

## Kapittel 11

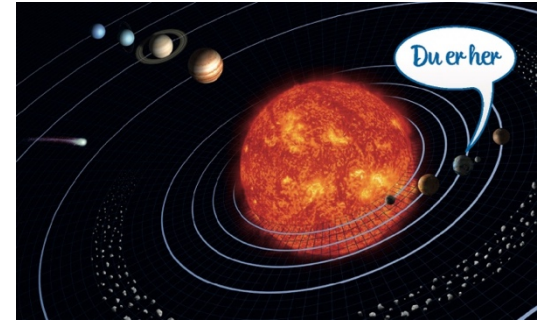
# Merkeposisjonering og merkeverdier





# Kapittel 11

## Posisjonering



For at folk skal forstå en posisjon må den forklares med referanse til andre objekter i omgivelsene – en referanseramme.

# I dette kapitlet skal du:

- Lære hvilke *tre spørsmål* du må svare for å skape en merkevare
- Lære hvorfor merker må plasseres i en *referanseramme*
- Lære hva menes med et merkes *konsept*
- Lære betydningen av *likhetspunkter* og *differensieringspunkter*
- Lære hvordan du skal *utvikle differensieringspunkter*
- Lære hvordan merkepyramiden kan brukes som strategisk planleggingsverktøy





# 1. Referansrammen

# Posisjonering – Hva er det vi tilbyr kunden?

Tre sentrale spørsmål:

Tre-steps prosess for posisjonering	
1.	Har vi etablert en referanseramme for merket?
2.	Har vi de nødvendige likhetspunktene?
3.	Har vi overbevisende differensieringspunkter?


**Figur 11-2** En prosess med tre avgjørende spørsmål

- For å kunne bygge et merke må det plasseres i en referanseramme som kunden forstår.
- Hva er det? Når skal det brukes? Hva er det godt for? Hva annet kan også brukes til dette formålet? osv.
- Du velger dine konkurrenter!



# 1. Referanseramme

Tre-steps prosess for posisjonering



1.	Har vi etablert en referanseramme for merket?
2.	Har vi de nødvendige likhetspunktene?
3.	Har vi overbevisende differensieringspunkter?

- For å kunne bygge et merke må det plasseres i en referanseramme som kunden forstår.
- Hva er det? Når skal det brukes? Hva er det godt for? Hva annet kan også brukes til dette formålet? osv.
- Du velger dine konkurrenter!



# 1. Referanseramme

- Hvorfor referanseramme?
- Hvorfor ikke produktkategori?



Figur 11-3 For kunden er dette én referanseramme



# 1. Referanseramme – merkets konsept

Merket dekker et grunnleggende behov.

**Tabell 11-1** Eksempler på merker som dekker forskjellige grunnleggende behov

Merkekonsept	Behov	Eksempler på merker
Funksjonelt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Løse et problem</li><li>• Unngå et problem</li></ul>	JIF Nescafé Vitamin Well Toyota Evian Siemens/Electrolux McDonald's
Symbolsk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifisere ego/identitet</li><li>• Styrke selvfølelse</li><li>• Vise tilhørighet til gruppe</li><li>• Oppfylle rollemønster</li></ul>	Evergood Lauquen (vann) Mercedes Aga/SMEG Theatercaféen (Oslo)
Opplevelsesbasert	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensorisk nytelse</li><li>• Kognitiv stimulans</li><li>• Variasjon</li></ul>	Apple Disney Lego Friele kaffe San Pellegrino BMW Espresso House

Merker i samme referanseramme dekker samme grunnleggende behov





# 1. Referanseramme – merkets konsept

Merker i samme referanseramme dekker samme grunnleggende behov



**Figur 11-4** Vann er slettes ikke bare vann

Samme behov?



# 1. Referanseramme – merkets konsept

Det *symbolske* konseptet

- Vise identitet
- Vise gruppetilhørighet
- Styrke selvfølelse



Figur 11-7 Hva sier denne Aga-ovnen om eieren?

