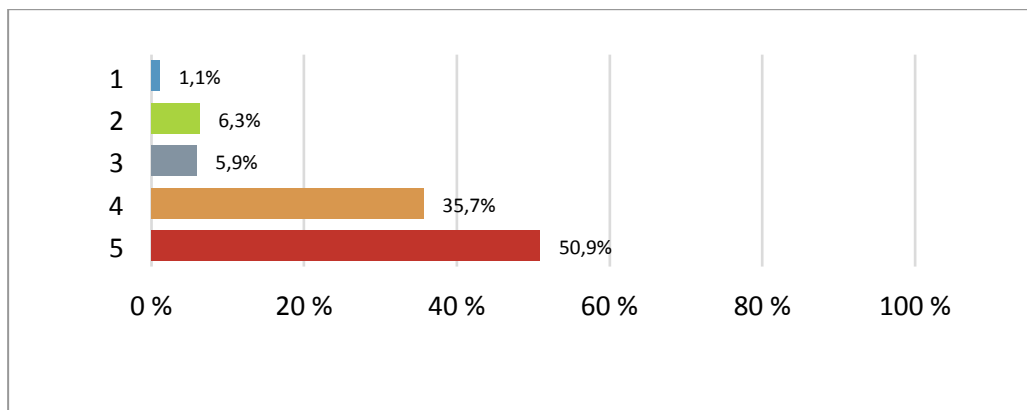
**Figur 4.4** Viktighet av kvalitet

77 % av respondentene er helt enig (5) i at kvalitet er en viktig egenskap for deres valg av maling. 21,6 % oppgir at de er litt enig (4) i dette.



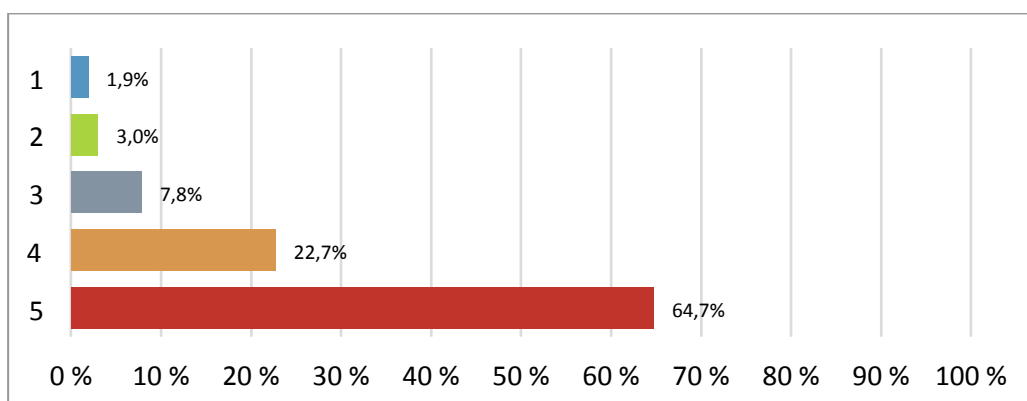
**Figur 4.5** Viktighet av veiledning i butikk

Videre oppgis veiledning i butikk som viktig for 63,6 % av respondentene, mens 25,7 % av de spurte er litt enig i dette.



**Figur 4.6 Viktighet av pris**

En noe mindre avslappet holdning til pris blant respondentene enn ved de øvrige egenskapene, like fremt er 50,9 % helt enig i at pris er viktig ved valg av maling.



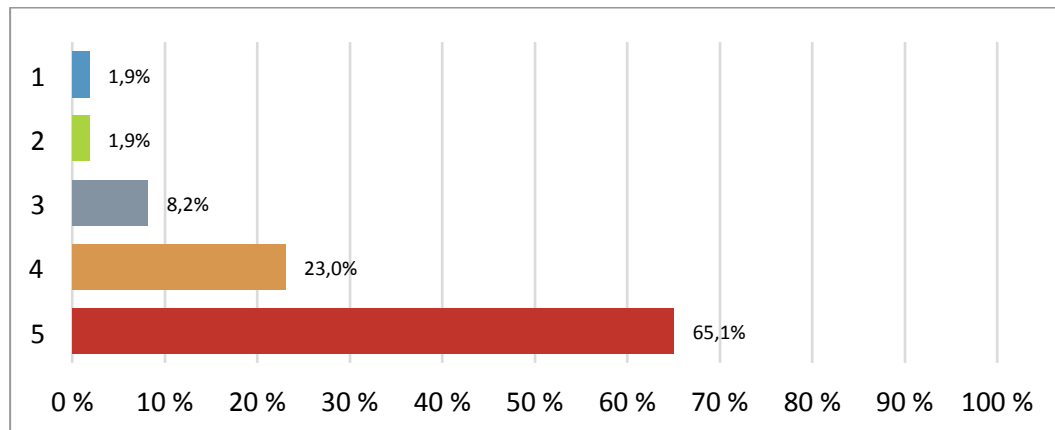
**Figur 4.7 Viktighet av fargekart som inspirerer**

Sist men ikke minst er 64,7 % helt enige i at inspirerende fargekart er med å påvirker deres valg av maling i en kjøpsituasjon, mens 22,7 % er litt enige i dette.

Videre ble respondentene bedt om å angi hvor enig de var viktigheten av ulike attributter oppgitt om en merkevare på generelt basis.

#### 4.1.4 Oppfattede egenskaper

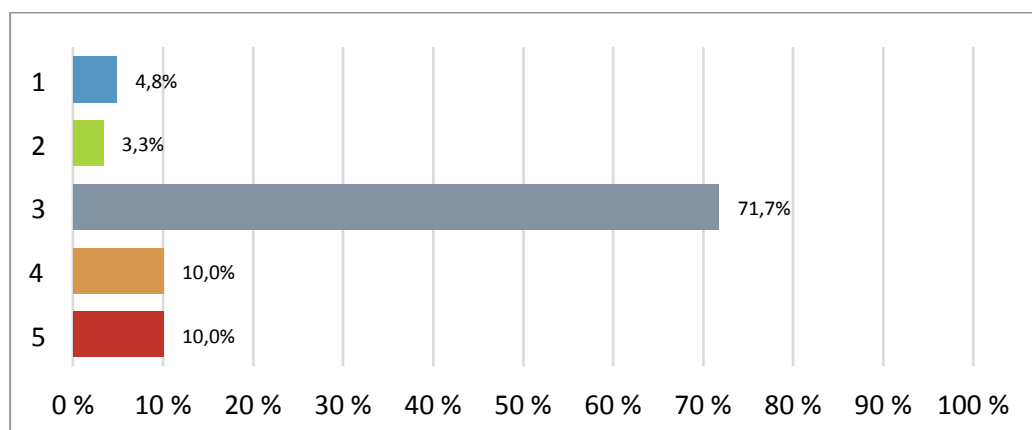
Med tanke på kvalitet som egenskap som egenskap for valg av maling i kjøpsituasjonen, var det interessant å undersøke respondentenes oppfattede kvalitet av de to respektive merkevarene:



**Figur 4.8 Oppfattet kvalitet – Jotun**

Resultatene viser at respondentene er mer enige i at Jotun er en merkevare de forbinder med kvalitet, som figur 6 viser er 23 % av respondentene noe enige og 65,1 % helt enige.

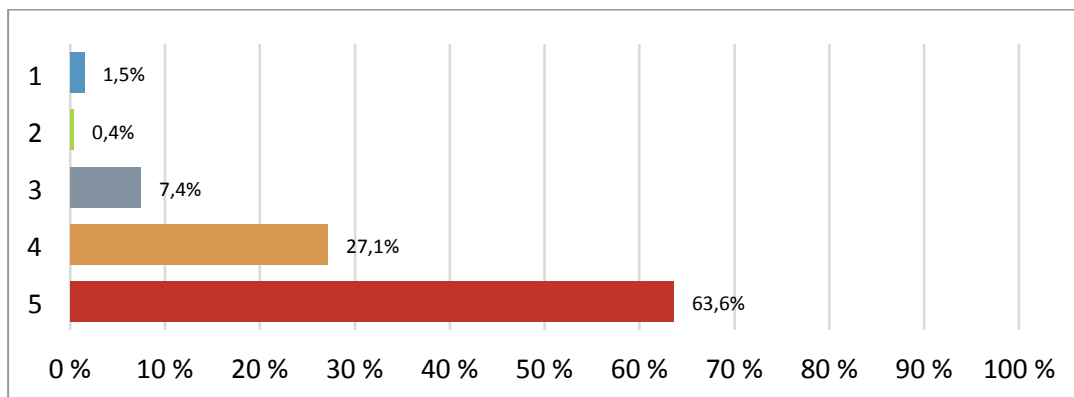
Respondentene ble forespurt om å angi det samme om Gjøco sin merkevare, og som figur 3.9 viser oppgir 71,7 % at de er verken enig eller uenig om merkevaren til Gjøco forbindes med kvalitet.



**Figur 4.9 Oppfattet kvalitet – Gjøco**

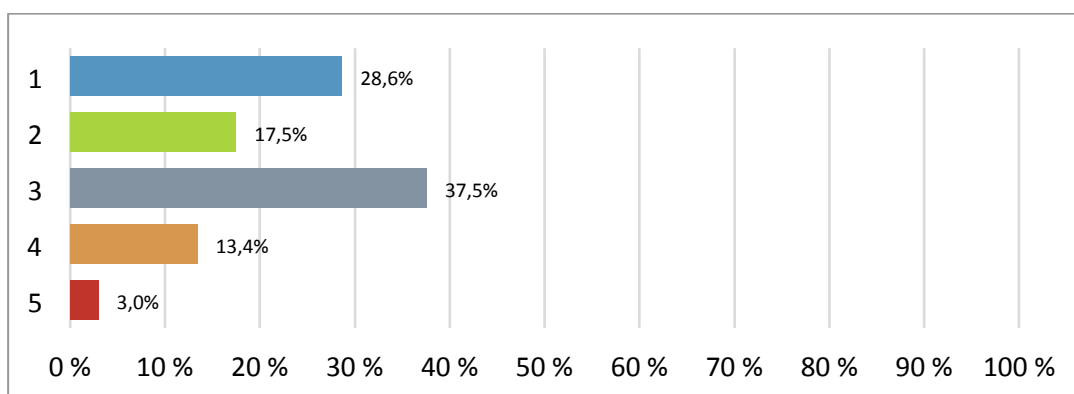
Sammenlignet med Jotun, viser figur 3.9 at 10 % av respondentene er noe enige i at Gjøco kan forbindes med kvalitet, og 10 % er helt enige i dette.

#### 4.1.5 Merkevarens attributter



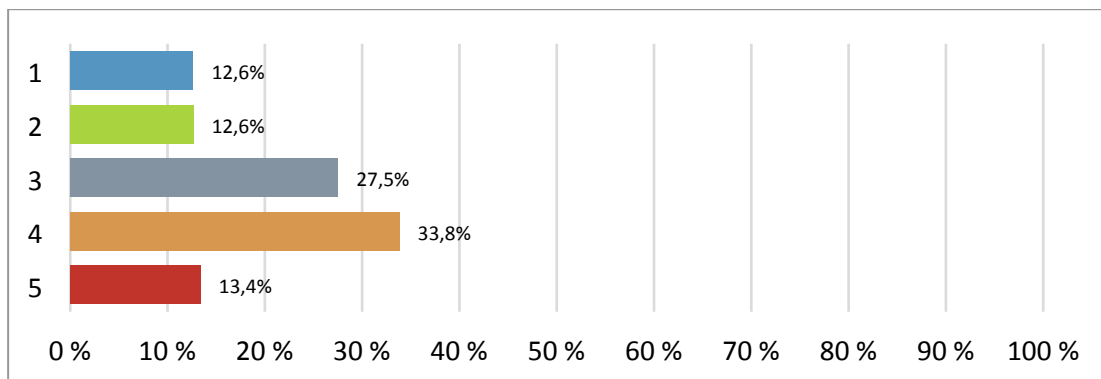
**Figur 4.10 Merkevarens troverdighet**

Figur 3.10 viser at 63,6 % av respondenten oppgir troverdighet som en viktig attributt hos en merkevare, i tillegg er 27,1 % litt enig i dette.



**Figur 4.11 Aktørens størrelse i forbindelse med merkevare**

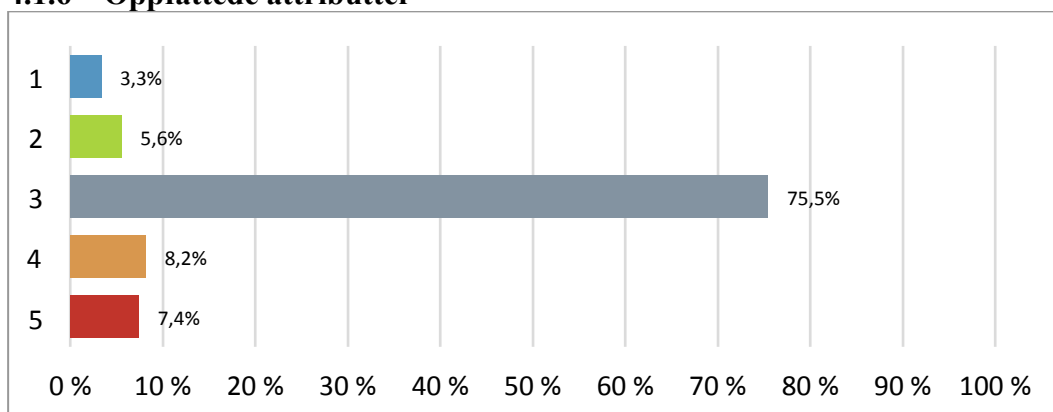
Undersøkelsen har kartlagt at å være størst ikke nødvendigvis er så viktig. 28,6 % og 17,5 % er helt uenig eller noe uenig i at det er en viktig attributt. Den største andelen av respondentene (37,5 %) var verken enig eller uenig.



