## Executive Summary

The purpose with this thesis is to study how a business carries through changing from corporate branding to experience economy seen in a commercial perspective. The commercial perspective treats the companys ability to sell its products in a specific market. In this project, focus is on the business-to-consumer market. A preliminary study has been drawn up to show the progress of the marketing theory on corporate branding and experience economy to gain a basic understanding of both concepts. Subsequently, corporate branding as well as experience economy is described from a commercial perspective. The purpose is to gain an understanding of the two concepts by means of which it is possible to analyze the theoretical connection between corporate branding and experience economy. Theoretical similarities and differences between corporate branding and experience economy is analysed, and it will be assessed if corporate branding and experience economy can be used in a coherence. This results in a row of assumptions concerning the connection between corporate branding and experience economy. The assumptions are as follows: A. Corporate branding and experience economy can give the consumers surplus value; B. The basis of the businesses in both corporate branding and experience economy is the personality of the organisation, and with that the identity of the organisation; C. The focus must be on the internal as well as the external communication, which must be based on the identity of the company, in both corporate branding and experience economy; D. A company should use storytelling and sense impression in its marketing when working with the concepts of corporate branding and experience economy; E. Corporate branding as well as experience economy can be used as a tool in the strategy, the management and the marketing of an organisation.

These assumptions are pointed out by means of two case studies that deal with corporate branding and experience economy respectively. The theoretically founded assumptions are tested on organisations, that have been practising corporate branding and experience economy respectively.

Finally, a debate if a business like Fisher Price, working actively with the concept of corporate branding, should change from corporate branding to experience economy in light of the theoretical statements of the concepts, the comparison of those and the derived assumptions. The answer to the formulation of the problem will be based on assumptions,

that are not verified, but indicate a distinct connection. The discussion concerning the transition of a business from corporate branding to experience economy is based on Fischer Price and how this corporate brand can carry out changing to experience economy based on their conditions, why it cannot be used as an overall procedure for all businesses. However, it will be discussed which conditions a business in general must be particularly attentive to when changing to experience economy. If the assumptions concerning the relation between corporate branding and experience economy are correct, a business with a corporate brand will have good foundations to carry out the change without having to restructure the entire organisation and its identity, standard of value, strategy, management etc substantially. Therefore it is important that Fischer Price creates the conditions on, how the consumers can get an experience by interaction with the products at the place of experience, if they want to be characterized as a business working with experience economy.

# Forord

I forbindelse med udarbejdelsen af denne kandidatafhandling omhandlende hvorledes en virksomhed gennemfører et skifte fra corporate branding til oplevelsesøkonomi vil, undertegnede takke de personer, som har muliggjort udarbejdelse af kandidatafhandlingen.

Vi vil gerne takke vores vejleder Allan Grutt Hansen for hans positive medvirken til løsning af problemstillingen gennem et godt samarbejde og en meget beredvillig besvarelse af vores løbende spørgsmål under hele forløbet.

Det er vores håb, at virksomheder, der overvejer at gå fra branding over i oplevelsesøkonomien vil få udbytte af de fremkomne forhold i denne kandidatafhandling.

Aalborg, den 4. juni, 2008

--- ---

Jørgen Sloth Christen Kenny Nielsen

**1. INDLEDNING 7**

**2. PROBLEMSTILLING 8**

**2.1 SAMFUNDSUDVIKLINGEN 8**
**2.2 GLOBALISERING 10**
**2.3 UDVIKLINGEN I FORBRUGERADFÆRD 11**
**2.4 HVORFOR OPLEVELSESØKONOMI? 12**
**2.5 UDVIKLINGEN AF MARKETING I VIRKSOMHEDERNE 15**
**2.6 HVAD FORSTÅS DER VED BRANDING? 17**
**2.7 FRA BRANDING TIL OPLEVELSESØKONOMI 19**
**2.8 FORFATTERNES "UNDREN" 22**
**2.9 PROBLEMFORMULERING 23**
2.9.1 AFGRÆNSNINGER 24

**3. METODE 26**

**3.1 METODESYN 27**
**3.2 METODIK 28**
**3.3 METODISK PROCEDURE 30**
3.3.1 MARKETINGTEORIENS HISTORIE MED SÆRLIG FOKUS PÅ BRANDING OG OPLEVELSESØKONOMI 30
3.3.2 CORPORATE BRANDING 30
3.3.3 OPLEVELSESØKONOMI 31
3.3.4 TEORETISK SAMMENLIGNING AF CORPORATE BRANDING OG OPLEVELSESØKONOMI 32
3.3.5 SKIFTE TIL OPLEVELSESØKONOMI 33
**3.4 KILDEKRITIK 34**

**4. MARKETINGTEORIENS HISTORIE MED SÆRLIG FOKUS PÅ BRANDING OG OPLEVELSESØKONOMI 37**

**4.1 MARKETING ER EN FORUDSÆTNING 38**
**4.2 FRA PRODUKT TIL BRAND 40**
**4.3 MARKETING SCIENCE 41**
**4.4 UDVIDELSE AF MARKETINGSKONCEPTET 42**
**4.5 GENERISK MARKETINGSKONCEPT 42**
**4.6 BEGREBET ÆSTETIK 44**
**4.7 FORBRUG AF OPLEVELSER 45**
**4.8 FORBRUG AF OPLEVELSER SOM STUDIEOBJEKT 46**
**4.9 FORBRUGSKULTURENS DETERMINISME 46**
**4.10 FORBRUGSKULTURENS DOMINERENDE ROLLE 47**
**4. 11 BRANDING OG OPLEVELSER 47**
**4. 12 FORBRUGERNE KAN LIDE KOMPLEKSITET 49**
**4.13 RELATIONEN MELLEM OPLEVELSESØKONOMI, MARKETING OG FORBRUGSADFÆRD 50**

**4.14 OPSAMLING** **51**

**5. CORPORATE BRANDING** **54**

**5.1REDEGØRELSE AF CORPORATE BRANDING** **54**
5.1.1 CORPORATE IDENTITY 55
5.1.2 CORPORATE COMMUNICATION 57
5.1.2.1 Information 57
5.1.2.2 Kommunikation 58
5.1.2.3 Reklame 60
5.1.3 CORPORATE IMAGE 62
5.1.4 DET VÆRDIORIENTEREDE BRAND SYSTEM 63
5.1.5 BRAND STRATEGI 69
5.1.6 CORPORATE RELIGION 71
5.1.6.1 Brand Religion 73
**5.2 OPSAMLING** **75**

**6. OPLEVELSESØKONOMI** **78**

**6.1 OPLEVELSESØKONOMIENS BEDSTEFAR** **78**
**6.2 REDEGØRELSE AF OPLEVELSESØKONOMI** **79**
6.2.1 UDVIKLINGEN I DEN ØKONOMISKE VÆRDI 82
6.2.2 HVAD ER OPLEVELSER OG OPLEVELSESØKONOMI? 84
6.2.2.1 Pine og Gilmore 84
6.2.2.2 Lund et.al 87
6.2.2.3 Ørnbo et. al 89
6.2.2.4 MÆRKK 90
6.2.3 OPLEVELSE OG OPLEVELSESØKONOMI 94
6.2.3.1 Oplevelsen og forbrugeren 95
6.2.3.2 Oplevelsens struktur 95
6.2.3.3 Forbruget i oplevelsesøkonomien 97
6.2.3.4 Oplevelsen og virksomheden 98
6.2.3.5 Iscenesættelse 98
6.2.3.6 Hvorledes kan virksomheden forøge oplevelsen ved et produkt 101
6.2.4 OPLEVELSESDESIGNET 102
6.2.4.1 Innovation og produktudvikling i oplevelsesøkonomien 102
6.2.5 KRAV TIL VIRKSOMHEDEN 105
**6.3 OPSAMLING** **105**

**7. TEORETISK SAMMENHÆNG MELLEM CORPORATE BRANDING OG OPLEVELSESØKONOMI** **109**

**7.1 "BRANDETS MERVÆRDI" OG "OPLEVELSEN"** **109**
**7.2 VIRKSOMHEDENS IDENTITET OG PERSONLIGHED** **110**
**7.3 INTERN OG EKSTERN KOMMUNIKATION** **111**
**7.4 FORBRUGEREN I CORPORATE BRANDING OG OPLEVELSESØKONOMI** **112**
**7.5 KØBSSITUATIONEN** **113**
**7.6 SIDEPRODUKTER OG FEATURES** **114**

**7.7 OVERSIGT** **114**
**7.8 SAMMENHÆNG MELLEM CORPORATE BRANDING OG OPLEVELSESØKONOMI BASERET PÅ CASES** **117**
7.8.1 CASE: PROFIL OPTIK 117
7.8.2 KOMMENTARER TIL PROFIL OPTIK 122
7.8.3 CASE: ESPN 123
7.8.4 KOMMENTARER TIL ESPN ZONE 134
7.8.5 ANALYSE 134
7.8.6 OPSAMLING 138

**8. SKIFTE TIL OPLEVELSESØKONOMI** **141**

**8.1 CASE: FISHER PRICE** **141**
**8.2 DISKUSSION AF OVERGANG TIL OPLEVELSESØKONOMI FOR FISHER PRICE** **147**

**9. KONKLUSION** **155**

**10. PERSPEKTIVERING** **158**

**11. LITTERATURLISTE** **159**

# 1. Indledning

Øget globalisering, tiltagende Internethandel og velstand i den vestlige verden har ikke mindsket udviklingen og behovet hos virksomheder for nye måder at markedsføre sig på. I Danmark startes der ca. 30.000 nye virksomheder om året, men ca. lige så mange må lukke ned igen, da der over perioden 1999-2004 konstant har været ca. 280.000 registrerede virksomheder i Danmark[1]. Dette indikerer, at mange virksomheder *drukner i mængden*, og derfor har behov for at tænke i nye baner, hvis de skal overleve. Selvom dette blot er danske tal, og mange af disse virksomheder er små enkeltmandsvirksomheder, kan det godt frygtes, at selv større danske virksomheder vil bukke under, når globaliseringen tages i betragtning, og dermed også langt større konkurrence.

Danske virksomheder kan ikke konkurrere på prisen i forhold til mange udenlandske, herunder især asiatiske, hvorfor branding har været en hyppig fremgangsmåde for virksomheder til at differentiere sig fra sine konkurrenter. Men at brande sin virksomhed, eller dennes produkt, behøver ikke altid at give det afkast, som det var håbet på forhånd. En mulig forklaring på dette kan muligvis findes ved at trække en parallel til det ovenstående, nemlig at en virksomheds brand også kan *drukne i mængden* af andre brands. Med dette menes, at jo flere brands, der bliver profileret, jo sværere vil det blive for forbrugeren at skelne dem fra hinanden. Nytænkning i marketingteorien kan være en mulig udvej.

Den nyere marketingteori kan næppe betegnes som teori, da der er påbegyndt forskning af specifikke områder, men nogen dybdegående forståelse er endnu ikke opnået, hvorfor teoretiske sammenhænge og heraf udledte modeller vil være baserede på enkelttilfælde. Dette til trods er der i disse år stor fokus på oplevelsesøkonomi, hvor fokus ønskes flyttet fra priskonkurrence og produktdifferentiering til konkurrence om oplevelser. Med den fokus, der eksisterer på oplevelsesøkonomien, vil det være værd at undersøge, hvad oplevelsesøkonomi reelt indeholder, og om det kan skabe nyt fokus på virksomheder i forhold til branding.

[1] Danmarks statistik, www.dst.dk

# 2. Problemstilling

I dagens Danmark bliver der sat mere og mere fokus på oplevelsesøkonomi. Den øgede fokusering på oplevelsesøkonomien både fra det offentlige, regeringen og de private virksomheder, har bevirket at samfundet med hastige skridt bevæger sit mod et oplevelsessamfund. Oplevelsessamfundet skal ses i sammenhæng med forbrugeradfærden og samfundsudviklingen. Derfor vil der i det efterfølgende blive set på følgende:

- Et tilbageblik på samfundsudviklingen
- Den stigende globalisering
- Forbrugeradfærdsudviklingen, samt hvilken betydning den har for virksomhederne og marketing.

I afsnittet om samfundsudviklingen vil der blive set på, hvorledes den teknologiske udvikling og den økonomiske vækst har været fra omkring 1900-tallet og til i dag, men overordnet da det skal være med til at give et overblik og ikke en decideret gennemgang af samfundsudviklingen.

Under afsnittet om den stigende globalisering vil der kort blive set på følgende: Den øgede handel og kapitalbevægelser over landegrænserne, bedre kommunikationsveje og hvilken betydning det har for de danske virksomheder.

Til sidst vil der blive set på, hvordan forbrugeradfærden har udviklet sig og hvorfor den ændrer sig samt hvilken betydning det har for virksomhederne og marketing.

Grunden til, at de ovenstående faktorer beskrives er, at de vil medføre et overblik i forhold til hvilke udviklingstendenser, der ligger til grunde for oplevelsesøkonomien. Dette afsnit vil have til formål at fremkomme med en given problemstilling, som vil munde ud i en konkret problemformulering.

## 2.1 **Samfundsudviklingen**

Det forgangne århundrede har været præget af store forandringer. Forandringerne skinner markant igennem i både den teknologiske udvikling og den økonomiske vækst, som har medført, at velstandsniveauet er steget. Den teknologiske og økonomiske udvikling begyndte for alvor omkring 1900-tallet, hvor industrisamfundet så småt begyndte at røre på sig. I og omkring år 1900 begyndte befolkningen så småt at flytte fra landet til byerne, hvilket resulterede i mangel på boliger. De manglende boliger ændrede byernes infrastruktur fra enkelt/to etageejendomme, til deciderede etageejendomme, der kunne huse mange mennesker på meget lidt plads.

I takt med industrisamfundets udvikling blev masseproduktion et nøgleord, hvor producenterne forsøgte at producere produkterne så billigt, nemt og forholdsvis ensartet som muligt. Den udvikling medførte en øget velstand, hvilket resulterede i, at forbruget herefter handlede om at forbedre sin materielle stand, i stedet for kun at forbruge på hverdagens fornødenheder. Dog skal det nævnes, at den øgede velstand i starten var minimal hos den enkelte arbejder, hvilket dannede grundlaget for fagforeningerne. Forbruget flyttede sig dermed fra udelukkende daglige fornødenheder til at dreje sig om at opnå højere status gennem materielle goder. Samtidig gik den teknologiske udvikling i retning af at erstatte manuelt arbejde med maskiner, hvilket Fords samlebånd er et godt eksempel på. Dette bevirkede, at mennesket begyndte at hige efter frigørelse fra hårdt manuelt arbejde. Denne udvikling findes stadig den dag i dag, hvor vi befinder os i videnssamfundet.[2]

Industrisamfundet, som vi kender det, er i dag en saga blot. Vi befinder os i dag i videnssamfundet, servicesamfundet eller informationssamfundet blot for at nævne de mest gængse betegnelser for nutidens samfund. Det danske samfund må betegnes som et videnssamfund, idet de fleste af vores produkter indeholder stor viden/ekspertise. Virksomheder er i dagens Danmark meget afhængige af deres medarbejdere, især de nøglepersoner, som sidder inde med en stor viden om virksomhedens pågældende produkter. Desuden styres mange danskeres hverdag af den viden vi ligger inde med, her tænkes især på vores kost- og motionsvaner. I dag spiser mange mennesker efter, hvad der er sundt og ikke hvad de har lyst til. Danskerne motioner som aldrig før, hvilket skyldes, at vi ved det er sundt og kan forlænge vores levetid. Dette skyldes, at forbrugerne er blevet betynget

[2] Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, 2000, s. 2-3

med viden omkring de forskellige emner via medierne. Med andre ord har videnssamfundet bevirket, at danskerne er blevet klogere på en lang række områder, så som ernæring, teknologi, grøn energi, udviklende legetøj, børneopdragelse og hygiejne med videre. Udviklingen har medført, at der i Danmark er kommet fokus på specialprodukter og dermed også på produktionen af disse, hvilket betegnes som Mass customization.[3]

Individualiseringsprocessen startede i 60´erne, hvor det enkelte individ og dennes sanser kom i fokus. Dermed blev der sat fokus på oplevelsen af produkterne, i lige samhørighed med produkternes statussymbol og funktionalitet. Dermed flyttede forbruget sig fra, at handle om anerkendelse igennem statussymboler til, at handle om at opnå en nydelse af de produkter forbrugerne erhvervede sig. Dette har medført, at virksomheder er blevet nødt til at differentiere sine produkter til den enkelte forbruger, dvs. at virksomhederne i vid udstrækning forsøger at tilpasse sine produkter til netop sine kunders behov, ønsker og krav.[4] Dette har medført, at virksomhederne ikke længere producerer, hvad de tror forbrugerne vil have. De er nu blevet nødsaget til at lytte til hvad forbrugerne vil have, hvilket er en af grundene til, at fokusgruppeundersøgelser og dets lignende ofte bliver benyttet af virksomheder for at få indsigt i hvad forbrugerne gerne vil have, eller hvad de ønsker af forandringer på virksomhedens produkt.

I og med at vi i dag befinder os i videnssamfundet og mange manuelle arbejdsopgaver er blevet automatiseret, har det moderne menneske langt mere fritid end før. Det har medført, at der er kommet et andet livssyn, og dermed vil individet have andre værdier end hidtil, så som at sætte fritid højere end en større indkomst.

## 2.2 Globalisering

Udviklingen fra industrisamfund til videnssamfund skal ses i sammenhæng med den øgede globalisering, som har medført øget handel og kapitalbevægelser over landegrænserne, dette er ikke kun de Europæiske lande imellem, men et verdensomspændende fænomen. Dette skyldes de bedre kommunikationsveje, der er kommet inden for de sidste årtier, hvilket især er Internettet og alle de udenlandske Tv-kanaler, der kan ses på tværs af lan-

[3] Winer, 2004, s. 229
[4] Paludan, 2003, s.1

degrænser og kulturer. Yderligere er transporten af varer blevet billigere end før i tiden, hvilket især skyldes den teknologiske udvikling som har medført markant faldende transport- og kommunikationspriser, hvilket har medført at den internationale handel er blevet væsentlig lettere.[5] Globaliseringen har medført, at vi i Danmark bliver påvirket af andre kulturer via de varer vi importerer. Her tænkes især på McDonald's, Fisher Prices legetøj og mange andre brands og varer. Dette til sammen kan medføre et globalt kulturopgør om værdier, hvorimod det før i tiden handlede om lande.[6] Hermed er globaliseringen med til at øge konkurrencen virksomhederne imellem og ikke mindst kampen om forbrugerne. Den øgede kamp om forbrugerne har medført, at det er blevet vigtigere end nogensinde før for virksomhederne at differentiere sine produkter og produktudvikle, hvilket skyldes, at konkurrerende virksomheder hurtigt kan efterligne de originale produkter.

I dag er forbrugernes opmærksomhed en knap ressource for virksomheder, det skyldes det store opbud af medier. De mange forskellige medier har medført, at forbrugerne bliver bombarderet med reklamer, tilbud og oplysninger hele tiden, hvilket gør det svært for den enkelte virksomhed at trænge igennem til forbrugerne, hvorved forbrugernes opmærksomhed bliver en knap ressource, som før nævnt.

## 2.3 Udviklingen i forbrugeradfærd

Der er sket en udvikling i forbrugeradfærden grundet samfundsudviklingen og globaliseringen. Disse to ting har tilsammen været med til at ændre værdigrundlaget hos forbrugerne.

Udviklingen har medført, at kulturen har ændret sig fra, at forbrugerne før efterspurgte standardiserede produkter, til i dag, hvor forbrugerne ønsker sig individuelle produkter, der viser en del af deres personlighed. Før i tiden var forbrugerne fastsat af traditioner, værdinormer og autoriteter, hvilket ikke længere er tilfældet i samme grad som førhen. Førhen sagde forbrugerne "Jeg er normal, jeg vil ligne de andre", i dag udtrykker forbrugerne sig anderledes: "Jeg er speciel, jeg vil gerne have noget personligt". Dermed befinder vi os i dag i en situation, hvor forbrugerne efterspørger produkter, der kan afspejle

[5] http://www.oem.dk/Publikationer/html/global/kap02.htm
[6] Jensen, 2006 s. 26-27

deres identitet og dermed reflektere deres personlighed igennem de produkter de erhverver sig.[7] Denne kultur er opstået på baggrund af den stigende velstand, som har medført en større økonomisk frihed, og at det enkelte individ er blevet mere oplyst og veluddannet.[8]

Før i tiden blev der brugt en markant større del af indkomsten på at tilfredsstille de grundlæggende behov, såsom beklædning og mad. Dette gør sig ikke gældende i dag, selvom der bruges flere penge på tøj end nogensinde. I dag bruges en større del af indkomsten på fritid og ferie.[9] Forbrugstal fra Danmarks statistik viser, at forbruget på områder som biograf, teater, koncerter, sportsaktiviteter, hotel, camping og tivoli er fordoblet.[10] Stigningen i forbrugstallene skyldes den stigende velstand, globaliseringen, den øgede frihed/fritid og den stigende efterspørgsel på oplevelsesprodukter.[11] Stræben efter materielle goder er afløst af et mere emotionelt eller immaterielt forbrug, hvorved forbrugernes egen selvopfattelse/livsindstilling kommer til udtryk gennem produkterne de erhverver sig.[12] Forbrugerne opnår en lykketilstand ved at fokusere på det emotionelle eller immaterielle forbrug – det er imidlertid afhængigt af det enkelte individ, hvor der er tale om en lykketilstand. Forbrugerne søger denne lykketilstand igennem produkter, der kan fortælle en historie eller bidrage med en oplevelse, hvilket virker meningsfuldt for dem selv. Derved skal forbruget være i overensstemmelse med det enkelte individs værdier og normer.[13] Tilsammen indikerer det, at oplevelsesøkonomien er ved at slå mere og mere igennem.

## 2.4 Hvorfor oplevelsesøkonomi?

På verdensplan er der en stigning i forbrugernes efterspørgsel på oplevelser. Efterspørgsel på oplevelser er ikke kun tilknyttet de traditionelle erhverv, men spreder sig langsomt til flere og flere brancher. Traditionelt forbinder man oplevelser med de kreative industrier, såsom teater, medier, sport og turistbranchen. Af nye brancher der begynder at fokusere

[7] Jensen, 2006, s. 17-23
[8] Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, 2000, s. 3-5
[9] Lund, 2005, s. 10
[10] Martini og Vilsbæk, 2004, s. 4
[11] Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, 2000, s. 7
[12] www.maerkk.dk
[13] Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, 2000, s. 3-5

på oplevelserne kan nævnes servicebranchen, legetøjsbranchen, landbrug og skovbrug.[14] Som nævnt tidligere skal stigningen i efterspørgslen på oplevelser findes i den generelle samfundsudvikling. Ved gennemgangen af ovenstående afsnit om samfundsudviklingen og udviklingen i forbrugeradfærd, er der fundet fire tendenser, som kan have betydning for, hvorfor der kommer et oplevelsessamfund. De fire tendenser er følgende:

1) Historisk udvikling
2) Teknologisk udvikling
3) Globalisering
4) Forbrugeradfærd

Oplevelsessamfundet betragtes som værende videnssamfundets afløser eller som en overbygning derpå. Der er flere tendenser, der indikerer denne udvikling. Den nok mest markante er den historiske udvikling i forbruget, hvor forbrugerne er gået fra at forbedre deres livskvalitet gennem materielle produkter, til at betragte oplevelsesmulighederne for individets selvforståelse og præference. Dette vil sige at oplevelsessamfundet er en fælles orientering mod oplevelser, hvor individet forsøger at øge det personlige velværd eller lykke.

Der er tendenser i den teknologiske udvikling, der indikerer, at vi bevæger os mod et oplevelsessamfund. Automatiseringen af produktionsapparaterne har bevirket, at arbejdsstyrken har fået mere fritid, og derigennem er der kommet nye værdier i fokus hos forbrugerne. I og med, at forbrugerne har opnået mere fritid er de begyndt at efterspørge oplevelser, hvorved virksomhederne er nødsaget til at tilføre deres produkter denne merværdi for at efterleve forbrugernes krav.

Globaliseringen er endnu en tendens mod oplevelsessamfundet, hvilket skyldes forbrugernes manglende opmærksomhed, grundet det store medieudbud, og den hårde konkurrence virksomhederne er udsat for. På denne baggrund skal et produkt i dag ikke kun være billigt og funktionelt, men det skal også indeholde en historie eller en oplevelse. Produktet skal være designmæssigt korrekt, det skal påkalde sig forbrugernes følelser og det

[14] Sundbo, 2005, s. 1

skal indikere livsstil. Dermed skal virksomhederne til at tænke i nye baner, de skal til at være kreative og finde nye måder at skabe værdi på.[15]

Forbrugsadfærden har udviklet sig i takt med samfundsudviklingen. I dag er der kommet nye livsværdier, som er kommet i fokus hos den enkelte person. Det skyldes, at forbruget i stigende grad handler om at tilfredsstille de emotionelle eller immaterielle behov. På baggrund af videnssamfundet er den enkelte blevet mere og mere oplyst, hvilket har resulteret i, at det enkelte individ i stigende grad efterspørger individuelle produkter.

Efter gennemgangen af forbrugeradfærdsudviklingen og samfundsudviklingen kan det konkluderes, at oplevelsessamfundets hovedprodukt bliver historien/oplevelsen og selve produktet bliver en sidegevinst. Hvorved virksomheder i højere grad skal fokusere på selve historien/oplevelsen i stedet for selve produktet. På den nye markedsplads vil den bedste historie/oplevelse vinde frem for det bedste produkt til den billigste pris. Dermed er samfundet på vej ind i en ny æra, hvor oplevelserne skaber den største værdi. Virksomhederne flytter deres fokus fra produktet og begynder i stedet at appellere til forbrugernes identitet, værdier og ikke mindst deres følelsesliv. Ved at virksomhederne har flyttet fokus fra produktet til forbrugernes følelsesliv osv., er der opstået fagudtryk såsom story telling, branding og design management.[16] Dog er oplevelsesøkonomi andet end blot branding og story telling.

Det kan diskuteres om vi allerede befinder os i et oplevelsessamfund eller om vi er på vej imod det. Som udgangspunkt forudsættes det i et oplevelsessamfund, at forbrugerne er villige til at betale for disse oplevelser. Dette er ikke helt tilfældet endnu, der findes eksempler på, hvor forbrugerne ikke er helt villige til at betale for de oplevelser endnu. Som eksempler kan nævnes Starbucks Coffee og Niketown, som er butikker, der sælger henholdsvis kaffe og Nike sportsudstyr. Niketowns primære formål er at sælge Nike-oplevelsen og ikke Nike-produkterne. For at oplevelsesøkonomien er fuldendt skal kunderne betale entré for, at komme ind i butikken, for at få den specielle Nike-oplevelse, men der betales ikke entre, hvorved kriterierne for oplevelsesøkonomi ikke er fuldendt.[17] Dette betyder, at både samfundet og dermed også virksomhederne er på vej mod en helt

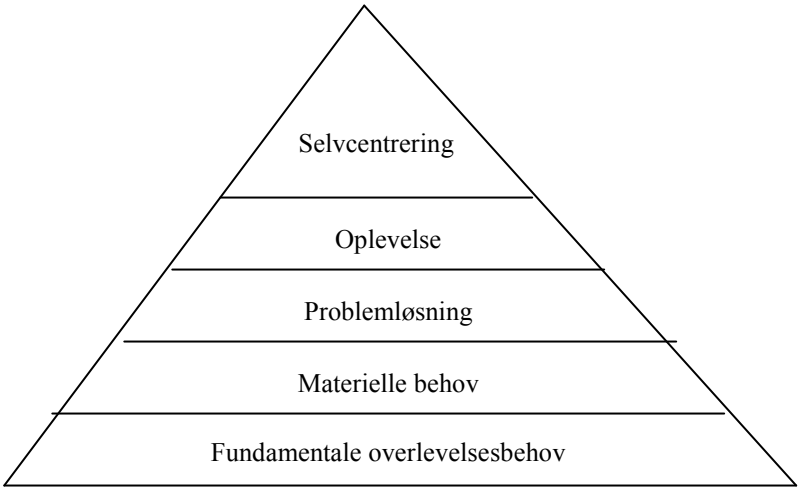
[15] Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, 2000, s.2-3
[16] Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, 2000, s.2-3
[17] www.brandbase.dk/arkiv/artikler/en-kop-kaffes-magi

ny tilstand, hvor der i højere grad stilles krav til empatien af forbrugerne og kommunikationen til forbrugerne. Herved skal virksomhederne til at tænke i helt nye baner i deres marketing, da forbrugeradfærden har ændret perspektiv fra blot at skulle tilfredsstille behov, til at skulle appellere til forbrugernes følelsesliv, identitet og værdier.[18]

## 2.5 Udviklingen af marketing i virksomhederne

Ved hjælp af behovspyramiden kan forbrugernes behov illustreres i forhold til samfundsudviklingen. Figur 1 er en videreudvikling af Maslows oprindelige behovspyramide. Behovspyramiden er illustreret i figur 1.

**Figur 1: behovspyramiden**




Kilde: Sundbo, 2005 s. 2

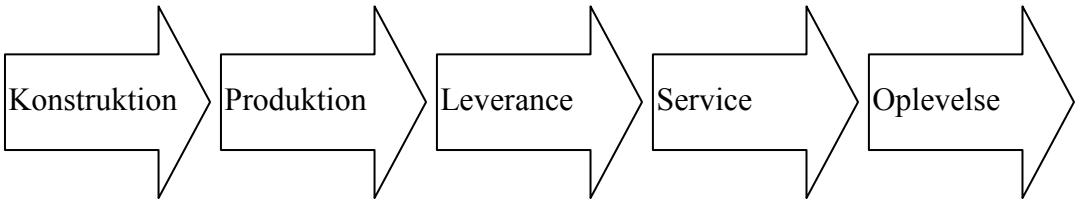
Behovspyramiden skal tolkes på følgende måde: Produktionssystemet har gennem tiden udviklet sig sådan, at behovene bliver opfyldte fra bunden af og opefter i takt med samfundsudviklingen. Efterhånden som produktionssystemet er blevet gearet til at opfylde et behov, og forbrugerne får opfyldt disse, begynder de at efterspørge næste niveau i behovspyramiden. Virksomheder der fokuserer på at dække de behov, der er i samfundet og derved også forbrugernes behov, er de virksomheder der vil opnå succes.[19] Dermed kan

[18] Østergaard, 2004, s. 4-5
[19] Sundbo, 2005, s. 1-2

behovspyramiden forklare forbrugernes stigende efterspørgsel på oplevelser. Ser man derimod problemstillingen fra virksomhedernes side kan den forklares via en værdikædebetragtning. Marketingeksperter begyndte allerede i 90´erne at snakke om, at den største værdiskabelse ikke længere skulle findes i servicerelationerne til kunden, men derimod i kundernes oplevelse, hvorved værdikæden er blevet udvidet.[20]

En værdikæde består af virksomhedens aktiviteter. Aktiviteterne kan være som vist i figur 2. Disse aktiviteter udgør virksomhedens interne værdikæde. Værdikæden i figur 2 er udvidet i forhold til den traditionelle værdikæde. Udvidelsen ligger i oplevelserne. Ved at hæfte oplevelserne på værdikæden medfører det, at virksomhederne ikke anser oplevelserne som værende en anonym parameter.[21]

**Figur 2: Værdikæde**




Kilde: Sundbo, 2005, s. 2

Figuren viser, at jo længere man bevæger sig fra venstre mod højre desto større merværdi skabes der i værdikædeforløbet, hvorved forbrugerne bliver villige til at betale en højere pris for det samlede produkt. Derfor er de virksomheder, der vil opnå succes nødsaget til at følge med i værdikædens udvikling.[22] På grund af udviklingen af produktionsapparaterne kan alle virksomheder i dag levere kvalitetsprodukter, derfor skal der mere end blot kvalitet til, at skabe en unik position på markedet. Derfor kan virksomhederne via en værdikædebetragtning opbygge konkurrencemæssige fordele ved hjælp af værdiskabende aktiviteter i deres værdikæde. Aktiviteterne er illustreret i figur 2.

[20] Sundbo, 2005, s. 1
[21] Lynggaard, 2003, s. 60-61
[22] Sundbo, 2005, s. 1-2

## 2.6 Hvad forstås der ved branding?

I dag er det ikke nok kun at konkurrere på produkternes fysiske egenskaber, da konkurrenterne hurtigt kan efterligne både design og kvalitet.[23] Herved er branding kommet i fokus inden for marketing. Branding defineres som følgende:

*"Et brand er et symbol, som repræsenterer et objekt – et produkt (vare eller tjeneste), en organisation, en person etc. – samt de værdier, som objektet skulle være i besiddelse af. Brandet skal gøre det muligt for modtagere at identificere disse værdier, som et særligt kendetegn ved objektet, og følgelig skelne objektet fra andre objekter. Branding er derfor en proces, som skal fremme denne positionering af objektet og dets værdier i modtageres bevidsthed."*[24]

Brands er af mere værdi end produkternes fysiske funktionalitet og bevirker, at forbrugerne er villige til at betale en merværdi for produktet end, hvis det ikke var et brand. Det er essentielt for virksomhederne at skabe en unik markedsposition, hvor der ikke er en direkte substitut til virksomhedens brand/produkt. [25]

Product branding er den traditionelle tilgangsvinkel til branding, hvor brands og den tilhørende værdi har været fokuseret omkring virksomhedens produkter og service.[26] I dag er der sket et skifte fra product branding til corporate branding, hvilket har bevirket, at begrebet branding har fået en mere holistisk betydning. Ved corporate branding ses der på helhedsopfattelsen af virksomheden, det vil sige på dens produkter og kultur, kort sagt alle aspekter i virksomheden der er med til at give den et karakteristisk særpræg. Corporate branding er baseret på virksomhedens reelle værdier, viden, visioner og medarbejderkultur.[27] Ved corporate branding bliver disse interne forhold i virksomheden også interessante for forbrugerne, og de vil derfor vide, hvad virksomheden står for også internt, hvilket ikke var tilfældet førhen. Etik, ledelse, organisationen og medarbejderkultur er nogle af de oplysninger, der er relevante for forbrugerne, når de erhverver produktet. Der-

[23] www.berg-marketing.dk
[24] www.maerkk.aau.dk
[25] www. berg-marketing.dk
[26] Larsen og Schultz, 1998, s.13
[27] www. berg-marketing.dk

for er det vigtigere end nogensinde, at kommunikationen er ensartet over for både det interne og eksterne miljø, så alle interessenter får nøjagtigt de samme informationer.[28]

I dette projekt vil det blive gennemgået på hvilke måder, hvorpå virksomhederne på nuværende tidspunkt arbejder med branding. Branding er blevet et væsentligt element for virksomheders eksistens på markeder med stor konkurrence. Det vil med andre ord sige, at det er virksomhedens profil, brand, og den livsstil virksomheden repræsenterer, der skal fastgøre sig i forbrugernes bevidsthed.[29] Det vigtigste for nutidens forbrugere er ikke selve produktet, men værdierne bag produktet og den livsstil, som produktet repræsenterer. Hvis forbrugernes egne værdier kommer til udtryk igennem virksomheden og dets brand, vil forbrugerne højest sandsynligt købe virksomhedens produkt, da de kan identificere sig med brandet.[30]

Virksomheder er i stigende grad begyndt at fokusere deres markedsføring imod oplevelsesøkonomien. Den stigende interesse for oplevelsesøkonomien skyldes, at forbrugerne i større og større omfang efterspørger varer der indeholder en oplevelsesdimension, hvorved virksomhederne er nødsaget til at rette deres markedsføring mod denne oplevelsesdimension. Oplevelsesdimensionen er vist i figur 1, i den nyeste fase af behovspyramiden. I oplevelsesøkonomien er fokus rettet imod den emotionelle og sanselige merværdi. Forbrugerne skal danne nye erfaringer og erkendelse ud fra de oplevelser de får gennem produktet, og her skal brand, produkt og producent ikke kun være funktionelt eller socialt nyttigt forbrugerne.[31] Erfaringer og erkendelse ud fra oplevelser kan bidrage med opbygningen af ens personlige identitet, ikke kun for at få dækket basale behov eller for anerkendelse, men for at blive et ”helt” menneske – det såkaldte selvskabende individ.[32] I oplevelsesøkonomien skal virksomheder derfor ikke kun fokusere på branding, som virksomheden ønsker at den skal opfattes, men i højere grad skabe incitamenter for forbrugerne til at få sine individuelle oplevelser igennem de emotionelle og sanselige behov, og der igennem opnå en unik position på markedet.

[28] Larsen og Schultz, 1998, s.13
[29] www.faktalink.dk
[30] Larsen og Schultz, 1998, s.13
[31] www.maerkk.aau.dk
[32] Lund, 2005, s. 55-56

## 2.7 Fra branding til oplevelsesøkonomi

Er branding og oplevelsesøkonomi to sider af samme sag, eller er oplevelsesøkonomi en videreudvikling af branding?

Branding i sin traditionelle form er, at virksomheden signalerer kvalitet og ansvarlighed gennem brandet. Hvis en forbruger f.eks. køber en barnestol fra Trip Trap, kan forbrugeren regne med, at kvaliteten er i overensstemmelse med forventningerne, forbi brandet står på pakken og det er et yderst velanset mærke. I dagens Danmark kan de fleste virksomheder levere produkter af høj kvalitet, hvorved kvaliteten ikke er nok til at skille sig ud fra andre virksomheder i branchen. Derfor skal der mere end blot kvalitet til at skille sig ud og derigennem opnå en unik position på markedet. Den mest almindelige måde, hvorpå en virksomhed kan opnå en unik fordel i forhold til konkurrenterne er ved at bruge flere likvider på markedsføring, for derigennem at nå ind til forbrugernes bevidsthed. En anden og nyere måde hvorpå virksomhederne kan markedsføre sig selv, er igennem fortælling/story telling, hvor virksomhederne giver fortællingen/produktet et personligt særpræg, der retter henvendelse til virksomhedens primære kundegruppe, hvorved de kan udskille sig fra andre virksomheder inden for branchen og dermed opnå en unik position på markedet.[33] For at fange forbrugernes interesse inddrages disse ofte i fortællingen, som en form for medproducent. Forbrugerne bliver dermed en del af virksomheden og deres fortælling, hvor det hierarki vi kender i dag bliver afløst af et fladere hierarki, hvor eksperthierarkiet også er blevet fladere, hvilket skyldes, at der er flere eksperter på området, idet forbrugerne medtages.[34] Som eksempel kan nævnes danske fodbold klubber såsom, AaB, FCK og Brøndby blandt andet. Fodbold klubberne inddrager klubbens fans, hvilket også er deres kunder, i holdets fortælling og de bliver dermed en del af fortællingen. Fansene er ulønnede medarbejdere, lønnen ligger i holdets succes og fortællingerne om holdet. Der forefindes mange andre steder, hvor det ikke er muligt at inddrage kunderne, hvilket strider mod tidens trend om, at kunderne gerne vil inddrages. Der forefindes flere og flere tegn på, at kunderne gerne vil deltage. Private mennesker skriver deres egne encyklopædier, kogebøger etc. og laver egne hjemmesider, hvilket ellers har været forbeholdt eksperterne, hvorved antallet af eksperter stiger. For eksempel anmelder for-

[33] Jensen, 2006, s. 203
[34] Jensen, 2006, s. 19-23

brugerne varer overfor hinanden via Internettet, hvilket har resulteret i, at konkurrencestyrelsen har fået konkurrence, men også at mange varer er blevet mere gennemsigtige.[35]

Ud fra ovenstående gennemgang kan det konkluderes, at branding i sin traditionelle form fortæller en historie. Oplevelsesøkonomien handler derimod om, hvordan forbrugerne oplever historien om et brand igennem direkte deltagelse. For at synliggøre hvad der menes tages der udgangspunkt i eksemplet med fodboldklubberne. Eksemplet med fodboldklubber indikerer, hvorledes oplevelser skabes i fællesskab med forbrugerne via deres deltagelse, men oplevelser kan også frembringes som direkte følge af selve produktet, hvilket følgende to eksempler vil illustrere.

The Walt Disney Company har både et stærkt corporate brand og de har formået at føre deres forlystelsespark, Disneyland, ind i oplevelsesøkonomien. Disneyland er mere end blot en almindelig forlystesespark, men en park hvor forbrugerne kan komme og opleve de figurer, byer og landskaber de kender fra Walt Disneys film, blade og tegnefilm, de oplever et samlet tema. Forbrugerne/gæsterne betaler for at komme ind i Disneyland og opleve de kendte figurer, byer og landskaber i en større sammenhæng, som mange af de besøgende betragter som mere virkelighedsnær end de oplevelser de får gennem Disneys film, blade og tegnefilm.[36]

Lego koncernen er et fremragende eksempel på en dansk virksomhed, der både har et stærkt corporate brand og gennem deres Legoland har formået, at komme ind på markedet for oplevelsesøkonomi. Legos produkter er opbygget på en sådan måde, at forbrugerne både får en byggeoplevelse og en legeoplevelse samt at produkterne er bygget op omkring temaer, som f.eks. Starwars, sørøvere og så videre. På baggrund af at Lego produkterne er bygget op omkring temaer er forbrugerne selv med til at skabe historien. Hermed menes, at de selv skaber legen/oplevelsen efter de har samlet deres produkt. Som nævnt tidligere er det på grund af Legoland, at Lego koncernen i dag kan kalde sig en dansk ikon virksomhed inden for oplevelsesøkonomi. I Legoland betaler forbrugerne/gæsterne for at blive eksponeret over for brandet, Lego, og for at få en oplevelse. Når man kommer ind i Legoland træder man ind i en verden, der er opbygget af legoklodser. Legoland

[35] Jensen, 2006, s. 19-23
[36] Østergaard, 2004, s. 4

Danmark, som ligger i Billund, er bygget op omkring syv temaer, som for eksempel, cowboys, riddere og pirater. Yderligere er der i løbet af sæsonen en række events og shows. Desuden tilbyder Legoland deres gæster logi i form af Hotel Legoland, så besøgende kan bo ved parken.[37] Legoland er et godt eksempel på, at oplevelser kan skabe merværdi til et brand og dermed forøge indtjeningen, hvilket kommer til udtryk ved, at Lego tager betaling for forbrugernes oplevelser i Legoland, samtidig med at oplevelserne er med til at øge salget af deres produkter.

De to ovenstående eksempler illustrerer, hvor vigtigt det er for en virksomhed med et stærkt brand at flytte sig til oplevelsesøkonomien. Dette skal ses i sammenhæng med hvis forbrugerne får en positiv oplevelse i en af de nævnte forlystelsesparker, vil de få en mere positiv indstilling til henholdsvis Legos- elles Walt Disneys produkter, da begge forlystelsesparker er bygget op omkring deres produkter. I og med, at parkerne er bygget op omkring deres produkter kan det have indvirkning på, at forbrugerne bedre husker og forbinder de oplevelser de havde i parken med den pågældende virksomhed. Hvis oplevelsen er positiv kan det have en synergieffekt på salget af virksomhedens produkter og oplevelserne deraf. Forbrugerne vælger at tage i en af de nævnte forlystelsesparker, fordi de stemmer overens med deres værdier og livsstil, hvorved de opnår en ”added value” i form af de oplevelser de får, hvilket er det ekstra led i værdikæden jf. figur 2.

Hvordan skal en virksomhed komme fra corporate branding til oplevelsesøkonomi, og er det to sider af samme sag?

*”Oplevelsesøkonomi var utænkeligt uden branding. Det at tage den fulde konsekvens af branding og ikke mindst ”Story telling”. Branding vil stadig eksistere”*

*”Branding er en central del af oplevelsesøkonomien, men oplevelser er meget mere end branding”*[38]

[37] www.lego.com
[38] Østergaard, 2004, s. 5

Der er i litteraturen fundet flere eksempler der antyder en sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi, dog på et meget overordnet plan. Der forefindes ikke os bekendt en konkret beskrivelse af, hvorvidt der er en sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi. Dette har ført til en del undren fra forfatternes side, hvilket næste afsnit vil klarlægge.

## 2.8 Forfatternes "Undren"

Overordnet set er der øget fokus på oplevelsesøkonomien, men marketingslitteraturen er mangelfuld, hvad angår teorier, dybdegående artikler osv.. Fremstillinger af, og klare definitioner på, hvad oplevelsesøkonomi er, er meget lidt udbredt.

