



I gennem snart mange år har vi fået tudet ørerne fulde af de udfordringer, som globaliseringen skaber. Det var bare om at stå på udviklingen, hvis ikke man ville efterlades på et sidespor i en stillestående stationsby. I dag ved vi, at selv i små stationsbyer i det mørkeste Jylland står man midt i globaliseringen. Brand Base vil i dette efterår gå ind i denne problematik og se på, hvordan branding bliver påvirket af globaliseringsudfordringen.

# GLOKALISERING

## AF BRANDING

Udfordringen betyder, at virksomheder i deres brandstrategi må tænke både den lokale sammenhæng og den globale konkurrence sammen, selv for nok så lokalt et brand. Det globale og det lokale er ikke længere to adskilte størrelser. Der er sket en sammensmeltning af de to fænomener, så udviklingen på markedet i dag bedst betegnes som en *glokalisering*. De globale brands er med til at skabe kulturen i dag, som det var tilfældet med det globale café- og kaffebrand Starbucks. Først skabte Starbucks cafékulturen i USA, og i dag er de med til at ændre på café- og kaffekulturen i ethvert nyt land, de går ind i.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at globaliseringen ikke kun er de globale mærkevarers udradering af de lokale mærker. Udviklingen går også den anden vej. I dette nummer af Brand Base News fortæller vi historien om det tyrkiske denimmærke Mavi, der har formået at få stor succes med salg af relativt dyre cowboybukser i USA. Det er således ikke længere entydigt, hvad der er lokale og globale brands - det hele er ved at blive *glokaliseret*. Et rasende spændende fænomen med mange aspekter - som du i øvrigt kan høre meget mere om på vores efterårs-konference d. 9. november med temaet "Global og lokal branding - i oplevelsesøkonomien".

God læselyst.

  
Per Østergaard

*Brand Base er et forskningsprojekt ved Syddansk Universitet, der forener teoretisk viden om brands og branding med praktiske erfaringer fra dansk og udenlandsk erhvervsliv. Initiativet har samlet mere end 45 virksomheder i et interessenetværk, hvor inspiration og kompetenceudvikling går hånd i hånd.*

*Brand Base News udgives af Brand Base ved Syddansk Universitet. Nyhedsmagasinet udkommer 4 gange årligt. Magasinet kan - med kildeangivelse - frit citeres. Redaktion: Søren Askegaard (ansvh.) tlf. 6550 3255, aske@sam.sdu.dk, Lone Granzow Andersen tlf. 6550 3122, lga@brandbase.dk*

*En række af medlemmerne i Brand Base News yder et særligt bidrag til magasinet, da de hjælper med papir, tryk, foto og layout. Bureauerne skiftes til at designe magasinet layout. BrandBase skylder dem alle en stor tak for deres hjælp.*

*Tryk : Clausen Offset. Papir : Dalum Papir. Foto : Mikkelsen & Co. Oplag : 3.000.  
Model : Louise Fechtenburg. Layout: Outhouse*

# STYRK DINE BRANDINGKOMPETENCER: BLIV MEDLEM AF BRAND BASE

Brand Base er til for dig. Du får faglig udvikling og et netværk af professionelle brandinteresserede. Et godt afsæt for moderne tænkere og udøvere af brands og branding.

Som medlem får du fire årlige nyhedsbreve, mulighed for at deltage i faglige konferencer, gå-hjem-møder, workshops og kurser og meget mere. Har du lyst til at blive en del af medlemsnetværket kan du tilmelde dig på [www.brandbase.dk](http://www.brandbase.dk). På siden kan du også læse mere om vores medlemspriser samt se vores aktuelle medlemsliste og aktivitetskalender.

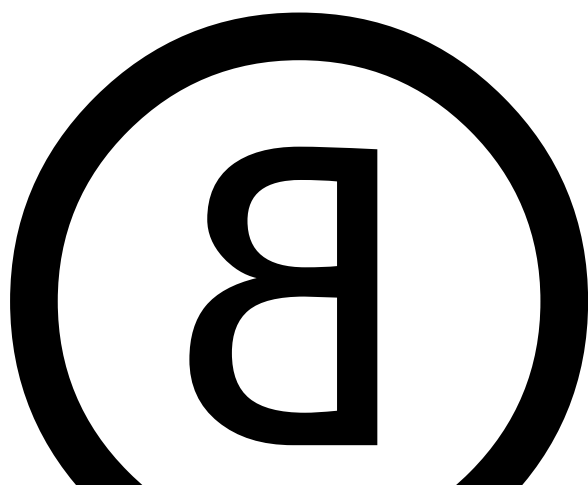
## FEJL HOS MASLOW!

I sidste nummer af Brand Base News havde der indsneget sig en fejl i én af vores artikler (den kvikke læser vil sikkert mene, at der findes flere). I artiklen "Teorien på hovedet" fik vi selv vendt op og ned på teksten i Maslow's berømte og berygtede behovspyramide. Det korrekte tekstindhold i trekanten ser således ud: Fysiologi, Selvrealisering, Anseelse, Tilhørsforhold, Sikkerhed. Hermed opklaret!

## DEBAT

Har du en mening om artiklerne i Brand Base News, er du velkommen til at give den til kende. Vi er altid modtagelige for kritiske kommentarer og konstruktive idéer.

Send en mail til skribenterne - deres adresser står i artiklerne - eller skriv til [info@brandbase.dk](mailto:info@brandbase.dk).

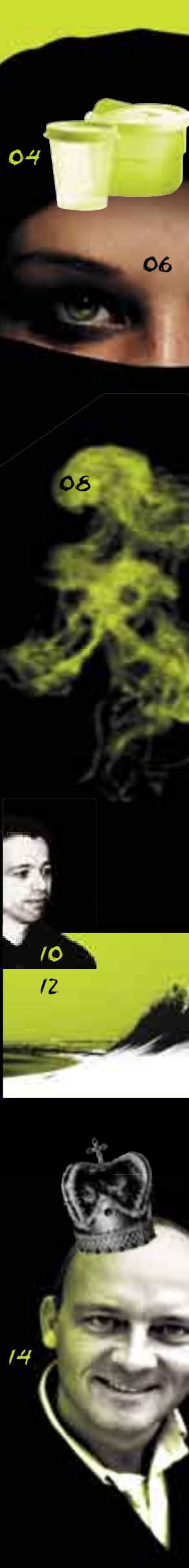


BRAND®ASE

VÆRKSTED FOR STUDIER I SYMBOLØKONOMI

• Brand Base • Syddansk Universitet  
• Campusvej 55 • DK-5230 Odense M  
• +45 65503122 • [info@brandbase.dk](mailto:info@brandbase.dk)

ISSN 1603-5909



# FORBRUGER- INVOLVERING I BRANDS - RETORIK ELLER REALITET?



Af Peter Kjærbye, cand. merc., 2003,  
fra Institut for Marketing, SDU

*Diskursen omkring branding har gennem de senere år oplevet en markant ændring af fokus, hvor forbrugeren i stigende grad accepteres som individuel betydningskaber. Fra at opfatte brands som en logisk opbygget konstruktion defineret af producentens markedsbaserede retorik, inddrages nu i højere grad individets personlige forbrugshandlinger som et vigtigt element i betydningskabelsen. Men er forbrugeren i realiteten involveret i dette spil med symbolik?*

En kendt jazzmusiker udtalte engang, hvordan en god musikalsk solo består af 99% logik og 1% magi. Gennem mange år kunne man overføre denne tankegang til debatten omkring branding. Her var det overvejende fokus rettet mod brands som værende en logisk opbygget konstruktion med en brand manager som ene-vældig kreatør og forbrugeren som logisk ræsonnerende modtager. Magien i form af individets subjektive betydningskabelse blev i høj grad ignoreret. Videnskaben har gennem de senere år oplevet markante ændringer, hvor igennem netop den subjektivt skabte magi er kommet i centrum frem for det logiske ræsonnement. Gennem kvalitative studier søger man

nu at forstå brandets funktion fra forbrugers perspektiv, hvilket bør ses som en velkommen nuancering af den hidtidige debat. På baggrund af denne ændring af perspektiv står videnskaben nu overfor at skulle reevaluere flere brandrelaterede konstruktioner, som hidtil har været diskuteret indenfor et traditionelt og positivistisk orienteret paradigme, herunder involveringsbegrebet.

## INVOLVERINGSBEGREBET FØR OG NU

Netop involveringsbegrebet udgør et helt grundlæggende element i forhold til det forbrugorienterede brandingparadigme. Såfremt for-

brugeren placeres i centrum for den symbolske betydningskabelse, kræves i sagens natur én eller anden form for aktiv deltagelse fra dens side. Set ud fra et rent kvantitativt synspunkt har den videnskabelige debat heller ikke manglet fokus på dette område. Gennemgår man imidlertid den omfattende litteratur, der i tidens løb har behandlet involveringsbegrebet, opdager man hurtigt visse gennemgående træk, som ligger langt fra en forbrugorienteret tilgang.

*Man kunne have den formodning, at involvering er blevet et regulært skældsord, som sætter forskeren i bås med traditionel og positivistisk orienteret forskning.*



Hovedpunkterne i den traditionelle involveringsdebat kan skitses som:

- en kvantificerbar konstruktion som værende enten høj eller lav
- en købsrelateret konstruktion upåvirket af den senere forbrugsakt
- forbrugerens logiske evaluering af producentens overtalende kommunikation

Med andre ord har man ikke taget hensyn til forbrugerens individuelle livssituation, hvorimod man har forsøgt at definere involvering entydigt på tværs af specifikke tilfælde. Det er imidlertid karakteristisk, at man aldrig opnåede konsensus vedrørende definition, hvorfor den traditionelle involveringsdiskussion med tiden forstummede.

