

Branding i en
Forandringskontekst

Jesper F. Wilhelmsen
Kommunikation, AAU





TITELBLAD

Titel: Branding i en forandringskontekst

Afleveringsmåned/år: Aug/2011

Antal anslag: 167.107 – 69,2 normalsider

Semester: 10. Semester/Speciale

Studieretning: Medieformidlet kommunikation

Vejleder: Allan Grutt Hansen

Studerende: Jesper Fousing Wilhelmsen

Abstract

This master thesis has its roots in an interest in the field of marketing called branding. Branding as a tool has changed a lot during the years and marketers struggle to make the most of this phenomenon. The thesis at hand places branding in a context of change, and therefore forces a brand's static nature to respond to the change and diversity in the society. This opens the door for a lot of interesting perspectives regarding how different companies can work proactively with branding in the future. Like in many aspects of life it is important to know where you have been in order to understand where you need to go. Therefore the thesis has a historical view on branding, which identifies different marks in history which helped form branding as a tool. These marks are essential in the overall understanding of what branding is in the future.

The thesis contains an analysis of the Danish bank Danske Bank and their changing communication strategies during the past few years. During the global financial crisis the bank dropped significantly in image ratings, and their brand, which used to rank in the top twenty, dropped to a low at 137 in 2008. This drop launched a series of change in the bank's communication. They tried to implement some of the new technology available and tried to include some of the new ideas that branding had to offer. The bank was originally a strong corporate brand with strong values and a clear vision. But the brand crisis the company faced in 2008, made it clear that their lack of consumer involvement distanced the average person from the bank. Their efforts to revitalize their brand are one of the main focus points in this master thesis.

The main focus point in this thesis is whether it is possible to secure your brand value in the future in a proactive manner. The case study of Danske Bank serves as an example of a company who deliberately worked with the ideas behind revitalizing and brand securing. But the overall point of this master thesis is to pinpoint some general theoretical perspectives on how a company should/could work in order to maintain or gain a high rating in brand surveys. Therefore the theoretical point of view in this thesis is branding and not much else. Many other theories have been neglected in order to fully understand the power and limits of branding as a marketing tool in the future. One of the main theorists that has contributed to this master thesis is Jean-Noël Kapferer. His two books *The new strategic brand management* and *(re) inventing the brand* offered some interesting perspectives on how a company can secure its brand value in the future.

Though the thesis implies that there is a theoretical formula to secure the company's brand, it is important to remain humble to the future. There are many elements when trying to foresee the future that cannot be controlled, but one of the key arguments is that the things that we can control need to be controlled and developed in order to survive in a changing market.

Indholdsfortegnelse

Abstract	3
Indledning.....	6
Problemstilling.....	7
Hvordan skal problemet løses?	9
Problemafgrensning	10
Videnskabsteoretisk grundlag	11
Specialets opbygning.....	13
1.1 Brandingbegrebets foranderlige udtryk.....	14
1.2 Et historisk syn på branding.....	14
1.2.1 1850'erne – 1945	14
1.2.2 1945 – 1980'erne	16
1.2.3 1990'erne – 2004	18
1.2.4 Sammenfattende kommentarer.....	20
1.4 Hvorfor branding?	21
1.4.1 Hvorfor er branding en fordel for forbrugeren?	21
1.4.2 Hvorfor er branding en fordel for virksomheden?	23
1.5 Sammenfattende kommentarer til afsnit 1.....	26
2.1 Branding i et netværksbaseret samfund	27
2.2 Definition af peer-2-peer begrebet (2004 -).....	27
2.3 Markedsføring i en p2p verden	30
3.1 Danske Bank i forandring.....	37
3.2.1 Danske Bank som et corporate brand	37
3.2.2 Gør det du er bedst til, det gør vi	40
3.2.3 Danske Banks vej mod krisen	42
3.2.4 Danske Bank spørger kunden	45
3.2.5 Danske Bank bliver gul.....	48
3.2.6 Hvor er Danske Bank nu? – en kritisk sammenfattende analyse	51
4.1 Redefinering og revitalisering af sit brand	55
4.2 Forskellige måder at redefinere sit brand	55
5.2 Konklusion	63
perspektiverende udvidelse af specialet.....	65
Intern perspektivering.....	65

Danske Bank i fremtiden	66
Bankverdenen anno 2020.....	67
Litteraturliste	69
BILAG	70

Indledning

Verden gennemgår en konstant udvikling, en udvikling som virksomheder skal forholde sig til på forskellige strategiske niveauer. Hvordan udviklingen sker og hvilke ude fra kommende faktorer som gør sig gældende er svære at identificere, men digitaliseringen og den efterfølgende globalisering har uden tvivl haft en massiv indflydelse. Vi lever i en verden, hvor forandringen er en vigtig del af vores identitet. Den generation som blev boende i samme hus, aldrig kunne drømme om at skifte bank, brugte samme bilmærke og kunne være på samme arbejdsplads hele arbejdslivet er blevet erstattet af en forandringsvillig og forandringssøgende generation. En generation som ikke køber fordi de har brug for det, men fordi de har lyst til det. Ligningen har vendt sig, og det kan ses, hvis man tager et blik på markedsføringens historie og den måde hvorved reklamebranchen og virksomheder har henvendt sig til deres købere. Fokus flyttes historisk set længere og længere væk fra produktet og dets unique selling proposition, og vender sig i højere grad imod forbrugeren og dennes mulighed for at indlejre sine egne værdier i produktet. Forandringens kraft som viser sig overalt i samfundet, ikke kun i forhold til ens egen individuelle situation, men en kraft som indlejres i alle aspekter af samfundet, er interessant i forhold til mange områder, ikke mindst i markedsføringsøjemed. Ved at se på forbrugsmønstre og generel konsumentadfærd kan man identificere den forandringsvillighed der eksisterer i samfundet. Forandringsvillighed eller evnen til hurtigt at kunne omstille sig er samtidigt blevet en efterspurgt evne i erhvervslivet. Der forlanges ikke blot forandring, det kræves samtidigt af os. Udviklingen har altid fundet sted – hvis noget ikke er i vækst er det i forfald – men hastigheden hvormed udviklingen og ændringerne i samfundet finder sted er eksploderet. De tidligere opfattelser af mennesket som værende ydrestyrede grupperinger i samfundet, som kunne stimuleres til at købe og agere som virksomhederne gerne så det er et overstået kapitel.

”Den udfordring, vi står over for nu, er dermed, at forbrugerne hverken tænker eller opfører sig, som marketing og old schoolbranding ønsker sig det. Og at marketing og brandarbejdet i årevis har været med til at skabe en større og større kløft imellem virksomheder og deres kunder. Marketing [...] har stædigt holdt fast i en 100-årig kontrol- og ydrestyringstænkning, som har bragt marketing fjernere og fjernere fra virkeligheden.” (Buhl 2005: 34)

Chuck Brymer, administrerende direktør på det verdensomspændende reklamebureau DDB, har meget klart italesat nogle af de udfordringer og de forandringer som har gjort sig gældende i samfundet, i et foredrag sendt på DR2 d. 16.02.2011. Han bygger sin argumentation ud fra konsumentens ændrede karakter i samfundet, og inddeler mennesket i 3 generationer som hver især har forskellige karakteristika som er interessante i forhold til at forstå, hvordan forandringen har ændret forskellige strategiske niveauer

ved markedsføring, ikke mindst i forhold til at skabe sig et stærkt brand¹. De 3. generationer er henholdsvis pre-consumer era, consumer era og post-consumer era. I pre-consumer perioden, 1950-1980, eksisterede der en generel mistillid i forhold til at opbygge gæld. Det havde den logiske konsekvens at mængden af køb og især højtprofilerede køb såsom hus, bil, båd, dyrt elektronik osv. ikke blev udskiftet eller købt overhovedet. Det var en generation som udelukkende købte ting når der var brug for det, og ikke når man havde lyst til det. Consumer perioden, 1980-2005, var en periode hvor man ændrede sit forbrugsmønster og begyndte at leve over evne, ikke mindst pga. de kreditmuligheder som viste sig i denne periode. Post-consumer perioden er den periode vi befinder os i i dag. Nutidens periode er forbrugerens periode, og de digitale medier har ændret alle brancher – alt er digitalt og digitalt er alt. Som Chuck Brymer meget sigende forklarer i det førnævnte foredrag, ophører reklamebranchen med at referere til noget som digitalt – sådan er det bare, hvilket må siges at være en succesfuld implementering. Forandringen op igennem det 20. århundrede er sket med relativt korte tidsintervaller, men udviklingen i forhold til forbrugeren ændrer sig med stadig hastigere skridt. Reklamebranchen og virksomheders forsøg på at positionere sig på markedet er derfor nødsaget til at foregå hurtigere og måske i højere grad mere offensivt i deres profileringsstrategier, for at imødekomme markedet og dets foranderlige natur.

Problemstilling

Finanskrisen har vist skrøbeligheden i mange markeder, og har tydeliggjort vigtigheden i at have en stærk ballast med sig, når virksomheder skal repositionere sig selv til ændrede markedsvilkår. Men Finanskrisen er blot en af mange udefrakommende faktorer som gør sig gældende i forhold til virksomheders villighed og evne til at fremtidssikre sin brandværdi. Konsumenternes ændrede købsmønster, nye markeder hvor der skal skabes markedsandele, osv. er andre faktorer som gør sig gældende. Tilpasningen af ens brand er en konstant, som ikke blot skal tages højde for her og nu, men skal samtidig se længere frem og forsøge at spå eller ligefrem præge udviklingen. Problemet sker i høj grad, hvis virksomheder læser markedet forkert og har en divergerende opfattelse af deres brand i forhold til deres modtager. Med andre ord er en af de store faldgruber at undervurdere, at markedet ændrer sig, og i en hastighed som ikke er set før.

Problemet i forhold til virksomhederne når de skal træffe beslutninger om hvordan de skal manøvrere på markedet er, at den hastige udvikling medfører at de i højere grad skal redefinere deres tidligere brandingstrategier. Som nævnt indledningsvis har forbrugeren ændret sig og kan opdeles i tre generationer. Samme tredeling kan overføres til brandingstrategierne som også har udviklet sig i tre faser,

¹ <http://www.dr.dk/DR2/Danskernes%20akademi/> 16.02.2011 – foredrag ved Chuck Brymer omkring fremtidens reklamebranche

hvilket er et vigtigt element i forhold til at se virksomhedernes problemstilling. 1. fase af branding ligger i tiden før 2. verdenskrig, hvor der var et fåtal af produkter på markedet. Virksomheder havde derfor ikke problemer med at finde deres unique selling proposition. Det var en tid, hvor alle konnotationer i forbindelse med et givent brand altid refererede tilbage til produktet. Den første fase var præget af tankegangen omkring mennesker som værende ydrestyrede masser, som var let-modtagelige og let-påvirkelige over for kommunikation og reklamefremstød. 2. fase begynder at finde sin form i tiden efter anden verdenskrig. Her er det produktets sociale ambition som er i fokus. Forstået således at forbrugerne kan stige i samfundshierakiet ved at benytte diverse produkter. Produkterne bliver i højere grad en del af ens identitet, og man kan skabe sig en identitet vha. tilvalg og fravalg af forskellige mærkevarer. Kommunikationsmæssigt er det den samme holdning som virksomhederne har til forbrugerne, som den der gjorde sig gældende i 1. fase – forbrugeren kommunikerer stadig til ud fra stimuli-respons modellen. 3. fase er den fase, som blev kickstartet af nogle tendenser i forhold til klassiske virksomheders fald i brandværdi, og der begyndes at stille spørgsmålstejn ved ideen omkring den ydrestyrede forbruger. Forbrugeren tildeles i højere grad indflydelse på brandet i denne fase, hvor interaktivitet er et nøgleord (Buhl 2005: 16f). Man kan stadig spore usikkerhed i medielandskabet i forhold til virksomheders ageren i forhold til denne nye forbrugertype. Derudover er det vigtigt stadig at have for øje, at den hastige udvikling ikke viser tegn på at stagnerer – tværtimod fortsætter udviklingen og forandringerne med ligeså hastige skridt.

De forandringer som finder sted på markedet, har en direkte indflydelse på den måde virksomheder skal positionere sig selv på i medielandskabet. Dette speciale har sit udgangspunkt i branding, og brandingens teoretiske kontekst som spænder over forskellige versioner af begrebet. Branding er i sin grundform noget man som forbruger kan forholde sig til, og selvom nyere brandingstrategi bevæger sig væk fra idealet om en fast værdisammensætning, er et brand en fast størrelse som er let at identificere. Ved at placere brandingsteori i en kontekst af foranderlighed, bliver det nødvendigt at se på begrebet med andre øjne. Som det kort blev beskrevet er tidsintervallerne i forhold til hvornår forbrugeren ændrer sig blevet forkortet markant, hvilket medfører at virksomheder i højere grad skal tilpasse deres brand til de ændrede markedsvilkår der nu engang opstår, for at opretholde deres brandværdi. Chuck Brymers fokus på konsumentens indflydelse på markedsudviklingen, har medført et nyt begreb – people 2.0. Han italesætter den nye dagsorden på det globale marked, og fastlår at verden ikke handler om at tale til forbrugerne, men derimod at få forbrugeren til at tale (Brymer 2009: 92). Denne iagttagelse er vigtig i forhold til hele problemstillingen om fastholdelse af brandværdi. Et marked hvor det ikke er en-vejs virksomhedskommunikation, men derimod en konversation imellem forbrugeren og virksomheden, som både åbner og lukker for muligheder i forhold til at brande. Denne såkaldte peer-2-peer verden, hvor det

vigtigste element er at skabe rammerne for samtale omkring brandet i forskellige communities, er en vigtig faktor i forståelsen for hvordan man kan fastholde sin brandværdi langsigtet.

En stor dansk virksomhed som har mærket hvordan markedet pludselig kan ændre sig er Danske Bank. Finanskrisen har vist skrøbelighed i den finansielle sektor, men Danske Bank er især blevet ramt. Dette Speciale tager ikke udgangspunkt i den økonomiske situation som banken befinder sig i, men fastholder fokus på bankens kommunikation og følgerne deraf. De har ageret på markedet og har indset at de har et image problem - eksempelvis viser en imageundersøgelse foretaget af Berlingske Nyhedsmagasin, at Danske Bank ligger på en 137 plads, hvilket skal ses i sammenhæng med en normal plads i top 20². Danske Bank er en virksomhed som har accepteret, at der er sket en ændring i måden, hvorved man skaber brandværdi. Danske Banks problemstilling i forhold til at agere ud fra et ændret marked, kan overføres til specialets to modstillende poler, forandring og branding. Disse to poler skal forenes på en måde, som både vil skabe vækst og sikrer virksomhedens brandværdi.

"As a living entity, a brand must continually give out messages that reflect its energy and its fundamental ability to adapt and react in a fast-developing world." (Kapferer 2001: 67)

På baggrund af ovenstående lyder specialets problemformulering:

Hvordan fremtidssikrer man sin brandværdi i forhold til et ændret marked?

Hvordan skal problemet løses?

Den overordnede problemformulering ***"Hvordan fremtidssikrer man sin brandværdi i forhold til et ændret marked?"***, afføder nogle underproblemstillinger som kædet sammen giver svar på den overordnede problemformulering. På baggrund af indledningen og ovenstående problemformulering er det muligt at identificere forskellige underproblemstillinger som bliver forsøgt besvaret i forbindelse med specialet.

"Hvordan har udviklingen af brandbegrebet fundet sted?"

"Hvordan brander man i en peer-2-peer verden?"

"Hvordan har Danske Bank ændret deres kommunikation i forhold til et ændret marked?"

Specialet er teoretisk funderet og alle problemstillingerne vil blive redegjort for på et teoretisk niveau, vha. forskellige teoretikeres bud på diverse brugbare teorier. Det teoretiske felt vil fortrinsvis være diverse

² <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2009/05/01/073447.htm> 29.03.2011

brandingteorier. De skal være med til at skabe klarhed over begrebet og dermed kunne påvise, hvordan og om det er muligt at benytte sig af branding i forbindelse med markedstilpasning, og om det for så vidt er muligt at fremtidssikrer sin brandværdi.

"Hvordan har udviklingen af brandbegrebet fundet sted?", søges besvaret vha. et teoretisk tilbageblik på branding. Det historiske tilbageblik er blevet berørt i henholdsvis indledning og problemstilling, men det vil blive uddybet og teoretiseret i senere kapitler. Denne underproblemstilling har samtidig til hensigt at skabe konteksten for specialet - hvordan man som læser skal forholde sig til begrebet branding samt en beskrivelse af den verden og det marked som lå før den kontekst specialet er skrevet i.

"Hvordan brander man i en peer-2-peer verden?". Denne del af specialet er afgørende for, hvordan virksomheder kan benytte sig af brandingstrategier i forhold til at positionere sig selv på markedet. Det ligger i forlængelse af foregående afsnit, og er med til at uddybe den situation der er på markedet lige nu. Denne del vil tage fat på nye måder at tænke markedsføring på, og er en vigtig del for at svare på hvordan man fremtidssikrer sin brandværdi. Afsnittet har samtidig til hensigt at beskrive den kontekst og det marked, hvori dette speciale er skrevet.

"Hvordan har Danske Bank Ændret deres kommunikation i forhold til et ændret marked?". Afsnittet vil benytte sig af foregående kapitlers teori, og se nærmere på en specifik virksomheds bud på, hvordan man kan agere i forhold til ændrede markedsvilkår. Danske Bank har været markante i deres manøvrering på markedet, hvor de har benyttet sig af forskellige brandingstrategier. Disse strategier vil blive identificeret og en analyse af deres valg, samt inddragelse af relevant data i forhold til specialet, vil være en essentiel del af denne del af specialet. Inddragelsen af Danske Bank er samtidig en måde at gøre teorierne mere konkrete – ved at benytte en case er det muligt at analysere på deres kommunikationsmæssige valg og kæde teorien sammen med det praktiske.

Problemafgrænsning

Et speciale vil altid være begrænset af plads og tid, og det medfører selvsagt nogle fravalg i forbindelse med ens dispositioner. Det er samtidig med til at gøre indholdet skarpere og fremhæve ens synspunkter i forhold til specialets fokuspunkter. Specialet skrives i den sfære af kommunikation og markedsføring som kaldes branding. Det medfører at der bliver udeladt adskillige andre teoretiske kommunikationsmæssige muligheder for at agere i en foranderlig verden. Derudover er branding ikke entydigt at definere, og specialet vil tage udgangspunkt i corporate branding og branding 2.0, da det er de to brandingstrategier som kan identificeres i Danske Banks kommunikation. Dog vil disse begreber ikke blive behandlet i separate

afsnit, men de vil indgå i analysen af Danske Banks kommunikation. Derudover arbejder Danske Bank med employer branding, men denne gren af branding er fravalgt, da det i denne forbindelse i højere grad er interessant at beskæftige sig med den mere direkte brugerkommunikation. Employer branding er et strategisk værktøj som i højere grad er møntet på at rekruttere den rette arbejdskraft og de medarbejdere som passer ind i virksomhedens kultur. Den virksomhedskultur som bliver brugt i forbindelse med employer branding, bliver udtrykt igennem corporate branding, og af samme grund vil employerbranding ikke have nogen væsentlig plads i specialet.

Der er mange muligheder for at skabe sig et empirisk grundlag at analysere ud fra. Analysedelen af dette speciale er placeret i delen omkring Danske Bank, og alt efter hvad man ønsker at undersøge er det væsentligt at have nogle data, som kan besvare ens hovedproblemformulering. Dette speciale har til hensigt at påvise hvordan man sikrer at ens brand matcher tidens tendenser og den målgruppe man ønsker at ramme. Danske Bank har selv en masse data liggende, som jeg vil benytte mig af, derudover har et møde med Danske Banks brand manager Klavs Hjort gjort, at jeg har empirisk data til at skabe en fyldestgørende analyse af Danske Banks skiftende kommunikation, i forhold til at sikre/genskabe deres brandværdi. Det betyder endvidere at jeg har fravalgt at lave egne kvantitative undersøgelser. Dog vil jeg i en afsluttende perspektiveringsdel, give et bud på hvordan man kan udforme et undersøgelsesdesign som kan give et mere nuanceret billede af Danske Banks kommunikation, og ikke blot benytte sig af Danske Banks egne nøgletal i forbindelse med deres brand arbejde.

Videnskabsteoretisk grundlag

Specialet bygger på den socialkonstruktivistiske tankegang, omkring de konstruerende kræfter der har formet og affødt mening i samfundet. Socialkonstruktivisme omhandler hvorledes ens omverden hænger sammen, og hvordan omverdenen opfatter en selv. Den verden der eksisterer i dag, eksisterer på baggrund af de termer og konstruktioner mennesket har tillagt den. Selve grundtanken er, at det udelukkende er menneskets indblanding og overvejelser der er en faktor i at bestemme, hvilken betydning givne elementer har. Det gælder både i forbindelse med hverdagens trivialiteter, men i lige så høj grad i forhold til de fysiske love. Problemet i den socialkonstruktivistiske tankegang er mest markant, når man henleder opmærksomheden på den verden som eksisterede før den menneskelige indblanding – eksisterede den ikke? Socialkonstruktivisme er på dette punkt mere provokerende end rationel, men dermed ikke mindre usand. Ifølge socialkonstruktivisterne er der en "ligefrem identitet mellem videnskab og *teknologi*. De betragter med andre ord videnskabelige teorier som værende nært beslægtet med de teknikker og instrumenter, som vi bruger i beherskelsen af virkeligheden."(Collin: 254) Med andre ord var den verden

før menneskets overvejelser og konstruktioner, ikke kategoriseret eller behersket. Den var en u håndgribelig størrelse, hvor intet var konkretiseret netop pga. manglen på sociale konstruktioner. Sociale konstruktioner er med til at gøre verden mere overskuelig og analyserbar. Det er i vid udstrækning en simplificering af den verden man lever i.

"Alle vore videnskabelige begreber er menneskeskabte *modeller*, som vi lægger ned over virkeligheden, og som hjælper os til at orientere os i den og håndtere den på forskellige måder." (Collin: 255)

Denne tankegang er vigtigt i forhold til, hvordan verden opfattes m.h.t. socialkonstruktivismen. Igennem sociale relationer og konstruktioner er der opbygget et accepteret billede af verden, hvor de fleste kender til de konventioner verden bygger på. De sociale konstruktioner kan gøres meget mere jordnære end tilfældet med ovenstående, der omhandler menneskets forhold til de fysiske love og til videnskaben generelt. Socialkonstruktivismen beskæftiger sig i lige så høj grad med de menneskelige relationer. Det er samtidig her at socialkonstruktivismen bliver relevant, set med markedsføringsbriller. Ved at forstå hvordan verden er opbygget, og med hvilke processer og virkninger opbyggelsen har fundet sted, har man i langt højere grad mulighed for at markedsføre et givent produkt, firma, person etc. mest fordelagtigt. Det er en del af den kommunikationsforståelse man skal have tilvejebragt inden man kan henvende sig til omverdenen. Hvis man ikke forstår den verden man henvender sig til, er sandsynligheden for at den ikke forstår budskabet steget markant.

Den amerikanske psykolog Kenneth Gergen mener ikke, at man længere kan tale om, at menneskets erkendelse repræsenterer virkeligheden, den er i højere grad en social konvention der har udmøntet sig i visse stabile mønstre. Den stabilitet skyldes udelukkende, "at det pågældende fællesskab finder det fordelagtigt at beskrive virkeligheden på denne måde, eller bedre – finder det nyttigt at opretholde den sociale praksis, i hvilken denne beskrivelse indgår." (Collin: 267) Gergens holdninger giver ikke meget plads til individet. Folks personlige identitet er skabt af kollektive dannelser diverse grupper imellem. Eksempelvis har man forskellige identiteter alt efter i hvilke sociale sammenhænge man agerer i. Mikrosociologen Erving Goffman³ beskæftigede sig med menneskets forskellige identiteter i forskellige situationer. Hans teorier kan sammenholdes med den socialkonstruktivistiske tankegang – det er ens for begge teorier at man agerer ud fra den rolle man tildeles, og de sociale mønstre der eksisterer i en gruppe opretholdes, for at skabe de førnævnte stabile tilstande. Denne viden er nyttig i forhold til en analyse af de mulige diskurser der hersker i diverse grupper. I forhold til markedsføringen af et produkt eller en virksomhed er det vigtigt at gøre sig klart, hvornår og hvor ens modtager er mest modtagelig. For at opnå den viden kan man

³ http://da.wikipedia.org/wiki/Erving_Goffman 31.3.11

analysere på sin målgruppe, og dermed opnå en forståelse for målgruppens identitet. Det er vigtigt at kampagnes karakter stemmer overens med modtagerens karakter. Med andre ord skal der opstå en fælles konstruktion/socialkonstruktion således, at modtageren føler sig som en del af den omverden produktet eller virksomheden tilbyder.

