

Optimering af Bang og Olufsens mediestrategi i Danmark

- Med særligt fokus på anvendelse af Facebook



Afleveringsdato: 6. august 2012

Executive Summary

The aim of this thesis is to investigate whether B&O through an optimized branding strategy, with a specific focus on Facebook, can strengthen its brand in Denmark.

According to modern branding theory, successful branding depends on the quality of the relationships the consumers form with both the brand and with each other. In this thesis it is established, that Facebook can be used to strengthen a brand by creating interaction and dialogue on Facebook. In order to create the necessary prerequisites for this dialogue the brand must be built according to the 4 levels in the CBBE model; brand salience, brand meaning, brand response and brand relationship. The position of the brand in the model depends on the company's media strategy. Therefore the composition of the communication and the priority of the media channels are crucial to the brand's position in the CBBE model.

B&O's current media and branding strategy in Denmark is based on communication within three media groups: Offline, Online and Facebook. Within the offline media the strategy relates to the brand meaning level in the CBBE model. The predominant focus is on the brand performance dimension i.e. the functional attributes of the brand. The media strategy in online media is similarly based on brand performance although it has some elements that are more emotional. B&O's Facebook strategy intends to appeal to dialogue, but with their global focus and the lack of opportunities for the users to upload their own content on Facebook, this media is used as the offline and online media for communication that refers to the brand meaning level.

B&O's possibilities to optimize their media strategy are based primarily on the use of the Facebook media in a Danish context. The recommended strategy in this thesis focuses on using Facebook to create brand response by generating a trusting relationship between the users of Facebook and B&O, and thereby encouraging them to share their brand perception with B&O. This will give B&O valuable strategic knowledge of their consumers. It is believed that it is realistic for B&O to have success with this strategy because the strategy is a natural successor to their current strategy.

Within the offline media B&O can improve their strategy by focusing on a balance between brand performance and brand imagery. They need to introduce brand imagery elements in the strategy to ensure this. Regarding the online media B&O must let the users to be heard on the campaign/product websites, and focus on a good balance between brand judgments and brand feelings.

In implementing the recommendations in this thesis it is believed that the different media channels are optimized according to their strengths. An optimized branding strategy with focus on creating brand response will reinforce the communication surrounding the B&O brand, and improve the users brand perceptions. Consequently B&O's brand will be able to obtain a higher position in the CBBE model and therefore it can be said that B&O's brand has been strengthened theoretically as well as financially

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1- Motivation og problemformulering	5
1.1 Problemformulering	6
1.2 Afgrænsning:.....	6
Kapitel 2 – Bang & Olufsen A/S	7
2.1 Virksomhedens historie, idegrundlag og målsætning.	7
2.2 Beskrivelse af produkter og forretningsområder.	7
2.3 Markeder og konkurrenterne.....	8
2.4 Distributionsforhold	8
2.5 Organisation	8
2.6 Økonomi.....	9
Kapitel 3 – Metode.....	9
3.1 Videnskabsteori.....	10
3.2 Undersøgelsesdesign	11
3.2.1 Single case studie.....	12
3.2.2 Empiriske data	12
3.2.3 Dataindsamling og analyseteknikker	13
3.2.3 Begrænsninger	14
3.2.4 Kildekritik.....	14
Kapitel 4 – Branding teori.....	15
4.1 Udviklingen til interessentfokuserede branding	15
4.1.1 1900'erne - 1930'erne: Individual Goods-Focus Brand Era	16
4.1.2 1930'erne - 1990'erne: Value Focus Brand Era	16
4.1.3 1990'erne - 2000'erne: Relationship Focus Brand Era	17
4.1.3.1 Relation mellem forbruger og virksomhed - Brands as knowledge.....	17
4.1.3.2 Interaktion mellem forbruger og brand - Brands as partner.....	18
4.1.3.3 Interaktion mellem virksomhed og brand - Brands as promise	19
4.1.4 2000'erne – fremefter: Stakeholder Focus Brand Era	20
4.2 Det sociale medie Facebook	22
4.2.1 Præsentation af Facebook	22
4.2.2 Det kommercielle Facebook	23
4.2.3 Facebook og den interessentfokuserede branding	23
4.3 Cosumer-Based Brand Equity (CBBE-modellen)	24
4.3.1 CBBE modellens dimensioner.....	25
4.3.2 Brand identity	25
4.3.2.1 Brand salience	26
4.3.3 Brand meaning.....	26
4.3.3.1 Brand Performance	26
4.3.3.2 Brand imagery	26
4.3.4 Brand response.....	27

4.3.4.1 Brand Judgments.....	27
4.3.4.2 Brand Feelings	27
4.3.5 Brand relationship.....	28
4.3.5.1 Brand Resonance.....	28
4.3.6 CBBE-modellen og den interessentfokuserede branding teori.....	28
4.3.6.1 Kritik af CBBE-modellen	29
4.4 Delkonklusion	30
Kapitel 5 – Analyse af Bang & Olufsen’s mediestrategi og branding indsats.....	31
5.1 B&O’s brand salience	31
5.1.1 Brand genealogi og identitet.....	31
5.1.2 B&O’s Brand Salience	33
5.2. Analyse af B&O nuværende promotion.....	34
5.3 Offline medier	35
5.3.1 Print medier	35
5.3.2 Tv-medier	36
5.3.3 Refleksion over B&O’s indsats på offline medier i henhold til CBBE modellen	38
5.4 Online Medier	39
5.4.1 Online annoncer.....	39
5.4.2 Kampagne & Produkthjemmesider.....	40
5.4.3 Refleksion over indsatsen i online medier i henhold til CBBE modellen	41
5.5 Sociale medier.....	42
5.5.1 B&O’s globale satsning på Facebook.....	42
5.5.2 Strategien på Facebook.....	43
5.5.3 Refleksion over indsatsen på Facebook i forhold til CBBE modellen	45
5.6 Andre strategisk relevante mediekanaler	47
5.6.1. Brand community BeoWorld.....	48
5.6.1.1 Performance	48
5.6.1.2 Selvrealisering.....	49
5.6.1.3 Nostalg & Samlinger.....	49
5.7 Delkonklusion	50
Kapitel 6 – Optimering af Bang & Olufsens mediestrategi	51
6.1 Optimering af B&O’s mediestrategi på Facebook.....	52
6.1.1 Scenarie 1 – Fokus på frembringelse af Brand response.....	52
6.1.1.1 Brand Response strategi.....	53
6.1.1.2 Implementering af Brand response strategi	55
6.1.1.3 Konsekvenser af Brand response strategi	57
6.1.2 Scenarie 2 – Fokus på frembringelse af Brand relationships	57
6.1.2.1 Brand relationship strategi	58
6.1.2.2 Implementering af Brand relationship strategi.....	59
6.1.2.3 Konsekvenser af Brand relationship strategien.....	60

6.2 Optimering af B&O's strategi indenfor offline medier	61
6.2.1 Ny Offline mediestrategi	61
6.2.2 Implementering af Offline mediestrategi.....	62
6.2.3 Konsekvenser af ny Offline mediestrategi	63
6.3 Optimering af B&O's online strategi	64
6.3.1 Ny online mediestrategi.....	64
6.3.2 Implementering af ny online mediestrategi	65
6.3.3 Konsekvenser af ny online mediestrategi	66
Kapitel 7 – Valg af Facebook strategi for Bang & Olufsen.....	66
7.1 Generelle værdimæssige betragtninger omkring CBBE modellen	67
7.2 Vurdering af fordele og ulemper for scenarie 1	68
7.3 Vurdering af fordele og ulemper i scenarie 2	69
7.4 Valg af Facebook strategi	70
7.5 Mulighed for dokumentation	71
7.6 Vurdering af branding effekterne indenfor de øvrige medier	72
7.6.1 Offline medier.....	72
7.6.2 Online medier	72
Kapitel 8 – Konklusion	73
Kapitel 9 – Perspektivering.....	76
Kapitel 10 – Litteraturliste	76
Bøger:.....	76
Videnskabelige Artikler:	77
Rapporter:.....	78
Undersøgelser:	78
Præsentationer:.....	78
Avisartikler:	78
Blogs:	79
Kapitel 12 – Bilag	80
Bilag 1 – Konstruktivismens fire positioner	80
Bilag 2 – B&O's mediepengeforbrug 2011 samt kendskabsgrad	81
Bilag 3 – Linksamling til BeoWorld analyse	83
Bilag 4 – Spørgeguide til Peter Sevel	84

Kapitel 1- Motivation og problemformulering

Indenfor de seneste år har mange virksomheder oplevet store udfordring med at håndtere de påvirkninger som opblomstringen af de nye sociale medier har medført. Således skriver professor ved CBS Mette Morsing (2011) i sin artikel ”Virksomheder tøver med at udnytte sociale medier til dialog”, at erhvervslivet oplever udfordringer med den generelle forståelse og anvendelse af de nye medier og kommunikationsmuligheder. Hun fastslår, at selvom virksomhederne prøver, er det ofte den traditionelle afsender- og envejskommunikation, der dominerer virksomhedens kommunikation med omverdenen. De sociale medier har medført nye krav fra forbrugerne til virksomhedens kommunikations- og serviceformer, som har betydet, at mange virksomheder pludselig oplever at blive konfronteret med anderledes fortolkninger og opfattelse af deres brand og virksomhed, end de tidligere har været vant til fra deres interessenter. I artiklen ”Kritiske forbrugere udfordrer Corporate Branding” (2009) fremfører Lars Sandstrøm en række problemstillinger, som han mener, kendetegner de udfordringer, som erhvervslivet oplever omkring de nye sociale medier. Ifølge Sandstrøm har erhvervslivet generelt svært ved at indse og acceptere, at deres omgivelser og interessentgrupper er særdeles aktive, kritiske, dialogsøgende og efterspørger medbestemmelse i forhold til virksomheden.

Erhvervslivet er dog generelt enige om, at de sociale medier rummer et relativt stort kommercielt potentiale. I artiklen, fra Berlingske Business Media ”Sociale medier er mest effektive” (2012) af Jakob M. Larsen henvises til en undersøgelse fra 2011 foretaget blandt amerikanske marketingprofessionelle af analysehuset Forrester Research. I undersøgelsen konkluderes det, at 76 % af de adspurgte mener, at sociale medier er vigtige i forbindelse med opbygningen af et brand. Derudover mener 72 % af de adspurgte, at de sociale medier er vigtige i forbindelse med opbygningen af kundeloyalitet. Men erhvervslivet mangler altså generelt indsigt i, hvorledes det kommercielle potentiale indenfor de sociale medier kan realiseres. I Larsen’s artikel fremhæves det at den manglende indsigt bevirker at virksomhederne generelt tøver med at inkludere de sociale medier i deres marketing og branding strategi. De virksomheder som alligevel forsøger sig med at inddrage de sociale medier i deres branding strategi, oplever typisk blot at de spilder både tid og penge på at ”akkumulerer bjerge af ”digitalt affald” fra venneløse Facebook-fansider”(Larsen, 2012; 2. spalte; l. 27-29).

Ovenstående paradoks giver således anledning til at undersøge, hvorvidt det er muligt for en mellemstor dansk virksomhed at styrke deres brand ved hjælp af en optimering af deres mediestrategi, hvor der især fokuseres på at undersøge mulighederne for brugen af Facebook mediet. Til dette

formål er den danske virksomhed Bang & Olufsen A/S blevet valgt. Dette valg beror på, at B&O i tiltagende grad er et brand i krise. Brandets popularitet og virksomhedens salg har været faldende længe. Forbrugerne har vendt ryggen til det gamle hæderkronede brand, og B&O har måttet se sig slået i forbrugerkapløbet af andre mere ungdommelige livsstils brands, såsom Apple. B&O har slet ikke formået at tænke nyt og genopfinde sig selv og deres brand. Derudover har B&O i løbet af det seneste år forsøgt at etablere sig på Facebook mediet. Inden for dette medie har virksomheden opnået en relativ begrænset succes, især på hjemmemarkedet i Danmark. Det sociale medie bureau Nodes har fortaget en opgørelse af de mest populære danske virksomhedssider på Facebook. Her rangerer B&O blot som nr. 58, og bliver dermed overgået på popularitet af en lang række andre velrenommerede danske brands såsom LEGO, Carlsberg, Pandora, Tuborg, Tivoli, SAS.

1.1 Problemformulering

Til afhandlingen kan der derfor formuleres følgende hovedspørgsmål:

”Kan en mellemstor virksomhed som Bang & Olufsen styrke deres brand i Danmark, via en optimeret mediestrategi hvor der især fokuseres på at styrke brandet via det sociale medie Facebook?”

For at kunne besvare ovenstående hovedspørgsmålet er følgende underspørgsmål formuleret.

- Kan det sociale medie Facebook i teorien anvendes til at styrke et brand og hvordan styrkes et brand generelt?
- Hvad kendetegner B&O's nuværende mediestrategi og branding indsats i Danmark?
- På hvilken måde kan B&O dels optimere deres mediestrategi på det sociale medie Facebook samt på de øvrige mediekkanaler med henblik på at styrke deres brand i Danmark?
- Hvorledes kan branding effekten fra indsatsen på Facebook, samt den optimerede indsats indenfor de øvrige mediekkanaler måles og dokumenteres?