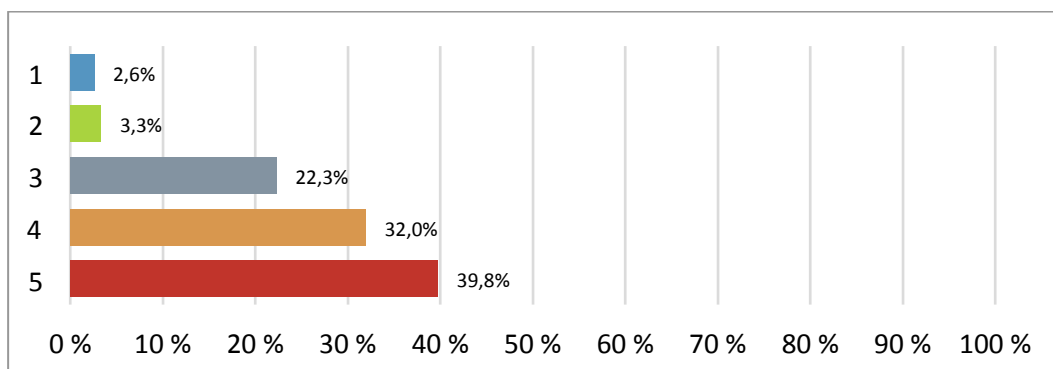
**Figur 4.12 Merkevare og markedsføring**

Videre ser man at respondentene legger noe vekt på markedsføring, med 13,4 % helt enige og 33,8 % som er noe enige.

#### 4.1.6 Oppfattede attributter



**Figur 4.13 Gjøco er et merke for de som ønsker et sikkert og trygt valg**

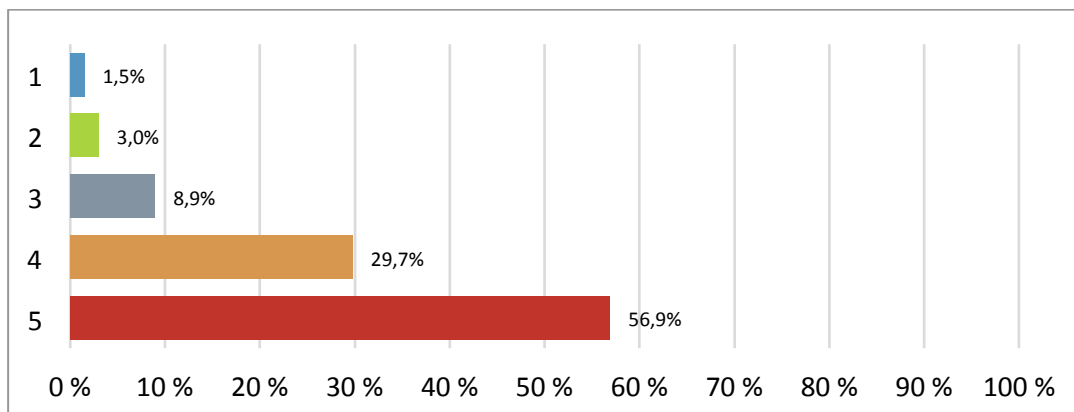


**Figur 4.14 Jotun er et merke for de som ønsker et sikkert og trygt valg**

Diagrammene i figur 3.13 og 3.14 viser at respondentene har ulike oppfattelser vedrørende sikkerhet og trygghet til de respektive merkevarene. I henhold til figur 3.13 er 75,5 % av respondentene verken enige eller uenige i at Gjøco innebærer et sikkert og trygt valg for forbruker, Jotun i motsatt fall har 39,8 % som er helt enige samt 32 % som er noe enige (figur 3.14).

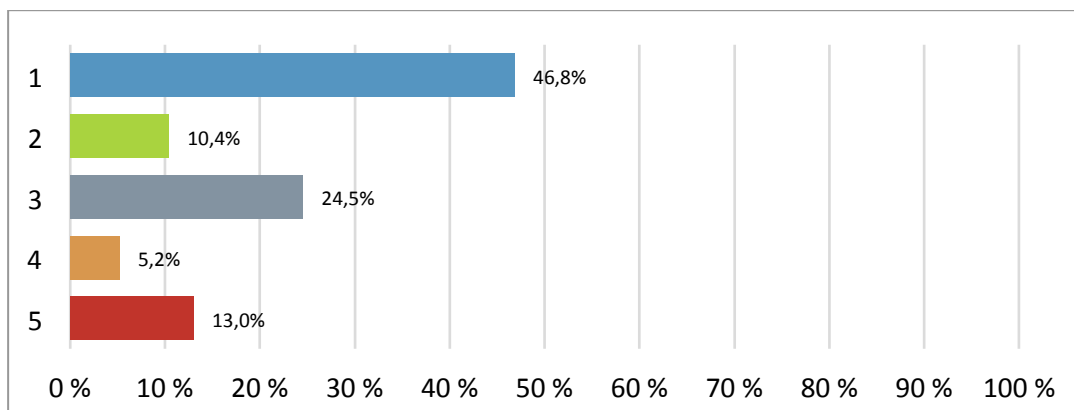
#### 4.1.7 Merkebevissthet

Det ble også undersøkt i hvilken grad respondentene hadde evne til å gjenkjenne logoen til de to respektive merkene.



*Figur 4.15 Gjenkjennelse av logo - Jotun*

Her ser man at 56,9 % med letthet ville kjent igjen logoen til Jotun, mens 29,7 % av de spurte var noe enige i dette.

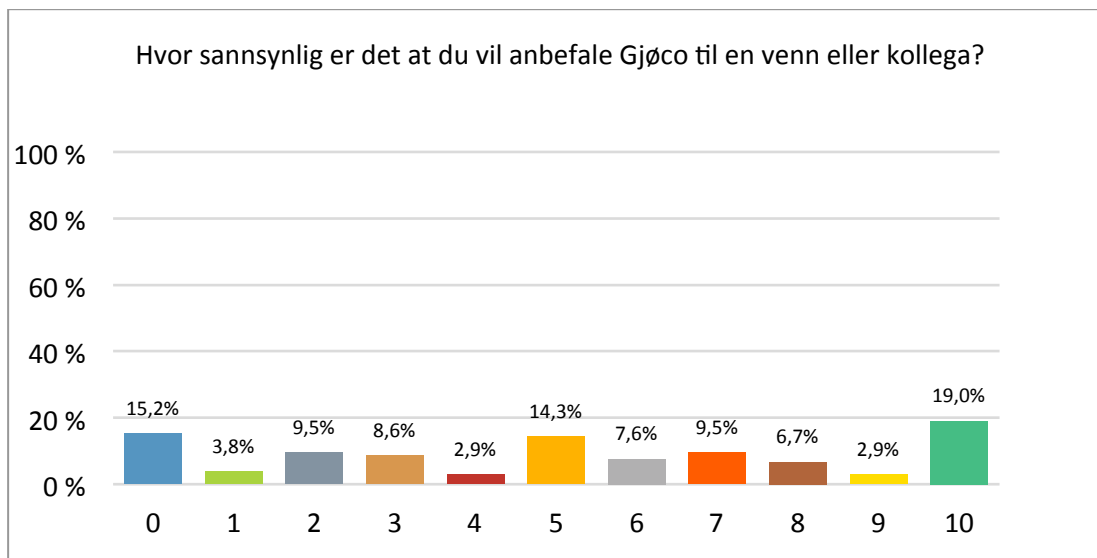


*Figur 4.16 Gjenkjennelse av logo - Gjøco*

Til sammenligning er 46,8 % av de spurte helt uenige i at de med letthet kan kjenne igjen Gjøco sin logo.

Undersøkelsen ble avsluttet med et spørsmål som angir respondentenes kundetilfredshetsindeks (Net Promoter Score), betingelsen for å kunne svare på spørsmålet var at respondenten hadde avgitt noe kjennskap eller god kjennskap til Gjøco som merkevare.

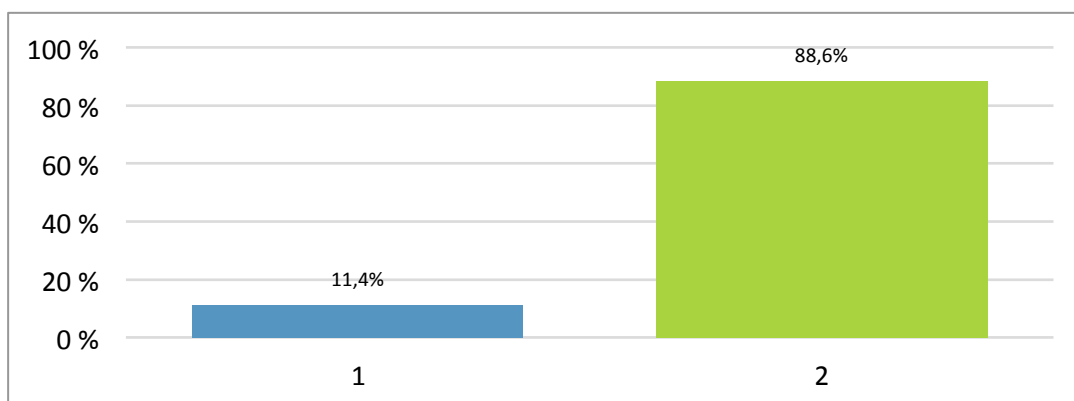




Figur 4.17 NPS-test kundelojalitet

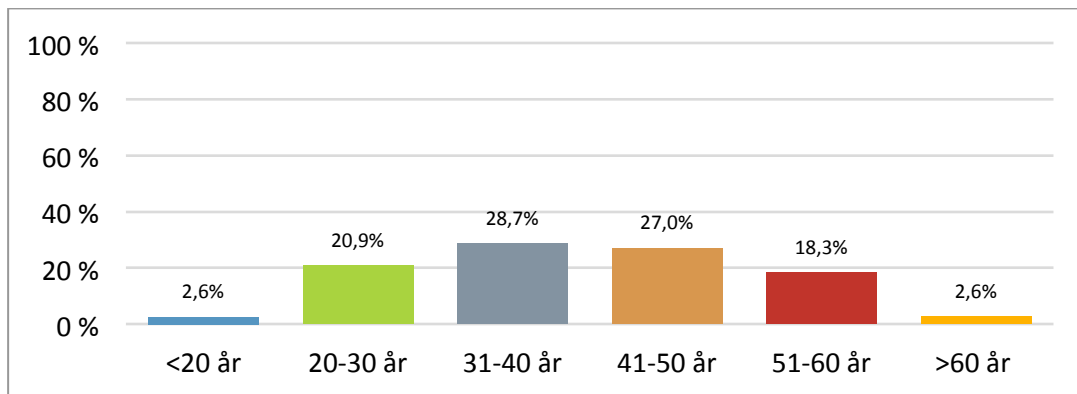
## 4.2 Kvalitativ spørreundersøkelse – Del 1 fremkalle assosiasjoner

Assosiasjoner kan defineres som alt som er direkte, eller indirekte linket til merkevaren i forbrukerens hukommelse som primær- og sekundærassosiasjoner (Aaker, 1996; Roedder John et al., 2006). Hensikten med den kvalitative forundersøkelsen var i så måte å fremkalle de mest fremtredende assosiasjonene hos målgruppen, for å identifisere posisjonen merkevaren eier (Olsen, 2010; Aaker, 1996).



Figur 4.18 Kjønnfordeling utvalg

Det var ønskelig å gjennomføre en kartlegging av kjønn, alder og landsdel blant respondentene i den kvalitative forundersøkelsen. Resultatet av denne kartleggingen viser at N = 114 hvorav 11,4 % menn og 88,6 % kvinner. Hvilket per definisjon er et skjevt utvalg, dog er ikke dataene ment benyttet for å generaliseres, men for å gi et bilde av respondentene og om mulig se på om kjønn har sammenheng med kartleggingen av primær- og sekundærassosiasjonene i del 3 av BCM. I del 3 ble det gjennomført intervju av respondentene hvilket gjorde det mulig å foreta et jevnt utvalg med tanke på kjønn.



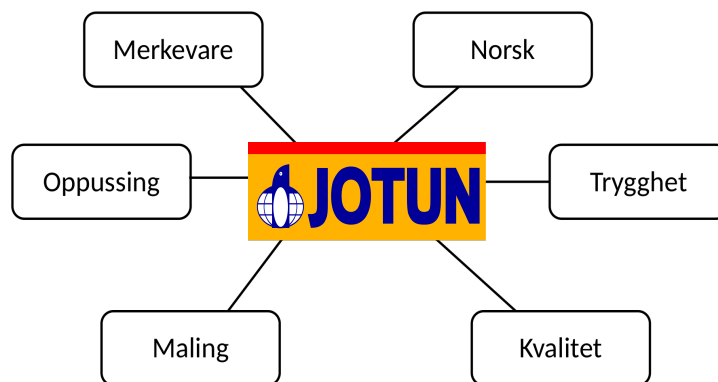
**Figur 4.19 Aldersfordeling**

### 4.3 Kvalitativ spørreundersøkelse – Del 2 sortere assosiasjonene

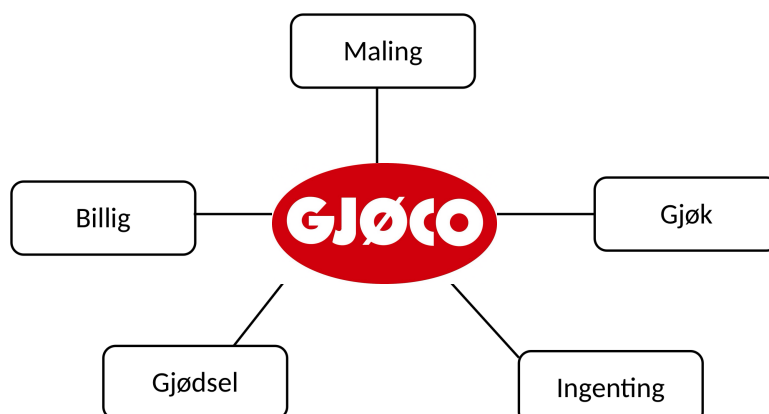
Det ble besluttet å gjennomføre den kvalitative forundersøkelsen med hensyn på både de respektive merkevarenes logo for å undersøke umiddelbar gjenkjennelseeffekt, samt assosiasjoner fremkalt av merkevarens navn. Den umiddelbare gjenkjennelsen av merkets logo viser kundens merkebevissthet, og dermed evnen til å identifisere produktkategorien merket tilhører (Aaker, 1991).

Ved gjennomgang av dataene ble de assosiasjonene som gikk igjen oftest plukket ut som representative for merkevarens logo og for produktkategorien merke tilhører.

