

Hvorfor og hvordan integrere bærekraft i merkeposisjoneringen F



MAGNE SUPHELLEN er professor ved Institutt for strategi og ledelse på NHH og forsker ved BRANDINNOVA, et nytt forskningssenter ved NHH med fokus på merkevarebygging av innovasjoner og innovativ merkevarebygging. Han er dr.oecon fra NHH, og hans spesialområder er merkevarebygging og forbrukerpsykologi. Han er en etterspurt foredragsholder.

SAMMENDRAG

Dersom bærekraft skal bli en del av merkevaren, må bærekraften integreres i merkeposisjoneringen, som er målbildet for merkevaren. I denne artikkelen argumenteres det for at populære posisjoneringmetoder med verdiforslag og merkeløfter i fokus gir dårlige betingelser for å integrere bærekraft i merkeposisjoneringen. Forfatteren benytter en alternativ tilnærming og utvikler et rammeverk med åtte ulike

roller som bærekraft kan ha i merkeposisjoneringen. Dette rammeverket kan brukes til å utforske alternative roller som bærekraftperspektivet kan ha for den enkelte merkevare. Det gjøres rede for hvilke forhold som må tas i betraktning i valget av rolle. Et hovedpoeng er at vurderingene ikke må låses til historiske markeds- og merkeanalyser, men også baseres på aktuelle fremtidsbilder av markedet, bedriftens overordnede bærekraftsstrategi og strategiske ressurser.

1 INTRODUKSJON

Bærekraft er blitt et hovedtema i moderne markedsføring. Kunder, leverandører, samarbeidspartnere og samfunnet for øvrig forventer i dag at kommersielle aktører er med og bidrar aktivt til å nå FNs bærekraftsmål. Denne situasjonen innebærer nye muligheter, men også ny risiko for markedsførere.

Merkeverdien vil svekkes for merkevarer som ikke leverer på målgruppenes forventninger om bærekraft (Harjoto & Salas, 2016). Fallhøyden er særlig stor dersom det vekkes mistanke om *grønnvasking* – at merkevaren fremstilles som mer bærekraftig enn den er i virkeligheten (Szabo & Webster, 2020). Anklager om grønnvasking eller mangel på ansvarlighet i forhold til bærekraftsmålene vil også kunne svekke de sterkeste og mest velkjente merkevarene, fordi anklager mot slike

merker ofte skaper omfattende negativ presseomtale (Stäbler & Fischer, 2020).

Tilsvarende er oppsiden stor for merkevarer som leverer godt på forventningene om bærekraft. Merker som tar en troverdig og tydelig posisjon på bærekraft, kan differensiere seg positivt og styrke merkeverdien (Gupta, Czinkota & Melewar, 2013; Wang, 2017). Amerikanske undersøkelser viser at slike merker vokser raskere enn andre merker (Whelan & Kronthal-Sacco, 2019).

Bærekraft er relevant for alle typer merkevarer, men er bare én av flere faktorer som påvirker oppfatningene av merkevaren. Når norske forbrukere eksempelvis vurderer å kjøpe Solo Pluss, er den gode appelsinsmaken den dominerende faktoren. Bærekraften, som i dette tilfellet kan dreie seg om emballasjen, råvarene

eller CO₂-utslippene fra produksjonen, vil spille andrefiolin. Selv om dette er forhold forbrukerne er stadig mer opptatt av, er det smaken som dominerer vurderingen for de aller fleste. Bærekraftsdimensjonene vil kunne bli viktigere dersom det lanseres nye brusmerker som differensierer seg tydelig på bærekraft, men i utgangspunktet vil bærekraft være underordnet i beslutningsprosessene, hvis den i hele tatt vurderes. Betydningen av bærekraft i kundenes vurderinger og beslutninger varierer i stor grad på tvers av produkt- og tjenestekategorier, men i alle kategorier må bærekraft kombineres med andre faktorer som også er viktige (eller viktigere) for kundene. Bærekraft må integreres på en måte som styrker troverdigheten og attraktiviteten til merkevaren totalt sett.

En kritisk faktor for å lykkes med å integrere bærekraft i merkevaren er *merkeposisjoneringen*, det vil si målbildet for merkevaren som beskriver ønsket oppfatning i målgruppens bevissthet (Keller & Swimanathan, 2020). Dette målbildet er basis og inspirasjon for alle markedsføringsaktiviteter: produkt- og tjenesteutvikling, kommunikasjon, verdikjedebeslutninger, prisstrategier og intern kulturbygging. Spørsmålet er hvordan bærekraft kan og bør inkluderes i merkeposisjoneringen. Forskningslitteraturen gir noen føringer, men ingen klare retningslinjer. I det følgende skal vi først se nærmere på *hvorfor* det er avgjørende at bærekraft inkluderes i merkeposisjoneringen. Deretter presenteres et rammeverk for *hvordan* dette kan gjøres, i form av åtte ulike roller som bærekraft kan ha i merkeposisjoneringen.

2 MERKEPOSIJONERINGENS BETYDNING

Verdien av en merkevare er i stor grad knyttet til to hovedfaktorer: graden av merkekjennskap og assosiasjonene knyttet til merket i målgruppens hukommelse (Keller & Swimanathan, 2020). Verdifulle merkevarer skårer høyt på kjennskap og en tydelig og positiv profil i form av sterke, attraktive og dels differensierende assosiasjoner. Merkeposisjoneringen skal sikre at det jobbes rasjonelt og målrettet med å bygge merkevarens attraktivitet, slik at den velges av flest mulig i målgruppen.

Skal attraktiviteten forbedres systematisk over tid, trenger man et tydelig målbilde for oppfatningen av merkevaren. Dette målbildet er utgangspunktet for alle markedsaktivitetene. Derfor må bærekraft integreres i merkeposisjoneringen. Hvis bærekraft ikke inngår

som et eksplisitt element i merkeposisjoneringen, blir bærekraft et neglisjert eller underordnet tema uten tyngde og strategisk relevans i den daglige merkevarebyggingen. Når mange markedsførere havner i denne fella, skyldes det ofte at metodikken som brukes for å definere merkeposisjoneringen, ikke gir rom for å inkludere bærekraft.

