

# Ansatte som merkevarebyggere

## Kampanjeskolen

Bendik M. Samuelsen,  
Professor, instituttleder  
Institutt for markedsføring  
Handelshøyskolen BI

**DN**  
Dagens  
Næringsliv

Tirsdag 31. oktober 2017

UKE 44 NR. 252 - Årg. 128

Løssalg kr. 40

www.dn.no

## Camilla Sørli Hagen rydder i butikkene etter store tap: **Vil skape Rimi-kultur i Jernia**

Styreleder Kjetil Wisløff (fra venstre),  
konsernsjef Espen Karlsen og  
eier Camilla Hagen Sørli jobber  
med å få Jernia på rett kjøp.

Side 16-17



**Million-** Fikk krav om  
å dekke pensjon  
til tidligere ansatte






Vi har alle møtt merkevarer i dag...

Men har noen møtt en  
merkevarehelt i dag?





Merkevareopplevelse?  
Hva er produktet og hva  
er opplevelsen?



Hva betyr de som jobber  
der for opplevelsen?

- Serviceinnstilling?
- Ekspertise?
- Personlig fremtoning?





McKinsey  
& Company



## Produkter og tjenester









- **Mennesker er involvert i tjenester og påvirker merkevareopplevelsen**
- **Merkevareopplevelsen skjer i interaksjonen mellom kunde og ansatt**
- **Vanskeligere og vanskeligere å oppnå differensiering kun på produktdimensjonen**
  - Alle har «god kaffe»...
  - Alle har rene rom og wifi på hotellet...
  - Alle tilbyr aksjesparekonto...
  - «ALLE» har Vipps....
- **Styring og ledelse av ansatte blir en viktigere del av merkevededelse**

## Kan også være utfordrende

- **Økt fokus på service og personlig kontakt krever at kundene også opplever interaksjonen som meningsfull, relevant og positiv**
- **Produkter kan standardiseres – mennesker kan ikke!**
  - Samtidig er levende mennesker ofte mer genuin – 1:1 kommunikasjon
  - Større risiko for avvik i leveransen

## Men...

- **Er det ikke bare å «lære dem merkevareløftet da»?**
- **Nei...**
- **For den ansatte må merkevareløftet**
- Læres
- Tolkes
- Forstås
- Kobles til egen (og andres jobb/rolle/funksjon)
  - Hvilken rolle spiller jeg i dette?
- Aksepteres (helt eller delvis?)
- Utøves (hvordan?)
- Konsekvensorienteres – hva skjer om jeg bidrar til (eller undergraver) merkeløftet?

 <p><b>Personal Service Contact</b></p> <p>We'll introduce you to your very own personal service contact who will answer any questions you may have about your car, and be there to offer advice and support if needed.</p>	 <p><b>Alternative Transportation</b></p> <p>You shouldn't need to be without a car when yours is in for service. This is why we make it easy for you by always offering alternative transport solutions. Book via your personal service contact.</p>	 <p><b>Health Check</b></p> <p>We connect your Volvo to our computerized diagnostic system to check that all safety systems function correctly. As part of the health check, we also check the status of the battery. Many of today's devices (such as iPads, mobile phones, navigation units etc) draw power from the battery - by checking the status we offer you peace of mind.</p>	 <p><b>Car Wash</b></p> <p>It's always nice with a spotlessly clean and newly washed car, and therefore we will wash your Volvo for you every time you have it in for service at our workshop. With Volvo Service Promise, your car is not only serviced and checked on the inside, it's also clean and cared for on the outside.</p>
 <p><b>Free Software Upgrade</b></p> <p>At Volvo, we're constantly developing and improving the software for our cars. This means that your Volvo can get a little better at every servicing since free software updates are always included. Examples of functions or systems that can be updated include air conditioning.</p>	 <p><b>Volvo Assistance</b></p> <p>In conjunction with the Volvo Genuine Service, we'll provide Volvo Assistance for one year at no extra charge. Volvo Assistance means that in case of breakdown, you can get help around the clock. Whether it's fixing a flat tyre or compensation for accommodation costs while the car is being repaired.</p>	 <p><b>Genuine Service</b></p> <p>Regularly servicing at your authorized Volvo workshop is the best way to ensure trouble-free motoring. It is the only workshop guaranteed to offer you the unique combination of Volvo Genuine Parts, Volvo unique methods and the expertise of specially trained Volvo technicians. We "love and breathe" Volvo, and we</p>	 <p><b>Price Promise</b></p> <p>We will always provide real value for money and transparent pricing. Your car will receive the right service at the right time and the price you pay will be provided to you before work starts. We will also match any like for like written quote for a Volvo Service using the correct oil and Volvo genuine parts from any garage.</p>