Specialet vil afslutningsvis indeholde et perspektiveringsafsnit, hvor der bliver opstillet et realistisk tænkt scenarie. Denne måde at spå omkring fremtiden og opstille en tese for markedets udvikling, skal bruges til at iscenesætte både det teoretiske og det analytiske element i specialet. Ved at benytte sig af dette greb, skaber det et bredere udgangspunkt for besvarelsen af hovedproblemformuleringen. Afsnittet er placeret efter konklusionen, da det ikke er muligt at konkludere ud fra et opdigtet scenarie, selvom scenariet er opstillet så realistisk som muligt.

Specialets opbygning



1.1 Brandingbegrebets foranderlige udtryk

Dette afsnit vil søge at besvare ovenstående underproblemstilling, igennem et teoretisk tilbageblik på branding, for derigennem at definere forskellige udviklingsfaktorer. Afsnittet har til hensigt at skabe et overblik over brandingens historie, fra den tidlige start fra før 2. verdenskrig frem til ca. 2004 hvor der sker et markant skifte, som vil blive redegjort for i næste afsnit. Afsnittet skal skabe en klarhed over branding, og dermed sikre en tydelig definition af begrebet. En tydelig definition er vigtig i og med, der hersker forskellige meninger omkring hvornår noget er branding, og hvornår det hører under en anden gren af markedsføring.

Ved at benytte et historisk tilbageblik på branding som metode, er det muligt at sammenholde begrebet med andre historiske udviklingsmarkører. Begrebet vil af samme grund ikke stå alene som et autonomt fænomen, men derimod være en del af den historiske kontekst som har skabt udviklingen i samfundet. De forskellige udviklingsmarkører er vigtige i helhedsforståelsen for, hvad man som virksomhed skal være opmærksom på i forbindelse med videreudvikling af ens brandingstrategi.

1.2 Et historisk syn på branding

1.2.1 1850'erne – 1945

Branding af produkter kan dateres langt tilbage i historien. Allerede i midten af det 19. århundrede forsøgte virksomheder at skabe sig et unikt ståsted på markedet. I den tidlige periode i brandinghistorien eksisterede der ikke mange store virksomheder, hvilket havde den naturlige effekt, at konkurrencen i de forskellige markeder ikke var særlig stor. Dertil kommer at den håndværksmæssige kunnen i denne periode var meget ustabil, og evnen til at skabe ensartede kvalitetsprodukter var noget få virksomheder var i stand til at gøre. Et af de vigtigste egenskaber et brand har, er netop evnen til at være konsekvent, så forbrugeren ved hvad man kan forvente. De første virksomheder til at tage branding til sig var den amerikanske medicinal industri, da tiden efter den amerikanske borgerkrig (1861-1865) netop var en gunstig periode for denne industri.

”Folk spiste for meget kød og stivelse, og det medførte forstoppelse og maveproblemer. Et stort antal mennesker var imidlertid nogenlunde uddannede, havde lidt penge og var samtidig ret godtroende. Avisernes oplag voksede støt. Transport- og distributionsmulighederne var glimrende. Alt i alt var der god grobund for leverandører af patentmedicin” (Olins 2003: 56)

Den første markante udvikling af branding sker med andre ord på baggrund af sygdom, hvilket kunne ses afspejlet i den måde virksomheder forsøgte at differentiere deres produkter fra andres på. Produkternes unique selling proposition henviste til produktets evne til at kurere diverse menneskelige skavanker. Et ord er essentielt i ovenstående citat – godtroende. Den tidlige forbruger er godtroende, og er af samme grund meget modtagelig og påvirkelig over for markedsføring. Faktummet at det netop er medicinalindustrien som indleder brandinghistorien viser sig samtidig i flere af de klassiske globale brands, som stadig gør sig gældende i dag. Den kendte morgenmadsfabrikant Kellogg's lagde i starten vægt på produktets evne til at kurere forstoppelse og andre ubehageligheder. Coca-Cola var i starten en drik, hvis unique selling proposition var, at den kunne kurere hovedpine. (Olins 2003: 55f) Virksomhederne fjernede sig dog relativt hurtigt fra diverse produkters eventuelle kurerende egenskaber. De virksomheder som indledningsvist beskæftigede sig med strategisk branding, var virksomheder som krævede low-involvement fra kundens side og som var lette at distribuere. Det såkaldte fmcg (fast moving consumer goods) marked, blev brandet så intenst at det stadig sætter spor frem til dagens mere dynamiske marked.

Overordnet set er den tidlige periode i branding præget af forskellige faktorer som er med til at udforme de kriterier, hvorved virksomhederne kunne brande sig selv på. Produktet var brandet i starten. Virksomheden var med andre ord ikke i sig selv et brand, men de produkter som virksomheden havde licens til at producere blev tillagt værdier og egenskaber, som dermed sikrede produktet et unikt ståsted på markedet. Der er mange grunde til netop denne model, hvor produktet blev virksomhedens brand. Først og fremmest skal man altid have den kontekst hvori situationen udspiller sig med i ligningen. Der eksisterede ikke noget virksomhedskendskab til producenterne bag produkterne – produktet var virksomheden i forbrugernes øjne. De virksomheder som blomstrede op i denne periode, har stadig deres produkter som fokus for deres brand. Virksomheder som Unilever og Procter & Gamble er ikke kendte i den almene forbrugers bevidsthed, men deres brands er næsten en fast del af alles hverdag – heriblandt produkter som Omo, Dove, Pringles, Ariel osv.⁴ Den Gængse opfattelse af et mærke i denne periode var at, "et mærke er en 100 % kunstig opfindelse, som kun er udformet med henblik på salg af et produkt, og som ikke har noget selvstændigt liv [...] Der fandtes meget få virksomhedsmærker eller institutionaliserede mærker." (Olins 2003: 63) Opfattelsen af et brand (mærke) som værende 100 % kunstigt, giver virksomhederne den tryghed i at de selv kan styre, hvad brandet skal udtrykke. Virksomhederne har kontrollen over egne brands, og forbrugerne, har ikke nogen medindflydelse for hvad brandet kan tilføre dem og deres identitet. Produkternes unique selling proposition bestod i om vaskepulveret kunne vaske hvidere, sæben dufte bedre osv. Den kontrol som virksomhederne havde over egne brands, skal ses i sammenhæng med den

4

http://www.pg.com/en_US/brands/index.shtml
<http://www.unilever.dk/>

holdning og det syn de forskellige virksomheder havde til deres kunder. Som tidligere nævnt var det en godtroende forbrugergruppe som eksisterede på dette tidspunkt. Forbrugerne blev kategoriseret i fem grupper, med enkelte sub-inddelinger. Kategoriseringen var et resultat af forbrugernes socioøkonomiske forhold. Inddelingen bestod af grupperne A, B, C, D og E. A og B gruppen bestod af de velhavende personer i samfundet. C gruppen bestod af den almene forbruger, og D og E var samfundets fattige del. (Olins 2003: 62) De produkter som blev til brandede mærker i denne periode var de såkaldte FMCG, såsom sæbe og vaskepulver. Mærkevareaverteringen henvendte sig af samme grund hovedsagligt til husmødrene som befandt sig i C gruppen. D'erne og E'erne var for fattige til at tage højde for et produkts unique selling proposition, og A'erne og B'erne var en for lille procentdel til at det ville være rentabelt at markedsføre specifikt til denne målgruppe. Kønsrollerne var skarpt markeret i denne periode, og reklamebranchen fastholder da stadig et markant skel i forhold til stereotypiske kønsroller – eksempelvis **Irmapien** kontra **Marlboroman**. Markedsføringen var et tæppebombardement af annoncer i datidens medier, såsom tidsskrifter, plakater, aviser og senere hen fjernsynet. Tankegangen var, at mængden af annoncering var proportionel med mængden af solgte produkter – reklamerne var allestedsnærværende og ikke til at undgå. Skiftet i forhold til at noget "blot" var et reelt salg imellem sælger og forbruger, sker i og med at markedsføring bliver en nødvendighed for at opretholde en fordelagtig position på markedet. Det handler ikke længere om hvad der skal til for at sælge et produkt, men i højere grad om hvad der skal til for at en forbruger vælger at købe produktet. (Buhl 2005: 26) Branding er svaret på denne udvikling. Tankegangen omkring massiv eksponering i diverse medier, er fremherskende i denne periode pga. det syn som marketing har på forbrugeren. Det blev tidligere i dette afsnit hævdet, at forbrugeren var godtroende, men hvad der præcis ligger af vægt i dette udsagn vil her forsøges uddybet. At være godtroende betyder groft, at man som forbruger, regner med at de informationer virksomhederne kommunikerer ud er til at stole på. En godtroende forbruger er af samme grund ikke kritisk i sin tilgang til markedsføring. Muligheden for at påvirke masserne igennem markedsføring er i den grad en mulighed, og den massive mængde markedsføring og karakteren af samme i perioden omkring 1900 er da også et synligt bevis for virksomhedernes syn på forbrugeren.⁵

1.2.2 1945 – 1980'erne

De fleste af de brandelementer som blev beskrevet i forrige afsnit eksisterer parallelt med de nye tilgange til branding. De efterfølgende periodiske inddelinger vil af samme grund have fokus på diversiteten de forskellige perioder imellem.

⁵ Forbrugersyn og centrale kommunikationsmodeller vil blive behandlet i et separat afsnit

Afslutningen på 2. Verdenskrig markerer et centralt skifte i branding arbejdet. Det er selvsagt en tid, hvor meget skal genopbygges, både i forhold til de mere håndgribelige elementer i hverdagen, men samtidig kommer der et større fokus på personers individuelle formåen og drømme. Den virkelighed der eksisterede før 2. Verdenskrig blev i denne periode vendt på hovedet, og det mere stabile samfund som bliver opbygget (i vesten) skaber grundlag for en ændring af markedsføringen.

”Her i Vesteuropa bl.a. en massiv import af amerikansk økonomi, massekultur og nye produkter [...] vi får troen på, at verden skal være en anden. En tro på, at livet handler om at klatre op ad den sociale rangstige” (Buhl 2005: 28)

Materialismen bliver en del af brand arbejdet. Spørgsmålet i denne periode for markedsføringsfolkene var, hvordan man sikrede sig at produktet kunne tillægges en socialværdi, som direkte kunne være behjælpelig med at få forbrugeren til at klatre op ad den såkaldte sociale rangstige. Branding går med andre ord fra at have fokus på produktets unikke karakter, til i højere grad at placere fokus på mere uhåndgribelige elementer. Et brand er ikke længere blot et vaskepulver som vasker utrolig hvidt, men i ligeså høj grad en parfume som en berømmethed benytter sig af. Der kommer en snob-faktor i brandingbegrebet i denne periode, hvor man kan realisere sig selv igennem produktets brandmæssige værdi. Tankegangen om immateriel værdisammenkædning produkt og brand imellem bliver født i tiden efter 2. Verdenskrig. Diversiteten og markedsføringsarbejdet har stadig fokus på produktet, men forbrugeren bliver i markant højere grad en del af produktet – forbrugeren kan skabe sig en identitet igennem de brands som bliver benyttet, eller bevidst fravalgt. Selvom forbrugeren bliver en større del af produktet, og samtidig bliver en direkte del af den værdi produktet har fået tillagt sig, er det stadig en ydrestyret forbruger virksomhederne henvender sig til.

”Mærkevarens personlighed, ”*brand image*”, afgjorde markedspositionen, hvorfor en ensartet og langsigtet opbygning af image og livsstil var alfa og omega. I 60’ernes markedsføring fokuserede Rexona ikke på graden af hudvenlighed. Det afgørende var at fremstille sæben, som var den en fri og indbydende person.” (Blach 1989: 81)

Rexona er et produktbrand under Unilever, hvilket markerer produktets direkte fremtoning og virksomhedens fuldstændige neutrale rolle. Der sker dog et skifte i forbindelse med lanceringen af imagebegrebet set i forhold til markedsføring. Imagebegrebet bliver første gang introduceret i 1955, hvor B.B Gardner og S.J Levy udgav en artikel baseret på 8 års arbejde med salg af mærkevarer. Imagebegrebet beskæftiger sig med, hvorfor salg af mærkevarer ikke udelukkende bestemmes af produktets fysiske egenskaber, men måske i højere grad har at gøre med de psykologiske egenskaber der ligger i produktets

brand. (Blach 1989: 80) Samlet set er et image et helhedsindtryk af et objekt – hvad enten det er af et produkt, en virksomhed eller en person. Imagebegrebet ændrede måden hvorpå virksomheder brandede på. Det åbnede op for et mere holistisk syn på brandingbegrebet, så det ikke blot omhandlede virksomhedens produkter, men i højere grad omhandler selve virksomheden. Imagetankegangen undertrykker det tidligere fokus på produkternes unique selling proposition, og tilhængere af den holistiske udvikling, tilskriver USP et trivielt og banalt fokus på produktforskelle. I Midten af 60'erne begyndte man at fremhæve fordelene ved at inddrage hele virksomheden. Analyser af forskellig karakter, herunder direkte brandanalyser af forbrugerens evne til at adskille brands viste, at der var en tendens til at markedet var ved at blive oversvømmet af forskellige produkter, forbrugeren ikke længere kunne forholde sig til. Ved at ændre ligningen så produktet bliver en del af en større helhed, er tanken at virksomhedens samlede image skal have en afsmittende effekt og dermed øge salget. Derudover øger et stærkt corporate image succesraten for produktlanceringer. Denne nye tilgang til profilering kaldes corporate branding, hvilket i sin grundtanke betyder at virksomheden forsøger at ensrette sin kommunikation så genkendelighedsfaktoren på markedet øges, og det øger mulighederne for at skabe mere brandloyalitet virksomhed og forbruger imellem. Som det blev nævnt i indledningen er forbrugergenerationen i denne periode meget loyale over for de brands de nu engang har valgt. En stærk corporate profil er dermed med til at sikre, at denne forbrugerloyalitet bibeholdes.⁶

Hen imod 80'erne bliver sammenkoblingen imellem virksomhed og produkt endnu mere udvisket. Branding var ikke længere blot noget virksomhederne mødte igennem annoncer og massive kampagnefremstød. Der sker i denne periode et paradigmeskift imod en mere oplevelsesbaseret type branding. Forbrugeren skal inddrages mere i brandet. Dog eksisterer der stadig en afstand imellem brandet og dets forbruger, forstået således at det stadig er virksomhederne som klart definerer hvad deres værdier og holdninger er. Man kan ikke redefinere brandet som forbruger, men derimod blot acceptere de principper det enkelte brand er bygget på.

"Ingen af mærkerne anvendte traditionelle FMCG-teknikker. De fleste af dem ignorerede simpelthen adskillelsen af produkt og detail; de var produkter, *samtidig med* at de var detail. Mærket var *i* butikken. Det *var* butikken. Og mærket var også personalet i butikken." (Olins 2003: 74)

1.2.3 1990'erne – 2004

Denne periodes vigtigste iagttagelse har at gøre med markedsføringens modtagersyn. Det har som nævnt tidligere været den gængse opfattelse at den almene forbruger var et godtroende medlem af en masse, som man kunne påvirke igennem massiv annoncering i diverse medier. De teknikker og metoder som blev

⁶ Selve begrebet corporate branding vil blive behandlet i forbindelse med afsnittet omkring Danske Bank

anvendt i markedsføring, for netop at sikre sig den rette annoncering til de rette mennesker i de rette medier, blev i denne periode underlagt kritik. Forbrugerens købsmønster blev set på med kritiske øjne, for første gang i al den tid brandingbegrebet har eksisteret. Hjerneforskningen har åbnet døren op til en hel ny måde at tænke markedsføring på. Det er af samme grund, at skellet imellem foregående periode og perioden 1990 – 2004 er placeret, hvor det er.

”Vi har mere end 90 % af al vores viden om hjernen fra forskning, der er lavet inden for de seneste 10-15 år. Ikke mindst den teknologiske udvikling af computere og hjernescannere samt enorme forskningsmidler, der i dag finansierer op mod 40.000 hjerneforskere verden over, har muliggjort, at vi i dag ved så meget nyt om hjernen, at det meste af det vi troede frem til 1990, kan smides på skrotbunken. Inklusive det, som er sivet ind i marketing.” (Buhl 2005: 37)

Hjerneforskningen ændrer med andre ord hele den måde marketing skal tænke på forbruger. Virksomhedernes hang til kontrol er ikke længere en mulighed – hvis man tager hjerneforskningsresultaterne for gode varer. Forbrugerer er ikke et objekt man kan ydrestyre igennem massiv annoncering, men derimod en aktør som skal inddrages i brandet. I og med forbrugersynet ændrer sig så markant, bliver brandingprocesserne nødt til at ændre sig. 80'erne indikerede et skridt i den rigtige retning, ved at inddrage forbrugerer i højere grad end tidligere, men som sagt stadig med en vis afstandstagen. Denne generation af branding tager skridtet videre og inddrager forbrugerer helt i brandet, og gør brandet til en individuel oplevelse. Forbrugerer er ikke loyal som tidligere, og sammensætter produkter alt efter forgodtbefindende, dog eksisterer der enkelte brands som nærmest skaber religiøse tendenser som bl.a. Apple, men disse brands er ikke længere i overtal. Den forbruger som træder ind på markedet i denne periode, kan ikke se hvorfor en Volvo eksempelvis skulle være mere sikker end en Mercedes, blot fordi Volvo selv brander sig på det. Det skaber selvsagt nogle udfordringer for virksomhederne, da de ikke længere kan profilere sig på deres tidligere image. Claus Buhls bog hedder netop *Det lærende brand* fordi virksomhederne skal udvikle deres brand i takt med, at forbrugerer udvikler sig – brandet skal lære af forbrugerer. I og med forbrugererne ikke længere kan ses som en samlet masse, må differentieringen af markedsføringen forsøge at gøre annonceringen så personlig og individuel som mulig. De gamle socioøkonomiske inddelinger, A, B, C osv. kan ikke længere benyttes da forbrugermønstret ikke længere er så entydigt at definere. De konventionelle reklamer er for størstedelen passive, og giver ikke nogen direkte individuel oplevelse af brandet. Denne periode omhandler henvendelse til enkeltpersoner og følelser.

”Det lader til at være til at være sammenfaldende med en generel holdningsændring. At være individualistisk, realisere sig selv og komme til udtryk er blevet vor tids mest fremherskende fænomener.

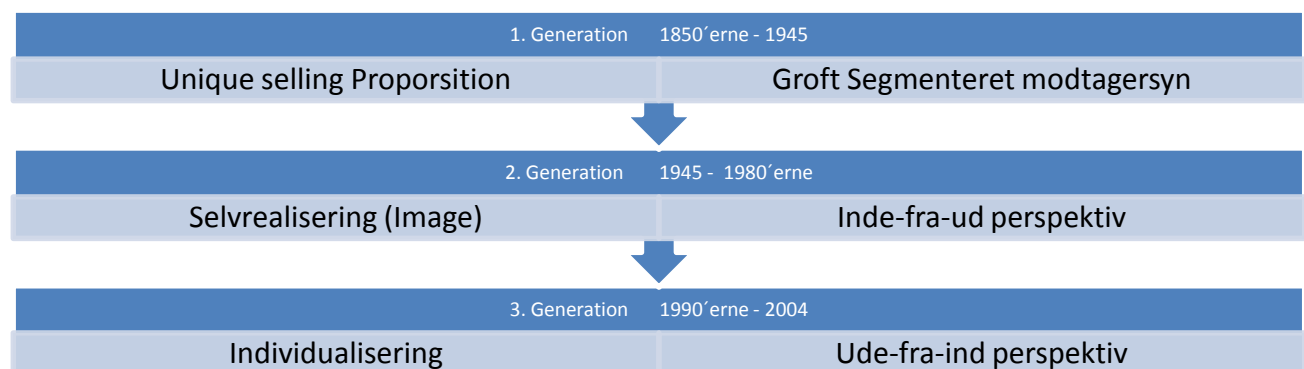
Det forudsætter en helt anden tankegang end den traditionelle FMCG-holdning med, at hvis man gentager noget meningsløst bavl tilstrækkeligt mange gange, vil et væsentligt antal mennesker tro på det.” (Olins 2003: 73)

Denne periode og dens nye tendenser er i og for sig stadig gældende. Der sker dog et markant skifte i starten af 2004, hvor Facebook og andre sociale medier ser dagens lys. De ændrer hele mediebilledet, måden forbrugere interagerer på, informationsstrømninger og generelt hele ens hverdag. Denne periode vil blive beskrevet senere i specialet i et separat afsnit, da det er i denne kontekst at Danske Bank forsøger at iscenesætte deres kommunikation.

1.2.4 Sammenfattende kommentarer

Dette afsnit havde til hensigt at tegne et billede af, den situation som branding var udsprunget af. Brandingbegrebet har gennemgået en markant udvikling, fra at være et unique selling proposition til at være en individuel følelse. Det er klart at branding ikke er en entydig størrelse, som ikke blot lader sig beskrive som et enestående fænomen – branding er en meget mere kompleks størrelse at arbejde med. Kritikere af branding kan hævde, at alt er branding og branding dermed har devalueret sig selv igennem tiden. I og med at branding har forsøgt at tilpasse sig sin forbruger, fastholder begrebet stadig en vis legitimitet – dog kan man med rette hævde at forbrugeren og markedsføring først nu er ved at nå samme udviklingsstadium. Hvert udviklingstrin har ført virksomheden og forbrugeren tættere på hinanden, hvor næste skridt måske bliver, at forbrugeren er placeret direkte i virksomheden.

Et brand er ikke blot det ene eller det andet, men indeholder elementer fra flere forskellige brandmæssige kategorier. Det er en yderst sjældenhed at man finder et 'rent' brand som eksempelvis udelukkende bliver styret af forbrugeren eller vice versa. Mærsk koncernen er måske det tætteste vi i Danmark kommer på et rent corporate brand, der i den grad ligger vægt på egne værdier.⁷ Figuren herunder viser de hovedtræk som har været gældende i de forskellige perioder.



⁷ <http://www.maersk.com/Pages/default.aspx>

Ved at se på de historiske udviklingsmarkører kan man samtidig danne sig et billede af, hvordan virksomheder tidligere har søgt at tilpasse deres brand til ændrede forbrugsmønstre og markedsforhold. Specialets hovedproblemformulering bliver med andre ord understøttet af den historiske kontekst som afsnittet fremviser. Netop udviklingen inden for forbrugeren, medielandskabet og generelle ændringer i samfundet har medført at kommunikation som metode og erhverv har været nødsaget til at genopfinde sig selv løbende, og afsnittet viser også med al tydelighed at hastigheden hvormed udviklingen sker øges konstant.

1.4 Hvorfor branding?

Branding er overalt. Virksomheder har ansatte som udelukkende arbejder for at skabe et stærkt brand, men hvorfor er det egentlig en så essentiel del af en virksomheds selvforståelse? Dette afsnit vil søge at besvare dette spørgsmål, samtidig med at fokus bliver fastholdt på den generelle udvikling i brandbegrebet, da det er klart, at udviklingen har medført ændringer i den måde virksomheder skal tænke sit brand på. Man kan se på brandingaspektet ud fra to forskellige vinkler – henholdsvis virksomhedens- og forbrugers synsvinkel.