3 METODEMESSIGE ÅRSAKER TIL AT BÆREKRAFT UTELATES FRA MERKEPOSIJONERINGEN

Det finnes ulike metoder for å definere en merkeposisjonering. Bak metodene ligger ulike perspektiver på hva en merkeposisjonering er, og hva den bør bestå av. En av de mest populære metodene er hentet fra rammeverket The Business Model Canvas (BMC) i entreprenørskapslitteraturen (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015). Her benyttes begrepene *verdiforslag/verdiløfte* (*value proposition*) eller *unikt verdiforslag* (*unique value proposition*). Verdiforslaget er én setning eller et fåtall setninger som beskriver hvilken (unik) verdi eller opplevelse merket skal gi kundene (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015). Eksempler på velkjente verdiforslag er «The smartest way to get around» (über) og «Opplevelsen av produktet er selve produktet» (iPhone). En undersøkelse blant norske markedsførere i 2019 viste at 30–40 prosent arbeidet etter denne logikken (Krogh, 2019). En lignende tilnærming fokuserer på begrepet *brand positioning statement*, ofte oversatt til *merkeløfte* på norsk (se f.eks. Calder, 2012). Her er logikken omtrent den samme som i BMC-litteraturen.

Problemet med disse populære tilnærmingene er at de lett blir for smale og får karakter av kommunikasjonsbudskap eller motto. Kommunikasjonsbudskap må være korte og fokuserte, og da vil søkelyset naturlig rettes mot den viktigste driveren for valg, som appelsinsmaken i eksempelet med Solo Pluss. Det blir ikke rom for bærekraftsdimensjonen. Derfor vil vi anbefale en annen tilnærming til beskrivelsen av merkeposisjoneringen som gir bedre betingelser for å integrere bærekraft, også når andre faktorer har hovedrollen (se del 4).

En annen hovedgrunn til at bærekraft utelates fra merkeposisjoneringen, er svake analyser av hvilke faktorene som styrer valg og vurdering av merkevaren, eller feiltolking av slike analyser. Mange tester

bare *direkte* effekter av bærekraft på valg/preferanse, og når man ikke finner effekter, konkluderes det for tidlig med at bærekraft ikke er viktig. Forskning viser imidlertid at bærekraftsdimensjonene ved merkevaren ofte har *indirekte* effekt via andre egenskaper. En studie av matprodukter viser for eksempel at bærekraftsdimensjoner kan forsterke sunnhetsoppfatningen av matprodukter, som i neste omgang påvirker valg og vurdering (Cho & Baskin, 2019).

Selv om analysene verken avdekker direkte eller indirekte effekter på valg/preferanse, er det ikke grunnlag for å konkludere med at bærekraft er uvesentlig for kundene. Et viktig poeng i denne sammenheng er forskjellen mellom *relevante* og *determinante* egenskaper. Determinante egenskaper skiller mellom valgalternativer og er derfor styrende i valgprosesser. Relevante egenskaper er også viktige for kundene, med har ikke nødvendigvis effekt på valg fordi de ikke skiller mellom alternativene. Når vi skal velge mellom SAS og Norwegian, er det gjerne to forhold som er avgjørende (determinante): pris og avgangstider, for her ser vi viktige forskjeller mellom selskapene. Det betyr ikke at andre egenskaper, som flysikkerhet og sittekomfort, er uviktige. Tvert imot, dette er sentrale egenskaper for tilfredsheten med tjenesten, men de skiller i liten grad mellom merkevarene og påvirker derfor ikke valget. Slik er det ofte med bærekraft. Det er viktig for kundene, men skiller i liten grad mellom merkevarer i samme kategori. I slike tilfeller kan konkurransekraften bedres dersom en lykkes med å gjøre bærekraft til en tydelig, verdsatt og differensiert del av merkevaren i kombinasjon med andre faktorer av betydning for målgruppene.

4 ET RAMMEVERK FOR UTVIKLING AV MERKEPOSISJONERINGER

I det følgende presenteres kort et praktisk rammeverk for merkeposisjonering, basert på Kellers posisjoneringsteori (Keller & Swimanathan, 2020). Dette rammeverket gir et godt utgangspunkt for å vurdere hvordan bærekraft kan integreres i merkevaren. Selve beskrivelsen av merkeposisjoneringen er et *målsatt nettverk av assosiasjoner* (se figur 1–4) som representerer ønsket oppfatning av merkevaren (Supphellen, 2014). Slike nettverk gir rom for å integrere bærekraft på mange ulike måter, avhengig av type produkt/tjeneste og merkevarens særpreg.

For å kunne konstruere målnettverk for merkevaren må flere forhold analyseres og avklares. Vi skal gi en kort oversikt over denne prosessen som grunnlag for å diskutere i neste omgang hvordan bærekraft kan integreres. I gjennomgangen vil vi fokusere på kundene som målgruppe. Som regel vil også andre målgrupper påvirke konkurranseevnen, som leverandører, samarbeidspartnere, myndigheter og investorer. Det vil også være hensiktsmessig å utvikle målnettverk for disse som ivaretar målgruppenes spesielle behov. Likevel må det være en klar fellesnevner på tvers av målnettverkene, slik at merkevaren ikke fragmenteres.

4.1 EKSTERN OG INTERN INNSIKT

Fundamentet for posisjoneringsarbeidet er ekstern innsikt i kundesegmenter og merkevarenes styrker og svakheter samt intern innsikt i bedriftens strategiske ressurser.

Den interne analysen fokuserer på bedriftens ressurser (input-faktorer). Spørsmålet er om bedriften besitter ressurser som både er viktige, sjeldne og vanskelige å kopiere i kampen om kundene (se Lien, 2014). Logikken er at dersom man skal lykkes med å differensiere merkevaren over tid, må dette arbeidet støttes av reelle ressursmessige fortrinn. Bak REMAs differensiering på lav pris ligger (låg?) strategiske ressurser for effektiv logistikk og et attraktivt franchise-konsept.

Som en del av ressursanalysen bør det inngå en vurdering av bedriftens forutsetninger for oppfylle eller overgå kundenes og samfunnets forventninger knyttet til bærekraft. Disse forventningene kan ofte knyttes til to hovedprinsipper (Supphellen & Tynes Pedersen, 2014): (1) Bedriften bør rydde opp i bærekraftsproblemer den selv forårsaker, og (2) bedriften bør bidra der den har spesielle forutsetninger for å gjøre det. Dersom produksjonen er forurensende, vil samfunnet forvente at man prioriterer å prioriterer å løse dette problemet. Har man ressursmessige forutsetninger for å løse problemet bedre enn konkurrentene, eller kan skaffe seg slike ressurser, kan det gi fortrinn som kan løftes inn i merkevaren. Den mest krevende vurderingen knytter seg til det andre prinsippet: Hvilke spesielle ressursmessige fortrinn har bedriften som kan bidra til å løse andre aktuelle bærekraftsproblemer (enn dem bedriften selv forårsaker)? Dette vil ofte handle om nære utfordringer i

den aktuelle næringen, for eksempel forurensende produksjonsprosesser eller overforbruk av energi. Det kan også dreie seg om bærekraftsproblemer på helt andre områder, nasjonalt eller globalt, hvor bedriftens ressursmessige fortrinn kan bidra til å løse problemene. I Ringnes finnes antagelig stor kompetanse på vann og vannkvalitet i den delen av virksomheten som jobber med Farris og Imsdal. Tiltak som bidrar til høyere vannkvalitet i deler av verden hvor dette er et alvorlig problem, vil være en aktuell bærekraftsatsing for disse merkevarene.

