

Kapittel 15

Merkearkitektur



Læringsmål

- Hva er merkearkitektur?
- Hvilke ulike måter kan vi organisere merkeporteføljen på?
- Hvilke fordeler og ulemper har ulik organisering?
- Hvilken organisering er vanligst? Hvorfor?
- Hvilken merkearkitektur bør man velge?
- Hvordan kan man styre merkeporteføljen?
- Hvordan bør man sanere merker?





Figur 15-1 Et utvalg bilmerker i VAG-gruppen



Styring av merkeportefølje

- Målsettingen med en merkeportefølje er å få en bredere markedstilgang på en mer kostnadseffektiv måte
- En portefølje mer mange merkevarer er dyr å støtte i markedet
- Økt fokus på merkeutvidelser og allianser – gir mindre behov for mange merker
- Økt fokus på styring av merkeporteføljer har økt interessen for systemer og metoder for å avklare sammenhenger i merkeporteføljen



Definisjoner

➤ Merkeportefølje er:

A collection of brands offered for sale by a company

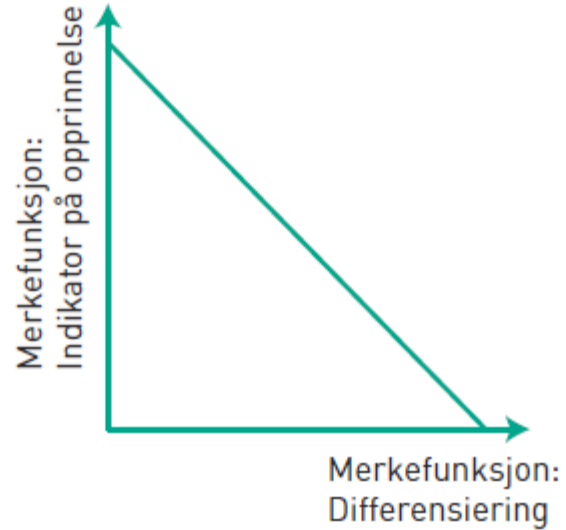
➤ Merkearkitektur er:

The organizing structure of the brand portfolio, which shows the brands' mutual roles and connections

(Rajagopal & Sanchez 2004)



Optimaliseringsmodell for merkearkitektur



Figur 15-2 Optimaliseringsmodell for merkearkitektur




Former for merkearkitektur

- branded house
- dual brands
 - subbrands
 - støttemerker (endorsed brands)
- house of brands



Yamaha CEO Pleased With Current Production Of Jet Skis, Alto Saxophones, Snowmobiles, Power Generators, Scooters, Golf Carts

HAMAMATSU, JAPAN—Despite concerns over the recent global recession, Yamaha Corporation president Mitsuru Umemura announced last week that he was content with the current level of production of Jet Skis, alto saxophones, snowmobiles, power generators, scooters, and golf carts. "Initially we thought that the declining global market would result in overproduction of synthesizers, PA systems, DVD players, tone generators, and motocross bikes, but in fact our production quotas were almost perfectly attuned to the market in power amplifiers, heart-rate monitors, signal processors, analog mixers, engine oil, microphones, HiFi systems, and grand pianos," said Umemura, who stressed that his company prides itself on attention to detail. "At the Yamaha Corporation we're focused on one thing and one thing alone—quality sound chips, ceiling brackets, editing software, race-kart engines, sport boats, flugelhorn, ATVs, sequencers, outboard motors, conference systems, golf clubs, projectors, MIDI controllers, lamp cartridges, portable recorders, subwoofers, component systems, and motorcycles." The Yamaha Corporation is based in Hamamatsu, Japan. 

Figur 15-3 Yamahas porteføljestrategi – satire fra The Onion Network



Branded House

- Et merke på ulike produkter i ulike kategorier
- Krever distinkte verdier – må gi klarhet til kundene i hva som tilbys
- Har økt i omfang og status i tråd med økt kunnskap om merkeutvidelser



Fordeler – Branded House

- Effektivitet i markedskommunikasjonen
- Spillover effekter i oppmerksomhet og assosiasjoner mellom produktkategorier
- Gir mulighet for større spenn i merkeutvidelser
- Reduserer risiko ved å lansere nye merkeutvidelser



Ulemper – Branded House

- ”Gummistrikksyndromet”
 - For mange produkter uten fellesnevner legges inn under merkeparaplyen
 - ”Vanner ut” meningen med merket
- Produktsvikt i en produktgruppe kan ramme hele porteføljen