1.4.1 Hvorfor er branding en fordel for forbrugeren?

Fordelene ved branding differentierer sig alt efter hvilken kategori brandet tilhører. Mængden af overvejelse og indvirkning på forbrugers dagligdag er en vigtig faktor i forhold til, hvordan man som forbruger tænker på et brand. Et stærkt brand har den evne at minimere den mulige risiko, der ligger i forskellige købsbeslutninger – Det er samtidig derfor det er interessant at se på Danske Banks kommunikation igennem finanskrisen, da det er utroligt vigtigt for forbrugeren at have tillid til en så vigtig del af sin hverdag.

”Brands reduce perceived risk, and exist as soon as there is perceived risk. Once the risk perceived by the buyer disappears, the brand no longer has any benefit. It is only a name on a product, and it ceases to be a choice cue, a guide or a source of added value.” (Kapferer 2008: 20)

Det Kapferer hævder er, at et brand udelukkende eksisterer pga. der eksisterer faldgruber ved ethvert køb. Det er et meget snævert syn at placere brandings betydning for forbrugeren udelukkende i en kasse, hvor et stærkt brand skal sikre kvalitet. Der findes utallige eksempler, hvor det ikke er de kvalitetsmæssige fordele og risikominimeringen som er forbrugers førsteprioritet når det handler om at vælge et brand frem for et andet. Den holdning Kapferer har i forhold til forbrugers umiddelbare fordele ved branding,

er ikke i trit med udviklingen. Jf. afsnittet 1.2 er tankegangen om risikominimering tæt sammenkoblet med den første periode, hvor branding omhandlede produkters unique selling proposition. Ved at købe et bestemt produkt, sikrer man sig en ensartethed, og man ved som forbruger, hvad man kan forvente. Det er klart, at det er en brandmæssig fordel for forbrugeren, at de produkter man benytter sig af har et kvalitetsstempel fra virksomhedens side. Men som det indledningsvist blev nævnt, differentierer fordelene sig alt efter, hvilket marked virksomheden opererer i.

Det er vigtigt at forstå at et brand er et symbol. Hvad enten det er et symbol på kvalitet, sikkerhed, komfort eller mere diffuse begreber som frihed, er et brand stadig et symbol som forbrugeren skal forholde sig til. Det er velkendt at symboler har en stor magt i forhold til menneskers selvforståelse – de kan samle og dele befolkningsgrupper. Det danske flag er et symbol, hagekorset er et symbol, Kongehuset er et symbol fordi der er tillagt værdimæssige konnotationer til symbolet. Netop disse konnotationer er essentielle i forbrugers brandforståelse, og giver branding en højere værdi end blot ensartethed og kvalitetssikring. Et brands immaterielle egenskaber bliver forankret i forbrugers bevidsthed i 1950'erne, jf. afsnit 1.2.2.

”De klassiske mærkvarer, såsom Coca-Cola, Marlboro og Levi's cowboybukser blev annonceret som værende en del af den amerikanske livsstil, der skulle afspejle en bekendelse til de amerikanske værdier og holdninger. Man knyttede altså ikke længere alene kvaliteten ved et produkt til dets funktionalitet, men tilskrev det ligeledes – og i fortsat stigende grad – en række immaterielle egenskaber.” (Paustian 2003: 10)

Fordelene for forbrugeren er med andre ord, at de kan tilegne sig de værdier et brand har til sig selv. Ved at bruge et bestemt tøjmærke eller køre i en bestemt bil, kan forbrugeren iscenesætte sin egen identitet, hvilket er et vigtigt parameter i brandforståelsen. Ved at benytte brands som et konstruerende element i forbindelse med ens identitetsskabelse, bliver brandede produkter vigtige i forhold til ens hverdag. Et brand giver forbrugeren flere fordele. Kapferer lister dem op som vist i figuren. (Kapferer 2008: 22)

Function	Consumer benefit
Identification	To be clearly seen, to quickly identify the sought-after products, to structure the shelf perception
Practicality	To allow savings of time and energy through identical repurchasing and loyalty
Guarantee	To be sure of finding the same quality no matter where or when you buy the product or service

Optimisation	To be sure of buying the best product in its category, the best performer for a particular purpose
Badge	To have confirmation of your self-image or the image that you present to others
Continuity	Satisfaction created by relationship of familiarity and intimacy with the brand that you have been consuming for years
Hedonistic	Enchantment linked to the attractiveness of the brand, to its logo, to its communication and its experiential rewards
Ethical	Satisfaction linked to the responsible behaviour of the brand in its relationship with society (ecology, employment, citizenship, advertising which doesn't shock)

Alle disse fordele er med til at gøre branding fordelagtig for forbrugeren, men vi er i en periode hvor der igen er ved at ske et skifte i måden hvorpå branding skal forstås – en tid hvor forbrugerne er ved at overtage de forskellige brands. Den sociale medierevolution har ændret forbrugers billede af branding, og måden hvorpå brands benyttes og tænkes. Dette har samtidig en indflydelse på de fordele et brand har for forbrugeren. Alle ovenstående fordele peger direkte tilbage til forbrugeren, men vi lever i en periode, hvor det ikke er nok at tage et brands værdier for givet. Forbrugeren vil have medindflydelse og de communities som dukker op, henvender sig til et socialt element som ikke er set før, hvilket bevirker at brandbegrebet igen må redefinere sig selv, så forbrugeren kan se nye fordele ved branding. Dette vil blive uddybet i afsnit 2 *‘hvordan brander man i en peer-2-peer verden’*.

1.4.2 Hvorfor er branding en fordel for virksomheden?

Virksomheder kan drage adskillige fordele ved at være et stærkt brand på markedet. Denne del af specialet vil se på hvilke. Fordelene kan groft inddeles i tre kategorier – loyalitet, højnede priser og investorfordele. Alle tre elementer som giver virksomheden fordele i forhold til dens ageren på markedet. Dette speciale bevæger sig i det markedsføringsfelt, der har at gøre med virksomhedernes kommunikation i forhold til forbrugeren (B2C kommunikation). Det medfører, at den måde branding forstås i denne kontekst retter sig imod at optimere et salg igennem branding. Den tidligere vicepræsident i Coca-Cola beverage company Sergio Zyman har meget klart udtrykt fordelene ved at skabe et loyalt kundesegment. Nedenstående citat viser en klar italesættelse af alle tre førnævnte kategorier.

"We owe our success to the fact that we've never forgotten the aim of Coca-Cola: to get the largest number of people to drink the largest possible quantity of Coke at the highest possible price, so that the company will make even more money". (Kapferer 2001: 112)

De **loyalitetsmæssige fordele** bundet i forbrugerens tilbagevenden til en virksomheds produkter eller services. En loyal forbruger står ofte for en stor procentdel af virksomhedens salg, og samtidig er en stor loyal kundegruppe en medvirkende faktor til, at virksomheden kan undgå store udsving i forbindelse med kriser på markedet. Loyale forbrugere bliver vigtigere i takt med udviklingen af brandbegrebet, som beskrevet i afsnit 1.2, og virksomhedens ry eller image er en faktor som skal der skal tages stor højde for. En virksomheds ry og en virksomheds loyale kundekreds er en medvirkende faktor i forhold til brand extensions. Brand extension er når virksomheden udvider sine produkter eller services til at indbefatte andre markeder. Der findes utallige eksempler på brand extensions – Virgin gruppen er på markeder som transport, musik, butikcentre osv., Apple er på markeder som Computere, musik, mobiltelefoner osv.. Argumentet er, at forbrugere som allerede er venligt stemte over for en virksomhed i højere grad er tilbøjelige til at benytte sig af virksomhedens andre tilbud. Grunden til at loyale forbrugere i højere grad tager en brand extension til sig er, at et brand som tidligere nævnt i højere grad er blevet et holistisk begreb, der indbefatter alle dele af virksomheden. Et brand spin-off⁸ tager med andre ord værdierne fra det første brand med sig videre. Brand extensions er vigtige for, at en virksomhed kan udvikle sit brand, og dermed bibeholde og tilmed øge sin brandværdi på markedet.

"[...] consumers' reactions to brand extensions are reflections of the past. They rest on prior learnt associations. They are also short-term oriented. Management of brand extensions is based on a long-term vision. Prior to any extension, one question must be asked: what do we want the brand to look like in the future?" (Kapferer 2008:336)

En virksomheds grundlæggende fordel ved loyale kunder er, at de er en essentiel del af brandets overlevelse. Loyalitetsbegrebet spiller samtidig en anden vigtig rolle i og med, at web 2.0 elementer bliver en vigtig del af brandarbejdet. Det vil blive uddybet i afsnittet omkring, hvordan man brander i en peer-2-peer verden.

Succesfuld branding medfører at en virksomhed har muligheden for at tage en **højere pris** for sine produkter eller services. Grunden til, at virksomheder kan øge avancen i forhold til deres produkter er, at virksomheden har tillagt sine produkter en såkaldt merværdi – forbrugeren betaler med andre ord for

⁸ Et brand spin-off dækker over de nye markeder hvorpå brandet skal agere. Eksempelvis er Apples Iphone et spin-off af Apples brand på computermarkedet.

noget, som udelukkende eksisterer igennem kommunikation. De bedste produkter er ikke nødvendigvis også de dyreste, de dyreste er som regel de bedst brandede. Dette paradoks er til virksomhedens fordel, da det muliggør at konkurrere på kommunikation frem for mere håndfaste brugsundersøgelser.

"It is often held to be a paradox that the number one brands are not the best products. Was the original IBM PC the best PC available at the time? No. Is pentium the best chip? Who knows? Are Dell computers the best computers? (Kapferer 2008: 57)

Prisbestemmelsen af et produkt afhænger ikke af produktets ydeevne, smag, lugt osv. men i højere grad af, om virksomheden formår at skabe en immateriel merværdi som kan tillægges produktet. Virksomheder udnytter samtidig forbrugerens trang til at minimere diverse risici, ved at opkræve flere penge for et velkendt produkt – hvis forbrugeren er villig til at betale mere for et velkendt brand, er det virksomhedens pligt at fastlægge den højest mulige pris for produktet, jf. Sergio Zyman.

Investorfordelene kan sammenlignes med en af de samme fordele som forbrugeren – en investor er også en slags forbruger af brandet. De ønsker at minimere flest mulige risici, i forbindelse med investeringer i en virksomhed. Et nyt tiltag hvor man kan se at en virksomheds brand har stor indflydelse på det økonomiske, er i forhold til en ny paragraf i tinglysningsloven som blev vedtaget i 2005, og derefter sat effektivt i virkning pr. 1. januar 2006. Den gør det klart at det nu er muligt at tage pant i sin virksomheds goodwill.

" § 47 c. Indehaveren af en erhvervsvirksomhed kan ved anvendelse af skadesløsbrev underpantesætte, hvad virksomheden ejer og fremtidig erhverver [...].Stk. 3. Virksomhedspant kan omfatte: goodwill, domænenavne og rettigheder i henhold til patentloven, varemærkeloven, designloven, brugsmodelloven, mønsterloven, ophavsretsloven og lov om beskyttelse af halvlederprodukters udformning"⁹

Som det fremstår af paragraffen kan man nu tage pant i sin virksomhed, baseret på virksomhedens goodwill eller troværdighed. Dette luftige begreb troværdighed, bliver her sat på lige fod med domænenavne og andre håndgribelige begreber. En virksomheds troværdighed og et stærkt brand er af samme grund dermed ikke kun henvendt til en slutbruger, men kan samtidig benyttes i forbindelse med håndteringen af investorer.

Et stærkt brand på markedet, giver virksomheder et stort forspring og et større spillerum. Virksomhedens fordel ved branding, kan koges ned til, at brandet i det store hele repræsenterer en værdifuld merværdi, som kan påvirke forbrugerens købeadfærd, styrke virksomhedens position på markedet, samt forbedre virksomhedens vækstmuligheder.

⁹ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=98559> (16/11 2010)

1.5 Sammenfattende kommentarer til afsnit 1

Dette afsnit har haft til hensigt at svare på underproblemstillingen *hvordan har udviklingen af brandbegrebet fundet sted*. Igennem et historisk blik på branding, har det været muligt at identificere forskellige markører som alle har været med til at præge brandingudviklingen. Den vigtigste iagttagelse i forbindelse med udviklingen af brandbegrebet, er forbrugerens øgede indflydelse i forhold til virksomhedens brand. Den tidligere godtroende forbruger, er blevet erstattet med en kritisk indflydelsessøgende forbruger, hvilket bevirker, at diverse virksomheder er nødsaget til at redefinere deres brand, så det matcher den ændrede forbruger. Branding og generel markedsføring var i begyndelsen et groft segmenteret felt, hvor forbrugstyper blev inddelt efter socioøkonomiske forhold, og hvor virksomhederne var af den opfattelse, at de kunne styre forbrugeren igennem massiv kommunikation. Den massive mængde kommunikation, samt tanken om ydrestyrede forbrugere var dominerende i størstedelen af det 20. århundrede, forskellen er, at man i perioden går fra at have fokus på produkternes unique selling proposition henimod et imageperspektiv, hvor man som forbruger kan iscenesætte sin egen identitet igennem brands. Det helt store skifte sker i forbindelse med, at forbrugerens unikke identitet, bliver en målgruppe i sig selv, og virksomhederne inddrager den personlige oplevelse i brandet – det er med andre ord, i højere grad op til forbrugeren at tillægge produktet en imaginær merværdi.

Ligesom alt andet i denne verden fortsætter udviklingen. Som afsnit 1 har beskrevet, er forbrugeren blevet en væsentlig magtfaktor i forbindelse med brandarbejdet – ingen forbruger, intet brand. Denne opfattelse differentierer sig fra den tidlige brand periode, hvor man blot så på forbrugeren som netop en forbruger. Spørgsmålet er, hvordan virksomhederne skal agere i forhold til det marked, som eksisterer i dag. Det vil efterfølgende afsnit søge at besvare.

“Does this mean that we should abandon the models which have formed the basis of marketing for the last half-century? Should we give up mass advertising altogether? Or should we concentrate our efforts on loyalty-based marketing, relying on data mining and the customer relationship? Should we concentrate all our attention and efforts on the internet alone?” (Kapferer 2001: 134)

Citatet fra Kapferer er et retorisk spørgsmål, hvis klare svar selvfølgelig er nej. Som det er blevet nævnt tidligere vil de forskellige udviklingstrin i branding være til stede i fremtiden, de skal blot implementeres i en anden kontekst. Den anden kontekst som virksomhederne skal være opmærksomme på, har forskellige navne, men den mest gængse og mest sigende er peer-2-peer og følgende afsnit vil placere brandbegrebet på dette nye trin i udviklingen.

2.1 Branding i et netværksbaseret samfund

Foregående afsnit besvarede, hvordan brandudviklingen har fundet sted i perioden fra midten af det 19. århundrede frem til ca. 2004. Dette afsnit bevæger sig i den kontekst vi befinder os i i dag. Peer-2-peer begrebet dækker over socialiseringen af internettet, de sociale forhold der gør sig gældende uden for internettet og markedsføringens svar på dette.

Ved at behandle peer-2-peer begrebet i et separat afsnit, er det muligt at bevæge sig mere i dybden, og skitsere, hvorfor fænomenet er en essentiel faktor at forstå, hvis man som virksomhed vælger at benytte sig af branding i forbindelse med ens forretningsmæssige strategier. Afsnittet vil først beskæftige sig med rammerne omkring denne tidsperiode – hvilke faktorer har medvirket til skiftet. Dernæst vil afsnittet behandle markedsføringsaspektet i denne periode, for på den måde at skabe klarhed omkring virksomhedernes ageren i denne nye kontekst.

2.2 Definition af peer-2-peer begrebet (2004 -)

Peer-2-peer (p2p) begrebet er i sin grundform, tanken omkring deling af elementer forskellige grupper imellem. Det kan synes underligt og misvisende, at foregående afsnit beskrev en udvikling hen imod en mere individualiseret brandtilgang, for så at beskæftige sig med en masse igen. Faktum er, at den markedsføringskontekst som eksisterer i dag, er nødsaget til at tage højde for et kollektivt holdningsapparat, da hele socialiseringsprocessen af internettet, netop eksisterer på grundlag af folks interesse til at bevæge sig i grupper og diverse communities. P2p handler med andre ord om, hvordan man går fra konsument til community.

”Today we are starting to see a much broader view of the world than the viral one. Both real and virtual viruses spread from person to person, but we are discovering that there are larger and more important factors that influence the entire marketplace, in the same way that a flock of birds deftly and instinctively flies around a tree. Instead of just creating a buzz where individuals say “psst” to each other, we have the power to tap into the behavior of the entire community”. (Brymer 2009: 14)

Hvor forrige periode af brandudviklingen søgte at skabe en individualiseret brandoplevelse, er udfordringen nu i højere grad, hvordan den individuelle oplevelse kan omdannes til en kollektiv handling. Den individuelle oplevelse af et brand er af samme grund ikke negligeret, men er i stedet for at være slut målet nu blot et led i ligningen omkring virksomheders brandarbejde. En interessant betragtning i forbindelse med arbejdet med p2p begrebet, er teoretikernes brug af argumentation hentet fra dyreverdenen. Pavlovs

ydrestyrede hunde er i denne periode erstattet med dyr, der lever i flok og udviser tegn på et instinktivt fælles handlingsmønster. Ovenstående citat sammenligner forbrugeren med en flok fugle, andre steder er forbrugeren myrer og forbrugeren sammenlignes også med en stime fisk. Der hvor sammenligningerne dyr og forbruger imellem divergerer fra Pavlovs forsøg i 1927, er i forståelsen af, at man ikke blot kan sammenligne pærer og æbler – forestået således, at man ikke kan drage direkte paralleller, men derimod kan betragtningerne bruges til at skabe ideer samt gøre begrebet mere forståeligt. Sammenligningerne med dyreverden er brugbare, da den kollektive intelligens er en essentiel del af p2p. Community tankegangen er accelererende, og hele web 2.0 og den igangværende proces med at definere web 3.0 bevæger sig da også i et spændingsfelt omkring communitybaseret markedsføring. Et community er et samlingssted, hvor man kan ytre sin mening, dele sin viden omkring diverse emner, give råd, søge råd osv.. Groft skitseret et forum hvor individet bliver en del af en større gruppe. Chuck Brymer definerer denne nuværende periode som en tid, hvor vi befinder os i omtalens verden og ikke autoritetens verden. P2p underbygger denne påstand, og den magt andre forbrugeres omtale har, kan og skal ikke undervurderes. P2p er afhængig af mange faktorer, men den mest indflydelsesrige faktor må siges at være socialiseringen af internettet. Denne socialiseringsproces har fået navnet web 2.0. Web 3.0 er i støbeskeen, og man kan allerede nu begynde at definere hvad det nye bliver, men i forhold til dette speciale er de paradigmer web 3.0 arbejder med ikke væsentlige.

Der eksisterer mange definitioner på hvad web 2.0 dækker over, men grundlæggende er begrebet, som navnet antyder, anden generation af internettet. Det adskiller sig fra det tidligere online univers ved at være langt mere brugerorienteret. Hele essensen af web 2.0 er at eliminere de statiske hjemmesider, hvor brugerne udelukkende er forbrugere i forhold til et givent indhold. Web 2.0 hjemmesider skal rumme elementer af interaktion. Interaktionen kan variere i forhold til hjemmesidens intentioner, men i mange tilfælde er det brugerkommentarer, som er tilgængelige. Det ser man især i forhold til nyhedshjemmesider, hvor brugerne kan give deres mening til kende i forhold til et givent emne. Web 2.0 hjemmesider ønsker at skabe et socialt netværk, hvor brugerne blive kendte elementer i online universet. Nogle formår "kun" at blive kendte i deres eget netværk af venner, mens andre bliver verdenskendte bloggere, som får status af at være populære meningsdannere i samfundet. Web 2.0 fjerner brugerens udviklingsrestriktioner og skaber muligheden for at skabe sig selv. Netop interaktionselementet er den del, som gør at man kan markedsføre på et helt andet niveau end på de tidligere informationsstadier. De virtuelle fællesskaber hævdes af nogle som værende internettets grundidé, og internettet ville ikke eksistere hvis muligheden for indflydelse og interaktion ikke var til stede. Det er selvsagt ikke problemløst at give internettet fri på denne måde. Sociologen med ekspertise i informationssamfund Manuel Castells fremhæver nogle af

kritikpunkterne i sin bog "Internet galaksen". Frygten var/er at borgernes virkelighed fjernede sig fra samfundet og bevægede sig nærmere en isoleret virtuel virkelighed.

"Internettet er således blevet anklaget for gradvist at friste folk til at udleve deres fantasier on-line, og derved flygte fra den virkelige verden i en kultur, der mere og mere domineres af virtuel virkelighed eller *virtuel reality*" (Castells 2003: 113)

I og med Castells kritikpunkter dateres tilbage til 2001, er tankerne bag web 2.0 ikke defineret i hans synspunkter, men han havde meget fokus på socialiseringsprocesserne i forhold til internettet, og det er disse processer som meget af web 2.0 tankegangen bygger på, og som nævnt i ovenstående er Manuel Castells en af de personer som så et internet der byggede på sociale relationer og generel networking. Koblingen imellem web 2.0 og viral marketing findes i de kanaler og hjemmesider som har blomstret op inden for den seneste årrække. En interessant hjemmeside ved navn alexa.com har siden 1996 overvåget trafikken på internettet, for på den måde at skabe en liste over de mest besøgte hjemmesider i verden. Set ud fra et marketingssynspunkt, og især et viralt synspunkt er det væsentligt at nævne top 10.

1. Google
2. Facebook
3. Youtube
4. Yahoo
5. Live
6. Baidu
7. Wikipedia
8. Blogger
9. MSN
10. Tencent¹⁰

Alle disse hjemmesider er gennemførte web 2.0 orienterede. Der må af samme grund åbne sig et kæmpe potentiale i forhold til at engagere forbrugeren aktivt i brandet. Der er uanede muligheder for at skabe noget som kan få lov til at leve frit i online universet, hvis man tilrettelægger det hele nøjagtigt og får de personer som man ønsker at ramme til ved egen fri vilje at dele det med sit netværk. Denne proces kaldes seeding og omhandler, hvordan man ved at ramme de rigtige mennesker og de rigtige communities kan øge omtaleværdien eksplosivt. Da dette speciale har branding som sin hovedessens, og fremtidssikringen af

¹⁰ <http://www.alexa.com/> 9.5.11

et stærkt brand i forhold til ændrede markedsvilkår, er det vigtigt at have for øje, hvordan al denne socialisering kan benyttes til virksomhedens fordel – set med brandmæssige briller.

”What does the growth of a digital society ultimately mean for your brand? The short answer is that we are already in a new world that has moved from targeting herds to influencing groups. This is a world where connecting with the right few people can send millions more flocking to you. And a world where, more than ever, the integrity and engagement of your brand means as much as the ways you promote it”. (Brymer 2009: 33)

Det der her gøres klart, er forholdet imellem promovering og influering. Det er interessant at bemærke at italesættelsen af inddragelsen af forbrugeren bliver mere og mere markant - og det er samtidig her at p2p begrebet finder sin definition. Hovedessensen er, at virksomheder igennem den rette influeringsproces, kan ramme de rigtige grupper, som derefter engagerer sig direkte i brandet. Det er vigtigt at fastholde, at dette engagement ikke behøver at være større end som så. P2p begrebet er ikke nødvendigvis en identitetsskabende tilgang til branding – det væsentlige er, at brandet formår at skabe et sammenhold, som man indledningsvis selv ønsker at deltage i og ikke mindst ønsker at andre skal deltage i. Branding som en identitetsopbygger er med andre ord ikke den primære katalysator for forbrugeren, det er derimod en mere direkte deltagelse i brandet. Man kan forklare denne udvikling med at personificere web 2.0 begrebet. Forbrugeren tænker ikke individuelt længere, men fastholder sin egen identitet baseret på en gruppeidentitet. Det socialkonstruktivistiske paradigme omkring identitetsskabelse, stemmer overens med forbrugers frivillige deltagelse i diverse communities, hvor grænsen mellem det private og offentlige rum er hårfin. Det frivillige aspekt i at udbasunere sine oplevelser, øger troværdigheden og legitimiteten i forbrugers udsagn, af den simple årsag at grænsen mellem hvornår det er forbrugeren der taler, og hvornår det er personen bag der taler ikke længere er til stede. Hvordan inddragelsen kan tage sig ud, og hvordan man mere specifikt kan benytte branding i denne p2p verden, vil næste afsnit have som omdrejningspunkt.