Ut fra dette ble det satt sammen to ulike assosiasjonskart for de to respektive merkene til bruk i del 3.

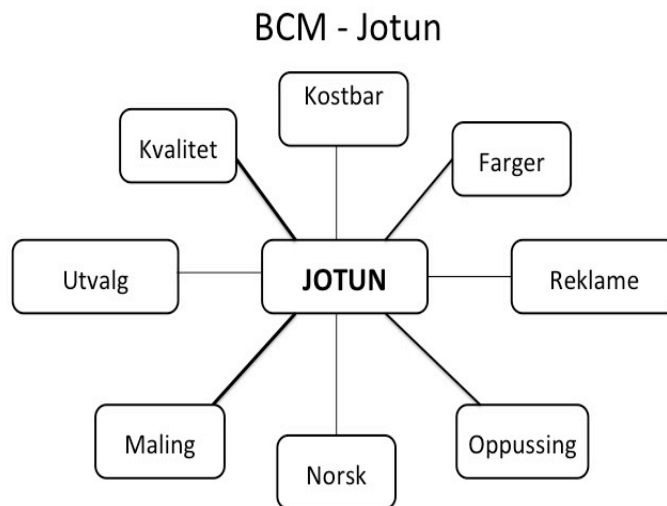


Figur 4.20 Assosiasjoner logo - Jotun

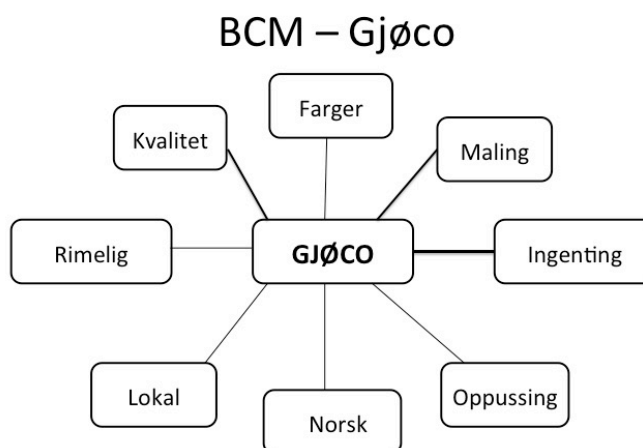


Figur 4.21 Assosiasjoner logo - Gjoco

Undersøkelsen viser at 57 % av respondentene (N=115) oppgir maling, eller malingsrelatert (oljedekkbeis, beis, husmaling m.m.) som assosiasjon til Jotun sin logo. Til sammenligning er det 16 % som kan si det samme om logoen fra Gjøco. I tillegg har 52 % av respondentene ingen assosiasjon til Gjøco sin logo da de ikke kjenner til den eller oppgir at de aldri har sett den før. Videre ble respondenten bedt om å oppgi 5 assosiasjoner rangert fra minst til mest viktig for hver av de to merkene, i figur 3.20 og 3.21 er assosiasjonene samlet; jo tykkere strek dess høyere rangering.



*Figur 4.22 Assosiasjonskart merkevare - Jotun*



*Figur 4.23 Assosiasjonskart merkevare - Gjøco*

#### 4.1 Kvalitativ undersøkelse – Del 3 samle assosiasjonskart

I første fase av intervjuprosessen ble tilfeldig utvalg à 10 personer intervjuet og spurt om å oppgi det første de forbandt med merkevarenes logo, først logoen fra Gjøco og deretter Jotun. Utvalget var fordelt på 50 % kvinner og 50 % menn. Resultatene er oppsummert i tabell 3.1, og tabell 3.2.

Tabell 4.1 Assosiasjoner til Jotun logo

JOTUN	
Assosiasjon	Frekvens
Maling	20
	20

Tabell 4.2 Assosiasjoner til Gjøco logo

GJØCO	
Assosiasjon	Frekvens
Maling	5
Norsk produsert maling	1
Ingenting	7
Matvaremerke	1
Gjøk	1
Landbruk	1
Firma	1
Frokostblanding	1
Røra Fabrikker	2
	20

De to assosiasjonskartene vist i figur 4.22 og 4.23 ble presentert for et tilfeldig utvalg respondenter bestående av to utvalg à 40 personer, med 50 % kvinner og 50 % menn, for å identifisere primær- og sekundærassosiasjoner. Hver respondent ble bedt om å angi den assosiasjonen de selv anså som primær, og dernest den de anså som sekundær.

Assosiasjonenes styrke ble målt ut fra frekvensen av hvor mange ganger hver enkelt assosiasjon ble valgt som primær- eller sekundærassosiasjon som vist i tabell 3.3 og 3.4.

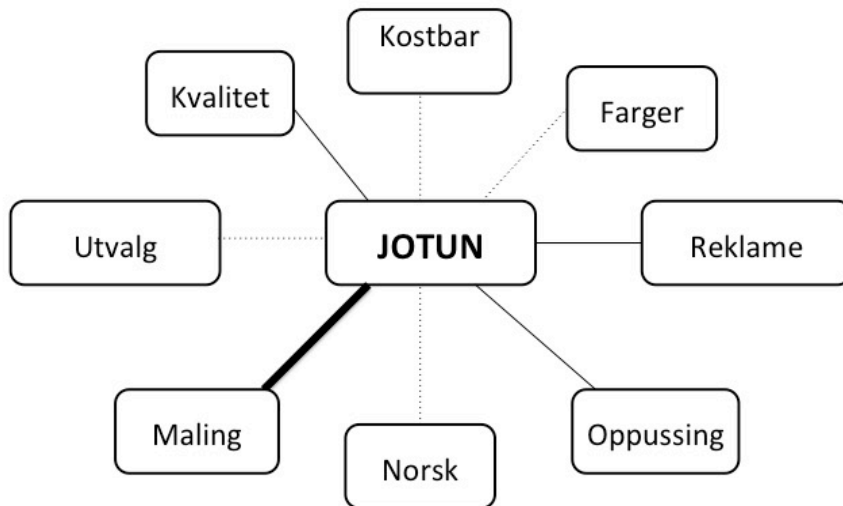
*Tabell 4.3 Assosiasjoner merkevare Jotun*

<b>JOTUN - merkevare</b>		
<b>Assosiasjon</b>	<b>Frekvens</b>	<b>Primærassosiasjon</b>
Maling	40	27
Kvalitet	12	6
Oppussing	10	3
Kostbar	2	
Utvalg	1	
Farger	12	
Norsk	5	
Reklame	7	4

*Tabell 4.4 Assosiasjoner merkevare Gjoco*

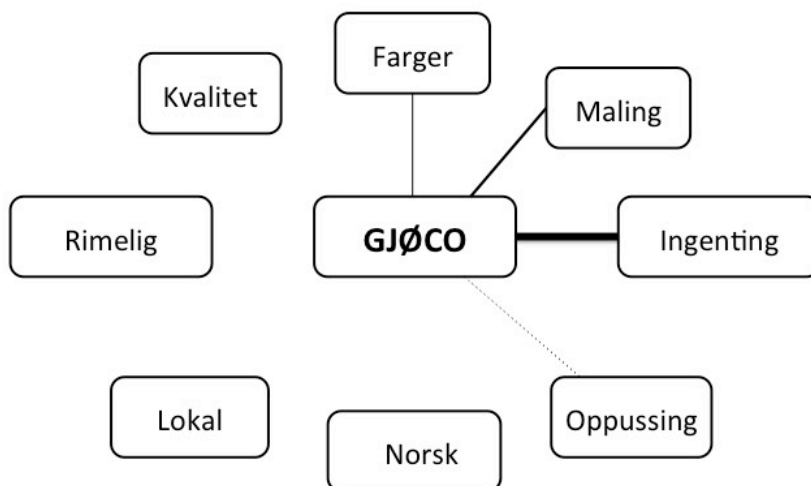
<b>GJOCO - merkevare</b>		
<b>Assosiasjon</b>	<b>Frekvens</b>	<b>Primærassosiasjon</b>
Maling	9	9
Lokal		
Oppussing	3	
Rimelig		
Kvalitet		
Norsk		
Farger	6	1
Ingenting	32	30

Resultatet av de samlede assosiasjonene for Jotun som merkevare fra undersøkelsens del 3 er vist i figur 4.24. Primærassosiasjonene vises som heltrukne linjer, hvorav assosiasjonen maling med tykkeste linje den sterkeste. Sekundærassosiasjonene er vist med stiplet linje.



*Figur 4.24 Brand Concept Mapping - Jotun*

Resultatene fra undersøkelsens del 3 av merkevareassosiasjonene er vist i figur 3.25. Primærassosiasjonene er fremstilt med heltrukken linje, hvorav assosiasjonen ”ingenting” fremstår som sterkest. Sekundærassosiasjonen er vist med stiplet linje, mens assosiasjonene uten link til Gjøco indikerer at de ikke ble nevnt og dermed har falt bort.



*Figur 3.25 Brand Concept Mapping - Gjøco*

## 5 Diskusjon

Formålet med denne studien har vært å identifisere hvilke faktorer som ligger til grunn for en mulig differensierings- og posisjoningsstrategi for malingsprodusenten Gjøco AS. I dette kapitlet blir resultatene fra undersøkelsene diskutert basert på det teoretiske rammeverket fra kapittel 2. Kapitlet avsluttes deretter med en kort oppsummering av hovedfunn

Den kvantitative undersøkelsen hadde et utvalg respondenter fordelt på 23 % menn og 77 % kvinner. Hvilket rent eksplisitt medfører et skjevt utvalg som ikke kan generaliseres for populasjonen. Det er likevel viktig å påpeke at selv om utvalget er skjevt kan dette diskuteres ved hjelp av noen plausible argumenter:

Erfaringsmessig er det gjerne kvinner som er mest aktive som beslutningstaker i forbindelse med oppussing, farge- og malingsvalg, videre kan det antas som plausibelt at kvinner kan ha lettere for å delta på slike spørreundersøkelser via sosiale medier enn menn. I følge forsker i SIFO, Runar Døving (2013) er det også kvinnen som tar ansvaret for det estetiske i hjemmet rundt interiør og oppussing, kompetansen for å bli beslutningstaker har kvinnen gjerne opparbeidet seg gjennom interiørblader, oppussingsprogrammer på tv, diskusjonsforum på internett og lignende. I tillegg ser man at fargekart og reklamer gjerne henvender seg mer i retning kvinner enn menn, slik kvinnerettet eksponering kan være en medvirkende årsak til at kvinner er mer aktive når det gjelder produktkategorien dekorativ maling.

Likevel ville det vært mer hensiktsmessig å jobbet enda mer målrettet mot å samle inn data fra et utvalg som ikke ble fullt så skjevt som dataene til denne studien ble. Det tas selvkritikk mot forskningsmetoden i så måte, graden av skjevhet i utvalget kunne vært unngått ved bruk av en metode som henvendte seg direkte til respondentene utenfor sosiale medier. At datainnsamlingen foregår mer nyansert anses derfor som et viktig element i en eventuell fremtidig undersøkelse innenfor samme tematikk. Et tallmaterialet som kunne vært generalisert for populasjonen ville vært formålsmessig for samarbeidsbedriften med tanke på å kartlegge kjennskap til bedriftens merkevare. Det innsamlede datamaterialet vil likevel være et sterkt bidrag til å kunne mene noe om bedriftens posisjon hos målgruppen per i dag.

### 5.1 Merkeloyalitet

Den kvantitative undersøkelsen ble avsluttet med et spørsmål for å måle respondentenes kundetilfredshet (NPS). Respondenter som ikke hadde kjennskap til Gjøco ble ikke presentert for NPS-testen, dette for å hindre at respondenter uten noe form for kjennskap til merket skulle avgi rangering. Indeksen viser at 19 % av respondentene anser det som sannsynlig at de vil anbefale Gjøco til en venn eller kollega. Samtidig angir 15,2 % at det ikke er sannsynlig at



de vil gjøre det samme. I rangeringen 0-6 finner man 61,9 % av respondentene, de kan klassifiseres som negative, det vil si at de er potensielt kritiske kunder som kan skade merkevaren med negative tilbakemeldinger. Videre viser resultatet at 16,2 % er passive kunder (7-8), som vil si at de er likegyldige kunder som kan la seg påvirke av konkurrentene. Til sist er promotørene representert av 21,9 % av respondentene som scorer 9-10 i rangeringstesten, dette er de lojale kundene som vil fortsette å handle og referere merkevaren til andre. Det vil være nyttig å legge disse resultatene til grunn for den videre satsningen på ønsket oppfattet kunde verdi og lojalitet.

Net Promoter Score beregnes ved å ta prosentandelen promotører og trekke fra prosentandelen kritikere.  $NPS = 22 - 62 = - 40$ .

En NPS som måler 50 eller høyere er å anse som meget bra, selv en score på 20-30 vil kunne regnes som god (Questback, 2015). Med tanke på den gjeldende NPS-testen for Gjoco sitt varemerke, vil den negative scoren vise et sterkt behov for å fokusere mer på kunderelasjoner. Likevel er det nærliggende å tro at dette kan ha sammenheng med den lave andelen respondenter med god kjennskap til Gjoco versus den noe høyere andelen med noe kjennskap til merket. Det kunne derfor vært mer hensiktsmessig å gjennomført en NPS-test basert kun på respondenter med god kjennskap til merkevaren. Det trenger ikke nødvendigvis være nok grunnlag til at man vil vurdere det som sannsynlig å anbefale produktene basert på en vag kjennskap til merkevaren.

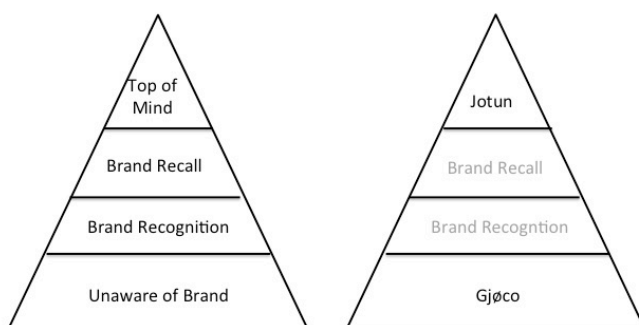
### **5.1.1 Kundelojalitet – The Conversion Model**

I sammenheng med lojaliteten kartlagt i NPS-testen i forrige avsnitt, er det ønskelig å bringe frem The Conversion Model fra Hofmeyr (1990). I tradisjonell markedsanalyse ser man gjerne på markedsandeler i form av antall kunder, i forbindelse med dette er det utviklet en mengde strategier for å utvide en kundebase. Modellen brukes for å identifisere det uutnyttede potensiale som eventuelt foreligger i segmentet ved dele opp brukerne i ulike kategorier av eksisterende og ikke eksisterende kunder. Ved å benytte modellen som basis kan bedriften legge opp en strategi for å få lojaliteten til ikke eksisterende kunder på de betingelsene at de er tilgjengelige eller ambivalente for lojalitetsskifte. Det samme gjelder for å ivareta samt styrke lojaliteten til eksisterende kunder som er sårbare for å bli påvirket til lojalitetsendring fra konkurrenter.