1.2 Afgrænsning:

Ovenstående problemstilling giver anledning til en dybdegående analyse af B&O's nuværende medieindsats med et særligt fokus på det sociale medie Facebook. For at begrænse omfanget af afhandlingen og tillade en dybdegående analyse af Facebook mediet, afgrænses der fra de øvrige sociale medier, såsom Twitter, Google+, linkedin o.lign. Endvidere afgrænses undersøgelsen til at omfatte et forbrugerperspektiv. Dette skyldes en antagelse om, at Facebook mediet primært avendes af private forbrugere, og derfor vil et forbrugerperspektiv være mest hensigtsmæssigt. På denne baggrund

vil andre relevante interessentgrupper såsom B&O's medarbejdere, investorer, leverandører o. lign. ikke inkluderes i undersøgelsen.

For endvidere at begrænse omfanget af afhandlingen vil undersøgelsen kun inkludere det danske marked. Begrundelsen for valget af det danske marked beror på en række ressourcemæssige overvejelser omkring, at et nationalt fokus på hjemmemarkedet giver bedre muligheder for at indsamle de nødvendige data til gennemførelse af ovenstående undersøgelse.

Kapitel 2 – Bang & Olufsen A/S

Følgende kapitel vil kort præsentere virksomheden Bang & Olufsen. B&O har deres hovedsæde og primære produktion placeret i den vestjyske by Stuer i Danmark.

2.1 Virksomhedens historie, idegrundlag og målsætning.

B&O bliver grundlagt i 1925 af Peter Bang og Svend Olufsen. De to lærer hinanden at kende på ingeniørstudiet, og deler den samme interesse for datidens nye fænomen: Radioen. Umiddelbart efter studierne grundlægger de to Bang & Olufsen. Det første kommercielle B&O produkt bliver en eliminator, der eliminerer behovet for batterier i datidens radioer. Dermed bliver B&O's radioer teknologisk førende og samtidig mere praktiske for forbrugerne. De to ildsjæles interesse for teknologi, perfektion og ønsket om at frembringe overlegne produkter præger fortsat virksomhedens målsætning, idegrundlag, identitet og kultur den dag i dag.

2.2 Beskrivelse af produkter og forretningsområder.

Bang & Olufsen udvikler, producerer og distribuerer eksklusive high-end audio- og visuelprodukter såsom fjernsyn, musiksystemer, højtalere, telefoner mm. Derudover producerer B&O Automotive divisionen eksklusive lydsystemer til udvalgte bil mærker. Alle B&O's produkter er af høj kvalitet, og er præget af en genkendelig og gennemgående designstil. B&O's største forretningsområde målt på omsætning er fjernsynsdivisionen med 1.228 mio. kr. Herefter følger Automotive med 452 mio. kr. Audio produkter generede 448 mio. kr. i omsætning og højtalere 408 mio. kr. De resterende forretningsområder såsom telefoner, reservedele, tilbehør m.m. genererede tilsammen 257 mio. kr. i omsætning i 2011.¹

¹ B&O Årsrapport 2010-11 s. 18

2.3 Markeder og konkurrenterne.

B&O's produkter bliver solgt i flere end 70 lande². Men det salget til Europa, der udgør B&O's kerneforretningen. I 2010/2011 generede salget i Europa knap 80 % af B&O's samlede omsætning. De største markeder for B&O målt på deres omsætning³ er i 2011: Tyskland med 638 mio. kr. i omsætning. Danmark 268 mio., Storbritannien 252 mio. kr. og Schweiz 196 mio. kr. B&O's primære konkurrenter er andre lignende high-end niche producenter indenfor B&O's produktkategori. B&O angiver selv deres største konkurrenter til at være den tyske producent Loewe indenfor visuelprodukter og skotske Linn inden for audioprodukter. Derudover er der konkurrenter fra mellemsegmentet såsom Samsung, Sony, Panasonic m.fl. Netop konkurrencen fra mellemsegmentet er blevet hård, idet den teknologiske udvikling har reduceret time-to-market væsentligt og samtidig presset priserne. B&O oplever derfor hård konkurrence på både pris og teknologi. Det medfører, at der opstår risiko for, at mange får en oplevelse af, at B&O's produkter er for dyre.

2.4 Distributionsforhold

Salget af B&O's produkter sker primært via en indirekte distribution, hvori der primært anvendes en eksklusiv distributionsstrategi. Den eksklusive distributionsstrategi bestod i 2011 af 690 B1 butikker. B1 butikker er selvstændige forhandlere, der udelukkende sælger B&O's produkter. Derudover anvender B&O i nogen grad en selektiv distributionsstrategi via shop-in-shops. Således har 265 andre radio- og tv-forhandlere fået tilladelse til at indrette et område i butikken, som herefter dedikeres til B&O. Endvidere bør det nævnes, at B&O udvider deres selektive distributionsstrategi, idet B&O har indgået aftale med Apple, om salg af udvalgte B&O produkter via Apple's butikker, dog uden shop-in-shop elementet. Salget fra B1 butikkerne udgør 83 % af omsætningen, mens Shop-in-shop butikkerne tegner sig for de resterende 17 %.

2.5 Organisation

B&O har knap 2.000 ansatte på verdensplan, heraf er de 1.388 personer ansat i Danmark.⁴ Antallet af beskæftigede er siden 2008-09 blevet reduceret med ca. 15 %⁵ i forhold til i dag. Disse afskedigelser kan henføres til virksomhedens trængte økonomiske situation i perioden. Bestyrelsen og ledelse har også været præget af strategiske stridigheder. Således valgte den nyvalgte bestyrelsesfor-

² B&O årsrapport 2010-2011 s. 6

³ B&O Årsrapport 2010-2011 s. 81

⁴ Årsrapport 2010-11 s. 84

⁵ Årsrapport 2008-09 s. 89

mand Brian Petersen efter blot 10 uger på posten at udtræde. I 2010 blev CEO Kalle Hvidt Nielsen overraskende fyret efter blot 2 år. Hans afløser blev den nuværende CEO Tue Mantoni. B&O's organisation er funktionsopdelt og alle primære funktioner med undtagelse af marketing er placeret i hovedsædet i Struer. Enkelte dele af B&O's produktion er blevet outsourcet til udlandet, men den primære fabrik og produktion er fortsat lokaliseret i Struer.

2.6 Økonomi

Som det fremgår af Tabel 1 har B&O haft en turbulent tid de seneste 5 år, hvor økonomien har været presset. Nettoomsætningen i 2010/11 udgør således blot ca. 65 % af nettoomsætningen fra regnskabsåret 2006/07. I samme periode er resultatet fra den primære drift dykket fra 373 mio. kr. i 2006/07 til 60 mio. kr. i 2010/11, ligesom aktiekursen er gået fra 337 til 72. B&O har de seneste år, været tvunget til at fokusere intenst på at nedbringe deres omkostningsniveau og reducere deres time-to-market. B&O har således gennemført omfattende besparelser og effektiviseringer indenfor alle forretningsområder. Alt dette med henblik på at øge indtjeningen og sikre B&O's overlevelse. B&O har tilsyneladende lykkedes med deres tiltag, idet der har været positiv udvikling i nøgletallene over de sidste 2-3 år.

Tabel 1 – 5 års nøgletalsoversigt

Mio. kr.	2010/11	2009/10	2008/09	2007/06	2006/07
Nettoomsætning	2867	2762	2790	4092	4376
Resultat af primær drift	60	-34	-496	195	530
Årets resultat	28	-33	-383	112	373
Balancesum	2508	2562	2613	2814	2959
EBITDA	299	212	-210	494	790
EBITDA – margin (%)	10,4	7,7	-7,5	12.1	18,1
Aktiekurs i kr. (31. maj)	72	56	45	128	337

Kilde: Årsrapport 2010-11 s. 12-13

Kapitel 3 – Metode

I dette kapitel følger en redegørelse og argumentation for afhandlingens videnskabsteoretiske tilgang samt metodiske implikationer, som det videnskabsteoretiske valg medfører for afhandlingens undersøgelsesdesign. Således er formålet med kapitlet at definere, hvornår viden er anvendelig og relevant i forhold til den virkelighed, som den videnskabelige erkendelse skal operere i. På denne baggrund, skabes der meningsmæssig harmoni og overensstemmelse imellem afhandlingens pro-

blemstilling, og den kontekst som problemstillingen tager udgangspunkt i. Ovenstående refleksioner leder derpå videre til en redegørelse for afhandlingens undersøgelsesdesign, herunder refleksioner om indsamling af data, analyseteknik, begrænsninger og kildekritik.

3.1 Videnskabsteori

Teorien om videnskab kan opdeles i fire retninger: konstruktivisme, positivisme, neopositivisme og kritisk teori (Nygaard 2005; 23). Disse fire retninger adskilles af forskellige erkendelsesmæssige tilgange til epistemologiske, ontologiske samt metodologiske spørgsmål. Til at kunne besvare afhandlingens problemformulering tages der udgangspunkt i konstruktivismen. Dette beror primært på, at afhandlingens problemstilling tilstræber at undersøge hvorledes et konkret brand kan styrkes via Facebook. Idet både medier, brands og Facebook ansues som socialt konstruerede fænomener, da deres eksistens og mening er betinget af individets tolkning, internalisering og interaktion, tager afhandlingen derfor udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk tilgang. Socialkonstruktivismens udgangspunkt er, at ”hvem vi er”, ikke er givet på forhånd. Det er derimod noget, vi udvikler i løbet af livet via det sociale samspil og interaktion med andre mennesker. Det som vi kalder *viden* og *sandhed*, og det vi kalder *identitet* og *selv* frembringes i socialt samspil med andre, og er derfor indlejret i den kultur og i de sproglige forståelser, vi har til rådighed og anvender. Socialkonstruktivismen forudsætter således, at vores viden og tænkning er relationel og socialt betinget. Hermed menes, at vores beskrivelse og forståelse af verden knytter sig til de sociale og kulturelle sammenhænge og relationer, vi indgår og deltager i. Vores tilgang til verden er altid formet af disse relationer, og af de mere eller mindre udtalte regler for forståelser og forventningshorisonter, som knytter sig til de enkelte sammenhænge, vi indgår i.

Anvendelsen af socialkonstruktivismen som videnskabsteoretisk tilgang tilsiger således, at der ikke eksisterer én entydig sandhed, i forhold til én objektiv og observerbar virkelighed. Dette skyldes, at det konstruktivistiske spændingsfelt er placeret mellem objektivismen⁶ og subjektivismen⁷, og således præges af begge verdenssyn. Wenneberg (2002) har foretaget en opdeling af socialkonstruktivismen i fire positioner, hvor hver position reflekterer over graden af radikalitet hos konstruktivisten⁸. Den mest radikale konstruktivist mener, at også den fysiske verden er totalt konstrueret af

⁶ Objektivismen: Repræsenterer det positivistiske paradigme, hvor verden ansues uafhængig af den menneskelige erkendelse, dvs. der eksisterer en verden uden, at menneskene skal være til stede

⁷ Subjektivisme: Repræsenterer det fortolkende paradigme og en verdensanskuelse, hvor viden er en menneskelig konstruktion af verden, og verden er således ikke uafhængig af den menneskelige erkendelse.

⁸ Modellen over de fire positioner kan ses i bilag 1

individer, hvorimod den moderate konstruktivist mener, at kun den sociale verden, eller dele af den, er konstrueret (Wenneberg, 2002). Med udgangspunkt i afhandlingens problemstilling afgrænses der fra den radikale konstruktivist, idet der ikke stilles spørgsmål ved den fysiske virkelighed. Anvendelsen af den moderate socialkonstruktivisme tager derfor udgangspunkt i Berger og Luckmanns samfundsteori, hvor samfundet og dets institutioner udgør et produkt af tilbagevendende handlingsmønstre, og af de betydninger vi tillægger disse (1979). I den daglige sociale interaktion opbygger vi bestemte vaner, rutiner, og måder at tolke egne og andre handlinger på. Herved opstår der bestemte gentagne handle-mønstre, som resulterer i dannelsen af mere varige samfundsmæssige institutioner (Fuglsang & Olsen 2004; 366). Denne anskuelse er således relevant, idet værdien af et brand således afhænger af individets internalisering⁹ og tolkning af brandet samt dennes udbredelse til andre i form af gruppenormer via interaktion på eksempelvis Facebook.

Indsamlingen af empirisk data er således indenfor den socialkonstruktivistiske tilgang en produktion af mening, som opsamles i en social kontekst, hvori forskeren selv indgår som medproducent. Således har forskeren i kraft af sin rolle som medproducent væsentlig indflydelse på tolkningen af den indsamlede viden og dermed afhandlingens konklusioner. Forskeren må derfor tilstræbe en objektiv tilgang til det empiriske materiale og tolkningen heraf, men i henhold til grundprincipperne indenfor social konstruktivismen kan en fuldstændig objektiv og neutral tilgang til anvendelsen og tolkning af data aldrig opnås. Virkeligheden og sandheden er subjektiv, og afhænger af fortolkningen, hvorfor også resultater og konklusioner må anses for menneskeskabte konstruktioner.