2.3 Markedsføring i en p2p verden

Som ovenstående afsnit klargjorde er forbrugeren nu en endnu vigtigere del af brandet end tidligere, men ligningen forbruger – omtale – brand mangler stadig at blive gjort skarpere, det vil dette afsnit forholde sig til igennem eksempler fra virksomheder som bevidst har arbejdet med de fordele som befinder sig i p2p verdenen. Markedsføring er en videnskab som kan opstilles i grafer, måles og analyseres på og i de tidlige perioder, hvor virksomhedens reklamekampagner blev fremsat til en autoritær troende forbrugerskare, var

det i højere grad muligt for virksomhederne at manøvrere på markedet ud fra klassiske kommunikationsstrategier omkring afsender og modtagerforhold. Men tiden har ændret sig – og selvom det stadig er en væsentlig faktor at have den overordnede virksomhed som afsender i forhold til opbygning af brand identitet og sikring af markedsandele, er dét der åbner brandet op, og iscenesætter brandet på markedet forbrugeren. (Brymer 2009: 45) Forbrugeren som afsender af brandet har aldrig været vigtigere at forholde sig til end nu, da forbrugers mening i højere grad er medbestemmende i forhold til om brandet kan sikre sin legitimitet - og dermed overlevelse fremadrettet. Den førnævnte ligning – forbruger, omtale, brand – mangler katalysatoren. Forstået således at virksomheden skal influere forbrugeren, så forbrugeren skaber omtalen og dermed en buzz omkring brandet.

Som eksempel på en virksomhed der har implementeret tankegangene bag p2p i deres markedsføringsstrategi kan nævnes Volkswagen. De havde et problem med at brandet ikke stemte overens med forbrugers opfattelse af Volkswagen. Folkets bil var ikke længere en selvfølgelighed, og virksomheden blev mere og mere distanceret fra sin forbruger. Hvad Volkswagen gjorde for at ændre dette billede, giver et klarere billede af, hvordan branding kan tage sig ud i denne p2p kontekst – samtidig er der mange sammenligningspunkter i forhold til den dybdegående analyse af Danske Banks kommunikationsmæssige ageren.

”DDB¹¹ faced a challenge with today’s Volkswagen: how to reestablish its image in Germany as “the people’s car”, in a world that now had many entry-level vehicles – and in a world where Volkswagen itself had expanded to make everything from sports cars to luxury sedans.” (Brymer 2009: 80)

Hvad Volkswagen grundlæggende gjorde var at skabe et univers som forbrugeren kunne deltage i. Kampagnen var bygget op omkring personen Horst Schlämmer, et stærkt karikeret bud på en stereotypisk tysker. Horst Schlämmers problem bestod i, at han ikke kunne finde en kæreste, som må siges at være noget de fleste på et eller andet tidspunkt har måttet forholde sig til. Omtaleværdien har ved at tage udgangspunkt i en klassisk problemstilling øget sine chancer for at skabe en buzz omkring kampagnen. Næste skridt er at skabe et forum, hvor viraliteten kan blomstre. de mest væsentlige elementer Volkswagen etablerede var: blogs hvor forbrugerne kunne komme med gode råd til Horst omkring hans videre færd, gøre Horst til en person man kunne interagere med og der blev oprettet podcast. Derudover tog Tysklands uafhængige medier historien til sig, og på den måde øgede omtaleværdien markant. Bloggen blev den anden mest læste i Tyskland og podcasten den mest aflyttede. (Brymer 2009: 81) Det Volkswagen gjorde var at starte et community, hvor de som virksomhed stod anonymt i baggrunden. Volkswagens blev

¹¹ Amerikansk reklamebureau med afdelinger i hele verden <http://www.ddb.com/>

først en del af det community der blev startet omkring Horst Schlämmer, da forbrugerne var en så fasttømret del, at deres medvirken ikke fjernede fokus fra den gode historie. Der er mange interessante iagttagelser i forbindelse med denne case, ikke mindst hvordan Volkswagen lader deres pay-off og brand stå som virksomhedens bærende kraft. Det er både meget modigt og klogt at iscenesætte følelsen ved en Volkswagen, frem for at placere fokus på bilens mekaniske side. Ved at gøre dette formår Volkswagen at sikre deres brand som folkets bil, samtidig med at de lancerer brandet til en generation som ikke har bilens historiske kontekst in mente. Casen er samtidig et billede på, hvor meget det betyder at have et etableret brand på markedet. De fordele som Volkswagen kan drage ud fra en kampagne som denne, er stærkt afhængige af det arbejde som har fundet sted i årevis. Pointen er ikke at virksomheder udelukkende skal brande i forhold til p2p begrebet, men i højere grad se på begrebet som en mulighed for at finjustere, redefinere eller sikre sin markedsposition – Selve det indledende brandarbejde er placeret på andre niveauer. Volkswagen var folkets bil for den generation som voksede op i tiden før 1980'erne, men for at brandet skulle give mening fremadrettet, var det nødsaget til at henvende sig til forbrugeren på forbrugers betingelser. En interessant måde at anskue udviklingen på, er ved at benytte sig af klassiske kommunikationsmodeller, og iscenesætte dem i en nutidig kontekst. AIDA modellen er en af de ældste og mest velkendte kommunikationsmodeller inden for markedsføring. Modellen omhandler groft sagt et salgs hierarkiske opbygning i forhold til køberen – de trin en forbruger går igennem inden salget er en realitet. I sig selv er modellen ikke interessant set med dette speciales fokus, der hvor afsnittet har sin berettigelse er i forhold til udviklingen af forbrugersynet. De foregående afsnit har alle beskrevet en udvikling, hvor forbrugers kritiske tilgang til markedsføring bliver forstærket. AIDA modellens hierarkiske opbygning taler imod dette, men dermed ikke sagt at den har overlevet sig selv. Dens strenge hierarkiske opbygning skal blot integrere sig med nutidens medier og forbrugsmønstre.

"It (AIDA modellen) implies that the process is mechanical, without any conscious thought on the part of the individual who adopts the product. There is also the view that the model implies something being done to consumers [...] rather than something that is done for them." (Blythe 2008: 284).

Aida modellens hierarkiske opbygning kan stadig identificeres i en proces som denne, hvilket er interessant i og med at de kommunikationsmæssige grundregler ikke er ændret, de har blot fået en mere kompleks kontekst at arbejde i. Den indledende opmærksomhed bliver skabt af Horst Schlämmer, Den opmærksomhed bliver fastholdt i et univers som omhandler hans figur og hans problemer, hvor forbrugeren kan spille en aktiv rolle. Længslen består af Volkswagens aktive indtræden i kampagnen, der muliggør en mere direkte reklamering for Volkswagens produkter, hvor selve kampagnen gerne skulle munde ud i flere solgte biler.

Markedsføring i en p2p verden handler om at ramme de rigtige få, samtidig med at man forstår sit eget brands placering på markedet. Markedsføring baseret på forbrugerens velvilje til at dele oplevelser, kan ikke stå alene eksempelvis på Facebook. Der er kommet en tendens til at alle virksomheder føler de skal have deres egen facebook side, hvor forbrugeren kan få information tilsendt fra virksomheden, eller måske endda vinde nogle præmier. Denne tilgang til markedsføring har ingen effekt, hvis de grundlæggende præmisser omkring communitybaseret markedsføring ikke tilstrækkeligt er iscenesat.

"Therefore, before you think about creating branded content or marketing on Facebook, I want you to first start think about a much larger objective: creating a community around your brand". (Brymer 2009: 15)

Præmissen er med andre ord, at man som virksomhed er nødt til at anerkende sværhedsgraden i forhold til at influere en gruppe mennesker til at starte et buzz omkring brandet. Et eksempel på dårlig brug af communitybaseret markedsføring er Føtex' reklamer med Knolø – en perle i naturen. Der er mange lighedspunkter med førnævnte Volkswagen kampagne, men de differentierer sig fra hinanden på et meget centralt punkt. Føtex' kampagne var bygget op omkring det fiktive øsamfund Knolø. Selve kampagnen og tv-reklamerne fungerede, men formålet med, at knolø universet skulle sammenkobles med Facebook fulgte ikke en logisk tråd. Selve linket www.knolo.dk, sendte forbrugeren hen til en Facebookside. Føtex er ikke aktivt deltagende på siden længere, det stoppede den 21. juli 2010 – selve Facebook siden blev oprettet i starten af februar 2010, så levetiden for en kampagne af denne art var ikke særlig lang. Spørgsmålet er i denne forbindelse, hvorfor den korte levetid? Svaret er placeret i den divergerende brandforståelse – eller i højere grad føtex' manglende forståelse for eget brand. I tilfældet med Volkswagen var koblingen, almindelig tysker – folkets bil. Brandet var så at sige tydeligt, men den reelle afsender (Volkswagen) var i baggrunden. Føtex' brand var ikke stærkt nok til at bære en kampagne baseret på communities, da selve brandet ikke er skarpt nok defineret i sig selv. Ovenstående citat viser tydeligt, hvordan Føtex har glemt at se kampagnen i et større perspektiv. Det er ikke nok blot at få trafik på Facebook, der skal være en større sammenhængende mening med tingene.

Community tankegangen er den mest markante faktor at have for øje. Udviklingen som er blevet skildret i dette speciale, har søgt at identificere markører som har bevirket udviklingen. Det er klart at socialiseringen af internettet er den væsentligste faktor, da den har åbnet op for utallige markedsføringsmæssige muligheder. Tanken omkring communities adskiller sig fra den klassiske segment tankegang. Segment tankegangen har i mange år, stået for et statisk snapshot af virkeligheden. Den dynamik og den fleksibilitet som tegner sig i samfundet, kan ikke umiddelbart defineres ud fra klassiske segment analyser. Som eksempel kan nævnes Minervamodellen, hvor personer, groft skitseret, kunne placeres i båse alt efter

indkomst og hvilken avis de læste. Forbrugerens dynamiske natur og skiftende holdningsapparat, kommer først i spil når forbrugeren så at sige segmenterer sig selv i diverse communities.

" [...] a community is a living group, daily weaving new links through communication, exchange and participation. A community exists, lives, grows and has an identity. A segment is defined and measured: it agglomerates. The community expresses, and brings together". (Kapferer 2008: 150)

Netop segmenteringen og analysen af målgrupper giver markante fordele i markedsføringsprocessen. Brandet er blevet mere ukontrollerbart proportionelt med udviklingen, men det opvejes af de muligheder marketingafdelingerne har fået i forhold til at følge og måle direkte på målgruppedata.

Hvis man ser nærmere på de brands som har vist vejen i denne periode af brandudviklingen er det muligt at fastlægge bestemte markører som indrammer tendenserne. Virksomheder som Apple, Google og Nike har alle tre formået at skabe noget som har skabt værdi. Hvis man ser bort fra de teknologiske aspekter i henholdsvis Apple og google og fjerner de parametre at de er henholdsvis en af markedets bedste computere, markedets bedste søgemaskine og markedets måske bedste løbesko, åbner det op for en bredere tolkning af deres succes som kan sammenholdes med de teoretiske aspekter de forskellige udviklingstrin har klargjort. Det de tre virksomheder grundlæggende har gjort er at de netop har formået at skabe communities, hvor brandet arbejder af sig selv. Det skal forstås således at det ikke længere er den virksomhedskommunikation som bliver kommunikeret ud som er den primære faktor i forhold til brandets værdi over for forbrugeren, men derimod forbrugerens egen ageren i communitiet som er den primære faktor.

"[...] the role of marketing is changing from creating communications to creating *communities*. Our job is to continually reach out to our brand's most passionate advocates in these communities, who spread the word from peer to peer and multiply their efforts exponentially. Our reward will be motivating these communities, drawing the toward us, co-creating a future with them, and creating sustainable desire." (Brymer 2009: 190)

Det job som Chuck Brymer henviser til, er netop hvad bl.a. disse tre ovenstående virksomheder har formået at gøre til perfektion – intet mindre. Apple henvendte sig i starten til en smal skare af meget loyale og trofaste forbrugere. De har sidenhen vokset netop på baggrund af at deres brandextensions hele tiden har formået at ramme en tendens i tiden, og på den måde har gjort sig relevant fremadrettet. Som Chuck brymer også skriver, vil mange ikke kunne lide forandring – men man vil kunne lide irrelevans mindre. (Brymer 2009: 187) Det er netop en af essenserne i forhold til specialets grundlæggende

problemformulering; forandring er uundgåelig, men det er ændringer i virksomheden for så vidt ikke. Nike har en lidt anden indgangsvinkel, men er samtidig yderst relevant at tage frem i forbindelse med dette afsnit, da denne virksomhed i sit grundlæggende udtryk ikke har noget med elektronik og teknologi at gøre. Nike slår selvfølgelig på at de har udviklet de bedste sko, og denne udviklingsproces er yderst teknisk og de har opfundet adskillige gadgets som hjælper på dit løberepertoire, men det er ikke det som har ført Nike ind i peer-2-peer verdenen. Det er derimod deres evne til at gøre Nikebrandet til et oplevelsesbaseret communitybrand. Det oplevelsesmæssige er eksempelvis set i forhold til deres Nikestores, hvor man som kunde træder ind i brandet Nike og får en oplevelse af at være en del af noget større, hvis man benytter sig af deres brand. Samtidig er Nike verdenskendte for deres avertering. De har formået at benytte sig af tidens helt store sportsikoner, som skaber en klassisk selvrealisering, som man så første gang i 2. generation af brandbegrebet. Der hvor Nikes brand bevæger sig helt ind i peer-2-peer begrebet er i forbindelse med deres communityarbejde. De har skabt et community omkring brandet, som går udover deres primære funktion (sportstøj), men inddrager det samlede brand og den samlede avertering som brandet indeholder. I forbindelse med fodbold VM i 2006 lancerede Nike i samarbejde med google, et forum, hvor fodboldfans over hele kloden kunne diskutere fodboldrelaterede emner. Forummet kan ses i samme perspektiv som Volkswagens forum – forstået således at brandet lå skjult, men brandets styrke gjorde at Nike kunne drage fordele alligevel, ved at avertere direkte på hjemmesiden og skabe debattemner der havde Nike som omdrejningspunkt. Nikes CEO Marc Parker siger det meget tydeligt i forbindelse med lanceringen - "A strong relationship is created when someone joins a Nike community or invites Nike into their community." Which is the point of brand marketing, isn't it?"¹²

Google er vel nok det mest gennemførte communitybrand der eksisterer i dag. De har om nogen formået at gøre deres brand til en nærmest uundværlig del af den almene borgers hverdag. Selve brandet er sågar blevet et udsagnsord, og man taler nu om at google og ikke længere om at søge efter information. Men igen er det ikke så meget deres kernefunktion som har gjort udslaget i forhold til deres brand. Det er igen evnen til at skabe et community omkring kernefunktionen – som det også var tilfældet med de førnævnte andre virksomheder. De har et mail-system, en funktion der gør at man som bruger kan oprette sin egen startside (Igoogle), de har købt youtube og de har netop lanceret google+, som er en pendant til Facebook. Alle disse brandextensions har medført et øget engagement fra forbrugerens side, og man kan i dag næsten ikke forestille sig en verden uden google og alle dets funktioner.

¹² http://www.businessweek.com/magazine/content/06_30/b3994068.htm 06.07.11

Disse eksempler er med til at gøre peer-2-peer fænomenet konkret, og vil samtidig stå som eksempler der kan bruges til et perspektiveringsafsnit, hvor der bliver opstillet et scenarium omkring, hvordan Danske Bank kunne forsøge at ændre deres brand så det i højere grad matcher tidens tendenser.

Det p2p begrebet kan er med andre ord at forlænge et brands levetid samt gøre det relevant igen, som det var tilfældet med Volkswagen og de tre sidstnævnte eksempler. Næste afsnit vil analysere på Danske Bank og deres skiftende kommunikation og deres forsøg på at agere i et omskifteligt marked. Dette afsnit vil tage brug af alle de foregående aspekter i specialet, og gøre dem konkrete i forbindelse med analysen af Danske Bank.

3.1 Danske Bank i forandring

De foregående afsnit i dette speciale har skabt rammerne for en brandforståelse og udviklingen af samme. Specialets redegørende karakter, vil fremadrettet ændre sig til et analytisk niveau, hvor de foregående afsnits pointer bliver konkretiseret i forbindelse med analysen af Danske Bank. Dette afsnit vil tage udgangspunkt i specialets generelle kronologiske opbygning, ved at analysere Danske Banks brand før krisen, for derefter at se på de kommunikationsmæssige ændringer Banken lancerede. Jf. afsnit 1.2.2 er det nødvendigt at se nærmere på den del af branding, som går under betegnelsen corporate branding, da denne strategi er vigtig at forstå i forbindelse med arbejdet med Danske Banks brand. Når der i dette speciale refereres til krisen, tænkes der på den globale finanskrisen som startede i USA i 2007, og siden hen skabte usikkerhed på det globale finansielle marked.

Danske Banks synlige kommunikation og de markante ændringer som de har gennemført, gør dem til et interessant og yderst relevant casestudie.

3.2.1 Danske Bank som et corporate brand

Dette afsnit vil se på Danske Banks brandingstrategi i tiden før den finansielle krise. *"Gør det du er bedst til, det gør vi"* er synonymt med Danske Banks brand i tiden før den finansielle krise. Denne holdning til egne evner, stiller store krav til opfyldelsen af Bankens eget pay-off. Brandet står og falder med opfyldelsen af egne evner. Danske Bank er et corporate brand, og arbejdede i tiden før krisen, meget målrettet med at udforme bankens samlede identitet. Banksektoren som en generel institution, arbejder generelt set med et holistisk brandarbejde, hvor fokus ikke så meget bunder i prissammensætninger eller komplicerede rentefordele, men i højere grad i forhold til bankens værdier. Generelt set har corporate branding sit udgangspunkt i markedets udvikling hen imod en mere ensartet produktlinje. I de tidlige branding tider, hvor markedet ikke var overfyldt med ensartede produkter, gav det god mening at brande virksomhedens produkter. Men i og med markedet udvidede sig, både i takt med generel stigning i populationen og i takt med, at der kom flere købestærke forbrugere, blev det væsentligt at udvide strategien, så den ikke længere kun omhandlede produkter, men i højere grad omhandlede virksomhedens samlede identitet. Netop virksomhedens samlede substans er grundtanken bag corporate branding. I og med at markedet har foretaget en udvikling hen imod masseproduktion, tillægges markedsandele ikke den mest afgørende faktor i forhold til virksomhedens værdivækst. Forbrugerbehovene er blevet mere komplekse, og den massemedierede reklamekommunikation kan ikke længere opfylde samme krav som tidligere. Når man taler om Corporate branding, er det vigtigt at forstå at man opfatter konsumenten som værende yderstyret, hvilket betyder at disse kan styres gennem massiv markedsføring. Tankegangen er derfor, at

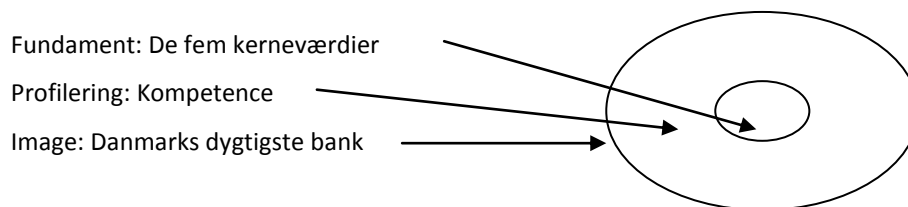
man kan styrke sit brand ved at gentage og profilere sine værdier til omverdenen. Derfor er det særligt vigtigt at virksomheden har styr på den interne organisation, da kommunikationen foregår indefra og ud. Betydningen af et budskab vil klart aftage, hvis forskellige afdelinger i en virksomhed ikke fremstår som en samlet enhed. Man kan argumentere for at en ledelse, der formår at få medarbejderne til at arbejde efter virksomhedens værdier, vil få mest ud af denne model. På den måde kan der opbygges en virksomhedskultur, der omhandler de samme værdier og derved udstråler de samme signaler til omverden, der i sidste ende styrker virksomhedens brand. Det centrale i denne strategi er, at konsumenten kan se sammenhængen mellem det kommunikerede budskab og de kernekompetencer virksomheden har. Endvidere er det vigtigt, at konsumenten kan se forskel på de enkelte virksomheder. Med andre ord, er det muligt med unikke kerneværdier, at skabe en stærk positionering i forhold til andre virksomheder på samme marked. Corporate branding er en udvikling af produkt branding, hvilket kan karakteriseres ved at tiltrække nye konsumenter ved at kommunikere dets fordele. Corporate branding går et skridt videre, og ser virksomheden som en sammenslutning af produkt, indre værdier og kultur. Får man koblet disse områder sammen, vil man ifølge denne model kunne skabe et stærkt brand.

”Uanset om det drejer sig om rene produktbrands, endorserede brands eller monolitiske brands, så handler branding 1.0-strategierne om at få brandet til at stå for det samme overalt. Det handler om at tage udgangspunkt i produktet eller virksomheden, dens særlige identitet, kultur og værdier. Branding-arbejdet tager fat om de dele af identiteten, som er unikke i forhold til konkurrenterne.” (Eiberg et al. 2008: 45)

Der er dog både fordele og ulemper ved at benytte denne form for branding model. Fortalerne hævder, at et stærkt brand er positivt både for medarbejdere og konsumenter. De antyder, at man ved at skabe en stærk kultur kan give de berørte parter et fast holdested i en verden, der i højere grad påvirkes af innovation og omskiftelighed. Dette kan umiddelbart skabe fordel på to områder. Først og fremmest vil man fra et ledelsessynspunkt have mulighed for at kontrollere sin organisation bedre. Der vil være mulighed for at afskedige de medarbejdere, der ikke arbejder med samme værdier som organisationen. Derudover vil en integration af medarbejderne og kerneværdierne samordne alle virksomhedens kommunikationsudtryk, og derved få den til at fremstå ens på tværs af alle medier og målgrupper. Eksempelvis vil en direktør og en leder optræde på samme måde og fremhæve de samme værdier uanset hvilken målgruppe der kommunikeres til. Kritikerne har en modsat rettet holdning og finder det mindst fordelagtigt, at sammenholde det moderne individ med en stærk virksomhedskultur. Ud fra Corporate branding strategien var det Danske Banks kultur og kerneværdier der var i centrum, hvilket blev præsenteret med sloganet *Gør det du er bedst til, det gør vi*. Overordnet bygger Danske Bank på fem

kerneverdier, henholdsvis ordentlig, engageret, tilgængelighed, kompetent og værdiskabende¹³. Af de indre værdier, er det værdien kompetence, der har den stærkeste betydning for banken. Det er derfor også denne værdi, de igennem sloganet vil kommunikere ud til konsumenten. Værdien kompetence viser sig også tydeligst i Danske Banks overordnende vision. Det er bankens kompetencer som skal sikre, visionen om at være nummer ét.

"Danske Bank-koncernens vision er "En platform – exceptionelle brands", og koncernens mission er "Den bedste lokale finansielle partner". Forretningsområderne i koncernen kan frit skabe egne visioner og missioner, der kan underordnes den overordnede vision og mission. Danske Bank i Danmark deler mission med koncernen, men har sin egen vision, "Nummer ét. Punktum".¹⁴



Dermed vil Danske Bank positionere sig udadtil som kompetent og dermed på hvilket område de adskiller sig fra de andre banker på det danske marked. Dette er blevet gjort med udgangspunkt i Corporate branding strategien, hvor ovenstående slogan igen og igen er blevet kommunikeret ud til forbrugeren. Denne kommunikation har været mulig i en tid, hvor konsumenterne har været loyale overfor banken, i en tid, der har været præget af finansiell stabilitet og generel høj konjunktur i landet. Men budskabet er på sin vis samtidig meget arrogant og har på ingen måde inddraget konsumenten i brandstrategien. Men hvad sker der, hvis konsumenterne begynder at ændre adfærd fra at tage bankens ord for gode ord, til at blive mere skeptiske? Hvad sker der hvis banken ikke kan leve op til sin kernekompetence? Vil Corporate branding strategien stadigvæk være den mest optimale for banken? Faktum er at banken trods sin modgang i finanskrisen, fastholder et samlet identitetsudtryk som ønskes formidlet - men som der senere i specialet vil sættes fokus på, har Danske bank forsøgt sig med diverse sub-strategier som skal give Banken en mere imødekommende og konsumentorienteret profil. I og med Danske Bank ikke har ændret i deres værdisammensætning i perioden før og efter krisen, er det vigtigt at analysere på deres kommunikationsmæssige formidling af deres værdier. Det følgende afsnit vil af samme grund, analysere på Danske Banks eksterne udtryk, med fokus på Bankens "gør det du er bedst til, det gør vi" kampagne.