I dag støder man sjældent på videnskabelige artikler, hvori ordet forbrugerinvolvering indgår. Man kunne have den formodning, at involvering er blevet et regulært skældsord, som sætter forskeren i bås med traditionel og positivt orienteret forskning. Imidlertid kan man argumentere for, at størstedelen af nutidens kvalitative studier, om end indirekte, netop omhandler forbrugerinvolvering i brands. I den forbindelse kan nævnes studier vedrørende subkulturer, brand communities og sociale events med specifikke brands i centrum. Indenfor hvert deres område indeholder sådanne studier værdifuld viden. På den anden side mangler der stadig empirisk dokumentation vedrørende helt almindelige forbrugeres involvering i brands, hvor begrebet almindelig refererer til en konform adfærd set i henhold til alment accepterede sociale og kulturelle strukturer. Endvidere eksisterer der kun meget få danske undersøgelser vedrørende forbrugerinvolvering. Et velkendt fænomen indenfor især amerikansk forskning er netop, at forbrugers involvering ofte tages for givet (Coulter, Price and Feick, 2003; 31), hvilket næppe er videnskabeligt forsvarligt at overføre på danske forbrugere uden empirisk dokumentation.

## EN KVALITATIV TILGANG TIL FORBRUGERINVOLVERING

Disse overvejelser lå til grund for mit valg af specialeemne på cand.merc.-studiet i form af forbrugerinvolvering i brands. Ud fra ønsket om at anlægge et forbrugerorienteret perspektiv, blev relationskonceptet (Fournier, 1998) anvendt som forståelsesramme for den empiriske analyse. Herigennem udgøres involveringselementet af forbrugerens lyst til at danne relationer til det enkelte brand; relationer som

eksisterer i kraft af deres afledte betydninger med værdi for forbrugeren. Med andre ord omhandler involveringselementet relationens afledte betydninger frem for selve brandets betydningsdannelse per se. Gennem aktive, forbrugerrelaterede handlinger må individet kontinuerligt vurdere relationens værdi ud fra dens evne til at bidrage med personligt relevante betydninger. Hermed ses involvering som værende rettet mod forbrugers eget liv, hvortil brands fungerer som redskaber gennem deres relationelt afledte betydninger.

På baggrund af kvalitative interviews kombineret med projektive teknikker blev relationskonceptet empirisk understøttet som udgørende et velegnet begrebsapparat til forståelse af forbrugers mulige involvering i brands; en involvering placeret indenfor en kontekst af personlige livstemaer og opgaver. Flere af respondenterne fremkom således med fortællinger, hvor anvendelsen af specifikke brands blev kædet sammen med livets forskellige faser. Som eksempel kan nævnes én af undersøgelsens deltagere, for hvem valget af forskellige bilmærker gennem livet illustrerede overgangen fra ungdommens søgen efter fart og spænding til alderdommens vægtning af tryghed og komfort.

*Med andre ord omhandler involveringselementet relationens afledte betydninger frem for selve brandets betydningsdannelse per se.*

Omvendt understøttede empirien imidlertid samtidig en indledende skepsis overfor, hvorvidt man kategorisk bør antage forbrugers involvering i brands. På trods af en overordnet interesse i forbrugerrelaterede aspekter, gav én af undersøgelsens yngre respondenter således udtryk for en decideret negativ holdning overfor branding som fænomen. Herigennem blev involvering sidestillet med forbrugers som værende fantasiløs og styret af markedets diktat. Mere generelt var det et absolut fåtal af respondenterne fortællinger, der umiddelbart kunne relateres til brands som udgørende vigtige elementer af deres dagligdag. Med ganske få undtagelser fremstod valget af bestemte brands nærmere som vanetænkning frem for som proaktiv involvering i egen livssituation. I modsætning til flere studier af udenlandsk oprindelse fremkom der ikke i samme grad lidenskabelige fortællinger med brandet som hovedperson. På den måde understøttedes én af forskningens grundlæggende bidragsydere, nemlig Holt (2002) og hans grundlæggende skepsis overfor, hvorvidt forbrugers overho-

*I modsætning til flere studier af udenlandsk oprindelse fremkom der ikke i samme grad lidenskabelige fortællinger med brandet som hovedperson.*

vedet har tid og lyst til at følge teoriens idealer omhandlede en kunstnerisk jonglering med symbolsk betydning og kontinuerlig identitetsskabelse.

## NØDVENDIGHEDEN AF FREMTIDIG FORSKNING

Kvalitativ forskning af denne art kan have den ulempe, at resultaterne er svære at overføre til praksis. Inddragelse af den subjektive forbruger medfører, at man ikke længere kan opstille ensrettede kommunikationsteoretiske modeller over brandets skabelse. Inddrager man samtidig spørgsmålet om, hvorvidt forbrugers overhovedet er involveret, kompliceres marketingfunktionen pludselig i høj grad, hvor det enkelte tilfælde må vurderes i forhold til forbrugers opfattelse af personlig relevans. Med andre ord gives der ikke længere færdige skabeloner til, hvordan man sikrer sig succes på markedets arena.

For at skabe et mere realistisk billede af forbrugers rolle i skabelsen af brands er det nødvendigt med yderligere forskning i, hvordan individet tilsyneladende kan unddrage sig involvering i et så allestedsnærværende fænomen som branding; vel at mærke uden at have i et socialt randområde af samfundet. Såfremt vi ikke er opmærksomme på sådanne tilfælde, risikeres en høj grad af selvbedrag indenfor videnskab såvel som praksis, hvor teori og realiteter bliver adskilt i uheldig grad.



### Litteratur:

- Coulter, Robin A., Linda L. Price og Lawrence Feick (2003), "Rethinking the Origin of Involvement and Brand Commitment: Insights from Postsocialist Central Europe," *Journal of Consumer Research*, 30 (September), 151-169.
- Fournier, S. (1998), "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 24 (Marts), 343-373.
- Holt, D.B. (2002), "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding," *Journal of Consumer Research*, 29, nr. 1 (Juni), 70-90.

# MAVI JEANS

## - HISTORIEN OM ET TYRKISK GLOBALT BRAND

Af cand. merc. Cengiz Akandil og Erik S. Rasmussen, lektor, Institut for Marketing, SDU

*Finansielle kriser og svære forhandlinger med EU er ofte det, mange normalt forbinder med Tyrkiet - men sjældent et globalt brand. MAVI JEANS er et eksempel på, hvordan en virksomhed fra et udviklingsland med stor succes har udviklet sig fra at være en almindelig underleverandør til at blive et internationalt anerkendt brand.*

### ET BRANDS FØDSEL

MAVIs moderselskab Erak begyndte som underleverandør for internationale denimmærker tilbage i 1980'erne. Det var dengang, hvor produktionen af tøj flyttede til billigere produktionslande, som f.eks. Tyrkiet, på grund af den stigende internationale konkurrence. I 1991 forudså ledelsen af Erak dog, at forbrugernes stigende mærkeloyalitet og konkurrencen fra andre lande ville gøre det svært at fortsætte som en forholdsvis anonym underleverandør. Som et modtræk skabte man derfor mærket MAVI, som betyder blå på tyrkisk.

I begyndelsen af 1990'erne arbejdede stort set alle tyrkiske tøjproducenter med kopier af de udenlandske mærker. MAVI valgte at gå den modsatte vej og introducerede produkter tilpasset den typiske tyrkiske krop og med en langt større variation i størrelse og længde. Samtidig indførte de i produktionen meget effektive systemer til kvalitetskontrol, hvor målet var aldrig at sende produkter ud med fejl.

UDVIKLING HOS MAVI	1991	2001
Antal salgssteder i Tyrkiet	2	520
Antal salgssteder internationalt	0	3220
Antal produkter solgt pr. år	350.000	6.520.000
Antal ansatte	400	2685
Produktionsareal	1.000m <sup>2</sup>	75.000 m <sup>2</sup>

Fem år efter etableringen af MAVI havde virksomheden opnået en position i Tyrkiet som markedsleder med en solid placering foran samtlige internationale mærker. Dette gjorde det muligt for MAVI at opføre en ny fabrik og forøge produktionskapaciteten væsentligt. Med en investering på 20 millioner US\$ fik MAVI således adgang til den nyeste teknologi og sikrede samtidig en effektivisering af og høj kvalitet i produktionen. Men virksomheden blev også nødt til at ekspandere internationalt for at sikre de nødvendige indtægter til finansiering af deres kostbare investering.

### DE FØRSTE SKRIDT MOD ET GLOBALT BRAND

Som det første skridt i målet mod et globalt brand, valgte Mavi at etablere sig i USA. Denim er ét af de produkter, der oftest associeres med USA, og cirka halvdelen af verdensmarkedet befinder sig i staterne. MAVI North America blev derfor grundlagt i 1996. Strategien i USA var en fortsættelse af strategien fra Tyrkiet - en tilpasning af produkterne til de unges præferencer og specifikke størrelser. MAVI begyndte et samarbejde med internationale designere for at tilpasse produkterne til det amerikanske marked. I den sammenhæng viste den højt teknologiske produktion sig at være yderst værdifuld, idet firmaet med kort varsel kunne tilpasse produktionen til nye modeller og behov. Tilpasning af modeller og produktion til kundernes behov var endda snart et så centralt element, at det blev afspejlet i firmaets pay-off: "MAVI fits".

Den største opgave for MAVI i USA var at få forberedt den nødvendige infrastruktur, således at firmaet kunne få produkterne ud til kunderne. Og dette førte de begyndte en egentlig

*Mavi jeans venligst udlånt af Sgt. Peppers i Odense*



markedsreklame. Denne strategi krævede stor tålmodighed og et langsigtet perspektiv, men i det lange løb viste den sig at være et yderst klogt træk.