3.2 Undersøgelsesdesign

Det følgende afsnit vil indeholde en redegørelse for afhandlingens undersøgelsesdesign samt metodevalg. Undersøgelsesdesignet udgør den måde, hvorpå afhandlingens problemstilling vil blive undersøgt og udforsket. Undersøgelsesdesignet har således til formål at redegøre for den valgte metode, samt de fremgangsmåder som benyttes til indsamling, analyse og tolkning af data. På denne vis sikres det, at den tilvejebragte dokumentation så utvetydigt som muligt er i stand til at besvare de spørgsmål, som indgår i afhandlingens problemstilling (Andersen, 2005; 103).

⁹ Internalisere: psykoanalytisk begreb, at optage gruppenormer, kulturmønstre, livsværdier osv. som en del af ens egen personlighed

3.2.1 Single case studie

Idet afhandlingens problemstilling har til hensigt at udforske virksomheden B&O og deres processer omkring branding, kan casestudiet anvendes som undersøgelsesmetode. Dette begrundes med, at et casestudie er velegnet til empirisk at belyse et samtidigt fænomen indenfor det virkelige livs rammer, hvor grænserne mellem fænomenet og den sammenhæng, hvori det indgår, ikke er klart indlysende, og hvor der endvidere er mulighed for at anvende flere informationskilder til belysning af fænomenet (Andersen, 2005; 112). Anvendelsen af et casestudie som undersøgelsesmetode vil tilgodese mulighederne for at udforske en konkret virksomheds branding indsats i den virkelige verden. Yin fremhæver, at risikoen for fejlfortolkning er større ved et single casestudie frem for multiple casestudier idet forskeren kun fokuserer på én enhed. Men Yin fremhæver samtidig, at denne risiko kan minimeres ved at beskrive casestudiet så fyldestgørende som muligt. Dette sikres bl.a. ved at inddrage så mange informationskilder som muligt (2003; 53).

Via ovenstående betragtninger omkring anvendelsen af et casestudie som undersøgelsesmetode kan det endvidere fremhæves, at afhandlingens problemstilling blot omfatter en enkelt enhed, nemlig B&O. Således er der tale om et single-casestudie. Grundlaget for at vælge et singlecasestudie, frem for multiple casestudie, er baseret på ønsket om at gøre afhandlingens pointer anvendelige i praksis for B&O. Derudover er formålet med at vælge et single-casestudie af B&O's branding indsats baseret på, at caset er fænomenafslørende. Det er således ikke tidligere blevet undersøgt, hvorvidt B&O vil kunne styrke deres brand i Danmark via brugen af Facebook mediet. Dette kan antageligvis henføres til betragtninger om, at Facebook som kommercielt medie fortsat befinder sig på et tidligt stadium, og derfor endnu ikke er blevet udforsket i forhold til, hvordan en mellemstor dansk virksomhed, såsom B&O, kan anvende mediet i deres branding indsats.

Der anvendes en deduktiv tilgang i undersøgelsen, idet der tages udgangspunkt i, hvordan den nuværende generelle teori og viden om opbygning af brands kan anvendes på Facebook, og derpå overføres til et enkeltstående tilfælde, nemlig B&O brandet. På denne vis bliver det muligt at besvare problemstillingen omkring, hvorvidt Facebook mediet kan anvendes til at styrke B&O's brand på det danske marked.

3.2.2 Empiriske data

For at kunne gennemføre et single casestudie, er det nødvendigt med inddragelse af både primære og sekundære kilder. De primære datakilder anvendes til at opnå indsigt af eksplorativ karakter i relevante forhold omkring den konkrete virksomhed og omkring Facebook mediet. Derfor består de

primære kilder af kvalitative data, der har til hensigt at give dybdegående indsigt i forhold og fortolkning, som normalt ikke offentliggøres eller i øvrigt er offentligt tilgængelige. De sekundære datakilder anvendes dels til at underbygge, men også til at forklare og forstå de primære kilders udsagn. Derudover anvendes de sekundære datakilder, til at give indsigt i processen omkring opbygningen og styrkelsen af et givent brand. De sekundære kilder består således af både kvalitative og kvantitative data. Den kombinerede anvendelse af både primær og sekundær empiri bruges med henblik på at minimere risikoen for fejlfortolkning af data, og dermed øge validiteten af afhandlingens resultater i henhold til Yin's pointer om single-case studier.

3.2.3 Dataindsamling og analyseteknikker

Til indsamlingen af de primære kvalitative data er udgangspunktet en gennemførelse af semistrukturerede interviews med udvalgte informanter. Udvælgelsen af informanter sker under hensyntagen til informantens formodede viden om det undersøgte fænomen samt vedkommendes muligheder for at tolke og relatere deres viden til konkrete forhold, der har relevans i forhold til afhandlingens problemstilling.

De semistrukturerede interviews er gennemført på baggrund af en interviewguide, der er blevet tilsendt informanten på forhånd¹⁰. Derudover er det semistrukturerede interviewform valgt på baggrund af metodens fleksibilitet. Det er således muligt via et semistruktureret interview at stille uddybende spørgsmål undervejs eller omformulere spørgsmål i tilfælde af uklarheder (Kvale, 1997). Endvidere er mulighederne for, via e-mail eller telefonsamtaler, efterfølgende at stille yderligere uddybende spørgsmål til informanten efter interviewets afslutning blevet benyttet. Det har været ønsket med gennemførelsen af kvalitative semistrukturerede interviews at opnå nuanceret data og en god helhedsforståelse af det undersøgte fænomen. Således er interviewet gennemført som et dybdeinterview, hvor interviewet har haft karakter af en samtale mellem to (Kvale, 1997). Dette er valgt med henblik på at opnå en fælles og gensidig forståelse af det undersøgte fænomen.

De sekundære data består primært af akademisk materiale. Der eksisterer meget akademisk materiale omkring branding. Udvælgelsen af sekundære datakilder er således baseret dels på afhandlingens afgrænsning, men også i forhold til den deduktive tilgang. Der er således taget udgangspunkt i akademisk materiale, der redegør for en generel viden omkring branding. Derudover inddrages brugen af anerkendte generelle branding modeller, der giver indsigt i opbygningen af et brand. Efterfølgen-

¹⁰ Spørgeguiden kan ses i Bilag 4

de relateres denne viden om branding og brands til B&O brandet, og endvidere anvendes de sekundære kilder til at generere viden omkring Facebooks muligheder for at styrke B&O's brand. Af andre sekundære data inddrages også brugen af avisartikler, præsentationer samt kvantitative undersøgelser og statistikker.

3.2.3 Begrænsninger

Idet viden indenfor socialkonstruktivismen anskues som en social virkelighedskonstruktion, er formidlingen af afhandlingens resultater således også influeret af mine egne observationer, iagttagelser og subjektive vurderinger. Dette medfører, at forhold og virkemidler som jeg personligt finder kritiske ikke nødvendigvis opfattes på samme måde af andre. Jeg har dog i min rolle som forsker tilstræbt at forholde mig så objektiv som muligt, og samtidig indtaget en aktørbaseret rolle, hvor jeg har tilstræbt at tage afsæt i (for)brugernes virkelighedsopfattelse. Det kan dog ikke udelukkes, at min egen forforståelse har påvirket min behandling af data, og dermed afhandlingens resultater.

3.2.4 Kildekritik

I forhold til at evaluere samfundsvidenskabelig forskning anvendes hovedkriterierne validitet og reliabilitet (Andersen, 2005; 81). Validitet kan henføres til kravet om, at de indsamlede data afspejler de variable, som udgør undersøgelsens omdrejningspunkt. Reliabilitet omhandler "sandhedsværdien" af empirien, og repræsenterer således overvejelser omkring hvorvidt undersøgelsesresultater er generaliserbare i forhold til andre lignende cases/fænomener (Andersen 2005; 81).

Med hensyn til validiteten af de primære kvalitative data, bør informanternes motiver fremhæves. Det kan ikke udelukkes, at informanterne tilbageholder viden og mening, eller fremstiller det undersøgte fænomen i et særligt positivt eller negativt lys. I interviewet med IUM's Peter Sevel kan det derfor ikke udelukkes, at Sevel i sin rolle som informant muligvis tilbageholder oplysninger, som kan være af skadelig karakter for B&O pga. hans kommercielle og kontraktlige interesser og relationer med virksomheden. Tilsvarende kan det ikke udelukkes, at validiteten i interviewet med Martin Voetmann fra Facebook kan være præget af, at Voetmann til daglig er sælger/repræsentant for Facebook. Derudover fandt interviewet tilfældigt sted under et kundebesøg hos Pepsico Nordic Denmark. Derfor kan det ikke udelukkes, at validiteten er påvirket af Voetmanns hensyn til sin arbejdsgiver, eller at hans svar er subjektive i forhold til, at der var Pepsico repræsentanter til stede under interviewet. Idet der ikke er nogen forbindelse mellem Pepsico og B&O skønnes det dog ikke at have haft indflydelse, men det kan ikke udelukkes. Validiteten af de to interviews kan derfor an-

fægtes, men de bidrager begge med væsentlig viden til denne afhandling, og informanternes udsagn forsøges underbygget med sekundære kilder og i øvrigt en kritisk stillingtagen fra forskerens side.

I forhold validiteten omkring de sekundære kilder er der tilstræbt at anvende anerkendte akademiske artikler af nyere dato. Derudover inddrages kvantitative undersøgelser fra webanalyse bureauet DWARF og statistikker fra Gallup. Dette er begge anerkendte analyseinstitutter, hvorfor der ikke er grund til anfægte korrektheden af disse undersøgelser. Validiteten af avisartikler kan anfægtes, idet disse kilder er præget af den redaktionelle linje og subjektivitet.

Idet afhandlingen anvender en deduktiv tilgang til, hvorvidt B&O's branding på det danske marked kan optimeres, er afhandlingens generaliserbarhed til andre lignende cases/fænomener ikke i sig i et mål. Dog må det formodes, at afhandlingens konklusioner til en vis grad kan generaliseres, både i forhold til at omfatte lignende virksomheder/cases, men også i forhold til at implementere den anbefalede branding strategi til B&O's øvrige markeder.

Kapitel 4 – Branding teori

Formålet med dette kapitel er at skabe klarhed over, hvad der i dag anses for det teoretiske udgangspunkt for succesfuld branding. Kapitlet indledes derfor med en teoretisk redegørelse for den generelle branding teoris udvikling. Der tages udgangspunkt i Merz, He & Vargo's artikel fra 2009 "The evolving brand logic: A service- dominant logic perspective". I artiklen redegør forfatterne for branding teoriens udvikling fra begyndelsen og frem til i dag. Den teoretiske redegørelse har til formål at forklare, hvordan det sociale medie Facebook i teorien kan bidrage til at styrke et brand. For endvidere at etablere den teoretisk ramme for analyse og optimering af et konkret brand og mediestrategi, indeholder kapitlet en redegørelse for CBBE modellens forudsætninger for at opbygge og udvikle et succesfuldt brand.

4.1 Udviklingen til interessentfokuserede branding

Det følgende afsnit indeholder en kronologisk redegørelse for branding teoriens udvikling. Redegørelsen vil indeholde henvisninger til de mest indflydelsesrige teoretikere samt de modeller, som har haft størst betydning for udviklingen i perioden. Derudover vil relevante eksempler på succesfuld branding blive fremhævet i de tilfælde, hvor erfaringer fra praksis har haft teoretisk indflydelse på den generelle forståelse af brands og branding. Dette vil nuancere forståelsen samt eksemplificere og fremhæve de enkelte udviklingstrin indenfor hver af de enkelte tidsperioder. Således opnås en

dybdegående indsigt i den interessentfokuserede branding teori, samt de mekanismer og perspektiver der lægges til grund for teorien og dennes validitet.

4.1.1 1900'erne - 1930'erne: Individual Goods-Focus Brand Era

Det generelle perspektiv på brands og branding teorien er i begyndelsen domineret af den neoklassiske økonomiske tankegang og marketing teori. Derfor antages det, at et brand i perioden skaber værdi ved at tiltale den nyttemaksimerende og rationelle forbruger. Det antages, at formålet med et brand er at minimere forbrugerens transaktionsomkostninger ved at forsimple dennes beslutningsproces. Dette gøres via et unikt og let genkendeligt brand, som gør forbrugeren i stand til at identificere et produkt eller en producent. De få teorier der findes i perioden er domineret af de fire P'er bestående af Product, Price, Place & Promotion. Genkendelse frembringes via en række unikke kendetegn, der kan ændres uafhængigt af hinanden. Brandet er kontrolleret af virksomheden idet modtageren ikke gives indflydelse på udformningen af de 4 P'er. Modtageren er passiv og afkoder blot brandets information for at minimere sin beslutningsproces omkring et køb. Brandet eksisterer udelukkende i tilknytning til det fysiske produkt. Uden det fysiske produkt vil brandet ikke repræsentere nogen værdi eller betydning.

