

## Kapittel 18

Ansatte som merkevarebyggere



# Læringsmål

- Forstå forskjellene på produkter og tjenester i merkevarebygging
- Forstå hva intern og interaktiv merkevarebygging er, og hvordan de sammen med ekstern merkevarebygging kan bidra til å bygge merkevarer
- Ha lært hvordan de ansatte både må forstå og ville bidra i merkevarebygging
- Ha fått innsikt i hva som kjennetegner en merkevarehelt
- Kjenne til hvordan serviceklemma påvirker de ansattes leveranser av merkeløftet





Figur 18-1 #WeAreClarion kampanjen

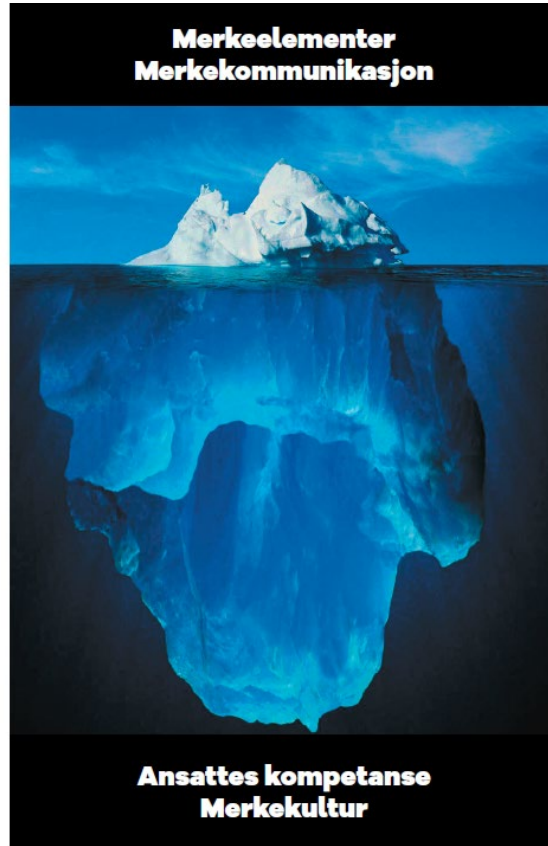


# Produkter og tjenester

- Mennesker er involvert i tjenester og påvirker merkevareopplevelsen
- Merkevareopplevelsen skjer i interaksjonen mellom kunde og ansatt
- Styring og ledelse av ansatte er en viktig del av merkevareledelse



# Isfjellet



Figur 18-2 Isfjellet som metafor på det synlige og usynlige ved merkevaren

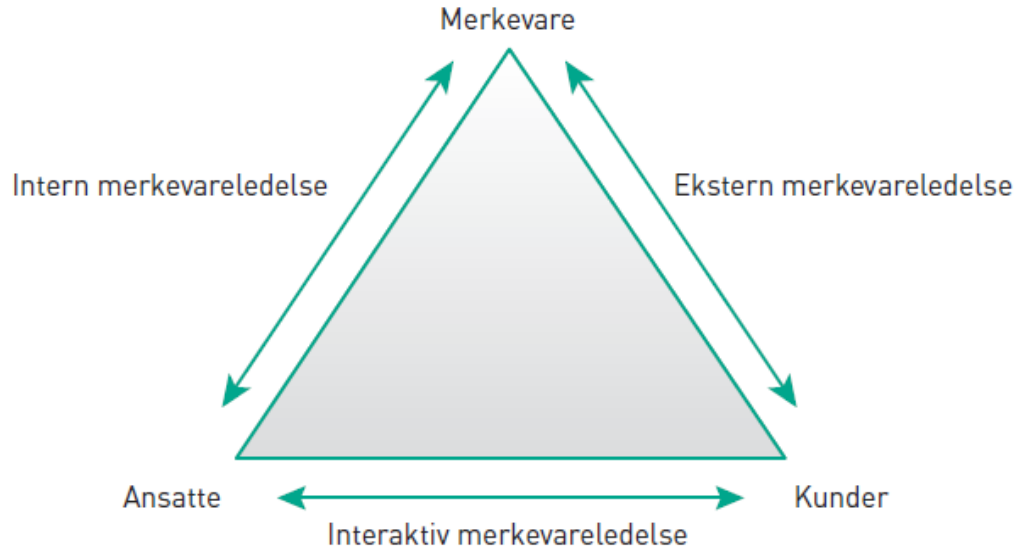


# Innside-ut/ outside-inn

- *Utside-inn-perspektivet* starter med kundebehov, og det har som hovedinteressefelt å skape kunde verdi gjennom å styre kundenes forventninger
- *Innside-ut-perspektivet* ser derimot problemstillingen litt annerledes, og det har bedriftens ressurser, styrker og kapabiliteter som utgangspunkt. Merke vare ledelse er en del av en større forretningsprosess som har som mål å skape en organisasjonskultur som kan levere merkevaren.



# Tre perspektiver på merkevareledelse



**Figur 18-3** Tre perspektiver på merkevarebygging der ansatte spiller en rolle (tilpasset fra Grönroos (1984)<sup>12</sup>)











# 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?





			
<p><b>Personal Service Contact</b></p>	<p><b>Alternative Transportation</b></p>	<p><b>Health Check</b></p>	<p><b>Car Wash</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>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>We connect your Volvo to our computerized diagnostics 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 iPods, mobile phones, navigation units etc) draw power from the battery – by checking the status we offer you peace of mind.</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><b>Volvo Assistance</b></p>	<p><b>Genuine Service</b></p>	<p><b>Price Promise</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 optimised include air conditioning.</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>Regularly servicing at your authorised 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 "live and breathe" Volvo, and we</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 18-4** Volvos serviceløfte til kundene



# Intern merkevareledelse

**Head** : Forstå hva man skal gjøre?

**Heart** : Vile gjøre det?

**Hands** : Gjøre det?



# 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 lasset 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 even-tyret 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

breiddefotballen 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 bidragsyttere 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 "det 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 mase på deg, men bare fordi vi elsker Stabæk. Alltid. Uansett.