## DEN AMERIKANSKE ETABLERING

I begyndelsen valgte MAVI at være repræsenteret i små specialiserede butikker med et stort udvalg i denim i stedet for en placering i de store kædebutikker. Målet var, at forbrugere skulle se MAVI som et ægte denimmærke, og ikke som én blandt mange producenter af stort set ens jeans. De etablerede en butik i det fashionable SoHo distrikt i New York, hvor både de unge designere havde hjemme, og hvor huslejen var til at betale. Formålet med butikken var primært at fungere som et udstillingsvindue, hvor virksomheden kunne kommunikere med de toneangivende forbrugere i sit segment. Dette lykkedes så godt, at de fik forskellige kendte personer til at besøge butikken og gå i MAVI jeans - således sås både Chelsea Clinton, Geri Halliwell, og Cher i deres jeans.

MAVI ønskede fra starten at skabe sig en position som et kvalitets- og modeorienteret internationalt brand. De lagde sig derfor også højt i prisskalaen i stedet for, som de fleste nye producenter, at forsøge at komme ind ved at tilbyde lave priser. Valg af distributionskanaler blev også tilpasset denne strategi. Således afviste virksomheden en stor ordre fra en kæde, kendt for rabatter, kuponer og tilbud, fordi de ikke ønskede at blive associeret med dette image. I stedet sagde de ja til salg hos f.eks. Bloomingdale's og Nordstrom, da disse passede perfekt til virksomhedens ønskede image og strategi. I år 2000 var MAVI nået op på mere end 1500 salgssteder i USA og Canada, og arbejdede med at etablere sine egne distributionskanaler.

I 2001, efter fem år på det nordamerikanske marked, valgte MAVI at søsætte deres første amerikanske annonceringskampagne. "Made in Maviland" blev navnet på kampagnen, som primært handler om to unge mennesker, der leder efter et imaginært denimland, og som finder hvad de søger efter hos MAVI. Reklamen blev vist på kanaler som MTV, E og Style samt på udendørs billboards på centrale steder i de vigtigste amerikanske byer.

## EN NY STRATEGI

MAVI havde også held til at bruge sit hjemland

Tyrkiet i markedsføringen. I 1998 ændrede de logoet til en blå halvmåne og en blå stjerne over en hvid baggrund - med det blå udført som denim. Dette nye logo skulle symbolisere det tyrkiske flag sammen med MAVI (blå) som mærket og denim som produktet. Virksomheden lancerede samtidig en reklamekampagne i Tyrkiet som havde udgangspunkt i den amerikanske succes. Temaer som "These Turks are being too much" og "We have gone too far" var populære og blev på kort tid dagligdags udtryk i Tyrkiet. Temaerne var og er dog på ingen måde overdrevne. MAVI er nu i gang med en større ekspansion i både Europa, Fjernøsten og Australien. Samtidig er virksomheden også begyndt at arbejde med en ny markedsføringsstrategi, der skal kombinere mærket med en social bevidsthed - bl.a. med en præsentation på hjemmesiden af sigøjnernes problemer i hjemlandet.

## HVORDAN VAR DET MULIGT?

Hvordan kunne en forholdsvis lille, traditionel tyrkisk tekstilvirksomhed udvikle sig til en markedsledende position i Tyrkiet og dernæst til at blive ét af de førende brands i USA - og så indenfor områder som jeans og denim, hvor der i forvejen er en række meget stærke globale brands og tillige en meget hård konkurrence?

Man kan starte med at se på, hvad MAVI ikke havde af ressourcer. MAVI havde ingen internationale erfaringer og intet internationalt netværk tilbage i 1991, da virksomheden lagde ud. Man havde erfaring med produktion af tøj, men kun som underleverandør og ikke som et selvstændigt brand. Årsagerne til, at det lykkedes at komme udenom disse mangler skal derfor ses ud fra andre sammenhænge.

Først og fremmest er succesen blevet til på baggrund af en meget velforberedt marketingstrategi og dertil ikke mindst den globale vision, som var led i strategien fra den spæde start. Dette gjorde blandt andet, at man fra dag 1 kunne tiltrække de rette ansatte og arbejde mod at opbygge en international erfaring i virksomheden.

Derudover havde grundlæggeren et netværk af nære familierelationer, som kunne bruges til at skabe fundamentet for en solid virksomhed. Sønnen, som blev leder af den amerikanske afdeling, var uddannet i USA og havde boet i New York i en del år, før MAVI påbegyndte sine

amerikanske aktiviteter. Han kunne derfor fungere som brobygger mellem det tyrkiske selskab og det amerikanske marked. Hans datter havde stor erfaring indenfor design, og var indstillet på, at MAVI skulle opbygge sit eget design med hjælp fra internationale designere. Hun fungerede som brobygger til den internationale designverden.

Til sidst er det også værd at bemærke at, at ledelsen hos MAVI ikke bestod af personer, som var tilfredse med de små sejre. Da de først var blevet markedsledere på det hjemlige marked, fortsatte de mod det største af alle denimmarkeder - det amerikanske. Selvtilliden hos ledelsen har da også afspejlet sig tydeligt i brandets opbygning og markedsføring, idet virksomheden konstant har søgt at vise, at de er blandt de bedste.

Casen MAVI viser, at en mindre virksomhed fra et udviklingsland sagtens kan være i stand til at etablere et internationalt brand - også selvom virksomheden har begrænsede ressourcer og kun få internationale kontakter. Det vigtigste er, at man fra begyndelsen etablerer en klar strategi med en international vision om, hvor man vil hen.

### Litteratur:

- Mavi Jeans. 2001. Mavi 10, from Istanbul to New York. Mavi Jeans Publication.
- Time Europe Magazine, March 3, 2003. "Making the Perfect Fit". Time, Europe Edition.

### Note:

- Cengiz Akandil er uddannet fra Bogazici University i Tyrkiet med specialisering i management. Efter endt studie arbejdede han som aktiehandler i Istanbul i to år. Kom til SDU for at læse International Management, hvorfra han blev færdig i september 2004. Skrev speciale om internationalisering af tyrkiske tekstilvirksomheder, hvoraf MAVI var en af de beskrevne virksomheder. Hans forskningsinteresse retter sig mod branding hos Born Global virksomheder. Han fortsætter nu videreuddannelse i Schweiz og i USA.

Hvis du vil vide mere om de globale, tyrkiske jeans,

så klik ind på adressen [www.mavi.com](http://www.mavi.com)  
[www.mavi.com](http://www.mavi.com)

era@sam.sdu.dk  
cers@sam.sdu.dk  
cengizakandil@yahoo.com  
cengizakandil@yahoo.com



# LOKAL OG GLOBAL BRANDING

KONFERENCE OM OPLEVELSESØKONOMI D. 10. NOVEMBER 2004



På Brand Base konferencen kan du blive klogere på oplevelsesøkonomiens indhold, samt få at vide, hvordan din virksomhed skal agere under påvirkning af den lokale og globale branding. På konferencen vil oplægsholderne komme med deres bud på fænomenet samt illustrere - ud fra case-beskrivelser og teoretiske oplæg - hvad virksomhederne skal holde sig for øje, når de agerer i oplevelsesøkonomiens brandunivers.

I pausen fylder vi lokalerne med friskbrygget Senseo kaffe og tyk vandpiberøg - og inviterer dig på nye oplevelser!

Pausen er ventligst sponsoreret af Merrild Kaffe A/S og Mac Baren Tobacco Company.

oplægsholdere:

## GLOKAL BRANDING



v/adjunkt Dannie Kjeldgaard,  
Institut for Marketing, SDU

Dannie Kjeldgaard vil diskutere branding i lyset af globaliseringen. Globaliseringen kan tydes som et spil i mellem det globale og det lokale, og Dannie Kjeldgaard vil se på, hvordan dette er med til at sætte nye betingelser for branding og brands. De nye betingelser gør, at brands bliver tilegnet af forbrugeren i lokale kulturelle sammenhænge, hvilket pludselig giver brandet en helt anden identitet end den tiltænkte. Samtidig må lokale brands eksistere på nye vilkår, idet globale brands og markedsudviklinger omdefinerer, hvad det lokale betyder for os. Globaliseringen betyder også, at nye markedsmuligheder opstår på tværs af geografiske og kulturelle skel, således at selv tilsyneladende lokale brands har en global appel. Og endelig betyder glokaliseringen, at nye alternativer til de globale brands opstår som modstand mod disses massive tilstedeværelse i det globale marked.

## CASE : HISTORIEN OM MAC BARENS VANDPIBESALG



v/marketingchef Erik Mønster,  
Mac Baren Tobacco Company

Erik Mønster vil, med udgangspunkt i Mac Baren Tobacco Companys introduktion af vandpibetobak og vandpiber, give et bud på, hvordan det lykkedes for en mindre producent af tobaksvarer at skabe en platform på en lang række geografiske markeder i et nyt produktsegment. Og vel at mærke indenfor et produktområde, hvor succesfaktorerne er væsentligt anderledes end for virksomhedens traditionelle produkter. Brugssituationen for vandpibetobak er således meget forskellig fra f.eks. pibetobak, og ikke mindst knytter brugen af vandpibetobak sig til en helt anden social situ-

# - / OPLEVELSESØKONOMIEN

ation for brugerne. Hvordan kan det i det derfor gå til, at det lykkedes for en mindre fynsk virksomhed at etablere sig indenfor et produktområde, som er nært forbundet med Mellemøsten, og som ikke har udbredte traditioner i bl.a. Vesteuropa?