Ifølge ExCITe[39] er forskningen i oplevelsesøkonomi og den forskningsbaserede viden om kultur- og oplevelsesøkonomien, på nuværende tidspunkt under udvikling både set i et dansk og internationalt perspektiv. Herunder også viden om, hvordan oplevelser frembringes/produceres og forbruges. Der er ikke udviklet deciderede teorier eller specifikke metoder til at undersøge, hvad oplevelser er set ud fra et psykologisk eller kognitivt fænomen eller til at tilnærme sig oplevelsesøkonomien som kulturelt og samfundsmæssigt fænomen. De metoder som er blevet udviklet, er ikke blevet systematisk testet, hvilket er tilfældet inden for corporate branding. Yderligere er der ikke udarbejdet analyser eller empirisk baserede studier af oplevelsesøkonomiske karakterer i større omfang. De empiriske studier og analyser der er blevet lavet hidtil har været af rent beskrivende karakter. Der forefindes imidlertid flere grunde til den manglende litteratur og forskning inden for oplevelsesøkonomien: For det første er begrebet oplevelsesøkonomi meget upræcist, der forefindes i skrivende stund ingen klar definition på hvad oplevelsesøkonomi er, selv om flere har forsøgt, men de er ikke konsistente. For det andet er selve oplevelsesøkonomien et meget komplekst og stort undersøgelsesområde, hvorved det er vanskeligt at lave konkrete problemstillinger. For det tredje har kulturforskere og humanister ikke udvist den store interesse for erhvervsmæssige og økonomiske problemstillinger. Modsat har erhvervsforskere ikke interesseret sig for de kulturelle og oplevelsesmæssige problemstil-

[39] ExCITe - Center for oplevelsesøkonomi, kreative industrier og teknologier

linger. Derved er oplevelsesøkonomien ikke blevet behandlet tværfagligt, men isoleret inden for det enkelte fagområde.[40]

Ovenstående afsnit har påvist, at flere forskere mener, at der findes en sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi. Der er dog ingen af forskerne, der påviser eller udtaler sig om de konkrete sammenhænge, hvorved området må anses for at være uudforsket. Dermed er der behov for at opbygge større forskningsbaseret viden på området.

På baggrund af ovenstående er det fundet interessant at undersøge, om der er en teoretisk sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi.

## 2.9 Problemformulering

For at klarlægge om der findes en konkret sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi, vil der blive taget et teoretisk udgangspunkt, hvor både corporate branding og oplevelsesøkonomien vil blive gennemgået separat. Afslutningsvis vil det blive foretaget en sammenligning af de to begreber. Problemformulering vil blive belyst ud fra et afsætningsøkonomisk perspektiv.

Problemformuleringen lyder som følger:

***Hvordan gennemfører en virksomhed et skifte fra corporate branding til oplevelsesøkonomi?***

**Underspørgsmål til problemformuleringen:**

1. Hvordan har markedsteorien udviklet sig i forhold til branding og oplevelsesøkonomi?
   Her ses på den teoretiske del af historien for, at en grundlæggende forståelse af undersøgelsesområdet kan opnås.

[40] Jensen, 2006, s. 190

2. Hvad er corporate branding set i et afsætningsøkonomisk perspektiv?
   Her vil corporate branding blive defineret og blive teoretisk redegjort for.

3. Hvad er oplevelsesøkonomi set i et afsætningsøkonomisk perspektiv?
   Her vil det blive beskrevet, hvad oplevelsesøkonomi er med udgangspunkt i forskellige fremstillinger af oplevelsesøkonomien, da der i skrivende stund ikke findes konkrete teorier inden for området.

4. Hvorledes er den teoretiske sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi, og kan oplevelsesøkonomi kun implementeres af en virksomhed, som i forvejen har et corporate brand?
   Sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi vil skitsere forskellene og lighederne mellem de to begreber i forhold til, hvordan de implementeres og anvendes i en virksomhed. Denne sammenhæng mellem begreberne, corporate branding og oplevelsesøkonomi, vil teoretisk kunne besvare om oplevelsesøkonomi er en overbygning af corporate branding, og derfor kun kan anvendes, hvis virksomheden allerede har et corporat brand.

5. Hvordan kommer en virksomhed fra corporate branding til oplevelsesøkonomi?
   Her vil der blive taget udgangspunkt i Fisher Price, og hvorledes dette corporate brand kan implementere oplevelsesøkonomi som en del af sit forretningsgrundlag. Det vil ikke være nogen generel operationalisering af skiftet, men en diskussion af, hvad Fisher Price skal gøre, og herunder også, hvad virksomheder skal være opmærksomme på ved skiftet fra corporate branding til oplevelsesøkonomi.

### 2.9.1 Afgrænsninger

Formålet med efterfølgende afsnit er at konkretisere, hvad læserne kan forvente af projektet. I de foregående afsnit blev der lagt op til problemformuleringen, hvorved der blev gjort nogle tilvalg. I dette afsnit vil der blive foretaget nogle fravalg, med henblik på en yderligere konkretisering af projektet.

I afsnittet omhandlende problemformuleringen blev det pointeret, at projektet vil blive anskuet ud fra et afsætningsøkonomisk perspektiv. Ved afsætning menes det antal tjenesteydelser eller varer virksomheden kan sælge på et bestemt marked i et givet tidsrum.[41] Der forefindes imidlertid to forskellige markeder virksomhederne kan konkurrere på, hvilket er business-to-business, her er kunden en anden virksomhed, og busines-to-consumer, her er kunden forbrugeren af det pågældende produkt eller tjenesteydelse. Begge markeder kan anvende corporate branding med fordel. Grunden til, at virksomhederne på de to markeder med fordel kan anvende corporate branding skyldes, at corporate branding handler om, hvordan virksomheden kan kommunikere sine værdier ud til kunden, for derigennem at skabe en unik position på markedet.

I oplevelsesøkonomien er fokus imidlertid rettet mod forbrugerne, dvs. at virksomhederne skal forsøge at opfylde de behov kunderne efterspørger. Forbrugerbehovet har ændret sig i forhold til tidligere, hvor der nu efterspørges oplevelser knyttet til produktet. Dermed vil det ikke være optimalt at sammenligne henholdsvis corperate branding og oplevelsesøkonomi med udgangspunkt i business-to-business markedet, hvorved business-to-consumer markedet bliver det primære i oplevelsesøkonomien. På denne baggrund vil der efterfølgende ikke blive set på B2B markedet. Der vil kun blive set på B2C markedet i projektet, da dette marked er det mest relevante grundet ovenstående argumentation.

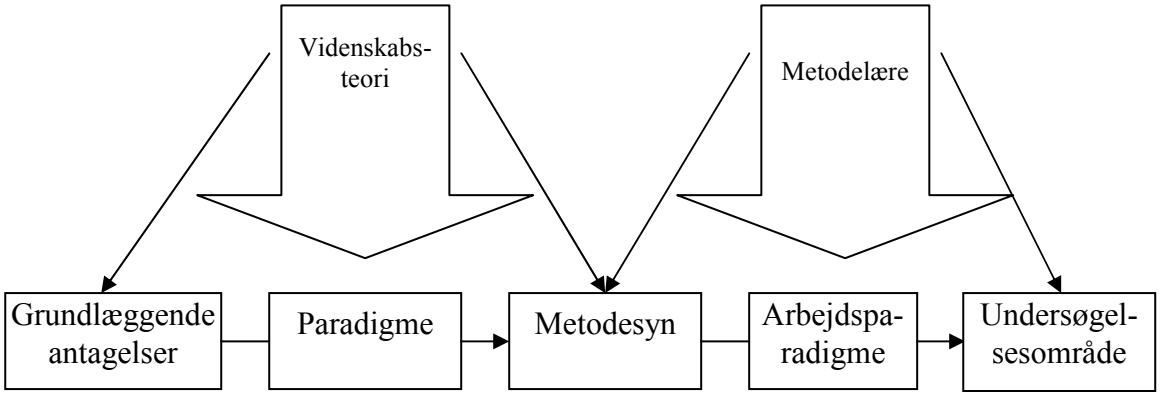
En virksomhed på B2C markedet kan anskues ud fra mere end én synsvinkel, idet virksomheden har forskellige interessegrupper såsom det offentlige, ejere, ansatte, leverandører, kunder med flere.[42] Som nævnt tidligere vil fokus i projektet være rettet mod forbrugerne, hvorved der vil blive fokuseret på kunderne som interessegruppe. Projektet vil således fokusere på, hvordan virksomheden kan afdække forbrugernes behov på en tilfredsstillende måde. Virksomheden skal tilføre produktet eller ydelsen en merværdi som forbrugeren er villig til at betale ekstra for, dog skal merværdien for forbrugeren være større end, hvad kunden skal betale ekstra for produktet eller ydelsen.[43] Yderligere vil der være fokus på virksomhedens medarbejdere, da de er en del af helheden og er med til at tilbyde forbrugerne merværdien.

[41] Lyngaard, 2003 s. 265
[42] Lynggaard, 2003, s. 16
[43] Lynggaard, 2003, s. 16

# 3. Metode

Dette afsnit har til formål at redegøre for de overvejelser, der er gjort omkring den anvendte metode i dette projekt. Afsnittet vil blive skrevet med baggrund i Arbnor og Bjerkes[44] fremstilling af den metodiske fremgangsmåde. Denne er illustreret i nedenstående figur.

**Figur 3: Metodisk fremgangsmåde**




Kilde: Arbnor og Bjerke, 1997, s. 15

Videnskabsteori handler om at sammenkoble de grundlæggende antagelser, som stammer fra filosofien og angår virkeligheden samt den videnskabelige udforskning af denne, med metodesyn, ved hjælp af paradigmer. Metodelære handler om at binde metodesynet sammen med undersøgelsesområdet ved hjælp af et arbejdsparadigme, som består af metodik og metodisk procedure. Der er seks paradigmer inden for samfundsvidenskaben, som adskiller sig fra hinanden ved deres respektive antagelser angående virkeligheden og den videnskabelige udforskning af den; positivisme, funktionalisme, systemteori, pragmatisme, socialkonstruktivisme og fænomenologi. Disse er sammenfattet til tre metodesyn, analytisk-, system- og aktørsyn.[45]

[44] Arbnor og Bjerke, 1997
[45] Arbnor og Bjerke, 1997, s. 36-39

Alle seks paradigmer og tre metodesyn vil ikke blive gennemgået, da dette afsnit har til formål at redegøre for den anvendte metode i netop dette projekt, hvorfor der vil blive foretaget en kobling mellem vores grundlæggende holdninger og deraf afledte metodesyn. En undersøgelse vil altid blive foretaget på baggrund af undersøgernes grundlæggende holdninger, og vil være påvirket af studieområdet. Det anlagte metodesyn vil blive gennemgået med fokus på karakteristikaene og hvilke teknikker, der hyppigst anvendes inden for netop dette syn. Det valgte metodesyn vil herefter danne rammen for den videre undersøgelse.

Metodeafsnittet vil derfor indeholde en redegørelse for det valgte metodesyn og en argumentation for valget i forhold til vores grundlæggende antagelser. Derefter vil der blive gjort rede for et arbejdsparadigme i form af metodisk procedure og metodik. Metodisk procedure omhandler brug og tilpasning af modeller og teorier samt teknikker i forhold til det valgte metodesyn. Metodik omhandler den overordnede sammenhæng i projektet, den røde tråd. Dette søges illustreret ved udarbejdelse af et projektdesign. Endvidere vil der være et afsnit om kildekritik.

## 3.1 Metodesyn

Dette projekt fokuserer på en sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi, hvorfor relationerne mellem disse er interessante. Vi er af den overbevisning, at helheden består af enkeltdele, men at de indbyrdes relationer mellem delene frembringer mere, end blot summen af delene. Vi ser det som praktisk og hensigtsmæssigt at beskrive virkeligheden ved hjælp af systemer, og dermed også undersøgelsesområdet. Hvorvidt virkeligheden i sig selv består af systemer, ser vi det ikke som muligt at afgøre, men systemer har en god forklaringsværdi, hvorfor vi har anlagt os systemsynet som metodesyn. Systemsynet vil blive behandlet pragmatisk, da vi, som ovenfor beskrevet, ser systemsynet som en hensigtsmæssig måde at undersøge problemstillingen i dette projekt på, og ikke nødvendigvis ser hele virkeligheden med baggrund i systemsyn.[46]

[46] Arbnor og Bjerke, 1997, s. 351

Virkelighedsopfattelsen i systemsyn oprinder fra paradigmerne, funktionalisme, systemteori og pragmatisme. Af disse tre kan vi bedst relatere os selv til pragmatismen, som det også er fremgået i forrige afsnit.

Virkeligheden er objektiv tilgængelig, hvilket vil sige, at virkeligheden kan beskrives objektivt. I systemsynet interesserer undersøgeren sig for relationerne både i og mellem systemerne. Helheden består ikke blot af summen af delene, men også de indbyrdes relationer. I dette projekt vil systemerne være corporate branding og oplevelsesøkonomi med tilhørende delsystemer. Systemerne og relationen mellem disse resulterer i en samlet effekt, som kaldes synergieffekt. Dette betyder, at enkeltdelene kan frembringe mere end summen af delene, positiv synergieffekt, eller mindre end summen af delene, negativ synergieffekt. En væsentlig faktor ved systemsynet er, at systemet skal ses i sammenhæng med dets kontekst, og derfor ikke kan undersøges isoleret, men udgangspunktet vil være i systemet. Ligeledes er kulturbegrebet centralt i systemsynet, da systemerne kan have et kulturelt fællesskab, der holder sammen på systemet. Mennesket ses derfor som en funktion af systemet

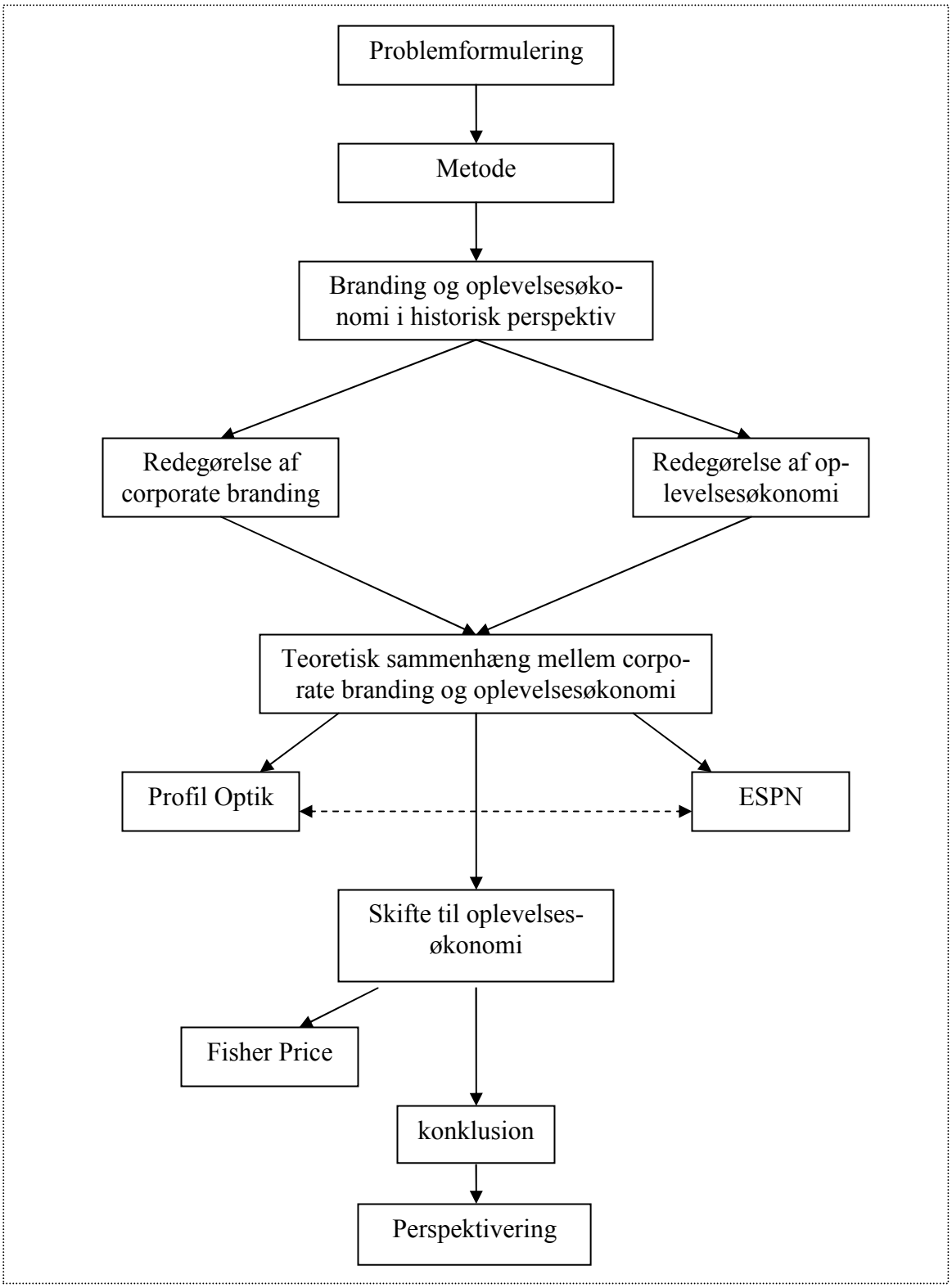
Både den kvantitative og kvalitative forskningsmetode kan anvendes. Ved den kvantitative metode søges forklaringer ved objektive sammenhænge, inspireret af naturvidenskaben. Den kvalitative metode ligger mere op ad humanvidenskaben og den hermeneutiske forståelsesproces med forforståelse, forståelse og efterforståelse.

Typiske teknikker inden for systemsyn er historiebeskrivelse, casestudier, interview af nøglepersoner samt analogiforklaringer.

## 3.2 Metodik

Dette afsnit har til formål at illustrere relationen mellem de enkelte dele i projektet, og dermed hvordan projektforløbet vil blive gennemført. Nedenfor er der udarbejdet et projektdesign til dette formål. Hvad de enkelte afsnit indeholder, og hvorfor de er opbygget som de er, vil blive kommenteret i den metodiske procedure, som følger umiddelbart efter projektdesignet.

**Figur 4: Projektdesign**




Kilde: Egen tilvirkning

## 3.3 Metodisk procedure

Dette afsnit har til formål at afdække, hvorledes teori, modeller og teknikker anvendes i projektet i relation til systemsynet og problemformuleringen. Der vil altså blive argumenteret for, hvorfor projektet er bygget op som det er, og hvorledes dette svarer på problemformuleringen. For overskuelighedens skyld vil den metodiske procedure være inddelt i underpunkter. Disse underpunkter dækker over afsnittene i det videre projektforløb.

### 3.3.1 Marketingteoriens historie med særlig fokus på branding og oplevelsesøkonomi

Som led i besvarelsen af problemformuleringen ud fra systemsynet indledes projektet med at sætte corporate branding og oplevelsesøkonomi ind i marketingteoriens historie, for herved bedre at forstå begreberne i relation til deres kontekst. Denne historiebeskrivelse vil endvidere tjene det formål at gøre det klart, hvorfor corporate branding og oplevelsesøkonomi vil være væsentlig at se i en sammenhæng. At se systemer i forhold til deres kontekst er en væsentlig del af systemsynet, mens historiebeskrivelse er en anvendt teknik.

I henhold til den hermeneutiske forståelsesproces, som er en anvendt forskningsmetode under systemsyn, vil dette afsnit give en forforståelse af undersøgelsesområdet.

### 3.3.2 Corporate branding

I det videre arbejde med at svare bedst muligt på problemformuleringen, vil der blive foretaget en teoretisk redegørelse af Corporate branding, for herved at forstå begrebet og definere præcist, hvad der skal forstås ved corporate branding i relation til vores problemstilling. Med dette menes, at mange forfattere, forskere og fagfolk har publiceret litteratur og artikler om dette emne med afvigende definitioner, hvorfor det vil være nødvendigt at fremstille den forståelse af corporate branding, som vil blive brugt i dette projekt, som løsning på problemformuleringen. Redegørelsen af corporate branding vil hovedsageligt blive udarbejdet på baggrund af bøger fra Kunde og Jacobsen. Kildekritik af blandt andre disse vil fremgå i afsnit 3.4 om kildekritik.

Den teoretiske redegørelse vil tage sit udgangspunkt i begreberne, corporate identity, corporate communication og corporate image. Disse er gængse fagbetegnelser inden for corporate branding og fremhæver essensen af corporate branding med fokus på, hvad virksomheder, der har et corporate brand, skal være opmærksomme på. Herefter redegøres, der for det værdiorienterede brand system, som det er fremført af Kunde. Dette medvirker til en øget forståelse af, hvorledes corporate branding kan anvendes ved situationer med eksempelvis et stort produktsortiment og opkøb af andre virksomheder.

Corporate branding er et redskab til at skabe sig bedre konkurrencevilkår på markedet, men det skal løbende udvikles efter markedsvilkårene. Derfor er der også medtaget et afsnit om brand strategi, der er væsentlig for, at virksomheden kan forbinde dens kerneværdier med kommunikationen til forbrugerne. Ydermere er der medtaget et afsnit om corporate religion, hvorunder vigtigheden af medarbejdernes indsats er beskrevet, og hvordan en virksomhed får den totale loyalitet fra forbrugerne gennem corporate branding.

I henhold til den hermeneutiske forståelsesproces vil dette afsnit medvirke til en forståelse af undersøgelsesområdet.

### 3.3.3 Oplevelsesøkonomi

Som med corporate branding vil der ligeledes blive redegjort for oplevelsesøkonomi, for at forstå begrebet og definere, hvad der skal forstås ved oplevelsesøkonomi i relation til problemstillingen i dette projekt. En teoretisk redegørelse og definition af oplevelsesøkonomi er dog svær, da det er et relativt ubearbejdet felt inden for marketingteorien, hvorfor det endnu ikke er sat i faste rammer, hvorved definitionerne blandt forskere og fagfolk vil være en del mere ukonsistente end ved corporate branding. Redegørelsen af oplevelsesøkonomi vil blive foretaget på baggrund af Pine og Gilmore, Lund et.al., Ørnbo et.al., MÆRKK samt Jantzen og Rasmussen. Kildekritik af blandt andre disse vil fremgå i afsnit 3.4 om kildekritik. Der vil også være henvisninger til diverse publikationer og artikler, men førnævnte vil være rammen for opdelingen i afsnittet, som det fremgår af det nedenstående.

Ved redegørelsen af corporate branding er begrebsafklaringerne og forståelsen mere konsistent på tværs af lærebøger og forskere, hvorfor det har været muligt at opstille begre-

berne og redegøre for disse, for at opnå en forståelse af corporate branding. Den teoretiske redegørelse for oplevelsesøkonomi er derimod bygget op omkring forskellige forskeres tilgangsvinkel til oplevelsesøkonomien, hvilket deler redegørelsen op i underafsnit, der har til formål at redegøre for de forskellige forskeres fremstilling af oplevelsesøkonomi. Desuden vil der være en redegørelse af forbruget i oplevelsesøkonomien, og hvorledes en virksomhed skal anvende oplevelsesøkonomi i dens forretningsprocesser således, at der skabes den størst mulige oplevelsesmæssige merværdi for den enkelte forbruger. Dette vil give en uddybende redegørelse af oplevelsesøkonomien, hvorved der vil være belæg for at sammenfatte de forskellige forskeres fremstillinger i en forståelse af oplevelsesøkonomien, som den vil blive behandlet i dette projekt.
I henhold til den hermeneutiske forståelsesproces vil dette afsnit medvirke til en forståelse af undersøgelsesområdet i samarbejde med redegørelsen af corporate branding.

### 3.3.4 Teoretisk sammenligning af corporate branding og oplevelsesøkonomi

Corporate branding og oplevelsesøkonomi ses som hvert sit system med delsystemer. Disse systemer vil blive beskrevet og redegjort, som det er anført ovenfor. Næste skridt i besvarelsen af problemformuleringen vil være relationen mellem de to systemer. Dette vil i første omgang foregå teoretisk på baggrund af ovenstående redegørelser af de to systemer. Dette vil opstille lighederne og forskellene mellem de to begreber. Lighederne opstilles i antagelser. Disse antagelser undersøges videre med brug af cases, for herigennem at påvise, hvorvidt antagelserne også er rigtige i forhold til, hvordan de implementeres og anvendes i virksomheder. Casene vil omhandle henholdsvis Profil Optik, som er et corporate brand, og ESPN, som arbejder med oplevelsesøkonomi. Profil Optik-casen er udarbejdet af Glenn Jacobsen, og refereret, som han fremstiller den. ESPN-casen har vi selv udarbejdet med baggrund i informationer fra ESPNs hjemmeside, og artikler om ESPN. ESPN-casen vil have fokus på ESPN Zone, som er en oplevelsesbutik under ESPN, hvorigennem ESPNs arbejde med oplevelsesøkonomi symboliseres. Kildekritik af disse cases findes i afsnit om kildekritik Brugen af casestudier er en typisk teknik inden for systemsynet.

Denne sammenhæng mellem begreberne, corporate branding og oplevelsesøkonomi, vil teoretisk kunne besvare om oplevelsesøkonomi er en overbygning af corporate branding,

og derfor kun kan anvendes, hvis virksomheden allerede har et corporat brand (underspørgsmål 4).

Besvarelsen ønskes foretaget ved fortrinsvis at fokusere på de eventuelle lighedspunkter i ”kravene”, som der stilles til en virksomhed, for at denne teoretisk har implementeret henholdsvis corporate branding og oplevelsesøkonomi. Med dette menes, at der ved redegørelsen af corporate branding er fremkommet specifikke begrebsforklaringer på, hvad en virksomhed skal være opmærksom på, for at få det stærkest mulige corporate brand, og hvordan denne virksomhed kan anvende corporate branding i dens forretningsstrategi. Det samme er forsøgt gjort ved oplevelsesøkonomi, hvor forskellige forskeres fremstillinger af oplevelsesøkonomi er blevet sammenholdt for at tilnærme sig specifikke forhold, som skal være tilstede før en virksomhed teoretisk set kan siges at operere inden for oplevelsesøkonomien.

### 3.3.5 Skifte til oplevelsesøkonomi

Herefter påbegyndes besvarelsen af den del af problemformuleringen, der lyder: ”Hvordan kommer en virksomhed fra corporate branding til oplevelsesøkonomi?”

Her vil der blive taget udgangspunkt i en case-opstilling afFisher Price, der er et etableret corporate brand inden for sit marked, børneudstyr og legetøj. Ved at tage udgangspunkt i Fisher Price bevæger vi os fra det teoretiske over i det praktiske, hvorved der opnås en praktisk forståelse for sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi. Besvarelsen af underspørgsmål 5 vil ikke ske i samarbejde med Fisher Price, men ud fra den case, der vil blive opstillet om Fisher Price med baggrund i informationer fra Fisher Prices hjemmeside og artikler om Fisher Price. Besvarelsen vil dermed blive foretaget på baggrund af denne og den teoretiske forståelse af corporate branding og oplevelsesøkonomi. Med dette menes, at vi vil benytte de værktøjer redegørelserne og sammenligningen af corporate branding og oplevelsesøkonomi har givet os, til at eksemplificere den praktiske overgang fra corporate branding til oplevelsesøkonomi. Besvarelsen vil ikke udmønte sig i en generel operationaliseringsplan for hvorledes virkosmheder med corporate branding foretager skiftet til oplevelsesøkonomi, men væsentlige forhold som corporate brands skal være opmærksom på vil blive påpeget.

## 3.4 Kildekritik

Glenn Jacobsen er branding ekspert, og har arbejdet med dette felt i mange år, blandt andet via sit arbejde som direktør for One2Brand Aps., hvor han har udviklet sig stor praktisk erfaring. Desuden har han forsket og undervist i branding i mange år. Glenn Jacobsen vil derfor være at regne som en valid person at referere til i løbet af dette projekt i form af hans bog, ”Branding i et nyt perspektiv”. I denne bog refererer han imidlertid ofte til egne erfaringer og eksempler, som understøtter hans opfattelse af branding-begrebet, men som ikke nødvendigvis vil være givtige i andre sammenhænge. Glenn Jacobsens stilling som direktør for One2Brand Aps. kan stille spørgsmålstegn ved hans objektivitet i forhold til corporate branding, da han i visse sammenhænge formodentlig vil betragte corporate branding ud fra en professionel synsvinkel.

Jesper Kunde er ansat i reklamebranchen, og vil derfor uundgåeligt have en vinkel på hans bøger, ”Corporate Religion”, og ”Unik nu…eller aldrig”, der bunder i hans professionelle arbejde inden for denne branche. Dette er ikke nødvendigvis et dårligt udgangspunkt, men i forhold til dette projekt, hvor en objektiv redegørelse af corporate branding ønskes, er det væsentligt at være opmærksom på forfatternes baggrund, for med et kritisk blik at forstå, hvorfor de skriver som de gør. Der kan derfor stilles spørgsmålstegn ved Jesper Kundes objektivitet i forhold til corporate branding, da han er ansat i reklamebranchen. Både Glenn jacobsen og Jesper Kunde vurderes dog som værende valide at henvise til, da de har stor erfaring og viden inden for netop corporate branding.

Pine & Gilmore skrev i 1999 bogen, ”The Experience Economy”. Bogen blev modtaget med blandende følelser, nogen mente den var en sand åbenbaring, andre mente, den var kontroversiel og provokerende, samt helt tredje mente, at bogen ganske enkelt var ubrugelig. På trods af de forskellige meninger anses Pine og Gilmore, som introducerede betegnelsen oplevelsesøkonomi, som ”guruer” inden for oplevelsesøkonomien. Bogen kommer ikke med en definition af, hvad oplevelsesøkonomien er, hvilket må anses som en mangel, da bogen omhandler oplevelsesøkonomi. Der er forskere og artikler, der stiller spørgsmålstegn ved bogens eksempler på oplevelsestilbud. Deres vellykkede eksempler på oplevelsestilbud, som deres teori fremhæver, er for eksempel ikke specielt nye. Bogens menneskesyn er mekanisk og anses af mange som forkert. Menneskesynet er meka-

nisk i og med det forudsætter, at individet begynder at opføre sig emotionelt, så snart det udsættes for de rette stimuli. Der er blandt kritikerne fundet to grunde til, at menneskesynet er forkert. For det første er der ingen psykologisk teori, der mener oplevelser er et selvstændigt grundbehov eller en altomfattende motivationsfaktor. Villigheden og evnen til at få oplevelser i forbindelse med varevalg menes derimod snarere at være historisk betinget og kulturbestemt. For det andet er oplevelser ikke noget, der kan påføres individet ude fra. Oplevelser udspringer af en subjektiv evne og vilje til at forbinde sig reelt eller imaginært med objekter. Det er et forestillingsarbejde, som subjektet er både kilde til, producent af og modtager af. Ydre objekter er højest midler eller emner for denne virksomhed. Oplevelser kan derfor hverken planlægges, iscenesættes eller dirigeres af en ekstern manipulator.

Bogen, ”Følelsesfabrikken” lægger sig meget tæt op ad Pine & Gilmore, hvorved mange af de samme problemstillinger går igen. Forfatterne til bogen forsøger ikke at definere, hvad oplevelsesøkonomi er. De har i stedet skrevet en bog, der handler om diskussion, debat, kritik og udvikling af oplevelsesøkonomi, men kommer med et bud på, hvad oplevelsesøkonomi er. Dette bud tager udgangspunkt i hverdagens sunde fornuft, men definerer alle sund fornuft på samme måde som forfatterne? Hvis ikke vil buddet på oplevelsesøkonomi have lidt relevans i forsøget på at lave en objektiv redegørelse af oplevelsesøkonomi. Dog er vi af den overbevisning, at deres bud er brugbart, da de ligger sig tæt op ad Pine & Gilmore, som anses som forgangsmænd til oplevelsesøkonomien.

Bogen, ”Oplevelsesbaseret kommunikation”, er understøttet af gode illustrative figurer. Illustrationerne gør samtidig bogen lidt mere læservenlig. Bogen hører ikke til i den teoritunge ende, hvilket indholdet heller ikke ligger op til. Det er ikke en guide til, hvordan man operationelt arbejder med oplevelser. Bogen svare ikke på, hvorledes man rent praktisk skal kommunikerer oplevelser, hvilket må anses som en mangel.

MÆRKK er en vidensgruppe bestående af forskere og praktikere. Det er svært at vurdere om MÆRKK kan kritiseres på nogle områder. Det har ikke været muligt at finde sekundært materiale, der vil kunne understøtte eventuelle kritikpunkter. Dog kan der stilles spørgsmål ved deres oplevelses glossar, som fra tid til anden ligger sig meget tæt op ad Pine & Gilmore og andre forfattere. Om dette kan anses som værende kritisk skal være

usagt. Som MÆRKK selv gør opmærksom på består vidensgruppen både af forskere og praktikere, hvorved man ikke umiddelbart kan stille spørgsmålstegn til hverken den praktiske eller teoretiske del af deres undersøgelser. Dog fremgår det på deres hjemmeside at kun ét medlem af vidensgruppen er praktikker, hvorved der kan stilles spørgsmålstegn angående den praktiske del af deres undersøgelser.

Bogen, ”Oplevelsesøkonomi - Vinkler på forbrug”, skrevet af Christian Jantzen & Tove Arendt Rasmussen, er medtaget, da den bygger på vores andre kilder om oplevelsesøkonomi. Dermed må det antages, at den har flere af de fejl og mangler de andre kilder også har, dog med visse undtagelser. Bogen bidrager med teorier vedrørende nydelse, oplevelse, emotionalitet og engagement til centrale salgsargumenter. Derforuden bidrager bogen med ny viden om forbrugsoplevelser. Dette gøres ved at drage indsigt fra forskellige vidensområder sammen under et. De forskellige vidensområder er følgende: kommunikationsteori, forbrugeradfærdsteori, forbrugssociologi, æstetik, mentalitetshistorie, neurovidenskab og emotionspsykologi.

I og med både casen omhandlende ESPN Zone og casen om Fisher Price er lavet ud fra deres respektive hjemmesider, bevirker det, at casene kan være mangelfulde samt fremstiller virksomhederne som de selv har valgt ud fra de oplysninger de har valgt at ligge til offentligt skue på deres respektive hjemmesider. Dog er casene også lavet med baggrund i artikler om de pågældende virksomheder, hvorved øvrige vinkler også indgår.

Casen omhandlende Profil Optik er taget direkte fra Jacobsen, 1999. Det oplyses, at casen er skrevet blandt andet med udgangspunkt i interviews med den administrerende direktør i Profil Optik, hvorfor mange af oplysningerne må antages at være sande, men også måske fremstillet i et optimistisk perspektiv, da den administrerende direktør for Profil optik formentlig vil have tilbøjelighed til at tale godt om den virksomhed han er ansat til at styre.

# 4. Marketingteoriens historie med særlig fokus på branding og oplevelses-økonomi

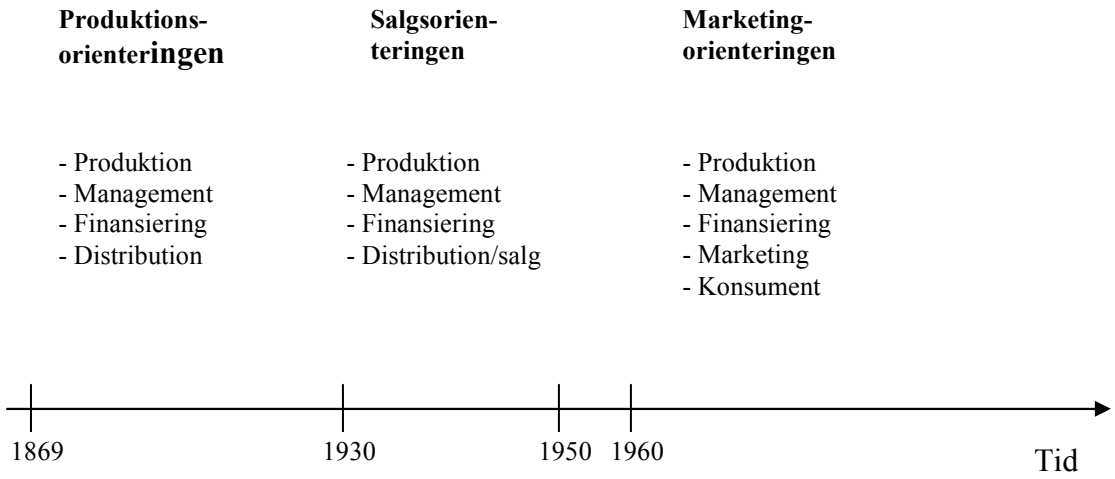
Efterfølgende vil der komme en gennemgang af markedsteoriens udvikling med særlig fokus på branding og oplevelsesøkonomi. Oplevelsesøkonomi har igennem de seneste år været et omdiskuteret emne i og omkrig udviklingen af dansk erhvervsliv. Oplevelses-økonomien menes at stille nye krav til produktion og markedsføring, nye forbrugerforventninger og tættere samarbejde mellem erhvervslivet, det offentlige, kunstnere med mere. Derimod er der skeptikere, der mener, at der intet nyt er at finde i oplevelsesøkonomien. De mener, at det blot er en anden måde at udtrykke det som marketing og branding igennem de sidste mange år har påvist.[47]

Denne historiske gennemgang er i overensstemmelse med det valgte metodesyn, i og med systemsynet ser systemet, som en dynamisk helhed. Dette skyldes, at systemerne kan eksistere i enten lang eller kort tid før de bliver undersøgt/studeret og er en del af deres egen historie. I dette projekt ønskes det at belyse, hvorledes sammenhængen er i mellem corparate branding og oplevelsesøkonomi. For at opnå en forståelse af både corporate branding og oplevelsesøkonomi er det vigtigt at gennemgå det valgte undersøgelsesområde historisk, da en historisk gennemgang vil give en grundlæggende forståelse af undersøgelsesområdet. Historiebeskrivelse er en typisk teknik inden for systemsynet

Figur 5 viser de hovedområder der vil blive berørt i efterfølgende afsnit.

[47] Oplevelsesøkonomi ”Vinkler på forbrug”, Jantzen. C og Rasmussen. T. A, 2007. s. 51

**Figur 5: Marketingsteoriens historie med særlig fokus på branding og oplevelsesøkonomi**




Kilde: Egen tilvirkning

## 4.1 Marketing er en forudsætning

Marketingsbegrebet som vi kender i dag blev i 1960´erne defineret og dermed operationaliseret i Robert J Keith´s artikel ”The Marke Revolution” som blev udgivet i Journal of Marketing. Markting har dog eksisteret længe for 1960´erne, i og med mange virksomheder havde marketingsaktiviteter længe før dette tidspunkt, dog uden at disse aktiviteter fremstod som en del af virksomhedernes overordnede strategi. Før i tiden var marketingsaktiviteterne kort sagt baseret på sund fornuft, hvilket artiklen ” The Marke Revolution” vendte op og ned på. Artiklen definerede marketing som et begreb, som dermed kunne indgå på lige fod med de generelle teorier om virksomhedsledelse.[48]

Keiths analyse tager udgangspunkt i den virksomhed han selv var direktør for på det givne tidspunkt, Pillsbury Mills. Artiklen tager udgangspunkt i lige fra starten af etableringen af virksomheden, som blev grundlagt i 1869. I 1869 var det virksomhedens hensigt at producere et produkt, der var lige så godt som omstændighederne tillod det. Keith kalder denne periode for produktorientering, da virksomhederne her koncentrerer sig om at producere produkterne så billigt og effektivt som muligt. En gængs tankegang på daværende tidspunkt var at investere kapital i produktionsapparatet, som for Pillsburys vedkommende var melmøller, således de kunne producere mel af højeste kvalitet. Den produktorien-

[48] Jantzen. og Rasmussen., 2007. s. 51

terede tankegang havde sin virke fra årene i 1869 til 1930´erne. Det skal dog nævnes, at der stadig findes mange virksomheder den dag i dag, der har denne ledelsesform, hvor salg ikke opfattes som værende et problem. Problemet er, hvorledes produkterne skal distribueres, dog mener de denne hurdle kan overvindes på samme måde som effektiviseringen af produktionsapparatet.

Grundet krakket på Wall Street i 1929 og den efterfølgende økonomiske krise blev Pillsbury nødsaget til at ændre tankegang. Efter krakket blev virksomheden nødsaget til, at satse på salg gennem mellemled (sælgere). Salget og sælgere blev støttet af reklamekampagner og en interne salgsafdeling i Pillsbury, som hjalp sælgerne med facts omkring markedet. Keith kalder denne periode for salgsorienteringen, hvilket skyldes man i perioden blev opmærksom på, at det ikke længere var nok at have de bedste og billigste produkter. Virksomhederne var nødsaget til at kende det eller de markeder de opererede på og forbrugerne for at opnå forretningsmæssig succes for, at kunne stille forbrugerne tilfredse ved at imødegå deres krav og ønsker, den salgsorienterende tankegang fandt sted fra 1930´erne til 1950´erne.

I 1950´erne blev man ifølge Keith langsomt opmærksom på, at for at opnå fremtidig succes var det nødvendigt at vide mere om kundernes ønsker frem for at overbevise dem om, at de skulle erhverve virksomhedens produkt. Dette skal ses i sammenhæng med at kunderne ikke længere valgte Pillsburys mel, blot fordi den var af en bedre kvalitet end konkurrenternes. Det stod klart, at kunderne forventede mere end blot hvede- og rugmel. Pillsbury satsede derfor på forskellige blandinger af mel, således de kunne fremstille nye og anderledes former for mel. Dette resulterede i vores tids bagemix. Denne udvikling var begyndelsen til markedsorientering og markedsbegrebet, som vi kender i dag, hvor virksomhedernes fokus er flyttet fra effektivisering af produktionsapparatet til en konstant søgen og kortlægning af, hvad kunderne præcis ønsker og dermed efterspørger. Det blev derfor nødvendigt med en organisation, som kunne etablere og opret holde de kriterier, således virksomheden kunne opnå en optimal udnyttelse af kundernes ønsker. Løsningen blev at etablere en marketingsafdeling, der skulle opstille de kriterier, som kunne undersøge, kortlægge og opfylde kundernes ønsker og forventninger. Dermed skulle marketingsafdelingen omsætte forbrugernes behov til produkter og produkterne skulle trans-

formeres til salg. Derfor blev Pillsburys slagord: ”We make and sell products for consumers”[49]

Dermed blev virksomhederne nødsaget til at konkurrere på andre vilkår end tidligere, hvilket blev opstarten til branding som vi kender i dag. En succesfuld branding strategi forudsætter viden om den forestillingsverden, som forbrugerne har i forbindelse med produktet og brugen af produktet. Marketingsorienteringen bygger dermed på den antagelse, at virksomhederne har en præcis indsigt i de oplevelser, som kunderne får gennem forbrug og især, hvilke oplevelser de får gennem forbrug af netop deres produkter.

## 4.2 Fra produkt til brand

Så tidligt som i 1950´erne blev der fokuseret på branding, idet Sidney Levy i sin artikel ”The product and the Brand” fra 1955 skrev, at basis for virksomhedernes salg og reklame var, hvorledes forbrugerne opfattede produktet, samt hvilke holdninger de havde over for produktet. Kort sagt opstod der i 1950´erne en øget bevidsthed om, at produkterne havde andre funktioner end blot at tilfredsstille praktiske behov hos forbrugerne. På dette tidspunkt var samfundet meget status orienteret, hvilket kommer til udtryk i følgende citat *”Do I like this”*[50]. Brandet bliver dermed opfattet som et statussymbol, hvorfor der lægges vægt på den psykologiske og sociale karakter af produktet. Fokus er dermed flyttet fra *”Do I need this?”*, dvs. om forbrugerne har behov for produktet i deres hverdag, til at omfatte mere oplevelsesbaserede elementer i forbindelse med produktet. Virksomhederne skulle således til at rette deres fokus mod et nyt koncept og fokusere på, hvad brandet skabte, dvs. fokusere på hvilke forestillinger, det skabte hos forbrugerne.