¹³ <http://www.danskebank.dk/da-dk/Om-banken/Kort-om-os/Kernevaerdier/Pages/Kernevaerdier.aspx> 23.5.11

¹⁴ <http://www.danskebank.dk/da-dk/Om-banken/Kort-om-os/Pages/Vision-og-mission.aspx> 23.5.11

3.2.2 Gør det du er bedst til, det gør vi



Som det blev nævnt i foregående afsnit er denne kampagne synonymt med Danske Banks egen selvopfattelse. Det er en identitet som de ved indebærer en arrogant afstandstagen fra forbrugeren, men så længe forbrugers virkelighedsopfattelse matcher Danske Banks opfattelse er den brandmæssige værdi intakt. Det ses i en imageundersøgelse fra 2008, hvor Danske Bank er at finde på en sjette plads¹⁵. Danske Banks ensrettede kommunikationssignaler som de formidler over for forbrugerne, signalerer styrke og en ekstrem tro og tillid til egne evner. Klavs Hjort, Brand manager i Danske Bank, har i forbindelse med et foredrag på Aarhus School of business d. 24.04.11 gjort det klart, at Danske Bank ikke så noget problem i at Banken indtog en arrogant holdning over for forbrugeren så længe brandet matchede forbrugers opfattelse. Afstanden mellem forbruger og bank er essentiel i forhold til 'gør det du er bedst til' kampagnen. Som nævnt er det bankens kompetenceværdi som er i fokus i kampagnen, og generelt set i forhold til bankens brand før krisen.

Distance	Kompetence
Arrogant bank	Den bedste finansielle bank
Utilnærmelig bank	Den bedst ledede bank
Bærsk bank	Den mest pålidelige bank
Dyr bank	Den mest traditionelle bank

Så længe banken har succes med at kommunikere sine kompetencer ud til forbrugeren, er distancedelen ikke en væsentlig faktor, da noget af det vigtigste inden for branding er at skabe sammenhæng mellem den opfattede virkelighed og den reelle virkelighed.

Måden hvorpå Danske Bank synliggjorde sin kampagne over for forbrugeren, var i høj grad igennem masseoverføringsprincippet. Der blev skabt adskillige Tv-spots, plakater, avis annoncer osv. – Kampagnen var ekstrem synlig og allestedsnærværende. Princippet omkring masseoverføring i diverse medier, er blevet kritiseret fra mange forskellige vinkler. Som det er blevet redegjort for tidligere i specialet, bunder princippet i et fejlfortolket billede af forbrugeren som værende ydrestyret og letpåvirkelig. Danske Bank

¹⁵ <http://www.business.dk/bny/drama-i-imageanalysen-2009> 24.5.11

formår dog med 'gør det du er bedst til' at positionere sig i en position som de ønsker at være i, ved bevidst at afskære forbrugeren for deltagelse i identitetsfornyelse af brandet, er en corporate brandstrategi en fordelagtig måde at profilere sig selv på. Corporate brandstrategien bygger på et indefra-ud perspektiv hvor virksomhedens egen selvopfattelse er hovedkernen i brandarbejdet – forbrugeren er med andre ord irrelevant set ud fra bankens brandperspektiv, det er helt andre stakeholdere som er i spil. Disse stakeholdere er sværere at identificere, men Danske Banks distanceniveau gør dem til en bank som i sit udtryk står for et snobberi og mere business end betjening.

Bankens Tv-spots i forbindelse med kampagnen var som tidligere nævnt ekstremt eksponerede, og deres æstetiske sprog – både visuelt og audiovisuelt – er i tråd med bankens identitet. Pay-offet 'gør det du er bedst til, det gør vi' rammer i reklamerne flere niveauer og har forskellige fokuspunkter. Nedenstående vil være en kort analyse af en af bankens reklamevideoer som kørte på tv. Selve grundessensen og budskaberne er identiske i de forskellige reklamefilm, så en analyse af én er tilstrækkeligt for at forstå budskabet og identitetsopbygningen.

Selve reklameformen er meget ren i sit udtryk, forstået således at reklamen ikke indeholder store grafiske kompositioner, en narrativ iscenesat fortælling eller storslået scenografi. Det denotative niveau er to personer i et musikstudie/øvelokale, som spiller et stykke musik sammen. Deres samspil er kun afbrudt af grafiske fremstillinger i Danske Banks farver, der kommer med informationsfattige oplysninger. Der eksisterer ingen voice-over eller anden form for lyd, andet end den musik de to personer selv fremstiller. Reklamen gør ingenting for at kunden skal blive en del af den verden de to musikanter er til stede i, ved at guide eller forklare meningen med reklamen. Denne form er meget unik i forhold til andre finansielle reklamespots¹⁶, som ofte har en person (gerne en almen kendt dansker, med en høj troværdighed) som henvender sig direkte og forklarende til forbrugeren. Danske Banks reklamespots er på det konnotative niveau i højere grad identitetsopbyggende end det er en reklame for bankens tilbud til kunderne, hvilket kommer til udtryk i den stil de forskellige spots har. Selvom god lyd og musiksmag er et subjektivt forhold mellem person og oplevelse, underbygger musikken budskabet og musikanternes åbenlyse talent er ikke til at tage fejl af – de gør det de er bedst til. Dette konnotative niveau er en opfordring til at gøre det man er bedst til, musikanternes rolle i reklamen skal underbygge bankens opfattelse af egne evner. Ved at sætte fokus på det udviklede talent, skaber banken en relation mellem pay-offet og reklamens udtryk. Faktum at reklamen er identitetsopbyggende eller branding, viser sig i det lave informationsniveau. De informationer

¹⁶ http://www.youtube.com/watch?v=qrbIW_tfAoU
<http://www.youtube.com/watch?v=53HcfaFPca8&feature=related>

Ovenstående links henviser til henholdsvis reklamer for Realkredit Danmark og Nykredit. Begge reklamer er fra perioden før krisen ramte den danske finansverden, så de er tidsmæssigt sammenlignelige med Danske Bank.

man får i reklamen er grundlæggende at man selv skal opsøge sin viden omkring bankens tilbud. Danske Banks distancering og som tidligere nævnt arrogante holdning til forbrugeren, gør sig udslag i at deres brand er stærkere end en differentiering i forhold til andre pengeinstitutter på det prismæssige niveau. Reklamens manglende handling gør den stærk, set ud fra et brandingperspektiv. Hvis man sammenholder den viden man har om brandet Danske Bank og den udtryksform reklamen benytter sig, er der en rød tråd igennem forløbet. Denne røde tråd er essentiel i forbindelse med at arbejde strategisk med corporate branding. Der er en sammenhæng imellem Danske Banks profil og budskabet, hvor budskabet svarer på Danske Banks overordnede mission – vi er nr. 1.

”Et meget vigtigt problem i forbindelse med udformningen af reklamen er hvordan der sikres en hensigtsmæssig kobling til reklameemnet, så fokus og værdier overføres til emnet fra reklamen [...]. Hvis det i første omgang f.eks. lykkes for reklamen at skabe den ønskede oplevelse af åbenbaring, er det helt essentielt at de anvendte virkemidler ikke løber med opmærksomheden”. (Hansen et al. 2001: 251)

Den rene form skaber en synergi til budskabet, og lader seeren stå tilbage med et indtryk og en følelse af at have oplevet noget godt.



3.2.3 Danske Banks vej mod krisen

Der er mange måder hvorpå man kan vælge at skildre Danske Banks vej mod krisen. Krise bliver i denne forstand set på både i forhold til Danske Banks rolle i den overordnede finansielle krise, men samtidig ses krisen som en brandmæssigkrise for Danske Bank. Som det blev nævnt i foregående afsnit, afhænger Danske Banks brand af deres evne til at matche bankens opfattelse med forbrugernes opfattelse af brandet. Danske Banks vej mod krisen er en skildring af hvor galt det kan gå, når man som virksomhed udtrykker et og opfattes som noget andet.

Top 10 i Imageanalysen 2009				
Virksomhed	Rang 2007	Rang 2008	Rang 2009	Udvikling 07-09
Novo Nordisk	1	1	1	0
Lego	11	3	2	+9
Novozymes	3	4	3	0
Danfoss	2	2	4	-2
Vestas Wind Systems	17	17	5	+12
Grundfos	6	5	6	0
Ikea		7	7	
A.P. Møller - Mærsk	5	13	8	-3
Microsoft	7	9	9	-2
Carlsberg	26	8	10	+16

Kilde: IFO - Institut for Opinionsanalyse, Mærkov og Berlingske Nyhedsmagasin.

Bund 10 i Imageanalysen 2009				
Virksomhed	Rang 2007	Rang 2008	Rang 2009	Udvikling 07-09
SAS	137	137	140	-3
Magasin	136	129	139	-3
TDC	129	136	138	-9
Danske Bank	8	6	137	-129
TV 2 / Danmark	45	121	136	-91
FIH Erhvervsbank	71	58	135	-64
DSB	140	139	134	+6
Royal Unibrew	73	98	133	-60
Søndagsavisen	102	132	132	-30
Elgiganten	*	*	131	*

Kilde: IFO - Institut for Opinionsanalyse, Mærkov og Berlingske Nyhedsmagasin. * = ng i undersøgelsen i 2009

Som ovenstående tabel viser, er skildringen af Danske Banks vej mod krisen samtidig et eksempel på den hastighed et malplaceret brand kan få nedjusteret sin værdi. Fra at være placeret i top 10 i 2007 og 2008, falder Danske Bank 129 placeringer tilbage i 2009. Det overordnede spørgsmål er hvorfor. Specialets grundlæggende fokus er, hvordan man som virksomhed fremtidssikrer sin brandværdi, og man kan med rette sige at noget er gået galt i forhold til Danske Banks brand i den markedsposition de befandt sig i, i årene 2007-2009. Der er forskellige grunde til hvorfor det netop gik så galt som det gjorde med Danske Bank. Først og fremmest skabte den finansielle krise en mistillid til hele banksektoren, og den ramte alle banker i Danmark hårdt. Danske Bank blev især hårdt ramt netop pga. deres offensive brandstrategi, hvor de positionerede sig selv som de bedste. Den finansielle krises makroniveau var og er en u håndgribelig størrelse, hvor de økonomiske nedjusteringer globalt set er svære for den almene borger og forbruger at forholde sig til. Det viser sig også ved, at den globale finanskrisen ikke rammer Danske Bank i den indledende periode 2007-2008. I denne periode kørte Danske Bank 'gør det du er bedst til' kampagnen, og forsøgte stadig at sikre sig positionen som den bedste bank på markedet. Situationen ændrer sig da den finansielle krises makro niveau, ændrer sig til noget som alle danskere kan forholde sig til. En person kan siges at være katalysatoren til Danske Banks fald i diverse image undersøgelser. Stein Bagger erklærede sig i 2008 skyldig i bedrageri og dokumentfalskneri, hvilket satte et ansigt og en sag på finanskrisen i Danmark. Set ud fra Danske Banks perspektiv, var det en uheldig sammenkobling Stein Bagger og Danske Bank imellem

angående sms lån og rod i papirerne som skabte dårlig omtale for banken. Stein Baggers indtræden i fortællingen om finanskrisen, medførte at Danske Bank fik undermineret sit brand, som ikke længere kunne kommunikeres ud med den samme troværdighed som tidligere. Bankens værdisæt bunder ikke længere i en reel opfattelse af hvad banken kan kommunikere ud – Bankens budskab om at være nr. 1 matcher ikke den virkelighed forbrugeren har at forholde sig til. Bankens distance er det eneste der er tilbage i forhold til forbrugeren. Henrik Norman, direktør for Danske Bank, udtaler i denne periode ” - Vi må erkende, at vores set-up, det vil sige den måde vi har talt til folk, og den oplevelse folk får, når de kommer ind i vores filialer, tilsammen har skabt en opfattelse af, at vi er arrogante, der tilføjer, at banken billedligt talt "vil løsne slipset lidt".¹⁷

Distance	Kompetence
Arrogant bank	Den bedste finansielle bank
Utilnærmelig bank	Den bedst ledede bank
Barsk bank	Den mest pålidelige bank
Dyr bank	Den mest traditionelle bank

Det Banken står tilbage med er udelukkende en distancering i forhold til forbrugeren. Danske Bank var tydeligvis tilfredse med at holde en afstand tidligere, da deres kompetencer blev kommunikeret ud til forbrugeren på en måde som positionerede dem som en troværdig og kompetent bank. Teoretisk set kunne man med brandudviklingen in mente have forudset et sådant fald i brandværdi. Forbrugers kritiske niveau har højnet sig ekstremt og informationsstrømningerne kan ikke længere lade sig styre endimensionelt af virksomheden selv. Bankens brand stod skrøbeligt på markedet og som det viste sig, er en så konsekvent endimensionel brandstrategi utrolig sårbar overfor fremtiden. Danske Bank satte alle deres penge et sted i brandarbejdet, og det var på egne evner – hvilket er en modig strategi og en skarp måde at differentiere sig fra andre virksomheder på. Som det retorisk blev sat op jf. afsnit 3.2.1 hvor der blev sat spørgsmålstejn ved, hvad der ville ske hvis Danske Bank ikke længere kunne leve op til sin kerneværdi (kompetence), er det åbenlyse svar at brandet grundlæggende mister sin værdi og en brandmæssig krise er uundgåelig.

¹⁷ <http://www.business.dk/boersnyt/danske-bank-vi-har-vaeret-arrogante> 25.5.11

3.2.4 Danske Bank spørger kunden

Danske Bank forsøgte sig under krisen med at skifte kurs, fra at være den distancerede bank til i højere grad at omfavne kunderne og inddrage dem i genopbyggelsen af bankens image. Danske Bank lagde sig fladt ned og accepterede kundernes utilfredshed og forsøgte ikke at fornægte de ringe resultater i imageundersøgelserne. Kampagnen 'hvad er meningen' blev introduceret i forsommeren 2009, og var en direkte kommunikationsstrategi som skulle svare på kundernes utilfredshed. Men var kampagnen en brandkampagne der ønskede at gøre op med Danske Banks topstyrede arrogante image, eller en krisestrategi som skulle fungere kortsigtet og lappe hullerne i Danske Banks image? Mens kampagnen forløb, var det ikke muligt at identificere det højere strategiske niveau, men set med nutidens øjne tenderer kampagnen varm luft, og understreger Danske Banks indgroede image som værende en stram topstyret organisation, som blot ser dialog med forbrugeren som et nødvendigt onde. Denne hårde retorik og skarpe postulering omkring kampagnen skal selvfølgelig underbygges, hvilket vil blive gjort ved at sammenholde generelbrandteori med bankens ageren og nutidens viden omkring effekten af kommunikationen under krisen.

'Hvad er meningen' kampagnen søgte dialog med forbrugeren, men dialogen byggede på pseudoforestillinger omkring, hvordan man troværdigt inddrager forbrugeren i opbyggelsen af virksomhedens identitet. Kampagnen bestod i, at kunderne kunne uploade videoer eller skrive indlæg på en kampagnenhjemmeside lanceret af banken. Grundideen var at disse indlæg skulle skabe et bedre forhold mellem banken og kunderne og udmønte sig i konkrete forandringer i virksomheden. Begge bevæggrunde synes at være legitime grunde til at inddrage forbrugeren – men hvorfor så kalde det en pseudoforestilling omkring inddragelse af forbrugeren? Når man inddrager forbrugeren gør man det ikke halvt – enten søger man dialog eller også gør man ikke, og samtidig er det ikke en ventil man kan åbne og lukke efter forgodtbefindende. Teoretisk set er tiden inde til at gå i dialog med forbrugeren pga. de muligheder som er tilgængelige i online universet, men Danske Banks dialog bunder for meget i krisen og kommer af samme grund til at virke utroværdig. Som det tidligere i specialet blev gjort klart er det essentielle i forbindelse med forbrugerinddragelse i brandet, at virksomheden har en stærk platform at agere ud fra. I tilfældet med Volkswagen inddrog de forbrugeren ud fra tesen om at de var folkets bil, men forbrugeren havde så at sige bare glemt det. Danske Bank inddrager forbrugeren i forbindelse med en direkte brandmæssig krise og ser dialog som udvejen. En analyse af de udtalelser Henrik Norman gav kampagnen med fra start af, efterlader også et indtryk af modvillighed i forhold til kundernes synspunkter.

"det er hensigten med at lytte til folks meninger og svare på spørgsmål. Vi vil jo ikke ændre på ting, som vi efter nærmere overvejelse synes, fungerer godt, og som langt de fleste kunder er glade for. Men hvis der er

gode, nye ideer, så vil vi arbejde videre med dem, og hvis der er områder, hvor vi kan se, at vi skal til at stramme os an, så vil vi gøre det”.¹⁸

Ovenstående citat stammer fra Henrik Normann. Han gør det klart at dialogen er en inspirationskilde, til forandringer og ledelsen selvfølgelig kun benytter sig af de forslag som de mener, vil fungere godt. Det er netop her at kampagnen bliver vendt på hovedet. Hvorfor kunne banken ikke blot selv komme frem til den åbenbaring som forbrugerne nu får æren af at italesætte? Ved at lade forbrugeren stå som en indirekte afsender, kan banken synliggøre, at de lytter til forbrugerens ønsker. Den kritiske synsvinkel vil af samme



grund være at bankens eneste reelle ønske med kampagnen, var at minimere bankens personlige imagekrise, og dialogen blot var et middel til at nå en bedre rating i forhold til forbrugerens tillid til banken. Danske Banks ageren under krisen, er ikke en langsigtet brandstrategi, men derimod en kortsigtet krisekommunikationsstrategi, som underspillede Danske Banks egen personlige rolle i det overordnede billede. Det er vigtigt at forstå at et brand ikke er noget man kan tage af og på, alt efter hvilken situation man som virksomhed befinder sig i. Danske Bank formåede at positionere sig i folks bevidsthed i tiden før krisen med en flot iscenesat corporate brandstrategi, der fastlagde bankens image og syn på sig selv og på forbrugeren. 'Gør det du er bedst til, det gør vi' er netop pga. bankens dygtige strategiske arbejde med brandet, blevet en så

fastforankret del af bankens image, at den distancering der ligger i udtrykket ikke kan løses troværdigt gennem brand 2.0 lignende dialog med forbrugeren. Bankens stærke brand bliver ikke iscenesat under krisen, fordi banken ikke tør stå for det samme som tidligere – de mener ikke de har fortjent det som Henrik Normann udtaler det.

"Vi har ikke droppet det. Det er stadig vores ledestjerne, men tiden er ikke lige til at bruge det. Der har været for mange ting, vi gerne ville have gjort bedre. Derfor vil vi nu gøre os fortjent til at bruge det igen".¹⁹

Kampagnen er skabt af Danske Bank, og det har sin tydelige konsekvens i de spørgsmål og svar som var til rådighed under kampagnen.²⁰ De 25 konkrete ændringer som banken har foretaget, kan man ikke modsige,

¹⁸ <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/hvad-er-meningen-med-hvad-er-meningen>

¹⁹ <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/hvad-er-meningen-med-hvad-er-meningen>

og banken har reelt ikke noget at miste på kundefronten, da alle tiltagene rummer visse fordele for forbrugeren. Det har desværre ikke været muligt i forbindelse med dette speciale at undersøge de interne påvirkninger, men i forbindelse med et afsluttende perspektiveringsafsnit, vil der komme et bud på et interessant undersøgelsesdesign, som muliggør en udvidelse af bankens problemstillinger. Banken placerer sig under krisen i en forbrugermæssig win/win situation, hvor de har mulighed for at styre hvilke udtalelser som finder vej til kampagnehjemmesiden. En 'ægte' brand 2.0 strategi, vil ikke have dette filter, da det i første instans vil være forbrugeren som skabte debatten omkring selvvalgte emner. Danske Bank opstiller rammerne for kampagnen, hvilket har den logiske effekt, at rammerne sikrer at banken kan bruge de forskellige forbrugerinput i et fremadrettet markedsføringsperspektiv.

Det syn Danske Bank har på sig selv under krisen er meget tvetydigt. De udtalelser Henrik Normann kom med divergerer med Bankens forbrugerinddragelse. Da bankens ledelse har svært ved at skjule at de egentlig stadig ser sig selv som de bedste på markedet – hvilket muligvis er sandt, men hvis det ikke matcher forbrugerens opfattelse er den information irrelevant. Set ud fra et teoretisk brandperspektiv handler Danske Bank korrekt. Invitationen til dialog og følelsen af at stå samlet om at skabe en bedre bank matcher de tendenser som viser sig i brandteorien. Der hvor Danske Bank ikke formår at få fuld valuta for initiativet, er fordi de har glemt deres identitet eller brand. Vigtigheden i at have brandet med sig kan ikke undervurderes jf. afsnit 2.3, hvor det blev gjort klart, at man skulle lave et community omkring brandet. Det Danske Bank gjorde under krisen, var at skabe et community omkring finanskrisen, med Danske Bank som

10 STØRSTE IMAGE-STIGNINGER				10 STØRSTE IMAGE-FALD			
Virksomhed	Rang 2010	Rang 2011	2010-2011	Virksomhed	Rang 2010	Rang 2011	2010-2011
1 Jyske Bank	106	32	+74	1 Nokia Danmark	31	96	-65
2 GN Store Nord	105	46	+59	2 Saxo Bank	35	95	-60
3 JP/Politikens Hus	96	43	+53	3 Nets	56	97	-41
4 Danish Crown	121	73	+48	4 LM Wind Power	94	129	-35
5 Danske Bank	129	94	+35	5 Tryg	14	48	-34
6 Axxel	100	66	+34	6 Torry	87	119	-32
7 Berlingske Media	84	53	+31	7 Bang & Olufsen	82	108	-26
8 NCC	111	86	+25	8 Fleggaard	37	61	-24
9 Georg Jensen	86	62	+24	9 Bech-Bruun	80	103	-23
10 Pandora	42	24	+18	10 Ericsson Danmark	81	102	-21

Kilde: IFO - Institut for Opinionsanalyse, Mannov og Berlingske Nyhedsmagasin.

en del af denne krise, dermed underspillede de deres egen rolle i forbindelse med den overordnede finansielle krise i Danmark. At kampagnehjemmesiden lukkede taler for, at Danske Bank ikke ville dialogen,

som et brandopbyggende værktøj men så det som en strategisk mulighed for at vise imødekommenhed og dermed nedjustere bankens distancerede forhold til forbrugeren.

²⁰ Kampagnesiden er nedlagt og man kan nu kun se, hvilke konkrete ændringer som kampagnen har udmøntet sig i. Disse kan ses på <http://www.danskebank.dk/da-dk/bedrebank/documents/bedrebank.html>

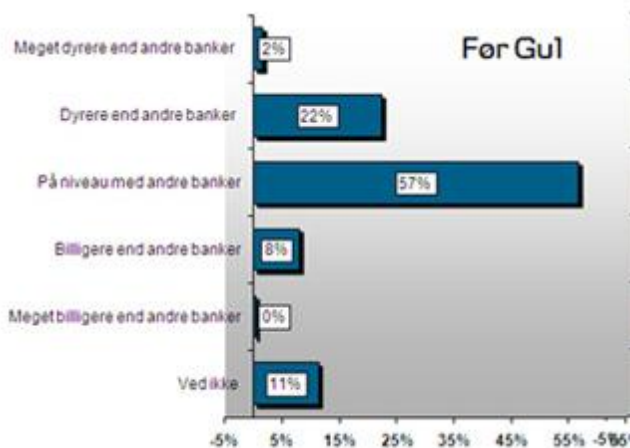
Som ovenstående tabel viser formår Danske Bank at stoppe det frie fald i imageundersøgelsen, men er stadig placeret langt nede i tabellen på en placering som nr. 94. Deres kommunikationsstrategi under krisen kan derfor tilskrives at have sat en kile i bunden, men der skal stadig kommunikeres offensivt og markant for at vende tilbage til tidligere tiders placering i top 10.