## THE STARBUCKS BRANDSCAPE and consumers' (anti-corporate) experiences of glocalization



v/professor Craig Thompson,  
University of Wisconsin - Madison, USA

Med udgangspunkt i kaffevirksomheden Starbucks Coffee - et ikon i oplevelsesøkonomien - vil forbrugerforskeren Craig Thompson indvie os i den forunderlige verden om oplevelsesøkonomi. I hans analyse af Starbucks Coffee illustreres det, hvordan et globalt brand opfattes lokalt, med den lokale café som eksempel. Det vises, hvordan kunderne på den lokale café, hvoraf mange er anti-Starbucks, glemmer, at det er Starbucks, der har skabt den kaffe- og cafékultur i USA, som disse kunder værdsætter! Eksemplet med Starbucks viser, at globale brands kan skabe forretningsmuligheder for lokale virksomheder, som disse ikke selv kunne have skabt! Det vil blive fremvist, hvilke muligheder og begrænsninger der er i globale brands ageren på lokale markeder, og hvilke muligheder dette skaber for lokale virksomheder.

*Craig Thompsons oplæg foregår på engelsk. Se andetsteds i magasinet for nærmere introduktion af Craig Thompsons forfatterskab.*

## PROGRAM

- 09.00 INTRODUCTION  
v/professor Søren Askegaard, Inst. for Marketing, SDU
- 09.15 GLOBAL BRANDING  
v/adjunkt Dannie Kjeldgaard, Inst. for Marketing, SDU
- 09.45 CASE : HISTORIEN OM  
MAC BARENS VANDPIBESALG  
v/marketingschef Erik Mønster, Mac Baren
- 10.15 PAUSE  
Oplevelsespause med friskbrygget Senseo kaffe og tyk vandpiberøg...
- 10.45 THE STARBUCKS BRANDSCAPE  
and consumers' (anti-corporate)  
experiences of glocalization  
v/professor Craig Thompson, University of Wisconsin,  
Madison, USA
- 11.45 AFSLUTNING  
v/professor Søren Askegaard, SDU
- 12.00 TAK FOR DENNE GANG

**JA TAK**, jeg vil gerne deltage i Brand Base-konferencen  
"Lokal og global branding - i oplevelsesøkonomien"

Adresse : .....

Postnr./by : .....

Tlf. : .....

Navn : .....

e-mail : .....

Navn : .....

e-mail : .....

Navn : .....

e-mail : .....

Send, fax eller mail din tilmelding til : Brand Base, Inst. for Marketing, SDU,  
Campusvej 55, 5230 Odense M, tlf. 6550 3122, fax. 6615 5129, info@brandbase.dk.

## PRAKTISKE OPLYSNINGER

**Tid** : Onsdag d. 10. november 2004 kl. 9.00 - 12.00.

**Sted** : Syddansk Universitet Odense,  
hovedindgang, lokale 100,  
Campusvej 55, 5230 Odense M.

**Pris** : Gratis for medlemmer af Brand Base (op til 3 pers.)  
2.000 kr. for øvrige gæster.

**Rabat** : Ved 2 to eller flere samtidige tilmeldinger fra  
samme virksomhed opnås 25% rabat på det samlede beløb.

**Tilmelding** : Du kan tilmelde dig ved henvendelse til  
info@brandbase.dk eller på telefon 6550 3122  
- senest d. 4. november 2004.

**Yderligere oplysninger** : Lone Granzow Andersen,  
telefon 6550 3122.



# GRUNDLAGET FOR STUDIER I OPLEVELSESØKONOMI

Af Per Østergaard, lektor, Institut for Marketing, SDU

*Craig Thompson udviklede for 15 år siden det teoretiske og metodiske grundlag for studiet af oplevelsesøkonomien, og det på et tidspunkt hvor dette fænomen endnu ikke var opdaget. Han har siden præget forbrugerforskningen mere end nogen anden med en lind strøm af artikler i de mest prestigefyldte tidsskrifter. Artikler hvor de oprindelige idéer er blevet udfoldet inden for mange forskellige områder.*

## I BEGYNDELSEN

I forbrugerforskningen var man tidligt opmærksom på, at forbrug er forbundet med oplevelser. Det var dog ikke et emne, man studerede nærmere, da det var vanskeligt at håndtere med de kvantitative metoder, man benyttede på det tidspunkt. Det var først i begyndelsen af 1980'erne, at man tog fat på at forske i dette aspekt ved forbruget. Det skete i forbindelse med, at man introducerede anvendelsen af kvalitative metoder, også kaldet "the interpretive turn". Noget, der vakte voldsom modstand fra de etablerede forskere. Disse idéer til at benytte andre teorier og metoder i forbrugerforskningen udsprang af, at man i 1970'erne var begyndt at interessere sig for forbruget af besøg på museer, koncerter osv., institutioner der alle i den periode fik en interesse for markedsføring. Det viste sig vanskeligt at håndtere denne form for forbrug med de traditionelle teorier om forbrugeren som et rationelt og nyttemaksimerende individ, samt de deraf følgende kvantitative metoder. Forbrugerforskeren Hirschman og Holbrook (1982) skrev derfor artiklen: "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun". Denne artikel, (som senere er blevet en klassiker) er et opgør med den tidligere forskning, og en påpejning af at man må forlade ideen om forbrugeren som et rationelt væsen i økonomisk og psykologisk forstand. Der er dog primært tale om et manifest uden nærmere guidelines til hvordan denne nye form for forbrugerforskning skal udføres. Der er dog mange

som tager denne handske op, og Craig Thompson bliver den, som forfølger de oplevelsesmæssige aspekter ved forbruget.

## I TEORIEN

Craig Thompson publicerer sin første artikel i det prestigefyldte tidsskrift Journal of Consumer Research i 1989, og titlen var meget sigende: Putting Consumer Experience Back into Consumer Research. Heri påpegedes det, at oplevelser i forbindelse med forbrug ikke lader sig undersøge gennem traditionelle kvantitative markedsundersøgelser. I stedet foreslås det, at forbrugsoplevelser skal undersøges gennem dybdeinterview, hvor forbrugeren kan give udtryk for alle de aspekter ved omgivelserne, der er med til at frembringe en given oplevelse. Det er Thompsons pointe, at forbrugeren kun kan få en oplevelse, hvis det der opleves, ligger inden for en forståelsesramme, der allerede forefindes hos forbrugeren. For at kunne analysere forbruget af oplevelser må man derfor have teorier, der kan forklare, hvordan forbrugeren får en oplevelse, og teorier der kan give en udlægning af den kulturelle sammenhæng, hvori en oplevelse finder sted. Til det første benytter Thompson, det han kalder, en eksistentiel hermeneutisk tilgang, hvor forbrugeren ses som en person, der har som livsvilkår at fortolke den verden, man er i, og man benytter disse fortolkninger til at skabe mening med tilværelsen. Den enkelte forbruger fremkommer dog ikke med en tilfældig eller individuel fortolkning. I den kulturelle sammenhæng, forbrugeren indgår i, er der altid nogle strukturelle betingelser, der afgør hvad den enkelte kan tænke sig. Man er selvfølgelig ikke begrænset til kun at kunne tænke én ting, men mulighedsbetingelserne er begrænsede. Hvis man vil vide noget om forbruget af oplevelser, må man analysere de kulturelle sammenhænge, hvori oplevelsen skal erfares, og man skal undersøge, hvordan forbrugeren håndterer de betingelser, der er for oplevelser i en given sammenhæng.

## I VIRKELIGHEDEN

Craig Thompson har brugt disse, ofte meget abstrakte, teorier til en lang række meget konkrete analyser. I artiklen "The Lived Meaning of Free Choice" er det f.eks. undersøgelsen af

husmødres oplevelser af at være dem, der træffer beslutning for hele familiens forbrug i en lang række situationer. Dét, der umiddelbart ser ud til at være frit valg på alle hylder, viser sig at være underlagt en lang række begrænsninger og bekymringer. Skabt af familiens forventninger, men også af indkøbsbutikernes placering og udbud. Det er pointen, at indkøbsbutikkerne, gennem en grundigere forståelse af husmødrenes frustrationer, kunne skabe en sammenhæng, hvori der kunne opstå positive oplevelser. I det hele taget har husmødrene og deres oplevelse af at være forbrugere præget denne tidlige del af Thompsons forskning. Et andet eksempel på husmødrene som forbrugere findes i artiklen "Caring Consumers: Gendered Consumption Meanings and the Juggling Lifestyle" hvori der præsenteres en analyse af de vanskeligheder, husmødre har, i relation til kun at leve med én livsstil.

Forbrugernes oplevelser af det at forbruge modetøj bliver analyseret i artiklen "Speaking of Fashion". I denne forbindelse ser Thompson på oplevelsen ved køb og forbrug af modetøj, mens det i artiklen "Understanding the Socialized Body" analyseres, hvordan forbrugeren oplever det at skulle have ens egen krop til at passe ind i de idealer, som moden fordrer. I undersøgelseerne bliver det stadig tydeligere, at forbrugerne lægger vægt på de negative oplevelser som begrænsningerne i moden og deres egen krop skaber. I denne periode sker der en glidning i det teoretiske perspektiv hos Thompson, så han nu lægger vægt på en post-strukturalistisk tilgang præget af den franske kulturanalytiker Foucault. Helt i tråd med denne tankegang fokuseres der på, hvordan forbrugsmønstrene, og her specielt moden, bliver styret af interesser, der ofte ikke harmonerer med alle forbrugeres ønsker. De forbrugere, der ikke kan genkende sig selv i den gængse mode, vil forsøge at etablere forskellige former for modkultur. Thompson antyder, at der er megen viden at hente i studier af disse modekulturer. Det er en pointe hos Thompson, at til trods for at diverse modkulturer mener, at de er hinsides den almindelige forbrugskultur, så er de alligevel en integreret del af forbrugskulturen, blot som variation i forhold til det gængse.