Dual branding

- Subbrands
- Støttemerker



Subbrand



Skoda Superb



Madshus: Butterfly,
Kikut Steel eller Trolltind



Coop profiler

Figur 15-4 Eksempler på subbrand-arkitektur



Subbrands

- Kombinerer avsender identitet med differensiering fra et eget unikt produktnavn
- Oppnår både differensiering fra unikt produktnavn og kvalitetsgaranti fra mormerke



Kundene foretrekker subbranding

- I en conjoint undersøkelse av sjokolademerker:
 - Forbrukere foretrakk produkter der selskapsmerket opptrø sammen med eget merkenavn – f. eks Nestlé Smarties
 - Årsak: ulike segmenter har ulike behov, barn legger mer vekt på unike verdier i produktnavnet (Smarties), mens voksne vektlegger kvalitetsgarantien fra selskapsmerket (Nestlé)



Støttemerker (endorser brands)

- Unikt produktnavn, men selskapsmerket opptrer som en diskret kvalitetsgarantist
- Kan opptre i ulike former:
 - **Direkte støttemerke** – opptrer sammen med produktnavn på pakning, men har en mindre fremtredende plass – f. eks Tine på Norvegia
 - **Symbolsk/skjult støttemerke** – støttemerket ikke direkte synlig, finns som et symbol (GEs lyspære, Unilevers U) eller standardtekst (’a Coca Cola Company)
 - **Støtte gjennom produktnavn** – avsendermerket veves inn i produktnavnet – f, eks Nestea, Nescafé og Nesquick



Støttemerker



Direkte
støttemerke



Skjult/symbolsk
støttemerke

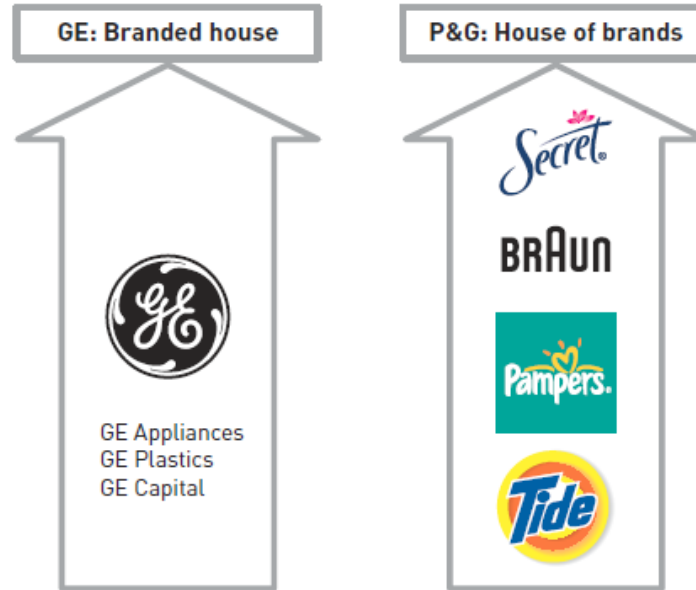


Støtte gjennom
produkt navn

Figur 15-5 Eksempler på ulike typer støttemerker



House of Brands



Figur 15-6 Branded house vs. house of brands (hentet fra Aaker og Joachimstahler 2000)



Fordeler med House of brands

- Gir muligheten til å serve unike kundesegmenter uten å måtte ta hensyn til hele porteføljen
- Klarere posisjonering, mulighet for aktiv prispolitikk og/eller variabel produktkvalitet
- Lettere å differensiere seg fra konkurrenter i markeder med høy konkurranse
- Mulighet til å ta høyere risiko – liten fare for negative spillover
- Unngår at assosiasjoner til selskapsmerket ikke er forenlig med produktmerket
- Tydeliggjøre fordeler ved en nyhet
- Ta eierskap til en ny kategoriassosiasjon