4.1.2 1930'erne - 1990'erne: Value Focus Brand Era

Der fokuseres i perioden på, at brands, via et konstrueret image bestående af associerede fordele, kan forhøje attraktiviteten af et produkt. Brandet anvendes således til at forme et værdiladet glansbillede af information om produktets fordele. Der nævnes to former for brand images, der kan henføres til perioden. Kronologisk kommer det funktionalistiske brand image først. Her imødekommer brandet forbrugernes nytte- og brugsbestemte behov. Herved menes funktionelle behov, der skabes via produktets egenskaber om f.eks. at slukke tørsten effektivt, vaske tøjet rent osv. De nytte- og brugsbestemte behov kan karakteriseres ved at være problemorienterede og dermed bør det funktionelle image konstrueres via associationer til produktets unikke løsningsforslag. Brands som tidligere blot bestod af identifikation er afløst af et forbrugerorienteret funktionalistisk image, der fortsat kan virke problemløsende for forbrugeren.

I 1950'erne skifter fokus fra det funktionalistiske image til et mere værdiladet og symbolsk image. Det symbolske image fokuserer på at imødekomme forbrugernes behov om selvscenesættelse og selvophøjelse. Forbrugernes behov imødekommes ved, at der tilknyttes associationer til brandet, som kan henføres til produkternes symbolske fordele. Således beror brand value på at brandet kan

indfri forbrugerens behov og ønsker om at signalere sociale tilhørsforhold, livsstil, status, personligt image osv.

4.1.3 1990'erne - 2000'erne: Relationship Focus Brand Era

I perioden udvikler branding teorien sig massivt og foretager en række teoretiske kvantespring, der øger forståelsen og interessen for branding fra både erhvervslivet og forskere. Førende forskere som eksempelvis Kevin L. Keller (1993), J. Aaker(1997) & S. Fournier,(1998) begynder at undersøge, hvorledes forbrugerne internaliserer og interagerer med brandet, og hvilke konsekvenser dette har for brandets betydning. Dette medfører et paradigmeskift indenfor branding teorien. Branding disciplinen udvikler sig fra det positivistiske paradigme til det konstruktivistiske og fortolkende paradigme. Således overgår brandet fra at være et livløst, manipulerbart artefakt, kontrolleret af virksomheden og styret via et inde-fra-ud perspektiv på brandet indenfor det positivistiske paradigme (Hanby, 1999). Til at være en levende entitet, der besidder en identitet, personlighed, adfærd og historie som vi mennesker kan relatere og knytte os til indenfor det konstruktivistiske paradigme. Brandet kan som entitet udvikles over tid, men udviklingen er betinget og afhængigt af brandets historiske budskaber og kommunikation. Det er en grundantagelse indenfor det fortolkende paradigme, at brandets værdi udelukkende eksisterer i forbrugernes sind og bidrager med eksistentiel mening og indhold for den enkelte. Således bliver brandet relationelt og perspektivet på branding skifter til ude-fra-ind, idet modtageren anses for aktiv. Dette paradigmeskift betyder, at forbrugeren kommer i centrum og branding disciplinen bliver en dynamisk kontinuerlig proces, idet brandet udvikler sig over tid pga. af skift i forbrugernes opfattelser. Denne markante udvikling sker på baggrund af en anerkendelse af tre væsentlige relationelle forhold, der tilsammen repræsenterer og medføre disse markante skift indenfor branding teorien. Disse forhold vil blive præsenteret i de følgende tre afsnit.

4.1.3.1 Relation mellem forbruger og virksomhed - Brands as knowledge

Den første erkendelse opstår ved, at forholdet og relationen imellem de eksterne interessenter (primært forbrugerne) og virksomheden anerkendes. Hermed erkendes det, at brand value eksisterer og frembringes i forbrugerens sind og bevidsthed. Forbrugerens viden om brandets resulterer i ubevidste eller bevidste associationer til brandet. Modtageren anerkendes nu for første gang som aktiv og bidragende til branding processen (Keller, 1993). Brand value defineres nu som forbrugerens opfattede værdi af brandet og består af styrken af de tilknyttede associationer. Kellers udvikling af modellen "Customer-based-brand-equity"(1993) bliver konceptuel for forståelsen af brand value i rela-

tionen mellem forbruger og virksomhed. Kellers model anser kundens oplevede og opfattede viden (knowlegde) om brandet som udtryk for værdien af brand value. Grundantagelsen for Kellers model er, at forbrugeren besidder en kendskabsgrad til brandet, som kombineres med en mere dybdegående viden derom, hvorefter forbrugeren på denne baggrund former og knytter en række associationer til brandet. Det fremgår af Kellers model, at brandet er blevet kvalitativt og fortolkende. Brandet begynder for første gang at udgøre en værdi, der er uafhængigt af det fysiske produkt. Som et eksempel på Kellers anskuelse af brand value, kan nævnes bilfabrikanten Volvo. Mange forbrugere har stærke associationer omkring Volvo brandet, idet de forbinder brandet og produkterne med et oplevet højt sikkerhedsniveau. Dette er på trods af, at der i dag antageligvis ikke er markant forskel på sikkerheden indenfor nye vestligt producerede biler. Derudover fremhæver andre bilfabrikanter også deres tilsvarende høje sikkerhedsniveau. Alligevel bliver Volvo brandet af mange opfattet som et synonym for sikkerhed indenfor automobil industrien.

4.1.3.2 Interaktion mellem forbruger og brand - Brands as partner

I arbejdet med at prøve at forstå forbrugerne begynder flere forskere, bl.a. J. Aaker (1997) og S. Fournier (1998) at undersøge relationen imellem forbrugere og brands. Deres forskning viser, at brand value er drevet af en række emotionelle og psykologiske træk, der kan sammenlignes med menneskers personlighed og øvrige sociale adfærd (J. Aaker, 1997; Fournier, 1998). Brandet bliver ifølge J. Aaker (1997) personificeret ved, at forbrugeren inddrager brandet i deres liv og konstruerer et brand image, som harmonerer med forbrugers eget identitetsprojekt. Brandet anvendes i konstruktionen af forbrugers identitet og til signalering herom (J. Aaker, 1997). Værdien og styrken i relationen mellem brand og forbruger gøres tilsvarende humant, idet relationerne sammenlignes med de sociale forhold, som forbrugeren kender fra sit liv og eksistens f.eks. ægteskab, fjerne slægtninge, etc. Således udtrykker brand value en form for eksistentiel mening for forbrugeren som samtidig udtrykker forbrugers loyalitet overfor brandet (Fournier, 1998). Således er brandet blevet tydeligt relationelt, idet de tilknyttede personificerede associationer, de eksistentielle meninger og de relationelle forhold kontinuerligt må tilpasses og udvikles i forhold til forbrugers dynamiske omgivelser. Brand value konstrueres via co-creation i en følelsesmæssig dyadisk¹¹ relation mellem forbruger og brand. Med en co-creation menes, at virksomheder engagerer sig med aktive forbrugere for at udveksle og dele idéer, ressourcer og kapabiliteter. Herigennem frembringes værdi for begge parter via nye former for interaktion, serviceydelser og læringsmekanismer. Værdien der

¹¹ Tæt følelsesladet relation som vedrører to

frembringes via co-creation kommer til udtryk via personlige, unikke og involverende oplevelser for forbrugeren, mens virksomheden kan høste fordelene ved en essentiel relation i form af engagerede og loyale forbrugere (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Brandets personlighed og mening tilpasses og udvikles derfor i forhold til at imødekomme forbrugernes identitetsprojekter, personlighed, holdninger og værdier. Et godt eksempel på, hvordan J. Aaker og Fournier anskuer brand value er cigaretmærket Malboro. Via "the Malboro man" tilføres Malboro brandet en ekstrem maskulin personlighed og nogle maskuline essentielle værdier og meninger. Disse maskuline træk baseres på Malboro's iscenesættelse og definitionen af cowboy'en som "en rigtig" mand. Denne definition overføres til forbrugeren i individets tolkning af cowboy'ens eksistentielle mening.

4.1.3.3 Interaktion mellem virksomhed og brand - Brands as promise

Den relationelle udvikling, samt et øget forbrug i samfundet af service ydelser, medfører, at branding teorien andrager et mere holistisk syn på brandet. Brandet er blevet mere komplekst og samtidig begynder forbrugerne at forholde sig til virksomheden, der står bag brandet. Således anerkendes det, at brandet også påvirkes af og afhænger af virksomhedens bagvedliggende organisation (Hatch & Schultz, 2009). Behovet for en entydig kommunikation omkring brandet medfører, at virksomhedens identitet anvendes, som et løfte om hvad brandet og virksomheden i fællesskab repræsenterer. Således er det i høj grad corporate branding teorien og dermed balanceringen af virksomhedens vision, kultur og image, der er afgørende for forståelsen af, hvordan brandet kan fungere som et løfte overfor omverdenen om, hvad virksomheden står for, og kendetegnes af. Derfor bliver de interne interessenter (medarbejderne) væsentlige bidragsydere til brand value processen. Dermed udvides det relationelle perspektiv på branding til også at omfatte virksomhedens interne interessenter. Virksomheden får mulighed for at anvende deres medarbejdere i arbejdet med branding og bruge disse som et løfte og en garanti overfor forbrugerne om, hvilke oplevelser de kan forvente af virksomheden og produkterne. Det kunne eksempelvis være et løfte om et højt serviceniveau eller lign. Novo Nordisk brandet er et godt eksempel på, hvorledes et brand kan udvikles og styrkes via en harmonisering af virksomhedens identitet i forhold til omgivelserne opfattelser. Novo opbygger deres brand via en kommunikation, der tager udgangspunkt i virksomhedens identitet og kultur. Virksomhedens identitet udtrykkes via det, som Novo benævner "the Novo Nordisk way". Heri fremhæver Novo, at de ved at generere stærke finansielle resultater bliver i stand til at forbedre livskvaliteten hos diabetes patienter globalt, og samtidig kan sikre et afkast til deres ejere og bidrage

til lokalsamfundet¹². Således anvender Novo deres identitet og organisation, som et løfte overfor deres omgivelser i forhold til, hvad disse forbinder med, og kan forvente af Novo Nordisk brandet og virksomheden.

4.1.4 2000'erne – fremefter: Stakeholder Focus Brand Era

Den relationelle kompleksitet indenfor branding teorien forøges betragteligt i den følgende periode. Dette skyldes i høj grad, at omfanget og betydningen af det relationelle perspektiv udvides markant. Merz et al. argumenterer for, at succesfuld branding i dag afhænger af et interessent- og netværks-orienteret fokus på branding. Således har branding teorien udviklet sig til et stadie i dag, hvor brands anses som en dynamisk, social proces, hvori en vifte af relationer imellem brandet, brandets forskellige interessenter og disse interessenters indbyrdes relationer indgår i opbygningen af brand value. Der kan argumenteres for, at den interessentfokuserede teori kan anskues som en syntese, der samler og forener pointerne og erfaringer fra tidligere branding principper og perspektiver.

Helt generelt kan interessent fokuseret branding beskrives ved, at brandets værdi og mening konstrueres og frembringes indenfor et netværket af de indbyrdes relationer, som brandets interessenter knytter til hinanden. De mange forskellige interessenter udveksler betydninger, erfaringer, holdninger og associationer omkring brandet med hinanden. Hermed påvirker og former interessenterne hinandens brandopfattelser og indgår i en kollektiv forhandling om brandets mening. Den forrige periodes dyadiske relationer afløses i denne periode af multiplekse¹³ sociale relationer imellem alle brandets interessenter.

Denne udvikling medfører to alvorlige problemstillinger for virksomheden. Dels er omfanget og kompleksiteten af branding indsatsen forøget markant, idet de multiplekse relationer er umulige at overskue og kontrollere for virksomheden. Derudover er virksomheden ekskluderet fra brand value processen, idet brandet er blevet dynamisk, socialt og dialogbaseret. Brand value processen foregår nu i brandets kontekst, og kan således pågå uden virksomhedens viden, accept eller nævneværdige bidrag. Virksomheden kontrollerer ikke længere brandet, og deres eneste mulighed for at påvirke brand value processen er ved at opsøge og involvere sig i netværket. Virksomheden kan få lov til at indgå i brand value processen på niveau med brandets øvrige interessenter samt indbyde til dialog og således lytte til netværkets brandopfattelser. På denne vis opnår virksomheden muligheder for at

¹² Novo Nordisk hjemmeside

¹³ Mangfoldige

tilrettelægge branding indsatsen, så den i videst muligt omfang tilfredsstiller og harmonerer med netværkets kollektive brand opfattelse. Derudover får virksomheden en strategisk mulighed for at reagere på de dynamiske forandringer, der med tiden vil opstå i netværket og dermed også i den kollektive brand opfattelse.