Resultatet fra undersøkelsen vedrørende lojalitet til merkevaren Gjøco viser et behov for å ta kundelojalitet i betraktning med tanke på en fremtidig posisjoneringsstrategi. NPS-testen gir målbare verdier som kan legges til grunn for en strategi, samt brukes som sammenligningsgrunnlag ved gjennomføring av en eventuell retest i ettertid.

## 5.2 Merkebevissthet

Resultatene hentet fra *i hvilken grad merkevarenes logo har evne til å fremkalle merkebevissthet hos forbruker*, viser at de to konkurrentene kan plasseres mer eller mindre i hver sin ende av Aaker (1996) sin merkebevissthetspyramide (figur 4.1)



**Figur 5.1 Merkebevissthetspyramiden Gjøco vs. Jotun**

Undersøkelsen viste at 46,8 % av respondentene var helt uenige i at de med letthet kunne kjenne igjen logoen til Gjøco, til sammenligning ser man at bare 1,5 % av de spurte kunne si det samme om logoen til Jotun. Det er to sterke argumenter som gjør at det kan forsvares å gjøre nevnte plassering i merkebevissthetspyramiden. Dette samsvarer med kartleggingen av

kjennskapen til de to merkevarene, der 2,2 % av respondentene oppgir at de har ingen kjennskap til Jotun som merkevare, mens 60,2 % har ingen kjennskap til Gjøco som merkevare. Nøkkelen til å skape bevissthet for en merkevare er å stadig eksponere målgruppen for den, det er klart at en slik eksponering vil kunne resultere i økt tillit og lojalitet til merkevaren. Som figur 4.1 illustrerer, bygger en *”top of mind”* merkevare på det faktum at målgruppen har sterke assosiasjoner knyttet til merket, den vil da inneha en sterk posisjon i forbrukerens hukommelse hvilket reflekterer positivt på merkeverdien både for kunde og leverandør.

Merkevarebygging er ikke nødvendigvis synonymt med store kostnader til salgsfremmende tiltak, det finnes flere ulike kostnadslave, endog effektive markedsføringsmetoder for å øke merkevareeksponering, samt sikre effektiviteten av denne. Eksempelvis kan korrekt og målrettet bruk av sosiale medier ha et stort potensial for å bidra til effektiv eksponering av en merkevare. En stor fordel med en slik fremgangsmåte er at det ikke nødvendigvis medfører store direkte kostnader til selve verktøyet som benyttes. Kostnader ved en slik fremgangsmåte er gjerne mer relatert til personellressurser som benyttes til oppgaven, dermed er det viktig at

gjennomføringen blir utført som en godt implementert del av den overordnede markedsstrategien i bedriften. Ved å bruke sosiale medier som kommunikasjonskanal direkte til målgruppen, kan bedriften gjennom innlegg og dialog med kundene skape en unik brukerrespons som har potensial til å bli en verdifull ressurs i det videre arbeidet med posisjonering.

Å benytte Facebook som et verktøy for å bli et "top of mind" produkt betinger at man aktivt administrerer siden med godt innhold som inspirerer målgruppen. Ved å bli en foretrukket og lett tilgjengelig kilde til inspirasjon og informasjonssøking via sosiale medier, kan det resultere i økt merkebevissthet og lojalitet til bedriftens produkter. Det er i den forbindelse viktig å være frempå og aktiv med sideoppdateringer, samtidig som man er nøktern og ikke overeksponerer målgruppen, balansegangen mellom for aktiv og for passiv vil være et kritisk punkt for å lykkes.

Resultatene fra både den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen viser som tidligere nevnt at Jotun har både stor bredde og dybde innenfor det teoretikerne kaller merkebevissthet. I tillegg til merkeloyalitet kan dette ses i sammenheng med de assosiasjonene som ble innhentet fra den kvalitative undersøkelsen som omhandlet *Brand Concept Mapping*. Jotun har en sterk posisjon i markedet som innebærer at forbruker har en betydelig lojalitet til merket, i henhold til resultatene er det stor andel av positive assosiasjoner til Jotun sin merkevare som påvirker denne positive korrelasjonen mellom forbruker og merkevare. Gjøco har på den annen side ikke en stor andel negative assosiasjoner, men en overveiende stor andel av *mangel* på assosiasjoner, hvilket igjen kan sies å settes i sammenheng med resultatene fra graden av kjennskap til Gjøco som merkevare. At merkevaren assosieres med mer eller mindre ingenting vil ikke være en positiv posisjon for Gjøco. Dette samsvarer godt med konklusjonen Thjømøe (2008) presenterte i sin artikkel i Magma der forfatteren presenterer; gitt det faktum at et produkt, sett fra kundenes side, er en konstruksjon i hodet til individet, gjelder det for bedriftene å innrette seg slik at man blir assosiert til noe som er til fordel for produktet. Å assosieres med ingenting, kan dermed ikke settes i sammenheng med noe som er fordelaktig for produktet. Endog er det viktig å påpeke fraværet av direkte *negative* assosiasjoner, det ville vært enda mer ufordelaktig og ført til et mer omfattende og ressurskrevende arbeid å endre disse til positive assosiasjoner hos forbruker.

Viktigheten av merkeloyalitet forsterkes ved at resultatene viser en positiv korrelasjon mellom eksisterende kunder som er lojale til Gjøco og positive assosiasjoner. Dermed bør det være et fokus på å ivareta de lojale, samt moderat lojale kundene Gjøco har, samtidig som bedriften

søker å øke sin forutsigbarhet ved å generere en større kundebase av lojale og moderat lojale forbrukere jamfør lojalitetsmatrisen (figur 2.2). Dette vil kunne bli en bidragsyter til arbeidet med å øke bedriftens konkurranseevne og dermed styrke dets posisjon i markedet.

Resultatene gir et tydelig bilde av at Jotun innehar et konkurransefortrinn ovenfor de øvrige aktørene i det dekorative malingsmarkedet. Av alle merkevarene det ble kartlagt kjennskap til, kom Jotun best ut (se vedlegg 1). Dette indikerer at Jotun, som antatt i innledningen, innehar den største markedsandelen i produktkategorien. Konkurransefortrinnet Jotun har kan relateres til en av Porter's generiske strategier; kostnadslederskap. Jotun var tidlig ute med internasjonal satsning, så tidlig som 1962 da bedriften etablerte sitt første produksjonsanlegg utenfor Norges landegrenser. En slik konkurransestrategi åpner for en bred markedstilnærming og bidrar til å holde produksjonskostnadene nede, samtidig som man kan oppnå høyere fortjeneste. I senere tid ser man at denne strategien har vært kjernen til den internasjonale ekspansjonen innenfor beslektede segmenter og ført til at Jotun har kommet seg i posisjon til å imøtekomme store målgruppers behov. Dette kan også ses i sammenheng med Day & Wensley's (1988) konkurransefortrinnsmodell, da Jotun innehar unike egenskaper og ressurser sammenlignet med sine rivaliserende aktører i markedet, som igjen har ledet til en gunstig konkurranseposisjon med profitt og markedsandeler som overgår gjennomsnittet i bransjen.

Gjøco bør dermed innlede sin konkurransestrategi med å diagnostisere bedriftens nåværende og prospektive fordeler innenfor bransjen de tilhører; ved å identifisere hvilke aktiviteter som kan være annerledes eller utføres mer effektivt, etterfulgt av hvordan Gjøco skal være annerledes eller mer effektive. Hovedmålet med en slik diagnose blir da å oppnå ønsket oppfattelse hos målgruppen basert på interne prosesser eller aktiviteter innledningsvis.

Vedrørende sammenhengen mellom assosiasjoner og lojalitet, representerer førstnevnte et grunnlag forbrukernes kjøpsbeslutninger og tilhørende lojalitet for en merkevare. Likevel er det ønskelig med visse likhetspunkter som er nødvendig for merkevarer å ha innenfor produktkategorien den tilhører. Direkte relatert til resultatene fra kartleggingen av assosiasjoner ovenfor Jotun og Gjøco ser man at begge merkevarene har likhetspunkter; begge merkene assosieres i ulik grad med maling. I så måte vil det være nødvendig for Gjøco å jobbe for og øke graden av assosiasjoner til maling for sin merkevare. Når en større del av målgruppen assosierer Gjøco med maling vil det automatisk kunne medføre at merkevaren blir sterkere representert i bruks- og kjøpsituasjoner, og dermed en større sannsynlighet for å bli et mer naturlig valg innenfor produktkategorien.

Det faktum at undersøkelsen viser at en større del av respondentene ikke har en oppfatning av Gjøco sin merkevare, indikerer et behov for å arbeide mer målrettet med kundenes oppfatning av produktene bedriften representerer, fremfor å bruke ressurser på å arbeide med å tilpasse produktenes attributter og egenskaper. Dette behovet samsvarer godt med hensikten bak segmentering; *å forstå målmarkedets behov, ønsker og krav.*

### **5.3 Segmentering**

I teori kapitlet er det presentert ulike perspektiver på segmentering; for å identifisere segment har Michael Porter lagt femkraftsmodellen til grunn, hvilket skiller seg markant fra Hutt og Speh sine fire kriterier for segmentering, samt Coughlan et al. der tilnærmingen til segmentering spesifiserer generelle service outputs. De to sistnevnte har et større fokus på forholdet til beslutningstaker, noe som skiller seg fra Porters femkraftsmodell som i større grad er rettet mot selve organisasjonen og dets konkurrenter.

De innsamlede demografiske dataene med hensyn på alder viser at det er en noe jevn deltagelse i aldersgruppene 20-30 år, 31-40 år, 41-50 år og 51-60 år. Dette kan benyttes videre med tanke på demografisk segmentering med hensyn på beslutningstaker, da variablene er lett målbare. Sikter man segmenteringsstrategien inn på å undersøke både psykografiske og atferdsmessige variabler basert på de største representerte aldersgruppene, kan man utnytte denne kunnskapen til å tilpasse og skreddersy bedriftens markedsføring. Ved å segmentere et marked gir det anledning til å konsentrere seg om bestemte målgrupper, eksempelvis rettet mot å tilfredsstille forbrukere i ulike livssykluser. De demografiske variablene kan i så måte benyttes for å skille ulike kundegrupper innenfor dimensjonene salg, kjøp, vedlikehold av eksisterende bolig og øvrig oppussingsrelatert, hos kundegrupper i etableringsfase, kundegrupper i endringsfase, samt kundegrupper bestående av typiske trendfølgere. I følge Porter (1985) er det to viktige spørsmål som oppstår ut av segmentering; hvor i bransjen bedriften skal konkurrere (segmentets omfang) og hvordan selskapets strategi bør gjenspeile denne segmenteringen. Disse to spørsmålene vil bli diskutert i påfølgende avsnitt ved hjelp av vekststrategi, posisjonering og differensiering.

### **5.4 Ansoff vekstmatrise**

En vekststrategi i tråd med teorien presentert av Igor Ansoff (1957), der bedriften søker å bedre deres posisjon enten ved hjelp av eksisterende kundebase, eller ved å utvide kundebasen i en såkalt markedspenetrering vil kunne resultere i at bedriften tar markedsandeler fra konkurrenter. De faktorene en bedrift kan fokusere på er økt produktivitet, økt kvalitet samt økt markedsføring. En nylig publisert test (Hjort, 2015) kårer et produkt fra Gjøco som

testvinner, dette henspeiler på kvaliteten bedriften representerer, hvilket er en egenskap 77 % av respondentene i den kvantitative undersøkelsen anser som viktig for deres valg av merkevare innenfor dekorativ maling. Kvalitet er noe som assosieres med både Gjøco og Jotun, dog sistnevnte i mye større grad. Viktigheten av egenskapen samt assosiasjonen til merkevaren kan derfor implementeres som en kjerneverdi i bedriften samt i markedsføringsstrategien, som søker å øke målgruppens assosiasjon til Gjøco som leverandør av kvalitetsprodukter.

Det er fullt mulig å satse på en produktutviklingsstrategi, der bedriften fokuserer på forskning og utvikling (FoU). Denne vekststrategien er meget kostnads- og tidkrevende, hvilket ikke nødvendigvis er den mest korrekte veien å gå for en bedrift i utfordrerposisjon. Likevel bør det være en viss andel av rett fokus på området, der man innehar en god tverrfaglig metode med tett samarbeid mellom FoU og markedsavdelingen.

Det er en kjent sak at Jotun satser sterkt på forskning og utvikling, i artikkelen ”Fargerik satsning på FoU” (Knap, 2015) presenteres en planlagt investering på opptil 800 millioner kroner i et nytt FoU-senter i Sandefjord. En slik investering er av betydelig størrelse og følgelig passende for en markedsleder. Risikoen for enkel imiterbarhet vil alltid være en faktor å ta hensyn til dersom man ønsker å satse på en produktutviklingsstrategi, men en eventuell nytteverdi av å være først kan også være potensielt bidragsgivende for bedriften som satser på strategien både i større og mindre grad.

Diversifiseringsstrategi kan på en annen side også være en aktuell fremgangsmåte for en bedrift som ønsker aggressiv progresjon, da strategien fordrer en kombinasjon av markedsinntregning, markedsutvikling og produktutvikling. Strategien bør gjennomføres i tråd med en vekstprognose for bedriften, der man avdekker fremtidig vekstpotensial, og om det vil tilføre bedriften verdier på langsikt ved å implementere strategien. Det kan være hensiktsmessig å ta standpunkt til om bedriften ønsker å utvide sin strategi til å inkludere diversifisering ved et senere tidspunkt.