Søknadsfrist: 15. januar



**Figur 18-5** Eksempel på stillingsannonse der man forsøker å identifisere søkere som kan «leve ut» merkevaren



Dame	<b>Herre</b>	Barn 1-7	Jente 8-14	Gutt 8-14	Restekasse
------	--------------	----------	------------	-----------	------------

Om Stormberg

Om Stormberg

Historikk

Kjerneverdier

Hovedmål

Samfunns- engasjement

Sponsorat- og gavepolicy

Ledige stillinger

Presse

Bedrift

Samfunnsansvar

Miljø

Hoved- samarbeidspartnere

Kundeservice

Glade turlips

Produktinformasjon

## 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 bygger virksomheten og arbeidsplassene, og vi kan inspirere andre virksomheter til å drive bærekraftig.

**Figur 18-6** Merkeverdier = dine verdier? Ville du ha jobbet for denne merkevaren?



# 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



We are  
Ladies and  
Gentlemen  
Serving  
Ladies and  
Gentlemen

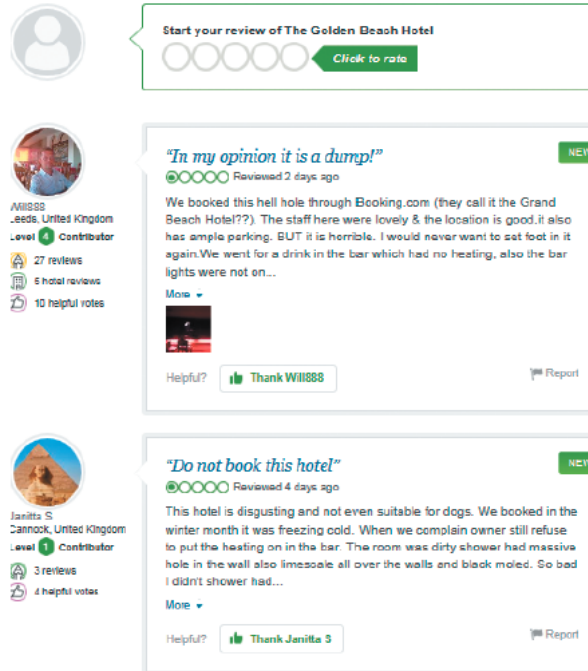
*Ritz-Carltons personalthåndbok*



THE RITZ-CARLTON®  
HOTEL COMPANY, L.L.C.



# Interaktiv merkevareledelse



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.

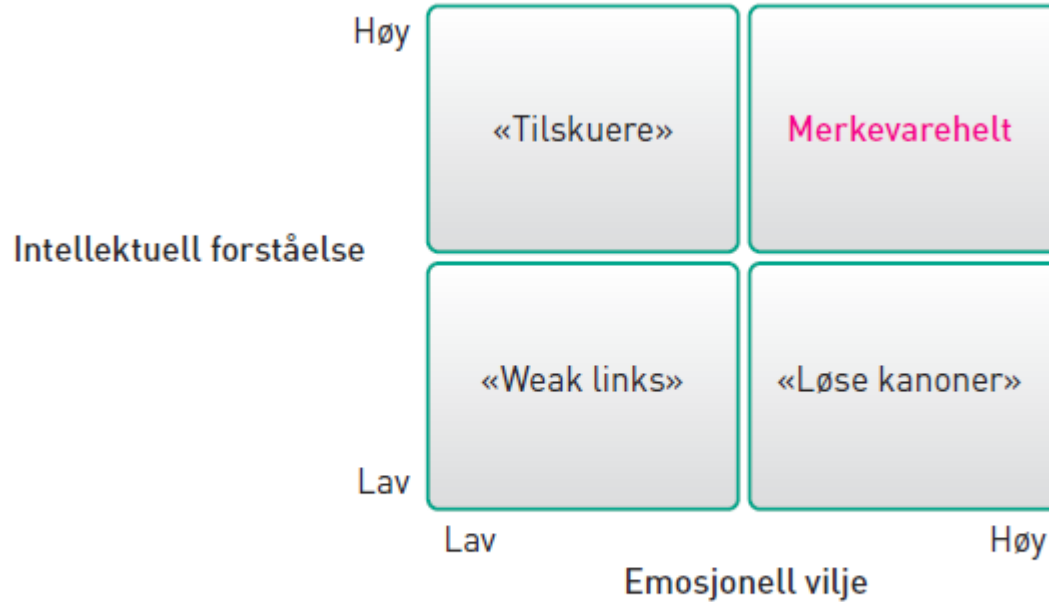
Møter med kunder handler om mye mer enn den klassiske fysiske dialogen som foregår én til én.

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

Figur 18-8 Dårlige merkevareopplevelser (fra tripadvisor.com)



# Merkevarehelter



Figur 18-9 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 skjønnt hvordan merkevarer skapes!**



# Oppsummering

- God merkevarebygging handler om konsistente merkevareopplevelser. I denne delen har vi satt søkelys på et konkret tiltak: de ansatte som merkevarebyggere.
- Man må jobbe med både evnen og viljen til de ansatte for å lykkes med dette.
- Videre har vi sett at ledelse er en sentral premiss for at de ansatte gjennom interaktiv merkevarebygging skal lykkes med å levere på merkeløftet.