3.2.5 Danske Bank bliver gul

Danske Bank er en traditionsrig bank med en selvopfattelse omkring at være den bedste og mest kompetente bank på det danske marked. Som en tidligere figur i specialet viste jf. afsnit 3.2.2 indeholdte

De ti billigste banker for lejere		De ti billigste banker for ejere	
Prisen i kroner for at være kunde i et helt voksenliv		Prisen i kroner for at være kunde i et helt voksenliv	
Danske Bank	173.560	Sparekassen Sjælland	215.364
Nykredit Bank	184.368	Nordea Bank	230.828
Sydbank	184.874	Danske Bank	236.594
Nordea Bank	209.678	Jyske Bank	265.874
Spar Nord Bank	209.916	Ringkjøbing Landbobank	277.198
Amagerbanken	210.292	Sydbank	281.754
Jyske Bank	215.280	Nykredit Bank	289.432
Arbejdernes Landsbank	218.018	Amagerbanken	292.410
Lån & Spar Bank	219.668	Alm. Brand Bank	297.382
vestjyskBANK	225.448	vestjyskBANK	305.030
De tre dyreste banker		De tre dyreste banker	
Basisbank	342.916	DiBa	514.824
Nordjyske Bank	358.958	Morsø Sparekasse	562.338
Max Bank	463.602	Basisbank	644.278

det distancerede niveau til forbrugeren et billede af Danske Bank som værende en dyr bank. Den åbenlyse bevæggrund for lanceringen af den 'gule' kampagne var da også at sætte fokus på bankens konkurrence dygtige priser. Forbrugerrådet TÆNK har foretaget nogle undersøgelser som skulle besvare, hvilken bank der er den billigste set over et helt voksenliv. Danske Bank er henholdsvis nr. 1 i forhold til lejere og den tredje billigste, hvis man er ejer.



Danske Bank kan med andre ord legitimt profilere sig som en af landets billigste banker, da de har en uafhængig instans til at validere deres udsagn. Bankens brand er i forbrugers øjne dog alt andet end billigt. Danske Banks meget konsekvente 'gør det du er bedst til' strategi er igen en modspiller i forhold til den situation de befinder sig i i dag. Forbrugers opfattelse af Danske Bank som værende en dyr bank, afspejler

sig i nedenstående graf, som viser forbrugers opfattelse af Danske Banks prisniveau. Denne graf sammenholdt med de faktiske tal, viser med al tydelighed, hvor vigtig kommunikation er for en virksomhed. Hvis forbrugeren opfatter en som dyr, er det reelt set irrelevant om man er en af landets billigste hvis det ikke formår at blive kommunikeret ud til forbrugeren. Banken var som tidligere nævnt i en situation før krisen, hvor de ikke så det nødvendigt at konkurrere på noget så håndgribeligt som pris. Deres kompetence niveau var så foranstaltet på markedet, at deres konkurrencedygtige priser ville underminere den

overordnede kampagnestrategi og det overordnede brand. Et fokus på pris vil ikke være sammenhængende med et fokus på kvalitet og kompetencer, en kampagne af den karakter ville skyde for meget i alle retninger og ikke formå at skabe et indgroet kendskab til bankens ønskede profil. I og med at banken ikke længere kunne konkurrere på deres brand, som ovenstående undersøgelser viste, er det tydeligt at man har set sig nødsaget til at kigge på den distancerede del af forbrugerkommunikationen – arrogant, utilnærmelig, barsk og dyr.

Kampagnen startede d. 21. september 2010 og varede 5 uger. En relativ kort, men meget offensiv kampagne hvor fokus udelukkende var baseret på at fremhæve Danske Banks konkurrence dygtige priser. Danske Banks udfordringer er, ifølge brand manager Klavs Hjort²¹, at nye bankkunder ikke overvejer Danske Bank. Kampagnen er derfor et forsøg på at lokke nye kunder til og er af samme grund ikke en brandingkampagne i den forstand. Danske Banks problem er dog, at alt hvad de foretager sig kommunikationsmæssigt bliver hvirvlet ind i en brandmæssig kontekst som banken så er nødt til at forholde sig til. Ud af de mange artikler som blev skrevet i forbindelse med kampagnen, havde mange fokus på netop bankens underminering af den tidligere brandstrategi, hvor det var bankens kompetenceniveau som var i fokus. Danske Banks gule kampagne er inde at røre ved selve grundstenen i bankens identitet, men problemstillingerne kan sammenholdes ved de udfordringer der var i forbindelse med bankens forsøg på dialog med kunderne. Selvom banken forsøger at italesætte, at udfordringen er placeret i nye kunders fravalg af Danske Bank, viser imageundersøgelserne at deres udfordring er mere kompleks end som så. Ifølge bankens egne undersøgelser er der tre grundfaktorer forbrugeren vægter når det handler om, hvilken bank man ønsker – det funktionelle, det emotionelle og det prismæssige. Det funktionelle har at gøre med service og bankens generelle ageren i forhold til kunden. Det emotionelle er det brandmæssige perspektiv, hvilke konnotationer giver bankens udtryk. Det prismæssige har selvsagt at gøre med bankens priser i forhold til andre banker. Ifølge Danske Banks undersøgelse vægter 24 % af forbrugerne det prismæssige niveau højest.²² Det er med andre ord kun 24 % af bankens kunder der reelt set kommunikerer direkte til, problemet er de resterende 76 % som banken har gode chancer for at distancere sig yderligere fra. Det er af samme grund at kampagnen analyseres ud fra et brandperspektiv, da banken spiller på eget brand i forbindelse med kampagnen. Andre banker ville sandsynligvis ikke have samme effekt med at ændre profil som Danske Bank gjorde. Jyske Bank har eksempelvis efterhånden skabt sig et brand der netop bygger på nytænkning og har ændret deres eksterne udtryk markant gennem årene, uden at det har genereret speciel dårlig omtale. Man kan derfor med rette sige at gennemslagskraften for en kampagne af

²¹ Sagt i forbindelse med et oplæg på ASB d. 28.4.11

²² Powerpointmateriale udleveret af Klavs Hjort er vedlagt som bilag

denne karakter er markant højere i og med det er Danske Bank der lancerer den – det kan de takke deres nøje tilrettelagte corporate brandingstrategi for.

Danske Banks gule kampagne kan teoretisk forklares ud fra den førnævnte klassiske Stimuli-respons model.



Stimulus/Respons modellen er hovedelementet i markedsføring med et ydrestyret modtagersyn. Modellen skal forstås således, at mennesker kan påvirkes igennem forskellige stimuli, og ud fra de stimuli vil forbrugeren agere på den ønskede måde. Historisk set stammer modellen og tankegangen fra den russiske videnskabsmand Pavlov, som i 1927

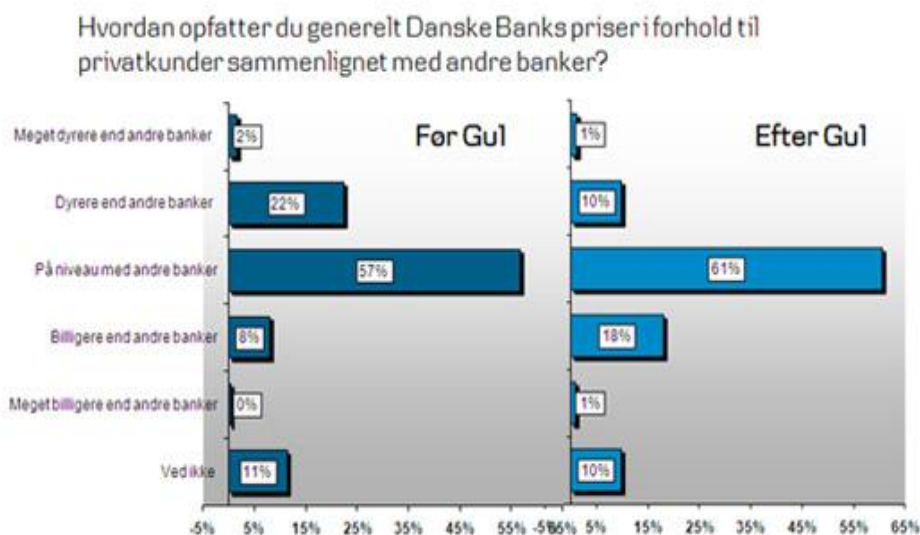
udførte forskellige eksperimenter med nogle hunde – de velkendte Pavlovs hunde. (Blythe 2008: 113) De bagvedliggende mekanismer som de ønsker at indprente i forbrugers bevidsthed, skal komme gennem stimulerende kræfter. Den stimulerende kraft i dette tilfælde er farven gul. Farven gul er i danskernes bevidsthed et synonym med Netto og dermed også discount – den gule stimuli skal med andre ord skabe en bevidsthedsændring i forhold til forbrugers syn på bankens prisniveau. Kampagnens vidtrækkende karakter var tydelig, i og med banken ændrede logoet, facaderne på 80 udvalgte bankfilialer, tv-spots, annoncereklamer i aviser osv. En massiv eksponering fra bankens side. Som nævnt er Danske Bank alt andet end gul – en holdning ledelsen deler med forbrugeren. Af samme grund er man nødsaget til i en analyse af bankens kampagnestrategi at være kritisk i forhold til de ønskede effekter af kampagnen.

”Vi skal ikke konkurrere på prisen. Vi går tilbage til den blå, for det er kvaliteten, der er vores konkurrenceparameter. Men hvis man nu kan begge dele, så er det da trist ikke at fortælle det.”²³

Udtalelsen stammer fra Henrik Normann, direktør i Danske Bank, og må siges at være en mærkelig afstandstagen fra egen kampagne. Hvis det ikke er prisparametre man ønsker at konkurrere på, virker det malplaceret at poste x antal kr. i en kampagne hvis eneste italesatte formål er at sætte fokus på bankens konkurrencedygtige priser, men det er ikke desto mindre det banken har gjort. En analyse af kampagnen må af samme grund være to-delt, da Danske Banks kommunikation er hvirvlet ind i en kontekst af branding og fald i imageundersøgelser. Den massive eksponering i alle medier, herunder også brug af sociale medier, er et gennemgående greb fra bankens side. Det er en meget gammeldags måde at tænke markedsføring på, og man kan argumentere for at de langsigtede resultater ikke matcher her og nu undersøgelser.

²³ <http://www.business.dk/finans/danske-bank-vil-ligne-netto>

Kampagnen har skabt mærkbare ændringer i forbrugeropfattelsen af bankens prisniveau. Det er især to poster som har ændret sig, til det positive set med bankens øjne. Før den gule kampagne opfattede 22 % af de adspurgte banken som værende dyrere end andre banker, og kun 8 % opfattede dem som værende end billigere bank. Der kan næsten stilles omvendt fortegn ud fra de to poster, hvor 10 % af forbrugerne efter



den gule kampagne nu opfatter banken som værende dyrere, hvorimod 18 % opfatter dem som værende billigere. Kampagnen har med andre ord haft en målbar positiv effekt, hvis man ser på kampagnens udtalte præmis fra ledelsens side. Men et kritisk billede af bankens

reelle situation, set i forhold til bankens åbenlyse problemer i imageundersøgelser, peger i en mere negativ retning.

3.2.6 Hvor er Danske Bank nu? – en kritisk sammenfattende analyse

Danske Bank befinder sig i et vakuum, hvor de i løbet af en periode på kun godt to år, har formået at henvende sig til forbrugeren på vidt forskellige måder. Man kan med rette undre sig over, hvorfor banken har gjort som de har gjort, og ud fra et teoretisk brandperspektiv, og ved at placere Danske Bank i den markedsføringskontekst som eksisterer i dag analysere på de bevæggrunde og se kritisk på dem.

Som det er blevet nævnt er et brand ikke noget man kan tage af og på efter forgodtbefindende. Et brand er virksomhedens samlede identitet, det som skal sælge virksomheden til forbrugeren. Banken formåede at iscenesætte sig selv som et stærkt corporate brand der scorede højt i meningsmålinger angående image. Finanskrisen rystede bankens identitet og de mente ikke længere at de kunne leve op til de forventninger forbrugeren havde til dem. Det er netop denne situation som har gjort Danske Bank til et velvalgt casestudium i forhold til specialets grundlæggende problemstilling. For hvordan sikrer man sig at ens brand kan eksistere i fremtiden? Danske Banks bud var at tilsidesætte egne værdier og kaste mange bolde i luften, for til sidst at kunne vende tilbage til de gamle 'blå' dyder. Paradokset i denne proces er klart, da man ikke på den ene side kan henlede forbrugernes opmærksomhed på forskellige andre parametre af

virksomheden, når man har det grundlæggende syn at Danske Bank stadig er banken som gør det den er bedst til. De udtalelser forskellige ledende medarbejdere i Danske Bank har ytret i forbindelse med processen, viser da også de paradoksale beslutningsgrundlag som har vist sig i forløbet. Det er tydeligt at banken ikke har ønsket at fjerne sig fra det kompetence niveau de befandt sig på inden krisen, de har blot italesat andre dele af virksomhedens grundlag – pris, dialog, nærvær osv.. Danske Banks troværdighedsproblem bliver ved med at være et problem så længe de ikke erkender den mistro forbrugeren nærer til dem. Den 'gule' kampagne var som tidligere nævnt ikke en decideret brandkampagne, men den satte fokus på dele af kundens bevæggrunde for at vælge bank. Denne kortsigtede strategi kan betegnes som et decideret mediestunt, som skulle fjerne fokus fra bankens image hen imod et mere nuanceret billede af banken, men så længe banken direkte udtrykker at de i realiteten er alt andet end gul, har en kampagne ikke en, set med et brandperspektiv, nogen positiv effekt – man kan ikke udtrykke et og mene noget andet. Det er selvsagt klart, at de stimuli den gule farve symboliserede, ville have en umiddelbar effekt på forbrugers holdning til bankens prisniveau, men det er næppe der at det reelle problem er at finde – problemet er at banken ikke decideret vil ned af den sti som den netop befinder sig på. Der hvor Danske Bank befinder sig nu i den eksterne kommunikation ligner umiskendeligt tiden før finanskrisen. Deres tredje store kampagnestød på meget få år, er næsten lige blevet lanceret. 'Stå stærkere' kampagnen udtrykker umiddelbart de samme værdier, som 'gør det du er bedst til' dog med en meget klar ændring. Danske Bank er blevet meget mere bevidste omkring kundens værdi i forhold til bankens brand. Det er tydeligt, at bankens distancerede niveau er blevet inkorporeret i bankens brand. 'Stå stærkere' er som pay-off mere inddragende end tidligere, og banken har formentligt lært af tidligere tiders afstandtagen, hvor farligt det kan være at ekskludere en virksomheds levegrundlag – kunderne. En komparativ analyse af de to kampagner vil vise den sammenligningsgrad som eksisterer de to kampagner imellem. Begge reklamer kører uden voice-over, og portrætter et talent af en art – i tilfældet med 'stå stærkere' kampagnen en cyklist. Cyklistens færd igennem byens gader kan i forhold til Danske Banks konteskt kun sidestilles med bankens egne problemer. Ruten er besværlig og han er nødt til at finde alternative ruter igennem byens mange forhindringer - pointen er, at han finder vejen. Selvom de fleste mennesker vil finde hans vej igennem byen kompliceret, er det ikke desto mindre det der er en del af pay-offet i reklamen. Det refererer til bankens ønske om at gøre det simplere for bankkunder at betjene sig af bankens services.



*"Som kunde i Danske Bank står du stærkere, når du skal træffe vigtige valg i det daglige. Det er et løfte, vi hver dag gør alt for at indfri. Vi arbejder målrettet på at gøre det komplekse enkelt og kommunikerer åbent og uden omsvøb. Så ved du, hvor du står og hvor du kan bevæge dig hen."*²⁴

Citatet er hentet fra Danske Banks egen hjemmeside og forskellen fra tidligere er klar, hvis man tager bankens erklærede vision og mission retorik in mente, er det klart, at 'stå stærkere' kampagnen søger at nærme sig kunderne og deres behov. Det var specifikt denne del af bankens kommunikation de glemte at sætte fokus på, og som underminerede deres eget brand.

*"Danske Bank-koncernens vision er "En platform – exceptionelle brands", og koncernens mission er "Den bedste lokale finansielle partner". Forretningsområderne i koncernen kan frit skabe egne visioner og missioner, der kan underordnes den overordnede vision og mission. Danske Bank i Danmark deler mission med koncernen, men har sin egen vision, "Nummer ét. Punktum".*²⁵

Retorikken i de kursiverede citater er Danske Banks bud på hvordan de formår at sikre deres brand fremadrettet – nemlig ved både at have en kommunikationsplatform som signalerer kompetence og en der søger nærvær. Den gule farve er gemt væk, og de ord reklamefilmen for 'stå stærkere' kampagnen fader ud med "Here come the blue skies", skærer det samtidig ud i pap at bankens velkendte logo og blå farve er tilbage.

Selvom den finansielle krise har fået meget af skylden for bankens nedgang i troværdighed var den nok kun en katalysator i forhold til bankens drastiske fald. Teoretisk set kan man hævde at faldet ville være sket på trods af den finansielle krise.

"The Lack of evolution in a brand's outward signs indicates its present lack of interest in attracting new customers." (Kapferer 2008: 445)

Det Kapferer hævder i ovenstående citat er, at interessen for at tiltrække nye kunder skal være en af grundstenene i brandarbejdet, og det er tydeligt at Danske Bank har misset denne pointe – i hvert fald indtil nu. Overordnet set har bankens brandarbejde, været en rodet affære, hvor det er tydeligt, at de ikke har været opmærksomme på den forbrugerudvikling som har fundet sted. Danske Bank vil nu stå stærkere, og italesættelsen af dette pay-off skal inkludere forbrugeren, hvis det ikke skal ende i den samme rille igen, omkring banken som værende den bedste for forbrugeren, men derimod den bedste sammen med forbrugeren. Forskellen er ejerskab og inkludering i brandet, som på det teoretiske punkt matcher nutidens

²⁴ <http://www.danskebank.dk/da-dk/Privat/Staa-staerkere/Pages/default.aspx> 16.06.10

²⁵ <http://www.danskebank.dk/da-dk/Om-banken/Kort-om-os/Pages/Vision-og-mission.aspx> 23.5.11

forbruger og mediemæssige muligheder i forhold til fremtidssikret brandarbejde. Næste afsnit vil netop tage fat i specialets hovedproblemformulering, og se nærmere på de faktorer som virksomheden kan forsøge at styre i arbejdet med fremtidssikringen af brandværdien.

4.1 Redefinering og revitalisering af sit brand

Specialets overordnede problemformulering er at søge at definere hvordan virksomheder kan sikre sin brandværdi. De foregående afsnit har alle arbejdet omkring dette problem og anskueliggjort væsentlige punkter, som gør det muligt at svare på dette spørgsmål ved bl.a. at se på den generelle udvikling i brandhistorien, definering af den mediekontekst som eksisterer i dag og ved at analysere på Danske Banks brandmæssige krise. Dette afsnit vil løfte perspektivet op på et højere niveau og se mere generelt på, hvordan virksomheder kan sikre, at de ved at justere brandet kan opretholde en plads i det dynamiske marked. Afsnittet bygger på Jean-nöel Kapferers teoretiske vinkel omkring rejuvenating af brands – en foryngelsesproces som skal sikre at brandet ikke mister sin værdi og plads på markedet. Når denne teori sammenholdes med den viden som dette speciale ellers bygger, skabes der en synergi og en brugbar mening.

4.2 Forskellige måder at redefinere sit brand

Det gælder med kommunikation og branding, som det gælder med næsten alle facetter af livet, at der altid er flere veje at gå, og at man derfor er nødt til først og fremmest at kende sin egen virksomhed og dens muligheder førend man kan begynde at redefinere sit brand på markedet. Men grundlæggende kan man sige, hvilket også blev fremført i afsnittet omkring Danske Bank, at hvis man ikke følger med tidens tendenser og anerkender udviklingen så vil brandet på et givent tidspunkt ramme en nedadgående kurve.

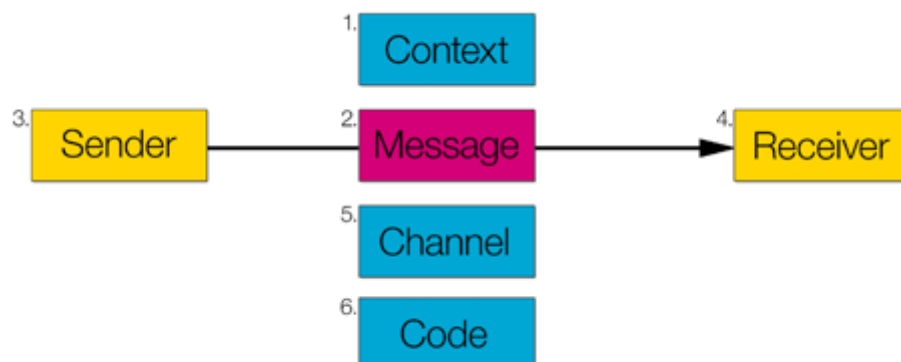
“What is it that produces these impressions of ageing? Most of the time these impressions are well founded: the brand no longer seems to belong to its time and has lost its inner energy.” (Kapferer 2008: 444)

Kapferer siger det her klart, at et brand der ikke passer til tiden vil miste sin indre energi. Denne energi må betegnes som værende virksomhedens generelle værdier og visioner som ikke længere kan stå til troende over for det marked værdierne bliver kommunikeret ud i. Danske Bank opdagede det da ikke længere kunne fremstille sig selv som den arrogante bank som vidste bedre og dermed distancerede sig fra kunderne, Volkswagen opdagede det da de ikke længere var synonymt med folkets bil i den nye forbrugers øjne og der findes utallige andre eksempler på virksomheder der har været nødsaget til at ændre deres ageren for at redefinere deres brand så det matcher forbrugeren og markedet. Eksemplet med Volkswagen som blev belyst tidligere i specialet, udtrykker mange af de elementer som skal til for at fremtidssikre sit

brand. Humlen i forløbet med Volkswagen er, at man som virksomhed aldrig må glemme morgendagens kundesegment.

”Without Necessarily having to appeal to young people between the ages 20 and 25, the brand should always be attractive to tomorrow’s consumers. The buyers who are today in their forties will modify their functional expectations when they reach their fifties. But they will also like to show that they have not changed by staying with their usual brands.” (Kapferer 2008: 445)

Det interessante ved at se på brandjustering og fremtidssikring i lyset af forbrugerens alder er, at forbrugernes alder ikke nødvendigvis matcher de brands han burde bruge. Ovenstående citat belyser vigtigheden i, at virksomheden formår at tilpasse kommunikationen så den hverken støder kunder væk eller forhindre nye i at engagere sig. Det er selvsagt en kunst, men det er her at kommunikation som erhverv og metode har sin helt store plads i alle virksomheder. Hvis man grundlæggende skal se på hvordan man sikrer god kommunikation er det næppe blevet sagt mere banalt og mere rigtigt end af Roman Jakobsen og hans simple kommunikationsmodel.



Det banale ligger i modellens simple opbygning: Afsender – tekst – modtager. Hvis modtageren ikke kan forholde sig til budskabet og afsenderen ikke formår at iscenesætte budskabet på en måde som engagerer modtageren, bliver selve teksten ikke en del af forbrugerens bevidsthed. Tekst i denne model dækker over næsten al slags kommunikation – herunder branding. Hvis virksomhedens brand (tekst) ikke rammer de rigtige med det rigtige²⁶ budskab, skaber det en kløft imellem virksomhed og forbruger. Det kan synes simpelt at man som virksomhed ikke konstant er bevidst om sine kunders holdninger til virksomhedens eksterne kommunikation, men ikke desto mindre er det tydeligt at det ofte kommer bag på diverse virksomheder, at deres budskaber og værdier ikke matcher den gængse forbrugeropfattelse.