Når det gjelder den eksterne innsikten, er det nødvendig å ha kunnskap om hvilke assosiasjoner som allerede knytter seg til egen merkevare samt til nære konkurrenter. Vi må også vite hvilke egenskaper som er viktige for målgruppene. Som nevnt må vi kartlegge både *relevante* og *determinante* egenskaper. I disse analysene bør bedriftens bærekraftsaktiviteter inkluderes for å teste om de har en direkte eller indirekte innvirkning på vurderingene av merkevaren. Aktuelle nye aktiviteter innen bærekraft kan testes ved hjelp av enkle eksperimenter.

4.2 VALG AV MÅLGRUPPE(R) OG KATEGORI(ER)

Med basis i den eksterne og interne innsikten velges målgrupper og mental(e) kategori(er) for merkevaren. Her gjelder det å velge store grupper og kategorier som gir god uttelling for merkevarens positive særpreg. Den definerte kategorien for Skyr er «sunt mellommåltid i farta». Det er i denne voksende kategorien merkets fortrinn kommer best til sin rett, og det er i denne kategorien merket skal posisjoneres. Valget av kategori får konsekvenser både for hvilke egenskaper som er viktige for kundene, og for hvilke konkurrenter merkevaren får.

Både i valget av målgruppe og kategori må bærekraftsmotivet vurderes: Hvor viktig er bærekraft for de aktuelle målgruppene? Bør noen form for bærekraft inn i definisjonen av kategori eller målgruppe?

Vår erfaring er at det er lett å gjøre kategorier og målgrupper for smale. Det kan være bedre for lønnsomheten og bærekraften å bygge en bred merkevare som når ut til mange med viktige, men sekundære bærekraftsaspekter, enn å bygge en smal og lite levedyktig merkevare med dominant bærekraftsprofil. Det betyr at bærekraft ofte bør utelates fra selve kategori- eller målgruppedefinisjonen.

4.3 VALG AV DRIVERE, DIFFERENSIERINGSFAKTORER OG PARITETSAKTORER

I neste omgang avklares de viktigste driverne for valg og vurdering i den valgte kategorien. La oss anta at driveranalysene viser at fire faktorer er særlig viktige i Skyr's kategori: *god smak*, *sunnhet*, *mettende* og *lett å bruke*. Kavli må levere godt på disse fire egenskapene, men har neppe strategiske ressurser til å differensiere seg på dem alle. Antagelig er den tydeligste strategiske ressursen selve produktet, som Kavli er alene om å produsere og markedsføre i Norge. Kombinasjonen høyt proteininnhold og lite sukker gjør produktet sunnere enn mange alternativer i kategorien. Produktet er også relativt mettende. Det kan derfor være aktuelt å differensiere Skyr på disse egenskapene. De to andre egenskapene, *god smak* og *lett å bruke*, må imidlertid ikke glemmes, for det hjelper lite om produktet er sunt og mettende hvis det ikke samtidig smaker *godt nok* eller er enkelt nok å bruke. Keller kaller disse nødvendige, men ikke differensierende egenskapene paritetsfaktorer (Keller & Swimanathan, 2020). Slike egenskaper bør også være med i målbildet for merkevaren.

Hva med bærekraften? Antagelig viser tidligere undersøkelser at bærekraft har ingen eller minimal effekt på vurdering av Skyr, men andre analyser viser samtidig at målgruppen i økende grad er opptatt av at emballasjen for daglivareprodukter skal være miljøvennlig. Bevisstheten om klimagassutslipp i produksjonen er også stigende. Begrepet *klimanøytral produksjon* brer om seg. Her ligger det både muligheter og risiko når merkevaren skal posisjoneres for fremtiden. Spørsmålet er om bærekraftsdimensjonene vil kunne spille en sentral rolle som en hoveddriver eller som en mer sekundær faktor i kundenes fremtidige vurderinger av merkevaren. Vi skal illustrere begge løsninger i del 5 nedenfor.

Driverne i den aktuelle kategorien knyttes direkte til merkenavnet i målnettverket (se figur 1–4). Det vil være gunstig at disse aktiveres raskt når kundene eksponeres for eller tenker på merkevaren. Vi kaller disse primære assosiasjoner i målnettverket.

4.4 DEFINERE MENINGSINNHOLDET OG KONSTRUERE MÅLNETTVERKET

De fire driverne for Skyr, *god smak*, *sunnhet*, *mettende* og *lett å bruke*, gir liten mening alene, som separate begreper. God smak kan være så mangt, sunnhet likeså.

Derfor må det legges til et lag med sekundære assosiasjoner som gir et konkret meningsinnhold til de primære assosiasjonene. Da kan vi si noe om hva slags sunnhet eller enkelhet Skyr skal levere. De sekundære assosiasjonene bestemmes dels ut fra hvilke assosiasjoner som allerede knyttes til merkevaren, og dels ut fra strategiske hensyn, det vil si hvilke (nye) assosiasjoner eller koblinger mellom assosiasjoner vi *ønsker* at merkevaren skal inneholde.