Sidney Levy har fortsat fokus på branding i 1959, idet han publicerede artiklen ”Symbols for sale”, hvori han antyder, at forbrugerne ikke længere er så funktionsorienterede som tidligere, idet han skriver følgende:

”People buy things not only for what they can do, but also for what they mean.”[51]

[49] www.Pilsbury.com
[50] Levi, 1959, s. 119
[51] Levi, 1959, s. 118

Dermed er forbrugerne begyndt at skelne mellem ”What they can do” og ”What they mean”. Denne skelnen gør opmærksom på, hvorledes et brand indgår i købet af en vare, plus det yderligere viser, at der en sammenhæng mellem branding og forbrug af oplevelser. Det forbrugerne konsumerer, overskrider såvel den fysiske som det funktionelle ved produktet. Dette bliver dermed selve oplevelsen eller forestillingen ved et brand. I oplevelsesøkonomien behøver oplevelsen ikke at være direkte knyttet til det materielle/funktionelle ved produktet, dog vil en sådan oplevelse dog stadig være knyttet sammen med brandet. Det skal ses i tæt sammenhæng med, at forbruget hos den enkelte konsument er et spørgsmål om nydelse og om at få en oplevelse ved købet af den enkelte vare eller tjeneste.

## 4.3 Marketing Science

Siden 1950´erne har der været fokus på de oplevelser der direkte eller indirekte kan knyttes til et produkt. Denne forskning led et alvorligt knæk i 1959 med udgivelsen af to evalueringsrapporter (Pierson 1959, Gordon & Howell 1959). De to evalueringsrapporter rystede den gængse marketingsdisciplin ved, at de konkluderede, at de matematiske kundskaber i marketing ikke var tilfredsstillende, og slet ikke blandt andre akademiske discipliner på de amerikanske business schools. [52] Løsningen blev at opnå akademisk anerkendelse ved at efterligne allerede kendte metoder inden for det naturvidenskabelige, dvs. der er målbare gennem kvantitative metoder. Derfor begyndte man at fokusere på det aspekt, at man skulle og nu kunne måle forbruget. De aspekter, der ikke lod sig kvantificere, blev imidlertid betegnet som betydningsløse, dog fastholdte man den marketingsorientering som Keith tidligere havde påvist, jf. afsnittet, Marketing er en forudsætning. Med andre ord blev 1960´erne en periode, der blev præget af genstandsfeltet, det vil sige de funktionelle aspekter ved forbruget og produktet, hvorved der blev set bort fra følelserne og dermed branding og oplevelser.

Inden for forbrugsforskningen var man således tidligt opmærksom på, at forbruget var forbundet med oplevelser. Dog var det ikke et emne, der blev studeret nærmere, i og med

[52] Oplevelsesøkonomi *Vinkler på forbrug,* Jantzen C & Rasmussen T. A., 2007, s 54

at datidens kvantitative metoder var manglefulde. Desuden begyndte man i stedet at fokusere mere på det egentlige marketingskoncept.

## 4.4 Udvidelse af marketingskonceptet

Op igennem 1960´erne skabte den kulturelle udvikling nye problemstillinger, som ikke kunne løses via de kendte kvantitative metoder. Derfor publicerede Philip Kothler og Sidney J. Levy artiklen ”Broadening the concept of marketing”, hvor essensen er følgende:

*”It is the authors´contention that marketing is a pervasive societal activity that goes considerably beyond the selling of toothpaste, soap, and steel. Political contests remind us that candidates are the marketed as well as soap; student recruitment by colleges reminds us that higher education is marketed; and fund raising reminds us that `causes´ are marketed”*[53]

Marketing skal dermed forstås i et langt bredere perspektiv end man hidtil havde gjort i 1960´erne. I 1960´erne havde man fokuseret på den profitorienterede virksomhed, der hovedsagelig producerede fysiske og funktionelle produkter. Med Kotler og Levys artikel blev marketing udvidet til at se på, hvorledes en organisation skal tilpasse sig forbrugernes ønsker, og hvordan organisationen skal tiltrække nye forbrugere, som kan matche hvad organisationen har at tilbyde. Dermed bliver marketing relevant for alle typer af virksomheder. Senere videreudvikler Kotler marketingskonceptet, hvilket vil blive uddybet i efterfølgende afsnit.

## 4.5 Generisk marketingskoncept

I 1972 udvidede Philip Kotler marketingskonceptet i artiklen ”A Generic Concept of Marketing”. I forhold til tidligere mener Kotler, at marketingskonceptet skal forstås bredere end først antaget i artiklen ”Broadening the concept of marketing” fra 1969. Kotler mener, at marketingskonceptet skal udvides fra at omfatte alle virksomheder, der har

[53] Kothler og Levy, 1969, s. 10

kunder, til også at inkludere transaktioner mellem organisationer og det offentlige. Essensen i artiklen er følgende:

*"The core concept of marketing is the transaction. A transaction is an exchange of value between two parties. The thing-of-value need not be limited to goods, services, and memory; they include other resources such time, energy, and feelings. Transactions occur not only between buyers and sellers, and organizations and clients, but also between any two parties."*[54]

En markedstransaktion involverer dermed overførelse af ejerskab gennem brugen af en økonomisk vare eller serviceydelsen fra en part til en anden, hvor den modtagende part gengælder med en form for betaling. Betalingen kan enten være økonomisk eller udvekslende, hvilket illustreres i efterfølgende eksempler:

- En person udveksler sin tid for at blive underholdt, det kan enten være i teateret, forlystelsesparken, foran fjernsynet eller lignende. Her udveksler personen sin tid til gengæld for underholdning.
- En person udveksler sin tid og støtte når personen stemmer på et bestemt parti eller kandidat. Dermed har personen brugt sin tid og støtte til et bestemt parti eller kandidat mod nogle forventninger om en bedre regering.
- En person donerer penge til velgørende formål. Dermed har personen vekslet penge mod en bedre samvittighed.

Marketing beskæftiger sig i høj grad med, hvorledes disse transaktioner bliver til og stimuleret, om der er let adgang til dem, samt om de tillægges værdi og vurderes. Dette er, kort sagt, hvad generisk marketingskonceptet handler om.

Markedstransaktioner kan sammenlignes med nonprofit-transaktioner, hvor der også en transaktion af ressourcer fra en part til en anden, dog uden en klar/direkte betaling fra den anden part. Non profit grupper kan være såsom universiteter, museer, kirker, operahuse og teatre med mere, deres produkter er uddannelse, kultur, underholdning, oplevelser osv.

[54] Kotler, 1972, s. 48

Fokus var på at tillægge produkterne værdi, problemet var at opnå en attraktiv værdi. Dermed var marketingsfolkene sat på prøve, de blev nødt til at forstå markedet, for at opnå en attraktiv værdi. Den forståelse for markedet var essensen i marketingskonceptet. Dermed var man begyndt at fokusere på, at det også kunne lade sig gøre at markedsføre oplevelser.

Definitionen som Kotler fremkom med skabte grundlaget for, at marketingsdisciplinen kunne begynde at beskæftige sig med organisationer såsom teater, forlystelsesparker og museer. Det bevirkede, at man blev opmærksom på, at man efterhånden havde behov for at udvikle nye teoretiske fundamenter. Disse teoretiske fundamenter skulle være med til at skabe en forståelse af, hvorledes forbrugerne konsumerer et teaterstykke en tur på museum, eller lignende. Kort sagt skulle man til at fokusere på de mere abstrakte aspekter ved forbruget – oplevelser.

## 4.6 Begrebet æstetik

I 1970´erne var man som tidligere nævnt begyndt at interessere sig for forbruget af teater, forlystelsesparker og museer. Det var dog vanskeligt at håndtere denne form for forbrug ved hjælp af de traditionelle teorier om forbrugerne som rationelle og nyttemaksimerende individer samt de deraf følgende kvantitative metoder.[55]

Omkring 1980 var der flere marketingsforskere der begyndte at interessere sig for, hvordan man kunne håndtere forbruget af oplevelser i forbindelse med teatre, museer og forlystelsesparker. Ud fra disse forskere og deres arbejde med forbruget af oplevelser udsprang der ideer til at benytte andre teorier og metoder til forbrugsforskningen, hvorved man introducerede anvendelsen af kvalitative metoder. Hvilket kommer til udtryk i Jerry Olson artikel ”Conference on Consumer Esthetics and Symbolic Consumption.” Herfra er følgende citat taget:

*”It seems clear that we need to develop new research tools in order to study consumer esthetics from consumers` point of view. By new tools, I mean both methodologies for*

[55] Østergaard, 2004, s.1

*collecting data and also theories for thinking about collecting and understanding its meaning."*[56]

På baggrund af Olson´s artikel blev nogle forskere inden for marketing opmærksomme på de mere uhåndgribelige aspekter ved forbruget, nemlig oplevelser. På dette tidspunkt anså man æstetikken som værende det samme som oplevelser, det vil sige uhåndgribelige.

## 4.7 Forbrug af oplevelser

De første der begyndte at forske decideret i oplevelser, var Morris B. Holbrook og Elizabeth C. Hirschman, som i 1982 i artiklen "Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun" påviser, at marketing science ikke er i besiddelse af de nødvendige teoretiske og metodiske forudsætninger for at opnå forståelse af de fænomener, der er relateret til forbruget af oplevelser. Holbrook og Hirschman udtrykker det således:

*"Much of consumer research has focused on the tangible benefits of conventional goods and services (soft drinks, toothpaste, automobiles) that perform utilitarian functions based on relatively objective features (calories, fluoride, miles per gallon). By contrast, the experiential perspective explores the symbolic meanings of more subjective characteristic (cheerfulness, sociability, elegance).*[57]

Artiklen er et opgør med tidligere forskning og den påpeger, at man ikke længere kan opfatte forbrugerne som et rationelt væsen i økonomisk og psykologisk forstand. Artiklen var dog mere en bekendtgørelse af, at forbrugerne havde irrationelle købsbehov, dog kommer den ikke nærmere ind på, hvilke redskaber, der skal benyttes til at udføre den nye forbrugerforskning. Dermed var der kommet en radikal ny forståelse af forbruget i forhold til tidligere. Her tænkes især på Levi og Kotler jf. tidligere afsnit Generiske marketingskoncept.

[56] Olson, 1981, s. 72
[57] Holbroook og Hirschman, 1982, s. 134

Indtil 1980´erne havde forskere nævnt fænomener såsom fritidsaktiviteter, dagdrømme, sanselige og æstetiske fornøjelser og følelsesmæssigt respons. Holbrook og Hirschmans artikel opfatter forbruget som et konstant flow af fantasi, følelser og sjov, hvilket de betegnede som ”oplevelsessynspunkt”. Oplevelsessynspunktet udforskede den symbolske betydning af mere subjektiv karakter. Dermed var livsstilskonceptet blevet generaliseret til at indeholde flere overvejelser om oplevelser i fritiden end tidligere.

## 4.8 Forbrug af oplevelser som studieobjekt

I løbet af 1980´erne blev der lavet mange studier af det symbolske forbrug, dog blev oplevelsen ved dette forbrug ikke anskueliggjort. Craig Thompson bragte forskningen i oplevelsesorienteret forbrug videre, idet han udviklede det teoretiske og metodiske grundlag for studier af oplevelsesøkonomien, hvilket han behandlede i artiklen ”Putting Consumer Experience Back into Consumer Research” fra 1989. I artiklen påpeger forfatteren, at oplevelser i forbindelse med forbrug ikke kan undersøges gennem traditionelle kvantitative markedsundersøgelser. Craig Thompsom mener i stedet, at forbrugsoplevelser skal undersøges igennem kvalitative markedsundersøgelser som dybdeinterviews, hvor forbrugeren kan give udtryk for alle aspekter i deres omgivelser, der er med til at frembringe den givne oplevelse. Thompsons pointe er, at forbrugeren kun kan få en oplevelse, hvis oplevelsen ligger inden for forbrugerens egen forståelsesramme, dvs. at forståelsesrammen allerede forefindes hos forbrugeren. For at få indsigt i forbruget af oplevelser bliver man nød til at analysere de kulturelle sammenhænge, som oplevelserne bliver erfaret i, og måden hvorpå forbrugerne håndterer de betingelser, der er for en given sammenhæng.

## 4.9 Forbrugskulturens determinisme

Thompsons forskning var dermed optaget af dilemmaet omhandlende forbrugskulturen. På den ene side er vi frie individer, der kan vælge frit fra alle hylder, og på den anden side kan vi ikke undslippe forbrugskulturen, selv om vi ville ønske at undslippe den.

Thompson illustrerede, hvorledes det kom til udtryk i artiklen ”Marketplace Mythology and Dicourses of Power” fra 2004, hvori han tager udgangspunkt i forbrug af økologiske varer. Forbrugerne af de økologiske fødevarer ville gerne undgå det traditionelle marked

for fødevarer, hvilket ikke var muligt. Det økologiske marked for fødevarer blev defineret som en modkultur, der givetvis kunne integreres i forbrugskulturen, dog som en variation i forhold til det traditionelle marked for fødevarer. Dermed bliver modkulturen, i dette tilfælde markedet for økologiske fødevarer, blot til en variation af den gængse oplevelseskultur, hvormed enhver oplevelse altid skal forstås i en kommerciel kontekst, også selvom den aktuelle oplevelse ikke er kommerciel.

## 4.10 Forbrugskulturens dominerende rolle

I artiklen "The Starbucks Brandscape and Consumers´ (anti-Corporate) Experiences of Globalization" fra 2004 af Thompson & Arzel, ser de på en af oplevelsesøkonomiens ikon virksomheder, den globale kaffe- og cafévirksomhed Starbucks Cofee.

I artiklen illustrerer de et eksempel på forbrugskulturens dominerende rolle. Som nævnt tager de udgangspunkt i Starbucks. En del af respondenterne i undersøgelsen kunne ikke drømme om at besøge en Starbucks café. I stedet foretrak de den lokale non-brand café. Grunden til disse forbrugere foretrækker den lokale café frem for Starbucks skyldes, at de mener, at den oplevelse man får på en Starbucks café var kunstigt konstrueret af forretningsmænd, hvorimod de mente, at oplevelsen på den lokale non-brand café er mere autentisk. Forfatternes pointe var, at det var Starbucks, der skabte grundlaget/ideén om caféer i USA, og at de lokale caféer var skabt som et alternativ til Starbucks. Dermed mener forfatterne, at de lokale caféer er lige så konstruerede som selve Starbuck, men de er en modreaktion til Starbucks, som dog holder sig inden for Starbucks idé om en caféoplevelse holdt i den amerikanske stil. Dermed påviser forfatterne, at det ikke er muligt at komme udenom den traditionelle forbrugskultur til trods for, at der var et ønske hos en del af forbrugerne.

## 4. 11 Branding og oplevelser

De fleste af de oplevelser, der er forbundet med oplevelsesøkonomien, vil være forbundet til en virksomhed, der er brandet. Al forbrug af brands er forbundet med en form for oplevelse. Det, der bevirker, at et brand er specielt i forhold til andre produkter er, at der ligger en bevidst konstruktion bag oplevelsen af produktet. Denne konstruktion af brandet

kommer til udtryk gennem den historie virksomheden fortæller om produktet og virksomheden selv, hvilket kaldes for storytelling og er i bund og grund synonym for branding.[58] Det er dog ikke sikkert forbrugerne får den oplevelse som virksomheden havde håbet på, dog får forbrugerne formidlet en historie, som alt andet lige gør produkterne mere eller mindre interessante. Traditionel branding nøjes med at fortælle en historie, hvorimod en brandet oplevelse er en måde, hvor forbrugerne direkte kan interagere med virksomhedens historie om brandet. Dette kan ske ved, at forbrugerne selv deltager i events eller lignende, som eks. når Jeep ejere er til Brandfest, hvor de lærer at håndtere deres Jeep.[59] Dog kan en oplevelse også opstå i direkte forbindelse med produktet, hvilket Nike Town er et godt eksempel på.[60]

I årene fra 2001 til 2003 gennemførte Kozinets og Sherry de mest omfattende studier af forholdet mellem branding og oplevelse, som hidtil har været lavet. Kozinets og Sherry så på hvorledes den amerikanske sportskanal ESPN iscenesatte deres brand. Dette skete blandet andet ved at de etablerede et center i Chicago som blev kaldt ESPN Zone. I ESPN Zone kan man ikke blot se sportsbegivenheder, drikke, og spise, men her kan man også virtuelt deltage i de forskellige sportsgenrer, hvor man selv kan være en virtuel sportsudøver eller leje sit eget ”private” rum, hvor man kan se sportsbegivenheder, som man selv vælger.[61]

*”Konceptet for ESPN Zone er ifølge Kozinets og Sherry noget af det mest avancerede vi hidtil har set udi forbrugsoplevelser. Ikke kun fordi centret er gigantisk og mulighederne for at folde sig ud i diverse drømmeroller er utallige, men også fordi oplevelsen i ESPN Zone på én gang både er et produkt i sig selv – og branding af TV-kanalen ESPN.”*[62]

Mange sportfans i USA forbinder sport med noget, der opleves gennem TV. Derfor er det vigtigt for ESPN at komme til at stå for ”sport på TV”. ESPN Zone skal derfor formidle den ultimative sportsoplevelse, det gøres via mange forskellige kameravinkler samt talrige skærme. På den måde vil ESPN gøre ESPN Zone til stedet, hvor sportsbegivenheder

[58] Fog *et.al.*, 2002 og Vincent, 2002
[59] McAlexander, Scouten & Koening 2002
[60] Penáloza 1999
[61] BRANDING og oplevelser – og brandede OPLEVELSER, Per Østergaard og understøttes af Sherry m.fl. 2001
[62] BRANDING og oplevelser – og brandede OPLEVELSER, Per Østergaard s. 10

opleves, i stedet for live, da ESPN tilbyder en oplevelse, som overgår virkelighedens sportsoplevelse.[63]

Kozinets og Sherry beskriver ESPN Zone som en bastard, i og med det er en blanding af to kendte branding former:

- Flagship brand store (Oplevelsesbutik) – Her er Nike Town et kendt eksempel
- The entertainment brand stores (Sælger brandede serviceydelser eller produkter) – F.eks. Hard Rock Café eller Planet Hollywood

I Nike Town formidles oplevelsen af selve produktet. I butikken kan forbrugeren ikke opnå den ”fulde” oplevelse i og med, han/hun skal ud og dyrke en eller anden form for motion for at kunne opnå den fulde oplevelse. Målet med Nike Town er at forstærke deres brand image gennem de oplevelser forbrugerne kan opnå i butikken. Butikkens primære formål er at skabe profit gennem salg.

ESPN Zone benytter sig i lighed med Nike Town også af denne salgsmetode, dog kombineret med aspekter fra ”the themed entertainment brand stores”[64], i lighed med Planet Hollywood og Hard Rock Café, hvor man primært sælger brandede serviceydelser. Formålet med ESPN Zone er at sælge oplevelser og underholdning, der er uafhængig af ESPN Zone, men i stedet er skabt på baggrund af et eksisterende brand.

ESPN kombinerer begge disse former, idet de både har et brand uden for ESPN Zone, hvilket er ESPN Tv-stationen. De forsøger derigennem at øge omsætningen og profitten på de oplevelser, der er skabt på baggrund af brandet.

## 4. 12 Forbrugerne kan lide kompleksitet

Kozinets og Sherry har analyseret den forbrugsadfærd der forefindes i forbindelse med ESPN Zone, der ifølge dem tilbyder en forbrugsoplevelse af hidtil uset karakter. Forbrugeren i ESPN Zone tilbydes en totaloplevelse, hvor et utal af sportsbegivenheder af en hver slags vises samt man selv kan deltage. Man kan enten deltage ved at spille om penge

[63] BRANDING og oplevelser – og brandede OPLEVELSER, Per Østergaard s. 10
[64] Jantzen & Rasmussen., 2007, s 61

på forskellige måder, eller ved virtuelt at deltage i en lang række spil, hvor man for eksempel kan være lige fra quarterback i en simuleret football kamp eller springe ud med faldskærm. Yderligere kan forbrugeren spise, drikke og interagere med de andre deltagere i ESPN Zone.

Kozinets og Sherrys intentioner er at afdække, hvorledes forbrugeren på den ene side får et tilbud om, at deltage i ESPN Zones gigantiske show, hvor han vil have mulighed for at udfolde sig som han ønsker og kreativt – og på den anden side, at det hele er styret og planlagt af ESPN Zone, hvilket er den klassiske diskussion mellem "agency and structure".[65] Selvom forbrugerne indgår i et show, som er struktureret af ESPN Zone, synes mange forbrugere, at oplevelsen ikke er overvældende pga. den totaloplevelse de tilbydes. ESPN Zone har formået at skabe et medie, der tager højde for forbrugernes forskellige involveringsgrader: Det kan være lige fra den passive tilskuer til den aktive, der f.eks. interagerer med mediet gennem diverse computerspil, hvorved han sætter sig selv i rollen, som quarterback i en superbowl kamp, som samtidig bliver vist på storskærm, hvorved "spilleren" får en fornemmelse af den tiljubelse, som sportsstjernerne oplever i den virkelige verden.

Resultatet af de studier Kozinets og Sherry har fortaget viser, at forbrugerne kan håndtere det store udbud af præstrukturerede aktiviteter. Dette sker ved, at forbrugerne hele tiden reflekterer og tilpasser sig de krav den givende aktivitet stiller. Kort fortalt får forbrugerne den oplevelse, som de forventer ved at veksle mellem kreativitet og tilpasning til den givende aktivitet.[66]

## 4.13 Relationen mellem oplevelsesøkonomi, marketing og forbrugsadfærd

ESPN Zone anses som værende den mest ekstreme implementering af marketingsorienteringen, man hidtil har set. I og med, de har formået at lytte til forbrugernes ønsker om at kunne være sammen med andre, mens der ses sport. Samtidig har forbrugerne muligheden for at blive sportsstjerne i kortere tid, selv om det er et simuleret scenarium. ESPN

[65] Oplevelsesøkonomi *Vinkler på forbrug,* Jantzen C & Rasmussen T. A., 2007, s 61
[66] BRANDING og oplevelser – og brandede OPLEVELSER, Per Østergaard s. 11

Zone er dermed et fremragende eksempel på en virksomhed, der har formået at forvandle et allerede kendt brand til et brand, der indeholder alle aspekter af oplevelsesøkonomien.[67] Yderligere har de formået at forsone virksomhedens interesse om øget profit med forbrugernes forventning om en god oplevelse. Dog skal det nævnes, at dette ikke vil gøre sig gældende for alle former for virksomheder, der er baseret på et "udvidet" brand, som indeholder alle aspekter af det som kendetegner oplevelsesøkonomien.[68]

I oplevelsesøkonomien er det ifølge Fortunier 1998 naturligt, at der etableres relationer mellem forbrugerne og brandene. Der kan både etableres positive som negative relationer mellem forbrugerne og brandene. På den positive side kan Lego og ESPN Zone nævnes. På den negative side kan nævnes Starbucks Café jf. afsnit 4.10. Derfor er det særdeles vigtigt, at virksomhederne lærer at agere i oplevelsesøkonomien. De skal med andre ord lære at produktudvikle og markedsføre sig med forbrugeren i fokus. For at gøre dette skal virksomhederne forstå, hvorledes forbrugerne rent faktisk forbruger oplevelser. Hvis virksomhederne formår at forstå forbrugerne og dermed produktudvikle og markedsføre sig med forbrugerne i fokus har de muligheder, som andre virksomheder ikke har for at ekspandere inden for områder, som hidtil ikke har været anset som profitable.[69] Virksomhederne i oplevelsesøkonomien kan dog også komme i vanskeligheder især, hvis de ikke er forberedt eller forstår, hvorledes forbrugerne forbruger oplevelser, eller hvis de ikke forstår, hvordan de skal markedsføre sig i oplevelsesøkonomien. Dermed skal virksomhederne være mere markedsorienterede end de hidtil har været. De skal hele tiden have forbrugerne i fokus for at kunne håndtere oplevelser som forbrug.

## 4.14 Opsamling

Ud fra ovenstående afsnit kan det konkluderes, at oplevelsesøkonomien samt branding ikke er nye fænomener, idet Levy i starten af 1950´erne konstaterede, hvorledes brands fik en særlig betydning hos forbrugerne. Levy påpegede, hvordan et brand skabte en forestilling hos forbrugerne samt, at forbrugerne fik en oplevelse ved at bruge et brand. Dermed begyndte man at studere og forstå de følelses- og oplevelsesmæssige aspekter ved

[67] Oplevelsesøkonomi *Vinkler på forbrug,* Jantzen C & Rasmussen T. A., 2007, s 62
[68] BRANDING og oplevelser – og brandede OPLEVELSER, Østergaard, s. 11
[69] Jantzen & Rasmussen., 2007, s 64

forbruget, hvilket hidtil ikke havde været berørt. På baggrund af den teknologiske udvikling blev fokus imidlertid flyttet over på de kvantitative undersøgelsesmetoder, hvorfor forbruget af oplevelser blev sat på standby i en periode.

I 1970´erne begyndte man igen at interessere sig for forbruget af oplevelser i forbindelse med teatre, museer og forlystelsesparker. I 1980´erne begyndte forskerne at koncentrere sig om æstetikken i marketing, og hvordan forbrugerne håndterede forbruget af teatre, museer og forlystelsesparker. På denne baggrund kom der fokus på de kvalitative undersøgelser i forbindelse med oplevelser. Holbrook og Hirschman var de første, der påbegyndte en egentlig forskning omhandlende forbruget af oplevelser.

I 1989 bragte Thompson forskningen i oplevelsesorienteret forbrug videre fra tidligere tider. Thompson startede med at undersøge forbrugerne i sit nærområde og deres problemer med at håndtere forbrugskulturens frie valg. Thompson mente, at det frie valg og de problemer det skabte for forbrugerne skabte dårlige oplevelser for forbrugerne i selve forbrugssituationen. Efterfølgende begyndte Thompson at rette fokus mod den øgede globalisering, da forbrugskulturen var blevet standardiseret som følge af dette, hvilket satte begrænsninger for forbrugernes frie valg. Yderligere har Thompson forsket i om forbrugskulturen er så omfattende, at man ikke kan komme uden om den. Den øgede globalisering har medført, at globale brands og dets lignende trænger ind på de lokale markeder/kulturer. Dette er illustreret i eksemplet omhandlende Starbucks, hvor det globale brand ”Starbucks” er med til at udvikle subkulturer eller nye lokale trends som cafékulturen i USA.

Branding og oplevelsesøkonomi har siden 1950´erne gennemgået en omfattende udvikling, dog er det først de senere år på grund af globaliseringen, samfundsudviklingen og forbrugsadfærdsudviklingen, at man har fået øjnene op for de muligheder, der ligger i oplevelsesøkonomien, og hvor stor betydning oplevelsesøkonomien har for den enkelte forbruger.

På baggrund af de kvalitative undersøgelsesmetoder er det blevet muligt at undersøge forskellige følelsesmæssige forhold hos forbrugerne, dermed er det blevet muligt at beskæftige sig med følelser, holdninger, værdier med mere.

Kozinets og Sherry har analyseret forbrugsadfærden i forbindelse med ESPN Zone. Forskerne nåede frem til, at forbrugerne kunne håndtere det store udbud af præstrukturerede aktiviteter. Dermed får forbrugerne den oplevelse som de har forventet. Dette gøres ved, at de veksler mellem kreativitet og tilpasning til den aktivitet de nu end måtte være i gang med, ligegyldigt om den er aktiv eller passiv.

Grunden til ESPN Zones succes med implementeringen af oplevelsesøkonomien skyldes i høj grad, at de har formået at lytte til forbrugernes ønsker og derefter at omsætte de data til konkrete oplevelsesscenarier.

# 5. Corporate Branding

Dette afsnit har til formål at redegøre for teorien bag corporate branding med fokus på de elementer, der er væsentlige at fremhæve i relation til dette projekt. Hermed menes, at afsnittet vil være en bred teoretisk redegørelse af corporate branding, hvor fokus vil være på de elementer, som en virksomhed skal inkorporere for at blive et corporate brand i teoretisk form. Formålet er at opstille karakteristikaene overskueligt, så de kan sammenlignes med den tilsvarende teoretiske baggrund bag oplevelsesøkonomi, så disse senere kan sammenlignes og diskuteres. Der vil ikke være nogen diskussion af, hvad der kan gøres bedre og enklere ved corporate branding, men i stedet forholde sig til en teoretisk redegørelse af corporate branding, som den fremstår i nyere lærebøger. Med baggrund i dette vil afsnittet være konstrueret således, at der først vil blive redegjort for corporate branding med de gængse fagbetegnelser, som blandt andre Glenn Jacobsen, 1999, har gjort det. Hermed opnås en forståelse af, hvad corporate branding er i traditionel forstand. Herefter vil der blive redegjort for en udbygning af corporate branding, hvor der stadig holdes fast i værdierne fra corporate branding, men denne udvikles i takt med de stigende krav til et corporate brand som følge af ændringer i virksomhedernes omgivelser; såsom øget forbrugerbevidsthed og konkurrence. Denne udvidede redegørelse af corporate branding i sin traditionelle forstand vil blive udarbejdet med baggrund i Kunde, 2001.

Corporate branding et system i projektet med delsystemerne, corporate identity, corporate communication, corporate image samt det værdiorienterede brandsystem, brand strategi og corporate religion. Systemet, corporate branding, er illustreret som ”kassen” i figur 6, med delsystemerne indeni.

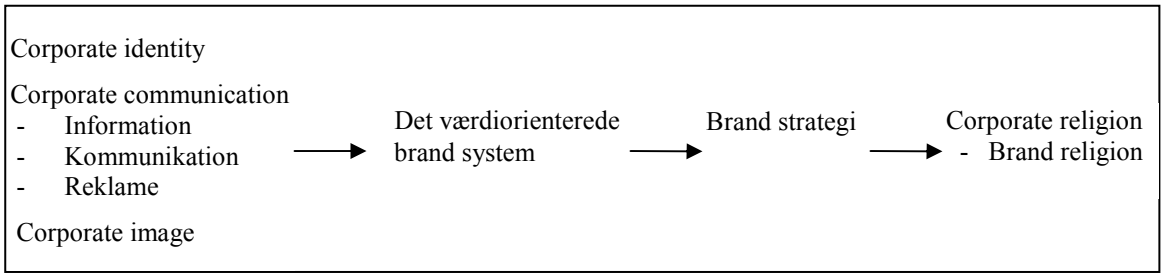
## 5.1Redegørelse af corporate branding

Ovenfor er nævnt, hvad afsnittet overordnet vil indeholde. Nedenunder er opstillet en definition på corporate branding. Grundlæggende er forskerne enige om, hvad corporate branding omhandler, på trods af, at de forskellige forskere har arbejdet med forskellige vinkler på corporate branding alt efter deres fagområde. Sandstrøm har defineret corporate branding på følgende måde:

*"Corporate branding er de interne og eksterne processer, der har til formål at gøre en virksomhed – offentlig eller privat – til et brand. Corporate branding er i praksis den systematiske proces, der gennemføres for at få sammenhæng mellem værdigrundlag, strategi, identitet, kommunikation og måling."*[70]

Herefter vil den teoretiske redegørelse af corporate branding tage sit udganspunkt i den traditionelle forståelse af corporate branding med underpunkterne, corporate identity, corporate communication og corporate image, og bevæge sig over mod Kundes fremstilling af, hvorledes corporate branding kan anvendes som redskab i virksomheder. Slutteligt vil afsnittet blive sammenfattet i et opsamlingsafsnit, hvor de væsentligste karakteristika vil fremgå. Nedenfor er der udarbejdet en figur, der skal overskueliggøre afsnittets opbygning:

**Figur 6: Oversigt over redegørelsen af corporate branding**




Kilde: Egen tilvirkning

### 5.1.1 Corporate identity

Corporate identity fokuserer på, hvorledes virksomheden gerne vil opfattes af sine interessenter. Det er en form for præsentation af virksomheden, som virksomheden ønsker, at den skal se ud over for sine interessenter, det være sig kunder, leverandører, samfund, medarbejdere med flere. Identiteten kan virksomheden selv definere og formidle modsat virksomhedens personlighed, som er svær at ændre på. Brand personality er de menneskelige karakteristika, der associeres med et givent brand. Brandet er ikke en vare, der

[70] Sandstrøm, 2003, s. 216

skal sælges, men derimod en person, der har brug for venner både blandt virksomhedens kunder og medarbejdere. Herved skabes stærkere og mere varige bånd til forbrugerne og kunderne. Det er vigtigt for virksomheden at være tro mod hele virksomhedens personlighed eller historie, for at kunne indgå i konkurrencen om forbrugernes eller kundernes gunst og loyalitet på et givent marked[71]. Selvom virksomheden kan tilrettelægge sin corporate identity, som den ønsker, så skal identiteten bunde i brandets personlighed. Glenn Jacobsen refererer her til product branding for at finde et sammenligningsgrundlag, der kan lette forståelsen:

*"Produktets personlighed er dets kerneværdi for kunden, funktionelt som emotionelt. Produktets identitet er i stor udstrækning brandets sanselige udtryksform og symboliserer følgelig dets mening, indhold og retning."*[72]

Virksomhedens corporate identity er således en overbygning på brandets personlighed, og bør derfor være forankret i denne for at skabe konsistens. Formålet med en brand personality er, at:

- Definere en vision eller en udviklingsretning. Brandet skal med tilpas stor selverkendelse følge en udstukket retning.
- Formidle virksomhedens eller produktets "historie" og arv. Brandet bygger på de stærke, rodfæstede værdier, virksomheden har fundet i sin organisation.
- Skabe social identifikation for brandet. Brandet skal indgå i den sociale og kulturelle kontekst, som er den enkelte kundes referenceramme.
- Skabe sympati for brandet. Brandet skal have manerer og skal være respekteret og respektabelt.
- Formidle et løfte til hver enkelt forbruger eller kunde. Brandet udstiller sig selv og det forpligter.

[71] Jacobsen, 1999, s. 84-85
[72] Jacobsen, 1999, s. 103

- Skabe konsistens og kontinuitet. Brandet skal udvikle sig, men dog ikke udvikle skizofreni (f.eks. på grund af en flakkende reklameindsats), idet kunden har behov for at vide, hvor han eller hun "har" brandet.[73]

Virksomhedens corporate identity har endvidere en indre og ydre dimension. Den indre dimension retter sig mod virksomhedens medarbejdere, hvor brandet implementeres i virksomhedens kultur- og værdigrundlag, hvorfor organisationen med medarbejdere og kernekompetencer kommer til at udgøre en unik konkurrenceparameter i sig selv. Den ydre dimension retter sig mod de herskende markeds- og konkurrencevilkår, og hvorledes virksomheden kan tilpasse sig her. Den ydre identitet består af det færdige produkt og hvad virksomheden gør for at sælge, markedsføre og kommunikere det ud på markedet.[74] Et stærkt brand skal således have en relation mellem virksomhedens indre og ydre identitet – og ideelt set skal den ydre dimension være en nøjagtig gengivelse af den indre dimension i corporate identity.[75]

### 5.1.2 Corporate communication

Information, kommunikation og reklame er ikke det samme, men fælles for information, kommunikation og reklame er, at de alle hviler på perceptionens og kognitionens betydning. Modtagerens feedback eller tilbagekobling er den ultimative reaktion på afkodningen af det kommunikerende brand.

#### 5.1.2.1 Information

Information kan inddeles i henholdsvis sansebestemt information, som vi registrerer, emotionel information, som vi føler og rationel information, som vi kender. Det er vigtigt at forstå informationsbegrebet, idet det udgør et væsentligt input til fordybelse i brandingbegrebet. Informationer er de objektive, fysiske objekter, som modtageren bevidst eller ubevidst registrerer som stimuli. Informationer kan derfor i marketingmæssig forstand betragtes som stimuli, der genererer særlige associationsnetværk i kundernes bevidsthed. Begrebet semantisk information stammer fra psykologien, og dækker over, at følelser og-

[73] Jacobsen, 1999, s. 85
[74] Jacobsen, 1999, s. 102-103
[75] Sandstrøm, 2003, s. 101

så er en form for information. Med dette menes, at den enkeltes perception af brandet kan fremkalde følelser. Oftest vil information lagret som følelser have et stærkere rodfæste i den enkeltes bevidsthed. Det optimale vil derfor være, hvis brandet formår at afsende værdier, som kunderne afkoder og handler ud fra, med baggrund i de følelser som kunderne har fået over for brandet.[76]

#### 5.1.2.2 Kommunikation

Virksomhedens kommunikationsstrategi kan udgøre forskellen mellem succes og fiasko i vores komplekse og overkommunikerede samfund. For at kunne kommunikere noget som helst skal det kommunikerede altid omsættes til en form for virkelighed, som forbrugerne eller kunderne kan afkode, hvilket vil sige produktet og reklamen. Den største udfordring i at udvikle god kommunikation er ikke at konstatere, hvordan virksomheden vil bringe et givent budskab, men i langt højere grad at finde ud af, hvad den vil sige. Reklamebureauer og kommunikationsrådgivere arbejder med en række krav til en virksomheds kommunikation. Nedenfor er de mest gængse krav opstillet.

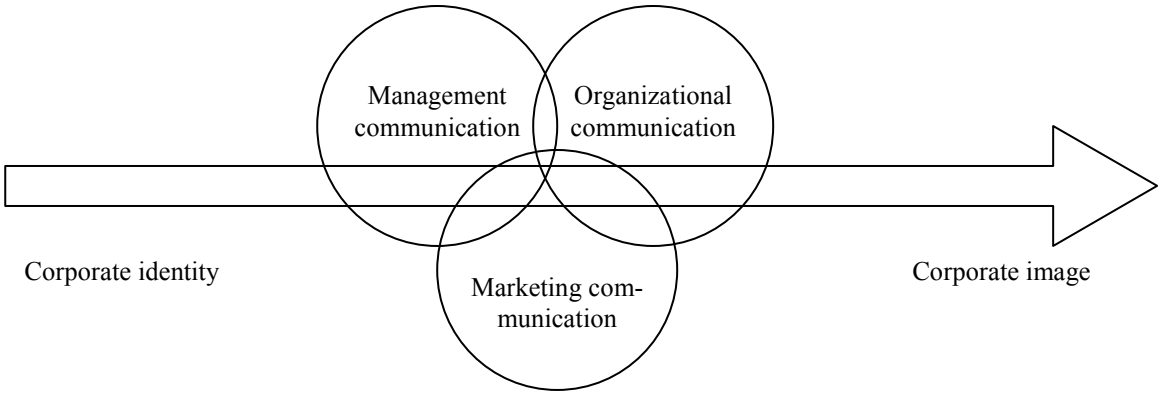
- *Holistisk*: Kommunikation skal ses som et totalbegreb. Kommunikationen er alt det, virksomheden udtrykker eksternt som internt.
- *Integrerende*: Kommunikationen skal være ”politisk” bevidst i forhold til alle interessenter, interne som eksterne.
- *Fokuseret*: Kommunikationen skal være enkel og direkte og på denne måde have en vis gennemslagskraft for at kunne skille sig ud i et overkommunikeret samfund.
- *Troværdig*: Kommunikation forpligter. Hvis den ikke kan skabe sympati og hele tiden bevare den, bliver kommunikationen utroværdig og dermed virkningsløs.
- *Sympatisk*: Kommunikation skal bevæge modtageren på det menneskelige plan.
- *Konsistent*: Kommunikation skal så vidt muligt følge et langsigtet perspektiv eller en rød tråd.

[76] Jacobsen, 1999, s. 213-214

- *Anderledes*: Kommunikation skal gøre en forskel for virksomhed, brand og modtager. Den som går i andres fodspor, kommer som bekendt aldrig foran. Det afgørende er ikke så meget at se det, andre ikke har set endnu, men derimod i højere grad evnen til at tænke det, andre endnu ikke har tænkt om det, som alle kan se.

Af ovenstående ses det, at kommunikation omhandler meget og er mange ting for virksomheden. De traditionelle kommunikationsdiscipliner flyder mere og mere sammen, hvilket illustreres af nedenstående figur. Desuden viser figur 7 vejen fra corporate identity over corporate communication til corporate image.

**Figur 7: Valg af kommunikationsstrategi for brand**




Kilde: Jacobsen, 1999, s. 218

*Marketing communication* er den traditionelle kommunikation til eksterne målgrupper, særligt kunder eller forbrugere. Værktøjerne er blandt andre consumer marketing, trade marketing og personligt salg. *Management communication* er ledelsens eksterne og interne kommunikation, som bunder i en udvikling af fælles kultur-/værdigrundlag og ønsket om en visons-/forandringsledelse. Ledelseskommunikation er den vigtigste kommunika-

tionsform, og dækker over kommunikation foretaget af top- og mellemleder til eksterne eller interne målgrupper[77]. *Organizational communication* er organisationens ekspressive handlinger, som tegner et billede af hele virksomheden for både eksterne og interne interessenter. Ikke blot af produkter og services, men også af medarbejderne. Værktøjerne er blandt andre public relations, investor relations, crisis management, etik, miljøkommunikation samt intern markedsføring.

I dette afsnit har det været nævnt meget stringent, hvad virksomheder skal være opmærksomme på ved kommunikation såvel eksternt som internt. I næste afsnit vil det blive behandlet, hvorledes virksomheder kan anvende kommunikationen i form af reklame og markedsføring via eksempelvis medierne, hvorved kommunikationsbegrebet bliver lidt mere håndgribeligt.

#### 5.1.2.3 Reklame

Grundlæggende er det ikke vanskeligt for en virksomhed at få opmærksomhed, men udfordringen ligger i at fastholde interessen, opbygge en relation og ultimativt skabe et genkøb. Forbrugerne er generelt bedre uddannede og informerede end tidligere, hvorfor det har væbnet forbrugerne med en vis distance til produktinformation, og specielt den, der kommer til udtryk som reklame. Reklamen har længe haft tradition for at være masseorienteret, hvorimod kommunikationsbegrebet adresserer individet. Traditionel reklame går hen og tager form af kommunikation, når den finder vej til kundernes hjerter og hjerner. Isoleret set motiverer og stimulerer traditionel reklame ikke kunden til at købe brandet. ”Traditionelt har reklame været noget forbrugerne har set i tv, hørt i radioen osv., det er det sådan set stadig, men hvor reklamer førhen har opstillet eksempelvis idylliske forestillinger, så er forbrugerne nu blevet så velinformerede, at hvis de kan relatere reklamen til deres liv, hverdag og behov, så interesserer den dem mere. Med andre ord afviser forbrugerne efterhånden, at reklamens ”verden” og virkelighedens verden er to adskilte størrelser. ”

[77] Riel, 1995, s. 2

Der hvor virksomhedens corporate communication rammer forbrugerne er ved brugen af især reklamebureauer, hvorfor det er afgørende, at de kreative på reklamebureauerne modtager tilstrækkeligt gode briefinger fra virksomhederne, inden de giver sig i kast med at udtænke stærke kreative kommunikationsløsninger for de enkelte brands. Det er essentielt for virksomheden at agere på sine kunders præmisser og om nødvendigt løsrive sig fra sine egne, eller reklamebureauets, præferencer og forudindtagede holdninger. Kommunikationen skal med andre ord designes mod modtageren og ikke afsenderen. Samtidig er det afgørende, at kommunikationen retter sig mod forskellige modtagere. Her er det kreativitetens rolle at skabe sammenhæng for alle og levere virksomhedens information i et sprog og en form, der appellerer til alle modtageres behov, forventninger og tankebaner.

Kommunikation og synlighed gennem medierne er vitalt for det enkelte brand, da medierne bærer de budskaber og den kreativitet, som virksomheden og reklamebureauet har valgt at lægge ind i kommunikationen af sit brand. Medier er dog blot et af tre hovedkontaktpunkter mellem kunde og brand. Eksponeringssituationen er den første, og der hvor brandet udstilles i kundens hverdagsliv. Indkøbssituationen er den næste, og et kritisk øjeblik, hvor detailbutikken reelt set også bør medregnes som et medie. Brugssituationen er den sidste, og her skal brandet og ikke mindst det fysiske produkt stå sin prøve således, at det kan føre til genkøb. Mediets basale funktion for det enkelte brand er at overtale til køb og helst genkøb, fastholde opmærksomheden og præferencen for brandet, udvikling af kundes perception og opbygge en ny forståelse. Hvilket medie, der vil være bedst for den enkelte virksomhed og brand at benytte sig af, afhænger af hvilke medier, der kan bære de følelser og holdninger, som brandet ønsker at udtrykke.