Assosiasjoner overføres fra merket til kunden

Krevende posisjon å bygge opp

- Mye indirekte kommunikasjon
- Må holde 'andre' unna

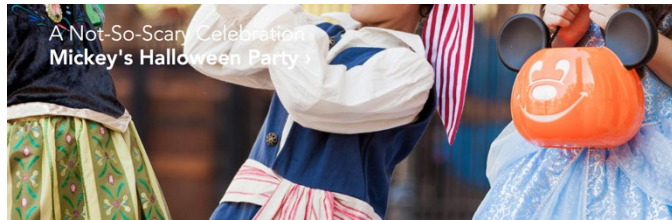


# 1. Referanseramme – merkets konsept

Det *opplevelsesbasert* konseptet

- Sensorisk nytelse
- Kognitiv stimulans
- Variasjon

Fare for metning:  
krever endring og variasjon



**Figur 11-10** Lærerike opplevelser for barn fra Lego



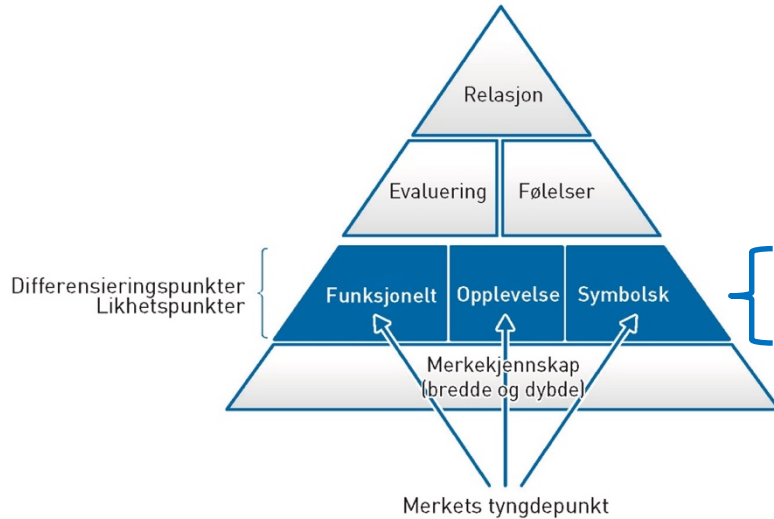
# 1. Referanseramme – merkets konsept

## Merkets konsept

- Trolig best å fokusere på ett konsept
- Dog – mange merker som dekker et primærbehov – f eks PC som er funksjonell, men som skiller fra andre i samme referanseramme ved å dekke andre grunnleggende behov – PC som er *brukervennlig*



# Likhets og differensieringspunkter



Kunnskapsassosiasjonene  
– som avgjør kundenes preferanser og valg

## Tre-steps prosess for posisjonering

- |    |   |
|----|---|
| 1. | Har vi etablert en referanseramme for merket? |
| 2. | Har vi de nødvendige likhetspunktene?         |
| 3. | Har vi overbevisende differensieringspunkter? |





## **2. Likhetspunkter**

## 2. Likhetspunkter

### Tre-steps prosess for posisjonering

- |    |   |
|----|---|
| 1. | Har vi etablert en referanseramme for merket? |
| 2. | Har vi de nødvendige likhetspunktene?         |
| 3. | Har vi overbevisende differensieringspunkter? |

- For å kunne bygge et merke må det plasseres i en *referanseramme* som kunden forstår.
- For å være en 'legitim' del av av denne referanserammen må et merke oppfylle noen minstekrav = likhetspunkter
  - Alle merkene i referanserammen deler noen likhetspunkter



## 2. Likhetspunkter

Har vi de *nødvendige* likhetspunkter?