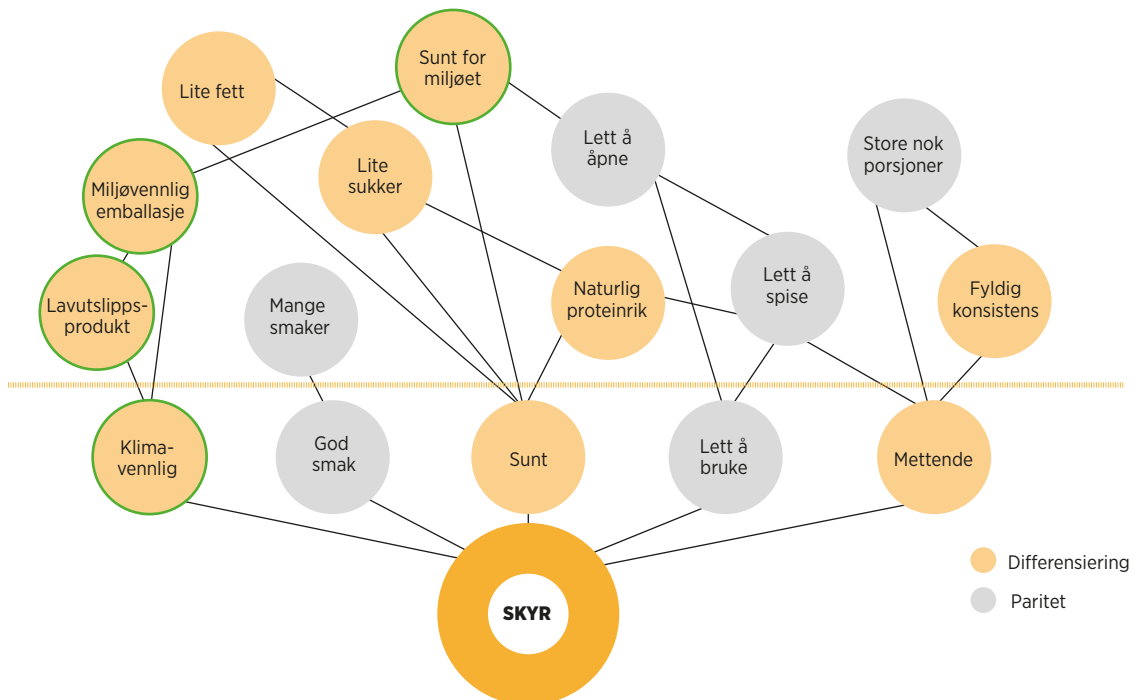
Målnettverket slutføres ved å lage koblinger mellom driverne både på primær- og sekundærnivå. Disse koblingene defineres også med basis i undersøkelser om hvilke assosiasjoner som faktisk henger sammen, samt hvilke assosiasjoner vi *ønsker* skal henge sammen av strategiske grunner. For Skyr er det ønskelig at *proteinrik*, *lite sukker* og *lite fett* er tett koblet med hverandre og med driveren *sunnhet*, for det er kombinasjonen av disse som gir en sterk differensieringsfaktor.

Målnettverket brukes som grunnlag og inspirasjon for alle markedsaktiviteter, spesielt for kommunikasjonen og for produkt- og tjenesteutvikling. Med utgangspunkt i fersk markedsinformasjon stilles spørsmålet: Hvilke deler av nettverket bør utvikles i første omgang? Hvilken rolle skal kommunikasjonen ha i disse endringene, og hvilke endringer krever forbedringer i produktet eller tjenesten? Så lenge aktivitetene fokuserer på å styrke elementer i målnettverket, vil merkevaren over tid fremstå gradvis mer tydelig og attraktiv, og bærekraft vil være en del av dette bildet.

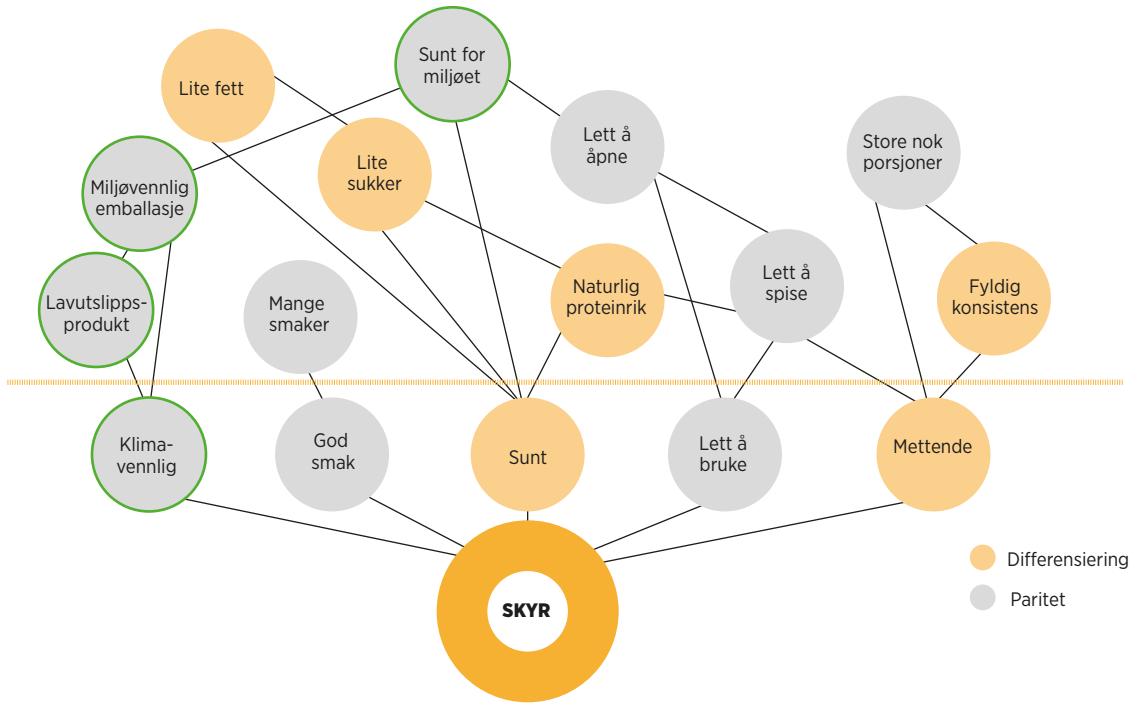
5 ÅTTE ROLLER FOR BÆREKRAFT I MERKEPOSISJONERINGEN

Hvilken rolle bærekraftsdimensjonen kan ha i merkeposisjoneringen, knyttes her til tre faktorer: (1) Om den aktuelle bærekraftsdimensjonen (f.eks. klimavennlig emballasje) har eller kan få direkte eller indirekte effekt på vurderingen av merket, (2) om bærekrafts-