Internettet betyder nye spilleregler for kommunikation og branding, og indebærer, at de traditionelle kommunikationsmix udfordres af Internettet i virksomhedens tilrettelæggelse af sin kommunikation. Virksomheden henvender sig her til hver kunde som et individ, og ikke blot som en blandt flere i en konstrueret målgruppe, som massekommunikationen via medierne ellers sædvanligvis benytter sig af. Kunden skal dog selv opsøge brandet ved brug af Internettet, hvorfor det måske ikke er det mest velegnede til opbygning af kendskab, men det er særdeles velegnet til at skabe dialog, salg og loyalitet. Der er mange muligheder forbundet med Internettet for den enkelte virksomhed, og det er da bestemt

også muligt at reklamere på Internettet via eksempelvis bannerreklamer på andre sider, men det kan som oftest ikke stå alene, når der skal opbygges kendskab om et corporate brand og værdierne skal formidles til kunderne.

### 5.1.3 Corporate image

Corporate image vedrører, hvordan virksomheden reelt opfattes. Corporate image er resultatet af virksomhedens kommunikation af sin identitet. Virksomheder konstaterer ofte, at der er en forskel mellem den ønskede corporate identity og det oplevede corporate image. Ideelt set burde den identitet som virksomheden ønsker at fremstille sig selv som havende, være lig med det image som omverdenen oplever, at virksomheden har. Denne forskel kan skyldes flere forhold, for eksempel at virksomheden har opfundet sin identitet, og derfor ikke er tro mod dets *personlighed*, som det er beskrevet i afsnittet om corporate identity. Et andet forhold kan være, at virksomheden, eller reklamebureauet, ikke formår at oversætte identiteten til noget, som kan kommunikeres såvel eksternt som internt. I forlængelse af dette kan et tredje forhold skyldes, at virksomheden ikke har tilstrækkelig med indsigt i kundesegmentet til at bringe kommunikationen i et sprog og en form, som interessenterne kan afkode rigtigt. Det er også væsentligt at have fokus på, hvilket marked virksomheden opererer på; om det er eksempelvis et livligt/nyskabende eller konservativt marked er ikke ligegyldigt. På det livlige marked kan brandet blive opfattet som kedeligt, hvorimod brandet på det konservative marked kan blive opfattet som for frisindet og provokerende, hvis ikke virksomheden og reklamebureauet formår at tage højde for dette[78]. Desuden vil der være visse forhold, som virksomheden ikke har mulighed for at styre i sin kommunikationsindsats, da såvel medarbejdere som kunder i sagens natur er mennesker, og derfor opfatter ting forskelligt.

Virksomhedens corporate image bygger på tre hovedelementer.

- Virksomhedens personlighed: Karaktertræk, følelser, holdninger samt viden. Det, der ikke umiddelbart kan ses, men som afslører sig i virksomhedens identitet og adfærd.

[78] Gardner & Levy, 1955, s. 38

- Virksomhedens visuelle identitet: Hvor personligheden er det indre, er den visuelle identitet det ydre og det synlige, idet den er summen af alle virksomhedens ekspressive udtryk. Den fysiske kontekst er: Navn/logo, domicil, produkter og ydelser, firmabiler, breve, markedsføringsaktiviteter osv.
- Virksomhedens handlinger/adfærd: Ledelsens og hele organisationens evne til at omsætte vision og strategi i reel handling via de menneskelige ressourcer og kompetencer.

Virksomheden og produktet skaber ikke alene det samlede corporate image. En given virksomheds corporate image har flere abstraktionsniveauer, forstået på den måde, at brands bør forstås i den kulturelle kontekst som de indgår i. Kulturen varierer mellem verdensdele, regioner, nationer og for den sags skyld inden for den enkelte nation. De forskellige abstraktionsniveauer i opfattelsen af corporate image er, region, nation, sektor, branche, marked, virksomhed, kategori, brand og produkt.[79]

Hvis en virksomhed ønsker at ændre på sit image skal ændringerne foretages på virksomhedens corporate identity.[80]

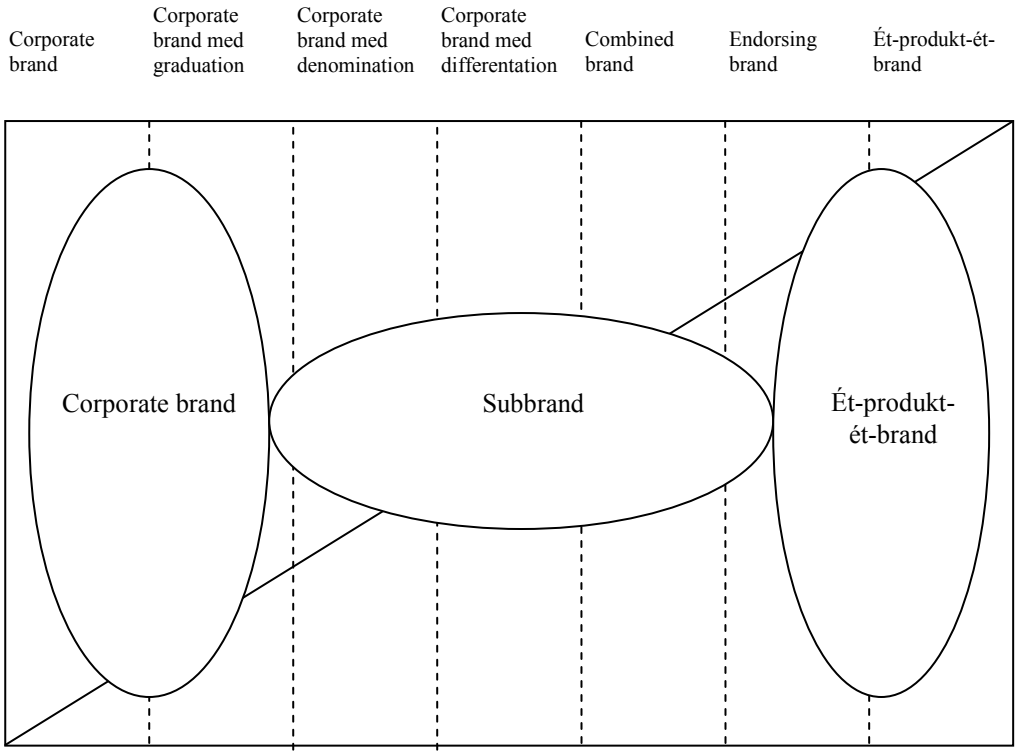
Nedenfor vil det værdiorienterede brandsystem blive gennemgået, som det er opstillet af Kunde.

### 5.1.4 Det værdiorienterede brand system

Dette afsnit vil stadig omhandle corporate branding, men med fokus på en udvikling af begrebet i forhold til ovenstående mere traditionelle gennemgang af, hvad corporate branding teoretisk indeholder, og hvad virksomheder skal inkorporere for at blive et stærkt corporate brand. Dette afsnit behandler, hvorledes en virksomhed kan arbejde med at udvikle sit brand i et afsætningsøkonomisk perspektiv, hvilket figur 8 viser.

[79] Jacobsen, 1999, s. 106-107
[80] Bernstein, 1986, s. 24-30

**Figur 8: Det værdiorienterede brand system**




Kilde: Kunde, 2001, s. 155

I ovenstående figur er brandet sat i system. I venstre side af figuren er brandingudgangspunktet i et corporate brand, og i højre side af figuren findes ét-produkt-ét-brand, som er den klassiske tankegang, hvor mærket er lig med produktkategorien. Mellem corporate brand og ét-produkt-ét-brand er der plads til subbranding og differentiering, som er brandingformer, hvor virksomheden trækker på værdien i corporate brandet og til gengæld returnerer dynamik og energi. De forskellige subbrands skal ligge så tæt op ad corporate brandet som muligt. Det gælder for virksomheden om at lave subbranding i et interval fra små gradueringer af et corporate brand til subbrands med egne navne og identiteter, som har taget afsæt i et stærkt corporate brand. Når virksomheden bevæger sig mere og mere væk fra corporate brandet, bliver subbrandet mere og mere differentieret, og der skabes et nyt, selvstændigt brand.

Den diagonale linie gennem figuren symboliserer, hvor meget fokus er på henholdsvis virksomheden og produktet. Over stregen er fokus på virksomheden, corporate branding, og under stregen produktet, product branding.

I det følgende vil hvert af de forskellige niveauer i det værdiorienterede brand system blive beskrevet.

Corporate brand

Ved corporate branding benyttes virksomheden som brand. Hver virksomhed skal prøve at skabe et superbrand, og kombinere det med et optimalt brand system, der passer til virksomhedens situation. Inden for corporate branding er det væsentligt at styre efter corporate brandet, og at værdien skabes i virksomheden, ikke i et tilfældigt produktnavn. Forbrugerne skal huske virksomhedens brand, og det skal give mening og have værdi for dem, så det fysiske produkt spiller en mindre og mindre rolle i deres beslutningsproces. Konkurrencen gælder brands og deres positionering i markedet, og det gælder for alle brands, at der bygges mere og mere værdi ind i dem. Hvis det lykkes at integrere den ekstra kommunikation af brandet, samler virksomheden værdien og brandet i en fremadrettet kraft. Dette er imidlertid ikke problemfrit, da forbrugerne forlanger mere af virksomheden, når de opnår en større værdi og en større involvering gennem brandet, hvilket betyder, at forbrugerne vil forlange, at brandet er perfekt i alle dimensioner. Forbrugerne forlanger især, at kerneværdierne er troværdige og konsistente i alt, hvad der har med corporate brandet at gøre. Derfor er corporate brands mere sårbare end product brands, fordi det får en betydning for hele virksomhedens image, hvis virksomheden ikke lever op til kerneværdierne i brandet.[81] ”Hvis virksomheden ikke lever op til kerneværdierne og er konsistente med dem, så mister forbrugerne troværdigheden over for brandet, og i værste fald skifter de over til at købe et andet brand inden for produktkategorien.”

[81] Kunde, 2001, s. 153-181

Corporate brand med graduation

Virksomhedens forskellige produkter kan differentieres uden, at virksomheden bevæger sig for langt væk fra corporate brandet ved at benytte corporate brand med graduation. Det gælder om at give produkterne forskellige produktbetegnelser, men gradueringen skal dog være så neutral over for corporate brandet som muligt. Der må således ikke benyttes selvstændige navne til gradueringen. Der benyttes kun tal og bogstaver til at tilpasse brandet, så brandingen forbliver holistisk, og hele brand værdien går ind i opbygningen af corporate brandet. Typisk er corporate branding med graduation velegnet for varige forbrugsgoder såsom biler, hvor Audi A8 er et typisk eksempel. Her illustrerer Audi et corporate brand, og Audi har et gradueringssystem, hvor modelklassen består af et bogstav og et tal, som i dette tilfælde er A8. Bogstavet A fortæller noget om biltypen, mens tallet siger noget om modelstørrelsen.[82]

Corporate brand med denomination

Corporate branding med denomination[83] forudsætter, at virksomheden kan finde en artsmæssig betegnelse for det område, som virksomheden vil brande separat. Fordelen ved denne form for branding er, at jo bedre denominationen forklarer den artsmæssige funktion, jo mindre er muligheden for, at denomineringen bygger et selvstændigt subbrand op omkring brandet. Corporate branding med denomination er en god måde at samle et brand på, mens virksomheden vokser og differentieres til nye produktområder og kundesegmenter. B&O er et eksempel på en virksomhed, der benytter denomination til at navngive de forskellige produktområder i kombination med virksomhedsnavnet. B&O er corporate brandet, og under eksemplevis navnet BeoCom som denominator for telekommunikation har B&O bevæget sig ind på telefonområdet. Da B&O bevarer relationen til brandet, bygges al værdien ind i corporate brandet.[84]

[82] Kunde, 2001, s. 184-190
[83] Denomination stammer fra det latinske ord demonatio og betyder benævnelse, eller at benævne.
[84] Kunde, 2001, s. 202-213

Corporate brand med differentation

Dette niveau benyttes, når virksomheden gerne vil opnå mere værdi og allerede har skabt sig et stærkt brand med en lige så stærk værdiposition. Virksomheden vil vokse og sprede sig, og alt omkring brandet skal være konsistent og troværdigt, hvorfor differentiering benyttes. Der sker således en overførelse af det oprindelige brands værdipositionering over til en anden målgruppe. Det er en progressiv form for branding, fordi nye navne-kombinationer sættes sammen med det eksisterende brand, eksempelvis Giorgio Armani (corporate brand) og Emporio Armani (subbrand). Ved at differentiere sig på fornavnet kan virksomheden henvende sig til at nyt segment på en troværdig måde. Ved at give det nye subbrand sit eget navn og profil får det unge segment en højere værdioplevelse samtidig med, at det tilfører corporate brandet ny energi. Ved at være tydeligt afsendt af Giorgio Armani kan Emporio Armani drage fordel af den værdiposition, der er opbygget i corporate brandet. Fordelen er således, at brandingen kan målrettes til en bestemt målgruppe uden at miste forbindelsen til et corporate brand. Der er således en høj fleksibilitet, når tendenserne skifter hurtigt i samfundet.[85]

Combined corporate brand

Under arbejdet med corporate branding kan virksomheden komme i en situation, hvor det bliver nødvendigt at differentiere med et nyt brand over for et nyt produktområde eller kundesegment. I stedet for at opbygge et helt nyt brand kan det være hensigtsmæssigt for virksomheden at lave et subbrand, som er et brand, hvor virksomheden opfinder et nyt navn og benytter sit corporate brand som afsæt for den kombinerede branding. På denne måde overføres noget af kerneværdien fra corporate brandet til subbrandet. For at benytte combined corporate branding succesfuldt er det imidlertid vigtigt, at corporate brandet er stærkt og har en høj værdipositionering. De to brandnavne skal kombineres, så der sker en udveksling af værdi imellem dem, for eksempel Kelloggs Special K. Kelloggs er en en virksomhed, der har opbygget et stærkt corporate brand med en betydningsfuld værdiposition inden for morgenmadsprodukter. Kelloggs har skabt subbrandet Special k, men har

[85] Kunde, 2001, s. 220-230

sørget for, at det blev kombineret med corporate brandet, Kelloggs, så der er blevet bygget videre på den sunde morgenmads position.[86]

Corporate branding med endorsing

Denne form for branding handler om, at en virksomhed kan benytte brandet fra de virksomheder, den opkøber[87]. Værdien kan benyttes indirekte forudsat, at virksomheden har en høj værdi at overføre til en anden virksomhed, der ikke er lige så tiltrækkende. Derved opbygges der mere værdi, og synergien udnyttes. En virksomhed kan erobre de segmenter, den mangler at dække med deres corporate brand. Eksempelvis har Volkswagens overtagelse af Skoda og Seat givet begge disse relativt svage brands en højere brandværdi.[88]

Ét-produkt-ét-brand

Ét-produkt-ét-brand er den mest traditionelle og mest veludviklede brandingform. Samtidig er det endvidere den sikreste måde at opbygge et stærkt og fokuseret brand på, fordi virksomheden undgår, at forbrugerne bliver forvirrede af de forskellige signaler fra andre produktområder. Eksempelvis Procter & Gamble, hvor Pampers bleer, Oil of Ulay skønhedscreme samt Ariel vaskepulver er selvstændige brands uden nogen tilknytning til corporate brandet.

Ovenfor er det værdiorienterede brand system forklaret med de tilhørende faser. De syv faser, der er gennemgået repræsenterer de forskellige måder, hvorpå en virksomhed aktivt kan benytte sit corporate brand til at udvikle forretningsområdet og øge værdien af corporate brandet. Dog ikke ét-produkt-ét-brand, som er ren product branding. Figur 8 illustrerer dermed, at det ikke blot er corporate branding kontra product branding, men at der er mulighed for at udbygge brandets værdi, og forskellige strategier som en virksomhed

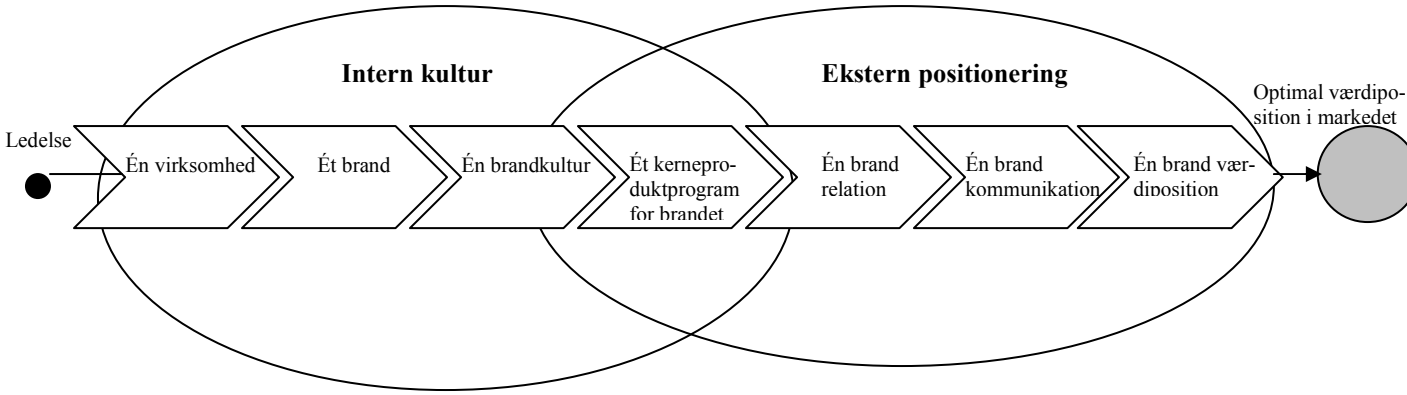
[86] Kunde, 2001, s. 232-249
[87] Endorsing er engelsk og betyder kort fortalt at skrive under på eksempelvis en kontrakt og derved acceptere et køb. Med andre ord: at købe noget.
[88] Kunde, 2001, s. 252-268

med et corporate brand kan anvende uden at udvande værdien af corporate brandet. I afsnit 5.1.5 vil der blive redegjort for brand strategi.

### 5.1.5 Brand strategi

Ved at definere virksomheden som brand kan virksomheden lave en corporate brand strategi. Kernen i virksomhedens strategi skal være at optimere virksomhedens Brand Value Chain, som den ses i nedenstående figur. Kun derved kan virksomheden opnå den optimale værdiposition i markedet. Brand strategien er således en helhedsorienteret plan for, hvordan en virksomhed kan styrke dens corporate brand, da strategien kan sætte virksomhedens interne og eksterne kommunikation i system. Corporate branding strategien er således et middel til at forbinde virksomhedens kerneværdier og historier(det interne perspektiv) med relationer og kommunikation med forbrugeren(det eksterne perspektiv).

**Figur 9: The Brand Value Chain.**




Kilde: Kunde, 2001, s. 320

En Brand Value Chain består af følgende otte led:

1) Optimal værdiposition i markedet: Virksomheden skal først have defineret den værdipositionering, som den ønsker at indtage i markedet, hvilket er illustreret som en cirkel helt ude i højre side af figuren

2) En virksomhed: ”En virksomhed” er det yderste led til venstre i brand værdikæden, hvor det er vigtigt, at virksomheden fremstår som én virksomhed, der kan være unik med en sjæl og er en levende organisme med mennesker inden i.

3) Et brand. Virksomheden skal bygges ind i et brand, fordi brand tankegangen kan samle virksomhedens værdier og kommunikere et sæt af værdier og holdninger, både internt i virksomheden og eksternt i markedet.

4) En brandkultur: Virksomheden skal have defineret en brand kultur som virksomhedens grundlag, der skal holde sammen på brandet internationalt. Dette betyder, at virksomheden skal have et fælles sæt holdninger og værdier.

5) Et kerneprodukt-program for brandet: Ud fra brandet og virksomhedens ønskede position i markedet skal der defineres et kerneproduktsortiment. Dette bør være et internationalt produktsortiment, hvilket den ovennævnte globale brandkultur skal være med til at sikre.

6) En brand relation: Herefter skal virksomheden have defineret de vigtigste målgrupper for brandet, både de forbrugere, der køber brandet, men også de forbrugere, der er indirekte beslutningstagere, som mange gange er de vigtigste værdiindehavere. Der skal skabes en direkte relation mellem virksomheden og disse beslutningstagere ved hjælp af et Brand Relation Management system, hvilket også kan betegnes som Customer Relationship Management(CRM). Det er således virksomheden og brandet, der skal styre kommunikationen, og den skal hele tiden opbygge brand positionen.

7) En brand kommunikation: Virksomhedens kommunikation skal tage udgangspunkt i brandet og ikke produktet. Der kræves derfor en integreret brand kommunikation.

8) En brand værdiposition: Brand kommunikationen skal levere den brand positionering i markedet, som helst skal blive lig med den værdipositionering, som virksomheden ønsker at indtage.[89]

The Brand Value Chain skal imidlertid tilpasses den enkelte virksomhed, dens vilkår og organisation. Virksomheden skal være opmærksom på, at det er vigtigt at opprioritere helheden frem for suboptimeringen i alle virksomhedens forskellige funktionsområder og afdelinger. Medarbejderne skal forstå, hvor virksomheden vil hen, hvor den enkelte medarbejder passer ind i helheden. Hvis dette sker optimalt gennem intern kommunikation, vil den enkelte medarbejder kunne bidrage til helheden i stedet for at optimere deres egen lille del, hvorved der opstår en positiv synergieffekt. Viden og uddannelse, produktviden, kundeviden og managementviden flyder fra hovednerven i The Brand Value Chain og ud og ind i organisationen. Det, der binder det hele sammen, er brand kommunikationen, både den eksterne og interne i The Brand Value Chain. Virksomheden kan først lave en optimal ekstern kommunikation, når virksomheden har fået styr på den interne kommunikation.[90]

Nedenfor er væsentligheden af det interne i virksomheden illustreret yderligere ved corporate religion, som er et ledelsesværktøj udviklet af Jesper Kunde. Det er dog med udgangspunkt i, hvad corporate branding teoretisk indeholder, som det er kommet frem tidligere i dette afsnit, men med fokus på ledelsens rolle i dette.

### 5.1.6 Corporate Religion

Dette afsnit er medtaget for at give en yderligere dimension til redegørelsen af corporate branding. I det følgende er der kort redegjort for corporate religion som ledelsesfilosofi, som Jesper Kunde opstiller det. Herefter kobles denne ledelsesfilosofi over på brand religion.

Det er nødvendigt at skabe en stærk ånd internt i en virksomhed for at kunne skabe en stærk brand position. Det er ikke længere de kvantitative værdier som virksomheden skal

[89] Kunde, 2001, s. 320-331
[90] Kunde, 2001, s. 350-352

fokusere på, men derimod de kvalitative værdier. Det er således holdningen til at brand og de emotionelle samt immaterielle værdier, der er forbundet med det, der giver et brand en stærk position hos forbrugeren og dermed giver forbrugeren en merværdi. [91] For at virksomheden kan imødekomme dette, er det nødvendigt for virksomheden at skabe en corporate religion, en religion, der kan binde virksomheden sammen, og skabe et udgangspunkt for virksomhedens tro på sig selv. Corporate religion er en centralistisk model, der forudsætter, at ledelsen tager det store ansvar i arbejdet hermed. Corporate religion er desuden en holistisk og ideologisk tankegang, idet hovedformålet er at ensrette og styrke virksomhedens arbejde. Ved at virksomheden benytter corporate religion som ledelsesfilosofi, bliver hele virksomheden styret af åndelig ledelse frem for tal og budgetter, og det er virksomhedens kvalitative budskaber i form af emotionelle værdier, virksomheden knytter til sine brands, der gør, at virksomheden differentierer sig fra konkurrenterne.[92]

For at kunne arbejde med kvalitative værdier er det vigtigt, at virksomheden arbejder efter et sæt holdninger og værdier, og det er vigtigt, at medarbejdernes holdninger og værdier er forenelige med virksomhedens. Det er derfor ikke nok at ansætte efter færdigheder.

Det essentielle for succes med corporate religion er, at topledelsen danner udgangspunkt og går forrest i arbejdet hermed. Det er topledelsen, som skal skabe motivation og troværdighed over for medarbejderne, for at corporate religion kan blive et effektivt styringsredskab. Ved at anvende corporate religion som styringsværktøj er der ingen tvivl om, hvad topledelsen vil, hvad virksomheden står for, og hvor den ønsker at bevæge sig hed, hverken for medarbejderne eller eksterne interessenter. Kun ved effektivt at arbejde med corporate religion, herunder udvælge medarbejdere, som står for de samme værdier og holdninger som virksomheden, vil virksomheden være i stand til at opnå den højst opnåelige brand-position, brand religion. Det er essentielt, at topledelsen selv tror på religionen og udvikler retningslinier, som skal anvendes til at styre virksomheden efter. Disse skal omfatte virksomhedens holdninger, værdier, regler og normer.[93]

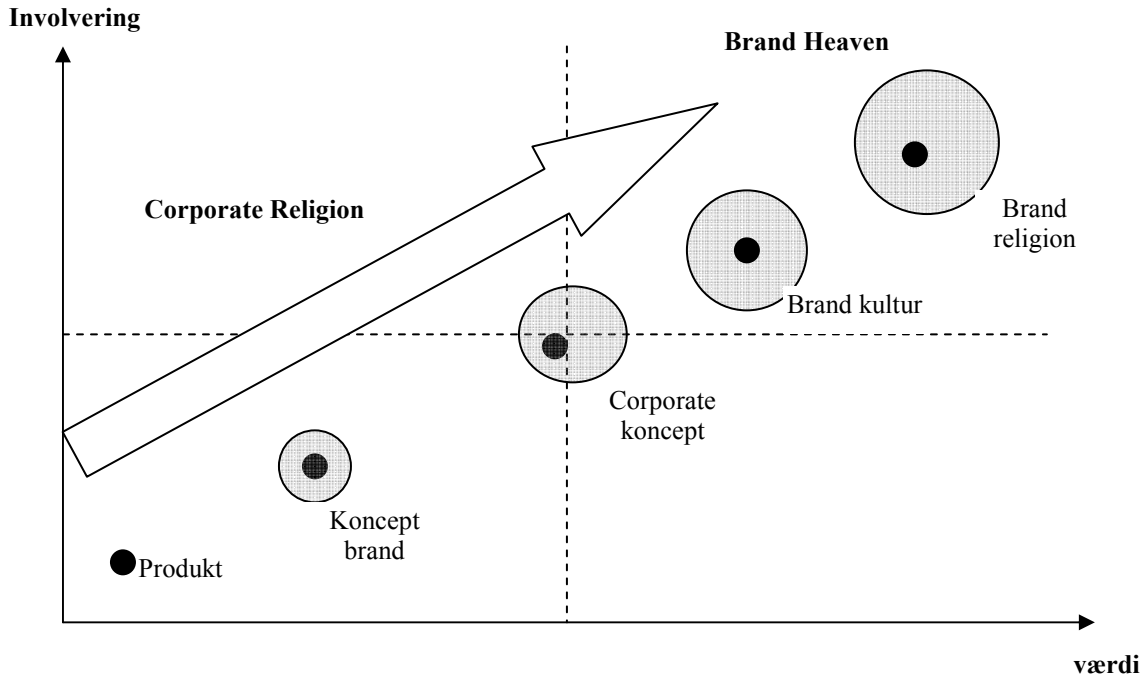
[91] Kunde, 1997, s. 12
[92] Kunde, 1997, s. 13
[93] Kunde, 1997, s. 116-120

I relation til ovenstående får virksomheden på denne måde styr på den interne branding, hvorefter virksomheden kan styrke sin position i markedet ved at forsøge at tilpasse markedet til brandet, og ikke omvendt.

### 5.1.6.1 Brand Religion

Figur 10 viser forskellige brandpositioner opdelt i forhold til hinanden. Det er, når et produkt tilføres værdi, at forbrugerne involveres og stærke brands skabes. I figuren er den sorte kerne det generiske produkt, som er konstant på alle stadier, hvorimod det omkringliggende skaber differentiering. For at opnå de højeste involveringsniveauer kræves et konsistent corporate koncept, som kan koble virksomheden sammen med brandet.[94]

**Figur 10: Brand religion model**.




Kilde: Kunde, 1997, s.15

[94] Kunde, 1997, s. 64-65

Nederst til venstre i figuren ses det rene produkt, hvor der ikke er tilført noget værdi til produktet, brand value, hvilket også kræver lav involvering. De næste trin i figuren vil nedenunder bliver kommenteret.

Koncept brand

Koncept brands, er brands, der drives af emotionelle værdier i modsætning til produktegenskaber. Branding anvendes således til etablering og opretholdelse af markedspositioner. Selv traditionelt generiske produkter markedsføres via emotionelle værdier.[95]

Corporate koncept

For at komme længere op ad y-aksen, der viser forbrugernes involveringsgrad med brandet, er det vigtigt for virksomheden at forstå, at forbrugeren ikke bare køber produkter og enkeltstående brands på baggrund af tilfældige reklamekampagner. Fremover vil forbrugeren i en endnu større grad undersøge virksomheden bag produktet. Derfor skal der være konsistens i alt, hvad virksomheden foretager sig i relation til brandet, ellers mister forbrugeren troværdigheden over for brandet og virksomheden. For at skabe den nødvendige troværdighed i de forskellige brands, skal de derfor kobles sammen med et corporate koncept, der er lig med en klart defineret og konsistent sammenhæng mellem produkt, koncept, profil, organisation og kommunikation. Hvis virksomheden ikke er gennemført konsistent, vil den ikke opnå den højeste involveringsgrad over en længere tidshorisont fra forbrugernes side. Corporate konceptet må imidlertid ikke blive statisk, hvorfor der kan være behov for en mere interaktiv proces mellem marked og topmanagement i virksomheden. Derfor skal virksomheden styre efter virksomhedens mission og vision i stedet for efter produktet, hvorved virksomheden kan blive mere dynamisk.[96]

[95] Kunde, 1997, s. 65-66
[96] Kunde, 1997, s. 65-71

Brand kultur

Med afsæt i et stærkt og troværdigt corporate koncept er det for virksomheden muligt at nå til det næste trin i figuren, som er brand kultur. Brand kultur betyder, at et brand opnår så stærk en position, at det for forbrugeren bliver lig med den repræsenterede funktion. En brand kultur har formået at hæve sig over det ordinære produkt- og konceptniveau, og derved gjort produkterne mere troværdige end konkurrerende produkter. Det er afgørende, at virksomheden formår at kommunikere sit brandbillede totalt og overbevisende. For at opnå en brand kultur er det nødvendigt at anvende mange ressourcer på markedsføring, således at forbrugeren konstant bliver påvirket, og brandet bliver en del af målgruppens hverdag.[97]

Brand religion

Den højeste placering i figuren er brand religion, og overgangen fra brand kultur til brand religion er flydende, således at brand religion er en udvidet og stærkere brand kultur. Brandet kan for forbrugeren betegnes som en tro, da de er loyale over for brandet og ikke ønsker andre brands inden for produktkategorien. Når virksomheden først har opnået status som brand religion, kan den for alvor skabe værdi og har mulighed for at sælge mange forskellige produkter, så længe de er konsistente med religionen. En brand religion betyder således, at det er værdier og ikke produktegenskaber og salg, som styrer virksomheden. For at kunne opnå en brand religion er det imidlertid nødvendigt, at virksomheden har en corporate religion.[98] Corporate religion kan opnås ved at anvende værdibaseret vækstledelse.

## 5.2 Opsamling

Corporate branding handler om, at virksomheden skal betragtes som værende en mærkevare. Det er ikke kun en ny teori eller måde at foretage markedsføringen på, men corpora-

[97] Kunde, 1997, s. 71-73
[98] Kunde, 1997, s. 73-77

te branding er endvidere blevet til at ledelsesværktøj i den enkelte virksomhed. Således er der en klar definition af begrebet corporate branding.

Corporate branding deles traditionelt op i corporate identity, der er en selvpræsentation af virksomheden. Corporate communication, der handler om, hvordan virksomheden kommunikerer sin identitet til interne og eksterne interessenter. Corporate image, der er forbrugernes opfattelse af virksomheden og produktet, hvor det for virksomheden handler om at skabe en merværdi for forbrugeren.

Corporate identity skal være forankret i virksomhedens personlighed og dermed i brandets personlighed. Brand personality er brandets mentale territorium og er det emotionelle element i et brand. Derudover skal virksomheden tilføre nogle etiske og moralske beskrivelser til brandet, da forbrugeren er blevet mere bevidst om virksomhedens sociale ansvar. Virksomheden skal også overveje sin identitetsstruktur, der skal synliggøre virksomhedens strategi både internt og eksternt. Corporate identity kan deles op i en indre og en ydre identitet. Den indre identitet retter sig mod en intern integration i forhold til virksomhedens medarbejdere igennem kultur og værdigrundlag. Den ydre identitet retter sig derimod mod en ekstern tilpasning til markeds- og konkurrencevilkårene. Brandets ydre identitet er det færdige produkt og den indsats, virksomheden gør for at sælge, markedsføre og kommunikere det i markedet.

Corporate communication er en relation imellem marketingkommunikation, organisationskommunikation og ledelseskommunikation. Her skal virksomheden sørge for at lave en fælles grundhistorie til alle interessenter, såvel interne som eksterne, hvormed budskabsdelen i virksomhedens kommunikation bliver konsistent.

Virksomhedens corporate image er baseret på tre hovedelementer: Virksomhedens personlighed, virksomhedens visuelle identitet og virksomhedens handlinger og adfærd. Der kan opstå en forskel mellem virksomhedens interne og eksterne branding. Virksomheden kan undgå denne forskel gennem anvendelse af en brand strategi og en holistisk ledelsesfilosofi.

Kernen i virksomhedens strategi skal være at optimere virksomhedens Brand Value Chain, kun derved kan virksomheden opnå den optimale værdiposition i markedet. Brand strategien er således en helhedsorienteret plan for, hvordan en virksomhed kan styrke

virksomhedens corporate brand, da strategien kan sætte virksomhedens interne og eksterne kommunikation i system.

Virksomheden kan benytte corporate religion som ledelsesfilosof, hvilket grundlæggende handler om værdier og holdninger, som skal danne grundlag for en stærk ånd eller tro internt i virksomheden. Virksomheden kan kommunikere sin corporate religion succesfuldt blandt andet igennem en forenkling af virksomhedens ståsted og ledelsen skal gå forrest i arbejdet hermed. Når virksomheden har fået styr på den interne branding, kan virksomheden få styr på den eksterne branding og dermed opnå en holistisk corporate branding.

# 6. Oplevelsesøkonomi

Som nævnt i metodeafsnittet er metodesynet i dette projekt systemsyn. Oplevelsesøkonomien anskues ligeledes som et system, dog eksisterer der imidlertid ikke konkrete teorier inden for oplevelsesøkonomien jf. afsnit 4.7 og afsnit 4.8. Den manglende teori medfører, at gennemgangen af oplevelsesøkonomien ikke bliver nær så specifik, som afsnittet omhandlende corporate branding. Da der i skrivende stund er uklarhed om, hvad oplevelsesøkonomien egentligt dækker over, er det vanskeligt at opdele systemer i specifikke delsystemer. På denne baggrund vil der efterstræbes en større klarhed omkring oplevelsesøkonomi.

I det efterfølgende vil der komme en beskrivelse af den økonomiske udvikling mod oplevelsesøkonomi i form af en kort forklaring om professor, Graig Thompsons udvikling af studier for oplevelsesøkonomi. Det vil ikke være med fokus på en historisk udvikling, som der er blevet foretaget i afsnit 4. Derimod er det medtaget for at overskueliggøre det metodiske grundlag for studier af oplevelsesøkonomi, som oplæg til redegørelsen af oplevelsesøkonomien, som den vil fremstå i dette projekt. Redegørelsen af oplevelsesøkonomi vil blive foretaget på baggrund af forskellige forskeres og forfatteres fremstilling af oplevelsesøkonomi. Yderligere vil der blive anskueliggjort, hvilken opfattelse de forskellige forskere og forfattere har af begrebet oplevelsesøkonomi. Herefter vil forbrugeren og oplevelsen blive fremstillet, hvor blandt andet forbruget i oplevelsesøkonomien vil blive beskrevet. Endelig vil der blive set på, hvorledes en virksomhed skal anvende oplevelsesøkonomi i dens forretningsprocesser, på en sådan måde, at der skabes den størst mulige oplevelsesmæssige merværdi for den enkelte forbruger.

## 6.1 Oplevelsesøkonomiens bedstefar

Professor Graig Thompson udviklede i 1989 det teoretiske og metodiske grundlag for studier af oplevelsesøkonomien. Dette skete på et tidspunkt, hvor fænomenet oplevelsesøkonomi endnu ikke var opdaget. Hans studier tager udgangspunkt i forbrugerforskningen. I forbrugerforskningen var man tidligt opmærksom på, at forbrug er tæt forbundet med oplevelser, men undersøgelsesmulighederne på daværende tidspunkt var ikke til-

strækkelige, da man benyttede kvantitative metoder.[99] I begyndelsen af 1980´erne begyndte man at forske i oplevelser i forbindelse med forbrug, hertil brugte man kvalitative metoder, hvilket mange af datidens forskere var meget modstandere af.[100]

I 1989 udgav Graig Thompson artiklen, "Putting Consumer Experience Back into Consumer Research". Heri påpeger han, at oplevelser i forbindelse med forbrug ikke kan undersøges via de traditionelle kvantitative markedsundersøgelser. I stedet mener Graig Thompsom, at forbrugsoplevelser skal undersøges via dybdeinterviews, hvor forbrugeren kan udtrykke alle de aspekter, der er med til at frembringe den oplevelse de har ved købet af den pågældende vare. Graig Thompson mener, at forbrugerne kun kan få en oplevelse, hvis oplevelsen ligger inden for forbrugernes forståelsesramme. Derfor er det nødvendigt med teorier, der kan forklare, hvordan forbrugeren får en oplevelse. Desuden skal man have teorier, der kan forklare den kulturelle sammenhæng, hvori oplevelsen finder sted. Til det førstnævnte benytter Graig Thompson sig af en eksistentiel hermeneutisk tilgang, hvor forbrugeren ses som en person, der fortolker den verden man befinder sig i og bruger disse fortolkninger til at skabe mening med tilværelsen.[101] I den kulturelle sammenhæng, som forbrugeren indgår i, er der strukturelle betingelser, der bestemmer, hvad den enkelte forbruger godt kunne tænke sig. Forbrugeren er ikke begrænset til kun at tænke én ting, men mulighedsbetingelserne er begrænset. Skal man undersøge forbruget af oplevelser skal man analysere de kulturelle sammenhænge, hvori oplevelsen skal erfares. Yderligere skal man undersøge, hvordan forbrugerne behandler de betingelser der forefindes for oplevelser i en given sammenhæng.

## 6.2 Redegørelse af oplevelsesøkonomi

Redegørelsen af oplevelsesøkonomien er baseret på følgende forfattere og forskere:

- Pine & Gilmore
- Lund et al.

[99] Per Østergaard, 2004, Oplevelsesøkonomiens bedstefar
[100] Hirschman og Holbrook, (1982), The Experiential Aspects of Consunption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun
[101] Per Østergaard, 2004, Oplevelsesøkonomiens bedstefar

- Ørnbo et. al.
- MÆRKK
- Christian Jantzen & Tove Arendt Rasmussen

Nedenfor beskrives de forskellige forfattere og forskere/vidensgrupper kort. Dette gøres for at give læserne et indblik i, hvad de forskellige beskriver og fokusere på ved oplevelsesøkonomi, hvorved den efterfølgende redegørelse på baggrund af disse kan påbegyndes.

Pine & Gilmore skrev 1999 bogen, "The Experience Economy", hvori de introducerer oplevelsesøkonomien. Derfor refererer mange forskere og forfattere til Pine & Gilmore, dog forefindes der mangler ved bogen. Pine & Gilmore benytter sig ikke af begrebsforklaringen, f.eks. defineres begrebet oplevelsesøkonomi ikke, hvilket er en markant mangel, da bogen omhandler oplevelsesøkonomi. Derudover behandler Pine & Gilmore alle oplevelser på samme måde, hvorfor de antager, at de har samme karakteristika, hvilket ikke er tilfældet. Yderligere kan læserne af bogen få den opfattelse, at Pine & Gilmore anser oplevelsesøkonomi som et nyt forretningskoncept, da der i bogen ikke forefindes kildehenvisninger. Oplevelsesøkonomi er ikke et nyt forretningskoncept jf. afsnittet omhandlende marketingsteoriens udvikling. Oplevelser i forbindelse med køb af varer og en egentlig oplevelsesindustri har imidlertid eksisteret længe. Det er heller ikke nyt, at forbrugerne opsøger de steder, hvor de ved oplevelserne er at finde samt, at forbrugerne vil få en oplevelse ved at blive konfronteret med uventede og stærke sanseindtryk.[102]

Lund *et al.* forsøger at anlægge et tværfagligt perspektiv på oplevelsesøkonomi, idet de har lavet en holistisk ramme for oplevelsesøkonomien, der indeholder de forskellige perspektiver på oplevelser og oplevelsesøkonomi, der forefindes i Danmark. Lund *et al.* har i resten af gennemgangen af oplevelsesøkonomi hovedsageligt fokus på ledelse. Her er fokus rettet mod, hvordan virksomheden skal ændre dens forretningsgrundlag og filosofi.[103]

Ørnbo *et al.* beskriver oplevelsesøkonomi ud fra en moderne kommunikationsopfattelse, hvilket er medvirkende til en snæver synsvinkel på oplevelsesøkonomi.

[102] Pine & Gilmore, 1999
[103] Lund *et al,* 2005

Bogen er af den overbevisning, at den nemmeste måde, hvorpå forbrugerne kan huske bare en brøkdel af de inputs, som de får fra medierne hver dag, er gennem oplevelser. Oplevelserne er den bedste og korteste vej til at lagre oplysninger om produkter eller lignende. Forfatterne mener, at den oplevelsesbaserede kommunikation er et fysisk og til tider socialt møde mellem budskabsafsender og budskabsmodtager, hvor man gennem symbolhandlinger formidler et budskab, der skaber forståelse og motivation hos modtageren.

Bogen handler kort fortalt om, hvordan man i et overkommunikeret samfund kan arbejde med oplevelsesbaseret kommunikation. En kommunikationsform, der inddrager alle sanser. [104]

MÆRKK står for Markedskommunikation, Æstetik, Reception, Kognition (erkendelse) og Kultur. MÆRKK er en vidensgruppe bestående af forskere og praktikere, hvis hovedinteresse er markedskommunikation. Desuden er MÆRKK en af vidensgrupperne på Aalborg universitet, hvis kernefelt er oplevelsesøkonomi. Vidensgruppens målsætning er at udvikle en teoretisk forståelsesramme for æstetiseringen af markedskommunikation, samt at undersøge, hvordan kulturanalyser og kognitionsteori kan benyttes i tilrettelæggelsen og udformningen af markedskommunikation fra research til idéudvikling til den konkrete udformning samt at frembringe redskaber. Her tænkes på begrebsdannelse osv., til analyse og vurdering af markedskommunikationens æstetik samt dens virkning på modtagerne. Alt dette til sammen har bevirket, at MÆRKK har udviklet såkaldte ”oplevelses glossar”, som løbende bliver udviklet.[105]

Christian Jantzen & Tove Arendt Rasmussen har skrevet bogen ”Oplevelsesøkonomi. Vinkler på forbrug”. Bogen handler om de nye vinkler, der er kommet på forbruget grundet oplevelsesøkonomien. Oplevelsesøkonomien gør op med tidligere forestillinger om forbrug. Oplevelsesøkonomien har ændret den gængse opfattelse af hvorledes den aktuelle dagsorden for kultur- og erhvervsudvikling skal forstås. I oplevelsesøkonomien er det forbrugeren, som er det egentlige omdrejningspunkt. Dette sker ved, at den gør nydelse, oplevelse, emotionalitet og engagement til centrale salgsargumenter. På nuværende tidspunkt forefindes der ikke teorier, der kan forklare eller forstå disse aspekter ved forbrug.