## I DAG

Thompsons forskning er fortsat optaget af det dilemma, som forbrugerkulturen sætter os i: at

vi på den ene side er frie individer, der kan vælge stort set på alle hylder, og på den anden side, at vi ikke kan undslippe forbrugerkulturen, selv hvis vi ønsker det. Forbrugerkulturen er blevet til Kulturen i dag. Det er en realitet, vi alle må leve med, som det påpeges i hans artikel "Marketplace Mythology and Discourses of Power", hvor forbrugere af økologiske produkter gerne vil undgå det etablerede marked, men det er ikke muligt. For mange er det så svær en erkendelse, at de enten, som ovenfor, forsøger at etablere modkulturer, de anser for at være hinsides forbrugskulturen, eller for-

brugskulturen godtages umiddelbart og uproblematisk som vores kultur. I artiklen "Trying to Be Cosmopolitan" viser Thompson, hvordan der er et ønske hos en del mennesker, om at være kosmopolitter, som kan arbejde og bo hvor som helst på kloden. Dette liv resulterer i et skisma. Til trods for at forbrugerkulturen synes at være ens globalt set, så er oplevelserne ved forbruget forskellige i de enkelte kulturer. Kosmopolitten må overveje, om han skal lade sig integrere i en kultur og få en dybere oplevelse, med fare for, at det bliver vanskeligere at flytte et andet sted hen, eller om han kan leve med erkendelsen af ikke at få alle aspekter af oplevelserne med. Et uløseligt problem for kosmopolitten i oplevelsesøkonomiens tidsalder.

I Thompsons analyse af den globale kaffe og café-virksomhed Starbucks Coffee i artiklen "The Starbucks Brandscape and Consumers' (anti-Corporate) Experiences of Glocalization", ser vi et andet eksempel på forbrugskulturens dominerende rolle. En del af respondenterne i denne undersøgelse kunne ikke drømme om at gå på en Starbucks café. I stedet foretrækker de den lokale "non-brand" café. Disse forbrugere mener, at Starbucks caféen er en kunstig konstruktion skabt af smarte forretningsmænd, mens deres lokale café er autentisk. Det er her Thompsons pointe, at det var Starbucks, der skabte selve idéen om caféer i Amerika, og at de lokale caféer er skabt som et alternativ til Starbucks. Dermed er de lokale caféer lige så konstruerede som Starbucks, men som en modreaktion, der dog fortsat holder sig inden for Starbucks idéen om en café i amerikansk stil. Igen viser Thompson, at det ikke er muligt at

komme hinsides forbrugerkulturen - til trods for, at det er et ønske hos en del forbrugere.

## I ALT

Hos Thompson ser vi en udvikling, hvor han begyndte med at lave undersøgelser af lokale forbrugere og deres problemer med at håndtere forbrugskulturens såkaldte frie valg. Hans pointe var, at disse problemer skabte dårlige oplevelser i forbrugssituationen. Senere begyndte Thompson at interessere sig for, hvordan forbrugskulturens standardisering, som følge af den øgede globalisering, satte nogle begrænsninger for forbrugernes ønsker. Dette viste sig bl.a. som modreaktioner i forbindelse med forbruget af mode og modens fordring af bestemte kropsidealer. Til sidst har han analyseret det forhold, at forbrugerkulturen nu er så omfattende, at vi ikke kan undgå den. Globalisering af forbrugerkulturen har bevirket, at globale brands trænger ind i alle lokale kulturer. Og som i tilfældet med Starbucks kan globale brands være med til at udvikle nye lokale kulturelle trends som cafékulturen i Amerika. Det globale og det lokale er smeltet sammen til det lokale. En helt ny oplevelse!

*Det er Thompsons pointe, at forbrugeren kun kan få en oplevelse, hvis det der opleves, ligger inden for en forståelsesramme, der allerede forefindes hos forbrugeren.*

### Litteratur:

- Hirschman, Elizabeth C. & Morris B. Holbrook (1982), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun," *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, September, 132-140.
- Thompson Craig J., William B. Locander and Howard R. Pollio (1989), "Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology," *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, September, 133-146.
- Thompson Craig J., William B. Locander and Howard R. Pollio (1990), "The Lived Meaning of Free Choice: An Existential-Phenomenological Description of Everyday Consumer Experiences of Contemporary Married Women," *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, December, 346-361.
- Thompson, Craig J. and Elizabeth C. Hirschman (1995), "Understanding the Socialized Body: A Poststructuralist Analysis of Consumers' Self-Conceptions, Body Images, and Self-Care Practices," *Journal of Consumer Research*, Vol. 22 September, 139-153.
- Thompson Craig J. (1996), "Caring Consumers: Gendered Consumption Meanings and the Juggling Lifestyle," *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, March, 388-407.
- Thompson, Craig J. & Diana L. Haytko (1997), "Speaking of Fashion: Consumers' Uses of Fashion Discourses and the Appropriation of Countervailing Cultural Meanings," *Journal of Consumer Research*, Vol. 24 June, 15-42.
- Thompson, Craig J. & Siok Kuan Tambyah (1999), "Trying to Be Cosmopolitan," *Journal of Consumer Research*, Vol. 26, December, 214-241.
- Thompson, Craig J. (2004), "Marketplace Mythologies and Discourses of Power," *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, June, 162-180.
- Thompson, Craig J. (2005), "The Starbucks Brandscape and Consumers' (Anti-Corporate) Experiences of Glocalization," *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, March, (Forthcoming).

poe@sam.sdu.dk  
poe@sam.sdu.dk



# AT TÆNKE

**Dansk forskningsprojekt sætter fokus på, hvorledes FMCG-virksomheder udvikler nye produkter til lancering under en virksomheds brands. Tænk de brands eller produkter.**

For virksomheder som Procter & Gamble, Nestlé og Unilever står valget ved lancering af nye produkter enten at anvende et eksisterende - og indarbejdet - brand eller at udvikle og introducere et nyt brand. En dansk FMCG-virksomhed kan sjældent lancere nye brands. I bedste fald er det dyrt, i værste fald afviser forbrugerne og detailhandelen brandet, på trods af forsøgene på at overbevise dem om, at brandet er bedre - eller bare mindst så godt - som etablerede brands. Danske FMCG-virksomheder lancerer derfor oftest nye produkter under paraplyen af eksisterende brands. Når nye produkter lanceres under eksisterende brands, kan de lanceres som brand eller line extensions. Brand extensions er lancering af nye produkter under et etableret brand indenfor en virksomheds nye produktkategorier (f.eks. Mars Is), hvorimod line extensions er lancering af nye produkter under brandet indenfor eksisterende produktkategorier (f.eks. den 17. variant af marmelade). At introduktion af nye produkter som brand og line extensions er karakteristisk for Danske FMCG-virksomheders produktlanceringer vidner en lang række eksempler om. For eksempel lanceres nye

typer af forårsruller og nye færdigretter under Daloon brandet, Toms lancerer Gajol tyggegummi, Kohberg og Schulstad udvider til nye brødprodukter og Cocio er ikke længere 'blot' én slags kakaodrik.

Selv om praksis viser, at brand og line extensions dominerer FMCG-produktudvikling, så har forskere ikke fokuseret på dette område. Brandinglitteraturen fokuserer på de emotionelle aspekter af brandet i samarbejde med reklamebureauet, og der gøres ikke meget ud af, hvordan brand og line extensions rent faktisk bliver udviklet. Produktudviklingslitteraturen beskæftiger sig heller ikke med brand og line extensions, idet der fokuseres på udvikling af produkter.

Når praksis viser, at hovedparten af nye produkter lanceres som brand og line extensions, vækker det undren, hvorfor forskere ikke beskæftiger sig med, hvordan man rent faktisk udvikler brand og line extensions. Er det fordi udvikling af et brand og line extension blot er en afart af produktudvikling, som vi ikke behøver at beskæftige os med særskilt? Eller er det fordi brandinglitteraturen faktisk har ret, når

den får os til at fokusere på brandets emotionelle aspekter og ikke på produktet? Samtidig fokuserer litteraturen på stærke, internationale brands (enhver brand management lærebog med respekt for sig selv trækker trods alt på Coca-Cola, Virgin, Harley Davidson). Disse stærke brands er dog mere udtryk for 'brand heaven' end for ledelsesmæssige udfordringer for hovedparten af de brands, som rent faktisk er at finde på supermarkedets hylder.

I et forsøg på at 'lappe' på de mangler, som litteraturen lider under, beskæftiger denne artikel sig med danske FMCG-virksomheders faktiske ledelse af produktudviklingsprojekter, når de udvider eksisterende brands til at omfatte et nyt produkt. Artiklen trækker på et forskningsprojekt, som omhandler hvordan virksomhederne rent faktisk udvikler nye produkter, som skal lanceres under virksomhedens brand(s).

## STUDIETS METODE

Til forskningsprojektet er der brugt kvalitative metoder for at kunne beskrive og forklare, hvordan danske FMCG-virksomheder leder mærkeudvidende produktudviklingsprojekter. Virksomheder der svarer til følgende kriterier blev udvalgt til studiet:

- (1) Danske producenter af kortvarige forbrugsgoder (ikke brand heaven)
- (2) Brands med forbrugerkendskab og -præferencer (vi kender dem, og vi putter dem i indkøbsvognen i Bilka)

I virksomhederne er der lavet interviews med ansvarlige for ledelse af produktudviklingsprojekter (topledere og/eller marketingschefer). Derudover er både større og mindre virksomheder med. Selv om fødevarer fylder meget indenfor FMCG-kategorien, dækker undersøgelsen ikke blot fødevarer; tværtimod indgår andet end fødevarer også i undersøgelsen. I alt er der gennemført interviews i 14 virksomheder (bl.a. Arla, Carletti, Hatting, KiMs,

## GÅ-HJEM-MØDE

Hvis du vil vide mere om udfordringerne indenfor brand og line extensions, så mød op til Brand Base gå-hjem-møde d. 3. november hos Nørgård Mikkelsen fra kl. 17.00 - 19.00.