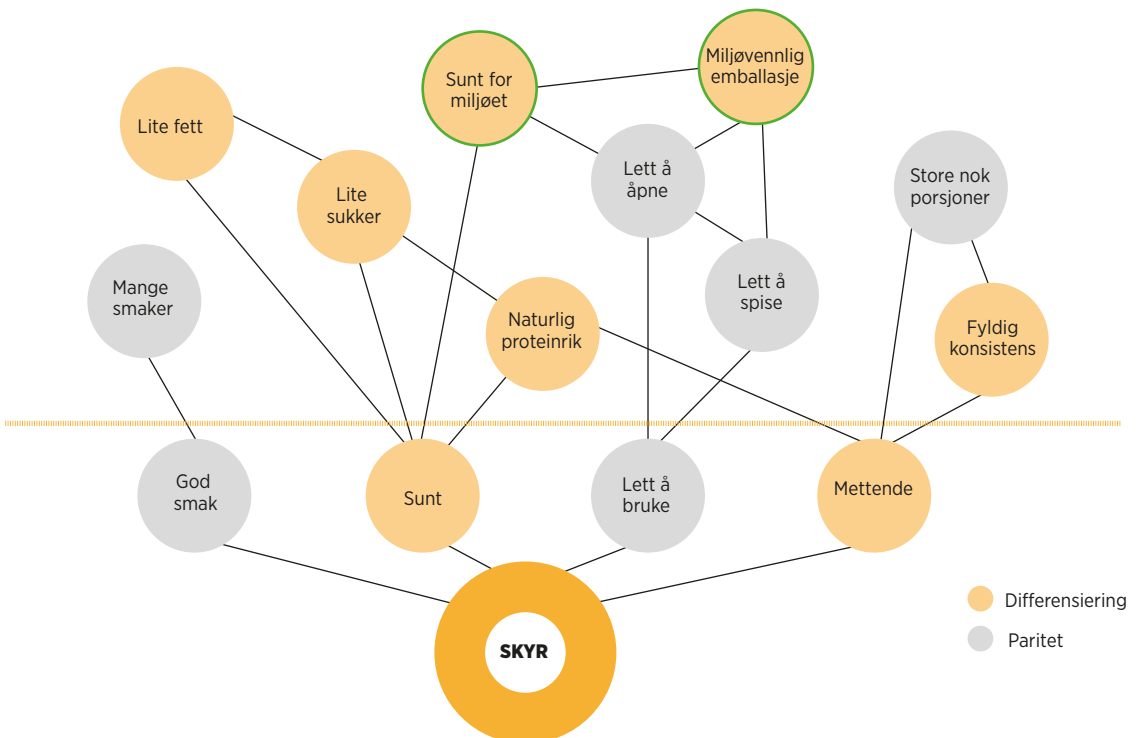
FIGUR 1 Bærekraft som primær differensieringsfaktor (grønn ramme).



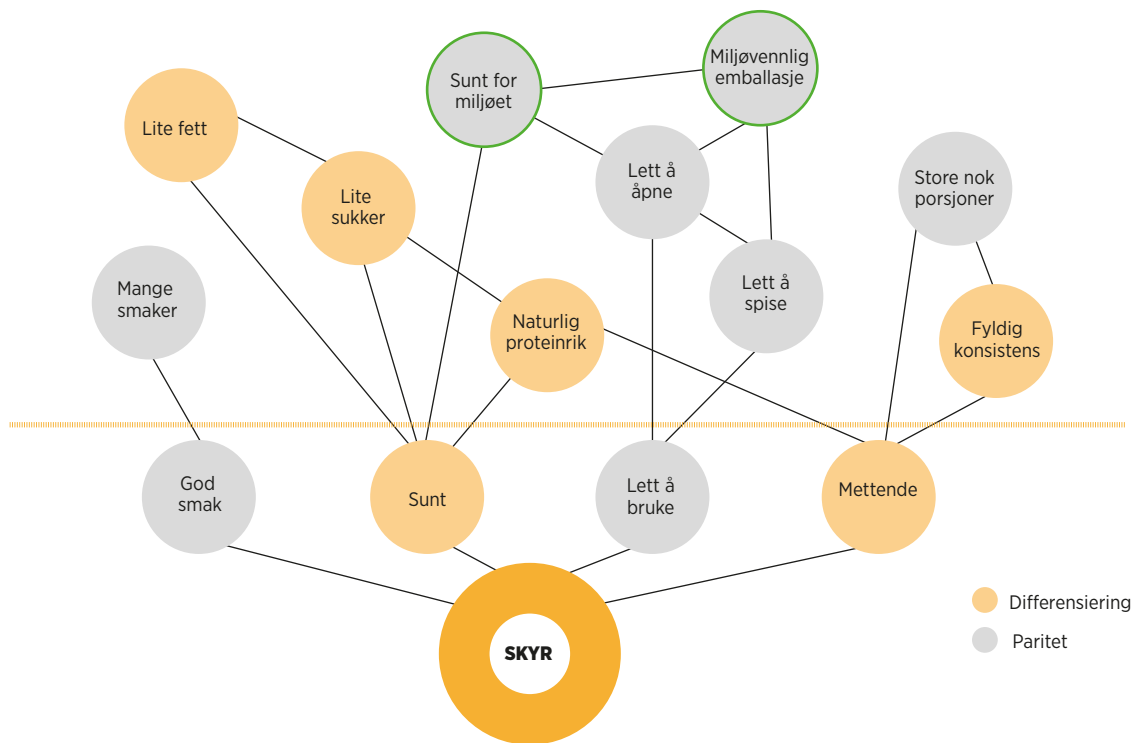
FIGUR 2 Bærekraft som primær paritetsfaktor (grønn ramme).



FIGUR 3 Bærekraft som sekundær differensieringsfaktor (grønn ramme).



FIGUR 4 Bærekraft som sekundær paritetsfaktor (grønn ramme).



FIGUR 5 Åtte roller for bærekraft i merkeposisjoneringen.

Strategiske fortrinn på bærekraftsdimenasjonen?

		Ja	Nei
Direkte eller indirekte effekt på merkevurdering?	Direkte	1 Samspill Primær differensieringsfaktor 2 Selvstendig	5 Samspill Primær paritetsfaktor 6 Selvstendig
	Indirekte	3 Samspill Sekundær differensieringsfaktor 4 Selvstendig	7 Samspill Sekundær paritetsfaktor 8 Selvstendig

dimensjonen kan understøttes av strategiske ressurser, og (3) om bærekraftsdimensjonen har en selvstendig rolle eller samspiller med andre drivere. Når vi kombinerer disse faktorene, kan vi skille mellom åtte ulike roller som bærekraft kan ha i merkeposisjoneringen, se figur 5.