## **5.5 Posisjonering**

Assosiasjonene respondenten angir, og dermed hvordan de oppfatter merkevaren indikerer at Jotun har en sterkere merkeposisjon i produktkategorien enn Gjøco. Resultatene gir et bilde av hvordan sistnevntes *reelle* posisjon er. Der den faktiske posisjoneringen er et speilbilde av respondentenes oppfatning, overbevisning, tanker og følelser, samt inntrykk som respondentene har knyttet til merkevaren. Det er ikke unormalt at en markedsleder innehar en sterkere merkeposisjon enn konkurrentene sine, dog viser resultatene fra Brand Concept

Mappingen at det er åpent for Gjøco å posisjonere seg sterkere, med tanke på å bli assosiert med mer enn ”ingenting” slik kartleggingen som tidligere nevnt avdekket.

Hvilket relaterer til det teorien benevner *posisjoneringsfeil*, Gjøco har i så måte foretatt en underposisjonering. De har med andre ord mislyktes i å differensiere seg fra konkurrentene, og har havnet i det målgruppen assosierer med ”ingenting”, og følgelig oppfatter ikke store deler av målgruppen at det er noe spesielt med produktene bedriften tilbyr.

I henhold til Ries og Trouts (2001) posisjoneringsstrategi og de seks punktene presentert i avhandlingens teorikapittel har følgende blitt kartlagt:

### *1. Hvilken posisjon bedriften eier i dag?*

Basert på resultatene fra begge undersøkelsene er det nærliggende å kunne påstå at Gjøco eier en veldig svak posisjon i kundenes bevissthet. I selve produktkategorien ser man likevel at det er flere eksisterende oppfatninger bedriften kan arbeide med å knytte seg til før de går videre i prosessen med posisjoneringsstrategi.

### *2. Hvilken posisjon har bedriften lyst til å eie?*

Bedriften ønsker å eie en posisjon som innebærer at de beholder og styrker sin posisjon som ”en god nummer 2” innenfor bransjen de opererer i. Følgelig må Gjøco ha kapasitet og en strategi som er egnet til å håndtere mulige trusler nedenfra dersom de skulle oppstå. Har Gjøco valgt en posisjon som er for bred, siden et fåtall av målgruppen oppfatter det bedriften ønsker å kommunisere? Spørsmålet er vanskelig å besvare med 100 prosent sikkerhet i denne avhandlingen, selv om resultatene viser at dette kan være en mulig årsak til at så få har kjennskap og assosiasjoner til Gjøco, har ikke forfatteren nok kunnskap til å kunne uttale seg om posisjoneringsstrategien som har regjert i bedriften.

### *3. Hvem må bedriften slåss mot?*

Som nevnt i forrige avsnitt, vil Gjøco sine nærmeste konkurrenter være øvrige tilbydere i bransjen foruten markedsleder Jotun. Gjøco må derfor slåss mot konkurrentene som ønsker å posisjonere seg nærmere markedsleder. Jotun har den senere tid tilegnet seg merkevaren Butinox gjennom sitt 100 % heleide datterselskap Scanox AS. Det vil med andre ord si at Jotun har en merkevare mindre å konkurrere mot, samtidig som bedriften har en merkevare ekstra å konkurrere med i forhold til de øvrige tilbyderne i bransjen. Ries & Trout (2001) vektlegger derfor viktigheten av å både se ting fra sine konkurrenters perspektiv så vel som fra bedriftens eget perspektiv.

#### 4. *Har bedriften nok finansielle midler?*

Gjøco kan vise til gode resultater og vekst i markedet, dette til tross for en tilsynelatende svak posisjon hos målgruppen. Likefremt er det kostbart å bli og forbli en del av kundenes bevissthet, en mulig løsning på dette er å velge en strategi som innebærer en såkalt ”*beachhead*”. Som med andre ord innebærer å fokusere på og etablere en posisjon i et mindre geografisk område. En sterk veletablert posisjon i et slikt spesifikt marked vil igjen åpne for å ekspandere videre inn i nærliggende områder.

#### 5. *Klarer bedriften å stikke seg frem?*

Langsiktig planlegging er nøkkelordet som presenteres her, som balansert med evnen til å tilpasse seg eksterne endringer og raffinere valgt posisjoneringsstrategi ut fra dette, vil være essensielt for å lykkes med posisjonering. Gjøco bør velge å fokusere sin strategi på å øke målgruppens merkekunnskap, kunnskap blir således makt. Hvilket medfører en bedre evne til å stikke seg frem i mengden.

#### 6. *Er det samsvar mellom bedrift og posisjon?*

Siste punkt agendaen vedrørende posisjoneringsstrategi sier noe om samsvar mellom budskap man kommuniserer ut til målgruppen og posisjonen bedriften sikter på. Ubalanse i dette forholdet kan nemlig føre til en posisjoneringsstrategi som mislykkes, der ressursene nedlagt i strategien kommer til ingen nytte for bedriften. Organisasjonen Gjøco bør derfor identifisere og tydeliggjøre sine kjerneverdier, kultur og holdninger slik at disse tas hensyn til under arbeidet med å utvikle posisjoneringsstrategien.

## **5.6 Differensiering**

Først og fremst er det viktig å kartlegge viktige likhetspunkter til konkurrerende merker som Gjøco kan tilknytte sin merkevare, før arbeidet med differensieringspunkter kan iverksettes.

### **5.6.1 Likhetspunkter**

Likhetspunktene mellom merkevarer skal gi forbrukerne en hentydning til hvilken produktkategori merket tilhører. At bedriften skaffer seg kunnskap om hva som utgjør disse likhetspunktene er viktig, da det er av betydning å være klar over at alle merker som konkurrerer mot hverandre i bransjen vil ha mange av de samme sterke og positive assosiasjonene. Assosiasjonene *kvalitet, maling, oppussing, norsk, trygg* er alle positive assosiasjoner innenfor produktkategorien dekorativ maling. Kartleggingen viser at Jotun er sterkest tilknyttet disse, dermed er det disse likhetspunktene Gjøco må vektlegge for å få en sterkere tilknytning hos forbruker.



### **5.6.2 Differensiering - troverdighet**

For at forbruker skal velge et av produkt fra Gjøco fremfor et annet konkurrerende merke, må bedriften kunne tilby en tiltalende og troverdig grunn til at forbruker skal gjøre dette. Det passer derfor å påpeke det faktum at 63,6 % av respondentene var helt enige i at merkevarens *troverdighet* var viktig for deres valg av maling. (figur 3.10) Det er veldig vanskelig å ha assosiasjoner til noe som ikke samsvarer med eksisterende forbrukerkunnskap, eller som forbruker har problemer med å tro på. Har forbruker etablert tillit og troverdighet til merkevaren basert på likhetspunkter som allerede eksisterer vil det bli enklere å etablere overbevisende differensieringspunkter i ettertid.

### **5.6.3 Differensiering - kompetanseutvikling**

Resultatene viser en tydelig holdning til at god veiledning i butikk er en viktig egenskap som respondentene har som kriterier i en kjøpsituasjon. 63,6 % er helt enige i dette, mens 25,7 % er noe enige i at dette har betydning for respondentenes valg av maling (figur 3.5). Dette er et overbevisende resultat som kan lede inn på et potensielt differensieringspunkt. Dersom bedriften implementerer en strategi som bidrar til å kvalitetssikre forhandlernetverket med fokus på kunnskap og rett kompetanse, vil dette kunne føre til en faghandel som differensierer seg på god veiledning. Hvilket igjen medfører en indirekte differensiering av merkevaren Gjøco representerer.

### **5.6.4 Differensiering – David vs. Goliat perspektiv**

En annen mulig fremgangsmåte med tanke på differensiering er å benytte en ”underdog” posisjon som en sterk differensiator i et marked (Trout & Rivkin, 2000), tilnærmet historien om David og Goliat. Metoden gjør at forbrukerne ofte assosierer dette med viktigheten av å ta siden til en mindre aktør i konkurransen, da størst og sterkest ikke nødvendigvis trenger å være synonymt med å vinne. (Mikalsen, 2015) Dette støttes opp med argument fra datainnsamlingen som viser at det bare 3,7 % er helt enig i at en merkevare som er en del av et større konsern er viktig for deres valg av produkt (se vedlegg 1, side 82).

Basert på kjennskap til Gjøco som merkevare, NPS-testen samt resultatene fra assosiasjonskartet, er det fristende å gi Gjøco AS en nåværende posisjon som ”underdog”. Hvilket åpner for en mulighet for bedriften til å utnytte den posisjonen i sin vekststrategi.

Innenfor strategisk ledelse brukes gjerne terminologien *Judo-strategi* i forbindelse med en slik konkurransesituasjon. Teorien går i korte trekk ut på å benytte motstanderens styrke i mot den, slik at styrken blir konkurrentens største svakhet. Dette anses som en velegnet strategi i

et marked der en aktør dominerer, og hvor det er mindre sannsynlig at en utfordrer vil vinne ved å ta opp konkurransen direkte mot markedsleders strategiske kjerne.

(Yoffie & Cusumano, 1998)

Følgelig kan det være en effektiv måte å skille seg ut fra den strebende flokken ved å beholde og påpeke ”familievirksomhets” aspektet i en bedrift med familiehistorisk bakgrunn. En slik strategi kan nemlig vise seg å bli et sterkt konsept sammenlignet med store konsern som gjerne assosieres med å bestå av kalde og upersonlige aksjonærer. Derav åpner det for et potensielt lojalitetsskifte i kundegruppen og en solid økning av konkurranseevne. NPS-testen viste en andel av passivt lojale respondenter som kan være aktuelle å innhente som lojale promotører i stedet, uten at det nødvendigvis medfører kostnader av større grad. Assosiasjoner som forbrukerne har tilknyttet familieeide bedrifter baseres gjerne på egne holdninger og følelser, da de fleste kan relatere positivt til ordene *familie* og *familietradisjoner*. Bruken av familiehistorikk i bedriftens strategiplan kan også ofte knyttes positivt til lokalmiljøet, og betydningen for bedriftens tilstedeværelse der siden opprinnelsen. (Trout & Rivkin, 2000)

Differensiering er gjerne mest åpenbar i merkede, emballerte forbruksvarer; i designet, funksjonell karakteristik, eller sammensetningen av industrivarer; eller i spesifikasjonene eller ”service” intensiteten av immaterielle produkter. Uansett består differensieringen like sterkt som man driver virksomheten. I måten markedsføringsprosessen håndteres, kan muligheten for å unnsnippe fellen for pregløse standardiserte varer ligge for mange bedrifter, spesielt for de som tilbyr generisk udifferensierte produkter og tjenester. (Levitt, 1980)

En merkevare som eier allerede sterke eksisterende assosiasjoner i en gitt retning vil måtte bruke mer ressurser på å overbevise målgruppen om bedriftens ønskede oppfatninger og holdninger i en alternativ retning. Familie og familietradisjoner kan vurderes som et potensielt differensieringspunkt for Gjoco AS, hvilket kan sies å forsterkes ytterligere med tanke på mangelen på eksisterende assosiasjoner tilknyttet merkevaren bedriften representerer.

### **5.6.5 Differensiering gjennom arv og historie**

Konseptet om arv har evnen til å gjøre at produktet man ønsker å differensiere skiller seg ut i mengden av andre. Det kan være en sterk differensieringsstrategi fordi det ser ut til å være en naturlig psykologisk viktighet i å inneha en tradisjonsrik og lang historie. Konsekvensen av dette er troverdighet og tillit til merket, hvilket medfører at forbrukerne føler seg trygge i sitt valg av merkevare. En virksomhet som har operert lenge i et marked gir inntrykk av å være et sikkert valg da de fremstår som troverdige gjennom mangeårig opparbeidet kunnskap og kompetanse. Moralen ved å benytte arv som differensieringsstrategi er at det er aldri for sent å

fortelle selskapets livshistorie, dersom den er av interessant natur vel og merke. (Trout & Rivkin, 2000) Det er derfor ofte implementert i markedsstrategien å vise til tradisjoner og kultur som en måte for å differensiere seg på. Likefremt er ikke alltid dette tilstrekkelig som strategisk fremgangsmåte alene, man bør utvide strategien til å omfatte andre faktorer og egenskaper slik at man ikke risikerer å bli ansett som gammeldags og uten evne til å tilpasse seg markedets endringer. (ibid)

## **5.7 Oppsummering**

Merkeassosiasjoner kan kobles direkte til merkevarens posisjon, sterke assosiasjoner gjenspeiler også en sterk posisjon i markedet. Undersøkelsen har avdekket en mangel på likhetspunkter med konkurrerende merker i produktkategorien, samt en mangel på kjennskap til merkevaren Gjoco. NPS-testen avdekket en negativ score med hensyn på kundelojalitet hos eksisterende kunder. Videre ble viktigheten av ulike egenskaper og attributter tilknyttet merkevaren i forbindelse med valg av produkt i en kjøpsituasjon identifisert. Gjoco sin posisjon i dagens marked ble diskutert med hensyn på teori om vekststrategi og posisjoneringsstrategi. Konseptet med differensiering, samt mulige innfallsvinkler for differensiering av merkevaren ble drøftet avslutningsvis.

## 6 Konklusjon

I dette kapittelet konkluderes det med utgangspunkt i hovedfunnene fra undersøkelsene. Videre vil konklusjonen for hypotesene bli fremstilt. Avslutningsvis vil anbefalinger til Gjøco AS, samt videre forskning presenteres.

Problemstillingen for denne masteravhandlingen var som følger:

*I hvilken grad, og på hvilken måte, er foretrukne merker posisjonert fra alternative merker i forbruker markedet for dekorativ maling?*

Resultatene viser et behov for å iverksette en posisjoneringsstrategi for bedriften som har til hensikt å øke merkebevisstheten til produktene Gjøco representerer hos målgruppen(e) i markedet. Ut fra de fremkalte assosiasjonene i den kvalitative undersøkelsen (del1) kan det se ut til at merkevaren Gjøco representerer, ikke fremkaller assosiasjoner tilknyttet produktkategorien i nevneverdig grad. En mulig årsak til dette kan være et manglende fokus på å kommunisere likhetspunkter til konkurrerende merker innenfor dekorativ malingskategorien til segmentet bedriften ønsker å operere i.