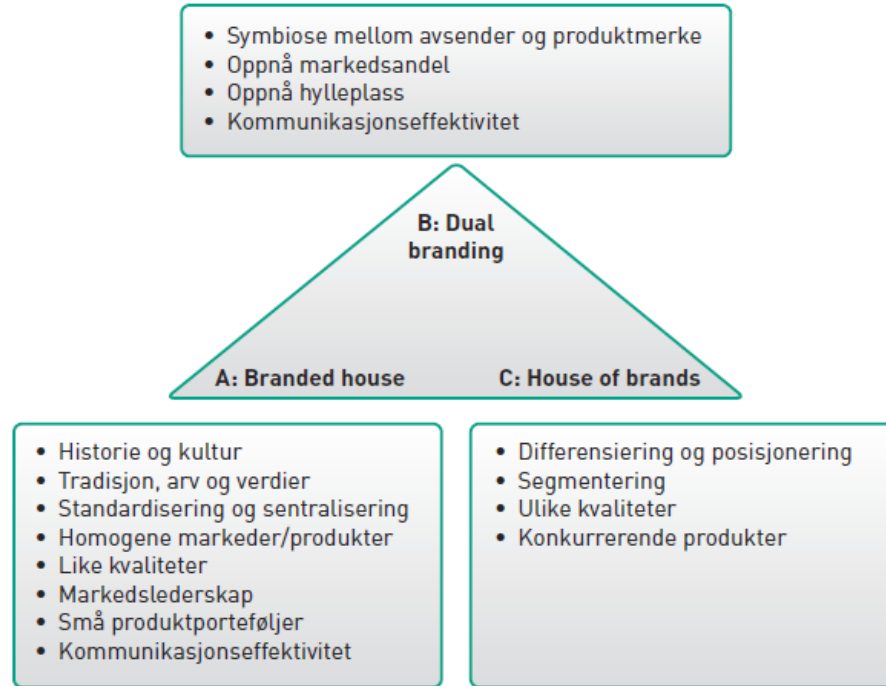


Ulemper med House of brands

- Kan være svært dyrt!
 - Ikke mulig å kapitalisere på merkeverdi bygd opp i andre kategorier
 - Liten skalautnyttelse i drift av merket
- Ikke mulig å nyte godt av fordeler kjent gjennom forskning på merkeutvidelser
 - Nye produkter og/ eller positiv spillover



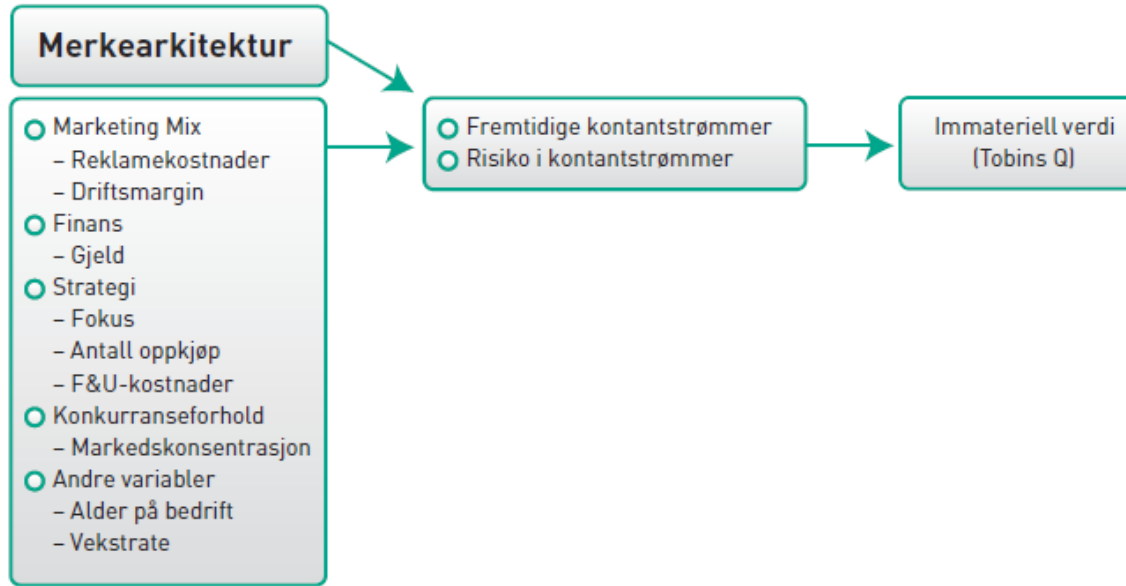
Hva påvirker valg av merkearkitektur?