Adjunkt **Bodil Stilling Blichfeldt** vil fortælle om barrierer og potentialer i brand og line extension arbejdet samt komme med eksempler på ledelsesmæssige udfordringer deri. Hun får følgeskab af strategisk planner **Jan Skouenborg** fra Nørgård Mikkelsen som med case-oplægget "Food planning - fra planning til implementering" vil fortælle, hvorledes brand og line extensions kan ses i sammenhæng med produktinnovation.

Nørgård Mikkelsen byder i forbindelse med mødet på en sandwich og vand/løl.  
Mødet er gratis for medlemmer af Brand Base. Ikke-medlemmer 250 kr. Ingen moms.

Begrænset antal pladser. Tilmeldingsfrist er d. 1. november 2004. Tilmeld dig hos [info@brandbase.dk](mailto:info@brandbase.dk).

Adresse : Nørgård Mikkelsen · Vandværksvej 18 · 5100 Odense C



# BRANDS ELLER EJ

Af adjunkt Bodil Stilling Blichfeldt, Institut for Miljø- og erhvervsøkonomi, Esbjerg, SDU.

House of Prince, Hjem-IS, Schulstad, Hatting, Haribo, Daloon og Svansø). Derudover er der lavet 12 supplerende ekspertinterviews med reklamebureauer og detaillister.

## TRE TYPER AF VIRKSOMHEDER

Det viste sig i løbet af projektet, at virksomhedernes tilgang til udvikling af brand og line extensions, i praksis, er forskellig: Nogle virksomheder vælger bevidst at tænke brands, mens andre tænker i produkter. Samtidig vælger de fleste virksomheder at udvikle line extensions, mens nogle få virksomheder også udvikler brand extensions. På basis af forskellighederne kan virksomhederne opdeles i de følgende grupper:

- (1) 'Productors' som udvikler line extensions og 'tænker' produkter
- (2) 'Safe players' som udvikler line extensions og 'tænker' brands
- (3) 'Risk equitors' som både udvikler brand og line extensions mens de 'tænker' brands

'Productors' er virksomheder, som 'tilfældigvis' har brands med forbrugerkendskab og præferencer (fordi virksomhedens brand har været på markedet i mange år). 'Productors' beskæftiger sig ikke med 'mærkevareledelse'. Og fordi de ikke 'tænker' eller 'leder' brands, er overvejelser omkring brandet ikke en del af, hvordan de udvikler nye produkter - selv om produkterne så siden lanceres som line extensions. I skarp kontrast til 'productors' tænker de 2 andre grupper meget i brands. Igennem årtier har 'safe players' opbygget stærke brands; brands som sætter grænser for, hvilke line extensions der udvikles og lanceres. 'Risk equitors' har alle tidligere været 'safe players', men nu er de nødsaget til at 'bringe' brandet ind i nye produktkategorier via brand extensions på trods af, at disse kan skade brandet. Primært tvinges 'risk equitors' til at udvide brand extensions, fordi væksten indenfor brandets produktkategorier simpelthen er for

ringe til at indfri deres målsætninger. Karakteristisk for 'productors' er, at udvikling af line extensions ofte sker i samarbejde med, eller for, detailhandelen. 'Safe players' samarbejder (helst) ikke med detailhandelen, når de udvikler line extensions. Og deres udvikling af line extensions er karakteriseret ved marketingafdelingens fravalg af brand extensions (der er vækstmuligheder indenfor eksisterende produktkategorier, så der er ingen grund til at risikere noget - og slet ikke brandet). 'Risk equiting' er den risikobetonede - og undtagelsesvis - udvikling og lancering af brand extensions, når væksten indenfor eksisterende produktkategorier ikke er 'nok'.

## TRE LEDELSESFORMER

Samlet tegner forskningsprojektet et billede af tre meget forskellige tilgange til ledelse af mærkeudvidende produktudvikling i danske FMCG-virksomheder og dermed også tre forskellige sæt af ledelsesmæssige udfordringer.

Roller, ledelsesmæssige udfordringer og derfor også ønskværdige kompetencer varierer på tværs af de tre virksomhedstyper. Marketingafdelingens opgaver varierer således også. En vigtig kompetence for marketingschefen er derfor evnen til at forstå og tilpasse sig til rammerne. God marketingledelse bliver at videreføre den brand- eller produktarv, som overtages efter tidligere generationer af marketingschefer. At administrationen af denne arv er vigtig, forstærkes af at marketingschefer (måske mere end andre ledere!) ofte søger nye udfordringer - og dermed andre brands. De nyansatte marketingschefer har imidlertid en svær op-gave, fordi de balancerer på en knivsæg, når de - enten for at markere deres ankomst eller for at styrke brandet - f.eks. udskifter reklamebureauet. Specielt leder deres balancegang ofte til, at de igangsætter nye strategier, som er mere radikale end topledelsen egentlig forventer eller ønsker.

Det centrale budskab i de danske FMCG-mærkevarevirksomheder er derfor: Sørg for at skabe bevidsthed og enighed om topledelsens og marketingschefen roller og ledelsesmæssige udfordringer. Skab denne bevidsthed ved først at klarlægge, om virksomheden 'tænker' brands eller produkter og om virksomheden tør og bør involvere sig i udvikling og lancering af brand extensions.

[bsb@sam.sdu.dk](mailto:bsb@sam.sdu.dk)  
[bsb@sam.sdu.dk](mailto:bsb@sam.sdu.dk)

## NYE PERSONER I BRAND BASE



Lone Granzow Andersen er d. 1. august rykket ind som daglig leder af Brand Base. Udover en fortid som underviser i Dansk Flygtningehjælp har Lone de seneste år arbejdet som kommunikationskonsulent hos rådgivningsbureauet COGITA, hvor hun primært har løst opgaver for offentlige organisationer. Lone Granzow Andersen er uddannet cand. mag. fra 1998 og har suppleret sin uddannelse med en række HD moduler i organisation samt en igangværende diplomuddannelse i informationsjournalistik. I Brand Base skal Lone primært arbejde med medlemskommunikation, forskningsformidling og netværksopbygning.

Erik S. Rasmussen er den sidste nye forsker i rækken tilknyttet Brand Base. Erik arbejder med forskning i virksomheders internationalisering og med Business to Business markedsføring. Det har bl.a. ført ham til studier af virksomheders branding på de industrielle markeder og deltagelse i analysen 'Superbrands' på B-to-B markeder i Danmark. Erik S. Rasmussen er cand. mag. i samfundsfag og kedet i Danmark. Erik S. Rasmussen er cand. mag. i samfundsfag og har i en mangeårig periode arbejdet som lektor ved Vestsjællands Handelshøjskole Center. Hans primære område er især arbejdet med metodeudvikling og -forståelse indenfor erhvervsøkonomien. Han er Ph.D. fra SDU fra 2001 på en afhandling om Born Globals - virksomheder, der er født internationale.

# BAG OM BRANDHOUSE

- EN SAMTALE OM REDSKABER OG ARBEJDSMETODER I BRANDPROCESSEN

Af Lone Granzow Andersen, daglig leder af Brand Base, Institut for Marketing, SDU

*Hvilke arbejdsmetoder læner bureauerne sig op ad, når de udvikler brandstrategier? Direktør Stiig Binggeli fra bureauet Brandhouse fortæller her, hvorledes de griber en brandingopgave an.*

Brandhouse har eksisteret siden 1991. I de første år under navnet Cosmos Communication, som en understregning af at tænke holistisk, altså i brandets og virksomhedens Cosmos. I 1998 tog bureauet navneskifte til Brandhouse, et navneskifte som også markerede starten på virksomhedens egen proces væk fra et traditionelt reklamebureau til en virksomhed, hvor brandudvikling og implementering af brandets værdier fylder lige så meget som den eksterne kommunikation. I de seneste år har virksomheden stået bag en række interessante og succesfulde brandprojekter i danske virksomheder. Brandprojekterne har alle haft et vidt forskelligt udkomme, men fællesnævneren for arbejdsprocessen har været dets rod i en række arbejdsredskaber og metoder - udviklet af Brandhouse.

I Brandhouse bruger I begrebet brand identity som udgangspunkt for en branding proces. Kan du forklare hvad I mener med begrebet, og hvordan I bruger det i jeres daglige arbejde?

● Brand identity er jo et Aaker begreb (se litteraturlisten, red.), men for os giver det mening at tale om identiteten som et mix af brandets personlighed og brandets løfte og mission. Jeg opfatter brand identity som den primære driver for især corporate brands. Det er brand identity, som driver relationen mellem kunderne og virksomheden eller brandet. Brand identity er kernen i opbygningen og kon-

solideringen af et mærke, en kerne som ledelsen hele tiden kan holde op som rettesnor for strategier og beslutninger. Det er fundamentet for arbejdet med forretningsudvikling og branding fremover.

Der er 2 vigtige processer at holde sig for øje i forløbet mod at skabe en brand identity. Først og fremmest handler det om at afdække og analysere mulige brand identities; her er det afgørende at tage højde for både eksterne og interne mærkerelationer, dvs. at inddrage både organisationens egen og forbrugernes opfattelse af mærket. Dernæst skal der træffes et valg, som sikrer den mest effektive vej til at etablere og implementere værdierne.

I benytter arketyper som et redskab i jeres brandprocesarbejde. Hvad forstår I ved arketyper og hvilket teoretisk fundament hviler jeres arketyper på?

● Arketypebegrebet stammer fra Carl Gustav Jung, som udviklede teorien om, at et fælles træk i sagn, religioner, historier og drømme gennem tiderne var de helteroller og karakterer, som vi alle kunne genkende. Det er rollemodeller, som enten motiverer os eller demotiverer os.