- Alle merker som ønsker å konkurrere i en bestemt referanseramme må ha de egenskapene som oppfattes som sentrale
- ”må ha” – er ikke absolutt
  - alle stasjonsvogner må ha god plass  $\pm$  noen %
  - alle mobiltelefoner må ha tastatur – men noen tastaturer er klart bedre enn andre
- det avhenger av den enkelte kunde om en likhetspunkt har noe å gå på – eller må være absolutt på høyden med de beste i kategorien
- svakheter på noen likhetspunkter kan kompenseres til en viss grad





## 2. Likhetspunkter

Har vi de nødvendige likhetspunkter?

Feil som ofte begås:

1. Man identifiserer ikke *alle* nødvendige likhetspunkter

Er alle disse like formålstjenlig – i alle kontekster?



Figur 11-3 For kunden er dette én referanseramme



## 2. Likhetspunkter

Har vi de nødvendige likhetspunkter?

Feil som ofte begås:

2. Man antar (feilaktig) at differensieringspunkter kan kompensere for mangler/svakheter på likhetspunkter



**Figur 11-14** Du får syv MacBook Air for vekten av én Macintosh Portable





### **3. Differenzierungspunkte**

Tre-steps prosess for posisjonering	
1.	Har vi etablert en referanseramme for merket?
2.	Har vi de nødvendige likhetspunktene?
3.	Har vi overbevisende differensieringspunkter?

# 3. Differensieringspunkter



Har vi *overbevisende* differensieringspunkter?

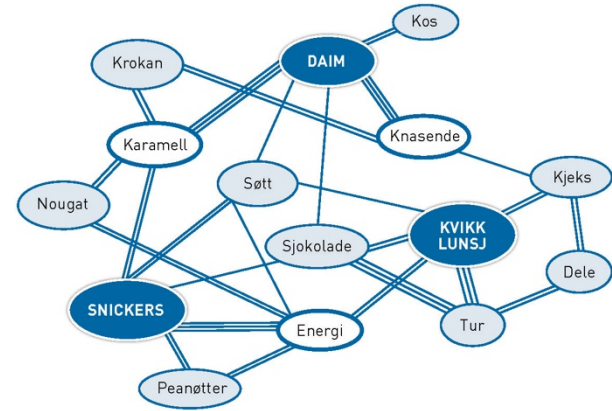
- Positive og relevante for kundene
- Viktige for valg i referanserammen
- Distinkte i forhold til konkurrentene
- Må videreutvikles – forsterkes og beskyttes over tid



# 3. Differensieringspunkter

- Er ikke én assosiasjon, men en *unik kombinasjon* av assosiasjoner

Det er kombinasjonen av assosiasjoner som er unikt



Figur 11-16 Unike kombinasjoner av assosiasjoner

- Må utvikles over tid
  - Referanserammen er som regel dynamisk
  - For å komme fra én positiv assosiasjon – til et unikt differensieringspunkt, må du stadig utvikle mer verdi for kunden



# 3. Differensieringspunkter – må utvikles over tid

Fra kart til GPS – kundene hadde ikke behov for bedre kart.

Hvilket behov har egentlig kundene?

(kunder greier sjelden å uttrykke behovet i klartekst selv)

1. Hvilken 'oppgave' er dette en del av?
2. Hvilke utfordringer møter kundene?
3. Hva er det kundene prøver å oppnå?



Figur 11-23 Kundene hadde ikke bruk for bedre kart



## Multiattributtanalyse – hva prioriterer kundene?

- Fra første fase – gjennomgang av kundenes oppgaver, utfordringer og mål vil det flere mål som kan prioriteres.
- Alt kan ikke prioriteres. Hvilke av merkets attributter skal videreutvikles?
- Multiattributtmodell kan brukes til å identifisere kundenes prioriteringer



# Multiattributtanalyse – hva prioriterer kundene?

- For å kunne levere det kundene ønsker – må merket ha noen attributter (egenskaper, fordeler)

I MAM kan du bruke:

- Attributter
- Egenskaper
- Fordeler

For å utvikle merket kan du:

1. Endre på kundenes vurdering en an attributt (forbedre merket)
2. Endre kundenes vektlegging av en attributt
3. Legge til en ny attributt