5.1 BÆREKRAFT SOM DIFFERENSIERINGSFAKTOR: FIRE ROLLER

Rolle 1: Bærekraft som primær differensieringsfaktor i samspill med andre drivere. I denne rollen spiller bærekraft en hovedrolle i merkeposisjoneringen. Bærekraft er en direkte driver for valg og vurdering som skaper en ekstra effekt i samspill med andre drivere. I figur 1 ser vi et eksempel. I tillegg til at *klimavennlig* er en selvstendig driver for Skyr i dette eksempelet, samspiller *klimavennlig* med *sunt* via assosiasjonen *sunt for miljøet*. Slik legges det opp til at disse driverne skal forsterke hverandre og derved differensiere merkevaren fra konkurrentene. Denne rollen krever at man har markedsinnsikt som indikerer at *klimavennlig* er eller kan bli en direkte driver i målgruppen, og at samspillet med *sunt* vil kunne ha positiv effekt. Det kreves også at *klimavennlig*, som både handler om emballering og produksjon i Skyr's tilfelle, kan understøttes med strategiske ressurser.

Rolle 2: Bærekraft som selvstendig primær differensieringsfaktor. Fjerner vi samspillet via *sunt for miljøet* til driveren *sunnhet*, blir figur 1 et eksempel på denne formen for bærekraftsposisjonering. Med denne endringen får bærekraft en selvstendig rolle i posisjoneringen som differensieringsfaktor, frikoblet fra de andre driverne i målbildet. Rollen er tydelig og får konsekvenser både for kommunikasjon og produktutvikling, men vil ikke være like sentral som når bærekraften samspiller med andre drivere.

Rolle 3: Bærekraft som sekundær differensieringsfaktor i samspill med andre drivere. I denne rollen er ikke bærekraft en primærassosiasjon fordi det antas at bærekraft verken er eller vil kunne bli en hoveddriver for valg og vurdering. Likevel vil bærekraft bidra til å differensiere merkevaren, men på sekundært nivå, se figur 3. Det betyr at andre egenskaper vil spille hovedrollen, men bærekraft vil bidra til å differensiere merkevaren i en birolle, spesielt for dem som gjør grundige vurderinger og/eller er særlig opptatt av bærekraft. Dersom bærekraftsdimensjonen kan kobles til flere drivere på en meningsfull måte, vil dette gi grunnlag

for at bærekraft oftere og på flere måter kan få en rolle i kommunikasjon og produktutvikling. I Skyr-eksempelet i figur 3 er bærekraftsdimensjonene *miljøvennlig emballasje* og *sunt for miljøet* knyttet til de to driverne *sunt* og *lett å bruke*.

Rolle 4: Bærekraft som selvstendig sekundær differensieringsfaktor. Dersom bærekraft i en sekundær rolle er knyttet til kun én enkelt driver, har vi et eksempel på rolle 4. Her kan vi for eksempel tenke oss at *miljøvennlig emballasje* i figur 3 bare er knyttet til driveren *enkel å bruke*. Siden *enkel å bruke* i stor grad handler om emballasjens egenskaper, er det meningsfullt å koble *miljøvennlig emballasje* til denne driveren. Dersom en bærekraftsdimensjon ikke kan knyttes naturlig til noen av driverne, bør den ikke være med i merkeposisjoneringen.

Det kan virke som bærekraften får altfor liten betydning på sekundært nivå til at den kan fungere som differensieringsfaktor, spesielt i en selvstendig rolle. Det avgjørende i denne sammenheng er egenskapene ved produktkategorien og målgruppen. Dersom produktet og/eller målgruppen skaper stor involvering i vurderings- og kjøpsprosessene, vil mange aspekter ved merkevaren tas i betraktning, og differensieringer på sekundært nivå vil også få effekt. Eksempelvis kan vi tenke oss en slik posisjonering for Porsche i kategorien *eksklusive sportsbiler*. De viktigste driverne vil handle om kjøreegenskaper, kjørekomfort og design. En bærekraftsdifferensiering på sekundært nivå, for eksempel økonomisk støtte til støtte til vern av truede rovdyr (geparder, snøleoparder, etc.), kan i målnettverket kobles til merkets kjøreegenskaper (rolle 4). Selv om andre forhold spiller hovedrollen, vil denne bærekraftsdimensjonen sannsynligvis bli lagt merke til og påvirke beslutningsprosessen fordi kundene i dette segmentet bruker god tid på beslutningen og søker mye informasjon om produktet.

5.2 BÆREKRAFT SOM PARITETSAKTOR: FIRE ROLLER TIL

De fire siste rollene (se høyre side i figur 5) ligner de fire første, men skiller seg fra disse ved at bærekraft ikke lenger er differensieringsfaktor, men *paritetsfaktor*. Det betyr at målsettingen med merkets bærekraftsprofil er å være på nivå med konkurrerende merker. Bedriften har ikke strategiske ressurser som gjør det realistisk å kunne differensiere merket på de aktuelle

bærekraftsdimensjonene. Figur 2 og 4 viser eksempler på posisjoneringer for Skyr der bærekraft er paritetsfaktor på henholdsvis primærnivå (figur 2) og sekundærnivå (figur 4).

Når bærekraft er paritetsfaktor, innebærer dette at kommunikasjon og produktutvikling primært er rettet mot andre faktorer som har større betydning for kundenes valg og vurderinger. Logikken vil være at merkevaren må skåre godt nok på bærekraft til at det ikke oppstår tvil om at bærekraft tas alvorlig, slik at merkevaren trekkes ned og differensieringen på (andre områder) svekkes. Dette betyr at selv om bærekraft er en paritetsfaktor (rolle 5–8), må bedriften ha en proaktiv holdning til bærekraft og levere på de forventninger om bærekraft som kundene (og andre interessenter) har til aktører i den aktuelle produktkategorien. Disse forventningene vil endres over tid. Særlig vil andre aktører med bærekraft som differensieringsfaktor bidra til å løfte paritetsnivået.

5.3 HVILKEN ROLLE BØR BÆREKRAFT HA FOR VÅR MERKEVARE?

Hvilke av de åtte rollene som er mest hensiktsmessige for en gitt merkevare, styres av tre hovedfaktorer: (1) markeds- og merkeinnsikten, (2) bedriftens strategiske ressurser, og (3) den overordnede bærekraftsstrategien.