Erkendelsen om at branding teorien i dag befinder sig i et interessant fokuseret perspektiv er især drevet af Muniz & O'Guinns arbejde med at identificere de mekanismer og forbindelser som kunne forklare de nye tendenser indenfor brand communities¹⁴. I analyserne af forskellige brand communities identificerede Muniz & O'Guinn de multiplekse relationer samt det dynamiske og sociale perspektiv på branding. Således kunne forfatterne på baggrund af deres analyser konkludere, at et brand community blev etableret på baggrund af en fælles følelse af et "Vi" blandt brugerne. Denne samhørighed og fællesskabsfølelse blev benævnt "Consciousness of Kind" og forfatterne fandt ligeledes frem til, at dette samtidig var et udtryk for forummets legitimitet, hierarki og forsamlingskraft. Derudover identificerede Muniz & O'Guinn en trefoldig forbindelse kaldt "the Brand triad," hvori de kunne identificere relationer mellem brand og brugere samt indbyrdes relationer brugerne imellem. I disse indbyrdes relationer indgår brugerne i kollektive forhandlinger om en fælles og forenet brandopfattelse. Således fremgår det, at den konceptuelle forståelse af den interessentfokuserede branding teori i høj grad hviler på de erkendelser som blev identificeret i undersøgelserne af brand communities. Som et eksempel på et brand der reflekterer ovenstående pointer om brand value, kan nævnes Apple. Apple er for tiden et af verdens mest succes- og værdifulde brands. Forbrugere over hele verden har internaliseret Apple's kreative og ungdommelige personlighed og designstil som et symbol på deres egen livsstil og identitetsprojekt. Forbrugere besidder en meget høj grad af loyalitet overfor Apple, hvilket især kommer til udtryk i forbindelse med nye produktlanceringer. Her står Apple fans over hele verden gerne i kø foran butikkerne for at få æren af at være en af de første til at opleve og tolke det nye produkt. Baggrunden for at det anses så ærefuldt at være en af de første til at opleve produktet er, at det giver individet mulighed for at interagere med andre Apple fans omkring deres tolkning af det nye produkt. Således opnår individet stor social status i et Apple brand community ved at være den første til at dele sine oplevelser og tolkninger af det nye produkt.

Derudover har Holts identifikation af brandets kulturelle betydning også bidraget til at branding teorien skal ansues mere holistisk. Holt's teorier har tilføjet et makroperspektiv på branding teori-

¹⁴ Et brand community er defineret som: "a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand" Muniz & O'Guinn; 2001, s 412)

en. Via analyser af udvalgte ikon brands har Holt identificeret, at succesfuld branding i høj grad afhænger af, at brandet tilføres en kulturel betydning og mening, som den enkelte forbruger kan internalisere og anvende i sit identitetsprojekt. Dette sker ud fra individets ønsker om at signalere affinitet til bestemte grupperinger(subkulturer), som udtrykker en tilknytning eller afstandstagen til gældende samfundsideal. Brandet bliver bærer af kulturel mening via storytelling, der adresserer de ønsker og bekymringer, der karakteriserer subkulturers identitetsprojekt. Altså internaliseres brandet i subkulturen, og anvendes i gruppens identitetsprojekt. Efterhånden kan en subkultur udvikle sig og blive adopteret som et samfundsideal. I sådanne tilfælde opnår et brand ikon status, idet brandet indtager en værdsat rolle i den nationale kultur, og bliver efterstræbt af masserne. Brandet bliver hermed et kulturelt symbol på tiden. Således argumenterer Holt for, at brandet er blevet kontekstuel afhængigt, og at branding teorien også skal ses i et makroperspektiv.

4.2 Det sociale medie Facebook

Da denne afhandling fokuserer på at opnå forståelse for, hvorvidt og hvordan det sociale netværk Facebook kan bidrage til et styrket brand vil det følgende afsnit kort præsentere Facebook samt redegøre for, hvordan mediet anvendes af private og virksomheder. I det efterfølgende afsnit 4.2.3 vil der på baggrund af redegørelsen for den interessentfokuserede branding teori blive argumenteret for hvordan Facebook mediet teoretisk kan anvendes til styrke et brand.

4.2.1 Præsentation af Facebook

Facebook som socialt medie kan beskrives som et websted, der giver brugere mulighed for at opbygge en personlig webside og via denne skaber kontakt til andre med henblik på at udveksle og dele information og indhold. Konkret foregår det ved, at en person opretter sig på Facebook og begynder at opbygge sin personlige profil. Via profilen skaber brugeren sit personlige netværk ved at ansøge om venskab med andre Facebook brugere. Disse brugere er typisk fra personens omgangskreds såsom venner, familie, kolleger osv. og benævnes venner på Facebook.

Venner er i stand til at sende beskeder, chatte, opdatere deres personlige profiler samt gøre opmærksom på dem selv ved at udsende status opdateringer. Derudover er det muligt at dele links, samt at "like" eller kommentere på vennernes opdateringer. Brugere kan uploade billeder og videoer, samt oprette begivenheder, hvor netværket bliver mindet om mærkedage såsom fødselsdage, arrangementer osv. Der er en stor gennemsigtighed på Facebook, hvilket medfører, at brugere kan følge med i de netværk, som omgiver deres venner. Altså kan den enkelte bruger se sine venners netværk på trods af, at brugeren ikke er en del af dette netværk. Gennemsigtigheden på Facebook

kan dog begrænses af brugerens private indstillinger. Derudover er det muligt at præcisere forholdene mellem brugerne af Facebook. En bruger kan se, hvem der er hvem, hvilke venner man har til fælles, og modtage anbefalinger om mulige "venskaber". Det er ikke usædvanligt at have 300-500 venner på Facebook og nogle har endda flere. For at holde sig ajour med det massive antal venner, har Facebook oprettet funktionen News Feed. News Feed starter automatisk ved log in og indeholder de seneste opdateringer fra brugerens venner. News Feed er opbygget således, at brugeren kan prioritere opdateringerne fra deres netværk. Således gives brugeren mulighed for at vælge hvem af deres venner de måtte ønske at modtage opdateringer om.

4.2.2 Det kommercielle Facebook

Udover personlige profiler kan der oprettes virksomhedsprofiler på Facebook. En virksomhedsprofil kan i høj grad sammenlignes med de personlige profiler. Forskellen består i, at indholdet på en virksomhedsprofil er af kommerciel karakter, og vedligeholdes af virksomheder frem for privatpersoner. Således fungerer en virksomhedsprofil som en platform, der kan frembringe, forbedre og vedligeholde relationer til den del af virksomheden og brandets omverdenen, der anvender Facebook. For at få adgang til indholdet på virksomhedsprofilen er det nødvendigt, at brugeren "liker" profilen. Herefter defineres brugeren som fan af den pågældende virksomhed, og dette kommer til at fremgå på brugerens personlige profil. En virksomhed har i lighed med de private brugere næsten tilsvarende muligheder for at opbygge "personlige" profiler samt netværk. En typisk virksomhedsprofil indeholder således personificerede budskaber såsom information om virksomheden, produktinformation, produkt nyheder, virksomhedens historie, særtilbud, konkurrencer, opdateringer, billeder og videoklip osv. På denne vis har virksomheden mulighed for at opbygge en form for personlig profil, som reflekterer og kommunikerer brandets identitet og personlighed. I lighed med de private profiler har fans typisk mulighed for at skrive opdateringer, dele links, at "like" og kommentere på det indhold som virksomheden uploader. En virksomhedsprofil kan tilsvarende indgå i Facebook's News Feed således, at fans modtager opdateringer fra virksomheden. Fans har ligeledes ofte mulighed for at interagere med andre fans via virksomhedsprofilen eller stille spørgsmål til virksomheden. Derudover anvender nogle virksomheder deres Facebook profil til rekruttering ved at lægge stillingsopslag eller anden relevant rekrutteringsmateriale ud på deres Facebook profil.

4.2.3 Facebook og den interessentfokuserede branding

I henhold til den interessent fokuserede branding teori skabes et succesfuldt brand ved, at brandets interessenter interagerer med hinanden på baggrund af brandet, og dermed skaber en dialog, hvor

brandet indgår som det centrale element. Via ovenstående redegørelse omkring Facebook fremgår det således, at mediet er særdeles velegnet til at frembringe den dialog mellem virksomhed og brugere, som i henhold til den interessant fokuserede branding teori er en afgørende teoretisk forudsætning for at styrke et brand. Det er således på den måde teoretisk muligt at argumentere for, at Facebook mediet kan anvendes til at styrke et brand.

De mange muligheder for at skabe aktivitet omkring brandet via Facebook er således et oplagt teoretiske argument for, at Facebook kan anvendes til at styrke et brand. Forbrugeren skal ”like” brandet på Facebook, og derudover skal forbrugeren acceptere, at brandet figurerer på brugerens profil. Hermed er det overvejende sandsynligt, at forbrugeren allerede besidder et solidt kendskab til brandet og produktet i forvejen. Det er dog de relationelle, interaktive og dialogbaserede muligheder, der teoretisk set har størst betydning for vurderingen af Facebooks teoretiske muligheder for at styrke et brand. Virksomheden kan få brugernes umiddelbare respons på deres tiltag, og får med tiden indblik i brugernes brand opfattelser. Denne viden vil således kunne anvendes af virksomheden til at intensivere relationerne på Facebook. Det handler for virksomheden om hele tiden at være troværdig, autentisk og dialogsøgende og forsøge at skabe aktivitet og engagement omkring brandet.

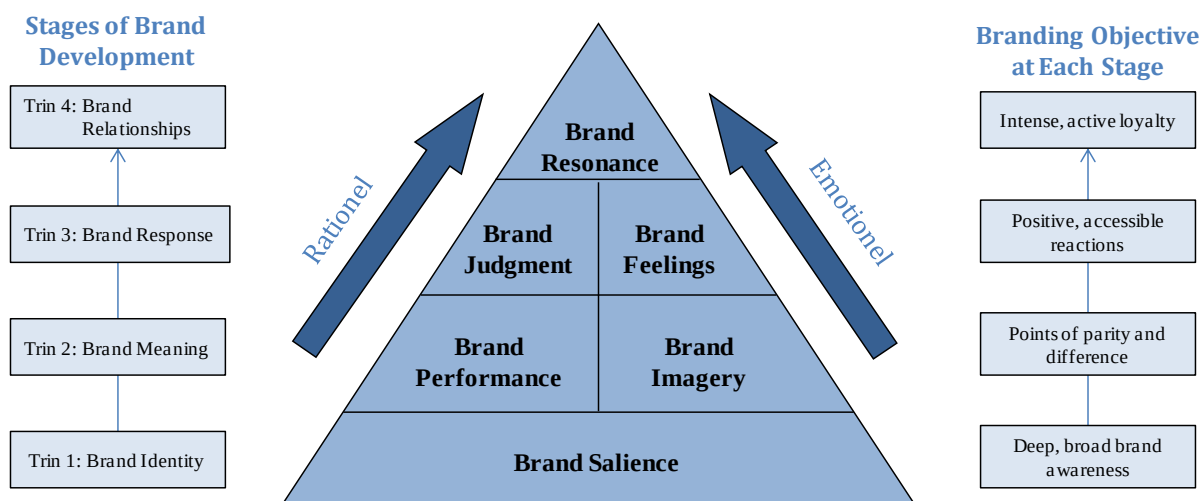
4.3 Cosumer-Based Brand Equity (CBBE-modellen)

Afhandlingen har endvidere til formål at analysere og vurdere B&O’s nuværende mediestrategi med henblik på at identificere virksomhedens muligheder for at styrke deres brand i Danmark. Til dette formål er Kellers CBBE model blevet valgt. CBBE modellen er ideel, idet modellen dels kan anvendes som strategisk værktøj til brand opbyggede aktiviteter, men også fordi modellen kan anvendes til diagnosticering af et brands nuværende positionering. Herudover er modellen særdeles anvendelig til dokumentation og monitorering af en given branding proces, idet modellens enkelte dimensioner medfører en opdeling af aktiviteterne således, at det bliver muligt at måle effekten og dokumentere udviklingen, som de enkelte aktiviteter bidrager med. Modellens hierarkiske struktur giver et pragmatisk sigte, idet modellen forenkler den teoretiske kompleksitet, hvilket i høj grad værdsættes af praksis. Således bliver afhandlingens pointer mere omsættelige i forhold til praksis og den konkrete casevirksomhed. Dernæst afspejler CBBE modellen tydeligt den seneste udvikling indenfor branding teorien, idet modellen er blevet tilvirket siden sin oprindelse i 1993. En tilvirkning, der vil blive gjort nærmere rede for i afsnit 4.3.6.

4.3.1 CBBE modellens dimensioner

Kellers CBBE model er opbygget af fire trin og består af seks dimensioner. Hver dimension repræsenterer en række forudsætninger for at skabe et positivt brand equity og et stærkt brand hos forbrugerne. Modellen er hierarkisk konstrueret, hvilket illustreres ved opbygningen som pyramide. Et succesfuldt brand opnås ved at opfylde alle forudgående forudsætninger og dermed opnå en placering i pyramidens top. Endvidere er modellen konstrueret således, at dimensionerne i venstre side repræsenterer de rationelt betingede forudsætninger for opbygningen af et brand, modsat repræsenterer den højre side de emotionelle forudsætninger. Modellens højre og venstre side kan optimeres uafhængigt af hinanden, men det styrker muligheden for at opbygge et succesfuldt brand, hvis begge sider i modellen er ligeværdigt reflekteret i forbrugernes brand opfattelse. Herpå følger en uddybning af de enkelte dimensioner.