[104] Ørnbo *et al,* 2004
[105] www.maerkk.dk

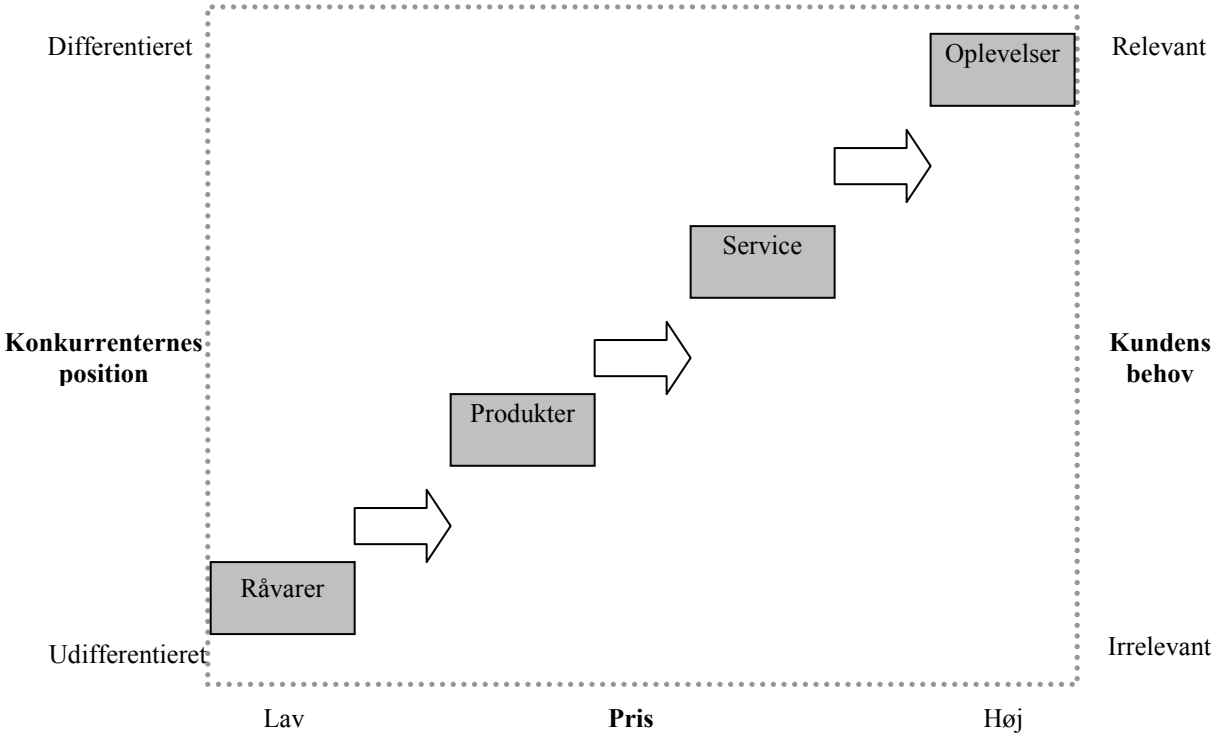
Derfor er formålet med ”Oplevelsesøkonomi. Vinkler på forbrug”, at råde bod på dette.[106] Bogen er medtaget som supplement til de andre bøger og MÆRKK, da Jantzen og Rasmussen henviser til disse, men samtidig supplerer med nyt.

### 6.2.1 Udviklingen i den økonomiske værdi

I bogen, ”The Experience Economy”, af Pine og Gilmore fra 1999 illustreres der, hvad de kalder den økonomiske udviklingsmodel mod oplevelser jf. figur 11. Som det fremgår af figuren er udviklingen startet med salg af udifferentierede råvarer i landbrugsøkonomien. Dette førte til fremstillingsøkonomien via industrialiseringen, hvor man fremstillede forarbejdede produkter, som medførte en stigning i priserne på produkterne, jf. figuren. Fremstillingsøkonomien blev senere afløst af serviceøkonomien, hvor det handlede om at servicere de enkelte forbrugere optimalt, hvilket førte til oplevelsesøkonomien, hvor det handler om at tilføre produkterne en oplevelse, som forbrugerne kan identificere sig med, og en følelse af en merværdi i forhold til produkter, der ikke er tilført en oplevelse.[107] Som det fremgår af figuren forudsiger Pine og Gilmore, at oplevelser vil blive en afgørende faktor med henblik på udviklingen af produkter, services og markedsføring. Ydermere hvordan virksomhedens succes er afhængig af, hvordan den evner at opbygge et ”oplevelsesunivers” omkring sine produkter og serviceydelser.

[106] Jantzen & Rasmussen, 2007
[107] Pine og Gilmore, 1999, s. 5-11

**Figur 11: Den økonomiske udvikling mod oplevelser**




Kilde: Pine og Gilmore, 1999, s. 22

Til forklaring af den økonomiske udvikling bruger Pine og Gilmore Disney som eksempel, idet de mener, at oplevelsesøkonomien kan spores tilbage til en mand og en virksomhed, nemlig Walt Disney. Efter at Walt Disney slog sit navn fast, tilførte han sine tegneserier/film nye dimensioner. Han tilførte sine produkter innovationer i form af synkroniserede lyde, farver, tredimensionelle baggrunde, stereolyd, animering og så videre. I 1955 udvidede Walt Disney sit produktsortiment ved at åbne Disneyland, som er en levende tegneserieverden i Californien. Derved var Disney den første virksomhed, der iscenesatte oplevelser for sine besøgende. I 1971 åbnede den første Disney World i Florida. Disney World adskiller sig fra Disneyland ved, at Disney World er en temapark, som fører gæster (ikke kunderne eller klienterne) ind i en verden, som ikke kun er underholdende, men også involverer dem i en historie.[108] Den involverende del af oplevelsen skyldes, at gæsterne kan interagere med figurerne og temaerne fra filmene, tegneserierne osv.

[108] Pine og Gilmore, 1999, s. 3

### 6.2.2 Hvad er oplevelser og oplevelsesøkonomi?

Hvis oplevelsesøkonomi skal forankres erhvervs- og forretningsmæssigt, er det nødvendigt at få skabt klarhed omkring, hvad en oplevelse og oplevelsesøkonomi i bund og grund er. I diverse artikler, bøger og andre oplevelsesøkonomiske fremstillinger er det imidlertid tilfældigt, hvorledes begrebet oplevelse bliver brugt. Oplevelsesbegrebet bliver ikke defineret, og som oftest bliver det beskrevet som en ekstra ordinær hændelse i forhold til hverdagen. Dette bevirker, at langt de fleste oplevelser i hverdagen, der er med til at sikre forbrugernes velbefindende, nemt bliver overset, eller bliver behandlet som ekstraordinære hændelser, som kun sker ved særlige lejligheder.[109]

Der findes to måder at forklare begrebet oplevelse på. Den ene måde at forstå oplevelser på er, at oplevelser har en særlig betydning for individets livsprojekt. Den anden måde at fortolke oplevelser på er, at her har oplevelsen pirret, rørt eller prikket til noget hos en forbruger, og dermed efterladt et indtryk. Uklarheden omkring begrebet skyldes, at der forefindes to måder at forklare begrebet på og disse to måder er blevet blandet sammen.[110] Efterfølgende vil det blive beskrevet hvorledes forskellige forskere opfatter oplevelsesøkonomi.

#### 6.2.2.1 Pine og Gilmore

Ifølge mange amerikanske fremstillinger er oplevelsesøkonomi såvel de oplevelsesproducerende erhverv som en ledelses-, organisations- og markedsføringsstrategi, der kan anvendes i de fleste erhverv til at skabe oplevelser omkring virksomheden, dens ydelser, eller produkter.[111]

Pine og Gilmore forsøger ikke at give en konkret definition af, hvad oplevelsesøkonomi egentligt er. De forbinder i stedet oplevelsesøkonomi med et teater, hvor det handler om at iscenesætte en mindeværdig, involverende og personlig oplevelse, der medfører en øget omsætning. Virksomheden kan iscenesætte mødet med forbrugeren og derigennem gøre det til en oplevelse. Virksomheden/butikken forvandles til en teaterscene, hvor de

[109] www.maerkk.aau.dk
[110] www.maerkk.aau.dk
[111] Pine og Gilmore, 1999

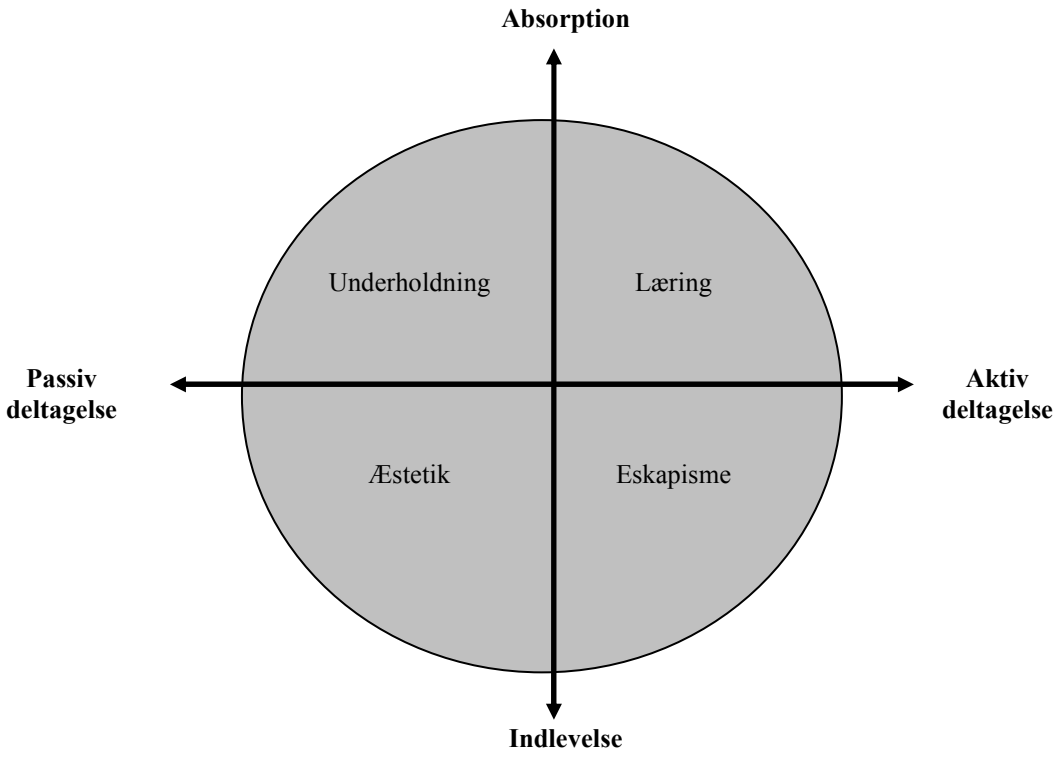
ansatte er skuespillere. De ansatte/skuespillerne involverer forbrugerne i en forestilling, der har virksomhedens ydelser eller produkter som rekvisitter.[112] Pine og Gilmore mener således, at hele forretningslivet er en scene. Oplevelsestilbudet opstår ifølge Pine og Gilmore, når en virksomhed bevidst anvender service som scene og produktet som rekvisit til at engagere forbrugeren. Virksomheden bliver dermed oplevelsens iscenesætter, og den tilbyder ikke længere kun servicer eller produkter, den tilbyder nu også en egentlig oplevelse, som opstår igennem spænding kreeret indvendig i forbrugeren. Dette skaber en ny form for kundeloyalitet, og giver oplevelsesleverandøren nye muligheder for at differentiere sig i forhold til sine konkurrenter samt mulighed for at forlange en merpris for ydelsen. Iscenesættelsen fungerer som terapi for den forkrampede og indestængte kunde.[113]

Oplevelser opstår inde i hvert enkelt individ, som er blevet påvirket på en psykologisk, emotionel og intellektuel måde. Alle oplevelser opstår igennem interaktion mellem den iscenesatte begivenhed og den individuelles tidligere og nuværende sindstilstand.[114] Værdien i oplevelsen lever videre i den enkelte forbrugers hukommelse, som er blevet engageret af begivenheden. Til illustration anvender Pine og Gilmore endnu en gang Walt Disney som eksempel, da de mener, at hovedparten af forældre ikke tager sine børn med i Disney World blot for begivenheden i sig selv, men for at gøre oplevelsen i Disney World til en fælles oplevelse, der i årene fremover kan danne grundlag for mange familiesamtaler.[115] Oplevelsen i sig selv er ikke håndgribelig, derimod opnår forbrugeren en høj værdi igennem oplevelsen, idet oplevelsens reelle værdi er at finde i forbrugerens indre, hvor den bliver lagret i lang tid efter, at oplevelsen er indtruffet. De virksomheder, som erobrer denne værdi, vil ikke kun vinde forbrugernes præferencer, men de vil også erobre deres penge.[116]

Ifølge Pine og Gilmore kan oplevelsen engagere modtageren/gæsten i mindst fire dimensioner og på to sammenhængende akser, hvilket er illustreret i figur 12.

[112] Pine og Gilmore, 1999, s.101-108
[113] Artikel: "Every Business is a stage without actors" Jantzen &Rasmussen, s. 2
[114] Pine og Gilmore, 1999, s. 12
[115] Pine og Gilmore, 1999, s. 13
[116] Pine og Gilmore, 1999, s. 13

**Figur 12: Oplevelsens forskellige elementer**




Kilde: Pine og Gilmore, 1999, s. 30

Den horisontale akse omhandler forbrugernes deltagelse i oplevelsestilbudet, om der er tale om aktiv eller passiv deltagelse. I den passive ende har forbrugeren ingen indflydelse på oplevelsen, hvorimod den anden ende af aksen har fuld deltagelse fra forbrugerens side i oplevelsen. Den vertikale akse beskriver det følelsesmæssige forhold eller den kontakt, som forbrugeren har til selve oplevelsestilbudet. Den vertikale akses yderpunkter betegnes som henholdsvis absorption og indlevelse. Absorption handler om, at forbrugeren har fuldt ud mental indlevelse i den oplevelse som han/hun er udsat for, eksempelvis hvis forbrugeren helt og holdent glemmer tid og rum på grund af, at personen er fuldt opslugt af situationen. Indlevelse bliver for forbrugeren en fysisk eller virtuel del af selve oplevelsen, hvorved forbrugeren selv bliver en del af oplevelsen. Tilsammen danner de to akser fire dimensioner også kaldet sektorer, som er følgende: Underholdning, læring, æstetik og eskapisme. Ifølge figuren kan de fire sektorer hver især være tilstede i en ople-

velse, dog har den optimale oplevelse ifølge Pine og Gilmore alle fire sektorer integreret i selve oplevelsen.[117] En virksomhed der har formået at inkorporere alle fire elementer i deres oplevelsestilbud er ESPN Zone, hvilket blev gennemgået fra afsnit 4.11 til 4.13.

.

#### 6.2.2.2 Lund et.al

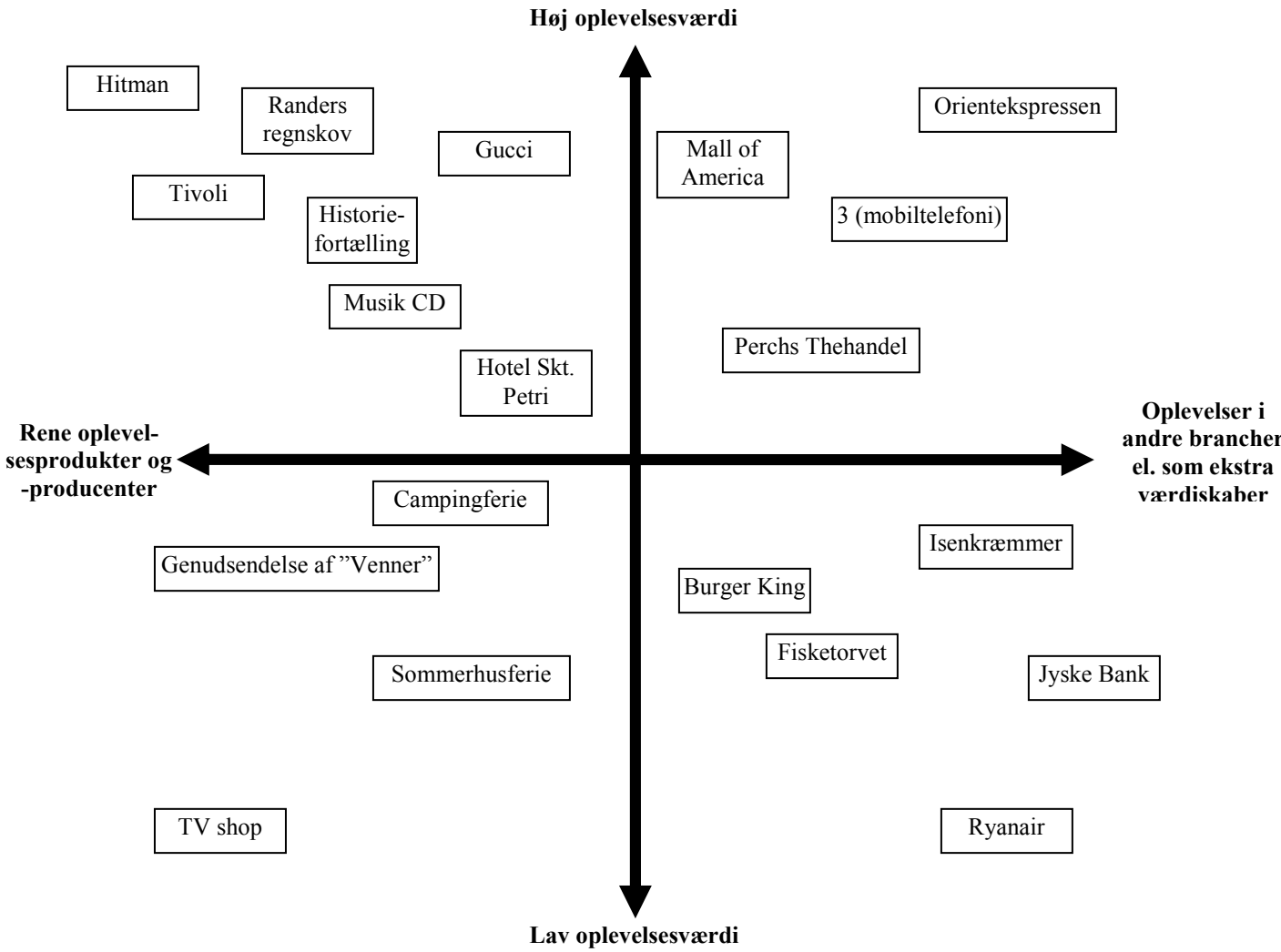
I bogen "Følelsesfabrikken"[118] argumenterer forfatterne for, at oplevelsen må opfattes som måden, hvorpå produktet eller ydelsen sælges. Endvidere argumenterer de for, at der findes mange ligheder med Pine og Gilmores definition og deres egen. [119] De mener ikke, at ansvaret for at producere oplevelser ligger hos særlige brancher, men i stedet forudsætter et nyt økonomisk paradigme, som kræver, at alle virksomheder genovervejer deres forretningsfilosofi og dermed også deres forretningsgrundlang. I bogen skelnes mellem det rene oplevelsesprodukt og oplevelser i andre brancher. Rene oplevelsesprodukter er for eksempel forlystelsesparker, film, teater osv. Oplevelser i andre brancher kunne være flyselskaber, indkøbscentre med videre.[120] I bogen forsøger forfatterne ikke at definere, hvad oplevelsesøkonomi er, de kommer i stedet med et bud, som tager udgangspunkt i hverdagens sunde fornuft, "common sense", hvor man sjældent er i tvivl om, hvornår noget er en oplevelse. Ifølge bogen kan oplevelsesøkonomi *"anskues som det at skabe et marked for fortællende organisering af erfaringsmateriale".*[121]

De tager derfor udgangspunkt i oplevelseskompasset, som er en holistisk ramme for oplevelsesøkonomien, idet det indeholder opfattelser af oplevelser og oplevelsesøkonomi i Danmark. Oplevelseskompasset er illustreret i figur 13. Som det fremgår af figur 13 klassificerer oplevelsesproducenter som en mængde bestående af producenter af produkter med oplevelsesmæssig merværdi og producenter af rene oplevelsesprodukter på x-aksen. På y-aksen klassificeres om oplevelsesværdien for forbrugeren er høj eller lav. Det er dog subjektivt fra forbruger til forbruger.[122]

---

[117] Pine og Gilmore, 1999, s. 43
[118] Lund *et al,* 2005
[119] Lund *et al,* 2005 s. 40
[120] Lund *et al,* 2005 s. 18
[121] Lund *et al,* 2005 s. 33
[122] Lund *et al,* 2005 s. 24-25

**Figur 13: Oplevelseskompasset**




Kilde: Lund *et al,* 2005 s. 24

Oplevelseskompasset pointerer, at en oplevelse er individuel samtidig med, at den er noget mennesker kan have tilfælles, hvilket er en nødvendighed for, at man kan klassificere den som en oplevelse. Dette understøttes af følgende citat *"Det er givetvis rigtigt, at man kan dele oplevelser med andre. Men arbejdet med at skaffe sig oplevelser og følelsen ved oplevelserne – glæden, skrækken, begejstringen etc. – er privat."*[123] En anden pointe er,

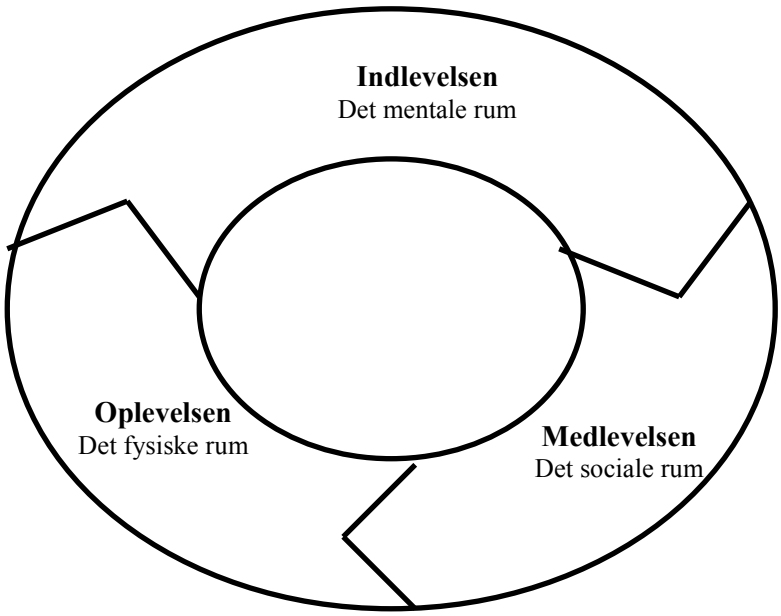
[123] Artikel: Oplevelsesbaseret kommunikation, Jon Høyrup, s. 2

at det forbrugerne sanser og erfarer først bliver til en decideret oplevelse, når den er blevet systematiseret som en egentlig fortælling med en begyndelse, midte og slutning.

#### 6.2.2.3 Ørnbo et. al

Bogen ”Oplevelsesbaseret kommunikation”, som ligeledes giver et indblik i oplevelsesøkonomien, har især fokus rettet mod forbrugernes behov og interesser. Bogen er skrevet ud fra en kommunikationssynsvinkel, hvor modtageren ses som aktør i sit eget liv og dermed også sine egne oplevelser. [124] Forfatterne til bogen, ” Oplevelsesbaseret kommunikation”, forsøger at komme med en definition af begrebet oplevelsesøkonomi, i modsætning til Pine & Gilmore og følelsesfabrikken, jf. de to foregående afsnit. Oplevelsen er ifølge forfatterne et medie, der kommer til udtryk i form af et fysisk eller flersanseligt møde mellem mennesker og virksomheden. Forfatterne anvender en såkaldt OIM model (Oplevelse – Indlevelse – Medlevelse) i bogen. OIM modellen er illustreret i figur 14, hvor der skelnes mellem en involvering, der lægger op til, at forbrugerne skal leve med i (socialt), leve sig ind i (fysisk) eller tænke sig ind i (mentalt) kommunikationen.

**Figur 14: Oplevelsesrummet**




Kilde: Ørnbo *et al., 2004, s. 139*

[124] Ørnbo *et al,* 2004

I bogen bliver der således antaget, at oplevelsen skal have alle tre elementer for at være fuldstændig. Dermed påvirker oplevelsen forbrugeren igennem alle sanser.[125] Oplevelsesøkonomi er baseret på en individuel henvendelsesform over for forbrugerne og personlig kundepleje, frem for tidligere reklamers masseorientering. Dog har det en pris at skabe indlevelse og medlevelse. Oplevelseskommunikationen eksternt vil alt andet lige henvende sig til en snævrer målgruppe end, hvis virksomheden havde benyttet sig af mere traditionelle markedsføringsmetoder.[126]

#### 6.2.2.4 MÆRKK

Det danske forskningscenter MÆRKK, som arbejder med oplevelsesøkonomi betragter oplevelser og oplevelsesøkonomi fra en anden synsvinkel. MÆRKK definerer oplevelsesøkonomi som følgende:

*"Oplevelsesøkonomi er en samfundsmæssig rettethed mod oplevelser som et legitimt selvstændigt økonomisk mål i forbrugeres tilværelse."*[127]

Denne rettethed skyldes et samspil mellem følgende faktorer:

- *"en mentalitetshistorisk ændring af forbrugeres værdiorientering hen imod en moderne form for hedonisme,"*
- *"en langstrakt forandring af markedskommunikative praksisformer og afsætningsøkonomiske forestillinger om forbrugeren (fx branding),"*
- *"nationaløkonomiske forhold (fx velfærd),"*
- "*ændringer i erhvervsstrukturen (fra industriproduktion til informationsvirksomhed),"*
- *"politiske dagsordener."*[128]

[125] Ørnbo *et al,* 2004, s. 104
[126] Artikel af Kristen Grumstrup: Det nye buzzword: Oplevelseskommunikation, 2004, s. 1
[127] www.maerkk.aau.dk
[128] www.maerkk.aau.dk

MÆRKK definerer således oplevelsesøkonomi på et samfundsøkonomisk niveau, hvor oplevelsesøkonomi kan forstås som en politisk og økonomisk respons på ændringer i markedsadfærden fra forbrugernes side. Før i tiden skulle produkter og services primært dække nyttige, eller konkrete funktioner. Senere skulle produkter yderligere dække sociale, psykologiske og kommunikative funktioner. Oplevelsesøkonomien tilbyder derimod forbrugerne, at dække deres nye behov, såsom nydelse, afveksling, (af)spænding, emotionalitet. Kort fortalt: oplevelsesmæssige værdier.[129]

Definitionen af oplevelsesøkonomien er opstået på baggrund af MÆRKKs definition af oplevelsesbegrebet. De definerer oplevelsesbegrebet som værende oplevelser vedrørende hele den proces, hvor sanselige indtryk bearbejdes således, at de får en subjektiv mening og danner erfaringer, hvilket kan være retningsvisende for forbrugernes præferencer og forbrugsvaner. Dette understøttes af følgende citat:

*"Da hukommelsen endvidere kan lagre både positive og negative erfaringer, er der et stabilt grundlag for præferencedannelse: for faste forbrugsvaner, som får os til at opsøge oplevelser på en måder og steder, hvor vi af erfaring ved, at muligheden foreligger."*[130]

MÆRKK definerer oplevelsesbegrebet i forlængelse af den hedoniske psykologi.[131] MÆRKK mener, at man med fordel kan anvende denne tilgang, da den hedonisk orienterede tilgang til oplevelser kan forklare sammenhænge mellem sansning, nydelse, stemning, emotion og erindringer i erfaringsdannelsen. Der er dermed god grund til at definere oplevelsesbegrebet i sammenhæng med den hedoniske psykologi. Oplevelser handler om hele den proces, hvor de sanselige indtryk bearbejdes, så de får en subjektiv mening og danner erfaringer, hvilket kan være med til at være retningsvisende for forbrugernes præferencer og forbrugsvaner. Den hedonisk orienterede tilgang til oplevelser er dermed, at den kan forklare:

---

[129] www.maerkk.aau.dk
[130] Artikel: "Mere end meninger, Oplevelsesøkonomisk perspektiv på forbrug", Jantzen og Vetner, s. 9
[131] Hedonisk psykologi interesserer sig for de aspekter, som kan gøre individer lykkelige og sociale sammenhænge harmoniske: fra sanselig nydelse, over emotionelle vurderinger til ekstatisk glæde (Kahneman, Diener & Schwarz 1999).

- *"sammenhæng mellem sansning, stemning, nydelse, emotion og erindring i erfaringsdannelsen,*
- *individets motivation for bestemte oplevelser og ikke for andre,*
- *det aktive bidrag individet skal levere, for at det faktisk kan komme til at opleve noget."*[132]

Oplevelsesøkonomien sigter alt andet lige imod frembringelse af positive oplevelser. Det vil sige oplevelser, der kan medfører nydelse eller glæde og derigennem vil få en positiv indvirkning og vil kunne danne grundlag for fremtidige præferencer. En positiv oplevelses beror på en forandring i ens tilstand, som kan skyldes følgende:

- *"at en positiv emotion forstærkes*
- *at en positiv stemning får fokus (eller objekt)*
- *At en negativ emotion afbøjes*
- *At en neutral stemning transformeres i positiv retning."*[133]

Derudover kan oplevelser forklare individets motivation for bestemte oplevelser, plus det aktive bidrag individet skal skabe for at kunne opleve noget.[134] Dermed er oplevelsen ikke kun en overfladisk pirring/oplevelse, men er væsentlig, da den kan indebære sanselige erkendelsesformer, som er tilknyttet æstetik.[135] Dermed resulterer oplevelsen i en erfaringsbaseret viden, som har afsæt i individets egne oplevelser med objekter og situationer.

Det er ikke altid, at forbrugeren efterspørger den samme oplevelse. I visse tilfælde vil forbrugeren have noget afslappende, andre gange noget aktiverende og andre gange igen vil han/hun have noget, som han/hun ikke selv er bevidst om. Yderligere er der forbrugere, der foretrækker tryghed, mens andre foretrækker spænding. Derfor skelner forskerne i MÆRKK mellem forskellige oplevelsestyper, hvor virksomhederne kan positionere sine

[132] www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelse.htm
[133] www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelse.htm
[134] www.maerkk.aau.dk
[135] www.maerkk.aau.dk

produkter samt medføre virksomheden viden om, hvorledes den skal tilrettelægge sit oplevelsestilbud optimalt.[136]

De fire oplevelsestyper er følgende:

1. Fysio-oplevelse. Her knytter oplevelsen sig direkte til kroppens sansning og hvad der sker i verden. Det kan for eksempel være oplevelsen af duft, berøring eller lignende, som kroppen kan sanse fysisk.
2. Socio-oplevelse. Her stammer oplevelserne fra en social interaktion. Oplevelsen skal være statusgivende i forhold til de andre i det sociale miljø. Det kan eksempelvis være, at oplevelsen giver anerkendelse eller prestige i forhold til sine medmennesker, eller det kan være, at oplevelsen giver samvær med andre mennesker.
3. Psyko-oplevelse. Denne type af oplevelser vedrører menneskets erkendelsesmæssige og emotionelle reaktioner på stimuli. Det kan komme til udtryk i form af afstresning af kroppen, ophidselse, eller glæde ved at have gjort en god figur.
4. Ideo-oplevelse. Denne oplevelse opstår i forbindelse med evalueringen af det værdimæssige eller ideologiske indhold ved stimulansen. Det kan være en person, der ønsker en oplevelse af at være dannet, eller at være økologisk korrekt.[137]

Den ”gode” oplevelse rummer som oftest flere aspekter fra flere af de fire typer, og aktiverer dermed flere niveauer i oplevelsesstrukturen.

Oplevelsesøkonomien har i sagens natur især sigt på frembringelsen af positive oplevelser. Oplevelser, der medfører nydelse eller danner grundlag for glæde, og derfor vil få en positiv vurdering, vil kunne danne grundlag for fremtidige præferencer hos forbrugeren. Derfor vil der i det efterfølgende afsnit blive set på, hvad oplevelse og oplevelsesøkonomi omhandler.

[136] Jantzen og Vetner, 2006
[137] www.maerkk.aau.dk – oplevelse s. 2

### 6.2.3 Oplevelse og oplevelsesøkonomi

Der er ingen entydig og konkret definition på oplevelsesøkonomi i den gennemgåede litteratur, hvorved det kan være vanskeligt for virksomhederne at forholde sig til oplevelsesøkonomi. De mest generelle begreber for oplevelsesøkonomi er dog på nuværende tidspunkt ting såsom teater, fortælling, sanser og pirring. Tages der udgangspunkt i Pine og Gilmore er det virksomheden, der sætter de overordnede mål og medarbejderne, der skal føre dem ud i livet, hvorved de skal engagere forbrugeren. Oplevelsesøkonomi er en ny ledelses-, organisations- og markedsføringsstrategi, hvor det handler om at skabe oplevelser omkring produktet igennem iscenesættelse af mindeværdige, involverende og personlige oplevelser. Dette understøttes af følgende citat:

*" Oplevelsen skal ifølge bogen anvendes som værktøj, på lige fod med andre management værktøjer, og effekten skal være målbar."*[138]

Ifølge bogen, "Følelsesfabrikken", er oplevelsesøkonomi yderligere en helt ny forretningsfilosofi og et forretningsgrundlag. Oplevelsesprodukterne kan både være rene oplevelsesprodukter eller tilføre produkterne en ekstra værdiskabelse, således de får tilført en oplevelsesmæssig merværdi. Oplevelsen er både individuel samt fælles. Oplevelsen opstår først ved en fortælling som opleves gennem sanser, jf. afsnit 6.2.2.2..

Forfatterne til bogen "Oplevelsesbaseret kommunikation" mener, at oplevelsen er et medie, hvor der skal skabes et socialt-, fysisk- og mentalt rum, hvor forbrugeren påvirkes gennem sine sanser.

Forskerne i MÆRKK mener, at en oplevelse ikke kun er en overfladisk pirring, men også foregår inde i forbrugeren, hvor de sanselige indtryk bearbejdes, således at oplevelsen giver en subjektiv mening, og på den baggrund være med til at danne et erfaringsgrundlag hos forbrugeren. På baggrund af dette er forbrugerne i større og større grad begyndt at efterspørge oplevelser. Derved er oplevelsesøkonomi en samfundsmæssig rettethed mod oplevelser.

[138] Artikel: Det nye buzzword: Oplevelseskommunikation, Kirsten Grumstrup, s. 1

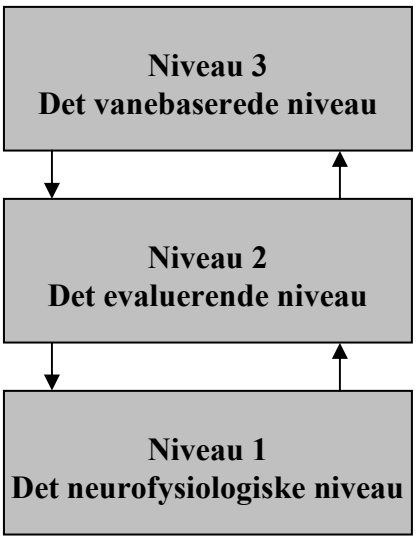
#### 6.2.3.1 Oplevelsen og forbrugeren

Forbrugeren spiller en meget stor rolle i oplevelsesøkonomien, idet virksomheden skal engagere og involvere forbrugeren samtidigt med, at virksomheden i teorien skal forholde sig individuelt til, hvorledes hver enkelt forbruger opfatter oplevelsen, jf. ovenstående afsnit. Forskerne i MÆRKK har primært fokuseret på, hvordan oplevelsen foregår inde i forbrugeren, hvilket ikke stemmer overens med projektets anlagte metodesyn, systemsyn. Dog vil den individbaserede tilgang bidrage til en helhedsforståelse af systemet, oplevelsesøkonomi.

#### 6.2.3.2 Oplevelsens struktur

Ifølge MÆRKK frembringes oplevelsen i samspil mellem ydre stimuli samt de tilbøjeligheder, behov, motivation og/eller op/nedturer, som stammer fra forbrugeren. Derved er oplevelsens struktur den psykologiske, kulturelle, betydningsmæssige, fysiologiske og sociale sammenhæng i forbrugerens måde at opsøge, evaluere og erindre de oplevelsesfrembringende impulser på. For at kunne forklare oplevelsen, som mere end blot forbrugerens indre respons på ydre stimuli, er det vigtigt at se på oplevelsens struktur. Som før nævnt skabes oplevelser ud fra en indre rettethed mod ydre stimuli, for at opnå en indre respons.[139] Oplevelsesstrukturen består af tre niveauer, som er følgende:

**Figur15: Oplevelsesstrukturens tre niveauer**




Kilde: www.maerkk.aau.dk

[139] www.maerkk.aau.dk under Oplevelsens struktur

Figur 15 viser sammenhængen mellem niveauerne. Nedenfor er kort beskrevet, hvad hvert niveau indeholder:

- På niveau 1 er det de emotionelle og sanselige indtryk, som forbrugeren får, når han/hun er i direkte omgang med og deltager i objektverdenen.

- På niveau 2 sker der en evaluering, som den oplevende forbruger former ud fra de emotionelle og sanselige indtryk. Dette giver indtrykkene sammenhæng og retning.

- På niveau 3 opstår de vaner og rutiner, som forbrugeren danner i forbindelse med, at han/hun oplever noget. Det er således nærmest en lagret viden inden i forbrugeren om hvor, hvornår og hvordan der er noget interessant at opleve. Således danner forbrugeren erfaring ud fra en direkte deltagelse i hændelser og handlinger.

Sammenhængen mellem de tre niveauer i oplevelsesstrukturen er tiltagende. Dette skyldes, at det andet og tredje niveau opbygger erfaringer på baggrund af indtryk og evalueringer af disse både individuelt og socialt. Erfaringerne og indtrykkene er blevet opbygget på baggrund af nydelse og ubehag, som finder sted på det første niveau. Yderligere øges kompleksiteten, da de højere niveauer har indflydelse på de neurofysiologiske grundlag. Vaner, som skyldes erfaringsdannelse, udvikler eksempelvis bestemte præferencer og søgemønstre i forhold til de ting, som motiverer forbrugeren til at opsøge bestemte emotionelle og sanselige indtryk.[140]

Niveauinddelingen bliver nemmere at forstå, hvis man tænker på det neurofysiologiske niveau (niveau 1), som værende bundet til organismens kropslighed, dvs. til forbrugerens kropslighed, således er der tale om pirring og sansning uden forbrugeren er bevidst derom. På det evaluerende niveau (niveau 2) omsættes disse impulser til emotionelle vurderinger, som så fastlægger om det har været en god eller dårlig oplevelse. Emotionerne evaluerer dermed betydninger for forbrugerens forgodtbefindende. På det vanebaserede

[140] www.maerkk.aau.dk

niveau (niveau 3) lagres evalueringerne og knyttes sammen med forbrugerens eksisterende viden, hvorved der dannes præferencer over for bestemte oplevelser.

De tre niveauer til sammen udgør det biologiske plan, hvor forbrugeren modtager, bearbejder og opsøger impulser uden nødvendigvis at være bevidst derom. Dette skyldes, at oplevelser har fysiske impulser på det neurofysiologiske niveau, hvilket fører til sansninger og adfærdsmæssige rutiner og procedurer på det evaluerende og vanebaserede niveau, hvor sansninger bliver bearbejdet således, at det giver mening for forbrugeren.[141]

#### 6.2.3.3 Forbruget i oplevelsesøkonomien

Ifølge MÆRKK er det oplevelsesorienterede forbrug kendetegnet ved, at forbrugeren gør brug af, eller opsøger, ydre stimuli for at opnå indre emotionelle effekter, som knytter sig til nydelse frem for velbehag. Dette fremstiller Jantzen & Vetner, 2006, på følgende måde:

*"På den baggrund kan man skitsere en struktur for oplevelsen, forstået som en psykologisk og fysiologisk sammenhæng i individets måde at opsøge, evaluere og erindre oplevelsesfrembringende impulser på."*

I den traditionelle økonomiske tankegang handler forbrug om at modvirke, eller forebygge en mangel hos forbrugeren, som skyldes en fysisk mangel. I den oplevelsesøkonomiske tankegang handler forbruget derimod om, at opnå nydelse og andre fysiske pirringstilstande i forbindelse med køb af en vare/ydelse. Forbruget i oplevelsesøkonomien bliver dermed den nydelse, som knyttes til behovstilfredsstillelsen. I oplevelsesdesignet er det derfor vigtigt at se på proceskarakteren hos forbrugeren, og dermed ikke udelukkende se på den tilfredsstillelse, som ligger i forbrugets slutresultat.[142]

Det nye udbud af produkter i oplevelsesøkonomien, vil derfor have fokus på forbrugernes nye præferencer/behov, det vil sige, de emotionelle behov, nydelse, (af)spænding og af-

[141] www.maerkk.aau.dk
[142] www.maerkk.aau.dk

veksling. Dermed skaber det oplevelsesorienterede forbrug en ændret markedssituation. I den traditionelle markedsøkonomi er der fokus på transaktioner af tjenester og varer, hvorimod der i oplevelsesøkonomien er fokus på følelsesmæssige og symbolske udvekslinger samt en transaktion mellem forbrugeren, producenten og selve produktet, som derigennem frembringer en oplevelsesmæssig merværdi.[143]

#### 6.2.3.4 Oplevelsen og virksomheden

Virksomheden skal skabe et unikt produkt, som forbrugeren skaber præferencer for igennem en unik oplevelse, hvilket sker på baggrund af den enkelte forbrugers erfaringsgrundlag. Virksomheden kan sætte rammerne for selve oplevelsen, mens oplevelsens egentlige indhold vil være forskelligt fra forbruger til forbruger, på baggrund af deres forskellige erfaringsgrundlag, og at forbrugerne fortolker hændelser og situationer vidt forskelligt. Dette understøtter følgende citat:

*"Oplevelsesøkonomi drejer sig således om at kunne omsætte denne viden i konkrete oplevelsestilbud ved at forstå og forgribe de æstetiske, erkendelsesmæssige og kreative processer, som foregår hos individet, og kunne udmønte dem forretningsmæssigt."*[144]

Efterfølgende vil der blive gennemgået, hvorledes virksomheden kan sætte rammerne for oplevelse, således at der skabes en oplevelsesmæssig merværdi igennem iscenesættelse af mindeværdige, involverede og personlige oplevelser. Yderligere vil det blive beskrevet, hvordan virksomheden kan gøre brug af oplevelseselementet i sit design af oplevelsestilbudet.

#### 6.2.3.5 Iscenesættelse

Som nævnt tidligere opfatter Pine og Gilmore oplevelsesøkonomi som et teater, hvor de mener hele virksomheden skal iscenesættes. Iscenesættelsen tager udgangspunkt i virksomhedens strategi og værdigrundlag, som skal være forankret i en sensitiv identitet. Den sensitive identitet skal således være forankret internt såvel som eksternt i virksomheden

[143] www.maerkk.aau.dk
[144] Artikel: Mere end meninger, Oplevelsesøkonomisk perspektiv på forbrug, Jantzen og Vetner, s. 9

og skal være adfærdsstyrende for hele virksomheden. Internt i virksomheden skal medarbejderne agere, som skuespillere ud fra den sensitive identitet. Desuden skal medarbejderne være kreative, hvorfor ledelsen skal være frisættende over for sine medarbejdere. I og med den sensitive identitet både skal være forankret i den interne som eksterne iscenesættelse, er det vigtigt, at der er konsistens mellem den interne og eksterne iscenesættelse, da der ellers vil opstå en brist i kommunikationen i forhold til den fortælling/historie virksomheden gerne vil fortælle.[145]

Når en virksomhed tilsætter et museum, forlystelsespark eller andre attraktioner til produkter, er det kun som et bierhverv. Virksomheden skal i stedet inddrage forbrugerne i designprocessen, fremstillingen, emballeringen og leveringen af oplevelsestilbudet. Forbrugerne værdisætter ofte den måde hvorpå de erhverver sig produktet lige så meget som selve produktet. Dermed skal virksomheden iscenesætte hele processen i virksomheden, hvorved forbrugerne opnår en positiv oplevelse ved selve købet af produktet.[146]

I oplevelsesøkonomien skal virksomhederne fortælle en historie med udgangspunkt i deres sensitive identitet, men historien skal både være internt og eksternt forankret, idet fortællingen skal kommunikere virksomhedens personlighed til forbrugerne. Dermed skal fortællingen kommunikeres i mødet med forbrugerne både internt, når virksomheden er i kontakt med forbrugerne, men også igennem markedsføringen og selve produktet. Dermed fremkommer virksomhedens værdier igennem fortællingen. Hvis historien er god, vil den skabe en merværdi og større forståelse.[147] Den gode historie fremkommer gennem en tematisering af oplevelsen.[148] At tematisere en oplevelse betyder, at der laves en deltagende historie.