Figur 18-3 Volvos serviceløfte til kundene

Velkommen til Bilia Fornebu.  
**Fullt fokus på Volvo.**

Din Personlige Servicetekniker for hjert og bade dig og din Volvo - og det lover ikke noe mindre!

Altid service, reparasjoner og andre tjenester, samt cover og hjorter bilde hos din egen tekniker. Den samme tekniker vil sørge for å skreddersømme og kvalitetssikre alle bilene etter vedlikeholdet og tilpasse deg og hva som er gjort.

Altid service av en person med spesialkompetanse. Skulle du trenger en spesialtjeneste basert på service, ordre, oppfølging eller Personlig Servicetekniker. Kontakt din Personlig Servicetekniker og med deg både veien.

**Personlig service hos Bilia - din egen Personlige Servicetekniker**



All som gjelder Volvo. Og litt til.

EPD EQUIS ACCREDITED

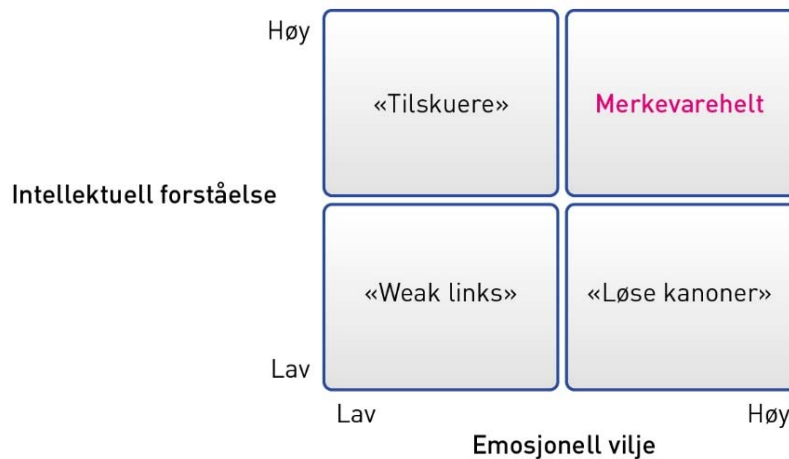
AAACSB ACCREDITED

ASSOCIATION OF AMBA ACCREDITED

Så vi er ofte på jakt etter...



## Merkevarehelter



## Merkevarehelt: Hva er det?

- Vedkommende gjør noe ekstra for å levere merkeløftet.
- Vedkommende forsøker å finne gode løsninger.
- Vedkommende gjør mer enn hva som er forventet i sin streben etter å levere merkeløftet.
- Vedkommende tar ansvar og internaliserer merkeløftet i egen jobbutførelse.

➔ En som har skjønnet hvordan merkevarer skapes!