En viktig faktor å ta hensyn til er at kundenes oppfatning av et produkt baseres på eksiterende behov og ønsker, en bedrift som tar disse med i betraktning når målmarkedet segmenteres vil ha større mulighet til å oppnå ønsket oppfatning hos kundene. I følge Thjømøe (2008) er det nettopp kundenes *oppfatning* av produktet, ikke nødvendigvis hvordan produktet *er*, som teller. Dermed er det ikke nødvendigvis produktet man må gjøre noe med, men selve oppfattelsen av produktet, som Thjømøe (2008) kaller den *affektive delen* delen av et produkt.

Respondentene har vektlagt ulike attributter og egenskaper som har betydning for valg av merkevare i en kjøpsituasjon. Dette indikerer viktigheten av å fokusere på bedriftens merkevarebygging, der hensikten er å tillegge merkevaren verdi (Keller, 2008). Et slikt fokus kan bidra til å skape fortrinn for bedriften i form av konkurransemessige barrierer som merkekjennskap og merkeloyalitet. (Aaker, 1991)

Når det gjelder differensieringspunkter, vil det være hensiktsmessig å implementere en strategi med differensieringsfokus. Formålet med dette er å skille seg fra konkurrenter gjennom å tilby produkter eller tjenester som er av unik verdi for kunden (Day & Wensley, 1988).

Det er identifisert mulig differensieringspunkt i forbindelse med viktigheten av god veiledning i butikk. Den kvantitative undersøkelsen viste at dette har betydning for totalt 89,3 % av respondentene. Dog er det trolig at dette kan resultere i bruk av store ressurser, en grundig kartlegging av forventede kostnader og nytteverdi bør derfor legges til grunn før kompetanseutvikling iverksettes som et punkt i en differensieringsstrategi.

Med utgangspunkt i problemstillingen ble følgende hypoteser fremsatt:

*Målgruppen har i stor grad assosiasjoner til merkevaren Gjoco, som er relevante for produktkategorien dekorativ maling.*

*Gjoco bør differensieres som merkevare i produktkategorien dekorativ maling for å styrke sin posisjon.*

### **6.1 Konklusjon hypotese 1**

De innsamlende dataene viser at Gjoco sin merkevare i større grad assosieres med ”ingenting” eller med assosiasjoner ikke relatert til produktkategorien de opererer i. Hvilket underbygges av resultatene fra den kvantitative undersøkelsen, som hadde til hensikt å kartlegge kjennskapen til de ulike merkevarene i produktkategorien dekorativ maling. Resultatene fra undersøkelsene støtter ikke hypotesen, følgelig forkastes hypotesen om at merkevaren Gjoco eier sterke assosiasjoner relatert til produktkategorien dekorativ maling.

### **6.2 Konklusjon hypotese 2**

Basert på mangel av assosiasjoner til merkevaren, og viktigheten av å oppfattes med eksisterende likhetspunkter innenfor produktkategorien, bør fokuset for Gjoco først og fremst være å knytte seg til disse. ”Å differensiere, eller ikke differensiere det er spørsmålet”, de innsamlede dataene støtter hypotesen, følgelig bør Gjoco på sikt implementere en strategi som har til formål å differensiere seg i markedet. Når merkevaren eier likhetspunkter i produktkategorien kan en differensieringsstrategi iverksettes, hensikten blir da å identifisere differensieringspunkter som skiller merkevaren positivt fra konkurrerende virksomheter.

### **6.3 Anbefalinger til bedriften**

Produktkategorien bedriften opererer i innebærer et relativt høyt teknologisk tempo, der eventuelle teknologiske nyvinninger er lett imiterbare. Hvilket medfører at et rent fokus på forskning og produktutvikling innenfor dekorativ maling, som igjen innebærer høye utviklings- og produksjonskostnader, ikke vil være tilrådelig som differensieringsfokus. Valgt fokus bør baseres på de ulike kildene til fortrinn som bedriften vektlegger, samt henspeile på de kjerneverdier og holdninger som eksisterer i organisasjonen.

Med tanke på en videre posisjoningsstrategi anbefales det derfor å iverksette tiltak i innledende som fører til at merkevaren Gjøco assosieres med likhetspunkter til sine konkurrenter i produktkategorien. I neste fase anbefales det å identifisere den posisjonen bedriften ønsker å ha i sitt bransjesegment. Når den ideelle posisjon er klar bør det iverksettes tiltak som bygger merkevaren til Gjøco samt medfører økt merkeloyalitet. Effekten av en slik tilnærming kan følgelig måles ved å gjennomføre en retest av kundelojaliteten via Net Promoter Score testen.

Bedriften bør deretter følge opp med en differensieringsstrategi som betinger at merkevaren de representerer får evne til å skille seg fra konkurrentene, samt en strategi som er tilpasset tilgjengelige ressurser. Kostnadene i forbindelse med en strategiendring må ikke være større enn at verdiene overgår disse med god margin. Bedriften kan differensiere seg via flere ulike dimensjoner, men det er viktig å ta med i betraktningen at det er de varige fortrinnene som til syvende og sist gir mulighet til å opprettholde en konkurransemessig sterk posisjon i markedet. Dette krever en kontinuerlig tilpasning og finjustering av strategien slik at bedriften evner å opprettholde sitt differensieringsmomentum, hvis markedet skifter retning og eventuelle trusler fra konkurrerende virksomheter nærmer seg. En dynamisk endringsvillig strategi fremfor en rigid lite endringsdyktig strategi vil derfor anbefales bedriften.

## 7 Referanseliste

- Aaker, D.A. (1991), "Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name", The Free Press, New York.
- Aaker, D.A. (1996). "Building Strong Brands", The Free Press, New York
- Aaker, D.A. (2008) "Strategic market management", John Wiley & Sons, Inc
- Ansoff, I. (1957) Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124
- Coughlan, Anne T., Anderson, Erin, Stern, Louis W., og El-Ansary, Adel I. (2006)  
"Segmentation for Marketing Channel Design." Kap. 2 i *Marketing Channels*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Day, G.S. & Wensley, R. (1988) Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing
- Døving, R. (2013) *Et hus uten en kvinner er ikke et hjem*, Tilgjengelig fra:  
[http://www.aftenposten.no/bolig\\_old/--Et-hus-uten-en-kvinne-er-ikke-noe-hjem-7199691.html](http://www.aftenposten.no/bolig_old/--Et-hus-uten-en-kvinne-er-ikke-noe-hjem-7199691.html) (Hentet: 17. august 2015).
- Hjort, S. (2015) *Folksams test av utomhusfärger 2015*. Tilgjengelig fra:  
[http://www.folksam.se/polopoly\\_fs/1.139209!/Folksams\\_test\\_av\\_utomhusfarger\\_2015.pdf](http://www.folksam.se/polopoly_fs/1.139209!/Folksams_test_av_utomhusfarger_2015.pdf) (Hentet: 17. august 2015)
- Hofmeyr, J. (1990) The Conversion Model – a new foundation of marketing. New Ways in Marketing Research, 3rd Emac/Esomar
- Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2010). «Segmenting the Business Market and Estimating Segment Demand». Kap. 5 i *Business Marketing Management*. Canada: Cengage Learning.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 3. utgave. Abstrakt forlag AS.
- Kalleberg, R., Malnes, R., Engelstad, F. (2013) *Samfunnsvitenskapenes oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer*, 3. opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th edition, Prentice Hall.

- Knap, C.B. (2015) *Fargerik satsning på FoU*. Tilgjengelig fra:  
[http://www.nofas.no/nyheter\\_cms/2015/mars/fargerik-satsing-paa-fou/132](http://www.nofas.no/nyheter_cms/2015/mars/fargerik-satsing-paa-fou/132)  
 (Hentet: 17. august 2015)
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2006) *Marketing Management* 12th edition. Prentice Hall.
- Levitt, T. (1980). *Marketing Success through Differentiation of Anything*. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*, 1. utgave. Fagbokforlaget
- Mikalsen, K-E. (2015) *Braksalg for Hval-sjokolade etter NRK-program*. Tilgjengelig fra:  
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Braksalg-for-Hval-sjokoladen-etter-NRK-program-7949465.html> (Hentet: 17. august 2015).
- Olsen, L.E. (2010) *Det viktigste første problemet i praktisk posisjonering*. Tilgjengelig fra:  
<http://www.magma.no/det-viktigste-foerste-problemet-i-praktisk-posisjonering>  
 (Hentet: 17. august 2015).
- Olsen, L.E, Peretz, A., Samuelsen, B.M. (2010) *Merkevareledelse på norsk 2.0*. Cappelen Damm Forlag.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Presentasjon* (2015) Tilgjengelig fra: <http://gjøco.no/nb-NO/Om-oss.aspx>  
 (Hentet: 17. august 2015).
- Ries, A. & Trout, J. (2001) *Positioning: The Battle for your mind*, New York: Warner Books, 20th anniversary ed.
- Roedder John, D., Loken, B., Kim, K. (2006) *Brand Concept Maps: a methodology for identifying brand associations networks*. *Journal of Marketing Research* 12/2006
- Supphellen, M., Thorbjørnsen, H., Troye, S.V. (2014) *Verdibasert forventningsledelse*. Fagbokforlaget.
- Trout, J. & Rivkin, S. (2000). *Differentiate or die: survival in our era of killer competition*. 2.utg. Hoboken, N.J.: Wiley.



Thjømmøe (2008) *Hva er det som er spesielt med merkevarer?* Tilgjengelig fra:

<http://www.magma.no/hva-er-det-som-er-spesielt-med-merkevarer> (Hentet: 17. august 2015).

Yoffie, D.B. & Cusumano, M.A. (1998) Judo Strategy, the competitive dynamics of internet time. *Harvard Business Review*.

Yoo, B., Donthu, N., Lee, S. (2000) An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

*5 Clever Ways to Increase Your Net Promoter Score*. Tilgjengelig fra:

<http://www.questback.com/blog/increase-your-nps-score> (Hentet: 17. august 2015)

## Tabelloversikt

Tabell 4.1 Assosiasjoner til Jotun logo .....	54
Tabell 4.2 Assosiasjoner til Gjøco logo .....	54
Tabell 4.3 Assosiasjoner merkevare Jotun .....	55
Tabell 4.4 Assosiasjoner merkevare Gjøco .....	55

## 8 Figuroversikt

Figur 2.2 Lojalitetsmatrise (Aaker, 2008) .....	8
Figur 2.3 The Conversion Model (Hofmeyr, 1990) .....	9
Figur 2.4 Brand Concept Model fremgangsmetode (Roedder John et al., 2006) .....	11
Figur 2.6 Femkraftsmodell (Porter, 1985) .....	15
Figur 2.7 Porter's Generiske strategier (Porter, 1980) .....	19
Figur 2.8 Konkurransefortrinnsmodellen (Day & Wensley, 1988) .....	21
Figur 2.9 Ansoff's vekstmatrise (Ansoff, 1957) .....	22
Figur 4.1 Respondentens aldersfordeling .....	42
Figur 4.2 Kjennskap til Jotun .....	43
Figur 4.3 Kjennskap til Gjøco .....	43
Figur 4.4 Viktighet av kvalitet .....	44
Figur 4.5 Viktighet av veiledning i butikk .....	44
Figur 4.6 Viktighet av pris .....	45
Figur 4.7 Viktighet av fargekart som inspirerer .....	45
Figur 4.8 Oppfattet kvalitet – Jotun .....	46
Figur 4.9 Oppfattet kvalitet – Gjøco .....	46
Figur 4.10 Merkevaarens troverdighet .....	47
Figur 4.11 Aktørens størrelse i forbindelse med merkevare .....	47
Figur 4.12 Merkevare og markedsføring .....	48
Figur 4.13 Gjøco er et merke for de som ønsker et sikkert og trygt valg .....	48
Figur 4.14 Jotun er et merke for de som ønsker et sikkert og trygt valg .....	48
Figur 4.15 Gjenkjennelse av logo - Jotun .....	49
Figur 4.16 Gjenkjennelse av logo - Gjøco .....	49
Figur 4.17 NPS-test kundelojalitet .....	50
Figur 4.19 Aldersfordeling .....	51
Figur 4.22 Assosiasjonskart merkevare - Jotun .....	53
Figur 4.23 Assosiasjonskart merkevare - Gjøco .....	53
Figur 4.24 Brand Concept Mapping - Jotun .....	56

## 9 Vedlegg

### Kartlegging av forbrukernes kjennskap til ulike merkevarer innenfor dekorativ maling

#### 1. Hvor godt kjenner du til disse merkenavnene?

Flügger	Prosent
Ingen kjennskap	16,0%
Noe kjennskap	63,2%
God kjennskap	20,8%
<b>N</b>	<b>269</b>

Nordajö	Prosent
Ingen kjennskap	19,7%
Noe kjennskap	61,7%
God kjennskap	18,6%
<b>N</b>	<b>269</b>

Gjøco	Prosent
Ingen kjennskap	60,2%
Noe kjennskap	24,5%
God kjennskap	15,2%
<b>N</b>	<b>269</b>

Butinox	Prosent
Ingen kjennskap	4,8%
Noe kjennskap	45,0%
God kjennskap	50,2%
<b>N</b>	<b>269</b>

Jotun	Prosent
Ingen kjennskap	2,2%
Noe kjennskap	28,6%
God kjennskap	69,1%
<b>N</b>	<b>269</b>

Beckers	Prosent
Ingen kjennskap	54,3%
Noe kjennskap	32,3%
God kjennskap	13,4%
<b>N</b>	<b>269</b>

#### 2. Hvor enig er du i følgende utsagn

Jotun er et merke jeg forbinder med kvalitet	Prosent
Helt uenig	1,9%
Litt uenig	1,9%
Verken enig eller uenig	8,2%
Litt enig	23,0%
Helt enig	65,1%
<b>N</b>	<b>269</b>

Selv om et annet merke er like BRA som Jotun, vil jeg foretrekke å kjøpe Jotun	Prosent
Helt uenig	12,6%
Litt uenig	10,0%
Verken enig eller uenig	32,0%
Litt enig	27,9%
Helt enig	17,5%
<b>N</b>	<b>269</b>

**Jotun er et merke for de som ønsker et sikkert og trygt valg**

Helt uenig	2,6%
Litt uenig	3,3%
Verken enig eller uenig	22,3%
Litt enig	32,0%
Helt enig	39,8%
N	269