Figur 1 - CBBE Modellen



Kilde: Kevin Lane Keller samt egen tilvirkning

4.3.2 Brand identity

Brand identity er det første trin i CBBE modellen, og består af en dimension benævnt brand salience. Formålet med brand identity er at sikre identifikation af brandet samt at fremkalde associationer til brandets produktkategori.

4.3.2.1 Brand salience¹⁵

Brand salience er et udtryk for brandets identitet og kan forklares via brand awareness. Med brand awareness forstås, at forbrugerne er i stand til at identificere og genkende brandet samt forbinde det med en bestemt produktkategori, brugssituation eller et specifikt behov. Brand awareness opdeles i et bredt og et dybt kendskab som udtrykkes ved ”brand recall” og ”brand recognition”. Brand recall består af det brede og uhjulpne kendskab hos forbrugeren, og afspejler evnen til at genkalde sig brandet indenfor en given produktkategori. Brand recognition udtrykker forbrugers evne til at forbinde brandet med unikke egenskaber. Et bredt og dybt brand awareness skaber Top-of-mind og tydelig identifikation hos forbrugerne, hvilket er efterstræbt og essensen af brand salience.

4.3.3 Brand meaning

Det andet trin i CBBE-modellen er brand meaning. Brand meaning består af to dimensioner: brand performance og brand imagery. Formålet med Brand meaning er at forankre en entydig og unik brand opfattelse i forbrugers sind. Dette sker ved strategisk at knytte rationelle og emotionelle brand associationer til bestemte egenskaber ved produktet således, at forbrugeren opbygger et helhedsindtryk af produkternes egenskaber.

4.3.3.1 Brand Performance

Brand performance kan henføres til forbrugers funktionelle associationer omkring produktet. Det kan være associationer omkring produktets funktionelle attributter, holdbarhed, serviceniveau, pris osv. Ud over virksomhedens kommunikation og forbrugers egne oplevelser og erfaringer med produktet, afhænger forbrugers opfattelse af brand performance ligeledes af andre, der har erfaringer med produktet via word-of-mouth.

4.3.3.2 Brand imagery

Brand imagery dimensionen er et udtryk for forbrugers opfattelse af produktets symbolske og psykologiske attributter, fordele og attituder. Der nævnes en række overordnede faktorer, der har betydning for den symbolske brand opfattelse. Disse faktorer er målgruppens demografi, købs- og brugssituation, personlighed og værdier, historie og arv. Forbrugeren skaber den symbolske brand opfattelse på baggrund af, hvem der ellers anvender brandet, specifikke brugssituationer som knyttes til produktkategorien eller en særlig livsstil eller et værdisæt, der kan forbindes med produktet.

¹⁵ Oversættelse: at være fremtrædende/ iøjnefaldende

Derudover indgår også produktet og virksomhedens historie samt den historiske kommunikation i brand opfattelsen.

4.3.4 Brand response

Det tredje trin i CBBE modellen har det formål at fremkalde en positiv og aktiv relationel brand opfattelse hos forbrugeren, der forenes og formes i henhold til forbrugerens respons på brandets identitet og mening. I det tredje trin er internaliseringen af brandet i fokus og brandet tilføres eksistentiel mening og betydning for forbrugeren, idet fokus er på at frembringe reaktioner hos forbrugeren. Brand response frembringes via to dimensioner, brand judgments og brand feelings.

4.3.4.1 Brand Judgments

Den første dimension inden for brand response er brand judgments, der dækker over forbrugerens samlede evaluering af brandets umiddelbare kendetegn, såsom fysiske og funktionalistiske egenskaber. Forbrugeren bedømmer brandet på baggrund af en helhedsvurdering af alle de tilknyttede associationer fra brand performance. Der nævnes fire kriterier for forbrugerens evaluering af brandet som er væsentlige. De kaldes: brand quality, brand credibility, brand consideration og brand superiority. Brand quality udtrykker de funktionelle attributter og fordele som primært knytter sig til brand performance. Brand credibility består af forbrugerens evaluering af virksomheden og organisationen der står bag brandet. Forbrugeren bedømmer organisationen ud fra den oplevede ekspertise, troværdighed samt om forbrugeren overordnet bryder sig om virksomheden. Brand consideration kan henføres til forbrugerens bedømmelse af brandets relevans. Hvis ikke brandet er relevant for forbrugeren, vil dette hindre den videre opbygning af brand equity, idet forbrugeren ikke vil internalisere brandet. Brand superiority kan henføres til forbrugerens opfattelse af, at brandet er overlegent i forhold til andre brands. Forbrugerens samlede bedømmelse af brand judgment er ofte afgørende for valg af brand.

4.3.4.2 Brand Feelings

Den anden dimension indenfor brand response er brand feelings. Brand feelings består af forbrugers emotionelle respons og reaktion på brandet. Således repræsenterer brand feelings i høj grad brandets internaliserings muligheder hos forbrugeren. Forbrugeren tillægger brandet en række eksistentielle og humane betydninger, idet symbolikken fra især brand imagery fortolkes. Derudover knytter forbrugeren ofte positive eller negative følelser og stemninger til brandets brugssituation, f.eks. oplevelser fra barndommen hvori brandet indgår, eller en kold øl på en varm sommerdag. Brand feelings har derudover indflydelse på, hvordan en forbruger opfatter sig selv og sine relatio-

ner til andre, f.eks. hvis forbrugeren forbinder et eksklusivt ur med følelsen af egen succes og kvalitetsbevidsthed. Eller den prisbevidste forbruger, der altid handler discount fordi personen ikke oplever en kvalitetsforskel, og dermed betragter en evt. merpris som spild af penge. Således er brand feeling en meget væsentlig dimension for forbrugers identitetsprojekt.

4.3.5 Brand relationship

Brand relationship er det fjerde trin i CBBE modellen. Brand relationship har til formål at konvertere og aktivere brandets eksistentielle mening hos den enkelte forbruger til intense, aktive og loyale relationer imellem forbruger og brand, men også indbyrdes imellem forbrugerne. Brand relationship består af én dimension, benævnt brand resonance

4.3.5.1 Brand Resonance

Brand resonance er karakteriseret ved at fokusere på at intensivere og engagere de dyadiske relationer, som forbrugeren har opbygget på baggrund af brand response dimensionerne. Sådan skabes et såkaldt "love" brand, idet relationen mellem brand og forbruger er så dybtfølt, at det nærmest kan beskrives som kærlighed. Relationen baseres på en synkronisering af brandet i forhold til forbrugeren, som resulterer i en loyalitet og et aktivt engagement i forhold til brandet. Forbrugeren oplever en ultimativ tilfredshed med brandet og dets internaliseringsmuligheder, hvilket resulterer i en efterstræbt købsadfærd, der kendetegnes af loyalitet og en hyppigere købefrekvens. Forbrugeren bliver således en form for ambassadør for brandet. Dette betyder samtidig, at forbrugeren ønsker at aktivere sin brand opfattelse. Med dette skal forstås, at forbrugeren ønsker at interagere med virksomheden og andre ligesindede fans og beundrere af brandet. Således opnår forbrugeren en dyrkelse af brandet, der kan bekræfte og bestyrke den gældende brand opfattelse via en fællesskabsfølelse og en affinitet til andre fans på baggrund af brandet. Forbrugers aktive engagement betyder således, at forbrugeren ønsker og søger aktiv deltagelse og involvering i brand opfattelsen, hvilket virksomheden bør imødekomme og acceptere. Dette betyder samtidig, at forbrugeren påvirkes af andres opfattelser og erfaringer med brandet, hvilket på sigt vil medføre en ændret brand opfattelse hos den enkelte forbruger.

4.3.6 CBBE-modellen og den interessentfokuserede branding teori

Der kan identificeres mange ligheder imellem CBBE-modellen og den interessentfokuserede branding teori. Overordnet kan det siges, at hver enkelt dimension i CBBE modellen kan henføres til et specifikt udviklingstrin indenfor den interessentfokuserede branding. I perioden "Individual Goods Focus Brand Era" fra afsnit 4.1.1 kan værdien og formålet med branding henføres til brandets evner

til skabe identifikation og genkendelse. Således er parallellen til brand salience tydelig. Derudover kan Brand meaning sidestilles med ”Value-Focus Brand Era” fra afsnit 4.1.2 idet attraktiviteten omkring et brand forhøjes ved at indlejre brandet med enten et funktionalistisk eller et symbolsk image. Endvidere er forståelsen af brandets værdi i et interaktivt, relationelt, personificeret perspektiv på baggrund af brandets eksistentielle betydning det, som kendetegner både ”Relationship Brand Era” fra afsnit 4.1.3 og formålet med Brand response. Tilsvarende indgår mekanismerne og pointerne fra ”Stakeholder-focus Brand Era” fra afsnit 4.1.4 i CBBE modellens sidste trin, brand relationship. Formålet med Brand relationship er at opmuntre forbrugeren til at indgå i ”the brand triad” hvori forbrugeren dels aktiverer, men også udvikler sin brand opfattelse via resonans med ligesindede på baggrund af brandets internaliseringsegenskaber. Således er det hele tiden muligt at føre paralleller imellem CBBE modellen og den interessentfokuserede branding teori.

4.3.6.1 Kritik af CBBE-modellen

CBBE modellen er siden sin tilblivelse, kontinuerligt blevet udviklet i forhold til ny viden og forskning om branding. Således har Keller forsøgt at imødekomme den kritik, der i nyere er opstået omkring CBBE modellen. Eksempelvis kritiserer Holt (2004) CBBE modellen for at være reaktionær og statisk, idet han fremhæver modellens tilknytning til Mind-share branding. Mind-share fokuserer ifølge Holt blot på at vinde ejerskabet over en bestemt produkt kategori, bestemte fraser, eller følelser, som er væsentlige for forbrugerne, når de oplevet et behov, eller befinder sig i en specifik forbrugssituation. Hermed fremhæver Holt, at mind-share branding blot tilvejebringer et øjebliksbillede af den gældende opfattelse af brandet. Holt’s kritik er ikke berettiget idet ovenstående argumentation for CBBE modellens tilknytning til den interessentfokuserede branding teori påviser, at de seneste tendenser indenfor branding teori *er* indlejret og reflekteret i CBBE modellen. Hermed er modellen procesorienteret samt relationel og tager derfor hensyn til det dynamiske perspektiv på brands. Holts kritik kan dog anerkendes i det omfang, at CBBE modellen ikke kan anvendes som generel analyseoptik for den interessentfokuserede branding teori. Dette skyldes, at CBBE modellens essentielle forbrugerorienterede fokus står i kontrast til den interessentfokuserede branding teoris pointe om et holistisk og kontekstuel perspektiv på brandet. På trods af CBBE modellens anerkendelse af forholdet ”The brand triad” er pointen om, at *hele* brandets kontekst og *samtlig*e interessentgrupper er endogene i brand value processen ikke tilstrækkeligt reflekteret i CBBE modellen. Derudover er Holts pointer om, at brandet besidder en kulturel betydning og skal ses i et makroperspektiv heller ikke tilstrækkeligt reflekteret i CBBE modellen.

På trods af ovenstående kritik er CBBE modellen relevant for denne afhandling, og kan dermed anvendes. Denne afhandling tager udgangspunkt i en undersøgelse af branding effekten fra det sociale medie Facebook samt hvorledes effekten kan dokumenteres og hvordan mediet kan anvendes strategisk i en given brand value proces. Således er et virksomhedsperspektiv, kombineret med et analytisk og strategisk fokus på en specifik del af virksomheds branding indsats og brand value process en forudsætning for denne afhandling. Endvidere sikrer modellens anerkendelse af ”the brand triad” en tilstrækkelig refleksion af brandets kontekstuelle og kulturelle rolle, idet forbrugernes indbyrdes dialog om brandet også vil kunne identificere brandets eventuelle kulturelle betydning. Hermed er CBBE modellen anvendelig i forhold til afhandlingens konkrete problemstilling.

I forhold til anvendelsen af CBBE er der foretaget følgende overvejelser og antagelser. Facebook er i udgangspunktet et medie designet til brug for privatpersoner i henhold til afsnit 4.2.1. Således kan det antages, at indbyrdes interaktioner og relationer mellem brands og brugere af Facebook er af privat karakter, og dermed kan undersøges via et forbrugerorienteret fokus. Derudover kan det ikke udelukkes at repræsentanter fra andre interessentgrupper indgår i netværket på Facebook. Men det antages, at disse personer, i henhold til ovenstående antagelse, og på trods af deres tilknytning til en anden interessentgruppe, optræder som privatpersoner og dermed kan analyseres som forbrugere.