²⁶ Rigtig skal her forstås som værende et budskab der har den ønskede effekt fra afsenderens side.

"[...] with consumers living longer, the effects of the clientele's ageing may pass unnoticed. The decline is slow and never spectacular. But unfortunately, as with a cancer, without obvious sign of decline to react rapidly to, it may sometimes be too late." (Kapferer 2008: 445)

Den naturlige udskifting i forbrugerne som tiden bestemmer, er med andre ord ikke noget virksomhederne skal tage let på, hvis de ønsker at fastholde deres brandværdi. Fremtidssikringen skabes ved at tage udviklingen til sig, og anerkende at forbrugernes behov ændrer sig med tiden.

Det blev påvist tidligere i specialet at det ikke længere handler om at masseovertere og dermed tro at man ved at ramme alle, dermed sikrer sig at man også rammer de rigtige. Det handler om at ramme de rigtige få, som dermed kommunikerer budskabet og brandet videre. Virksomheder er ikke længere autoriteter det er blevet erstattet af communities i en peer-2-peer verden, hvor det er forbrugernes egne referencer som agerer afsender i kommunikationsmodellen. Udviklingen har simpelthen ændret måden hvorpå kommunikationsmodellerne skal benyttes i forhold til at skabe en effektiv kommunikationsplatform.

Overskriften til dette afsnit henviser til at der selvfølgelig ikke er et simpelt svar på, hvordan man sikrer at ens virksomhed matcher nutidens og fremtidens markedsforhold. Der er forskellige tråde man kan trække i, og forskellige fokuspunkter virksomheden kan forholde sig til i forbindelse med at sikre sig fremadrettet på markedet. Overordnet set kan man dog identificere tre overskrifter som er essentielle at have for øje når man har fokus på fremtidssikring af brandværdi. De tre overskrifter er henholdsvis: **find årsagerne, hvad er vi nu og hvor vil vi hen**. Det kan virke som banale elementer, men i praksis er der mange faktorer som gør sig gældende i de forskellige overskrifter. Nedenstående vil gøre det klart, hvordan virksomheder kan arbejde med disse elementer i praksis, samt inddrage Danske Bank som eksempel for at konkretisere forløbet.

Årsagerne til at et brand mister sin værdi på markedet kan der være forskellige grunde til, og den hastighed hvorved faldet sker, kan være uforudsigeligt som tilfældet var det med Danske Bank. Ikke desto mindre kan man som virksomhed gøre sit til at styre udviklingen selv, og dermed fjerne mange risikogrupper. Fokus på årsagerne skal i denne forbindelse ikke ses som en reaktion på et fald, men derimod som en ageren i forhold til de symptomer virksomheden kan måle skaber en begyndende distance til forbrugeren – forholdet mellem reaktion og aktion er hovedelementet i denne proces. Årsagerne findes ved at se på alle kontaktflader brand og forbruger imellem.

"Brands are built by the sum of all their behaviours creating value at contact points with customers. This is why brands should regularly monitor their behavior." (Kapferer 2008: 451)

Kapferer er meget skematisk i sin måde at anskue tingene på, og han har syv hovedpunkter man skal orientere sig imod når der skal findes årsager. De syv overskrifter er henholdsvis: **Insufficient preparation for the future, Insufficient dual management, Insufficient capacity to capture growth pockets as they emerge, Insufficient relevance, Insufficient vitality contact, Insufficient self-stimulation** og **Insufficient staffing**. (Kapferer 2008: 451f) Det overskrifterne hver især dækker over er virksomhedens utilstrækkelige evne til at agere på markedet. Denne evne mangler fordi virksomheden har mistet tråden med, hvordan virksomhedens brand ikke løbende bliver evalueret i den kontekst brandet befinder sig i. Det er netop specialets tese, at markedets konstante udvikling skal omfavnes og ikke frastødes. En interessant betragtning i forhold til Kapferers årsagsteori, er at den næsten udelukkende peger ind ad. Det er med andre ord organisationen som skal fremtidssikres og ikke kun virksomhedens eksterne udtryk. Virksomheden er brandet og man kan ikke forvente at forbrugeren ukritisk tager det eksterne udtryk for sandheden, hvis ikke organisationen formår at iscenesætte sig selv på en troværdig måde. Det første punkt omhandler virksomhedens generelle evne til netop at omfavne markedets konstante udvikling. Måden hvorpå man omfavner denne udvikling er afhængig af hvilken branche man tilhører. Hvis man er en virksomhed som sælger produkter – eksempelvis elektronik, er det vigtigt at investere i teknologiske aspekter i organisationen, så man sikrer at man ikke halter efter konkurrenterne. Hvis man tilhører den finansielle sektor, som eksempelvis Danske Bank, er et vigtigt fokuspunkt at sikre sig at man implementere nye måder at agere med sine kunder på, så kommunikationen matcher tidens trends og man dermed sikrer stabil kundetilgang og mindsker afgang af kunder. Danske Bank var samtidig et eksempel på at det ikke er nok blot at inddrage kunderne på nye tidsvarende medieplatforme, og igennem web 2.0 inspirerede fremgangsmåder. Brandet er aldrig større end kundens tanker om det, og det er netop hvad en anden overskrift har fokus på, **hvad er vi nu**, og som er essentiel at tage højde for, hvis man ønsker at sikre sit brand. Alt i alt er årsagerne indikatorer som kan vise om virksomheden er nødsaget til at evaluere sit ståsted på markedet.

At vide hvad man er, er en grundlæggende faktor for at identificere, hvor man skal bevæge sig hen. Når en virksomhed peger blikket ind mod sig selv, tvinger det samtidig virksomheden til at være kritisk over for egne visioner og værdier. Virksomheden skal vide hvad den er, og ikke hvor den er, af den simple grund at virksomheden måske har bevæget sig ned af en forkert rute i en periode og dermed er et sted der ikke matcher hvad virksomheden egentlig er. Det er i høj grad hvad man kan sige at Danske Bank har udsat sig selv for. Deres snørklede rute har ført dem gennem forskellige kampagner med lige så forskellige fokuspunkter. Udtalelserne fra ledelsens side har ikke underbygget kampagnerne troværdigt, og det er først når de accepterer deres udgangspunkt at de kan genskabe deres brand.

"[...] at no point during the search for possible new positioning strategies should it be stipulated that the brand must not distance itself from its former positioning or the brand's basic roots." (Kapferer 2001: 181)

Ovenstående citat kan virke modstridende, men det er et definerings spørgsmål, hvordan man ser på forandringer af brandets basale værdier. For at genskabe eller sikre et stærkt brand, er der selvsagt nødt til at ske ændringer, som både er synlige og markante, men det er vigtigt at fastholde brandets genkendelighed og ståsted på markedet. Når Kapferer hævder, at man ikke på noget tidspunkt må sige til sig selv i løbet af repositioneringsprocessen at brandet ikke må distancere sig selv fra sit oprindelige udgangspunkt, må det forstås som om, at intet er helligt i løbet af processen. Virksomheder der ønsker at repositionere sig selv på markedet, må af samme grund være parate til at røkke ved selve DNA'et i brandet. Netop DNA'et i brandet er vigtigt at have for øje i sikringen af brandets værdi på markedet. Danske Bank ændrede farverne i deres logo og generelle eksterne kommunikation, men de glemte aldrig deres sande identitet og brand, men i processen gjorde de som Kapferer beskriver og arbejdede i en anden retning af bankens oprindelige brand. Det har de fordele at brandet igen markerer sig på markedet, og samtidig giver det virksomheden muligheden for igen at fastsætte dagsordenen. At man ikke må glemme det oprindelige ståsted og brandets oprindelige værdisæt, gør Kapferer selv klart, og det underbygger blot at det er i forbindelse med processen, at virksomheden skal være modstridende i forhold til dets oprindelige brand.

"If we understand the reasons for a brand's initial succes and how it became elevated to the status of a brand in the first place, we will be able to recall the original equation." (Kapferer 2001: 171)

Det leder hen til det sidste skridt i tretrinsraketten som blev nævnt tidligere – **hvor vil vi hen**. En lettere filosofisk beskrivelse kunne være, virksomheden skal tilbage til fremtiden. Det skal forstås som virksomhedens ønske om at vende tilbage til det der markerede brandet på markedet. Tilbage til den tid hvor brandet havde den effekt virksomheden ønskede. Ved at se tilbage, er det muligt at identificere de elementer i brandet som gjorde det stærkt til at begynde med. Dette skal ikke ses som et krisekommunikativt greb, som først skal benyttes når brandet har tabt værdi, men det er en tankegang som skal bruges proaktivt i forbindelse med alt brandarbejde. Hvis en virksomheds brand bliver statisk i sit udtryk og ikke formår at genskabe sin oprindelige penetreringseffekt, mister det sin relevans på markedet. Det blev nævnt tidligere i specialet at alt næsten kan betegnes som et brand, og begrebet dermed har devalueret sig selv. Det er netop i forbindelse med denne tankegang at det skal sikres at markedet ikke bliver en kirkegård med døde statiske brands, som flyder rundt og blander sig med hinanden. Ved hele tiden at tænke på sit brand i en dynamisk kontekst, har man givet sig selv bedre odds for at sikre relationen brand og forbruger imellem i et fremadrettet perspektiv. Det er netop det der er kernen i brandarbejdet.

Man skal give forbrugeren et incitament for at benytte sig af brandet, og den måde udviklingen i samfundet har fundet sted, gør at virksomheden i højere grad end tidligere er nødsaget til at inddrage forbrugeren i en mere engagerende kontekst.

Da dette speciale er skrevet med fokus på virksomhedens eksterne kommunikation i forhold til brandarbejdet, efterlader det nogle huller i forhold til virksomhedens interne påvirkning af brandets eksterne udtryk. Det er af samme grund for at skildre sammenspillet imellem den interne medarbejderstab og brandet, at det følgende vil benytte sig af Mary Jo Hatch og Majken Schultz' tanker omkring organisationens jeg og organisationens mig. Det er samtidig en relevant set ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor virksomhedens samlede identitet er en konstruktion af forskellige parter synspunkter – intern såvel som eksternt. Medarbejdernes indflydelse på virksomhedens brand kan ikke undervurderes, da det i sidste instans er medarbejderne som er ambassadører for brandet udadtil. Virksomheder kan poste kæmpe beløb i højt profilerede reklamekampagner, men hvis den enkelte medarbejder ikke udtrykker værdisættet i det daglige, vil de divergerende kræfter hurtigt blive tydelige over for forbrugeren. Hatch og Schultz formår i deres artikel 'The dynamics of organizational identity' at få italesat nogle væsentlige fokuspunkter i forhold til sammenspillet intern kultur med eksternt image. Det har været berørt i dette speciale at virksomhedens udtryk skal matche virksomhedens ageren. Denne del af specialet kobler endnu en faktor på. Nu skal virksomhedens udtryk matche virksomhedens kultur. Kultur er en speciel størrelse at arbejde med, og kan dække over forskellige elementer. Groft sagt kan det skitseres som virksomhedens baggrund – det virksomheden er bevidst om at være. Hvorimod virksomhedens image ikke er givet på forhånd, men skal skabes i sammenspil med kulturen.

"[...] the 'I' and the 'me' are simultaneously distinguishable and interdependent. They are distinguishable in that the 'me' is the self a person is aware of, whereas the 'I' is something not given in the 'me'. They are interrelated in that the 'I' is the answer which the individual makes to the attitude which others take toward him when he assumes an attitude toward them. The 'I' both calls out the 'me' and responds to it. Taken together they constitute a personality as it appears in social experience." (Hatch og Shultz 2004: 380)

Det dette lettere udviklede citat gør klart, er at virksomheden har to poler som både er afhængige af hinanden, men samtidig fungerer de på to separate planer. Virksomhedens 'me' er ikke givet på forhånd, men fastsættes igennem sociale konstruktioner. Virksomhedens 'I' er virksomhedens kultur, og er det virksomheden kan forsøge at fastlægge selv. Når det bliver nævnt i citatet at det er virksomhedens 'me' personen er bevidst om, er det virksomhedens eksterne udtryk man er bevidst om. Grunden til at disse begreber og organisatoriske grundtanker er væsentlige at have med i forbindelse med fremtidssikring af

ens brandposition på markedet, er fordi brandet i sidste instans afhænger af virksomhedens evne til at benytte den kultur der eksisterer i forvejen, og får kommunikeret kulturen ud eksternt til forbrugeren, og dermed skabt sig et stærkere og bedre rustet brand. Der findes mange eksempler på at det netop er en bekræftelse af virksomhedens stærke kultur og essens som gør sig gældende når man skal se på, hvordan virksomheden skal/kan tænke fremadrettet. Nike har med deres brand formået at sikre sig en del af Apples succes ved at indgå et samarbejde, hvor de har udviklet en funktion der gør det muligt at måle og dele sine træningsrutiner med andre brugere. I forbindelse med analysen af Danske Banks brand blev det gjort klart at de langsomt men sikkert vender tilbage til deres oprindelige udgangspunkt, dog med flere brugerorienterede nuancer. Det gælder for virksomhederne at skabe en synergi mellem kulturen og de nye trends, så virksomhedens image altid matcher markedets behov – og i forhold til den ligning er de interne kræfter en essentiel del af virksomhedens eksterne image.

Det gælder med dette speciales problemformulering, som det gælder med næsten alt hvad man beskæftiger sig med, netop at finde en balance mellem ydmyghed og kritik. Hovedproblemformuleringens natur ligger op til, at virksomheden kan fremtidssikre sin brandværdi, men ingen kender reelt set dagen i morgen. Problemformuleringen er markeret så skarpt pga. muligheden for at fremtidssikre sit brand til dels er til stede. Man kan spå og lave statistiske udregninger, men selve fremtiden er usikker. Som det er blevet nævnt i specialet er verden under konstant forandring, og man kan se forskellige ændringsmarkører, men grundlæggende er de fleste af disse markører opstået i et retroperspektiv, som gør at virksomheder skal reagere på markedet og dermed ikke har muligheden for at være proaktive. Der er eksempler på virksomheder som rammer en nerve i befolkningen og med et bliver verdenskendte brands. Facebook er et af de bedste eksempler. Facebook formåede at samle diverse tråde omkring markedet skabe en tjeneste der indeholdte det forbrugeren manglede. Facebook er i sin grundform et samlesæt af onlinetjenester på nettet – lidt myspace blandet med youtube samt forskellige billeddelingstjenester. Derudover så de ekspansionen i blogging og gav brugerne et frit talerør til omverdenen. Spørgsmålet er, om den trend skaberne af Facebook fangede kunne have været forudset. Begrebet trend er en flygtig størrelse i mange menneskers dagligdag. Alle ved de kommer og mange negligerer deres virkningsgrad – ”det er blot en trend, det går over”. Ifølge trendforskningen er trends dog en større del af vores hverdag end som så, det er samtidig derfor begrebet har sin relevans i et afsnit omkring fremtidssikring af en virksomheds brandværdi.

”Trends og forandringer opstår og forsvinder konstant og har indflydelse på alt lige fra den måde man i dag bor, arbejder og gør forretninger på. Trends og forandringer påvirker de værdier, der præger vores

handlinger – en direkte (bevidst) eller mere indirekte (ubevidst) påvirkning, alt efter om man er bevidst om og anerkender en trends eksistens.” (Jakobsen 2002: 24)

Trendforskning har lighedspunkter med dette speciales opbygning, og skal ses som en ligning, hvor fortid plus nutid er lig med fremtid. Denne lineære fremstilling kan synes simpel, men det er de eneste værktøjer, der er til rådighed i forsøget på at nærme sig et fremtidsperspektiv. Når det gælder branding er det vigtigt, at virksomhederne tager de nye trends til sig, og ikke mindst forstår at bruge dem ud fra de præmisser forbrugeren har fastlagt. At det netop er forbrugeren der dikterer præmissen, ses tydeligt i den indflydelse forbrugeren generelt har fået på virksomhedens brand igennem tiden.

5.2 Konklusion

Dette speciale har fjernet brandbegrebet fra et fænomenologisk perspektiv, og placeret det i en kontekst af foranderlighed og sociale konstruktioner. Det har medført at muligheden for at se nærmere på de mekanismer som gør sig gældende i udviklingen af brandbegrebet har været til stede. Specialet har forsøgt at fastholde en fast struktur som, i tråd med generel trendforskning, giver muligheden for at se nærmere på mulige fremtidsscenarier i forbindelse med virksomheders brandværdi.

Den generelle udvikling inden for markedsføring, har åbnet op for et mere nuanceret syn på branding. Det handler ikke længere blot om at masseoverbevise til den godtroende forbruger, men derimod forsøge at divergere i sit eksterne udtryk, så målgrupperne bliver mere snævre end tidligere. Det har medført at virksomheder generelt set har været nødsaget til at ændre i deres brandudtryk, da det ikke er muligt længere at lokke forbrugeren igennem kampagner, forbrugeren skal engageres.

Konklusionen på hvordan man fremtidssikrer sin brandværdi i forhold til ændrede markedsforhold er, at man i bund og grund hele tiden skal se på sit brand som værende i en konstant udviklingsfase. Den fremtid som synes at komme, kan nå at ændre sig mange gange og måske bliver scenariet et helt andet end det tænkte. Danske Bank er netop valgt i dette speciale da deres brand ikke var modstandsdygtig nok til at modstå de eksterne kræfter som finanskrisen satte i gang. Grunden til at de netop ikke var i stand til at afvige presset, og den markante negative effekt det havde på brandet Danske Bank, var at deres brand ikke matchede forbrugerens opfattelse – med andre ord divergerede bankens selvopfattelse med forbrugerens opfattelse. Danske Bank manglede tydeligvis en ydmyghed i forhold til egne evner, og deres værdisæt gik fra at være skarpt og selvopløftende til at være distancerende og bedrevidende. Den proces Danske Bank gennemgik i løbet af en relativ kort periode, hvor de skiftede deres kommunikationsstrategi løbende, var et synligt bevis på at de ikke kunne formå at tilpasse deres virksomhedskultur til de ændringer markedet havde båret med sig. Deres statiske corporate brandingmodel fungerede indtil brandet mødte modstand i form af den finansielle krise. Men deres brand havde igennem tiden skabt en så stor distance, at det ikke længere var muligt at opretholde et troværdigt forhold over for forbrugeren, da deres kompetenceniveau krakelerede. Konklusionen på deres brandarbejde, må af samme grund være, at de ikke anerkendte de trends, som brandudviklingen og den generelle udvikling i samfundet gav af muligheder, i forhold til at engagere forbrugeren og dermed gøre dem til ens allierede i brandarbejdet frem for at frastøde dem og gøre dem til fjender.

I og med at fremtiden er af så flygtig karakter, handler fremtidssikring af ens brand i højere grad om at eliminere mulige risikogrupper. En virksomhed kan aldrig med 100 % sikkerhed, fjerne alle risikofyldte

elementer i forhold til brandet – såsom finanskrisens ekstreme påvirkning på Danske Banks brand, men virksomheden kan spejle sit brand i den kontekst markedet beskriver. Det er af samme grund at Jean-Nöel Kapferers teoretiske forslag, som blev præsenteret i afsnit 4.2, ikke skal ses som en reaktion på et fald, men derimod som en model der søger at tage højde for markedets konstante udvikling. Det leder tilbage til de to poler som blev nævnt i indledningen, og som har været specialets to grundpiller – forandring og branding. Den tidlige periode i branding så det som et statisk værktøj, man kunne hænge sine idealer, visioner og værdier på, men samfundets forandringsvillige natur har medført at det ikke længere er en mulighed. For at give sig selv de bedste forudsætninger for at guide sit brand ind i en ny tid og et nyt udviklingsstadium, skal man som virksomhed anerkende de mekanismer som markedet tilbyder. Det er med andre ord forbrugeren der dikterer medievalget, udformningen og til dels også indholdet i brandarbejdet. Konklusionen på specialets problemformulering ***Hvordan fremtidssikrer man sin brandværdi i forhold til et ændret marked?*** Er bevidst at anerkende fremtiden ikke er som man måske forudsagde, men at man skal være omstillingsparat og lytte til de muligheder fremtiden bringer. Det være sig igennem brand extensions, skabe communities for forbrugeren, eller interagere i allerede etablerede communities dog skal man som virksomhed altid anerkende den kultur og historik som har skabt brandet til at starte med, ellers bliver udtrykket uden gennemslagskraft og brandet har større mulighed for at miste værdi frem for at øge den.

perspektiverende udvidelse af specialet

Som nævnt i specialet vil der afslutningsvis komme et bud på en interessant udvidelse af problemstillingerne i forhold til Danske Banks brand. Specialet har bygget på generel brandteori og et syn på Danske Banks brand, der bygger på analyser af deres eksterne kommunikationsarbejde. Der er dog stadig plads til at udvide undersøgelsen af Danske Banks brand, og dermed samtidig åbne op for et bredere blik på specialets hovedproblemformulering. Det som er blevet undersøgt i specialet har været argumenteret for igennem, analyser af bankens eksterne kommunikation. Ved at analysere deres kampagnemateriale, sammenholde det med diverse ledende medarbejderes udtalelser og placere det i en kontekst af brandkrise og udvikling på markedet, har det været muligt at skabe et helhedsbillede, af bankens ageren igennem krisen. Denne fremgangsmåde er valgt, da dette speciale har haft til hensigt at have fokus på brandingteorien og dennes udvikling. Dette helhedsbillede kunne med fordel brydes op i mindre bidder og undersøges separat – dog i forhold til samme kontekst.

Udover at undersøge specifikke problemstillinger i forhold til Danske Banks positionering på markedet, vil dette afsnit indeholde et tænkt scenarie, hvor der vil blive opstillet en tese som vil blive belyst ud fra forskellige vinkler, baseret på den viden som er blevet indhentet igennem specialeforløbet. Denne fremgangsmåde gør det muligt at udbrede specialets problemformulering, og arbejde konstruktivt med den.

Intern perspektivering

Den interne effekt som Danske Banks skiftende kommunikation har haft, er ikke blevet belyst i tilstrækkelig grad. Hverken i dette speciale eller af Danske Banks egen kommunikationsafdeling. Mødet med Danske Banks brand manager Klavs Hjort, gav heller ikke meget information omkring denne problemstilling, her blev det blot nævnt at medarbejderne tog de forskellige initiativer positivt til sig. Billeder som disse florerede internt i organisationen og udstrålede en klar positiv holdning over for de nye tiltag. Da der ikke eksisterer nogen form for data andet end umiddelbare observationer af medarbejderne, kan der sættes et kritisk perspektiv på medarbejdernes holdning til bl.a. bankens skifte fra blå til gul. Derudover valgte banken ikke at gøre alle filialer gule, det var kun godt 80 filialer ud af de 313 der eksisterer i alt i Danmark. Derudover eksisterer der også et betragteligt antal filialer i andre lande som heller ikke mærkede direkte til skiftet fra blå til gul. Danske Bank har med andre ord adskilt forskellige filialer og har dermed skabt uoverensstemmelse i de forskellige filialers udtryk. Det vil af samme grund være interessant at



undersøge om der er en forskel i opfattelsen af kampagnens karakter, hvad enten man har været medarbejder i en gul eller blå bank. En sådan undersøgelse mener jeg vil tage sig bedst ud, hvis man lavede en kvantitativ undersøgelse af medarbejdernes opfattelse af kampagnen og Danske Banks brand, og en kvalitativ interviewsession med filialchefen. Den kvantitative undersøgelse skulle fremstilles så den belyste netop problemstillingen gul vs. Blå filial. Ved at lave helt ens spørgeskemaer til to filialer som har haft forskellige roller i kampagnen er det muligt at sammenholde de endelige data, for til sidst at kunne konkludere om der har været forskellig intern påvirkning i forhold til den gule kampagne. De operative spørgsmål i spørgeskemaet kunne være som følgende. Medarbejderne skulle svare på en skala fra 1-5 hvor 5 var i høj grad og 1 var i lav grad.