Historien skal fortælles til forbrugerne på et oplevelsessted. Ifølge den gennemgåede litteratur er en af grundantagelserne, at alle produkter og ydelser kan få tilført en oplevelsesmæssig merværdi, og at oplevelsesaspektet bør inkorporeres i almindelige varer og tjenester, hvis virksomheden skal kunne klare sig på fremtidens forbrugermarked. Denne fremstilling har flyttet fokus fra selve produktets præsentation over på selve oplevelsen

[145] Pine og Gilmore, 1999, s. 101-112
[146] Pine og Gilmore, 1999, s. 20
[147] Ørnbo *et al.,* 2004, s. 45
[148] Pine og Gilmore, 1999, s. 46

ved produktet. Salgsstedet skal dermed ikke blot være praktisk indrettet eller socialt præsentabelt, det skal nu også rumme adskilte oplevelsesmuligheder. Dermed bliver der tale om direkte oplevelsessteder, når det ønskes at give forbrugeren, som opholder sig i det pågældende rum, en unik oplevelse.[149] Oplevelsesstedet skal således understøtte forbrugernes trang til nydelse, afveksling, emotionalitet og (af)spænding. I oplevelsesøkonomien opdeles varer og tjenester i selvstændige oplevelsesprodukter og produkter med oplevelsesmæssig merværdi. Oplevelsessteder kan opdeles i steder, hvis primære eller eneste ydelse er oplevelser og i steder, hvor oplevelser skal fremme/supplere salg og brug af andre ydelser.[150]

Der skelnes mellem tre forskellige æstetiske hovedprincipper i designet af oplevelssteder:

1. De visuelle og auditive stimuli skal knyttes tættere sammen, således at forbrugeren bliver udsat for en bombardering af sanser, igennem syns- og lydindtryk, så der sker en stressforøgelse eller intensivering, eller
2. Der skal ske en reduktion af de visuelle og auditive stimuli, således der skabes en ophøjet ro, hvor de præsenterede genstande får en kultlignende betydning. Således sker der en stressreduktion eller selvfordybelse, eller
3. Et supplement af andre sanseindtryk end visuelle og auditive stimuli, det vil sige, taktil(føle), smag, aroma(dufte), og intuition(fornemmelse) indtryk. [151]

Det er ikke så væsentligt, hvor oplevelsen finder sted, men derimod, at bygningen er strategisk tilrettelagt, udviklet og opført ud fra et ønske om at øge den oplevelsesmæssige merværdi og kvaliteten af oplevelsen. Oplevelsesværdien går i retning af at være selvstændig på steder, som traditionelt har været brugt til salg af varer og tjenester. Dermed skal oplevelsesstedet rykke og udfordre forbrugeren i forhold til de tre niveauer i oplevelsesstrukturen nævnt ovenfor, således at oplevelsesstedet er erkendelsesprovokerende/-

[149] www.maerkk.aau.dk
[150] www.maerkk.aau.dk
[151] www.maerkk.aau.dk

udvidende og sansepirrende, hvorved det skal fremstå som en form for arkitektonisk æstetik.[152]

#### 6.2.3.6 Hvorledes kan virksomheden forøge oplevelsen ved et produkt

I takt med, at efterspørgslen på oplevelser stiger, vil efterspørgslen på produkter, der muliggør oplevelser alt andet lige stige. Dette inkluderer produkter, som påvirker sanserne, såsom lyde og farver, lige som dem, der understøtter begivenheden; såsom audio-animering af dyr i en regnskovscafé eller lignende. En af de vigtigste kategorier i oplevelsens iscenesættelse er, at oplevelsen skal være mindeværdig. Dermed kan der laves features, der kan forlænge mindet om oplevelsen. Disse features kan være hatte, T-shirts og souvenirs.[153]

Den mest ligefremme måde, hvorpå man kan tilføre et produkt nogle oplevelseselementer er ved at opnå sanselig interaktion med forbrugerne. Dette kræver viden om, hvilke sanser, der påvirker forbrugerne mest. Den viden skal virksomheden bruge til at fokusere på de sanser og den opsigtsvækkelse, som forbrugeren oplever, og de konsekvenser, der er ved at omdesigne produktet, således det bliver mere attraktivt for forbrugerne.[154] Yderligere kan virksomheden øge oplevelsen ved produktet ved at producere små mængder, hvilket giver produktet en status af at være eksklusivt.[155]

Virksomheden kan desuden øge oplevelsesværdien for forbrugeren ved oprettelse af en klub, således forbrugeren får en oplevelse i forbindelse med anskaffelsen af produktet. Pointen med oprettelse af en klub er, at virksomheden kan indpakke og promovere oplevelsen på en sådan måde, at salget af produktet bliver, som forbrugeren vil have det, og betaler for, og derigennem forventer at få en ”privat” oplevelse. Det næste skridt er at forbinde medlemmerne af klubben fysisk og virtuelt, således de kan dele erfaringer og ideer til, hvorledes de selv som forbrugere kan få det bedste ud af produktet og oplevelsen. Diskussioner som disse kan virksomheden drage fordel af i produktdesignet, idet den

[152] www.maerkk.aau.dk
[153] Pine og Gilmore, 1999, s. 18
[154] Pine og Gilmore, 1999, s. 18
[155] Pine og Gilmore, 1999, s. 19

kan få oplysninger, som blandt andet kan anvendes til udarbejdelse af kundetilpassede oplevelser til det individuelle medlem i klubben.[156]

Iscenesættelsen er dermed med til at øge den oplevelsesmæssige merværdi for forbrugeren. Desuden er oplevelsesdesignet en væsentlig faktor, når en virksomhed skal øge den oplevelsesmæssige værdi for forbrugeren, men ikke i form af en iscenesat oplevelse. Derimod skal oplevelsen være en integreret del i selve produktet. Dette vil blive gennemgået i de efterfølgende afsnit.

### 6.2.4 Oplevelsesdesignet

Kreativitet er virksomhedens evne til at frembringe nyt, som er tilstrækkeligt innovativt til at blive integreret i det eksisterende system af værdier, anskuelser, genstande og rutiner i virksomheden. Det kreative tilbud vil alt andet lige ændre på det eksisterende system.[157] Kreativitet er en forudsætning for virksomheder, der befinder sig, eller gerne vil ind, i oplevelsesøkonomien. Kreativitet er evnen til at skabe noget anderledes eller nytænkende, som opleves som relevant og interessant, og som kan tilføjes det eksisterende system. Dette betegnes også innovation.

#### 6.2.4.1 Innovation og produktudvikling i oplevelsesøkonomien

Hvad skal virksomheder gøre og fokusere på? Virksomhederne bør fokusere på den oplevelse, som forbrugerne opnår, når de bruger produktet. De fleste produktudviklere fokuserer primært på produktets tekniske specifikationer og selve designet. Fokus skal i stedet være på forbrugerens individuelle brug af produktet, hvorved fokus vil skifte til selve brugen af produktet. Virksomhederne i oplevelsesøkonomien skal dermed tage udgangspunkt i forbrugerne ved hjælp af mass customization.[158] Forbrugernes kreativitet udfoldes allerede i dag i form af 'mass customization', hvor forbrugeren i et vist omfang kan påvirke sit produkt og sin oplevelse. Tendensen er, at udviklingen vil gå endnu videre, og at forbrugeren i fremtiden selv vil kunne skabe sit produkt.

[156] Pine og Gilmore, 1999, s. 19-20
[157] www.maerkk.aau.dk
[158] Pine og Gilmore, 1999, s. 72

Virksomhederne skal foretage innovation, der får forbrugerne til at få en wow-oplevelse, dvs. innovation, der gør hverdagen nemmere, eller tilfører eksisterende produkter nye features. Som eksempel herpå kan være en spiseoplevelse. Mange mennesker spiser i deres bil eller foran Tv'et. Dette har medført, at folk har behov for et afkølet rum i bilen eller armlænet af stolen. Innovationen vil være med til at forstærke spiseoplevelsen. Innovationen vil aldrig blive overvejet i forhold til den gamle industris tankegang, som fokuserede på, hvorledes produkterne/maskinerne fungerede frem for, hvad brugerne reelt foretager sig, når de spiser.[159]

Produktet skal ikke kun være socialt nyttigt eller funktionelt for forbrugeren, det skal også kunne underholde, bevæge og stimulere forbrugeren til erkendelse og dannelse af nye erfaringer. Dermed handler oplevelsesøkonomien om at gøre oplevelsen, som indtil nu har været en sideeffekt, til et centralt forretningsgrundlag. Oplevelsesøkonomien er dermed en viderebygning af underholdningsindustrien, men forretningsgrundlaget skal imidlertid udvides. Forretningsgrundlaget kan udvides ved, at produktet som traditionelt har andre primærfunktioner end at give forbrugerne en oplevelse tilføres en oplevelsesmæssig merværdi. Virksomheden kan skabe ét egentligt oplevelsesprodukt, hvilket vil sige, at den primære funktion i virksomhedens produkt, eller tjeneste, er at frembringe en positiv oplevelse hos forbrugerne. Yderligere er det hensigtsmæssigt, at producere almindelige produkter og tjenester, så de har en oplevelsesmæssig merværdi i tilknytning til den primære brugsfunktion. Produkter og tjenester skal dermed designes således, at de frembringer oplevelser hos forbrugeren.[160]

Der findes fire niveauer, som en virksomhed kan satse på i forbindelse med oplevelsesøkonomien. Ideelt set bør de fire niveauer ses i en sammenhæng:

1. Virksomheden skal udvikle nye selvstændige oplevelsesprodukter.
2. Virksomheden skal udvikle oplevelsesorienterede aspekter ved produkter og tjenester med andre primærfunktioner.
3. Virksomheden skal udvikle et oplevelsessted.

[159] Pine og Gilmore, 1999, s. 16
[160] www.maerkk.aau.dk

4. Virksomheden skal udvikle supplerende tilbud, der kan fastholde mindet om oplevelsen.

Oplevelsesdesign handler i høj grad ikke kun om at designe hjemmesider eller computerspil. Det handler om at integrere medier, sanser, emotioner og kognition i et oplevelsesprodukt, der byder på mulighed for underholdning, indsigt og erfaringsdannelse.[161]

Produkterne i oplevelsesøkonomien skal være sjove at bruge, hvorved fokus er rettet mod de følelser, som forbrugerne af produkterne får. Produkterne skal således knytte nogle emotionelle bånd til forbrugeren, så forbrugeren får nogle sanselige og/eller erfaringsmæssige indtryk ved at bruge produktet. Det er en forudsætning, at produktet er brugervenligt og funktionsdygtigt. Hvis det modsatte er tilfældet vil oplevelsen ikke være lig det forventede, hvilket sjældent resulterer i en god oplevelse. I designet af en oplevelse anses produktet ikke som et redskab, men som et objekt, som forbrugeren har emotionelle relationer til, således bliver produktet personificeret, som kan resultere i, at forbrugeren bliver glad, sikker med videre.[162] Dermed skal en oplevelsesdesigner kunne forstå og foregribe de æstetiske, emotionelle og kreative processer, der foregår inde i den enkelte forbruger.

Oplevelsesdesignet skal dermed være tværfagligt, da der indgår viden omkring æstetik, adfærdsteori, forbrugerteori, kommunikationsteori samt viden om forskellige oplevelsesteknologier.[163] Oplevelsesteknologierne er kendetegnet ved deres evne til at skabe et direkte sanseligt præg hos forbrugeren. Disse teknologier er ikke i den forstand nye. Både teater, koncerter og biografer frembringer kropslig og/eller emotionel virkning ved produktet eller budskabet. Det er især udviklingen af virtuelle teknologier og interaktive medier, der har været med til at fremme og udvide det teknologiske spillerum for oplevelsesdesignet.[164]

Efterfølgende vil der blive set på, hvilke krav en virksomhed skal opfylde for at udvikle et oplevelsestilbud.

---

[161] www.maerkk.aau.dk
[162] www.maerkk.aau.dk
[163] www.maerkk.aau.dk
[164] www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelse.htm

### 6.2.5 Krav til virksomheden

For at en virksomhed kan udvikle oplevelsestilbud, kræves det, at der er en sammenhæng mellem de seks følgende komponenter:

1. Virksomheden skal have kompetencer til at sammenfatte de enkelte dele i virksomheden, således at det bliver en helhed. Denne kompetence skal/kan give virksomheden mulighed for at se kendte problemstillinger i et nyt lys. Derudover skal virksomheden være i besiddelse af analytiske evner, således den er i stand til at skelne de gode ideer fra de mindre gode ideer. Endelig skal virksomheden være i stand til at omsætte ideen til praktisk sammenhæng, med henblik på at overbevise potentielle købere. De tre ovenstående evner bør virksomheden være i besiddelse af, for at den befinder sig i en ideel situation.
2. Virksomheden skal være i besiddelse af de rette kompetencer og have den nødvendige viden inden for det område, som den vil være kreativ indenfor.
3. Virksomheden skal være i stand til at identificere problemer, og derefter finde generelle løsninger og almene regler for disse problemer.
4. Virksomhedens personlighed skal være gennemsyret af selvsikkerhed, ukonventionel tankegang og adfærd. Virksomheden skal være villig til at tage chancer, overvinde modstand samt være i besiddelse af evnen til at tolerere situationer, hvor der er uklarhed.
5. Virksomheden skal være i besiddelse af både et højt motivations- og engagementsniveau i forhold til den givne opgave, eller problemstilling, den står overfor at skulle løse.
6. Endelig skal virksomheden have støttende omgivelser.[165]

## 6.3 Opsamling

Selvom der er skrevet flere bøger, artikler med mere, er der stadig stor uklarhed omkring, hvad oplevelser og oplevelsesøkonomi er. Som beskrevet tidligere i dette afsnit kan ople-

[165] www.maerkk.aau.dk

velsesøkonomi ifølge Pine og Gilmore forbindes med et teater, hvor det handler om at iscenesætte en mindeværdig, involverende og personlig oplevelse. Pine og Gilmore mener, at den egentlige oplevelse opstår indvendig i forbrugeren gennem spændinger de selv kreerer, og at oplevelsen vil leve videre i deres hukommelse. Oplevelser opstår dermed inde i ethvert individ, som bliver engageret på en emotionel, psykologisk, intellektuel eller spirituel måde. Desuden mener Pine og Gilmore, at oplevelsesøkonomien skal integreres i virksomhedens ledelses-, organisations, og marketingsstrategi.

I den danske bog, ”følelsesfabrikken”, fremkommer forfatterne med en anden fremstilling af, hvad oplevelsesøkonomi er. De argumenterer for, at oplevelsen er den måde, hvorpå produktet eller ydelsen sælges. Forfatterne anskuer yderligere oplevelsesøkonomi som det at skabe et marked for fortællende organisering af et erfaringsmatriale. For at kunne opnå dette skal virksomheden genoverveje dens forretningsgrundlag og forretningsfilosofi.

I bogen, ”Oplevelsesbaseret kommunikation”, fremstilles oplevelsesøkonomi, eller oplevelsen, som et ”medie” i form af et fysisk og flersanseligt møde mellem forbrugeren og virksomheden. Til at anskueliggøre dette bruger forfatterne en såkaldt OIM model (Oplevelse – Indlevelse – Med levelse). I modellen skelnes der mellem involveringen af forbrugeren i et socialt, fysisk eller mentalt rum.

Forskerne i MÆRKK definerer oplevelsesøkonomi, som værende en samfundsmæssig rettethed mod nye oplevelsestilbud, som er opstået hos forbrugerne. Denne rettethed mod oplevelsestilbud kan være nydelse, afveksling, (af)spænding og emotionalitet.

På baggrund af gennemgangen af de forskellige forfattere og forskere, er det ikke muligt at fremkomme med en entydig definition af, hvad oplevelser og oplevelsesøkonomi er. Da der ikke forefindes en entydig definition, vanskeliggør det virksomhedernes arbejde med oplevelsesøkonomien på baggrund af teorien.

I takt med, at der er kommet nye forbrugerbehov skal den oplevelsesorienterede forbruger nu anskues ud fra oplevelsens struktur, som er den psykologiske, fysiologiske, betydningsmæssige, kulturelle og sociale sammenhæng i forbrugerens måde at opsøge, evaluere og erindre de oplevelsesfrembringende impulser på. På denne baggrund skal virksom-

hederne fokusere på proceskarakteren hos forbrugeren og ikke udelukkende på den tilfredsstillelse, som ligger i forbrugets slutresultat.

Oplevelsen er dermed noget, som sker/frembringes indvendig i forbrugeren. Derfor kan virksomheden kun sætte rammerne for oplevelsen. Rammerne er iscenesættelse og oplevelsesdesign, som skal tage udgangspunkt i virksomhedens værdigrundlag og strategi. Rammerne skal være forankret i en sensitiv identitet og skal være adfærdsstyrende for hele virksomheden. Ledelsen i virksomheden skal være frisættende over for medarbejderne, da medarbejderne skal spille en rolle i oplevelsesøkonomi, og de skal have plads til at være kreative. Yderligere skal den sensitive identitet være forankret i den eksterne iscenesættelse, således der er konsistens mellem de signaler virksomheden sender til forbrugeren og medarbejderne.

Ved brug af iscenesættelse skal virksomheden fortælle en historie, der afspejler virksomhedens personlighed. En god historie opnås gennem tematisering af oplevelsen. Selve oplevelsesstedet er af betydning for iscenesættelsen, da oplevelsesstedet skal understøtte forbrugerens trang til nydelse, (af)spænding, afveksling og emotionalitet. Oplevelsesstedet skal således være med til at rykke og udfordre forbrugeren, hvormed oplevelsesstedet bliver erkendelsesudvidende, erkendelsesprovokerende og sansepirrende. Igennem klubber og ved salg af souvenirs kan virksomheden forøge, og forlænge, den oplevelsesmæssige merværdi. Virksomheden skal designe rammerne for oplevelsen, hvormed virksomheden skal være i besiddelse af en kreativitet, hvilket kræver en frisættende ledelsesform, så medarbejderne får mulighed for at udfolde deres kreativitet. Oplevelsesdesignet omhandler den individuelle brug af produktet, hvilket vil sige, at fokus er rettet mod forbrugerens brug af produktet, hvilket kan opnås gennem mass customization. Yderligere skal produktet knytte emotionelle bånd til forbrugeren, så forbrugeren får nogle sanselige eller erfaringsmæssige indtryk gennem brugen af produktet.

I oplevelsesøkonomien er fokus rettet mod den emotionelle og sanselige merværdi. Her skal mærke, producent og produkt ikke kun være funktionelt eller socialt nyttigt for forbrugeren. I oplevelsesøkonomien skal forbrugeren være underholdt, bevæget og stimuleret så forbrugeren kan danne nye erfaringer og erkendelse.

I oplevelsesøkonomien skal salgsstedet ikke kun være praktisk indrettet eller socialt præsentabelt. Salgsstedet skal desuden rumme tydelige oplevelsesmuligheder. Salgsstedet går hen og bliver til oplevelsesstedet, når kunden, eller den besøgende, tilbydes unikke oplevelser, som er selvstændige i forhold til salget af varer og tjenester. Oplevelsesstedets økonomiske værdi i forbindelse med oplevelsesøkonomien, er dermed de oplevelser, som forbrugerne får på stedet, hvilket kan fremme salget af supplerende varer, services og oplevelser uden for eller i forbindelse med oplevelsesstedet. Dette kunne for eksempel være merchandising, souvenirer osv.

Dermed sker den erhvervsøkonomiske satsning på oplevelsesøkonomien således på fire niveauer. De fire niveauer skal ideelt set ses i en sammenhæng:

1. Virksomheden skal udvikle nye selvstændige oplevelsesprodukter.
2. Virksomheden skal udvikle oplevelsesorienterede aspekter ved produkter og tjenester med andre primærfunktioner.
3. Virksomheden skal udvikle et oplevelsessted.
4. Virksomheden skal udvikle supplerende tilbud, der kan fastholde mindet om oplevelsen.

Oplevelsesdesign handler i høj grad ikke kun om at designe hjemmesider eller computerspil. Det handler om at integrere medier, sanser, emotioner og kognition i et oplevelsesprodukt, der byder på mulighed for underholdning, indsigt og erfaringsdannelse.

Oplevelsesdesignet skal dermed være tværfagligt, i og med der indgår viden omkring æstetik, adfærdsteori, forbrugerteori, kommunikationsteori samt viden om forskellige oplevelsesteknologier.

# 7. Teoretisk sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi

Dette afsnit har til formål at besvare underspørgsmål 4 i problemformuleringen, og vil derfor skitsere forskellene og lighederne mellem de to begreber i forhold til, hvordan de implementeres og anvendes i en virksomhed. Denne sammenhæng mellem begreberne, corporate branding og oplevelsesøkonomi, vil herefter danne udgangspunkt for nogle antagelser om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi. Disse antagelser vil blive behandlet i en analyse på baggrund af to cases, en om Profil Optik, som er et corporate brand, og en om ESPN, som arbejder med oplevelsesøkonomi. Dette gøres for at se om de teoretiske antagelser, også kan påvises mellem to virksomheders arbejde med hvert sit begreb.

Til sidst vil hele afsnittet blive opsamlet, og der vil teoretisk kunne svares på om oplevelsesøkonomi er en overbygning af corporate branding, og derfor kun kan anvendes, hvis virksomheden allerede har et corporate brand.

Nedenfor vil lighederne og forskellene mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi blive gennemgået med baggrund i de foregående afsnit. De enkelte områder vil blive opdelt i underafsnit for overskuelighedens skyld.

## 7.1 ”Brandets merværdi” og ”oplevelsen”

Som det er fremgået af den teoretiske redegørelse af corporate branding, så er det væsentlige at tillægge virksomheden, og dermed også dennes produkter, en merværdi i form af en identitet og et image, som forbrugerne kan genkende, forholde sig til og have følelser for. Denne merværdi kan sammenlignes med oplevelsesøkonomiens oplevelser. En oplevelse er ret beset også blot en merværdi som virksomheden tillægger sig selv og sine produkter. Sammenhængen er dog ikke så enkel, så i det følgende vil dette blive uddybet.

Ved corporate branding skal virksomheden afsende værdier, som kunderne afkoder og handler ud fra. Med andre ord vil virksomheden skabe emotionelle perceptioner og associationsnetværk i kundernes bevidsthed. Den enkeltes perception af værdierne/brandet kan frembringe følelser, og den enkelte vil derved handle ud fra det. Som parallel til dette henvises til den teoretiske redegørelse af oplevelsesøkonomi, hvor det er fremgået, at oplevelser er hele den proces, hvor sanselige indtryk bearbejdes, så de får en subjektiv me-

ning og danner erfaringer, hvilket kan påvirke forbrugernes præferencer og forbrugsvaner. Ved både corporate branding og oplevelsesøkonomi drejer det sig således om at få forbrugeren til at handle ud fra nogle emotionelle og sanselige indtryk.

Ovenstående er ikke udtryk for, at den oplevelse som en virksomhed ønsker at skabe i oplevelsesøkonomien er identisk med den værdi en virksomhed ønsker at tillægge sit corporate brand i corporate branding. Der er blandt andet forskel i den måde, hvorpå oplevelsen/værdien tillægges produkterne/virksomheden. Dette vil blive behandlet senere i afsnittet. Det er dog en væsentlig pointe ved den teoretiske sammenligning af corporate branding og oplevelsesøkonomi, at ”brandets merværdi” og ”oplevelsen” har en del fællestræk, hvad forbrugeropfattelsen angår. I corporate branding skal forbrugerne huske virksomhedens brand, og det skal give mening og have værdi for dem, så det fysiske produkt spiller en mindre og mindre rolle i deres beslutningsproces. Ligeledes skal oplevelsen være det forbrugerne husker i oplevelsesøkonomien. I oplevelsesøkonomien kan oplevelsen dog være produktet i sig selv, hvorimod corporate branding ikke kan være et produkt i sig selv.

## 7.2 Virksomhedens identitet og personlighed

Ved corporate branding er der lagt meget vægt på, at virksomheden skal skabe sig en identitet, corporate identity. Det er virksomhedens identitet, corporate identity, der ønskes kommunikeret ud til alle interessenter, da det er sådan virksomheden ønsker, at den skal opfattes. Den værdi, der tillægges brandet stammer altså i høj grad fra corporate identity. Denne identitet skal dog være tro mod virksomhedens brand personality. I oplevelsesøkonomien skal virksomheden fortælle en historie med udgangspunkt i sin sensitive identitet, og derved kommunikere virksomhedens personlighed til forbrugerne[166]. Dette er meget lig corporate identity og corporate personality ved corporate branding. Dermed bruges virksomhedernes identitet og værdigrundlag aktivt i jagten på forbrugerne ved både corporate branding og oplevelsesøkonomi.

[166] Pine og Gilmore, 1999, s. 46

## 7.3 Intern og ekstern kommunikation

Ved både corporate branding og oplevelsesøkonomi er det væsentligt, at medarbejderne er indforstået med virksomhedens identitet og værdigrundlag, og at det som virksomheden kommunikerer eksternt også kommunikeres internt i virksomheden. Dette betyder i relation til corporate branding, at hele organisationen med medarbejdere udgør en unik konkurrenceparameter i sig selv, fordi denne hermed repræsenterer de værdier som virksomheden ønsker at tillægge sit corporate brand. I relation til oplevelsesøkonomi er det væsentligt ved brugen af iscenesættelse, at medarbejderne er indforstået med virksomhedens identitet og værdigrundlag, da der ellers vil opstå en brist i kommunikationen i forhold til den fortælling/historie som virksomheden gerne vil fortælle.

Ved corporate branding er der opstillet teori og metoder for den interne kommunikation i form af ledelseskommunikation og organisationskommunikation, som er nævnt under afsnit 5.1.2.2. Endvidere sætter den værdibaserede vækstledelse i form af corporate religion, som Kunde har opstillet, givne rammer for, hvordan ledelsen skal agere internt i virksomheden for, at der kan opnås et stærkt corporate brand. Ved oplevelsesøkonomi er der derimod ikke nogle direkte metoder til den interne kommunikation, men hele virksomheden skal iscenesættes med baggrund i den sensitive identitet, hvorfor medarbejderne må være en del af denne iscenesættelse, og derfor modtage kommunikation internt i virksomheden. Der er ingen specifikke rammer for, hvordan ledelsen skal agere inden for oplevelsesøkonomien, men i redegørelsen tidligere i projektet er der redegjort for, at ledelsen skal være frisættende over for sine medarbejdere, således at disse kan udnytte sine kreative evner.

Ovenfor er der argumenteret for, at den interne kommunikation er vigtig ved både corporate branding og oplevelsesøkonomi. Den eksterne kommunikation er naturligvis også vigtig inden for begge begreber. Ved corporate branding vil virksomheden benytte historiefortælling til at bringe budskabet ud til forbrugeren igennem hovedsageligt reklame, personligt salg og sponsorater. Historiefortælling anvendes også i oplevelsesøkonomien, idet historien anvendes ved iscenesættelsen af oplevelsen. Et væsentligt element ved oplevelsesøkonomi er at inddrage forbrugeren i historien, hvilket ikke er tilfældet ved corporate branding. Forbrugeren kan ikke få en oplevelse uden at være deltagende, men for-

brugeren kan godt blive eksponeret for en virksomheds corporate brand gennem reklame uden at deltage. I både corporate branding og oplevelsesøkonomi anvendes der sanseindtryk i den eksterne kommunikation. Imidlertid er der mulighed for at inddrage alle sanser i oplevelsesøkonomien, mens det hovedsageligt er syns- og høresansen ved corporate branding.

## 7.4 Forbrugeren i corporate branding og oplevelsesøkonomi

Der anvendes mass customization ved både corporate branding og oplevelsesøkonomi. Det drejer sig om at rette kommunikationen mod forskellige modtagere, og herefter er det så opgaven at få skabt sammenhæng for alle og levere virksomhedens information i et sprog og en form, der appellerer til alle modtageres behov, forventninger og tankebaner. Sådan er det formuleret under redegørelsen af corporate branding i relation til markedsføringen, mens der under oplevelsesøkonomi er en yderligere mulighed for mass customization, da der her er meget fokus på direkte interaktion mellem virksomheden/produktet og forbrugeren, hvorved forbrugeren i et vist omfang kan påvirke sit produkt og sin oplevelse.

Generelt for både corporate branding og oplevelsesøkonomi er, at der skabes et unikt produkt, som forbrugeren skaber præferencer for. Ved oplevelsesøkonomi kan virksomheden sætte rammerne for selve oplevelsen, mens oplevelsens egentlige indhold vil være forskelligt fra forbruger til forbruger på baggrund af deres forskellige erfaringsgrundlag, og det at forbrugerne fortolker hændelser og situationer vidt forskelligt. Ligeledes vil virksomheden i corporate branding blot kunne opstille rammerne for den værdi de ønsker brandet skal have, men fra forbruger til forbruger kan perceptionen være forskellig såfremt kommunikationen af brandets værdier ikke er god nok. Dog ikke i samme grad som det vil være tilfældet i oplevelsesøkonomien, da der her i den teoretiske form vil være direkte interaktion mellem produkt/virksomhed og forbruger.

Ved corporate branding benytter virksomheden sig af æstetik, følelser, etik og morale for at opnå en relation til forbrugeren, og derved skabe en merværdi for forbrugeren, idet vedkommende får nogle positive indtryk og følelser af coporate brandet. I oplevelsesøkonomien er forbrugeren det primære, da oplevelsen skabes indvendig i forbrugeren, og

derfor skal virksomheden fokusere på forbrugeradfærd og undersøge den psykologiske, fysiologiske, betydningsmæssige, kulturelle og sociale sammenhæng hos forbrugeren. Det er imidlertid ikke muligt at måle effekten af oplevelsen hos forbrugeren, da en oplevelse er psykologisk betinget. Ved corporate branding er det svært at undersøge corporate image, som er forbrugernes opfattelse af det respektive corporate brand, men der findes dog metoder til det. Endvidere kan virksomheden måle merværdien af corporate branding i form af brand equity[167].

## 7.5 Købssituationen

Under corporate branding er der ganske lidt fokus på selve købssituationen, men den indgår dog som en af tre hovedkontaktpunkter mellem kunde og brand, og der er fokus på, at det er et kritisk øjeblik. Dette skyldes selvsagt, at det er vigtigt, at den enkelte detailbutik formår at sælge produktet, og ikke mindst, at den enkelte ansatte i detailbutikken formår at overtale til køb. I oplevelsesøkonomien er der langt mere fokus på købssituationen, og det er en af de store forskelle på corporate branding og oplevelsesøkonomi. I oplevelsesøkonomien skal forbrugeren have en positiv oplevelse ved selve købet af produktet, og hele historien som der ønskes fortalt i oplevelsesøkonomien, skal fortælles til forbrugerne på oplevelsesstedet. I oplevelsesøkonomien er fokus på selve oplevelsen ved produktet, og salgsstedet skal dermed ikke blot være praktisk indrettet eller socialt præsentabelt, det skal også rumme adskilte oplevelsesmuligheder. Indkøbssituationen kan derfor være en bombardering af sanser, igennem syns- og lydindtryk, eller det stik modsatte, hvor der kan være en ophøjet ro, eller et helt tredje, hvor der er andre sanseindtryk i spil såsom smag, aroma, intuition og taktil(føle). Dette er gennemgået i afsnit 6.2.3.6. Der er således langt mere fokus på købssituationen ved oplevelsesøkonomi end ved corporate branding, hvilket skyldes, at forbrugerne skal have en oplevelse ved produktet, som oftest først opstår, når forbrugeren er i direkte kontakt med produktet. Omgivelserne skal hjælpe til med at skabe oplevelsen for kunden ved produktet.

[167] Franzen, 1999, s. 169-170

## 7.6 Sideprodukter og features

Under den teoretiske redegørelse af corporate branding, blev der redegjort for det værdi-orienterede brandsystem, hvor en virksomhed med et corporate brand har flere muligheder for at udnytte sit stærke brand til at tilføje nye produkter under brandets navn, for derved at maksimere indtjeningen og udbrede kendskabet til brandet. I oplevelsesøkonomien er der den mulighed, at når oplevelsen bliver tilstrækkelig mindeværdig, så kan der produceres ekstra features, der kan forlænge mindet om oplevelsen. Disse features kan være hatte, T-shirts og diverse souvenirs. Desuden kan virksomheden øge oplevelsesværdien, og til dels indtjeningen, ved at oprette en speciel klub således, at forbrugeren får en speciel oplevelse i forbindelse med anskaffelsen af produktet. Dermed får forbrugerne en ”privat” oplevelse, og muligvis mulighed for selv at designe sit produkt, som vedkommende vil have det. Herefter kan medlemmerne i klubben forbindes fysisk eller virtuelt således, at de kan dele erfaringer med, valg eller ideer til, hvordan de som forbrugere kan få det bedste ud af produktet. Dette kan virksomheden så selv benytte i en evt. forbedring af produktet.

Ovenstående illustrerer, at der er mulighed for at udvide produktsortimentet både ved corporate branding og oplevelsesøkonomi - dog på to vidt forskellige måder. Hvor det ved corporate branding er virksomheden, der sender et nyt produkt på markedet, så går tendensen i oplevelsesøkonomi imod, at forbrugerne selv skal kunne skabe sit produkt for at få den fulde oplevelse og interaktion mellem virksomhed/produkt og forbruger.

## 7.7 Oversigt

Nedenfor er opstillet en tabel med det formål at overskueliggøre den teoretiske sammenligning af corporate branding og oplevelsesøkonomi.

**Tabel 1: Teoretisk sammenligning af corporate branding og oplevelsesøkonomi**

| | **Corporate branding** | **Oplevelsesøkonomi** |
|---|---|---|
| **Definition** | Generelt er der enighed om definitionen af corporate | Forskellige definitioner samt uklarhed omkring begreberne oplevelse og ople- |

| | | |
|---|---|---|
| | branding blandt forskere.<br><br>*Corporate branding er de interne og eksterne processer, der har til formål at gøre en virksomhed - offentlig eller privat – til et brand. Corporate branding er i praksis den systematiske proces, der gennemføres for at få sammenhæng mellem værdigrundlag, strategi, identitet, kommunikation og måling.* | velsesøkonomi.<br><br>Pine og Gilmore: *Oplevelsesøkonomi er et teater(handler om at iscenesætte en mindeværdig, involverende og personlig oplevelse, som bliver kreeret indvendig i individet).*<br><br>Følelsesfabrikken: Oplevelsen er måden, hvorpå produkter eller ydelser sælges samt det at skabe et marked for fortællende organisering af et erfaringsmateriale.<br><br>Ørnbo *et. al.*: *Oplevelsen er et medie i form af et fysisk og flersanseligt møde mellem virksomheden og forbrugeren.*<br><br>MÆRKK: *Oplevelsesøkonomi er en samfundsmæssig rettethed mod nye oplevelsestilbud, på baggrund af nyopdukkede behov hos forbrugeren.* |
| **Værdi tillagt produktet** | Merværdi (brandets) | Oplevelse |
| **Produkt** | Corporate branding kan ikke være et produkt i sig selv. | Oplevelse kan være et produkt i sig selv, eller som ekstra værdiskabelse.<br><br>Den rene oplevelse består i eksempelvis forlystelsesparker som Disneyland. |
| **Identitet** | Corporate identity styrende for virksomhedens arbejde med corporate branding. | Sensitiv identitet styrende for historiefortællingen. |
| **Intern kommunikation** | Kommunikation af identitet og værdigrundlag til medarbejdere. Teori og metoder | Kommunikation af identitet og værdigrundlag til medarbejdere. Ingen faste ram- |

| | | |
|---|---|---|
| | for den interne kommunikation i form af ledelseskommunikation, organisationskommunikation og til dels corporate religion. | mer, dog frisættende ledelse. |
| **Ekstern kommunikation** | Historiefortælling gennem reklame, direkte reklame, personligt salg og sponsorater. Udelukkende syns- og høresans aktiveres hos forbrugeren. | Historiefortælling gennem iscenesættelse og tematisering med inddragelse af forbrugeren.<br>Mulighed for at aktivere samtlige sanser hos forbrugeren. |
| **Forbrugerens rolle** | Æstetik, følelser, etik og morale for at opnå en relation til forbrugeren, og derved skabe en merværdi for forbrugeren, idet vedkommende får nogle positive indtryk og følelser af coporate brandet. | I oplevelsesøkonomien er forbrugeren det primære, da oplevelsen skabes indvendig i forbrugeren. Virksomheden kan kun sætte rammerne for oplevelsen, da forbrugerne fortolker hændelser og situationer vidt forskelligt. Interaktion mellem kunde og virksomhed. |
| **Købssituationen** | Kontaktpunkt mellem kunde og brand. | Hele historien fortælles på oplevelsesstedet |
| **Redskab** | Corporate branding er et redskab og anvendes som markedsføringsmetode og ledelsesværktøj. | Oplevelsesøkonomi kan anvendes som redskab, og skal integreres i virksomhedens ledelses-, organisations- og marketingstrategi. |

**Kilde: Egen tilvirkning**

Nedenfor vil der blive stillet en række antagelser op om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi på baggrund af den teoretiske sammenligning ovenfor.

- Det antages, at både corporate branding og oplevelsesøkonomi kan give forbrugeren en merværdi.
- Det antages, at udgangspunktet for virksomheder i både corporate branding og oplevelsesøkonomi er virksomhedens personlighed, og dermed identitet. Identiteten skal danne udgangspunkt for medarbejdernes ageren både internt og eksternt

- Det antages, at der både i corporate branding og oplevelsesøkonomi skal være fokus på den interne og eksterne kommunikation, som skal være forankret i virksomhedens identitet.
- Det antages, at virksomheder i både corporate branding og oplevelsesøkonomi, skal benytte historiefortælling og sanser i virksomhedens markedsføring.
- Det antages, at både corporate branding og oplevelsesøkonomi kan anvendes som redskab i virksomhedens strategi, ledelse og markedsføring.

## 7.8 Sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi baseret på cases

Antagelserne om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi vil i dette afsnit blive yderligere behandlet med baggrund i to cases omhandlende henholdsvis en virksomhed med corporate branding, Profil Optik, og en virksomhed med oplevelsesøkonomi, ESPN. Herved ønskes det at undersøge om antagelserne også forefindes mellem casene. Casene bygger på virkelige virksomheder, og hvorledes disse arbejder med henholdsvis corporate branding og oplevelsesøkonomi, hvorfor sammenligningen vil kunne vise, hvordan sammenhængen er mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi på baggrund af virksomheder, der har arbejdet med hvert sit begreb. De to cases er ikke udvalgt ud fra en bagtanke om, at antagelserne åbenlyst skal holde stik. Tværtimod er det forsøgt at finde cases, der hver især symboliserer essensen af mange af de ting, som kendetegner henholdsvis corporate branding og oplevelsesøkonomi.

Nedenfor vil casene blive gennemgået med efterfølgende relevante kommentarer. Herefter vil de to cases blive analyseret med baggrund i antagelserne.

### 7.8.1 Case: Profil Optik

Denne case er fra Jacobsen, 1999, og er en case om en virksomhed med et corporate brand. Casen er som nævnt fra 1999, hvorfor blandt andet de økonomiske nøgletal, ejerskabsforhold og markedsandele ikke nødvendigvis er kendetegnende for Profil Optik i dag. Dette er dog uden betydning, idet casen skal anvendes som redskab til at påvise en

eventuel sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi, og ikke skal anvendes til en specifik analyse på Profil Optik som virksomhed. Nedenfor er casen opstillet som den fremlægges af Jacobsen, 1999:

**Kort introduktion til Profil Optik**

*Profil Optik-kæden blev etableret i begyndelsen af 1970'erne. I dag omfatter Profil Optik i alt 84 butikker og er derved den største frivillige optikerkæde i Danmark. Profil Optik havde i 1997 en omsætning på hen ved 400 mio. kr. og er økonomisk velfunderet. Kæden har ca. 20 % af markedet for briller og kontaktlinser i Danmark. Profil Optik har omtrent 400 medarbejdere i Danmark.*

*I begyndelsen af 1999 bekendtgjorde Profil Optik og Nyt Syn, at de to tidligere konkurrenter sluttede sig sammen i et fælles selskab: Optik Danmark a.m.b.a. På denne måde får den nye konstellation i alt 158 forretninger i Danmark. Sammenslutningen er frem for alt begrundet i behovet for øget kritisk masse i et stærkt konkurrencepræget marked. Særligt ser selskabet store synergier på indkøbssiden for herved at sikre den fremtidige konkurrencedygtighed. Optik Danmark a.m.b.a. vil med sine 158 forretninger repræsentere en omsætning på omkring 625 mio. kr. og en markedsandel på ca. 30 %. Heroverfor står Synoptik-koncernen, som har en anslået omsætning på 700 mio. kr. og en markedsandel på ca. 33 % - fra dette tal skal dog trækkes Synoptiks omsætning fra Hans Laursen, der er frasolgt. Set med kundernes øjne vil Profil Optik og Nyt Syn dog fortsat være to forskellige og konkurrerende kæder på markedspladsen. Kæderne går frem for alt sammen omkring de interne rutiner, herunder indkøb.*

Ud over alt det nydannede selskab med Nyt Syn indgår Profil Optik i et nordisk indkøbssamarbejde, kaldet Nordic Optical Partners A/S, hvor Profil Optik ejer 25 %. Indkøbssamarbejdet har bl.a. patent på salg af Sand briller worldwide.

**Succeskriterier for Profil Optik i optikerbranchen**

*Den danske optikerbranche har traditionelt været karakteriseret ved en meget begrænset egentlig produktion af både glas og brillestel.*

*Detailleddet er inddelt i henholdsvis:*

- *Kapitalkæder, hvor Synoptik og Thiele er de største*
- *Frivillige kæder, hvor Profil Optik er størst*
- *Personligt ejede selvstændige optikerforretninger*
- *Forretninger, som sælger både briller, ure og smykker m.m.*
- *Traditionelle magasiner, varehuse og dagligvareforretninger*

*Omsætningspotentialet er stort for Profil Optik og de øvrige optiker kæder. Ikke alene på grund af nykøb, men afgjort også på grund af genkøb. Branchen skønner, at over halvdelen af befolkningen har brug for briller (eller kontaktlinser) på grund af forringet syn, enten som afstands- eller læsebriller. Der har op gennem 1990'erne været en markant, om end nu stagnerende, vækst i antallet af kontaktlinsebrugere, særligt på grund af stor kundetilgang fra den yngre generation.*

*I forbindelse med afviklingen af Salgets Dag oktober 1998, der er arrangeret af Dansk Markedsføringsforbund og Erhvervsbladet, modtog Profil Optik prisen "Årets Butikskæde". Prisen har tidligere været uddelt til bl.a. ISO Supermarked, Eccolet Sko, Idé Møbler og Carli Gry.*

*I begrundelsen for udnævnelsen af Profil Optik blev der bl.a. lagt vægt på både et organisatorisk og et markedsføringsmæssigt aspekt. Organisatorisk, fordi Profil Optik er en stærkt professionelt styret frivillig kæde med et fagligt dygtigt og motiveret personale. Markedsføringsmæssigt, fordi kædens butikker bl.a. har smukt udformede butiksfacader og spændende indretning.*

*Profil Optik opstiller selv følgende succeskriterier for deres forretning:*

- *Et stærkt corporate brand via en højprofilering, der kan fungere parallelt med og som en imageparaply ned over unikke product brands.*

- *En stærk, homogen frivillig organisation, som konsekvent styrer efter samme mål og arbejder ud fra samme succeskriterier.*
- *En moderne IT-platform.*
- *En ensartet og kontinuerlig identitet i alt, hvad Profil Optik kommunikerer.*
- *Et unikt og differentieret butikskoncept på markedspladsen, der understøttes af et fagligt dygtigt personale, og som konstant vitaliseres gennem nye initiativer. Således investerer Profil Optik fast hvert år nye ressourcer i at udvikle deres koncept.*

*Profil Optiks idegrundlag er at passe på danskernes syn. Konsekvensen af dette idegrundlag har bl.a. været, at Profil Optik har nedtonet prisparameteren og i stedet skærpet kvalitetsorienteringen, både for selve produkterne og det generelle syns- og rådgivningsarbejde.*

*Ét væsentligt succeskriterium for butikskæderne er afgjort markedsføring og synlighed. Således planlægger Profil Optik at øge sin markedsføringsindsats i 1999 med 30 %. Grundstammen i markedsføringsindsatsen er lokal annoncering under en imageparaply af tv-reklamer og annoncering i ugeblade og magasiner. Desuden producerer kæden sine egne kataloger.*

*Profil optik-kæden sælger både egen udviklede produkter og importerede brands. Kædens egenimport af brands udgør i dag ca. 40-50 % på brillestel Denne andel ventes at vokse til omkring 70-80 % i løbet af få år.*

Tidligere havde Profil Optik omkring 50 leverandører. I dag har kæden reduceret tallet til kun 12. Den skærpede indkøbspolitik har medført, at Profil Optik i dag har langt bedre indkøbsaftaler, og ikke mindst, at indtjeningsniveauet kan holdes på det ønskede niveau.