Tabell B-1 Multiattributtoppsett for mobiltelefoner

	Hvor relevant?	Hvor dyktig er merket på denne egenskapen? <sup>1</sup>			
		Huffamei	Apple	Samsung	HTC
Veier lite	2	4	2	4	2
Rask prosessor	2	3	4	4	3
Batterilevetid	1	5	3	3	4
Godt kamera	2	2	3	4	3
Robust	2	3	2	4	3
God skjerm	2	3	4	4	3
Enkelt brukergrensesnitt	2	4	2	4	4
Åpent operativsystem	2	4	1	3	4
Eget økosystem	0	0	5	2	0
Totalt		51	40	57	48





### 3) Differensieringspunkter

# Mål-middel analyse

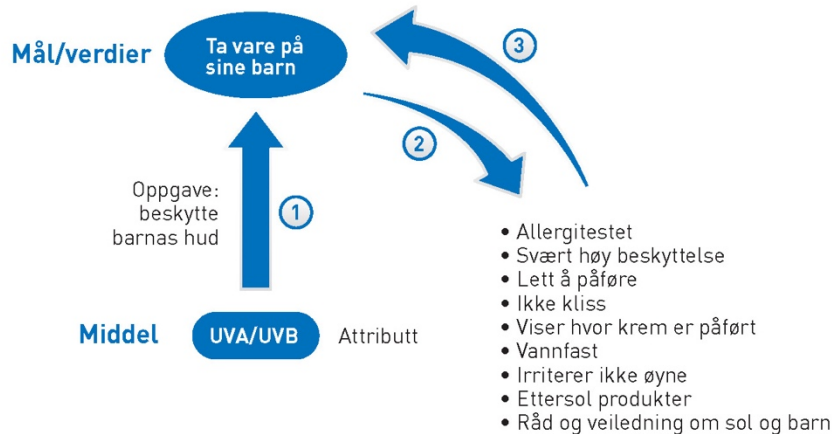
- Analyse av kundenes oppgaver, utfordringer og mål, samt prioritering av attributter identifiserer mulige retninger for å utvikle merket.
- **Kundene kan ikke få alt...** Merket kan ikke utvikles i alle retninger – da vil det fremstå som uklart.
- Du må identifisere det store, overliggende målet som er mest avgjørende for målgruppen – og utvikle merket konsistent i denne retningen over tid.
- Til dette arbeidet bruker du en mål-middel kjede – som brukes til å identifisere de overliggende verdiene som merket gir kundene.



### 3) Differensieringspunkter

# Mål-middel analyse

- Mål-middel kjede – brukes til å identifisere de overliggende verdiene som merket gir kundene.



Det kan være mange mål forbundet med det å bruke solkrem. For én målgruppe dreier dette målet seg om å ta vare på sine barn.

Når denne overliggende verdien er identifisert (1) – styrer den videreutvikling av merkets differensieringspunkter (2), som igjen skaper mer verdi for kundene (3)