Figur 15-7 Hovedårsaker til valg av merkearkitektur i engelsk dagligvare



Rammeverk i Rao et al. (2004)



Figur 15-8 Rammeverk i Rao med kollegaer (2004)



Hovedpunkter i studien

- Forfatterne ser på sammenhengen mellom merkearkitektur og immateriell verdi i et utvalg på 113 børsnoterte selskaper
- Immateriell verdi måles som Tobin's q
 - $\text{Tobin's } q = (\text{MVE} + \text{PS} + \text{DEBT}) / \text{TA}$

Der:

- MVE er aksjeverdi (verdi pr. aksje x antall aksjer utstedt)
 - PS er likviditetsverdien av bedriftens A aksjer
 - DEBT er kortsiktig gjeld – omløpsmidler + bokverdi av langsiktig gjeld
 - TA er bokverdi av totale anleggsmidler
- I tillegg til merkestrategi, benyttes 9 kontrollvariabler
 - Effekten av merkestrategi utledes vha regresjon



Resultater

Summary Statistics of Branding Strategies

	Corporate Branding	House of brands	Mixed branding
Mean	.472	-.195	-.277

- Corporate branding (Branded house) har mest effekt på Tobin's q (beta = 0,472)
- House of brands hadde negativ effekt på Tobin's q (beta = -0,277)



Hvilken strategi lønner seg?

Beste strategi avhenger av:

- situasjon og historie i bedriften
- marked og konkurransesituasjon
- bedriftskultur og organisering
- vekstambisjoner og vilje til å ta risiko
- lokale versus internasjonale ambisjoner
- finansielle ressurser og størrelse på bedriften
- merkeverdi på de ulike merkene i porteføljen



The surprising truth is that most brands
don't make money.

-Nirmalya Kumar, IMD Lausanne-



Hvorfor er det viktig å sanere merker?

1. Bruke ressursene på mer lønnsomme områder (alternativ kostnad perspektiv)
 - Finansielle ressurser (må vi støtte alle merkene?)
 - HR- ressurser (en produksjef for hvert merke?)
2. Mer fokusert kommunikasjon av bedriftsidentitet
 - Fokus på merkevarer som bygger det “korrekte” image av bedriften i markedet

➔ Vil gi grunnlag for økt bunnlinjevekst!



Prosess for merkesanering



Figur 15-9 Prosessmodell for fornying av merkeporteføljen



Steg 1: Porteføljeanalyse

- Hvilke merker er egentlig i porteføljen?
 - Hva skal man ta med?
 - Er Lilleborg eller Norgesgruppen merkevarer?
 - Avhenger av markedsdefinisjon
- Merkearkitektur – hva er nåværende strategi?
 - Linker og relasjoner mellom merkene
 - Hvorfor har vi nåværende strategi?



Steg 2: Bidragsanalyse

- Hva bidrar hvert enkelt merke med?
 - I finansielle termer
 - Ikke glem skjulte kostnader/fordeler:
 - Tidsbruk brukt på merke (alle nivåer!) (-)
 - Mange produktvarianter (f. eks designendringer) (-)
 - Viktighet i distribusjonen (+)
 - Utvidelses- og alliansemuligheter? (+)
 - Hva er bidraget relativt til de andre merkene i porteføljen?
 - Høy, middels, lav



Steg 3: Posisjoneringsanalyse

1. Hvor sterkt er merket i dag? (merkeverdi)
 - Oppmerksomhet og assosiasjoner
 - Oppfattet kvalitet
 - PoPs og PoDs (Keller 2003)
 - Kundelojalitet
 - Match mellom merke og bedrift
2. Hva med fremtiden? (momentum)
 - Er merket relevant, i tråd med forbrukertrender?
 - Vekstpotensial



Steg 4: Merkefornyingsmatrisen

Bidrag	Nåsituasjon	Momentum (Fremtid)	Kommentarer
Høy	Høy	Høy	«Power-brand». Utvid merket, hold prisen oppe, og forsvar merkevaren i markedet
Høy	Høy	Lav	Litt «push» kan gjøre dette merket til et «power-brand»
Høy	Middels	Lav	Et solid merke i tilbakegang. Velg mellom å øke merkestøtten og å selge merker – kan gi en god pris nå
Middels	Middels	Middels	Status quo. 80–60 % av alle merkevarer i porteføljen er her
Lav	Lav	Høy	Følg med på dette merket! Enten et fremtidig «power-brand» eller et «sort hull»
Lav	Høy	Lav	Noen forbrukere liker merket – hold prisen oppe (pass på at øko.dir. er fornøyd!)
Lav	Lav	Lav	Saner!

Figur 15-10 Merkefornyingsmatrisen (Brand renewal matrix)



Oppsummering

- Merkearkitektur kan klassifisere ved hjelp av «the brand relationship spectrum», med fordeler og ulemper for ulike arkitekturvalg.
- Man kan jobbe med merkeporteføljen og avvikle merkevarer, slik at ressursene kan utnyttes bedre i den gjenværende porteføljen.