**Selv om det er et annet merke som er BEDRE enn Jotun, vil jeg foretrekke å kjøpe Jotun**

Helt uenig	36,8%
Litt uenig	21,2%
Verken enig eller uenig	20,1%
Litt enig	17,5%
Helt enig	4,5%
N	269

**Jotun har en pris på sine produkter som er konkurransedyktig i forhold til konkurrenter**

Helt uenig	3,7%
Litt uenig	15,2%
Verken enig eller uenig	52,4%
Litt enig	19,3%
Helt enig	9,3%
N	269

**3. Vurder følgende påstander om JOTUN som merkevare?****Jeg kan raskt gjenkjenne logoen til Jotun**

Helt uenig	1,5%
Litt uenig	3,0%
Verken enig eller uenig	8,9%
Litt enig	29,7%
Helt enig	56,9%
N	269

**Jeg har vanskeligheter for å forestille meg Jotun**

Helt uenig	43,9%
Litt uenig	21,2%
Verken enig eller uenig	22,7%
Litt enig	8,9%
Helt enig	3,3%
N	269

**Produktene er av høy kvalitet**

Helt uenig	0,7%
Litt uenig	2,2%
Verken enig eller uenig	15,6%
Litt enig	37,5%
Helt enig	43,9%
N	269

**Produktene er lett tilgjengelig**

Helt uenig	0,4%
Litt uenig	0,7%
Verken enig eller uenig	8,9%
Litt enig	23,4%
Helt enig	66,5%
N	269

**Jotun er hyppig markedsført**

Helt uenig	0,7%
Litt uenig	2,6%
Verken enig eller uenig	17,8%
Litt enig	27,9%
Helt enig	50,9%
N	269

**4. Hvor enig er du i følgende utsagn****GJØCO er et merke jeg forbinder med kvalitet**

Helt uenig	4,8%
Litt uenig	3,3%
Verken enig eller uenig	71,7%
Litt enig	10,0%
Helt enig	10,0%
N	269

**Selv om et annet merke er like BRA som GJØCO, vil jeg foretrekke å kjøpe GJØCO**

Helt uenig	20,4%
Litt uenig	12,3%
Verken enig eller uenig	56,9%
Litt enig	5,2%
Helt enig	5,2%
N	269

**GJØCO er et merke for de som ønsker et sikkert og trygt valg**

Helt uenig	3,3%
Litt uenig	5,6%
Verken enig eller uenig	75,5%
Litt enig	8,2%
Helt enig	7,4%
N	269

**Selv om det er et annet merke som er BEDRE enn GJØCO, vil jeg foretrekke å kjøpe GJØCO**

Helt uenig	27,9%
Litt uenig	11,9%
Verken enig eller uenig	55,8%
Litt enig	2,2%
Helt enig	2,2%
N	269

**GJØCO har en pris på sine produkter som er konkurransedyktig**

Helt uenig	1,1%
Litt uenig	2,6%
Verken enig eller uenig	78,4%
Litt enig	7,4%
Helt enig	10,4%
N	269

**5. Vurder følgende påstander om GJØCO som merkevare?****Jeg kan raskt gjenkjenne logoen til Gjøco**

Helt uenig	46,8%
Litt uenig	10,4%
Verken enig eller uenig	24,5%
Litt enig	5,2%
Helt enig	13,0%
N	269

**Jeg har vanskeligheter for å forestille meg Gjøco**

Helt uenig	14,9%
Litt uenig	8,2%
Verken enig eller uenig	31,2%
Litt enig	8,9%
Helt enig	36,8%
N	269

**Produktene er av høy kvalitet**

Helt uenig	1,5%
Litt uenig	2,6%
Verken enig eller uenig	78,8%
Litt enig	8,2%
Helt enig	8,9%
N	269

**Gjøco er hyppig markedsført**

Helt uenig	31,6%
Litt uenig	17,8%
Verken enig eller uenig	42,8%
Litt enig	4,1%
Helt enig	3,7%
N	269

**Produktene er lett tilgjengelig i butikker**

Helt uenig	8,2%
Litt uenig	8,2%
Verken enig eller uenig	65,4%
Litt enig	10,8%
Helt enig	7,4%
N	269

**6. Følgende egenskaper er viktig for meg når jeg skal kjøpe maling**

<b>Pris</b>	
Helt uenig	1,1%
Litt uenig	6,3%
Verken enig eller uenig	5,9%
Litt enig	35,7%
Helt enig	50,9%
N	269
<b>Kvalitet</b>	
Helt uenig	0,7%
Litt uenig	0,4%
Verken enig eller uenig	0,4%
Litt enig	21,6%
Helt enig	77,0%
N	269
<b>Miljøhensyn</b>	
Helt uenig	6,7%
Litt uenig	10,4%
Verken enig eller uenig	17,8%
Litt enig	38,7%
Helt enig	26,4%
N	269
<b>God veiledning i butikk</b>	
Helt uenig	1,5%
Litt uenig	1,5%
Verken enig eller uenig	7,8%
Litt enig	25,7%
Helt enig	63,6%
N	269
<b>Fargekart som inspirerer</b>	
Helt uenig	1,9%
Litt uenig	3,0%
Verken enig eller uenig	7,8%
Litt enig	22,7%
Helt enig	64,7%
N	269

**7. Følgende er viktig for mitt valg av merkevare**

<b>Merkevaren er norsk</b>	
Helt uenig	18,2%
Litt uenig	8,2%
Verken enig eller uenig	30,1%
Litt enig	30,1%
Helt enig	13,4%
N	269

<b>Har troverdighet</b>	
Helt uenig	1,5%
Litt uenig	0,4%
Verken enig eller uenig	7,4%
Litt enig	27,1%
Helt enig	63,6%
N	269
<b>Formidler kreativitet</b>	
Helt uenig	5,2%
Litt uenig	4,1%
Verken enig eller uenig	24,5%
Litt enig	30,9%
Helt enig	35,3%
N	269
<b>Er den største aktøren i markedet</b>	
Helt uenig	28,6%
Litt uenig	17,5%
Verken enig eller uenig	37,5%
Litt enig	13,4%
Helt enig	3,0%
N	269
<b>Har god og tydelig markedsføring</b>	
Helt uenig	12,6%
Litt uenig	12,6%
Verken enig eller uenig	27,5%
Litt enig	33,8%
Helt enig	13,4%
N	269
<b>Er en del av et større konsern</b>	
Helt uenig	25,7%
Litt uenig	14,1%
Verken enig eller uenig	44,6%
Litt enig	11,9%
Helt enig	3,7%
N	269
<b>Organisasjonens egne verdier</b>	
Helt uenig	8,6%
Litt uenig	9,3%
Verken enig eller uenig	42,8%
Litt enig	27,5%
Helt enig	11,9%
N	269
<b>8. Kjønn</b>	
Kvinne	77,0%
Mann	23,0%
N	269



**9. Alder**

<b>under 20 år</b>	0,7%
<b>20-30 år</b>	23,8%
<b>31-40 år</b>	23,0%
<b>41-50 år</b>	29,4%
<b>51-60 år</b>	17,5%
<b>over 60 år</b>	5,6%
<b>N</b>	269

**10. Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale Gjøco til en venn eller kollega?**

<b>0</b>	15,2%
<b>1</b>	3,8%
<b>2</b>	9,5%
<b>3</b>	8,6%
<b>4</b>	2,9%
<b>5</b>	14,3%
<b>6</b>	7,6%
<b>7</b>	9,5%
<b>8</b>	6,7%
<b>9</b>	2,9%
<b>10</b>	19,0%
<b>N</b>	105

## Merkevare - kartlegging av assosiasjoner

### 1. Kjønn

Mann	11,4%
Kvinne	88,6%
N	114

### 2. Alder

Under 20 år		
20-30 år	20,9%	
31-40 år	28,7%	
41-50 år	27,0%	
51-60 år	18,3%	
Over 60 år	2,6%	
N	115	

### 3. I hvilken landsdel er du bosatt i?

Vestlandet	20,0%
Østlandet	53,0%
Sørlandet	1,7%
Midt-Norge	21,7%
Nord-Norge	3,5%
N	115

## 4. Angi din foretrukne merkevare innenfor maling

Flugger	Jotun	Gjøco	Jotun	Ingen
jotun	Jotun	Jotun	Jotun, Bengalac, butinox	Jotun
jotun	Jotun, beckers	Jotun	Scanox/butinox eller jotun	Har ingen
Jotun	Lady	ingen spesiell	Annie Sloan chalkpaint	Gjøco
Jotun	butinox	Har ingen	Jotun	Ingen spesielle
Jotun	Ingen spes Jotun?	Flügger, Jotun, Nordsjø	butinox	Har ikke
Butinox	Lady	Gjøko	Jotun	
Jotun	Lady interiør inne, butinox ute	Jotun	Jotun	
Lady	Jotun	Jotun	Jotun sense	
Gjøco	Jotun	Flugger	Jotun	
Jotun	Jotun	Jotun	Jotun	
Jotun (sens)	Jotun	Jotun	Jotun	
jotun	Jotun	Jotun	gjøco	
Infra, Jotun	Flugger	Jotun	Butinox	
Jotun	Farrow & Ball	Jotun	Jotun	
Jotun	Gjøco	Flügger	jotun	
jotun	Jotun	Jotun	Jotun	
Lady	Gjøco, Jotun, Harmoni (Gjøco)	Nordsjø	Jotun	
Jotun	Gjøco	Jotun	Jotun	
har ingen	Jotun, butinox	Ute: Tjæralin - Inne: Jotun og Flügger	jotun	
Tjæralin	Jotun	Jotun	Jotun	
Jotun	Jotun	Jotun	Jotun	
Jotun	Jotun	Jotun	Jotun	
Jotun	Jotun	Gjøco	Jotun	
Jotun	jotun	Jotun	Lady oljemaling	
Jotun	Jotun	Jotun	Jotun	
Lady	Jotun	Lady	Ingen foretrukket.	

## 5. Angi et annet merke som du anser som akseptabelt innenfor maling

Jotun	jotun	ingen spesiell	Ingen	Ingen spesielle
sans	butinox?	Har ingen	Jotun	flugger
gjøco	Butinox	Kalkmaling, Bengalakk	Sense innemaling	Har ingen
butinox	Baron/ baronesse	Jotun	Lady	Infra
Nordsjø	Drygolin	Butinox	Husker ikke så mange navn	Vet ikke
butinox	Butinox	Flugger	Flugger	Byr meg ikke
Infra	butinox	jotun,	Butinox	
butinox	drygolin, lady,	Harmoni	becker	
vet ikke	Butinox	Butinox	Jotun	
jotun	drygolin	Flugger	Becker	
Beckers	Benjamin Pratt	Flügger	flugger	
ingen	Jotun	Butinox	Jotun	
Drygolin	Drygolin	Jotun	Flügger	
Butinox	Butinox	Flugger	Jeannedarcliving kalk maling	
nordsjø	Gjøco	Jotun	Flugger	
jotun	jotun	Nordsjø	Lady	
Baron	Butinox	Jotun og Flugger	Butinox	
Butinox	Nordsjø	Butinox	Sence	
har ingen	Butinox Gjøco Beckers	Nordsjø	Becker	
Gjøco	Butinox	Butinox	Ingen	
Jotun	lady	Jotun	Tar kun det som anbefales i butikken	
?	Gjøco, flugger	gjøco	Lady	
Sense	butinox	Nordsjø	Jotun	
Drygolin	ukjent	Drygolin	Vet ikke	
Jotun	jotun	Gjøco ( infra hos Coop)	?	
infra	Jotun	jotun	Aner ikke	
butinox	Odel	beckers	Jotun	

## 6. Hva er det første du tenker på når du ser denne logoen? (Jotun)

Maling	Utendørs	Maling	Solid kunnskap. Trygget.
Maling	Maling og beis. Svart laftet hytte.	Sandefjord	Båtmaling / industrimaling
Maling	Maling	Bra	Maling
Maling, kvalitet, flotte farger, godt utvalg	Maling utendørs	Maling	Maling
Pingvin	Maling	Kvalitet	God trygg norsk maling
Maling	Maling	Sandefjord	Maling
Tradisjonsrik	Forandring	Arbeid	Grunning
Tradisjon, kvalitet, forskning	Utemaling	inget spesielt	Husmaling
Maling	Kjent	Maling	Pingvin.
Kvalitet	Kvalitet	Lang fartstid, kjent merkevare, kvalitet, lett tilgjengelig, mye markedsføring	Kvalitet kreativitet
Maling	Maling og sandefjord	Maleing	Trygghet
Ingen skadelige avdampinger (jotun sens)	Maling	God norsk maling	Maling..kanskje utendørs
Trygghet	Duse farger, kreativitet	kvalitet	Kjent logo, kjent merkenavn...
Lady	Maling	Maling	Hus
Maling	Maling	Maling	Kvalitet
Bredt utvalg	Maling	Kvalitet	Kvalitet Dyrt
Maling	Maling	Maling og farger	Male huset :D
maling	Mange års erfaring, og markedsleder i Norge.	Trygghet	Trygghet, tillit
Kvalitetsmaling utendørs.	Maling	Hyttebeis, god lukt, kvalitet ute og inne,	Maling oppussing farger hus rom hjem pensel kvalitet mangfold brukervennlig
merkevare	Maling	Oljedekkbeis	Maling, reklame

maling norsk firma	Kvalitet	Maling	Maling og dyre pensler.
Blandemaskin	Traust kvalitet	Maling hus farge gjenbruk oppussing	Husmaling
Oppussing	Maling og pusse opp	Kvalitet	Kjent merke
Maling	Maling	Norge og Sandefjord	Norsk
Malemerke.	Maling	Mitt foretrukne merke	maling
Maling og vedlikehold	Maling	Kvalitet	Kvalitet og gjenkjennelig
Maling	Maling	Maling og pingvin	Har ingen umiddelbare tanker
Maling	Bra kvalitet , min far som jobbet for dem i 50 år	Beis	Panel
Sandefjord			
Maling			