## Isfjellet

Når vi jobber med de ansatte som merkevarebyggere fokuserer på det som er skjult under overflaten

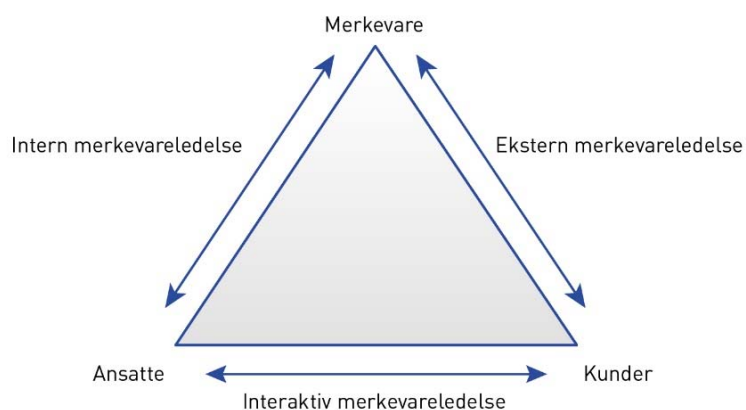


Figur 18-1 Isfjellet som metafor på det synlige og usynlige ved merkevaren

### Stikkord:

- Verdier, normer,
- Spilleregler
- Incentiver

## Tre perspektiver på merkevareledelse



## 3 perspektiver på merkevareledelse

### 1. Ekstern merkevarebygging (bedrift → kunde)

- Hva lover man kundene?
- Er de ansatte i stand til å levere løftene?

### 2. Intern merkevarebygging (bedrift → ansatte)

- Forstår de ansatte viktigheten av merkeløftene?
- Hvilken opplæring, trening, kommunikasjon og hvilke ledelsessystemer og strukturer setter de ansatte i stand til å levere på merkeløftet?
- Har de ansatte tid og myndighet til å levere merkeløftet?

### 3. Interaktiv merkevarebygging (ansatte → kunde)

- Hvordan leverer de ansatte merkeløftet i møtet med kundene?
- Hvordan opplever kundene at leveransen er i tråd med merkeløftet?



## Medarbeider eller motarbeider eller gi blaffen?



*Det holder IKKE at de bare har lært seg bedriftens «kjerneverdier»*



- Aktiv motarbeiding – sabotering
- Passiv likegyldighet
- Dedikert medarbeider

Folk flest vil over tid opptre i tråd med normer, spilleregler og incentiver.

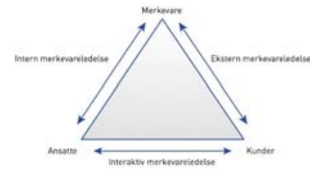
Så dersom de saboterer eller gir blaffen – så er det kanskje vel så viktig å spørre «hvorfors har vi så dårlig ledelse»?

## Intern merkevareledelse

**Head** : Forstå hva man skal gjøre?

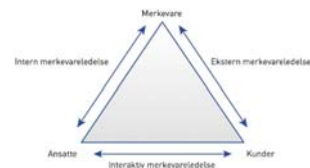
**Heart** : Ville gjøre det?

**Hands** : Gjøre det?



## Mange ulike virkemidler

- Rekruttering av ansatte som kan og vil levere merkeløftet
- Trening og opplæring av ansatte
- Ledelse og motivasjon av ansatte
- Bygging av en sterk organisasjonskultur
- Intern kommunikasjon til de ansatte
- Systemer og strukturer som gir ansatte fullmakter og insentiver til å levere merkeløftet



## ANNERLEDESLAGET SOM BEGEISTRER SØKER LAGLEDER MED SPISSKOMPETANSE.

STABÆK FOTBALL SKAL HA NY DAGLIG LEDER OG SØKER EN  
PERSON SOM KJENNER SEG IGJEN I DENNE MÅTEN Å TENKE PÅ:

- **Åpenhet og involvering er avgjørende** i en klubb der mange må dra løss sammen – sport og administrasjon, voksne og unge, kvinner og menn, klubb og sponsorer, idrett og myndigheter.
- **Å ligne på alle andre er kjedelig.** Stabæk må videreføre motet, kreativiteten og annerledesheten som har kjennetegnet oss siden evenyret begynte for 25 år siden.
- **Som Bærums kanskje mest verdifulle fellesskap** må vi tenke utenfor oss selv og bidra til andre klubber, til lokale skoler, til institusjoner og dem som ikke er like vellykkede som oss.
- **En hovedutfordring er å bli elsket av flere.** Derfor må vi fokusere på barne- og

breddfotballen så de små får kjenne gleden av å spille i en blå og mørkeblå drakt – som må ha striper.