4.4 Delkonklusion

Definitionen på et succesfuldt brand kan i dag udledes via den interessentfokuserede branding teori. Denne tilgang hviler på et fundament af tidligere teoretiske mekanismer og perspektiver samt modeller og erfaringer med branding. Ved at syntetisere de historiske principper indenfor branding kan det konstateres, at et succesfuldt brand ifølge teorien skabes og udvikles i et netværk af interessenter som via multiplekse, dynamiske og sociale relationer konstruerer en kollektiv brand opfattelse. Netop dette aspekt er afgørende for, hvorledes Facebook i teorien kan anvendes til at styrke brandet. Ved at tage afsæt i Facebook mediets muligheder for at frembringe interaktion og dialog, reflekterer dette således den interessent fokuserede branding teoris forudsætninger for at skabe et succesfuldt brand. Det er altså teoretisk set muligt at integrere Facebook mediet i virksomhedens branding strategi og opnå et styrket brand.

Via inddragelsen af CBBE modellen som teoretisk ramme bliver det muligt, på baggrund af modellens forudsætninger for opbygningen og styrkelsen af et brand, at analysere og vurdere en konkret mediestrategi og således placere brandet i forhold til modellen. Afhængig af brandets placering i

modellen, kan der således identificeres en række muligheder for at optimere mediestrategien, med henblik på at styrke brandet.

Det kunne endvidere konstateres, at CBBE modellen i høj grad reflekterer de teoretiske mekanismer og perspektiver på branding, som præsenteres i den interessant fokuserede branding teori. Dog kunne det konstateres, at CBBE modellen anvender et forbruger perspektiv og inkluderer således ikke brandets øvrige interessentgrupper i brand value processen. Dette vurderes dog ikke at have teoretisk indflydelse på anvendelsen af modellen i forhold til denne afhandling.

Kapitel 5 – Analyse af Bang & Olufsen's mediestrategi og branding indsats

Det følgende kapitel har til formål at analysere Bang & Olufsens nuværende mediestrategi og branding indsats. Kapitlet vil indeholde analyser af B&O's konkrete promotion mix indenfor offline og online medier samt analysere B&O's aktuelle satsning på det sociale medie Facebook. I analyserne vil B&O's ressourceforbrug, strategi og engagement indenfor de forskellige medietyper blive af dækket. Derudover vil kapitlet indeholde refleksioner omkring hvorledes de enkelte mediekkanaler kan relateres til de forskellige trin og dimensioner i CBBE modellen. På denne vis fremskaffes viden om, hvad der karakteriserer B&O's aktuelle branding strategi og samtidigt bliver det muligt at identificere, på hvilket niveau i CBBE modellen den aktuelle branding strategi befinder sig.

5.1 B&O's brand salience

Det følgende afsnit vil indeholde en analyse af B&Os brand salience niveau i Danmark. Formålet med afsnittet er at analysere de indikationer, der er på, at B&O har opbygget en særstatus i Danmark via deres historie.

5.1.1 Brand genealogi og identitet

B&O som brand har eksisteret siden 1931 og virksomheden har igennem alle årene anvendt promotion til at positionere sig samt styrke deres salgsaktiviteter. Således har B&O siden sin grundlæggelse arbejdet målrettet med at opbygge B&O brandet. I begyndelsen opbygger virksomheden brandet via simple budskaber, hvori især teknologien i Bang & Olufsens audio produkter bliver fremhævet. I midten af 30'erne lancerer B&O deres første logo, hvor teksten lyder "B&O Radio". Hermed integreres selve produktkategorien i logoet og virksomheden har allerede et markant fokus på at opbygge brand recall i deres kommunikation. I begyndelsen af 40'erne lanceres kampagnen "B&O – det danske kvalitetsmærke". Med kampagnen lykkes det B&O at opbygge et betydeligt niveau af brand

recognition, via en position hvor datidens forbrugere associerer brandet med produkter med en unik teknologi og en høj kvalitet. Således har B&O allerede meget tidligt formået at opbygge et højt niveau af brand salience i form af et højt brand awareness niveau hos de danske forbrugere. Netop disse historiske kompetencer udgør er en stærkt forankret del af virksomheden og brandets DNA også i dag.

I løbet af 60'erne udvikles brandet yderligere. Det lykkes B&O brandet at opnå det Holt benævner ”ikon status”. Brandets ikon status bliver skabt i slutningen af 50'erne og begyndelsen af 60'erne idet virksomheden skifter fra et funktionalistisk fokus i deres promotion, til i højere grad at fokusere på at fremhæve produkternes symbolik i form af designsproget, samt opbygge brandet som et image og livsstils brand. Dette skift i forretningsstrategien bliver yderst succesfulgt både kommercielt, men også i forhold til brandets popularitet og folkelige anerkendelse. Positioneringen som et dansk design ikon lykkes, idet virksomheden formår at integrere brandet som en del af succesen ”Danish modern” epoken¹⁶. Danish Modern er et storstilet internationalt salgsmæssigt af danske designmøbler og arkitekter, der opnår massiv kommerciel succes og anerkendelse både internationalt og nationalt (Hansen 2006). Baggrunden for Danish Modern epokens succes er et udvidet samarbejde mellem danske arkitekter og designere, der påbegynder et samarbejde med repræsentanterne fra det traditionelle og ægte håndværk – møbelsnedkerne. Dette samarbejde medfører en helt ny minimalistisk stil inden for møbler og arkitektur, hvor det traditionelle håndværk forenes med en moderne minimalistisk stil. Danish Modern epoken baseres således på fortællingen om en forening af det traditionelle og det moderne. Dermed bliver epoken et kulturelt symbol på datidens samfund, idet samfundet på daværende tidspunkt var karakteriseret af overgangen fra de traditionelle værdier og efterkrigstidens trange kår til modernismen og den industrielle masseproduktion (Funder 2003). Den nye minimalistiske stil inden for møbeldesign bliver en konformitet på datidens moderne indretning. Her kan forbrugeren signalere et image og en tilknytning til de traditionelle værdier, det ægte håndværk og den gode kvalitet, og samtidigt være med på den moderne livsstil og de nye samfundsideal. Det er disse faktorer som bevirker, at Danish modern epoken bliver et af Danmarkshistoriens mest succesfulde internationale salgsmæssigt, som fortsat genererer en væsentlig eksportindtægt og branding effekt til Danmark.

¹⁶ I dag bedre kendt under betegnelsen: Danish Design

Det er en udefrakommende begivenhed, som er skyld i, at B&O etablerede sig som en del af Danish Modern epoken, og gennemfører den strategiske ændring, der betyder et øget fokus på image, livsstil og symbolik. B&O bliver på radioudstillingen i 1954 offentligt nedgjort af den respekterede arkitekt Poul Henningsen, idet han udtaler følgende om deres daværende design: ”*Svaj og krummelurer, ofte sammensat af de mest forrykte træsorter behængt med plastic og messing så man kan brække sig over at se på så megen talentløshed samlet på eet sted*”(Bang, 2001 s 326 l. 9-12). Denne offentlige ydmygelse får B&O til, i tråd med møbelbranchen, at påbegynde et samarbejde med en række arkitekter og designere, hvor formålet er at skabe mere æstetiske moderne design produkter (Bang, 2001). Dette samarbejde lykkes i høj grad, og B&O's produkter bliver på baggrund af et banebrydende design integreret i Danish Modern kampagnen og fortællingen herom. På denne vis opnår brandet en status af design ikon både i udlandet, men især også på det nationale marked, og den internationale anerkendelse medfører en bred national stolthed over virksomheden. B&O brandet oplever på denne baggrund en stor folkelig popularitet. Danish Modern epoken har således haft en afgørende betydning for den udbredte opfattelse af, at Bang & Olufsen og B&O brandet betragtes som et nationalt klenodie. Denne opfattelse er dog aftagende, idet B&O ikke har formået at tilpasse og udvikle deres fortælling siden Danish Modern epoken, og således i dag fremstår forældet og umorderne (Hansen 2006).

5.1.2 B&O's Brand Salience

Tilknytningen til Danish modern epoken og den udbredte opfattelse af B&O som et nationalt klenodie er væsentlig i forhold til den nuværende branding indsats. Dels er designkompetencen blevet en markant del af B&O's DNA men derudover har tilknytningen til Danish modern epoken fortsat en betydning for B&O's brand awareness. I 2011 har B&O fortsat et iøjefaldende højt niveau af brand awareness, som kan tilskrives den folkelige popularitet som brandet opbyggede via tilknytningen til Danish modern (Hansen 2006). Ifølge Gallups index DK udgør brand recognition for B&O i 2011 92,4 % ¹⁷. Således svarer 4.409 respondenter ud af en stikprøve på 4.772 individer, at de har et kendskab til B&O brandet eller blot til navnet Bang & Olufsen. Brand recall udgør 79,5 % idet 3.796 respondenter svarer, at de har et kendskab eller et godt kendskab til brandet. Derudover svarer 2.560 respondenter at de har et godt kendskab til brandet, hvilket udgør 53,6 % af de adspurgte.

¹⁷ Kilde: Gallup Index DK Marketing, 2011 – se bilag 2

På baggrund af ovenstående er det muligt at fastslå, at B&O brandet besidder et tilstrækkeligt brand awareness i forhold til CBBE modellens brand salience dimension. Navnet Bang & Olufsen er således kendt af mere end 90 % af den danske befolkning. Derudover tilkendegiver mere end 70 % af de adspurgte, at de også kan positionere brandet i forhold til produktkategori og unikke kendetegn. På basis af dette kan det konkluderes, at brand salience dimensionen i CBBE modellen er tilstrækkelig opfyldt, i forhold til forudsætningen om at et succesfuldt brand baseres på et bredt og dybt kendskab.

5.2. Analyse af B&O nuværende promotion

Følgende afsnit vil give et indblik i det nuværende mediepengeforbrug samt indsigt i den aktuelle promotion plan hos Bang & Olufsen, samt dennes strategiske sammensætning og kommunikative ambitioner. Afsnittet er udarbejdet på baggrund af et interview med Client Service Director Peter Sevel hos mediebureauet IUM, der er B&O's foretrukne mediebureau. Peter Sevel har således et indgående kendskab til B&O's nuværende strategi og mediepengeforbrug samt de overvejelser, der ligger til grund for den nuværende promotion indsats. Ifølge Peter Sevel har B&O indtil for nyligt primært fokuseret deres promotion indsats på de traditionelle afsenderbaserede offline mediekkanaler såsom print annoncer og tv-spots. Men indenfor det seneste år, er der også blevet iværksat digitale aktiviteter bl.a. med fokus på Facebook (interview 1, 1:25).

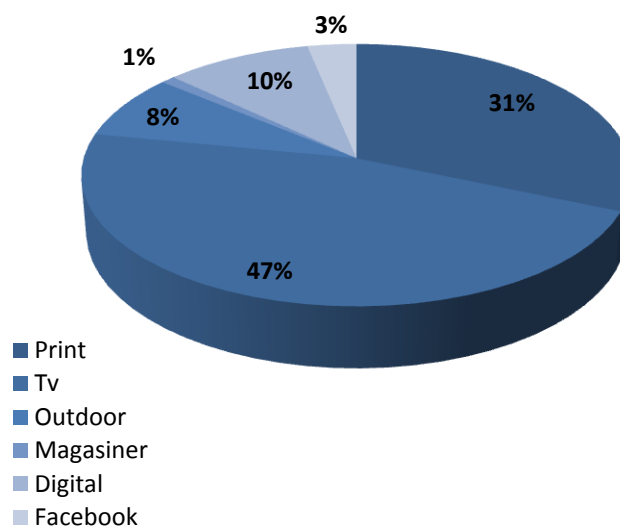
B&O's samlede mediepengeforbrug i Danmark udgjorde i 2011 ca. 21,8 mio. kr. Dette beløb beror på dels de faktiske mediepengeudgifter på 18,96 mio. kr.¹⁸ samt et estimeret forbrug indenfor digitale aktiviteter på ca. 2,8 mio. kr.¹⁹ Det mediepengemæssige forbrug indenfor de enkelte mediekkanaler fordeler sig som vist i nedenstående Figur 2. Derudover fremgår de præcise tal, der ligger til grund for beregningerne, af bilag 2.

¹⁸ Kilde: Gallup Index DK Marketing, 2011- se bilag 2

¹⁹ Peter Sevel oplyser at B&O, anvender et beløb der svare til ca. 10-15 % af det faktiske medieforbrug på deres digitale aktiviteter (Interview 1, 3:40). Udgiften til digitale aktiviteter antages derfor at udgøre 15 % af det samlede forbrug, svarende til 2,845 mio. kr.

I de følgende afsnit vil de enkelte strategier i hver mediekanal blive udspecificeret og analyseret med henblik på at kunne fastlægge strategien indenfor hvert medie således, at det bliver muligt at vurdere mediekanalens og strategiens egenskaber i forhold CBBE modellen.