Figur 11-26 Videreutvikle solkrem for barn

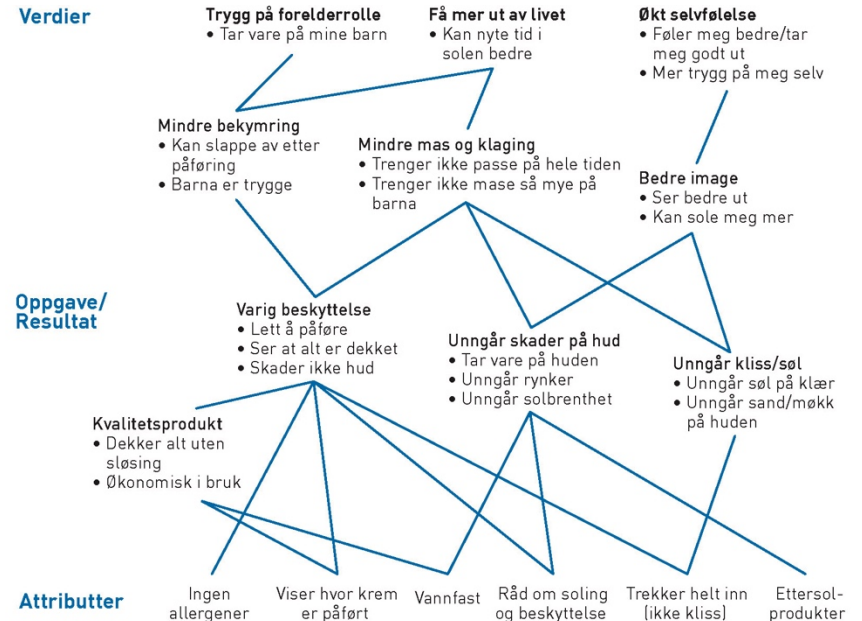


### 3) Differensieringspunkter

# Mål-middel analyse

- Mål-middel kjede – brukes til å identifisere de overliggende verdiene som merket gir kundene.

Men solkrem kan utvikles i flere retninger – du må velge hva som skal være viktig for din målgruppe



Figur 11-25 Laddering for solkrem

### 3) Differensieringspunkter

# Mål-middel analyse

*Multiattributtmodell* brukes til å identifisere mulig videreutvikling av merket

*Mål-middel kjede* – brukes til å identifisere de overliggende verdiene som merket gir kundene – for å styre videreutvikling av merket.

Alle disse merkene dekker i utgangspunktet samme behov.

Men de har vesentlig forskjellige attributter, egenskaper og fordeler; og oppfyller forskjellige verdier for kundene.

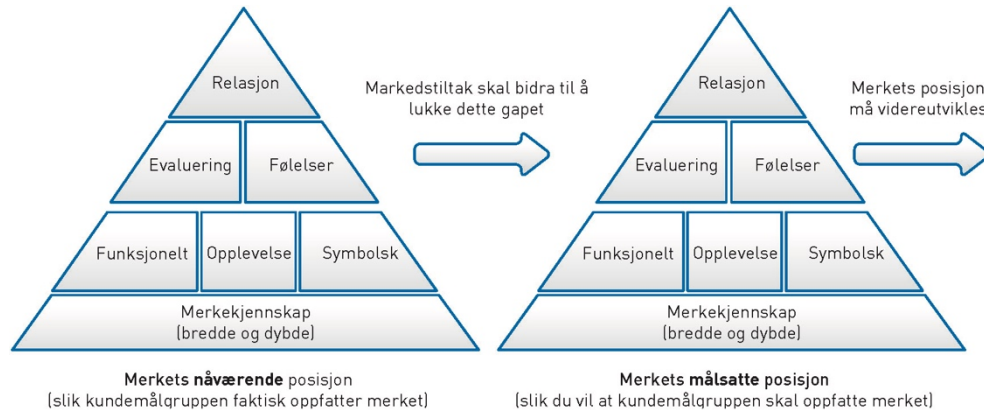


Figur 11-29 Det er mange preferanser innenfor samme behov



# 3. Merkepyramiden som strategisk verktøy

Merkets posisjon må kontinuerlig videreutvikles (ikke endres)



Figur 11-21 Merkepyramiden kan brukes som et planleggingsverktøy

Du må kontinuerlig bruke markedsprogrammet for å etablere merket i kundenes bevissthet

Du må kontinuerlig videreutvikle merket – for å øke verdien som merket tilfører kundene



# Oppsummering

- Du må velge en referanseramme for merket – og identifisere likhetspunktene i denne referanserammen
  - Valg av referanseramme bestemmer merkets konsept
- Du må forstå hvordan merket inngår i kundenes liv – deres oppgaver, utfordringer og mål – for å kunne videreutvikle differensieringspunkter
  - Merkets differensieringspunkter må videreutvikles slik at merket skaper mer verdi for kundene
- Den overliggende verdien som merket skaper for målgruppen må identifiseres når differensieringspunkter skal utvikles slik at merkets posisjon holdes tydelig og konsistent