- **Stabæk kan ikke slå seg til ro** med å ha mindre ressurser enn dem vi slåss om medaljer med. Det må tenkes nytt på inntektsiden, så vi blir enda mer relevante og reelle bidragsytere for våre nåværende og nye sponsorer. Vi må også nå ut til nye publikumsgrupper gjennom energigivende arrangementer og tilstedeværelse lokalt.

- **Ingen har mer kompetanse og større menneskelige ressurser** på tribunen enn Stabæk. Vi må skape møteplasser og kultur som gjør at disse får anledning til og belønning for å bidra til klubben.

DETTE ER JOBBEN SOM SKAL GJØRES AV  
MANGE, MEN LEDES AV EN.

Den er stor og krevende, men morsom. Hvis du tenker at "dette er meg!", gleder vi oss til å høre fra deg. Du må ikke være fotballgal, men kan godt være det. Du må ikke være kvinne, men kan godt være det også. Det viktigste er at du tenker lag i alt du gjør, at du er en kulturbygger og en leder med stor L. Vi er mange som skal støtte deg og mange som kommer til å masse på deg, men bare fordi vi elsker Stabæk. Alltid. Uansett.



Søknadsfrist: 15. januar

**STORMBERG**  
SMÅ TURER ER OGSÅ STORE

Gå tilbake

Søk etter produkter, kategorier, ...

Handlekurv  
0 varer

Dame Herre Barn 1-7 Jente 8-14 Gutt 8-14 Outlet

## Vi gjør verden til et litt bedre sted



### Samfunnsansvar

Vi som jobber i Stormberg tror ikke vi kan forandre verden. Vi vet vi kan forandre verden, i alle fall en bitte liten del av den.

[Les mer](#)



### Klima og miljø

Stormberg jobber kontinuerlig med å redusere klima- og miljøbelastningen knyttet til virksomheten og alle Stormbergs produkter.

[Les mer](#)



### Inkludering

Stormberg er en kommersiell virksomhet som er avhengig av å tjene penger, men vi skal tjene dem på en måte som er bra for alle.

[Les mer](#)



### Etisk handel

Sports- og turtøyet fra Stormberg skal selges til lave priser, men ikke for enhver pris. Stormberg ble i 2002 tatt opp som medlem av Initiativ for Etisk Handel (IEH).

[Les mer](#)

### Kjerneverdier

Stormberg er en kommersiell virksomhet som er avhengig av å tjene penger. Det er imidlertid viktig for oss at vi tjener pengene på en måte som er bra for samfunnet og for de som jobber i Stormberg. Vår misjon, visjon og verdigrunnlag skal være retningsgivende for alt vi gjør.

### Stormbergs misjon

Vi vil gjøre verden til et litt bedre sted

### Stormbergs visjon

Turglede til alle

### Stormbergs verdigrunnlag

Ærlig - Vi er en åpen virksomhet og vi våger å være ærlige.  
Modig - Vi er modige nok til å ta våre egne valg og stå for det vi mener.  
Bærekraftig - Vi jobber aktivt for å redusere miljø- og klimabelastningen knyttet til driften av virksomheten.  
Inkluderende - Vi har medarbeidere med mangfoldig bakgrunn og vi lytter til andres meninger.