Siden har to amerikanske forskere videreført teorien og argumenterer for, at personligheden bag nogle af verdens stærkeste brands har samme karaktertræk som de klassiske arketyper.

Ideen til brugen af arketyperne kom for nogle år siden, da vi kom i kontakt med Carol Pearson og Margaret Mark i New York, under research for teoretiske modeller, som kunne rumme såvel forretningsstrategierne som vædiarbejdet. Vi har siden hen udviklet nogle

modeller til at bruge arketyperne i arbejdet med brand identity. For at få udbytte af arbejdet skal topledelsen deltage i udviklingen af brand identity, herunder valg og karakteristisk af den ønskede arketype. Dette sker naturligvis på baggrund af et grundigt forudliggende analysearbejde. Et eksempel har været vores arbejde med Berlingskes Nyhedsmagasinet, som vi besluttede skulle være det medie, som fremmede virkelysten og erhvervsmodet for danske ledere. Arketypemæssigt er det den klassiske helt, som tager denne rolle. Siden foråret ser vi den klare redaktionelle ændring. Væk er de meget negative, erhvervsfjendske artikler. Nu sættes der i højere grad fokus på succeserne, og hvordan de opnås.

Vi har således ikke selv udviklet selve karaktererne, dvs. arketyperne. Det arbejde må tilskrives førortaltale Jung og bl.a. en psykoanalytiker, som hedder Carol Pearson. Vi bruger de 12 grundkarakterer, med dets utal af varianter, som en platform. Det vi har udviklet og stadig udvikler, er redskaber til at bruge dem effektivt i brandarbejdet, både internt og eksternt.

Hvad betyder den akademiske og teoretiske forskning i relation til det daglige arbejde?

● Vores teoretiske arbejde læner sig meget op af Kapferer, Aaker, Leslie de Chernatony, Majken Schultz (se litteraturlisten, red.), og så har jeg haft en del samtaler og diskussioner med en engelsk professor, som hedder Gil McWilliam.

Forskningen på området er top vigtig. Jeg ser det som en del af vores rolle som rådgiver at holde os ajour og i kontakt med forskningen for at kunne formidle og oversætte resultaterne til de praktiske problemstillinger, vi møder hos vores kunder. Det er kun ganske få ledelser,



**Rebellen**  
Den revolutionære, vildmanden, den utilpassede

**Den uskyldige**  
Den naive, helgenagtige, romantiske

**Den omsorgsfulde**  
Helgenen, forælderen, supporteren

**Entertaineren**  
Hofnarren, trick-mageren, komikeren

**Eventyren**  
Den søgende, individualisten, antihelten

**Den reelle fyr**  
Den gode gamle dreng, hverdagsdanskere, realisten

**Kongen**  
Lederen, den ansvarlige borger, rollemodellen

som har mulighed for at holde sig opdateret, også på de nyeste branding teorier. Omvendt ser vi ofte lærestalterne mangle den praktiske feedback. En stor del af teoriarbejdet arbejder med cases som P&G, Nike eller GE, og det er selvfølgelig spændende, men samtidigt vanskeligt at overføre til dagligdagen hos eksempelvis Odense Marcipanfabrik eller Daloon.

I Brandhouse arbejder I med en "brandstairway", som kunderne kan gå ind på, alt efter udviklingstrin. Hvad er en "brandstairway" og hvad ligger der gemt i begrebet Intern implementering?

● "Brandstairway" er vores "idealtrappe", vores vej fra den basale research til brand evaluation. I hovedtræk bruger vi vores brandstairway som en procesbeskrivelse.

Intern implementering (som desværre ofte er ønsketænkning) er det vigtige element i brand arbejdet, hvor ledelsen formår, at få den samlede ledelse og samtlige medarbejdere til at arbejde efter samme mål og med samme værdier i arbejdet. Hermed udvikles også produkter, processer og strategier i samme retning, så bestræbelserne hænger sammen med de overordnede forretningsmål og med den eksterne adfærd og kommunikation

Hvilke redskaber tager I i brug når et brand skal kommunikeres internt i en organisation?

● Hvis du i den ene ende af skalaen har idealsituationen, hvor den enkelte medarbejder selv er med til at sætte mål og værdier og leve dem ud, og i den anden ende har en ensidig meddelelse fra ledelsen om, at dette er vores mål og værdier, så har vi arbejdet med alt der imellem. Det, som jeg tror mest på, er workshops, hvor alle får mulighed for at diskutere værdierne og konsekvensen for deres eget arbejde. Kombineret med konsekvens fra ledelsens side i adfærd og kommunikation, samt en høj grad af opfølgning. Vi bruger vores evner til at dramatisere og visualisere visioner og værdier: Det er her, vi ser en stor del af vores kreative teknikker komme til anvendelse i de interne processer også.

Har der været en tendens til, at man i brandprocesser har fokuseret på de eksterne frem for de interne forhold?

● Ja klart, det er derfor nogle tror, at branding er reklame. Det er meget nemmere at fokusere eksternt. Og det er meget nemmere at finde undskyldninger for manglende effekt. Medarbejderes opfattelse er meget sværere at flytte end kundernes. Det er sværere at ændre holdning hos dem, der kender dig godt end hos dem, der bare kender dig flygtigt. Det er jo meget logisk.

Det er samtidig ved at gå op for de fleste, at branding kommer indefra. Især servicevirksomheder har et forklaringsproblem, når kundens oplevelse ikke hænger sammen med markedsføringens lovprisninger. Vi vil ikke betale en premium price i Magasin eller hos TeleDanmark, hvis vi ikke bliver behandlet ordentligt. Det er jo også luftfartselskabernes helt store dilemma. De har haft alt for høje priser og leveret alt for lidt for prisen, så nu kan vi flyve til 25% af tidligere priser, og vi kan faktisk næsten ikke mærke forskellen. SCARY!

Forbrugerne oplever især virksomhedernes kunde fokus, når den personlige service spiller en stor rolle. Men vi har ikke en servicekultur, som i USA. Vi er reserverede og mætte. Og så er vi jo vokset op i et samfund, hvor vi alle er lige. Derfor kræver det lidt mere af os, at arbejde med service og holdningspåvirkning. Men det er gået op for de fleste virksomheder, at den eksterne branding ikke kan stå alene.

Flere og flere taler i dag om, at brand bølgen er ved at have toppet. Hvor ser Brandhouse, at brandudfordringerne i fremtiden orienterer sig mod?

● Så længe, der er brands, er der branding. I USA har branding været på dagsordenen i mange årtier. Det kommer bare lidt pludseligt og voldsomt i Danmark. Branding er ikke et modefænomen. Der kommer nye opgaver til. Det, som ændrer sig, er blandt andet forholdet mellem produktbrands og corporate brands og f.eks. styrken af brands i dagligvarehandelen i de respektive markeder. De kommende år vil vi

se private labels markedsført som originalbrands og omvendt.

Der er derfor masser af relevante branding udfordringer i fremtiden, men karakteren af dem ændrer sig.

Litteratur om brands og branding:

- Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich "Brand Leadership", The Free Press, 2000.
- Aaker, David A. "Building Strong Brands", The Free Press, 1996.
- Chernatony, Leslie deButterworth Heinemann "Creating Powerful Brands", 2003.
- Ind, Nicholas "The Corporate Brand", Mac Millan Press Ltd., 1997.
- Ind, Nicholas "Living the Brand", Kogan Page Limited, 2001.
- Kapferer, Jean-Noël "Strategic Brand Management", Kogan page Limited, 1997.
- Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo "Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?", Harvard Business Review, February 2001.

Hvis du vil vide mere om de 12 arketyper - eller finde din egen virksomheds arketype, så læs nærmere på:

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

Direktøren  
Stiig Binggeli



Helten  
Krigeren, redningsmanden,  
topscoreren

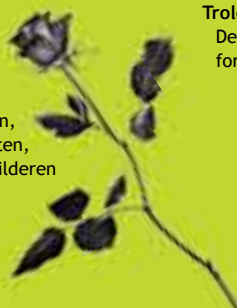
Skaberen  
Kunstneren,  
fornyeren,  
opfinderen



Vismanden  
Filosoffen, forskeren, mentoren



Elskeren  
Partneren,  
entusiasten,  
team-builderen



Troldmanden  
Den karismatiske leder,  
formidleren, katalysatoren



TORS DAG D. 9. DECEMBER KL. 15.00 - 18.00

# BRANDINGENS URANSAGELIGE VEJE

- SEMINAR OM BRANDFORSKNING I BRAND BASE

Forskningen i brands og branding er et omfattende og omfavnende område. Hvis du er nysgerrig efter at vide, hvordan dele af brandforskningen bevæger sig i disse år, så mød op til seminar i Brand Base. På seminaret vil en række forskere tilknyttet Brand Base give præsentationer af netop deres specifikke forskningsområde.

## program:

15.00 Velkomst

15.10 Er det et mærke du har i dit flueskab?

v/adjunkt Anders Bengtsson

En præsentation af forbrugernes forhold og loyalitet til mærkevarer.



Anders Bengtssons forskning er fokuseret på samspillet mellem forbrugerkulturen og virksomhedernes brandingstrategier. Han har skrevet flere konceptuelle artikler om begreber som brand identity og brand equity. Gennem feltstudier arbejder han med at afdække de relationer som forbrugerne har til mærkevarer.

15.35 Branding mellem virksomheder

v/lektor Erik S. Rasmussen

Hvorfor er det nødvendigt at opbygge et brand på B-to-B markederne? Målet med et brand på dette marked er betydeligt bredere end på konsumentmarkederne. Her drejer det sig også om at opbygge relationer til leverandører, tiltrække de rigtige medarbejdere, skaffe finansiering ud over at skulle sælge til kunderne.