- I hvilken grad følte du dig engageret i den gule kampagne? 1-5
- I hvilken grad mener du, at ledelsen orienterede dig om kampagnens formål? 1-5
- I hvilken grad mener du, at kampagnen har været en succes? 1-5
- I hvilken grad mener du, at kampagnen har ændret Danske Banks image i fremadrettet? 1-5

Den kvalitative interviewsession med filialchefen skulle have samme udgangspunkt som den kvantitative undersøgelse – fokus på diversiteten imellem de blå og de gule filialer under kampagnen. Ved at tale med filialchefen er det muligt at få et mere ledelsesorienteret syn på sagen. Derudover åbner en kvalitativ undersøgelse samtidig op for et mere nuanceret billede af situationen. Fokuset på de interne påvirkninger vil være interessant at belyse, da de interne kræfter ikke kan undervurderes i arbejdet med virksomhedens eksterne udtryk. Hvis man forestillede sig at medarbejderne ikke følte sig engagerede i kampagnen, ville den være meningsløs og hurtigt glemt igen. Man skal stimulere og engagere medarbejderne i en kampagne af denne natur, og ovenstående skitsering af et undersøgelsesdesign ville belyse netop denne problemstilling.

Danske Bank i fremtiden

Denne del af specialet vil tage udgangspunkt i et tænkt scenarie i forhold til Danske Banks brandarbejde. Det blev nævnt i det videnskabsteoretiske afsnit at specialet ville indeholde et afsnit af denne karakter, for på den måde at iscenesætte den viden der er blevet tilvejebragt i forbindelse med specialet. Det er selvfølgelig svært at spå, og i sær om fremtiden som det populært sagt hedder sig, men der er dog tendenser som gør at det er muligt at skabe en nogenlunde realistisk markeds kontekst man kan placere Danske Bank i. Det tænkte scenarie er dog forsøgt gjort så markant, at det er muligt at se synlige ændringer på markedet.

Bankverdenen anno 2020

I år 2020 har finanssektoren fået stabiliseret sig. De små banker er ikke længere en væsentlig faktor og det er udelukkende de store pengeinstitutter som har en gennemslagskraft på markedet. De fem tilbageværende banker er henholdsvis: Danske Bank, Jyske Bank, Nykredit, Nordea og Sydbank. Lukningen af de små banker har medført at Danske Bank ikke længere ses på som markedets klart største bank, den er i højere grad på niveau med de andre hvad angår kunder og kapital. Spørgsmålet er så hvordan Danske Bank formår at iscenesætte deres brand så det matcher dette marked? Det spørgsmål vil blive søgt besvaret ud fra den viden som er blevet indhentet i dette speciale.

Hvis man tager afsnit 2.3 in mente, hvor de tre virksomheder Nike, Google og Apple blev belyst ud fra deres ageren og ikke ud fra deres teknologi, kan man skabe et grundlag for at arbejde på samme måde med Danske Bank. Hvad er det Danske Bank kan? Det har igennem specialet været en rød tråd at man skal være varsom med at tro, at man kan påvirke forbrugeren til at ændre det generelle syn på ens virksomhed blot ved at skifte kommunikationsstrategi. Allerede i 2011 besluttede Danske Bank at vende tilbage til de gamle dyder om at stå stærkere, og lancerede sammenlignelige med 'gør det du er bedst til' reklamefilm, hvilket indikerede et skridt hen imod bankens oprindelige kultur og vision. I år 2020 skal denne strategi være blevet skarpere, man kan ikke udtrykke noget man ikke selv tror på, og bankens ageren gennem den finansielle krise viste, at selvom banken forsøgte sig med forskellige tiltag, bakkede ledelsen ikke kampagnerne ordentligt op i diverse medier.

Men hvad er Danske Banks brand i fremtiden? Der er ingen tvivl om at Danske Banks brand skal redefineres hvis det skal matche tidens tendenser. Det er ikke længere nok blot at henvende sig til masserne igennem tv-spots og avisannoncer, forbrugeren skal længere ind i brandets natur, og det er sandsynligvis den af de fem banker der formår at gøre dette mest optimalt som kommer til at fremstå stærkest. Dertil skal lægges at den forbruger som vokser op har fjernet sig endnu mere fra ideen om en fast bank igennem hele livet. Begrebet 'at shoppe bank' er allerede i 2011 begyndt at vinde indpas, men det vil blive et mere gængs fænomen i fremtiden – specielt taget i betragtning af, at alle de små banker i Danmark har mistet deres gennemslagskraft eller helt har måttet lukke. Helt konkret skal Danske Bank åbne op for community tankegangen, og se nærmere på, hvordan kunderne kan have en direkte effekt på bankens brand. I øjeblikket har kunderne ingen indflydelse og det er de negative historier der fylder i medierne. Et community lanceret af Danske Bank skal selvsagt have bankmæssige relationer, men man kan sagtens forestille sig brand extensions som bevæger sig i periferien af det relevante – det handler om at gøre communityet relevant for forbrugeren så der eksisterer et incitament for at benytte sig af det. Eksempelvis kunne man forestille sig Danske Bank lancere diverse rådgivningsspil, fiktive aktiespil hvor man investerede

penge fra egen formue dog uden nogen reel mulighed for at tabe eller vinde, blot for at hjælpe folk til at komme i gang. Derudover kunne banken være mere aktiv i forhold til at sponsorere forskellige events, hvor Danske Bank har været yderst tilbageholdne tidligere. De kunne arrangere motionsløb, hvor ens tid gav forskellige fordele i banken for at ramme sundhedstendenserne i samfundet. Disse bud på hvordan Danske Bank kunne udvide deres brand hen imod et mere brugerorienteret perspektiv kan synes urealistiske og til dels også irrelevante, men det er ikke pointen i forhold til opremsningen. Da Virgin gruppen lancerede at de ville være de første til at have rumturister, var der nok også mange der undrede sig, men ikke desto mindre er det blevet en realitet – man kan nu købe sig til en tur i rummet, hvilket gav dem et stærkere og mere markant brand. Hvis udviklingen fortsætter i det tempo som man ser i dag, er der ingen grænser for hvordan det teknologiske fremskridt kan have indflydelse på banksektoren. Man kunne sagtens forestille sig et samfund uden bankfilialer, men derimod kun kontorer henvendt til bankens ansatte. Denne fremtid vil blot øge nødvendigheden i at have et tæt bånd til sine kunder. Community tankengangen er nøglen til succes i det fremtidige marked. Dette er selvfølgelig ikke selvskrevet da udviklingen selvfølgelig er en konstant faktor, men tendensen er, at virksomheder skal tænke i at udbrede deres brand til det rette community, som derefter formøbler brandet videre i systemet – Det samme gælder for Danske Bank.

Litteraturliste

- Blach, Thomas et al.: **PR-håndbog i information og public relations**, 1989, Borgen
- Blythe, Jim: **Consumer behaviour**, 2008 Thomson Learning
- Brymer, Chuck: **The nature of marketing**, 2009, PALGRAVE MACMILLAN
- Buhl, Claus: **Det lærende brand**, 2005, 1 udg. 1 opl. Børsens forlag
- Castells, Manuel: **Internet galaksen**, 2003, 1 udg. 1 opl. Systime
- Christensen Thøger, Lars: **Bagom corporate communications**, 2008, 2 udg. Forlaget Samfundslitteratur
- Collin, Finn: **Humanistisk videnskabsteori**, 2006, 1 udg. 3 opl. DR multimedie
- Eiberg, Kristian et al.: **Integreret markedskommunikation**, 2008, Samfundslitteratur
- Gobé, Marc: **Emotional branding**, 2009, Allworth Press
- Hatch, Mary Jo et al.: **Organizational identity – a reader**, 2004, Oxford University Press
- Hansen, Flemming et al.: **Kommunikation, mediaplankægning og reklamestyring**, 2001, Samfundslitteratur
- Jakobsen, Poul Erik et al.: **Trendsociologi**, 2002, 1 udg. 1 opl. Pej gruppens forlag
- Kapferer, Jean-Noël: **(re)inventing the brand**, 2001, Kogan Page
- Kapferer, Jean-Noël: **The new strategic brand management**, 2008, 4 udg. Kogan Page
- Lindstrøm, Martin: **Brand-sense**, 2008, 2.udg. 1.opl., Børsens forlag
- Olins, Wally: **Om brands**, 2003, 1 udg. 1 opl. Børsens forlag
- Paustian, Morten: **Branding – Filosofi**, 2003, Nyt fra samfundsvidenskaberne
- Sørensen Birk, Knud: **Branding: business eller pretty face**, 2004, 1 udg. Connectia A/S
- Tasner, Michael Scott: **Marketing in the moment**, 2010, FT Press

BILAG

Danske Bank

En af landets billigste banker



1

Danske Bank

Baggrund

2

Baggrund

Danske Bank

Problem

- Vores analyser viser, at tre forhold er afgørende for kundernes valg af bank: Funktionelle, emotionelle og prismæssige forhold. Det prismæssige vægtes 34 %.
- Danskerne opfatter Danske Bank som en dyr bank.

Mulighed

- Danske Bank er fire gange kåret af Forbrugerrådets blad Tænk Penge til en af landets billigste banker.

Udfordring

- Vi har flere gange kommunikeret prisbillighed, f.eks. i forbindelse med lanceringen af Danske 24/7 (kundepakke uden daglige gebyrer), uden derved at flytte tilstrækkeligt på prisopfattelsen. Derfor: Behov for nytænkning og effektiv priskommunikation

12-07-2011

3

Danske Bank

Kampagnen

4

Fra 21. september og 5 uger frem

Danske Bank



12-07-2011

5

Vi skiftede facadeskilte på godt 80 filialer

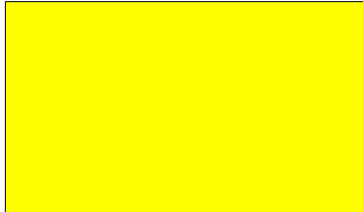
Danske Bank



Annoncer, tv, banner, kampagnesite, lokalaktiviteter

Danske Bank

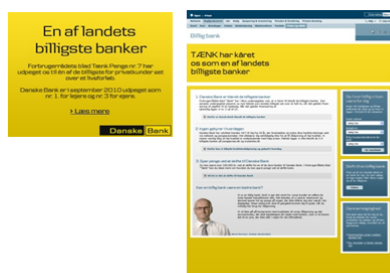
TV-reklame



Annoncer



Online



Lokal aktiviteter



12-07-2011

7

Medieplan

Danske Bank

	September					Oktober				November	
	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
Kampagner	Gul Bank / Priskampagnen										
Presse											
Dagblade											
Online - Synlighed Ejerskaber Brede sites - ROS											
Online - Taktisk - Mybanker.dk - Kontekstuelle bannerplaceringer ("billig bank, dyr bank, billigste bank")											
SEM (udvalgte kampagneord) - Udvalgte søgeord bearbejdes i god tid											
Egne kontaktpunkter - Vinduesplakater, danskebank.dk og netbank											
Filial - Event med Gul take over											
Dialog / Social media Facebook social ads											

8

Massiv lokal opbakning til kampagnen

Danske Bank



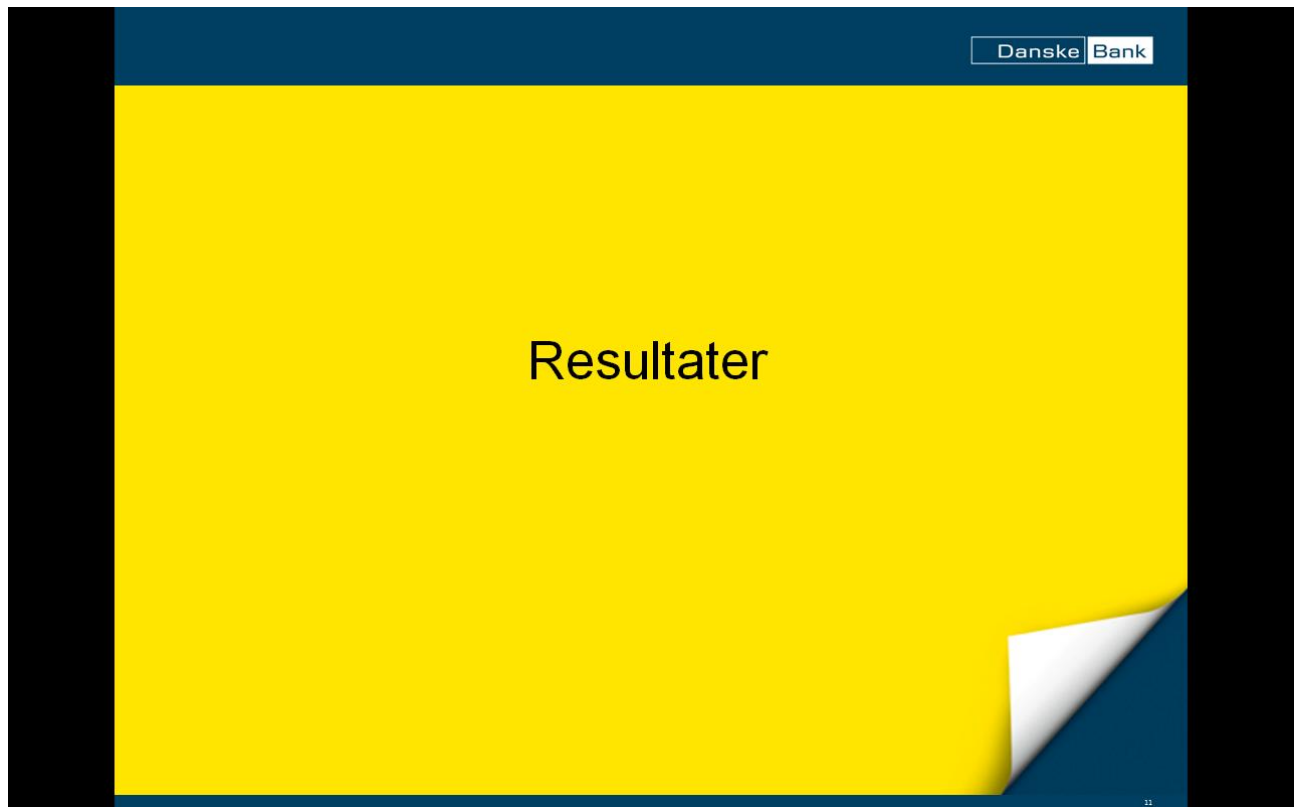
Efter 5 uger gik vi tilbage i blå

Danske Bank



12-07-2011

20



Massiv mediedækning (landsdækkende, regionalt, lokalt)

Danske Bank

Dækning af 'Gul kampagne'	
Set af (mio.)	11,4
% Positive	74
% Negative	13

Danske Bank går discount

»Total signalforvirring«
Mediedækningen giver Jes Myrthens indtryk af en total signalforvirring.

»De er inde at røre ved DNAet«
Sine Bang, adm. direktør i kommunikationsbureauet København, er skeptisk over for modet hos Danske Bank.

Shop bank - det betaler sig
Selvom det løbende er der adskillige tusinde kroner at spare, er det den rigtige bank, Danske Bank, der markerer det med ny skiltning.

Sure kunder
HAMSIFTE: Fra kongebålt til discountgul faldt ikke i god jord hos Danske Banks kunder.

Bank trak i gult og fik 200 nye kunder

AF ERIK MADSEN
email@hedersdagblad.dk

Danske Bank ser ud til at have fået så meget nyt blod i at hui på myten

kunder rykkede på næsen af det tålag, så har det skabt stor opmærksomhed om vores prospektiv - og givet mange nye kunder, konstaterer Jan Svarre, Danske

12-07-2011

11

Massiv mediedækning (landsdækkende, regionalt, lokalt)

Danske Bank

Dækning af 'Gul kampagne'

Antal artikler	88
Set af (mio.)	11,4
% Positive	74
% Negative	13

- Gul kampagne er omtalt i 88 artikler på tværs af medier
- Den positive andel er på 74 procent
- De kritiske artikler vedrører primært selve kampagnens udformning og effekt

12-07-2011

13

facebook.com/danskebank

Danske Bank

- Danske Banks nye facebook side fungerede effektivt i spredningen af kampagnens budskab og gav mulighed for dialog med kunder, der havde spørgsmål eller som udfordrede kampagnen.
- Gennemsnit 658 dagligt aktive brugere af FB siden
- 3 poll annoncer der resulterede i mere end 14.000 aktive interaktioner.



Kaspar Friis YEEESSS DE GODE GAMLE FARVER IGEN !!! ♥♥♥♥♥
nu behøver jeg ikke skifte bank !!! :D
21. oktober kl. 21:43 · Tilføj kommentar · Synes godt om · Markér

Bo Frederiksen Selv har jeg Arbejdernes Landsbank, men jeg synes, det er meget sjovt, når noget så konservativt og kedeligt som Danske Bank laver et initiativ, som det at lave logoet om så det signalerer discount. Og for helvede, det kan gøre folk sure ... ha ha ... der skal fandme ikke meget til. Get a life!
16. oktober kl. 02:17 · Tilføj kommentar · Synes godt om · Markér

2 personer synes godt om dette.

Er Danske Bank blevet gul permanent?

76% **Nej, det er en kampagne**

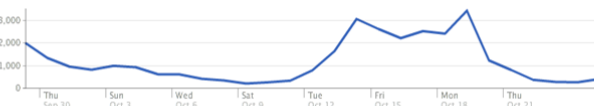
24% **Ja, de har skiftet farver**

8.025 personer stemte, heriblandt Ebbe Sturmschutz St

Aktivitet

Sidevisninger?

☒ Dagligt, Sidevisninger fra brugere, der er logget ind ☐ Unikke antal sidevisninger



14

Social media totalt

- Gul fylder 40% af samtalen om Danske Bank
- Ordet billig nævnes med en faktor 3 i forhold til før kampagnen
- Omtalen vender fra negativ til positiv i løbet af perioden



300 kundeklager

De synes, at det er grimt og vil ikke associeres med discount

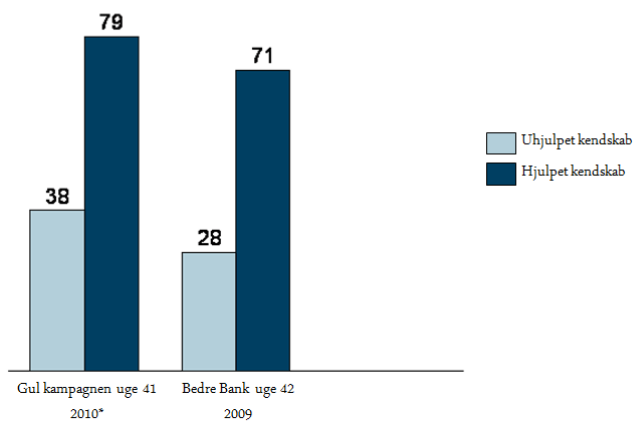
- Vi har fået omkring 300 henvendelser
- Overordnet ret kritiske og stærke reaktioner
- Henvendelserne deler sig i to kategorier (inkl. blandinger af de to):
 - dem, der synes, det er usædvanlig grimt
 - dem, der ikke ønsker, at deres bank associeres med discount
- De fleste kunder reagerer positivt, når de får en forklaring - her bliver hurtigheden i bankens reaktion i øvrigt fremhævet af mange kunder

Kampagnen har haft stor gennemslagskraft

Danske Bank

Reklamekampagnen ligger over niveau for "Bedre Bank"

Andel i målgruppen (MAFF) som uhjulpet og hjulpet husker kampagne



* I tallene for Gul kampagne indgår også pressedækning og synlighed via filialerne

Kilde: TNS Gallups Ad Tracking System

12-07-2011

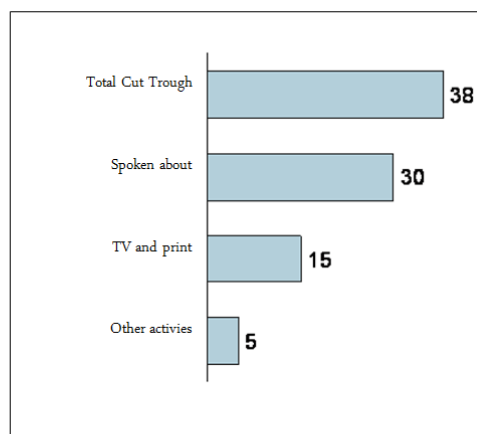
37

Kampagnen har haft stor gennemslagskraft

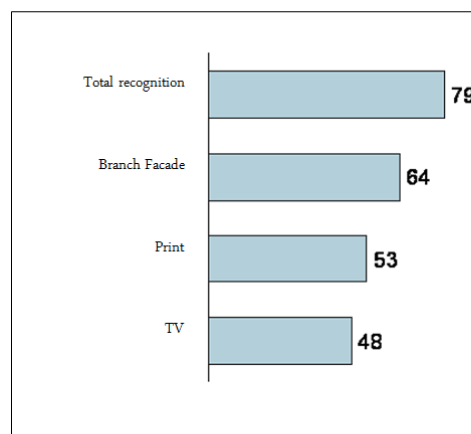
Danske Bank

Specielt pressedækningen og facadeskiltningen har haft stor effekt

Uhjulpet kendskab, pct. af målgruppe



Hjulpet kendskab, pct. af målgruppen



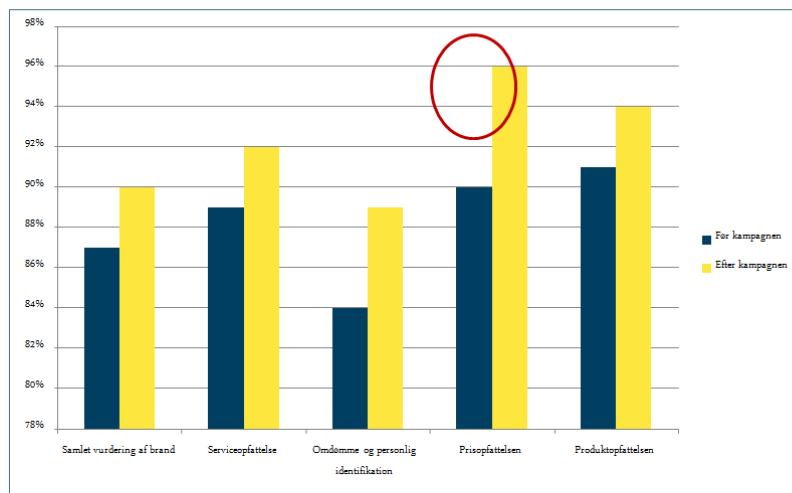
12-07-2011

38

Signifikant ændring i prisopfattelsen hos kunder

Danske Bank

Opfattelse af tilfredshedsskabende faktorer, 2009 til oktober 2010



*Signifikant på et 90% konfidensniveau

Kilde: External Benchmark, Strategic Analysis

12-07-2011

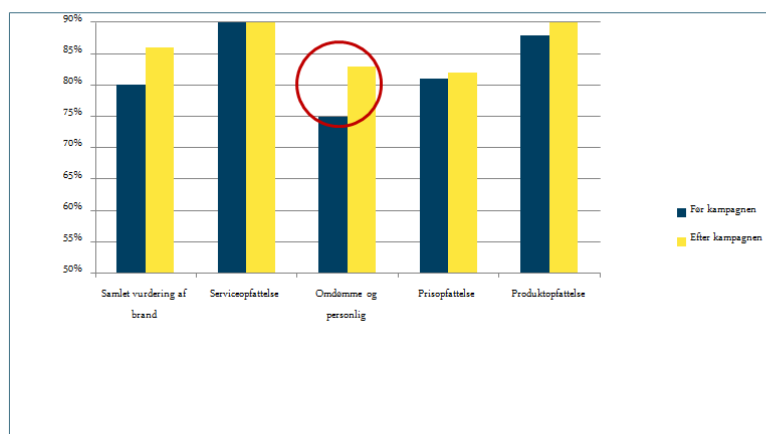
39

Ikke-kunder: Forbedring på pris

Danske Bank

- og markant positiv udvikling i forhold til image

Opfattelse af tilfredshedsskabende faktorer, 2009 til oktober 2010



*Signifikant på et 90% konfidensniveau

Kilde: External Benchmark, Strategic Analysis.

12-07-2011

20