### Stormbergs forretningserklæring

Gjennom vekst og lønnsomhet basert på vårt verdigrunnlag, får vi økonomiske ressurser til å gjøre verden til et litt bedre sted. Vi trykker virksomheten og arbeidsplassene, og vi kan inspirere andre virksomheter til å drive bærekraftig.



#### Vår visjon

BI skal være en ledende Europeisk handelshøyskole som trekker til seg de beste studentene og de beste forskerne.

Med de beste hodene på laget skal vi ha impact på internasjonal forskning, på studentenes læring, og på praksis i næringsliv og offentlig sektor.

#### Vårt formål

Vårt formål skal være å bygge kunnskapsøkonomien og forbedre virksomheter gjennom faglig sterke kandidater.

#### Våre ambisjoner

Handelshøyskolen BI skal rangeres blant de 20 beste handelshøyskolene i Europa gjennom:

- Fremragende forskning med relevans og påvirkning
- Attraktive studieprogrammer
- Enestående læringsopplevelse
- Ettertraktede kandidater





«Buy in» mer sannsynlig dersom:

**Identifisering** – match mellom noe ved meg og visjonen

**Relevans** for meg som medarbeider – gir den mening?

**Anerkjennelse** dersom jeg bidrar – spiller jeg en rolle?

**Medansvar** – er jeg hørt?

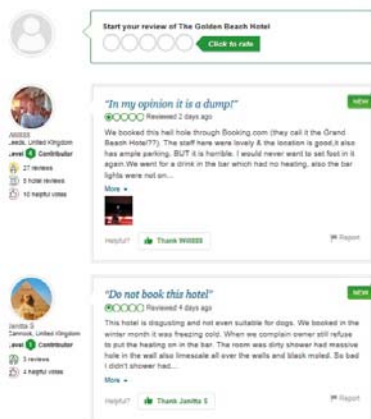
**Aksjonerbar** – kan jeg skjønne hva den betyr for meg?



## Verdier og visjoner – utgangspunkt for intern merkevareledelse

- være poengterte og tydelige og lette å kommunisere (ikke for lange)
  - Nilles: «et mini-IKEA nær deg»
  - NSB Gjøvikbanens: «den hyggeligste måten å reise på»
- være sanne og noe de ansatte kan stå inne for
- unngå ord/begreper som er tvetydige
- være fremtidsrettet
- ikke være for abstrakte, men heller ikke for spesifikke
- være utfordrende å nå, men ikke helt umulige
- være relevante for de ansattes daglige arbeid
- være differensierende mot konkurrenter

## Interaktiv merkevareledelse



Figur 18-7 Dårlige merkevareopplevelser (fra tripadvisor.com)



Intern merkevareledelse må være på plass før man fokuserer på interaktiv merkevareledelse.

De ansatte må kjenne til hva de skal gjøre, de må være motiverte til å gjøre det, og de må ha fullmakter til å håndtere kundene på en måte som gir riktig merkevareopplevelse.

Møter med kunder handler om mye mer enn den klassiske fysiske dialogen som foregår én til én.

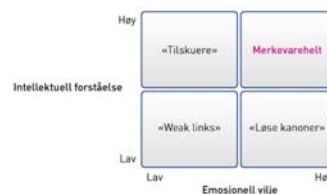
Møter med kunder kan vel så gjerne – og i grunn oftere og oftere – være digitale møter i ulike kanaler.

## ... det finnes gode eksempler også



## Oppsummering

- Merkevarehelter trenger høy intellektuell forståelse og emosjonell vilje
- Det forutsetter “buy in”, ikke at noe blir tredd ned ovenfra – og memorert
- Aksept for gjensidig avhengighet og ansvar
- Kultur, rutiner, verdier og incentiver
- Folk flest vil like å identifisere seg med arbeidsplassen sin...



Figur 18-8 Merkevarehelter



Figur 18-2 Tre perspektiver på merkevarebygging der ansatte spiller en rolle (tilpasset fra Grönroos (1984))