**Signalement af Profil Optik som brand**

*Som frivillig kæde er Profil Optiks forretninger sammen om markedsføring, indkøb og indretning med videre. Omdrejningspunktet i den stærke frivillige kædes forretningside er et stærkt brand.*

*Profil Optik søger meget målrettet at brande sig som optikerkæde. Profil optik optræder som et masterbrand, produkterne som subbrands.*

*Optikerbranchen har traditionelt været et håndværk, der har rødder i sundhedssektorer. Profil Optik har med sin branding søgt at finde en balance mellem sine to afgørende pejlemærker: sundhed og mode. Sundhed indebærer, at Profil Optik opretholder et højt serviceniveau med henblik på at skabe tillid og tryghed hos sine kunder. Mode drejer sig om ikke blot at få kunderne til at se ordentligt, men også om at de skal se godt ud.*

*I hvor stor udstrækning kan grundtankerne bag product branding anvendes for en detailkæde? For det første er der stor forskel på, hvilke parametre den enkelte detailkæde kan anvende i sin positionering respektive differentiering på markedet. Parametre som produktsortiment, prispolitik, markedsføring samt butiksplacering er anvendelige i positioneringsøjemed, men umiddelbart, og under alle omstændigheder på længere sigt, utilstrækkelige for den enkelte detailkædes differentiering, grundet at de er relativt nemme at kopiere for konkurrenter. Medarbejdere er dog en af detailkædens mulige forskelspunkter, hvor detailkæden gennem styring og målretning af medarbejdernes produktviden, motivation, kunde- og serviceorientering, kundeempati og salgsevner med videre kan gøre medarbejderne helt ude i frontlinjen, dvs. butikspersonalet, til et brand i sig selv. Til syvende og sidst er den væsentligste differentieringsparameter for Profil Optik som detailkæde at kommunikere sin ønskede identitet i alt, hvad den gør, indadtil som udadtil.*

*Branding vil også være en drivkraft i den enkelte detailkædes bestræbelser på at skabe den nødvendige loyalitet i relationen til dens kunder, ikke blot den adfærdsmæssige loyalitet (målt på genkøb), men også den attitudemæssige (målt på bl.a. advokatur for detailkæden).*

*Sammenholdt med et brands hovedelementer kan en detailkæde også opfattes som følger:*

- *Indre værdi: Sortiment/mærker, indretning med videre.*
- *Ydre præsentation: Butiksfacade, P-forhold, tilgængelighed (infrastruktur) med videre*
- *Ekstern profil: Kommunikation, prissætning, image med videre*

*En væsentlig tendens er, at nutidens brillebrugere ikke alene bærer deres briller med henblik på at afhjælpe et mere eller mindre forringet syn, men også på grund af stor modebevidsthed, hvilket bl.a. underbygges af et stærkt stigende salg af designerstel. Brillerne er en del af brugernes identitet. Derfor flytter stadig større dele af markedet sig også fra færdigbriller, eller i branchen kaldet "tankstationbriller", til skræddersyede og frem for alt personlige brilleløsninger.*

*Profil optik har de seneste år satset stærkt på moden inden for brillestel, hvilket kæden blandt andet gennem co-branding med det danske modehus Sand, har udviklet sin helt egen designlinie, der omfatter en række forskellige stel og solbriller.*

*Profil optiks stærke satsning på solbriller har blandt andet betydet, at kæden i dag har en af de største kendskabsgrader blandt de unge forbrugere.*

*Som brand lægger Profil Optik stor vægt på kvalitet og troværdighed. Det afstedkommer blandt andet, at Profil Optik udgiver informationshæfter og bøger for interesserede kunder. Som sådan arbejder Profil Optik bevidst og målrettet på at opnå en category leaderposition i sit marked.*

### 7.8.2 Kommentarer til Profil Optik

Som det ses af casen arbejder Profil Optik i høj grad med corporate branding, idet omdrejningspunktet i kædens forretningside er et stærkt brand, og hele organisationen skal som sådan være homogen og konsekvent styre efter de samme mål og arbejde ud fra samme succeskriterier. Den væsentligste differentieringsparameter for Profil Optik er at kommunikere sin ønskede identitet i alt, hvad den gør, både internt og eksternt. Den eksterne kommunikation i form af markedsføring, foretages ved lokal annoncering under en imageparaply af Tv-reklamer og annoncering i ugeblade og magasiner. Desuden produce-

rer Profil Optik sine egne kataloger. Der arbejdes således med corporate identity, corporate communication og corporate image.

Profil Optik er et corporate brand med egne butikker/salgssteder, men mange af de brillestel med videre, der sælges i kædens butikker, er product brands fra især modeindustrien. Kunderne får en merværdi fra Profil Optik i form af den service, der tilbydes i butikkerne.

### 7.8.3 Case: ESPN

Casen er udarbejdet på baggrund af informationer fra ESPNs hjemmeside samt artikler om ESPN og ESPN Zone. ESPN Zone symboliserer brugen af oplevelsesøkonomi for ESPN, hvorfor der vil være stor fokus på ESPN Zone til sidst i casen. ESPN Zone er dog blot en del af ESPN, hvorfor den fælles strategi, mission og vision er styret af ESPN. Derfor vil der i første del af casen være fokus på hele ESPN som virksomhed for at præsentere, hvorledes denne er opbygget, og hvilken rolle ESPN Zone har i ESPN.

Nedenfor vil casen være opstillet:

**Kort introduktion af ESPN**

ESPN er verdens førende Tv station hvad angår sport, og har en produkt portefølje på over 50 virksomheder, der har med sport at gøre. Af de mere væsentlige kan nævens følgende: ESPN på ABC, seks amerikanske kabelnetværksstationer, 34 internationale netværk og syndikater, hvoraf ESPN Zone er en af dem, og mange andre virksomheder i vækst.

Tv-stationen, ABC, ejer 80 % af ESPN; ABC ejes af The Walt Disney Company. De sidste 20 % ejes af virksomheden Hearst Corporation.

Nedenfor er skelsættende begivenheder for ESPN anført i tabel 2.

**Tabel 2: Skelsættende begivenheder for ESPN**

| | |
|---|---|
| **7. sept., 1979** | ESPN har første udsendelse. |
| **April 1983** | ESPN begynder at distribuere programmer internationalt. |

| | |
|---|---|
| **31. marts, 1988** | ESPN lanceres i central og Sydamerika. |
| **1. jan., 1992** | ESPN Radio kommer i æteren. |
| **1. okt., 1993** | ESPN2 udsendes til 10 millioner hjem. |
| **9. maj, 1994** | ESPN erhverver Creative Sports (nu ESPN Regional TV). |
| **1. april, 1995** | ESPNET SportsZone (nu ESPN.com) lanceres. |
| **8. feb., 1996** | The Walt Disney Company erhverver sig Capital Cities/ABC, (som ejer ESPN). |
| **1. nov., 1996** | ESPNEWS lanceres. |
| **9. okt., 1997** | ESPN, erhverver Classic Sports Network (nu ESPN Classic). |
| **11. marts, 1998** | ESPN magasinet lanceres. |
| **11. juli, 1998** | Første ESPN Zone, i Baltimore, åbner. |
| **7. sept., 1999** | ESPN fejrer 20 års jubilæum. |
| **5. juni, 2001** | ESPN Today lanceres. |
| **30. marts, 2003** | ESPN HD, en high-definition fællesudsendelse service af ESPN, lanceres. |
| **Juni 2003** | ESPN Pay-Per-View lancers. |
| **7. jan., 2004** | ESPN Deportes, et 24-timers, spansk talende sports netværk lanceres. |
| **7. juni, 2004** | ESPN's 120,000 $m^2$ Digitale Center åbner. |
| **7. sept., 2004** | ESPN fejrer 25 års jubilæum. |
| **1. dec., 2004** | ESPN oplyser, at de vil lancere Mobile ESPN, en ny trådløs mobil service beregnet til sports fans. |
| **6. jan., 2005** | ESPN2 HD, en high-definition fællesudsendelse service af ESPN2, lanceres. |
| **4. marts, 2005** | ESPNU, et 24-timers netværk dedikeret til college sports, lanceres |

Kilde: egen tilvirkning med baggrund i www.espn.com

**ESPNs mission**

ESPNs mission er følgende: ”At betjene sportsfans over alt, hvor der bliver set, lyttet til, diskuteret, debatteret, læst om og spillet sport”.

**ESPNs værdier/vision**

Medarbejderne i ESPN er den mest værdifulde ressource, ifølge dem selv. ESPN tager hånd om og respekterer sine medarbejdere. ESPN forsøger via variation at tilfredsstille sine kunder. Yderligere er de passioneret i forhold til teamwork, kvalitet, kreativitet, ærlighed, at aggressivt forfølge nye ideer, skabe vækst i seertal og opbygge aktionærernes værdi.

**Differentiering af ESPN**

Det er nødvendigt, at ESPN reflekterer forskelligheden af sine kunder og fans. Dette gøres ved at udnytte medarbejdernes ideer, færdigheder og muligheder, som forhåbentligt vil bevirke, at ESPN bliver en bedre virksomhed samt sikrer fortsat vækst. Det er vigtigt, at ESPN etablerer sig i en ledende position på dette område. Det vil de gøre ved at implementere en differentieringsstrategi, hvor alle er ansvarlige for udkommet af strategien. Strategien går ud på at fange fansenes tanker, baggrunde og oplevelser, hvilket skal ske gennem medarbejderne. Om end man er leder eller ”normal” medarbejder hos ESPN vil ens karriere udfordre en til differentiering. Derfor bestræber EPSN sig på at tiltrække, bibeholde og udvikle differentierede medarbejdere og at skabe et eksklusivt miljø, hvor alle medarbejdere kan bidrage med deres potentiale.

Idet ESPN samler alle sine bestræbelser på sport og kun sport, er det deres differentiering, der bevirker, at de gør det så godt som de gør. Derfor er differentiering essentiel for ESPN. Nogle af de fordele de får som virksomhed er, at en differentieret arbejdsstyrke bevirker, at ESPN står i en bedre position til at udnytte globale, etniske og kvindelige markeder, at stigende differentiering øger innovationen og kreativitet, at tiltrække og bibeholde dygtige og engagerede medarbejdere, da ESPN er kendt for sin dedikation til at

differentiere sin forsatte styrke. Disse områder vil resultere i en øget profit samt en værdi-forøgelse.

**ESPN brandet**

ESPN som corporate brand er kernen af alle virksomhedsaktiviteter, produkter og medie platforme. Desuden er ESPN´s brand løfte følgende: **sport** med **autoritet** og **personlighed**. Et brand løfte har til formål at fange essensen af brandet samt hvorledes brandet skaber forbindelse til kunderne. Efterfølgende vil det kort blive gennemgået, hvordan ESPN selv ser på deres brand løfte samt flere parametre, der har betydning for ESPN som brand:

Sport

ESPN skaber kontakt mellem fansene og sporten, hvilket sker via mange forskellige platforme. Det gøres ved, at de hele tiden søger at levere uovertruffen kvalitet, som styrkes gennem lederskab og innovation.

Autoritet

Fansene har tillid til ærlighed som en uafhængig og objektiv kilde. Dette sker ved at ESPN er autentiske, de forholder sig i sandhed til sport på en måde, der ikke kan efterlignes. Fansene værdsætter ESPN´S ekspertise og viden, kort sagt er de afhængige af den.

Personlighed

ESPN er kendt for deres humor og vittighed. ESPN´S passion for sport gennemsyrer virksomheden på alle niveauer. De værdsætter deres fans uanset alder, køn og oprindelse.

**ESPN´s mærkelinie**

ESPN´s mærkelinie er følgende: ”The Worldwide Leader in Sports” hvilket er et anerkendt varemærke. Det kan stå i sammenhæng med deres Logo eller i andre sammenhænge alt afhængigt af hvilken kontekst det står i.

**Hvordan reklamerer ESPN?**

Det meste af indholdet på ESPNs medie platform er promotet via kreative kampagner, som forandres relativt ofte. Det er vigtigt, at den nuværende kampagne etablerer en identitet af de givende egenskaber og overholder disse til fulde, da kampagnen vil omfatte alle medier. ESPN er partnere med mange andre brands, hvilket resulterer i co-promotion, hvor de ofte deler kreative kvaliteter og branding fra begge partnere. ESPN reklamerer på sine egne kanaler.

Efterfølgende vil der komme en gennemgang af ESPN Zone da det er den afdeling, der står for selve oplevelsesaspektet i koncernen ESPN.

**Introduktion af ESPN Zone Chicago**

Som nævnt tidligere i projektet er ESPN Zone Chicago, en Flagship brand store, hvilket på dansk svarer til deres oplevelsesbutik. ESPN Zone ejes af Tv-stationen ESPN, som ejes af Disney. I alt ligger der 8 ESPN Zones fordelt over følgende byer: Anaheim, Atlanta, Baltimore, Chicago, Denver, Las Vegas, New York og Washington D.C.[168]

ESPN Zone Chicago er et 35.000 $m^2$ stort oplevelsescenter, som ligger lige uden for Chicago i distriktet ”Magnificent Mile”. ESPN Zone indeholder en række restauranter, sportsbarer, spillearkader og meget mere.

Direktøren for ESPN Zone Chicago kalder selve bygningen og området ”A 3-D ESPN”, hvilket er en psykisk manifestation af tv-netværket. ESPN Zones intention er at give gæsterne en ekstraordinær oplevelse i form af sport, spise og underholdning i komplekset, der skiller sig ud fra de mere almindelige temarestauranter og sportsbarer. ESPN Zone har fået hjælp fra Disney til at synliggøre oplevelsesaspektet. Disneys ledelse har forsøgt at få forbrugerne til at se på ESPN Zone som en form for tema park, hvori oplevelsen af Tv-netværket vil blive en psykisk manifestation.

[168] www.espnzone.com

Følgende udsagn stammer fra en undersøgelse, hvis formål var at undersøge oplevelses-butikkers psykiske symbolske strukturer. Der er lavet et feltstudie af ESPN Zone Chicago for at undersøge de kendetegn, der karaktiserer en oplevelsesbutik med sportstema.

Interview 1: *Jeg ser ESPN hele tiden, så jeg tror det er grunden til jeg er her. Derudover er der en masse aktiviteter og spil. Det er som et forlystelsescenter for "ældre" mennesker, hvilket er grunden til, at folk vender tilbage gang på gang, tror jeg*.

Interview 2: *Det er mere som et teater end en sportsbar. Der er alle highlights. Det er som at have 30 fjernsyn i et rum, det er fantastisk. Det er som en biograf.*

Interview 3: *Det giver mig lyst til at komme tilbage igen og igen. Det er et sjovt sted at være. Man kan se hver enkelt sportsgren. Det ene sekund kan man se tennis og det næste kan man se en golf turnering, eller basketball, eller hvad man har lyst til. Desuden har de et privat rum, hvis man har lyst til at sidde i ro og mag eller sammen med sine venner. Det har virkelig fanget mig.*

*- Hvad har fanget dig?*

*Det hele, især det med stolene. Det hele er så nyt og high-tech. Det hele er meget bedre end det man kan forvente i forhold til ens eget hjem.*

Ud fra ovenstående udsagn kan det tolkes, at forbrugerne forbinder specifikke aspekter af ESPN Zone, såsom restauranten, spillearkaden, stolene og Tv-skærmene med andre etablissementer de har besøgt gennem livet. Dette falder udenfor, hvad ESPN Zone havde forventet, da de gerne vil forbindes med en temapark, hvilket ingen af de interviewede forbrugere har associeret sig frem til. De interviewede forbrugere har f.eks. associeret ESPN Zone med Chuck E. Cheese, hvilket er en temarestaurant for børn, eller andre temarestauranter såsom Hard Rock Café og Planet Hollywood, samt spillearkader, biogra-

fer, og deres egne hjem, dog med bedre og mere high tech udstyr. Ingen af de adspurgte har sammenlignet ESPN Zone med Disney, hvilket kunne have været ønsket.

Dog beskriver kunderne ESPN Zone som en fuldendt fantasi. En af de adspurgte kunder i undersøgelsen mener, at ESPN Zone ikke blot er en sportsbar med en gigantisk skærm, men den ideelle version af, hvad den perfekte Tv-oplevelse måtte være. Yderligere mener mange kunder, især mænd, at ESPN Zone er en manifestation af sportsnetværket, indeholdende dets attitude og særpræg. Dette betyder, at designerne af ESPN Zone har haft held med at knytte en forbindelse mellem brandet ESPN til etablissementet ESPN Zone.[169]

**ESPN Zone´s karakteristika**

De næste 8 afsnit forklarer og klassificerer karakteristika af ESPN Zone´s narrative strukturer. Det vil sige den historie stedet fortæller kunderne og relaterer dem til.

Åbenhed

Åbenhed er en fortællende struktur, der er realiseret i ESPN Zone Chicago igennem strukturer, der inviterer til yderligere kundeudvikling, og fortolkning derpå, for at gøre ESPN Zone mere komplet. Disse strukturer er bygget op omkring lege, der opfordrer tilskuere til deltagende handlinger. ESPN Zone Chicagos åbenhed opmuntres ved høj tilgængelighed af komplekse oplevelser bestående af tematiseret spil, kunst, teknologier og udstillinger. Traditionelle oplevelsesbutikker fokuserer i højere grad på udstillinger, salg og varietet. I ESPN Zone Chicago er detailteater arkitektonisk inkorporeret, ved at udbyde mangfoldige oplevelseszoner. Af enkelte oplevelseszoner indenfor sportsbaren kan for eksempel nævnes skærmrummet, som indeholder en restaurant med mange små monitors. Dette rum er som oftest meget populært hos familierne, der besøger ESPN Zone. Inden for sportsbaren er endvidere en bar, som besøges af singler og grupper af mænd, to separate ”skyboxes”, dette er VIP området som oftest lejes ud til firmaer og bliver betalt pr time, og en tron zone. Tron zonen består af store komfortable læderstole med indbyggede

[169] “Role Playing at ESPN Zone, Journale of Consumer Psychology, Volume 14, Issues 1-2, 2004, s. 151-158

fjernbetjeninger til at kontrollere et individualiseret lydanlæg, der er placeret foran 14 store video monitors, hvorved lyden kan rettes lige mod en som det ønskes. Området benyttes mest af mere hardcore sportsfans. På grund af den tilsyneladende spontane natur af kundernes interaktion i disse zoner, er betydningen og oplevelsen mindre afhængigt af et manuskript. Det er derimod mere symbolsk og mere personligt for den enkelte forbruger.[170]

Sandhed

Sandhed er en beskrivende karakteristik af, hvorledes ESPN Zone Chicago fremstår, når de psykiske strukturer gengiver en følelse af naturlighed og ærlighed overfor kunderne. I ESPN Zone er referencer til, og besættelse af, sportens historie, det der former meget af den ”sandhed” man finder i ESPN Zones memoralier, kunst og sprog. ESPN Zones simulering af ”virkelige” Tv-omgivelser relaterer yderligere til en rekonstruktion af ”sandhed”. For eksempel er det restauranten, ”studio Grill”s, hensigt at ligne det faktiske studie, der bruges til ESPN udsendelser, såsom Sports Desk. ESPN Zones symbolik hylder det primitive og naturlige i sport og menneskeligheden, ved at have flere afbilleder af muskuløse menneske kroppe i kamp.[171]

Virtuelle

Virtuelle fortællinger forefindes i ESPN Zone Chicagos mange præsentationer af produkter og servicer, da de er elektroniske og datastyrede. Denne elektroniske formidling og teknologiske raffinement benyttes både for at imponere kunder, men også for at møde nogle af deres mere teknofile behov. Detailteater blander i denne Internet-alder i stigende grad teknologi og fantasi sammen. I ESPN Zone er teknologi den allestedsnærværende tilfredsstiller af fantasien, som for eksempel de gigantiske, high-quality og altid-tilstedeværende tv-skærme, eller de ekstremt luksuriøse fjernbetjente tilbagelænede stole, eller de iøjnefaldende paraboler/satellitter, som sidder på bygningens yderside. Det virtuelle føres ud i ekstremer i den enorme videoarkade ”Sports Arena”, der er fuld af virtuelle

[170] Role Playing at ESPN Zone, Journale of Consumer Psychology, Volume 14, Issues 1-2, 2004, page 151-158

[171] Role Playing at ESPN Zone, Journale of Consumer Psychology, Volume 14, Issues 1-2, 2004, page 151-158

games som bil-, båd- og motorcykelløb, som kan spilles individuelt eller i konkurrence med andre. Der er også real-virtuelle blandinger, som spil, der kræver, at man skyder til en virkelig fodbold mod en virtuel målmand (med det virtuelle lokale heppekor på sidelinjen), eller faldskærmsudspring, hvor man bærer et par briller. Idet det giver et adrenalin kick, har det virtuelle faldskærmsudspring, eller at suse gennem sneen tydelige fordele overfor deres fysiske analogier, da dette kan gøres i det virtuelle rum uden fare for liv og lemmer. Til sidst giver oplevelser fra et teknologi- og underholdningsfokuseret samfund kunderne en følelse af prestige og nyhedsværdi.

Organisering

Organisering er en berettende rækkefølge, som et etablissement såsom ESPN Zone kan strukturere de deltagendes bevidsthed efter. Ved at anvende almindelige kulturelle kategorier (temaer som f.eks. frihed eller nostalgi) rejser forbrugerne gennem et symbolsk rum, som kan dirigeres på samme måde som en instruktør leder et publikum. På ESPN Zone styres bevidstheden gennem en samordning af forenede indtryk - syn, lyd, skærme og kunst - som vækker det centrale og vigtige i sporten både i kulturen og i kundernes individuelle liv. Mens de hele tiden forstærker værdien af sport, drager ESPN Zone samtidig omsorg for den materielle opfyldelse af vækkede drifter, i form af mange sportsrelaterede services og varer, som kunderne kan købe.

Cirkulation

ESPN Zones arkitektur viser bogstaveligt talt mottoet om cirkulation/kredsløb, en evig tilbagevenden til startpunktet, hvilket er omgivet af mystik. Bygningen er konstrueret med et cirkeltema, sådan at de bløde kurvede linjer på yderkanterne altid vender tilbage til deres udspring. Midt i cirklen er ”produktionsboden”, som er omgivet af monitorer, der fortæller hvilke sportsevents (og nogen gange også andre programmer, såsom soap operas), der vil blive vist på de mange indstøbte skærme. Med en kurvet himmelfarvet kuppel, et stratosfærisk katedralloft, som demonstrerer naturlige og spirituelle riger, en cirkeltrappe og et cirkulært logoindstøbt emblem er cirklen mange gange tilstede omkring ESPN Zone. Det symbolske budskab, det overfører, er evighed, fuldendelse, uendelighed – en simultan stræben og opfattelse, som sport og alle opnåelsesorienterede menneskelige

aktiviteter bringer. Ved at gennemsyre arkitekturen med disse universelle følelser og forbinde det intelligent med marketingsstrategien, viser ESPN Zone et typisk eksempel på, hvordan et opbygget miljø kan bruge cirkelkonceptet til at gøre dets massemedie-brand levende på et fysisk plan.

De optrædende

De optrædende er tydelige i den fysiske struktur som de personer, der levendegør et fysisk miljø med deres overdrevne tilstedeværelse. En af disse er rollen som "den generaliserede anden", som udgør et publikum. Uden et publikum til at se dig springe ud med faldskærm i virtuel reality, uden nogen at konkurrere imod i et videoracerløb, uden en hob af lignende polariserede fans til at slå rod med (eller mod) dit team på den store skærm, er konsumeringen af sport ukomplet. Endnu er fællesskabet af medsportsforbrugere kun en del af rollebesætningen for ESPN Zone Chicago, for nøglepersonerne er arketyper fra sporten. I ESPN Zone Chicago er der mangfoldige udstillinger, som fejrer og ophøjer de lokale sportsstjerner.

Den langt overvejende udstilling er dedikeret til basketballspilleren Michael Jordan og det han mestrer. I Skybox rummene er hovedvægten af billederne portrætter, der illustrerer Sammy Sosa og Ernie Banks næsten som om de var religiøse personer. The Bristol Room restaurant rummer et massivt vægmaleri, som kronologisk afbilder Chicagos sportsidoler fra århundredeskiftet til 1990´erne. Portrætteringen af denne moderne gudekreds, som ophøjer sportsstjernerne, kæder historisk stolthed sammen med byens relevans og loyalitet. Der er også dramatikere ansat hos ESPN Zone, hvis adfærd er forfattet og trænet af Disney. Disse skuespillere bærer et væld af forskellige kostumer fra restaurantstabens hvide skinformelle dragt til arkadevogternes blå karetuniformer. Alle spiller forskellige roller og sigter på at fremprovokere forskellige typer af følelsesmæssige reaktioner fra kunderne. Alle eksemplificerer og realiserer universelle følelsestilstande, som har forbindelse til fællesskab, service og præstation. Fra en praktisk vinkel kræver hver spiller omhyggelig uddannelse og supervision.

Inkluderet

Gæsterne har ligeledes brug for at føle sig inkluderede i den historie, som det tematiserede miljø forsøger at fortælle. Denne følelse af *inklusion* og forbrugerens indlevelse, som følger med, er livsvigtige for fremkaldelse af gæsternes følelser. I ESPN Zone manifesteres det *inklusive* ved et kig bag scenen på ESPNs "Tv-land". Næsten 60 % af gennemsnitsamerikanerens tid bruges interagerende med massemedier af den ene eller anden art, så det er ikke tilfældigt, at mange amerikanske forbrugere er nysgerrige efter at se den proces, som producerer moderne massemedier.[172] Udnyttelsen af forbrugernes nysgerrighed omkring "kig bag scenen" er en teknik, som er vellykket i temaparker som Disneyland og Legoland. Det *inklusive* manifesteres hos ESPN Zone ved at forsyne gæsterne med en scene, som de kan optræde på. For eksempel i virtual reality sky-diving simulation, hvor en gæst står på en forhøjet scene bærende virtual reality briller, mens en gruppe af tilskuere former og kigger på hans eller hendes virtuelle oplevelse på en central skærm. ESPN Zones politik er at opmuntre til leg/spil mellem - i Disney-termer - "cast-members" (skuespillere) og "guests" (kunder). Herved skal skuespillerne forsøge at påvirke kunderne til at søge oplevelser, hvad enten det er en sportsoplevelse, eller en oplevelse i det virtuelle rum (spillearkaden).

Allestedsnærværende

Allestedsnærvær kan fremkaldes i tematiserede detailmiljøer ved at associere elementer af rummet til billeder eller idéer, som på det specifikke tidspunkt er socialt allestedsnærværende. Sport, berømtheder og Tv-skærme er for tiden allestedsnærværende i det moderne USA og er ligeså allestedsnærværende i ESPN Zone. Denne konstante tilstedeværelse tricker folk til at være i sportsstemning, og appellerer til dem fra næsten enhver kulturel forbrugsvinkel, fra passiv sofaafslapning eller aktiv basket simulation, til intelligensmæssig kunstnerisk æstetik og drømme om at være sportsstjerne. At binde det op på noget allestedsnærværende synes at være essentielt for tematiserede oplevelsesbutikkers forretningssucces. Forbindelsen til det allestedsnærværende implicerer også et højere og højere abstraktionsniveau, mens man stadig ikke må tabe fokus på sit kerneprodukt. I

[172] Role Playing at ESPN Zone, Journale of Consumer Psychology, Volume 14, Issues 1-2, 2004, page 151-158

ESPN Zone blandes og sammenvæves primære abstrakte idéer, konkurrence, fitness, kroppen og succes med forskellig forretningspraksis som det at tilbyde efterspurgte videospil, mad, drikkevarer og sports souvenirs, eller andre memorabilia(mindeværdige ting).

### 7.8.4 Kommentarer til ESPN Zone

Som casen har vist, så arbejdes der i høj grad med oplevelsesøkonomi i ESPN Zone. Det er et sandt bombardement af indtryk, der møder forbrugerne. Sportsudsendelser fra ESPN er ”produktet”, som der er gjort til en oplevelse via ESPN Zone, hvor forbrugerne kan få mange forskellige oplevelser efter interesse, og fortolke disse oplevelser forskelligt, hvorved oplevelsen sker inden i forbrugeren. Casen om ESPN Zone indbefatter ikke ret meget om strategi, værdigrundlag og ledelse, men da ESPN Zone er ESPNs oplevelsesbutik, vil strategi, værdigrundlag med mere være det samme for ESPN Zone som for ESPN som helhed.

### 7.8.5 Analyse

Her vil det på baggrund af de to cases blive analyseret, hvorvidt antagelserne er korrekte. Hver af de fem antagelser om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi vil blive gennemgået separat, for til sidst at blive opsummeret i en opsamling. I opsamlingen vil der i øvrigt blive svaret på om oplevelsesøkonomi kun kan inkorporeres, hvis virksomheden er et corporate brand i forvejen.

Den første antagelse går på, at både corporate branding og oplevelsesøkonomi kan give forbrugeren en merværdi. I casen om Profil Optik fremgår det, at Profil Optik arbejder på at opretholde et højt serviceniveau med henblik på at skabe tillid og tryghed hos sine kunder samt hjælpe kunderne med deres modebevidsthed, og få kunderne til at se godt ud samtidig med, at de får et normalt syn. Profil optik lægger stor vægt på kvalitet og troværdighed. Såfremt Profil Optik får kommunikeret disse forhold ordentligt ud til forbrugerne, og personalet i butikkerne lever op til disse forhold, så vil forbrugernes merværdi ved at handle hos Profil Optik bestå i blandt andet højt serviceniveau, tillid, tryghed, troværdighed og kvalitet. Profil Optiks kunder vil således opleve en merværdi ved Profil

Optik, end blot det at anskaffe sig et par briller til at afhjælpe det dårlige syn, og associere Profil Optik med disse forhold.

I casen om ESPN Zone Chicago, som symboliserer ESPNs fokus på oplevelsesøkonomi, fremgår det tydeligt, at kunderne får en masse ekstra oplevelser ved at være i ESPN Zone end blot ESPNs sportsudsendelser. ESPN Zones intention er at give gæsterne(kunderne) en ekstraordinær oplevelse i form af sport, spise og underholdning. Der er mange forskellige oplevelseszoner i ESPN Zone, hvor der eksempelvis alene i sportsbaren findes skærmrummet med mange monitors, der viser forskellig sport, en bar, ”skyboxes” til VIP-område og tron zonen, som har specialdesignede stole, hvor kunderne kan få en hel unik oplevelse ved det at se ESPN via 14 monitors og et specialdesignet lydanlæg. Endvidere findes der virtuelle sportsspil med mere i ESPN Zone. Der er således meget, der indikerer, at gæsterne får en speciel oplevelse i ESPN Zone og derved en merværdi i forhold til det at se sport på ESPN. Interviewene i casen underbygger da også, at forbrugerne oplever masser af merværdi ved ESPN Zone.

På baggrund af de to cases er antagelsen om, at både corporate branding og oplevelsesøkonomi kan give forbrugeren en merværdi, således rigtig.

Den anden antagelse går på, at udgangspunktet for virksomheder i både corporate branding og oplevelsesøkonomi er virksomhedens personlighed, og dermed identitet. Identiteten skal danne udgangspunkt for medarbejdernes ageren både internt og eksternt. Profil Optik har opstillet en række succeskriterier for virksomheden, hvoraf det fremgår, at der skal være en ensartet og kontinuerlig identitet i alt, hvad Profil Optik kommunikerer, og hele organisationen skal konsekvent styre efter samme mål og arbejde ud fra samme succeskriterier. Profil Optiks idegrundlag er at passe på danskernes syn, og har derfor stor fokus på kvaliteten af rådgivningsarbejdet fra medarbejderne til kunderne. Dette kræver et fagligt dygtigt personale, der ligeledes er bevidst om, at kvalitet og den korrekte rådgivning er væsentligt for, at kunderne opfatter Profil Optik på den rette måde.

Hos ESPN er deres mission at betjene sportsfans over alt, hvor der bliver set, lyttet til, diskuteret, debatteret, læst om og spillet sport. I ESPN som helhed er der masser af Tv-kanaler, radiokanaler, hjemmesider med videre til at sørge for dette. I ESPN Zone gøres meget ud af at gøre missionen til virkelighed ved at tilbyde kunderne en masse sportsop-

levelser, og samtidig sørge for, at de får en god oplevelse ved at servicere dem med mad, drikke, spiloplevelser og meget andet. ESPN Zones medarbejdere er indforstået med dette, og der er ansat medarbejdere til at udføre denne mission i form af at fremprovokere forskellige typer af følelsesmæssige reaktioner hos kunderne, og eksemplificere og realisere universelle følelsestilstande. Disse medarbejdere er dramatikere, eller skuespillere, som er godt uddannet til formålet. Der er således hos ESPN også udgangspunkt i virksomhedens identitet.

Den tredje antagelse går på, at der både i corporate branding og oplevelsesøkonomi skal være fokus på den interne og eksterne kommunikation, som skal være forankret i virksomhedens identitet. I Profil optik er der stor fokus på virksomhedens personlighed og identitet, og der arbejdes på, at samtlige medarbejdere styrer efter samme mål og samme succeskriterier. Den interne kommunikation i organisationen gør, at medarbejderne ude i butikkerne kan blive corporate brandet, Profil Optiks, billede ud ad til, og derved være vigtige brikker i den eksterne kommunikation. Den eksterne kommunikation af Profil Optiks identitet foregår ligeledes ved markedsføring, hvor Profil Optik benytter sig af lokal annoncering, Tv-reklamer og annoncering i ugeblade og magasiner.

I ESPN Zone er der fokus på intern og ekstern kommunikation i form af blandt andet det ovenfor nævnte, hvor medarbejderne er indforstået med virksomhedens mission, og vil betjene sportsfans bedst muligt. Denne interne kommunikation iblandt medarbejderne, og disses forståelse for identiteten påvirker deres ageren over for kunderne, og vil derved være en faktor i den eksterne kommunikation af ESPNs identitet. ESPN som helhed har stor fokus på den interne kommunikation via blandt andet teams, hvorunder den ansvarlige skal sikre, at medarbejderne lever op til de arbejdsmiljøkrav blandt meget andet, som ESPN har. ESPN reklamerer for sig selv og ESPN Zone ved brug af sine egne Tv-kanaler, og via samarbejdspartnere.

Den fjerde antagelse går på, at virksomheder i både corporate branding og oplevelsesøkonomi benytter historiefortælling og sanser i virksomhedens markedsføring. Profil Optik vil gerne stå for tillid, tryghed, troværdighed, kvalitet, og fremstå som en virksomhed med styr på moden. Til dette benytter Profil Optik sig af historiefortælling i det omfang, at kæden samlet fortæller den samme historie via medarbejdere, reklamer og butiksind-

retning. I profil Optiks markedsføring gøres der brug af synssansen i de trykte medier, hvor Profil Optik reklamerer, og supplerer med høresansen ved brug af Tv-reklamer. Andre sanser har Profil Optik som corporate brand ikke mulighed for at anvende i deres markedsføring, men i butikkerne kan kunderne også røre ved brillerne med videre. Der bliver dog ikke taget sanser i brug, hvor der smages, eller dufter af noget med videre.

ESPN Zone benytter sig i høj grad af historiefortælling, idet hele ESPN Zone er en fortælling og oplevelse af sport, lige fra historiefortællingen om, og hyldesten af, store sportsstjerner, der skal sammenfatte en kærlighed til sport blandt gæsterne/kunderne, til de sportsoplevelser som kunderne selv får ved at benytte sig af de mange tiltag ESPN har gjort i ESPN Zone. Hele arkitekturen, indretningen, personalet med videre fortæller en historie om det vigtige og følelsesladede ved sport. ESPN Zone benytter sig af mange sanser i deres markedsføring, idet der kan spises og drikkes, hvilket aktiverer smagssansen, ses sport på de mange fjernsyn, hvilket aktiverer synssansen, høres om sport både fra fjernsyn og anden information om sport, der kommer ud igennem højttalerne i ESPN Zone. Kunsten i form af hyldesten af de store sportsstjerner vækker også det centrale og vigtige i sporten, hvor kunderne skal tænke, og føle noget for denne stjerne og sporten generelt. ESPN som helhed er én stor sportsvirksomhed, hvor kærligheden til sporten fremgår via de udsendelser kanalerne sender, og ikke mindst via studieværterne og de øvrige ansatte.

Der bliver således benyttet historiefortælling ved markedsføringen af både Profil Optik og ESPN Zone, og der bruges sanser i markedsføringen. Antagelsen om, at virksomheder i både corporate branding og oplevelsesøkonomi benytter historiefortælling og sanser i virksomhedens markedsføring er på baggrund af de to cases dermed rigtig.

Den femte antagelse går på, at både corporate branding og oplevelsesøkonomi kan anvendes som redskab i virksomhedens strategi, ledelse og markedsføring. Det at være et corporate brand dækker over meget mere end det at udbrede kendskab til sin virksomhed og dennes navn. Det kræver strømlinede processer og bevidst arbejde med virksomhedens strategi og ledelse, for at kunne fremstå som virksomheden ønsker, at den skal fremstå i jagten på forbrugernes gunst. Tidligere er det konstateret, at Profil Optik er et corporate brand, og derfor må corporate branding også være en del af Profil Optiks strategi,

ledelse og markedsføring. Af casen er det fremgået, at omdrejningspunktet i kædens forretningsidé er et stærkt brand, og brandingen vil være drivkraften i Profil Optiks bestræbelser på at skabe den nødvendige loyalitet i relationen til sine kunder. Profil Optik arbejder bevidst og målrettet på at blive markedsleder i sit marked ved brug af corporate branding.

ESPN har til formål at tilbyde sportsoplevelser via alle sine Tv- og radiokanaler samt hjemmesider med mere. Det at skabe oplevelser hos forbrugeren anvendes som redskab i virksomhedens strategi, ledelse og markedsføring, forstået på den måde, at det at tilbyde sportsoplevelser er en del af ESPNs strategi, ledelse og markedsføring.

### 7.8.6 Opsamling

Alle fem antagelser om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi på baggrund af den teoretiske sammenligning, har vist sig i et vist omfang at være rigtige. Dog er det i tilfældet med ESPN Zone ikke tilfældet, at oplevelsesøkonomi bruges som redskab i virksomhedens strategi, forstået på den måde, at oplevelsesøkonomien ikke er styrende for udarbejdelsen af strategien, men oplevelsesøkonomi er en del af strategien, idet ESPN via blandt andet ESPN Zone bruger oplevelsesøkonomi til at føre strategien ud i praksis.

Den sammenhæng mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi, der er opstillet i antagelserne, er tilstede mellem Profil Optik og ESPN Zone også. Derved kan det ikke påvises, at der er en generel sammenhæng mellem de forhold, der er opstillet i antagelserne, men det indikerer, at der er en sammenhæng mellem begreberne, da sammenhængen både er fundet teoretisk og ved arbejde med cases af to forskellige virksomheder. Det indikerer dermed også en mulighed for, at en virksomhed kan bygge oplevelsesøkonomi ovenpå sin brug af corporate branding. Herunder vil dette således blive diskuteret med formål at svare på sidste del af underspørgsmål 4 i problemformuleringen.

***Kan oplevelsesøkonomi kun implementeres af en virksomhed, som i forvejen har et corporate brand?***

Det korte svar er nej, men ovenstående sammenligning af de to begreber viser, at der er mange fællestræk, hvorved det uden tvivl ville være nemmere for en virksomhed, som

allerede er et corporate brand, at foretage overgangen til oplevelsesøkonomi. Dette skyldes ikke mindst de interne processer i virksomheden, hvor det for både corporate branding og oplevelsesøkonomi gælder, at der skal være meget intern kommunikation, og at den interne og eksterne kommunikation ideelt set skal være ens, for at medarbejderne også bliver en del af henholdsvis brandet og oplevelsen. Dette vil en virksomhed, med baggrund som corporate brand, kunne drage stor fordel af, da kommunikationskanalerne således allerede er oprettet, og fungerer.

En anden stor fordel ved at være corporate brand og foretage en overgang til oplevelsesøkonomien er det faktum, at virksomhedens identitet danner grundlag for den historie, der ønskes fortalt i oplevelsesøkonomien. Da en virksomhed med corporate brand allerede er bevidst om sin personlighed og identitet behøver virksomheden ikke gå i gang med en måske langsommelig proces for at formulere værdigrundlag og langsigtede strategier for sin virksomhed, for herefter at kunne formulere sin identitet. Dermed ikke sagt, at virksomheder, der ikke er corporate brands, ikke har formuleret værdigrundlag, strategi, identitet m.v., men det bevidste arbejde med identiteten som et corporate brand har haft i hele forløbet med brandingen, vil være en stor fordel. Desuden vil det, at virksomheden allerede har arbejdet med at tillægge sin virksomhed en merværdi formentlig være en fordel, idet det for både brandet og oplevelsen drejer sig om at få fat i forbrugerne, og få dem til at afkode brandet/oplevelsen. Det kan dog også vise sig at være en ulempe, da virksomheden igennem en årrække har arbejdet på at skabe sit brand med de teknikker som tidligere er nævnt i projektet, og derved få svært ved at få tillagt sit produkt en unik oplevelse, der ikke stadig blot har karakter af at være et brand.

Det er væsentligt at understrege, at corporate branding er en markedsføringsmetode og et ledelsesværktøj, som er et redskab i jagten på forbrugerne, mens oplevelsesøkonomi har stor fokus på interaktionen mellem forbruger og produkt, hvorfor oplevelsen kan være et produkt i sig selv. Det ændrer imidlertid ikke på, at der er mange bagvedliggende faktorer internt i virksomheden, som minder meget om hinanden i henholdsvis corporate branding og oplevelsesøkonomi, hvorfor det uvægerligt må være en lettere proces at skifte fra corporate branding til oplevelsesøkonomi. Som svar på om oplevelsesøkonomi kun kan implementeres af en virksomhed, som i forvejen har et corporate brand, må det være et nej, da det godt kan lade sig gøre at bygge alle processerne op fra bunden af. Men en nyetab-

leret virksomhed, eller en etableret virksomhed, som ikke har arbejdet med corporate branding, vil undervejs i processen med at inkorporere oplevelsesøkonomi i sin virksomhed, skulle inkorporere mange af de forhold, som også er gældende for corporate branding såvel internt som eksternt. Desuden har mange af de virksomheder, som er kendt som store aktører inden for oplevelsesøkonomien, også en titel som corporate brand, hvilket yderligere indikerer, at corporate branding er et rigtigt godt fundament for oplevelsesøkonomi. Men det kan dog stadig ikke afvises, at en virksomhed kan inkorporere oplevelsesøkonomi direkte i sin virksomhed uden at have for øje at blive et brand først.

Specifikt for casen med Profil Optik ses det, at der er visse lighedspunkter med, og muligheder for, oplevelsesøkonomi, som ikke har været nævnt i antagelserne. Profil Optik er en optikerkæde med egne butikker, hvorfor Profil Optik her har mulighed for at skabe en oplevelse for forbrugeren, der inddrager flere sanser. Desuden kan medarbejderne i Profil Optiks butikker med fordel inddrages til dette formål. Denne diskussion om, hvad en virksomhed skal gøre for at komme fra corporate branding til oplevelsesøkonomi tages imidlertid ikke her, men i næste afsnit, hvor det gøres på baggrund virksomheden, Fisher Price.

Det kan dog bemærkes, at der er visse lighedspunkter med, og muligheder for, oplevelsesøkonomi for Profil Optik, hvorfor det kunne være en diskussion værdig at se på, hvorledes en virksomhed går fra oplevelsesøkonomi til corporate branding, idet Profil Optik har mange af kendetegnene for oplevelsesøkonomi inkorporeret i form af aktiv deltagelse af forbrugerne med skræddersyede brilleløsninger og spændende indretning af butikkerne. Selvom Profil Optik har disse kendetegn, benyttes det stadig under corporate branding, hvorfor der er noget, der indikerer, at det også er muligt at gå fra oplevelsesøkonomi til corporate branding, uden at lave for meget om i virksomhedens koncept - og ikke kun den anden vej rundt. Dette er dog ikke en del af projektets problemstilling, hvorfor det ikke vil blive behandlet yderligere.