Markeds- og merkeanalysene gir innsikt i merkeassosiasjonene, hvordan bærekraftsdimensjonene påvirker kundenes vurderinger, og hvilke utviklingstrekk som gjør seg gjeldende i den aktuelle kategorien og målgruppen. Denne innsikten danner grunnlag for å vurdere om bærekraftsdimensjonene bør ligge på primær- eller sekundærnivå i merkeposisjoneringen. Den kan også si noe om hvorvidt bærekraftsdimensjonene er koblet til eller samspiller med andre sentrale assosiasjoner til merkevaren. For å avdekke slike sammenhenger er det nødvendig med en grundig kartlegging av merkeassosiasjonene og påfølgende visualiseringer av hvordan disse henger sammen i nettverk (se f.eks. John mfl., 2006; Supphellen, 2000). Innsikten fra slike nettverk gir informasjon om aktuelle indirekte effekter av bærekraft og mulige samspill effekter med andre assosiasjoner. Ulike former for regresjonsanalyse eller strukturmodellering er egnet for å teste slike effekter.

Analysen av merke- og markedsdata gir nyttig innsikt, men det er viktig at vurderingen av bærekraftens rolle

ikke stopper med disse analysene. Vi må også spørre oss om hvilken rolle bærekraft *kan få* for merkevaren i fremtiden. Det kan godt hende at bærekraft bør spille en sentral rolle, selv om historiske analyser av kundenes assosiasjoner ikke gir direkte grunnlag for dette. Her kommer både utviklingstrekkene i markedet, bedriftens bærekraftsstrategi og de strategiske ressursene inn i bildet.

Dersom bærekraft har økende betydning i markedet, kan driverbildet endre seg på forholdsvis kort tid. Skulle en aktør velge å rette sin kommunikasjon primært mot bærekraft, vil dette kunne forsterke en slik utvikling. Vi ser tendenser til dette i det norske strømmarkedet, hvor Fortum forsøker å ta en posisjon som det mest klimavennlige merket. Dette vil kunne føre til at bærekraft blir en mer fremtredende faktor og en viktigere driver for vurdering av strømselskaper i nær fremtid. I vurderingen av hvilken rolle bærekraft skal ha i merkeposisjoneringen for strømlieferandører i fremtiden, må derfor markedsførere utvikle enkle scenarioer for hvordan markedet vil se ut i årene som kommer, med hensyn til både innholdet i bærekraftsdimensjonen og betydningen for valg og vurdering. Det er disse vurderingene som avgjør om bærekraftsdimensjonene får en primær rolle (rolle 1, 2, 5 og 6) eller en sekundær rolle (rolle 3, 4, 7 og 8) i målnettverket.

Innholdet i bærekraftsatsingen og vurderingen av om bærekraften skal være en paritets- eller differensieringsfaktor, styres i første rekke av bærekraftsstrategien og bedriftens strategiske ressurser. Bærekraftsstrategien sier noe om både hvilke bærekraftstiltak bedriften skal satse på, hvordan man skal lykkes med disse aktivitetene, og hvilke ressurser som er nødvendige. Strømlieferandøren Fortum flagger følgende mål på sine hjemmesider (Fortum, 2020).

Vår mål er å engasjere våre kunder og samfunnet til å bli en del av endringen for en renere verden. Vår rolle er å akselerere denne endringen ved å endre energisystemet, forbedre ressurseffektiviteten og levere smarte løsninger. På denne måten skal vi levere fremragende verdi til våre aksjonærer.

Om endringene i energisystemet, forbedringene av ressurseffektiviteten og de smarte løsningene bør inngå i paritets- eller differensieringsfaktorer

i merkeposisjoneringen for Fortum, er avhengig av om disse aktivitetene kan understøttes av strategiske ressurser. Strategiske ressurser skårer høyt på SVIMA-kriteriene (se Lien, 2014). Dette er ressurser som er relativt sjeldne, viktige, ikke-imiterbare, mobiliserte og approprierbare (mulig å kontrollere). Skal bedriften differensiere seg reelt på bærekraft over tid, må satsingen støttes av slike ressurser. Hvis ikke dette lar seg gjøre, vil det være naturlig å definere bærekraftselementene i posisjoneringen som en paritetsfaktor. Et viktig poeng i denne sammenheng er at SVIMA-analyser ikke må bli for statiske. Strategiske ressurser endrer seg over tid og kan i noen grad kjøpes eller utvikles.

I tillegg til ressursanalysen må valget av differensieringsfaktorer baseres på vekstbehovet, som aktualiserer skillet mellom *relevante* og *determinante* nytteassosiasjoner (se del 3). Det har større effekt på rekruttering av nye kunder dersom man lykkes med å differensiere merkevaren på *determinante* egenskaper, det vil si egenskaper som påvirker valg av merke. Når differensieringen baseres kun på relevante egenskaper (viktige for tilfredsheten, men ikke avgjørende for valg), vil realisering av posisjoneringen bidra til vekst via større lojalitet og lavere tap av kunder (*churn*) men posisjoneringen vil i mindre grad rekruttere nye kunder enn når differensieringen bygger på determinante egenskaper (eller en kombinasjon). I praksis vil dette ofte innebære at bærekraft ikke bør være eneste differensieringsfaktor, fordi det finnes (andre) determinante egenskaper som er viktigere for valg av merke.

Hva med vurderingen av om bærekraft bør inngå i *samspill* eller ta en *individuell rolle*? Regelen bør være at man søker aktivt etter samspill med andre assosiasjoner og velger en selvstendig rolle bare der samspill ikke er realistisk å få til. Dette fordi samspillet vil kunne gi bærekraftsdimensjonen mer mening, særpreg og relevans (Cho & Baskin, 2019).

Rammeverket med de åtte rollene (figur 5) fungerer best som et verktøy for å utforske aktuelle roller for bærekraft i merkeposisjoneringen. Flere roller kan være aktuelle for samme merkevare. Enkle eksperimenter hvor ulike roller omsettes til alternative kommunikasjonsbudskap, kan gi innsikt i hvilke roller som er mest realistiske og attraktive fra kundens (og andre interessenters) ståsted. I slike eksperimenter

vil det være en fordel om man ikke bare tester effekter på merkevalg og merkeholdning, men også tester om ulike indirekte mekanismer og samspillseffekter stimuleres. Strukturmodellering er et godt verktøy for slike analyser.