## 7. Hva er det første du tenker på når du ser denne logoen? (Gjøco)

Ovn	Kjenner ikke merket	Beste malingen	Ingenting
Har ikke sett før	Har aldri sett det før.	Ingenting	Ingen ting
Maling, torvikbukt	Ein logo	Billig	Ukjent
Aldri sett den før	Vet ikke hva det er	Huh? (Det betyr at jeg ikke aner noe om malingen, ei heller kjenner jeg logoen)	Forbinder det ikke med noe! Har ALDRI kjøpt produktet.
Gjøk	Kan ikke huske jeg har sett den før	Maling og pusse opp og nabobutikk	Kjeks
Sjokolade Gjøvik	maling	Ingen ting da jeg ikke kjenner logoen	Kjenner ikke til merket
Har blitt mye bedre med årene. De første erfaringene sitter dessverre i, så da blir jeg automatisk skeptisk.	Har ikke hørt om Gjøko	Hva er dette?	Ingenting - ukjent
?	En gjøk.... Jeg kjenner ikke til dette merket.	Vet ikke helt	Flashback til dårlige produkter de leverte på 80-tallet. ...
Gjødsel	Tak	Ingenting, helt ukjent for meg	Gjøk
Fugelen gjøk	Hermetikk	Ingenting	Billig
Ukjent logo	Ingen ting	Medium	Siet meg ikke noe
Aldri sett før. Minnet om et merke for kjøttvarer. Tenker ikke på maling når jeg ser det	Vet ikke hvilket merke det er	Maling	Saft eller krydder.
Ubrukelig	Ingen kjennskap	Aner ikke	Maling
Bygg	Aldri hørt om	Vet ikke	Maling
?	Billig	Ingen ting, ingen forhold til den	Kjenner ikke til det
Gjenkjennelse, men ingen erfaring	Ingenting	ingen spesielt	Kjenner ikke logoen, har aldri brukt denne malingen

Vedlegg 2: Kvalitativ undersøkelse del 1

Vet ikke	Kjedelig	Maling	Maling
maling	Olje	Aner ikke, har ikke sett denne før.	Ikke noe
Ingen ting	Ingenting	Maling	Ingen assosiasjoner til denne
Aldri hørt om	Maling	Sier meg ingenting	Lettbeint og endringsvillige
maling	Vet ikke	Maling	nyskapende
Mye mas for å få ting ordnet	At det ikke får meg til å tenke på maling	Maling	Gjødsel

Dårligere kvalitet, skeptisk	Kjenner til merket	Stort fargespekter	Coop
Hva er det?	Rød og hvot	Ukjent usikkert dårlig	Isebakke
Fjøs	ingenting	Ingenting	Har ikke sett den før
Har aldri sett den før..	Aldri sett	Maling... brukt lite.	Vet ikke
Har ingen kjennskap til de	Ingen assosiasjoner	??	Maling
Ukjent for meg	Ingenting	Maling	Ingen kjennskap til merket
utvalg			

## 8. Angi 5 ting du assosierer med Jotun

Sandefjord demidekk, merkevare,	Delikat, kreativt, kvalitet, nytt, arbeid	Bransjekonkurrent Kjøkkenmaling Vond lukt av heftgrunn Kvalitet Pensler	Liker konsistensen Lett å male Bra resultat
Beis, maling, koster, bøtter, farger,	Norge Husmaling Eksport Kvalitet Utvalg	Oppussing, vedlikehold, kjent merke, lokal leverandør, kvalitet	Kvalitet Norsk Værbestandig Pris Mange farger
Dyr maling. Reklame overalt. Fine farger. Synlig i butikkene. Tidlig ute med trendfarger.	Kvalitet, merkevare, god markedsføring, litt dyre priser, litt for mange produkter å velge i, gode på fargekart.	Dyrt, kvalitet, reklame, farger, brukerhjelp.	Kvalitet, god veiledning, dyrt, miljøvennlig og lett å jobbe med
Kjent merke, kvalitet, lang fartstid (erfaring), mye markedsføring, eneboliger	Kvalitet, tilgjengelig, grunning, tørka pensler, pirk	Kvalitet, kreativitet, forandring, fargevalg og muligheter,	Maling, soverom, kjøkkenhyller, barneseng og stol.
Tv, fine farger, fargekart, fargerike, huset mitt	kvalitet lang historie norsk selskap godt utvalg miljøbevisst	Stilig Lekkert Nyanser Mykt Rent	Coop Kvalitet Mykje farger å velge i Ofte på tilbud
Maling, fargekart, fabrikk, Sandefjord	Markedsføring, drygolin, jotaplast Lady, jotaproff	Kvalitet, utvalg, trygghet, kjent, kostbart	Oppussing maling gjenbruk hus tremøbler
Maling, oppussing, farger, møbler, moro	Kvalitet, farger, fargekart, pensler, oppussing	Kvalitet Langvarig holdbarhet Sett merket siden jeg var liten Må sjekke priser og be om tilbud Beisen lukter godt og har fin glød Barndom!! Vi fikk beise gjerdet fra vi var små!	Kvalitet på produktene Stort utvalg Lang levetid Miljøvennlige produkter Stadig i utvikling.
Tradisjonsrik, trygt valg, god kvalitet, vet hva man får, stort utvalg.	Maling, malerkost, male vegg, gode reklamer på tv, malerull	Norsk Maling Fjell Værfast Nedbør	Maling, godt fargeutvalg, god merkevare, kjent produkt, annonser
Tradisjonsrik, trygt valg, god kvalitet, vet hva man får, stort utvalg.	Maling, malekost, male vegg, gode reklamer på tv, malerull	Norsk Maling Fjell Værfast Nedbør	Maling, godt fargeutvalg, god merkevare, kjent produkt, annonser
Tradisjonsrik, trygt valg, god kvalitet, vet hva man får, stort utvalg.	Maling, malekost, male vegg, gode reklamer på tv, malerull	Norsk Maling Fjell Værfast Nedbør	Maling, godt fargeutvalg, god merkevare, kjent produkt, annonser



Kvalitet Forskning Trendfarger Greenline Utvalg	Maling farger kvalitet tilfredsstillende	Reklame, reklame, reklame, reklame og reklame	Kvalitet, fint fargekart, mange typer maling, lett å bruke, lett å kjenne igjen
Maling Male kost Hansker	Maling, interiør, farger, stadig noe nytt, stort	Bra, dyrt, utvalg, kvalitet, maling, oppussing	Norge, kvalitet, traust, fargeglede, oppussing
Heftig reklamering på tv, kvalitet, dyrt, malingskjempe som har lykkes, globalt selskap.	Panel Pensel Butikken Coop extra Bygg Reklame på tv for Jotun Spann	Maling, Sandefjord, håndball, sommer, Elisabeth	Kvalitet Farger Maling Pusse opp Gøy
Maling, moderne farger, stort uvalg, mye tv-reklame, velkjent	Utendørs panel. Sense. Barbiedukker. Farger. Sommer.	Maling, hus, sol, coop obs bygg, malekoster	Norsk, maling, Sandefjord, dyrt og kjent.
Hjem maling fornyelse farger oppussing	Utendørs kvalitet værbestandig tåler alt Kjedelig	Gode produkter Kjente merke Ofte brukt Trygt produkt En av ledende merker	God kvalitet , mye flotte farger , forskjellig type maling , beis og lakk
Blandemaskin , blåfargen, den lokale representant, Sandefjord, pingviner	Maling, koster, rens, beis. Oppussing	Maling, farger, nytt, kreativitet, oppussing, kvalitet	Kvalitet tilgjengelighet utvalg inspirasjon muligheter
Beis, Maling, Oppussing, Peis, Troll	Godt utvalg Lett å søke opp farger God hjelp i sosiale medier Gode fargekart Miljøvennlige alternativ	Fine fargekart Moderne Miljømerket Variert utvalg Grei pris	Hus Maling( Reklame Norsk Vanlig
Maling, maleutstyr.	Godt utvalg kjent merke vare enkelt å få tak i Masse produkter kvalitet	Kvalitet. Farge Trygghet Service Pris	Maling, malerkoster, maskeringstape, Lady, beis
Maling, koster, hun damen som er fargesjef, det hun fortalte om trender, beis	Kvalitet Murmaling Takmaling Pensler Spraymaling	Artig reklame, lett å male med, matt	Maling Hytte Terrasse Sommer Farger
Kvalitet, farger, utvalg, oppussing, rimelig	kvalitet anerkjent Lett å få tak i overalt	Maling, whitesprit, griseri, lukt, byggmaker	Fine farger God holdbarhet
Maling, maleutstyr, fargekart, beis, dekkbeis	Kvalitet, dyrt, fine fargekart og bra	Maling, norsk, kvalitet, trygghet, generasjoner	Lady, matte farger, fine fargekart, inspirasjon
kvalitet miljøvennlig god informasjon bra fargevalg lett tilgjengelig	Kjent merke, kvalitet, bra fargeutvalg, bra med utvalg av typer maling	Kvalitet, kontinuitet, kjent, tillit, trygg	god maling, kvalitet, godt fargevalg

Hus maling dugnad søl Hvit	Sandefjord Likner på Jordan Norsk Maling Kjemikalieutslipp	Beise hus, logoen, at det skal vare i 20 år noe den ikke gjør. Byggern , Reklame	maling, interiør, kreativitet, fornyelse, dyrt, solid merke,
Kjent, gammelt merke, trygt, kvalitet,, litt dyrt	Trygg,god,fine farger, norsk , god markedsføring	kvalitet, markedsført, rikelig utvalg i farger, service	Norsk, for røft vær, hus, farge, nordnorske, natur
Sandefjord Likner på Jordan Norsk Maling Kjemikalieutslipp	Tape, koster, maling, beis, dekkeplast	God pris, godt reklamert, flotte fargeprøver, god kvalitet, sikkert valg	Kvalitet
Maling, interiørbilder, muligheter, dyrt redskap, fine fargekart som man benytter ved valg av billigere maling.	Panel gang lykke tilfredshet skuldre	Kvalitet farger fornyelse hus hjem pensel maling fargekart	Farger, kreativitet, oppussing, glede, moro
Husmaling Malerkoster Storm/værutsatt hus Fargekart Beis	Lady pure colour Reklamerer ofte Naboen var fornøyd Lett å skaffe Litt dyrt	Maling, farge, hus, hytte, tv, reklame	Kvalitet, anbefalt produkt, fine farger, husmaling ute og inne, fin nettside med gode ideer.
Luktsvak og allergivennlig, ingen riper i malinga, vannbasert maling, grunning med kvistlakk	1. God dekkevne 2. Lang holdbarhet 3. Mangfold 4. Både ute og inne 5. God å jobbe med		

## 9. Angi 5 ting du assosierer du med merkevaren GJØCO:

Aldri hørt om dette merket så vanskelig	maling norsk firma	Hytte Olje Norsk Tiur Gammel
Lokalt, kvalitet, ergo hvor de selger det	Gjøen, kaos, selger, dekkebeis, gårdsdeling	Ingenting
Har aldri hørt om det	Rødt logo hus industri spann	Maling Farge
Gjøvik Company Mills Sjokolade Ikke maling i allefall	vet ikke	Kjenner ikke til denne
Usikker på kvaliteten, grei nok, bedre med årene, nyere merke, ofte et mindre utvalg.	Vet ikke hva det er, rart navn..	Vet ikke. Ikke kjent.
Har ikke hørt om før...	Maling	Kjenner ikke så godt det merkevare
Gjødsel Polakker Hage Blomster	Vet ikke	Ingenting
Maling, ikke sett&hørt så mye, kvalitet, norsk, ikke i alle malingsbutikker	Tak	Ukjent
Beklager, ingenting?	Ingenting	Innemaling Ganske ukjent Beis Utemaling Ikke utsalg hos meg
Kjenner ikke til	Vet ikke hva det er	Utendørs maling
Vet ikke	Aldri hørt om	Ingen
Har ikke hørt om Gjøco	maling	Ingenting å si, helt ukjent

Ubrukelig x 5	Aldri hørt om dem	Maling, fargekart, beis, dekkbeis, epoxy	Har ingen erfaring med dette merket.
Ingen kjennskap til produktet overhodet	Billig, maling,	Farge, reklame, logo, norsk? Lavpris	Har aldri hørt om dette merket
Jotun utfordrer Lokalt produsert i Norge Veldig god kvalitet til en bra pris Gode relasjonsbyggere Testvinnere på viktige eksteriørprodukter	Ukjent. Har ingen assosiasjoner	relativt nytt merke trendy nyskapende fanger opp trender billig	Akrylmaling Grunning God service Dyktig selger Torvikbukt
Klasse, kvalitet, pris, kjent, utvalg	Ingenting	Har ikke kjennskap til	Ikke noe
?	? ? ? ? ?	Ingenting	Ingenting.
Billig, bra, lokal bedrift, maling og Infra	Ingenting	Ingenting	Lett, anvendelig, rimelig, lett å få tak i, gøy
Beklager, ingen assosiasjoner	Maling, oppussing, farger, møbler, moro	Dårlige produkter på 80-tallet	Middels, billigere, grei,
Bergen Maling God nok kvalitet Nærbutikk Pusse opp	Ukjent	Hjembygda mi Greie priser God kvalitet Lokal produsent Lett å skaffe	Kjenner ikke til det
Har ingen kjennskap til merket	Aner ikke	Aner ikke	Ingenting. Kjenner ikke merket
Skeptisk, dårligere kvalitet? Hmmm... Kommer ikke på noe mer.	Har ingen assosiasjoner.	Ukjent Lite tilgjengelig Billig Lavere kvalitet Kjedelig	Produseres for andre og kalles for noe annet enn gjøco (f.eks infra hos coop), dårlige på markedsføring, gode på pris, noen av produktene er på lik linje (samme kvalitet) med jotuns kvalitetsprodukter,
ingenting, har ikke hørt om dette merket før. Tenker på gjøk..	Kjenner ikke til dette merket	Ingen erfaring, ukjent for meg, dårlig markedsført, dårlig kvalitet, nytt	Dessverre ingenting
Kan ikke det når jeg aldri har sett det før	Har ikke noe forhold til Gjøco. Svensk maling?	ukjent, gode fargekart, lett synlig logo, kvalitet, prisfornuftig	?? Vet lite om det.
Ingen dessverre	Ingenting	Logoen, beis	0
Veit ikke - har ingen kjennskap til GJØCO	Maling Beis Terrasse Gjøk Stank	stort fargespekter, lite synlighet i butikk, lett å finne farger, godt lært personal, god pris	Ukjent merke for meg. Ingen assosiasjoner bortsett fra utifra navnet ; fuglen gjøk...