Erik S. Rasmussen arbejder med forskning i virksomheders internationalisering og med Business to Business markedsføring. I den forbindelse har han arbejdet med virksomheders branding på de industrielle markeder samt deltaget i analysen af 'Superbrands' på B-to-B markedet i Danmark.

16.00 Integration og identitet - eller da Janus sang falsk

v/Ph.D.-stipendiat Simon Torp

Simon Torp vil i sit oplæg søge at afdække fænomenet integreret kommunikation og berøre nogle af de strukturelle, kulturelle og identitetsmæssige udfordringer, som virksomhederne står over for i forbindelse med implementeringen heraf.

Simon Torp forsker i integreret kommunikation, der handler om at få bragt alle de interne og eksterne kommunikations- og marketingprocesser i en virksomhed i samklang, således at man opnår synergi. Han undersøger bl.a. hvilke organiseringsidealer og -praktikker fænomenet har affødt. Integreret kommunikation er ikke blot noget, der kan etableres i de enkelte virksomheder, men også mellem virksomheder, bureauer, leverandører, kunder osv. - med andre ord i hele værdikæden. Et af formålene med Simon Torps forskning er at udvikle nogle mere præcise modeller for, hvorledes integreret kommunikation kan udfoldes, uden at fleksibiliteten og de enkelte discipliners kreative særegenheder går tabt.



16.25 Pause

16.45 Kroppen i branding og den brandede krop

v/adjunkt Dannie Kjeldgaard

Præsentation af et forskningsprojekt om brugen af brands til kropsudmykning (særligt tatoveringer) og brands brug af udsmykkede kroppe i markeds kommunikation.



Dannie Kjeldgaards forskning har som omdrejningspunkt globaliseringens indflydelse på og skabelse igennem markedet, det være sig hos forbrugere og virksomheder, eller mere generelt marketingsystemer. Konkrete forskningsprojekter er det globale ungdomssegment (herunder virksomhedernes italesættelser af globale markeder og forbrugere), grænser for branding (tatoveringer og brand names), forbrugsafhængelse (identitetsforhandling ved afhængelse af tatoveringer), globale og lokale manifestationer af den globale forbrugerkultur (f.eks. madkultur), forbrug blandt etniske grupper, ungdomskultur.

17.10 Brandfællesskaber - et nyt perspektiv på forbruget af brands

v/lektor Per Østergaard

Præsentation af et forskningsprojekt, hvor fokus er på, at vi ser flere og flere forbrugere begynde at danne fællesskaber baseret på hvilket brand de forbruger. Dette ændrer den traditionelle forståelse af et brand som et isoleret fænomen frem mod brand som del af en brandmosaik.



Per Østergaard forsker i hvordan forbrug får en stadig større indflydelse på, hvordan mennesker forstår sig selv og forholder sig til andre. Denne udvikling bevirker, at teorier hentet fra sociologi og antropologi bliver stadig mere relevante for vores forståelse af forbrugeren og markedet. Per Østergaard arbejder med at tilpasse sådanne teorier til problemstillinger i marketing. Dette kommer til udtryk gennem studier af så forskellige emner som forbruget af mode, vin og designermøbler, samt ikke mindst brandfællesskaber.

17.35 Brands as a Global Ideospace

v/professor Søren Askegaard

Præsentation af projektet "Brands as a Global Ideospace" der forfølger den tese, at brands og branding som proces repræsenterer en af de dominerende ideologier i globaliseringsprocessen.



Søren Askegaards forskningsområde retter sig hovedsageligt mod kulturstudier i forbrugeradfærd og forbrugerkultur, herunder bl.a. forbrugerønsker og branding set fra et forbrugersynspunkt. Til dette område knytter sig også studier af postmodernitets- og globaliseringsaspekter. Derudover beskæftiger han sig med "product-country images" og relationer til "country-of-origin effects". Et nyere forskningsområde er studiet af forbrug, kultur og symbolik indenfor fødevarer.

## FAKTA

Brand Base byder i forbindelse med seminaret på sandwich og vand/øl.

Seminaret er gratis for medlemmer af Brand Base. For ikke-medlemmer koster det 250 kr. Ingen moms.

Tilmeldingsfrist mandag d. 6. december 2004.

Tilmeld dig hos [info@brandbase.dk](mailto:info@brandbase.dk)

BRAND®ASE

Sponsormedlemmer

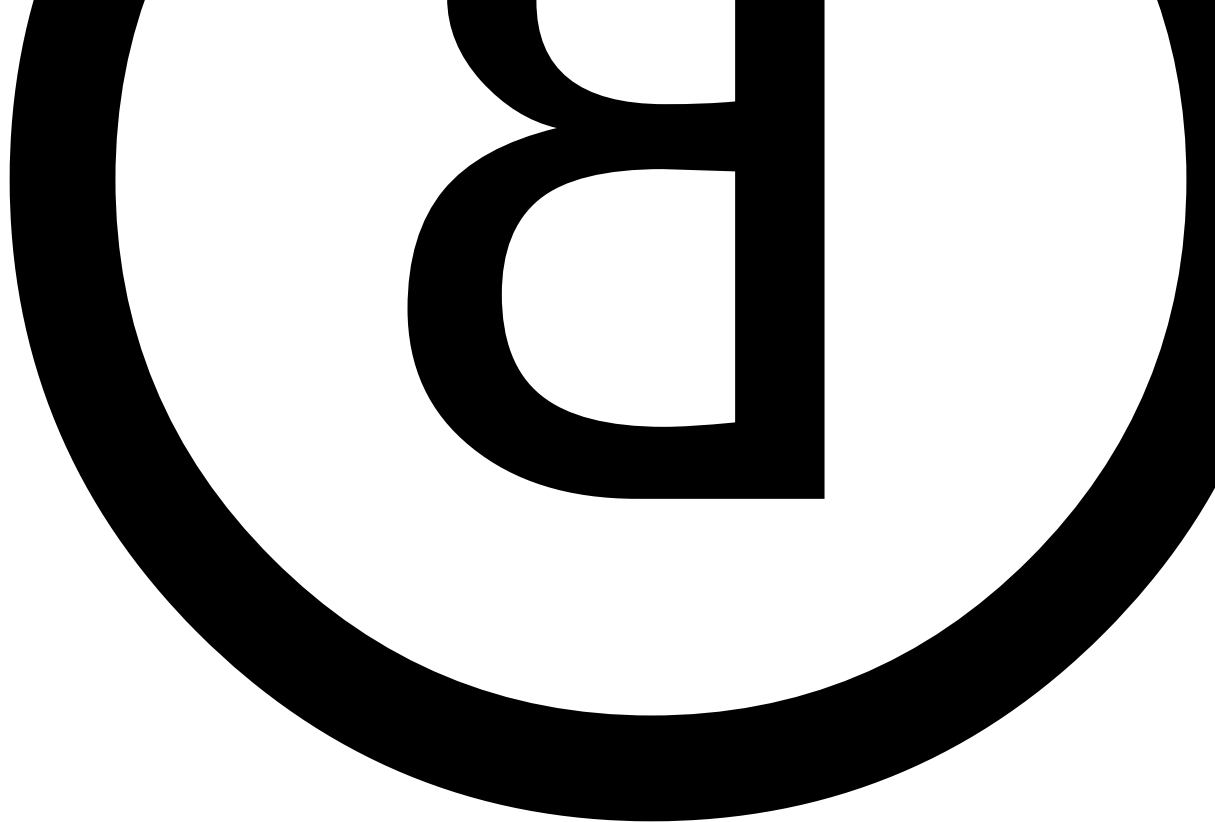
Copyfarm · Uncle Grey · Kjaer Group · Nørgård Mikkelsen · Rechner

Øvrige medlemmer

ability.to.think.different · Aco Drain · Andersen & Blæsbjerg · Australian Bodycare · Balmer Reklame og Kommunikation · Brandhouse · Center for Oplevelsesudvikling · Charlotte Eltang Grafisk Design · Clausen Offset · Cosmographic · CREDO Consulting · Dalum Papir · Danmarks Turistråd · Devi · Exhausto · Fionia Bank · Fingerspitz · Flora-Dania Marketing · Gumlink · H.J. Hansen · Idekompagniet A/S · ITW Construction Products · Junckers · Kwintet Kansas · Kildemoes Cykelfabrik · KiMs · LEGO Company · Mac Baren Tobacco Company · Majgaard Branding · Mikkelsen & Ko. · Odense Kommune Tandpleje · Odense Marcipan · OpenToBusiness · Peter Winding, Hadsten Højskole · RST - Region Sydøstjylland Turismeudviklingselskabet · Rynkeby Foods · Scanad Udviklingsbureau · Svansø Food · TM5000 · TV2/DANMARK · uni-chains · V Holm Jensen



NR. 10 NOVEMBER 2004



BRAND **®** ASE NEWS

NYHEDER INDEN FOR SYMBOLØKONOMI



## MAVI JEANS

- HISTORIEN OM ET TYRKISK GLOBALT BRAND - SIDE 06

## GRUNDLAGET FOR STUDIER I OPLEVELSESØKONOMIEN

- SIDE 10

**BB+**

BLIV MEDLEM AF BRAND BASE + FORBRUGERINVOLVERING I BRANDS - RETORIK ELLER REALITET? + MAVI JEANS - HISTORIEN OM ET TYRKISK GLOBALT BRAND +  
KONFERENCE : LOKAL OG GLOBAL BRANDING - I OPLEVELSESØKONOMIEN + GRUNDLAGET FOR STUDIER I OPLEVELSESØKONOMIEN +  
AT TÆNKE BRANDS ELLER EJ + BAG OM BRANDHOUSE + SEMINAR + MEDLEMSLISTE