# 8. Skifte til oplevelsesøkonomi

I dette afsnit vil der blive svaret på, hvorledes en virksomhed kan gennemføre et skifte fra corporate branding til oplevelsesøkonomi. Dette gøres med udgangspunkt i virksomheden, Fisher Price, som er et etableret corporate brand. Analysen vil derfor ikke være et generelt svar på, hvorledes en virksomhed foretager et skifte til oplevelsesøkonomi fra corporate branding, men en diskussion af hvorledes et etableret corporate brand som Fisher Price kan foretage skiftet samt hvilke parametre de skal ændre på for at overgangen bliver så uproblematisk som muligt. Diskussionen vil blive foretaget med baggrund i de teoretiske redegørelser af corporate branding og oplevelsesøkonomi samt antagelserne om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi, og den diskussion, der har været om sammenhængene i foregående afsnit.

Nedenfor vil casen om Fisher Price blive opstillet, hvorefter det vil blive diskuteret, hvorledes denne kommer fra corporate branding til oplevelsesøkonomi.

## 8.1 Case: Fisher Price

Casen er blevet lavet på baggrund af informationer fra såvel Fisher Price selv som artikler om virksomheden.
Nedenfor vil casen være opstillet:

**Kort introduktion til Fisher Price**

Fisher Price blev grundlagt i 1930 af Herman Fisher, Irving Price og Helen Schelle. De tre grundlæggere kombinerede deres viden, og slog deres fabrikker sammen under en, hvor de producerede 16 stykker trælegetøj som de samme år introducerede på den internationale legetøjsudstilling, Toy Fair, i New York. Det første legetøjs naturlige, afvekslende og magiske overraskelser fangede hurtigt forbrugernes interesse og blev senere Fisher Prices kendetegn, og har været det lige siden.

De efterfølgende punkter er skelsættende begivenheder for Fisher Price:

- I 1969 trak Herman Fisher sig tilbage fra stillingen som præsident for Fisher Price.

- I 1969 blev Fisher Price erhvervet af virksomheden The Quaker Oats.
- I 1991 afviklede Quaker Oats deres Fisher Price division og dermed blev Fisher Price en selvstændig og uafhængig virksomhed.
- I november 1993 bestemte aktionærerne i såvel Fisher Price som Mattel at udføre en sammenlægning af de to virksomheder, hvorved Fisher Price blev et dattersel-skab til Mattel, og blev dermed fuldt ejet af Mattel. Sammenlægningen gav Fisher Price stor vækst på især de udenlandske markeder.
- I 1997 blev Fisher Price Mattel´s parably brand over alle Mattel´s spædbørns og før-skole(til lidt ældre børn) linier.
- Fisher Price indtager femtepladsen over de mest kendte varemærker blandt fami-lier med børn i alderen optil 12 år på verdensplan.[173]

100 % af alle forældre i USA kender brandet Fisher Price af navn. I lande som Mexico, Canada og Australien samt Europa har Fisher Price-brandet en opmærksomhedsprocent på 98 % blandt forældre.[174] Det er væsentligt at pointere, at det er Fisher Price selv, der skriver dette på sin hjemmeside.

Fisher Price er som nævnt fuldt ud ejet af Mattel som er verdens førende producent af legetøjsprodukter. I 2004 omsatte Mattel af deres eget brand for 3,2 mia. $ og samlet for 5,1 mia. $ inklusiv Fisher Price brandet. Mattel´s bedst sælgende brands er Barbie, Hot Weels, Fisher Price og American Girl.

**Fisher Prices filosofi**

Fisher Price tror på børns potentiale og vigtigheden i, at de har et miljø, der støtter dem igennem deres opvækst, hvor de har mulighed for at vokse, lære og derved få den bedst mulige opstart på livet. Fisher Price forsøger at støtte børnefamilierne gennem sin pro-duktportofølge og servicer, ved at berige og gøre den tidlige barndom sjovere.

[173] www.kommunikationsforum.dk/trackback/?articleid=11146
[174] www.fisher-price.com/us/hr/aboutus.asp

**Fisher Prices mission**

Fisher Price har opbygget sin forretningsposition på, at deres brand bidrager til mental berigelse gennem leg. En position som er til stor glæde for børnene samt skaber troværdighed hos forældrene. Fisher Prices webside reflekterer denne følsomhed ved at tilbyde indhold, der både er til gavn og appellerer til begge parter. Ifølge Michelle Zimmer fra Fisher Price er deres mission følgende:

*"Our mission is to help the parents get their families off to the best start in life"*[175]

I og med Fisher Price ønsker, at alt skal reflektere deres mission, er deres webside for eksempel et miks mellem produktinformationer og forældrenes tilfredshed, da det relaterer til barnets udvikling.

**Fisher Price som arbejdsplads**

Fisher Price forsøger at tiltrække nye, og beholde nuværende, medarbejdere ved at berige og oplyse arbejdspladsen og lokalsamfundet gennem differentiering. Dette gøres ved, at de opfordrer medarbejderne til at tænke selv, og komme med ideer samt nye tiltag, og tager imod medarbejdernes opfordringer. Fisher Price forsøger at tilgodese hver enkelt medarbejders unikke kvalifikationer, som kan komme arbejdspladsen til gode.

Fisher Price vil gerne tiltrække, udvikle og bibeholde det højest mulige niveau af talent blandt medarbejderne og udnytte hver enkelt medarbejders unikke kvalifikationer for at opnå de bedst mulige resultater.

Fisher Price vil opnå denne vision ved følgende:

- Gennem differentierende og effektiv ledelsesform, hvilket skal opnås gennem kvalificeret ledelse og prioritering af forretningsgrundlaget.

[175] Artikel: Fisher-Price, Hyperactive, April 5, 2004,

- Skabe en arbejdsstyrke, der på alle niveauer kan reflektere variationen af kunderne og populationen, til produkterne.
- Garanterer medarbejderne på alle niveauer de samme muligheder og videreuddannelse.
- Erkendelse af medarbejdernes behov for at skabe balance mellem privat- og arbejdslivet. Tilbyde medarbejderne udviklingsmuligheder, der skal sikre den fremtidige udvikling, gennem kompetenceudvikling, for at kunne maksimere deres bidrag til Fisher Price.

Fisher Price har valgt at gøre brug af selvstyrende grupper, for at være både proaktiv og reaktiv til forbrugernes skiftende behov på et marked, hvor der er stor grad af konkurrence og kompleksitet. Fisher Prices teamstruktur er skabt for at modne de forskellige processer såsom dele ideer, beslutningsprocesser, påtage sig et ansvar og få accept for ens arbejde, talent og dedikation. Yderligere giver de selvstyrende grupper medarbejderne daglige udfordringer.[176]

**Fisher Prices værdier**

Fisher Price holder ved deres traditioner om at være innovative, tilbyde kvalitet, holdbarhed, sikkerhed og give forbrugerne god værdi for pengene. De tilbyder produkter og services, der er skabt til at forbedre kundernes familieliv. De udfordrer sig selv, gennem teamwork, til at stræbe efter det fortrinlige og overgå kundernes og forretningspartnernes forventninger.

**Fisher Prices Forventninger**

Fisher Price forventer at øge deres markedsandele i fremtiden, hvilket både aktionærerne og kunderne vil nyde godt af. Yderligere vil Fisher Price tilbyde sine medarbejdere mulighed for at forbedre deres personlige liv samt deres familiers liv, gennem bedre løn, arbejdsvilkår og tiltag i lokalsamfundet.

[176] www.fisherprice.com

**Fisher Prices overbevisning/trosbekendelse**

Siden 1930 har Fisher Price produceret legetøj, der har haft til hensigt at fascinere og stimulere børns fantasier. Grundlæggernes kriterier for at fremstille legetøj holder stadig stik den dag i dag, hvilket følgende citat illustrerer:

”Fisher Price toys should have intrinsic play value, ingenuity, strong construction, good value.”[177]

**Fisher Price brandet**

Fisher Price brandet tog et større skridt i at styrke virksomhedens internationale tilstedeværelse ved at underskrive en kontrakt med BBC for en verdensomspændende legetøjslicens, hvor Fisher Price skal producere alt legetøj og figurerne til BBCs nye serie, Fimbles. Fimbles er en serie produceret til børn i alderen 2-4 år og vil blive sendt på BBC, som kan ses i mange lande rundt omkring i verden.[178]

Fisher Price har i 2004 ekspanderet sin produktlinie for indlæringslegetøj. De skulle levere en omfattende line af innovative, sjove, lærende stykker legetøj til alle aldre og udviklingstrin i et barns udvikling. Hvad der startede med en håndfuld sjove lærende stykker legetøj, som havde stor succes, blev til en hel produktkategori, der udviklede sig til en langsigtet strategi for fremtiden.[179]

Fisher Price har dermed etableret sig selv som en stærk konkurrent på markedet for lærende legetøj på lang sigt. Virksomheden har vist, at den er i stand til at tænke innovativt på dette område. Det er ifølge Jim Silver, udgiver af Toy Book, et brand kunderne kan stole på og detailleddet har tillid til.[180]

---

[177] www.fisher-price.com/us/hr/aboutus.asp
[178] Artikel: Fisher-Price Brands Deal With BBC Worldwide Strengthens International Presence With BBC, Business Wire, Tuesday, April 30, 2002
[179] Artikel: Fisher Price Announces Two Learning Platforms and Major Expansion of Existing Systems for 2004, Business Wire, Feb. 9, 2004
[180] Artikel: Fisher Price Announces Two Learning Platforms and Major Expansion of Existing Systems for 2004, Business Wire, Feb. 9, 2004

**Hvordan reklamerer Fisher Price?**

Fisher Price adskiller ikke produktudvikling og marketing, hvilket de fleste andre virksomheder gør. Hvert år kommer Fisher Price med ca. 5.000 nye produktideer, og lancerer ca. 300 af dem, hvorfor Jerry Perez, vice præsidenten for marketingsafdelingen, mener, at produktudviklings- og marketingsafdelingen skal have et meget tæt samarbejde for, at dette skal kunne lade sig gøre.[181]

Ifølge Jerry Perez er Fisher Price-brandet nødsaget til at differentiere sig, og producere sjovt kvalitetslegetøj, i og med det nemt og hurtigt kan kopieres af konkurrenterne. Dermed skal Fisher Price slå på de følelsesmæssige aspekter såsom, at deres legetøj giver familien den bedst mulige start på livet ved hjælp af deres produkter, hvilket er deres ”brand løfte”.[182] For at operationalisere ”brand løftet” har Fisher Price bygget en ny Team Center bygning, hvis formål er at samle design-, ingeniør- samt marketingafdelingen under et. Før i tiden havde de til huse i forskellige bygninger, nu sidder medarbejderne fra de forskellige afdelinger i samme rum lige over for hinanden, hvorved distancen nedbrydes afdelingerne imellem. Der er herved ingen barrierer mellem afdelingerne længere.[183]

”Brand løftet” definerer ikke blot virksomhedens relationer til sine kunder, men giver medarbejderne en følelse af, at deres job giver mening. En intern version af ”brand løftet” giver medarbejderne en grund til at stå op og komme på arbejde hver dag. Fisher Price forsøger at involvere deres medarbejdere i brandet, hvilket følgende citat viser:

*”People need to be involved in the brand in a way that´s bigger than just getting a paycheck.*[184]

Selv HR afdelingen er med til at sikre, at brand løftet, ”The best possible start in life” bliver reflekteret inde i selve virksomheden. Det gøres for eksempel ved at gravide medar-

[181] www.brandworksuniversity.com/bu2002speakers.htm#scriptandstage
[182] www.brandworksuniversity.com/bu2002speakers.htm#scriptandstage
[183] www.brandworksuniversity.com/bu2002speakers.htm#scriptandstage
[184] www.brandworksuniversity.com/bu2002speakers.htm#scriptandstage

bejdere får specielle goder, hvilket kan være en parkeringsplads tæt på kontoret eller arbejdsstedet. Yderligere forefindes der på Fisher Prices område et dagcenter, der kan tage sig af medarbejdernes børn.[185]

Som de fleste andre producenter af legetøj benytter Fisher Price sig af en Pull strategi[186] til at markedsføre sig, hvilket hovedsageligt foregår via fjernsynet som medie. Et godt eksempel på en sådan strategi er samarbejdet mellem Fisher Price og BBC, angående programmet, Fimbles. Her indgik parterne en aftale om, at Fisher Price skulle producere legetøjet og figurerne til Fimbles, hvor reklamen er selve programmet og et reklamefremstød som BBC stod for.

Hovedsageligt reklamerer Fisher Price igennem Tv-reklamer, Internet, blade/magasiner og gennem sine forhandlere. Af blade og magasiner reklamerer de oftest i kvindeblade, hvor mødre eller kommende mødre er læsere.

Fisher Price har valgt at outsource hovedparten af sin reklamedel til reklamebureauer for nogle produktgrupper.[187] Det har ikke været muligt at finde information om, om dette er gældende for alle produktgrupper, men det antages at være reglen.

Efterfølgende vil der blive set på, hvordan Fisher Price bedst kommer fra corporate branding til oplevelsesøkonomi.

## 8.2 Diskussion af overgang til oplevelsesøkonomi for Fisher Price

Her vil det på baggrund af casen om Fisher Price blive diskuteret, hvorledes dette corporate brand foretager overgangen til oplevelsesøkonomi. Det vil ikke være en generel operationaliserbar fremgangsmåde for alle corporate brands, der bliver fundet frem til, men de vigtigste aspekter som corporate brands skal være opmærksomme på ved overgangen til oplevelsesøkonomi.

---

[185] www.brandworksuniversity.com/bu2002speakers.htm#scriptandstage

[186] **Pull strategi** er en betegnelse for promotion, som sker direkte til forbrugeren. Promotionen sker ved at gøre konsumenten opmærksom på at virksomhedens produkt(er) findes. Ofte ses denne form for markedsføring ved at der i bunden af reklamen står "Spørg efter den hos din forhandler".
På denne måde bliver forhandleren/detailhandleren nødt til at sælge det pågældende produkt, og virksomheden har på den måde opnået en efterspørgsel på produktet.

[187] http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B0DE4D9163EF935A35753C1A961948260

Først vil der blive set på, hvorvidt Fisher Price som corporate brand har inkorporeret de forhold, som er tilkendegivet i antagelserne om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi. Såfremt Fisher Price har dette, er der visse parametre som virksomheden allerede har inkorporeret, og fokuseret på i organisationen, hvorfor Fisher Price har et godt fundament for at bevæge sig over i oplevelsesøkonomien.

Første antagelse drejer sig om at skabe merværdi for kunderne. Fisher Prices corporate brand signalerer troværdighed, kvalitet, holdbarhed og sikkerhed. Fisher Price brandet leverer produkter og services, som har til formål at forbedre kundernes familieliv, og Fisher Price fokuserer derfor på de følelsesmæssige aspekter ved sin branding, såsom at deres produkter hjælper med at give familien den bedst mulige start på livet, i henhold til Fisher Prices brand løfte, ”*The best possible start in life”*. Herved arbejdes der i Fisher Price aktivt på at skabe en merværdi for kunderne.

Fisher Price skal have udgangspunkt i sin personlighed og identitet for at opfylde kravene i antagelse 2. På baggrund af casen er dette også tilfældet, idet Fisher Price siden grundlæggelsen i 1930 har fokuseret på, at virksomheden skal producere legetøj, der har til hensigt at fascinere og stimulere børns fantasier. Dette har betydning for blandt andet Fisher Price som arbejdsplads, hvor medarbejderne agerer efter det, og virksomhedens markedsføring, hvorfor der kan argumenteres for, at Fisher Price har udgangspunkt i sin personlighed og identitet. I forlængelse af dette kan der argumenteres for, at Fisher Price også opfylder forholdene i den tredje antagelse om, at der skal være fokus på intern og ekstern kommunikation, som skal være forankret i virksomhedens identitet. I Fisher Price har de et brand løfte, ”*The best possible start in life”*, som har stor tilknytning til virksomhedens identitet. Dette brand løfte skaber relationer til Fisher Prices kunder, ekstern kommunikation, og giver medarbejderne en følelse af, at deres job giver mening. Fokus på den interne kommunikation kommer også til udtryk ved, at Fisher Price forsøger at involvere medarbejderne i brandet på en måde som er større end det blot at få en lønseddel for sit arbejde. Desuden arbejder afdelingerne internt i Fisher Price tæt sammen, for at opnå de bedste produkter og det bedste corporate brand.

Aspekterne ved den fjerde antagelse om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi, som Fisher Price skal benytte sig af for at have det rette fundament

for overgangen til oplevelsesøkonomi, er at virksomheden skal benytte sig af historiefortælling og sanser i sin markedsføring. Fisher Price benytter sig af historiefortælling i den forstand, at de markedsfører sig på baggrund af brand løftet, ”*The best possible start in life”*, hvor det fortæller en historie om, at Fisher Prices produkter giver familien vished for, at barnet får den bedst mulige start på livet, idet produkterne bidrager til mental berigelse gennem leg, og er udviklet med udgangspunkt i kvalitet, holdbarhed og sikkerhed. Fisher Price benytter sig ligeledes af sanser i sin markedsføring, idet de blandt andet reklamerer ved brug af Tv-reklamer, hvor forbrugernes syns- og høresans aktiveres. Endvidere suppleres dette af Fisher Prices involvering i børneprogrammet, Fimbles, hvor Fisher Prices brand bliver udbredt via legetøjet/figurerne i programmet, som er produceret af Fisher Price. Det er målet, at børnene, der ser programmet skal få følelser for figurerne og dermed legetøjet. Den femte og sidste antagelse går på, at corporate branding kan benyttes som redskab i virksomhedens strategi, ledelse og markedsføring. Det ovenstående sammenfatter mere eller mindre, at dette er tilfældet for Fisher Price, idet Fisher Prices forskellige afdelinger i virksomheden alle arbejder med samme mål for øje, nemlig at give børn den bedst mulige start i livet. Dette har indflydelse på ledelsen, som skal prioritere forretningsgrundlaget, og forsøge at involvere medarbejderne i brandet. Corporate branding benyttes tydeligt som et redskab i markedsføringen.

Ovenstående har redegjort for, at Fisher Price som corporate brand har inkorporeret de forhold, som antages også at være gældende i oplevelsesøkonomi, hvorved fundamentet for en overgang til oplevelsesøkonomi er på plads ud fra den forudsætning, at antagelserne er rigtige. Nedenfor vil det blive diskuteret, hvorledes Fisher Price kan foretage et skifte til oplevelsesøkonomi.

Både corporate branding og oplevelsesøkonomi arbejder efter at skabe en merværdi for forbrugeren. Dog består merværdien i oplevelsesøkonomien af en oplevelse, hvorfor Fisher Price skal stræbe efter at fokusere på oplevelsen og det at skabe en Fisher Price-oplevelse ved sine produkter frem for kun at tillægge Fisher Price-brandet en merværdi hos forbrugeren i form af troværdighed, kvalitet, holdbarhed og sikkerhed. Fisher Price fokuserer dog allerede på følelsesmæssige aspekter ved sin branding, såsom at deres produkter hjælper med at give familien den bedst mulige start på livet, i henhold til Fisher Prices brand løfte, ”*The best possible start in life”*. Dette kan videreføres i oplevelses-

økonomien, da dette både giver brugerne(børnene) og køberne(forældrene) en oplevelse. Børnene får en sjov oplevelse ved brugen af produktet, mens forældrene får en oplevelse ved at se sine børn i glad leg velvidende, at produktet er konstrueret sikkerhedsmæssigt forsvarligt og med baggrund i mental berigelse af barnet. Fisher Price skal fortsat være tro mod sin personlighed og identitet ved overgangen til oplevelsesøkonomi, hvorfor deres mission om at hjælpe forældrene med at få den bedste start på familielivet stadig skal gælde. Fisher Price er et stort brand inden for sit marked, og kendes af stort set alle forældre. Det image Fisher Price har skabt blandt forældre skal Fisher Price ikke begynde at lave om på jævnfør udgangspunktet i sin identitet. Med dette menes, at Fisher Price siden 1930 har markedsført sig på grundlæggende samme måde, nemlig som en virksomhed, der producerer legetøj, der har til hensigt at fascinere og stimulere børns fantasier, og derfor fokuseret på blandt andet det følelsesmæssige aspekt ved sine produkter i form af det, at forældrene kan give sine børn den bedst mulige start på livet ved køb af Fisher Prices produkter. Dette skal Fisher Price videreføre i oplevelsesøkonomien, men med større fokus på det oplevelsesmæssige aspekt ved Fisher Prices produkter. I markedsføringen kan Fisher Price ikke markedsføre hvert enkelt produkt med den tilhørende tiltænkte oplevelse, men i stedet markedsføre sig ud fra en specifik Fisher Price oplevelse, som kan dække over oplevelsen ved samtlige af Fisher Prices produkter.

Ovenfor er diskuteret problemstillingen for Fisher Price med at ændre fokus fra brandets merværdi til en oplevelse ved produkterne. Fisher Price skal som nævnt holde fast i sin identitet og arbejde videre ud fra denne, men med et oplevelsesmæssigt aspekt i sin markedsføring. Den nuværende markedsføring via diverse medier kan i princippet sagtens fortsætte, da det gør forbrugerne opmærksomme på Fisher Price, men selve forbrugerens oplevelse(i dette tilfælde både børn og forældre) ved Fisher Prices produkter opstår først ved direkte interaktion mellem kunde og produkt. Det er tidligere i projektet set, hvordan ESPN har udviklet ESPN Zone som et sted, hvor forbrugeren kan få helt unikke oplevelser ved brugen af ESPN. ESPN Zone er et sandt bombardement af oplevelser, hvor alle forbrugerens sanser bliver pirret, og som sådan er ESPN Zone også et rigtigt godt eksempel på en oplevelsesbutik. Som pendant til ESPN Zone kunne Fisher Price derfor lave sin egen oplevelsesbutik, hvor forbrugerne(både børn og forældre) kan få specifikke Fisher Price oplevelser gennem brug af blandt andet produkterne, og eksponering af de oplevel-

sesrammer, som Fisher Price ville skulle sætte op. Dette kunne være en tematiseret historiefortælling på baggrund af det, at Fisher Prices produkter tilbyder forældrene den bedst tænkelige start for deres børns liv samt det, at produkterne er sjove og udviklende for børnene. En sådan oplevelsesbutik vil skulle have det rette mix mellem oplevelser til børnene og oplevelser til forældrene, da det er forældrene, der trods alt beslutter, at familien skal besøge denne oplevelsesbutik. Som eksemplet med ESPN Zone har vist, så er der utroligt mange detaljer, der skal passe sammen for at forbrugerne kan få den bedst tænkelige oplevelse, hvilket er forbundet med store omkostninger. ESPN Zone har oprettet otte oplevelsesbutikker i USA, og Fisher Price vil også kun skulle oprette disse oplevelsesbutikker for at tilbyde forbrugerne den helt unikke Fisher Price oplevelse, og så ellers fortsat sælge produkterne hos eksterne forhandlere også. Som nævnt er sådanne oplevelsesbutikker erfaringsmæssigt dyre at bygge og svære at iværksætte/arbejde med. For eksempel efter et kort og ekstremt dyrt forsøg lukkede Viacom sin første og eneste oplevelsesbutik i 1999. Coca-cola og Warner Brothers lukkede deres respektive oplevelsesbutikker på New Yorks Fifth Avenue i 2000. The World of Coca-cola Museum lukkede samme år.[188] Disse begivenheder indikerer, at selv for store organisationer med ekstremt stærke brands, er opførelsen af tematiserede oplevelsesbutikker risikable planer.

En opførelse af flere oplevelsesbutikker, hvor forbrugerne kan få tilfredsstillet alle sanser, og deltage i den unikke Fisher Price oplevelse vil være en kraftig indikation af, at Fisher Price har bevæget sig over i oplevelsesøkonomien. Til trods for dette vil vi i første omgang foreslå en mindre omkostningstung overgang til oplevelsesøkonomi i forbindelse med forbrugernes interagere med Fisher Prices produkter. Fisher Price sælger på nuværende tidspunkt sine produkter gennem eksterne forhandlere, og det er her der er en mulighed for at skabe en oplevelse hos forbrugerne. Fisher Price bruger en Pull-strategi i sin markedsføring, hvilket vil sige, at de henvender sig direkte til forbrugerne i sin markedsføring, og gør dem opmærksomme på Fisher Price, hvorefter forbrugerne ideelt set efterspørger produkterne hos forhandlerne. Da Fisher Price er noget nær markedsleder på sit marked har detailbutikkerne et stort udvalg af Fisher Prices produkter, idet det er disse produkter forbrugerne efterspørger. Derfor bør der være en mulighed for, at Fisher Price kan opstille en ”testzone” i den afdeling af den pågældende detailbutik, hvor Fisher Pri-

[188] http://en.wikipedia.org/wiki/World_of_Coca-Cola

ces produkter er opstillet. Med en ”testzone” menes et område, hvor nogle af Fisher Prices produkter er opstillet til fri afbenyttelse for børnene, og der er skabt en speciel stemning i denne ”testzone” ved brug af eksempelvis monitorer, der viser glade børn, der leger med Fisher Prices produkter, og henvisninger til, at Fisher Price er den virksomhed, der hjælper forældrene med at skabe den bedst mulige opvækst i deres børns liv ved at berige og gøre den tidlige barndom sjov. På denne måde får børnene del i oplevelsen af Fisher Prices produkter, og forældrene kan få en oplevelse af, at Fisher Prices produkter er de bedste for deres børns opvækst. Dette er en minimal udgave af oplevelsesøkonomien, men ikke desto mindre den mest operationaliserbare løsning for Fisher Price. Det væsentlige ved oplevelsesøkonomi i forhold til corporate branding er at forbrugerne opnår en oplevelse gennem deltagelse og interaktion med produkterne på købsstedet(oplevelsesstedet). Oplevelsen sker inden i forbrugeren, og er derfor forskellig fra forbruger til forbruger på baggrund af erfaringsgrundlag, men Fisher Price kan sætte rammerne for oplevelsen ved at opstille disse ”testzoner” hos forhandlerne. Det antages, at forhandlerne giver Fisher Price lov til at sætte disse ”testzoner” op såfremt de holder sig inden for det område, hvor Fisher Prices produkter i forvejen er opstillet, og det er Fisher Prices egne medarbejdere, der sætter dem op.

Fisher Prices identitet, og den interne kommunikation af den, er allerede velstruktureret, og medarbejderne er klar over virksomhedens værdigrundlag og identitet. Dette behøver Fisher Price derfor ikke ændre på ved en overgang til oplevelsesøkonomi. I den teoretiske redegørelse for oplevelsesøkonomi fremgår det, at der ikke er specifikke teorier og modeller for den interne kommunikation, men virksomheden skal have en frisættende ledelse, forstået på den måde, at virksomheden skal give medarbejderne råderum til at udfolde deres kreativitet. Af casen om Fisher Price fremgår det, at medarbejderne arbejder i teams, for at øge kreativiteten og højne arbejdsmiljøet. Desuden fremgår det, at Fisher Price opfordrer medarbejderne til at tænke selv, komme med ideer med videre. Dette skal opnås gennem kvalificeret ledelse, der har fokus på forretningsgrundlaget. Forretningsgrundlaget under corporate branding hos Fisher Price bunder i virksomhedens identitet, værdier, mission og strategi, og har fokus på at gøre Fisher Price til et corporate brand ved at inddrage medarbejderne i brandingen på den måde, at de også føler deres arbejde har et formål. Ved overgangen til oplevelsesøkonomi skal Fisher Price ændre forret-

ningsgrundlaget, så det har fokus på at føre virksomheden over i oplevelsesøkonomien. Den interne kommunikation af virksomhedens identitet og værdigrundlag kan bibeholdes, da den lader til at være velstruktureret. Det nuværende brand løfte, ”*The best possible start in life”*, er en væsentlig del af Fisher Prices identitet, og inspirerer medarbejderne. Tidligere er der argumentet for, hvorledes dette kan anvendes i oplevelsesøkonomien, så heller ikke her skal der ændres på noget for Fisher Price ved en overgang til oplevelsesøkonomi. Dog skal Fisher Price nok ændre navnet fra ”brand løfte” til eksempelvis oplevelses løfte, for at kommunikere internt, at der er sket et skift i forretningsgrundlaget mod oplevelsesøkonomi. Fisher Price har forsøgt at involvere medarbejderne i brandingen af virksomheden ved at kommunikere sin identitet og ikke mindst det såkaldte brand løfte internt. Ved overgangen til oplevelsesøkonomi er det væsentligt, at Fisher Price gør medarbejderne opmærksomme på, at filosofien stadig er ”*The best possible start in life”,* men med et fokus på at øge kundernes oplevelse i henhold til foranstående.

Ovenfor er diskuteret, hvorledes Fisher Price foretager et skifte fra corporate branding til oplevelsesøkonomi. Da Fisher Price er et corporate brand, og derfor har fokus på, og arbejder med, de forhold, der er nævnt i antagelserne om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi, så har virksomheden allerede inkorporeret fem væsentlige dele af det at være en virksomhed i oplevelsesøkonomien. Visse af disse dele skal modificeres med henblik på at skabe oplevelser for forbrugerne, men strukturerne og processerne er der allerede. For at Fisher Price kan betegnes som værende en virksomhed, der arbejder med oplevelsesøkonomi, så er det helt væsentligt, at der arbejdes på at skabe rammer for, at forbrugerne kan få en oplevelse ved interaktion med produkterne på oplevelsesstedet. Oplevelsesstedet ville ideelt være i en tematiseret oplevelsesbutik lige som ESPN Zone, men kan også i noget mindre målestok være hos forhandlerne i detailbutikkerne, hvorved rammerne for oplevelserne dog bliver noget mindre.

Diskussionen af en virksomheds overgang fra corporate branding til oplevelsesøkonomi bygger på Fisher Price, og hvorledes dette corporate brand kan foretage et skifte til oplevelsesøkonomi ud fra de forudsætninger denne virksomhed har, og kan derfor ikke bruges som en generel fremgangsmåde for alle virksomheder. Men såfremt antagelserne om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi er korrekte, så vil en virksomhed med et corporate brand have gode forudsætninger for at kunne foretage skif-

tet uden at skulle omstrukturere hele virksomheden og dennes identitet, værdigrundlag, strategi, ledelsesform med videre i væsentlig grad.

# 9. Konklusion

I denne konklusion ønskes der en besvarelse af hvordan en virksomhed gennemfører et skifte fra corporate branding til oplevelsesøkonomi. Dette er forsøgt besvaret ved hjælp af fire underspørgsmål, der har haft til opgave at virke som pejlemærker igennem projektet mod besvarelsen af ovenstående. Der er derfor lavet en beskrivelse af, hvordan markedsteorien har udviklet sig i forhold til branding og oplevelsesøkonomi, for at få en forforståelse af undersøgelsesområdet.

Herefter er der redegjort teoretisk for, hvad corporate branding indeholder samt hvad oplevelsesøkonomi indeholder. Disse redegørelser af begreberne, corporate branding og oplevelsesøkonomi, er derefter blevet sammenlignet for at undersøge, hvordan den teoretiske sammenhæng er mellem disse begreber, og derigennem svare på om oplevelsesøkonomi kun kan inkorporeres af en virksomhed, som i forvejen har inkorporeret corporate branding. Den teoretiske sammenligning af corporate branding og oplevelsesøkonomi har resulteret i fem antagelser om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi. Disse antagelser er:

- At både corporate branding og oplevelsesøkonomi kan give forbrugeren en merværdi.
- At udgangspunktet for virksomheder i både corporate branding og oplevelsesøkonomi er virksomhedens personlighed, og dermed identitet. Identiteten skal danne udgangspunkt for medarbejdernes ageren både internt og eksternt
- At der både i corporate branding og oplevelsesøkonomi skal være fokus på den interne og eksterne kommunikation, som skal være forankret i virksomhedens identitet.
- At virksomheder i både corporate branding og oplevelsesøkonomi, skal benytte historiefortælling og sanser i virksomhedens markedsføring.
- At både corporate branding og oplevelsesøkonomi kan anvendes som redskab i virksomhedens strategi, ledelse og markedsføring.

På baggrund af antagelserne, og de teoretiske redegørelser, der ligger bag, har det været muligt at svare på om oplevelsesøkonomi kun kan implementeres af en virksomhed, som

i forvejen har et corporate brand. Det er fremkommet, at det godt kan lade sig gøre at bygge alle processerne op fra bunden af. Men en nyetableret virksomhed, eller en etableret virksomhed, som ikke har arbejdet med corporate branding, vil undervejs i processen med at implementere oplevelsesøkonomi i sin virksomhed, skulle inkorporere mange af de forhold, som også er gældende for corporate branding såvel internt som eksternt. Der er mange fællestræk, hvorved det uden tvivl ville være nemmere for en virksomhed, som allerede er et corporate brand, at foretage overgangen til oplevelsesøkonomi, men som nævnt behøver en virksomhed teoretisk ikke allerede at have implementeret corporate branding.

I forlængelse af ovenstående har det herefter været muligt at diskutere, hvorledes en virksomhed gennemfører et skifte fra corporate branding til oplevelsesøkonomi. Diskussionen af en virksomheds overgang fra corporate branding til oplevelsesøkonomi bygger på Fisher Price, og hvorledes dette corporate brand kan foretage et skifte til oplevelsesøkonomi ud fra de forudsætninger denne virksomhed har, og kan derfor ikke bruges som en generel fremgangsmåde for alle virksomheder. Men såfremt antagelserne om sammenhængen mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi er korrekte, så vil en virksomhed med et corporate brand have gode forudsætninger for at kunne foretage skiftet uden at skulle omstrukturere hele virksomheden og dennes identitet, værdigrundlag, strategi, ledelsesform med videre i væsentlig grad.

For at en virksomhed kan betegnes som værende en virksomhed, der arbejder med oplevelsesøkonomi, så er det helt væsentligt, at der arbejdes på at skabe rammer for, at forbrugerne kan få en oplevelse ved interaktion med produkterne på oplevelsesstedet. Oplevelsesstedet ville ideelt være i en tematiseret oplevelsesbutik, men kan også i noget mindre målestok være hos forhandlerne i detailbutikkerne, hvorved rammerne for oplevelserne dog bliver noget mindre.

Ved et skifte fra corporate branding til oplevelsesøkonomi er det således væsentligt, at virksomheden fokuserer på, at forbrugerne skal have oplevelser forbundet med produktet. Virksomheden skal opsætte rammerne for forbrugernes oplevelser, men selve oplevelsen sker inden i forbrugeren. I oplevelsesøkonomien skal forbrugeren dermed have en positiv

oplevelse ved selve købet af produktet, og hele historien som der ønskes fortalt i oplevelsesøkonomien, skal fortælles til forbrugerne på oplevelsesstedet.

# 10. Perspektivering

Under opsamlingen af den teoretiske sammenligning af corporate branding og oplevelsesøkonomi blev det nævnt, at grundet sammenhængen mellem begreberne, så var der noget, der indikerede, at også var muligt at gå fra oplevelsesøkonomi til corporate branding, uden at lave for meget om i virksomhedens koncept – og ikke kun den anden vej; fra corporate branding til oplevelsesøkonomi. En diskussion af, hvordan en virksomhed skulle foretage dette skifte kunne muligvis også hjælpe til at belyse problemstillingen i dette projekt, da forskellene mellem corporate branding og oplevelsesøkonomi derved også ville blive belyst *den anden vej fra*, hvorved en klarere indikation af den praktiske forskel måske ville opstå.

Såvel på baggrund af problemstillingen i dette projekt, og på baggrund af det ovenfor nævnte, ville næste skridt være at foretage undersøgelsen i samarbejde med en virksomhed. I henhold til problemstillingen i dette projekt skulle det være i samarbejde med en virksomhed, som overvejer at påbegynde en overgang til oplevelsesøkonomi fra sit nuværende fokus på corporate branding. Derved ville de praktiske problemstillinger blive belyst gennemgribende, hvorved der reelt kunne svares på, hvorledes en virksomhed skulle foretage skiftet til oplevelsesøkonomi både internt og eksternt.

# 11. Litteraturliste

**Bøger:**

Jacobsen, 1999: ”Branding i et nyt perspektiv” af Glenn Jacobsen, 1999, Handelshøjskolens forlag

Jantzen, 2007: ”Oplevelsesøkonomi – Vikler på forbrug” af Christian Jantzen & Tove Arendt Rasmussen, 2007, Aalborg Universitetsforlag

Kunde 1997: ”Corporate religion” af Jesper Kunde, 1997, Børsens forlag, København

Kunde, 2001: ”Unik nu…eller aldrig” af Jesper Kunde, 2001, Børsens forlag, København

Larsen, 1998: ”Den udtryksfulde virksomhed”, af Mogens Holten Larsen, 1998, Bergsøe

Lund *et al., 2005*: ”Følelsesfabrikken – oplevelsesøkonomi på dansk” af Jacob Michael Lund; Anna Porse Nielsen; Lars Goldschmidt; Henrik Dahl & Thomas Martinsen, 2005, Børsens forlag, København

Lynggaard, 2003: ”Driftøkonomi” af Peter Lynggaard, 2003, Handelshøjskolens forlag, København

Pine og Gilmore, 1999: ”The Experience Economy – Work Is Theatre & Every Business a Stage” af B. Joseph Pine og James H. Gilmore, 1999, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts

Sandstrøm, 2003: “Corporate branding – Et værktøj til strategisk kommunikation” af Lars Sandstrøm, 2003, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg

Winer, 2004: ”Product Management” af Donald R. Lehmann, Russell S. Winer, 2004, Irwin Professional Pub

Ørnbo *et al.,* 2004: ”Oplevelsesbaseret kommunikation – oplevelse – indlevelse – medlevelse” af Jens Ørnbo, Claus Sneppe og Peter Wurtz, 2004, Narayana Press, Danmark

**Publikationer:**

Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, 2000: ”Danmarks kreative potentiale – Del 1: Kultur og erhverv – hvorfor det? – Kap 2”, 2000

Jensen [2], 2006: ”ExCITe – forskning, uddannelse og formidling i oplevelsesøkonomien”, 2006

Økonomi- og erhvervsministeriet, 2003: ”Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomi – 5 nye skridt på vejen”, 2003

**Artikler:**

2004: “Fisher Price Announces Two Learning Platforms and Major Expansion of Existing Systems”,Business Wire, Feb. 9

2002: “Fisher Price Brands Deal With BBC Worldwide Strengthens International Presence With BBC”, Business Wire, Tuesday, April 30, 2002

2004: “Fisher-Price, Hyperactive”, April 5, 2004

Gardner og Levy, 1955: ”The product and the brand” af Burleigh B. Gardner og Sidney J. Levy, Harvard Business Review, March-April, 1955, s. 33-39

Grumstrup, 2004: ”Det nye buzzword: Oplevelseskommunikation”, af Kirsten Grumstrup, onsdag d. 20 oktober, 2004, s. 1

Holbrook og Hirschman, 1982: “The Experiential Aspect of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and fun” af Morris B. Holbrook, Elizabeth C. Hirschman, Journal of Consumer Rearch, Vol 9, September, 1982, s. 132-140

Høyrup, 2004: ” Oplevelsesbaseret kommunikation”, af Jon Høyrup, Copenhagen Institute for Furtures Studies, 21 september, 2004

Jacobsen, 2001: “Hvem svigter Corporate branding – og hvordan?”, af Glenn Jacobsen, Børsen, onsdag d. 4. april 2001, sektion: Medie - Marked s. 22

Jantzen og Vetner [1], 2006: ”Oplevelsesdesign- gaven til manden (m/k), der har alt…” af Christian Jantzen og Mikael Vetner, Aalborg universitet, 2006.

Keith, 1960: ”The Marketing Revolution” af Robert J. Keith, 1960, Journal of Marketing, Vol. 24, January 1960, s. 35-38

Kotler, 1972: “A Generic Concept of Marketing” af Philip Kotler, Journal of Marketing, April 1972, s. 46-54

Kotler og Levy, 1969: “Broadening the concept of marketing” af Philip Kotler og Sidney J. Levy, Journal of Marketing January 1969, s. 10-15

Levy, 1959: “Symbols for sale” af Sidney J. Levy, 1959, Harvard Business review, s. 117-124

McAlexander, 2002: “Building Brand Community” af James H. McAlexander, John W. Schouten, & Harold F. Koenig, Journal of Marketing. Vol. 66 (January 2002), 38–54

Olson, 1981: “Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude?” af Andrew A. Mitchell and Jerry C. Olson, Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 3 (Aug., 1981

Penaloza, 1999: ”Marketer Acculturation: The Changer and the Changed” af Lisa Penaloza og Mary C. Gilly, Journal of Marketing, Vol. 63 No. 3, juli, 1999, s. 84-104

Riel, 1997: "Corporate Identity: the concept, its measurement and management" af Cees B.M. van Riel og John M.T. Balmer, European Journal of Marketing, Vol. 31, 1997

Sherry, 2004: "Role Playing at ESPN Zone, Journale of Consumer Psychology", af John F. Sherry Jr., Robert V. Kozinets, Adam Duhachek, Benét DeBerry-Spence, Kirttinee Nuttavuthisit, Diana Storm, Volume 14, Issues 1-2, 2004, page 151-158

Sundbo, 2005: "Marketing I oplevelsesøkonomien" af Jon Sundbo 2005, www.kommunikationsforun.dk

Thompson *et al* [2], 1989: "Putting consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential _ Phenomenology" af Craig J. Thompson; William B. Locander og Howard R. Pollio, Journal of Consumer Research, September 1989, s. 133-146

Thompson og Arsel, 2004: "The Starbucks Brandscape and Consumers (Anticorporate) Experiences and Globalization" af Craig J. Thompson og Zeynep Arsel, Journal of Consumer Research, December 2004, 631-642

Thompson, 2004: "Marketplace Mythologies and Discourses of Power" af Graig J. Thompson, Journal of Consumer Research, Vol 31, Juni 2004, s. 162-180

Østergaard [1], 2004: "En kop kaffes magi: Oplevelsesøkonomiens muligheder og udfordringer" af Per Østergaard, 2004, Brand Base News Nr. 8. juni 2004, fra www.brandbase.dk

Østergaard [2], 2004: "Oplevelsesøkonomiens bedstefar" af Per Østergaard, 2004, fra www.kommunikationsforum.dk

Østergaard [3], 2006: "Branding og oplevelser – og brandede oplevelser" af Per Østergaard, 2006, Symboløkonomiske Nyheder Nr. 15, marts 2006, fra www.brandbase.dk

**Internetsider:**

www.brandbase.dk

www.brandworksuniversity.com

www.berg-marketing.dk

www.dst.dk

www.espnzone.com

www.faktalink.dk

www.fisher-price.com

www.kommunikationsforening.dk

www.kommunikationsforum.dk

www.kunde-co.dk

www.lego.com

www.maerkk.aau.dk [1]: Oplevelses glossar: Branding" af Mærkk, www.maerkk.aau.dk/oplevelser/branding.htm

www.maerkk.aau.dk [2]: Oplevelses glossar: Emotion" af Mærkk, www.maerkk.aau.dk/oplevelser/emotion.htm

www.maerkk.aau.dk [3]: Oplevelses glossar: Kreativitet" af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/kreativitet.htm

www.maerkk.aau.dk [4]: Oplevelses glossar: Nydelse" af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/nydelse.htm

www.maerkk.aau.dk [5]: Oplevelses glossar: Oplevelse " af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelse.htm

www.maerkk.aau.dk [6]: Oplevelses glossar: oplevelsesdesign" af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelsesdesign.htm

www.maerkk.aau.dk [7]: Oplevelses glossar: Oplevelsessamfund" af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelsessamfund.htm

www.maerkk.aau.dk [8]: Oplevelses glossar: Oplevelsens struktur" af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelsens_struktur.htm

www.maerkk.aau.dk [9]: Oplevelses glossar: Oplevelsesteknologi" af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelsesteknologi.htm

www.maerkk.aau.dk [10]: Oplevelses glossar: Oplevelsesøkonomi" af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/Oplevelsesøkonomi.htm

www.maerkk.aau.dk [11]: Oplevelses glossar: Æstetik" af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/æstetik.htm

www.maerkk.aau.dk [12]: Oplevelses glossar: Oplevelssesteder" af Mærkk,
www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelssesteder.htm

www.maerkk.aau.dk [13]: Oplevelsesglosar: Oplevelser og forbrug" af Mærkk, www.maerkk.aau.dk/oplevelser/oplevelser_og_forbrug.htm

www.ncbi.nlm.nih.gov Bernstein, 1986: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3783140

www.oem.dk:

www.pillsbury.com

www.query.nytimes.com