6 KONKLUSJON

I denne artikkelen ble målnettverksmetoden (Supphellen, 2014) brukt til å utvikle åtte ulike roller som bærekraft kan ha i merkeposisjoneringen. Denne tilnærmingen til å integrere bærekraft i merkeposisjoneringen har fire hovedfordeler sammenlignet med bruken av verdi- eller merkeløfter (se f.eks. Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015):

- Merkeposisjoneringen inneholder både differensierings- og paritetsfaktorer.
- Merkeposisjoneringen gir bedre rom for å integrere bærekraft.
- Merkeposisjoneringen beskriver eksplisitt hvordan bærekraft henger sammen med andre sentrale assosiasjoner.
- Merkeposisjoneringen forankres i bedriftens strategiske ressurser.

De åtte rollene defineres med basis i bærekraftens betydning for kundene i det aktuelle markedet (merke- og markedsanalyser), bedriftens bærekraftsstrategi og bedriftens strategiske ressurser. Et sentralt poeng i disse analysene er at innholdet i merkeposisjoneringen ikke må baseres utelukkende på historiske data, men også på vurderinger av bærekraftens potensielle innhold og betydning i fremtiden samt potensialet for å løse bærekraftsproblemer knyttet til bedriftens ressurser. Når bærekraft får en tydelig og troverdig rolle i merkeposisjoneringen, i tråd med merkets særpreg og bedriftens unike ressurser, styrkes mulighetene for å differensiere merket positivt i kundenes bevissthet (Gupta, Czinkota & Melewar, 2013; Wang, 2017).

Rammeverket vil være spesielt nyttig for merkevarer som domineres av andre drivere enn bærekraft, fordi det gis retningslinjer for hvordan bærekraft kan spille en sekundær, men tydelig rolle i merkeposisjoneringen. Gjennomgangseksempelen (Skr) er hentet fra forbrukermarkedet, men logikken og retningslinjene kan brukes også for bedrifts- og tjenestemerker.

Rammeverket med de åtte rollene representerer også nye forskningsmuligheter. Tidligere forskning viser at det kan være effektivt å differensiere merkevaren på bærekraft (Gupta, Czinkota & Melewar, 2013; Wang, 2017), men det gis få eller ingen føringer for hvordan dette kan eller bør gjøres i praksis, ut over generelle prinsipper for effektiv merkeposisjonering (Keller & Swimanathan, 2020). Fremtidig forskning bør identifisere og analysere merkeposisjoneringer som inkluderer bærekraft, og kartlegge forekomsten

av de åtte rollene for ulike typer merker og produktkategorier. Denne forskningen vil også kunne føre til at andre roller identifiseres. Av særlig interesse er innsikt i sammenhengen mellom type rolle og merkestyrke, markedsandel og lønnsomhet. Ny kunnskap på dette området vil gi bedre grunnlag for å avgjøre hvordan bærekraft bør integreres i merkeposisjoneringen. I neste omgang vil denne kunnskapen gi oss flere sterke merkevarer med en tydelig bærekraftsprofil. **M**

REFERANSER

- Calder, B.J. (2012). Writing a brand positioning statement and translating it into brand design. I A.M. Tybout & B.J. Calder (Red.), *Kellogg on Marketing* (2. utg, kap. 5). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cho, Y.-N. & Baskin, E. (2019). It's a match when green meets healthy in sustainability marketing. *Journal of Business Research*, 86, 119–129.
- Fortum (2020). Visjon og strategi. Hentet 19. juni 2020 fra <https://www.fortum.no/om-oss/vår-bedrift/visjon-og-strategi>
- Gupta, S., Czinkota, M. & Melewar, T.C. (2013). Embedding knowledge and value of a brand into sustainability for differentiation. *Journal of World Business*, 48, 287–296.
- Harjoto, M.A. & Salas, J. (2016). Strategic and institutional sustainability: Corporate social responsibility, brand value, and interbrand listing. *Journal of Product and Brand Management*, 26, 545–558.
- John, D.R., Loken, B., Kim, K. & Monga, A.B. (2006). Brand concept maps: A methodology for identifying brand association networks. *Journal of Marketing Research*, 43, 549–563.
- Kapferer, J. & Michaut-Denizeau, A. (2014). Is luxury compatible with sustainability? Luxury consumers' viewpoint. *Journal of Brand Management*, 21, 1–22.
- Keller, K.L. & Swimanathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Harlow, UK: Pearson.
- Krogh, H. (2019). *Er norske bedrifter gode på merkeposisjonering? En analyse av formelle posisjoneringer og effekter på lønnsomhet* (Masteroppgave). NTNU Handelshøyskolen, Trondheim.
- Lai, C.-S., Chiu, C.-J., Yang, C.-F. & Pai, D.-C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95, 457–469.
- Lien, L. (2014). Strategi. I M. Supphellen, H. Thorbjørnsen & S. Troye (Red.), *Markedsføring: Verdibasert forventningsledelse* (kap. 16). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mishra, S., Sachin, B. & Modi, S. (2016). Corporate social responsibility and shareholder wealth: The role of marketing capability. *Journal of Marketing*, 80, 26–46.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Vinnende verdiforslag – hvordan skape produkter og tjenester som kundene vil ha*. Oslo: Cappelen Damm.
- Stäbler, S. & Fischer, M. (2020). When does corporate social irresponsibility become news? Evidence from more than 1,000 brand transgressions across five countries. *Journal of Marketing*, 84, 46–67.
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: Guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42, 319–339.
- Supphellen, M. (2014). Merkeposisjonering. I M. Supphellen, H. Thorbjørnsen & S. Troye (Red.), *Markedsføring: Verdibasert forventningsledelse* (kap. 18). Bergen: Fagbokforlaget.
- Supphellen, M. & Tynes Pedersen, L.J. (2014). Etikk, samfunnsansvar og markedsføring. I M. Supphellen, H. Thorbjørnsen & S. Troye (Red.), *Markedsføring: Verdibasert forventningsledelse* (kap. 15). Bergen: Fagbokforlaget.
- Szabo, S. & Webster, J. (2020). Perceived greenwashing: The effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>
- Torelli, C. J., Monga, A. B. & Kaikati, A. M. (2012). Doing poorly by doing good: Corporate social responsibility and brand concepts. *Journal of Consumer Research*, 38, 948–963.
- Wang, H.-J. (2017). A brand-based perspective on differentiation of green brand positioning: A network analysis approach. *Management Decision*, 55, 1460–1475.
- Whelan, T. & Kronthal-Sacco, R. (2019, 19. juni). Research: Actually, consumers do buy sustainable products. *Harvard Business Review*. Hentet 19. juni 2020 fra <https://hbr.org/2019/06/research-actually-consumers-do-buy-sustainable-products>