Figur 2 - B&O Mediepengeforbrug 2011 - Totalt



Kilde: Egen tilvirkning

5.3 Offline medier

For at skabe overblik samt kunne analysere den nuværende promotion indsats i dybden, er følgende inddeling af promotion indsatsen på baggrund af mediekana-

ler blevet valgt; Offline medier består af de traditionelle Print-medier og Tv-medier. Online medier består af digitale annoncer og kampagne/produktjemmesider, og Sociale medier består af Facebook. Denne opdeling er foretaget på baggrund af en række foreløbige antagelser omkring de enkelte mediekana-
lers styrker og svagheder i forhold til at udvikle et brand i henhold til CBBE modellen. Antagelserne går på, at traditionelle mediekana-
ler, såsom print annoncer og Tv spots er velegnede til at påvirke de nederste trin i CBBE modellen. Modsat er online medier, og især de sociale medier, velegnede til at udvikle brandet i forhold til de øverste trin i CBBE modellen. Herpå følger analyser af B&O's konkrete promotion indsats i de forskellige mediekana-

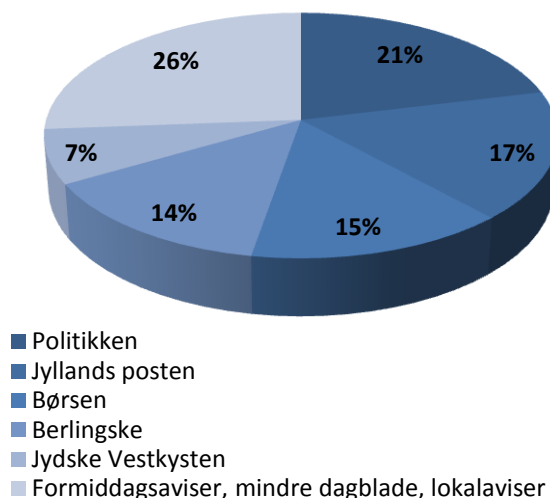
5.3.1 Print medier

I 2011 havde Bang & Olufsen et samlet mediepengeforbrug indenfor print medier der udgjorde 6,85 mio. kr. Således anvendte B&O i 2011 ca. 1/3 del af deres samlede mediepengeforbrug på annoncer i print medier. Hovedparten af dette forbrug blev anvendt på annoncer i de store danske dagblade. Derudover blev der anvendt en lang række mindre beløb²⁰, fordelt på annoncer i de store danske formiddagsaviser, gratisaviser, mindre dagblade, lokalaviser samt weekendaviser. Disse beløb udgjorde totalt set 2,3 mio. kr. 2011. Den procentvise fordelingen af annoncekroner på de enkelte printmedier kan ses i Figur 3.

²⁰ Mindre end 300.000 kr. pr. medie

Af Figur 3 fremgår det, at B&O's medieforbrug indenfor printmedier fordeles sig således, at dagbladene udgør den største andel af medieforbruget. Heraf udgør Dagbladet Politikken den største enkelte post indenfor dagbladene.

Figur 3 - B&O Mediepengeforbrug - Print medier



Kilde: Egen tilvirkning

Ifølge Sevel er strategien indenfor print medierne at skabe trafik til forhandlernetværket. Hermed fremgår det, at B&O indenfor print medier anvender en pull-strategi. Forbrugerne ansføres via annonceres opbygning

og budskaber til at besøge en B&O forhandler, hvis de måtte have yderligere interesse. Sevel uddyber strategien indenfor printmedierne ved at fremhæve, at sammensætningen i mediepengeforbruget indenfor print medier er afstemt i forhold til en række mål om, dels at nå bredt ud til hele Danmark. Men samtidig også tage hensyn til den geografiske udbredelse og segmentering, der er indlejret i sammensætningen af forhandlernetværket.

Derudover er der også andre strategiske overvejelser, som ligger til grund for mediepengeforbruget på print medier. Sevel fremhæver, at forbrugerne typisk anvender annoncer i deres informations-søgning (Interview 1. 7:40). Således er forbrugerne i B&O's tilfælde typisk kendetegnet ved, at de ofte orienterer sig om produktnyheder, prisniveau, aktuelle tilbud, nærmeste forhandlers lokalitet osv. via printannoncer. Strategien indenfor printmedier er således primært baseret på informativ kommunikation med korte og præcise budskaber, der er udformet med det formål, at ansføre forbrugerne til at opsøge en forhandler.

5.3.2 Tv-medier

Tv-medier udgjorde i 2011 den største andel af B&O's samlede mediepengeforbrug, og dermed kan der gøres antagelser om, at kommunikationen via tv-medier og tv-reklamespots udgør en væsentlig strategisk del af B&O's samlede promotion indsats. Sevel fremhæver også indsatsen indenfor tv medier, som det mest effektive medie til at skabe aktivitet hos forhandlerne. I 2011 brugte B&O 10,1 mio. kr. eller hvad der svarer til 47 %, af deres samlede mediepengeforbrug på køb af rekla-

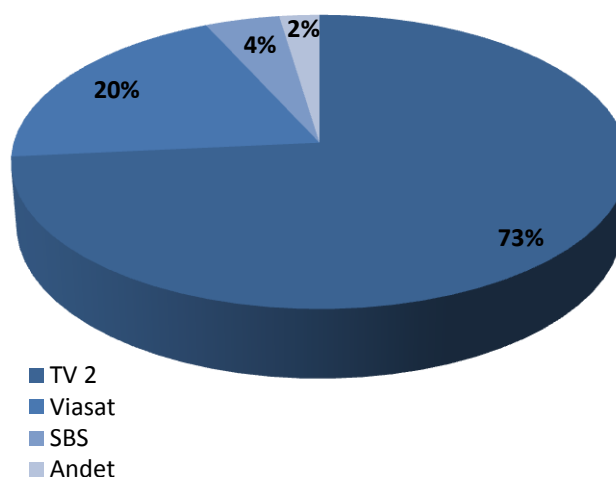
meplads på tv. Af Figur 4 fremgår fordelingen af mediepengeforbruget indenfor tv-medier. Ud af det samlede mediepengeforbrug på tv-medier var TV2 ubetinget den tv-station hvor B&O i 2011 købte mest reklameplads. Derudover købte B&O reklameplads hos de øvrige kommercielle tv-stationer med danske tv-kanaler, såsom Viasat og SBS TV

Strategien indenfor tv-medier er ifølge Sevel den samme som indenfor print medier. Strategien er derfor også indenfor tv-medier fokuseret på at skabe trafik til forhandlernetværket. Men opbygningen og kommunikationen er anderledes. Strategien indenfor tv-medier er adfærds- og handlingsorienteret, idet forbrugerne anspores til en at opleve og få demonstreret produkterne hos forhandleren. Af yderligere styrker og forskelle ved tv-medier i forhold til print, fremhæver Sevel, at Tv-medierne i høj grad anvendes til at fremhæve B&O's kernekompetencer indenfor

kvalitet, design og brugervenlighed samt til at nuancere fremstillingen af B&O produkterne. Der sættes på en kommunikation, der indeholder flere facetter omkring virksomheden, brandet og produkterne. Der er ifølge Sevel bedre tid til en kommunikation med mere nuancerede budskaber indenfor tv-medier, i forhold til printmedier og samtidig kan budskaberne understøttes bedre visuelt. B&O anvender derfor primært tv-medier til kommunikation og visuel fremstilling af virksomhedens kernekompetencer overfor forbrugerne i tv-medierne.

Derudover fremhæver Sevel en anden væsentlig styrke ved tv-medierne. Denne består i at anvende tv-spots til at skabe opmærksomhed samt generere trafik til en kampagne/produkt-hjemmeside. Ifølge Sevel er det lettere at konvertere trafik til web via tv medier, end via print annoncer. Derfor ledsages budskaberne i tv reklamerne ofte af opfordringer til, at forbrugeren kan opnå dybere indsigt og information omkring de kommunikerede budskaber via de særlige kampagne/produkt-hjemmesider. De strategiske overvejelser vedrørende disse muligheder, vil blive uddybet senere i afsnit 5.4.2.

Figur 4 - B&O Mediepengeforbrug Tv- medier



Kilde: Egen tilvirkning

5.3.3 Refleksion over B&O's indsats på offline medier i henhold til CBBE modellen

B&O's branding indsats indenfor offline medier kan relateres til brand meaning trinnet i CBBE modellen. Dette argument beror primært på de enkelte offline mediekanalets styrker og svagheder samt, at forholdet mellem afsender og modtager indenfor offline medier er passivt og kendetegnet af envejskommunikation. Modtageren gives ingen mulighed for at respondere på det kommunikerede indhold. De enkelte mediekanalets styrker og svagheder identificeres i forbrugerens anvendelse og ressourceforbrug indenfor disse mediekanalet. Både indenfor tv og printmedier er det fornødne tidsforbrug begrænset, og forbrugerne anvender ofte medierne til orientering omkring produktet og brandet. Print mediernes styrker begrænser sig derfor til muligheden for effektivt at kommunikere korte, informative og præcise budskaber, der skaber blikfang og opmærksomhed, samt giver forbrugerne mulighed for at være opdateret. Kommunikationen og budskaberne indenfor print medier kan typisk relateres til brand performance i CBBE modellen idet information om produkternes funktionelle egenskaber, pris, serviceniveau o. lign. egner sig godt til en præcis og kort formulering, som kan tilgodeses forbrugerens begrænsede tidsforbrug og adfærd. B&O tilgodeser dette i deres strategi indenfor printmedier, da budskaberne er fokuseret på frembringelse af brand performance, idet de er fakta baserede og således omhandler information om produkterne, produktnyheder, serviceniveau, prisniveau samt aktuelle tilbud eller kampagner.

Budskaberne indenfor tv-medier fokuserer ligesom print medierne på brand performance relaterede emner, da produkternes funktionalistiske egenskaber forsat er det centrale. Men tv-medierne adskiller sig fra print medierne, idet mediekanalets styrker omkring visuel fremstilling også anvendes til at frembringe brand imagery, dog i stærkt begrænset omfang. Dette kommer til udtryk ved, at den performance fokuserede visuelle formidling af B&O's kernekompetencer indenfor design, lyd og brugervenlig understøttes af en emotionel og eksklusiv stemning, som kan henføres til brand imagery dimensionen i CBBE modellen. Budskaberne er bygget op således, at B&O anvender tv-mediet til at formidle B&O brandet som et kvalitets og performance fokuseret brand, som derudover også har fokus på image- og livsstil. Det udbredte fokus på brand performance elementerne er dog så markant, at det medfører en ubalance, idet den symbolske brand opfattelse nedtones markant. Der indgår således kun yderst sjældent budskaber omkring målgruppens demografi, købs- og brugssituationer, personlighed og værdier, historie og arv.

Den markante forfordeling af brand imagery i forhold til brand performance indenfor offline medier, vurderes problematisk i forhold til styrkelsen af B&O brandet via CBBE modellen. Kommunika-

tionen risikerer hermed at fremstå uvæsentlig og uvedkommende overfor den gruppe af forbrugere der i højere grad besidder en opfattelse af B&O som et image og livsstils brand frem for et performance fokuseret brand. Endvidere vurderes det problematisk, at brandets symbolske, emotionelle og kvalitative egenskaber nedtones indenfor offline medier, idet det i henhold til redegørelsen for udviklingen indenfor branding teorien netop er disse egenskaber, der er væsentlige, og desuden er bedst egnede til en relationel opbygning af brandet. Således vurderes det, at den nuværende strategi indenfor offline medier med dens fokus på brand performance vanskeliggør den videre opbygning af brandet i henhold til CBBE modellen.

5.4 Online Medier

Ud over de traditionelle mediekkanaler anvender B&O også mediepenge indenfor de online mediekkanaler. Mediepengeforbruget indenfor online aktiviteter udgøres primært af et forbrug til internetannoncer og kampagne/produkt hjemmesider. Mediepengeforbruget indenfor online medier registreres dog ikke af Gallup, og er derfor ikke offentligt tilgængelige. Dette medfører, at det oplyste mediepengeforbrug beror på et kvalificeret skøn af Sevel. Fokus i det følgende afsnit vil derfor være rettet på at analysere og vurdere strategien og aktiviteterne indenfor de online mediekkanaler med henblik på at vurdere indsatsen i forhold til CBBE modellen.

5.4.1 Online annoncer

Af Figur 2 fremgår det, at mediepengeforbruget indenfor online medier i 2011 udgjorde 10 % af det totale medieforbrug ekskl. Facebook. Dette svarer til ca. 2,1 mio. kr. Af dette forbrug skønner Sevel, at langt hovedparten, ca. 75 %, af forbruget indenfor online medier blev anvendt på online annoncer og kampagne/produkt hjemmesider.

Online strategien indenfor annoncer og internetreklamer er sammenlignelig med til strategien indenfor de traditionelle medier. Strategien har til formål at nå bredt ud digitalt. Sevel fremhæver de store søgemaskiner som eksempelvis Google, samt de store danske online nyhedssites som de typiske sites, hvor B&O anvender online mediepenge (Interview 1, 4:10). Budskaberne indenfor online annoncer er typisk handlingsorienteret og opmærksomheds skabende, idet de er bygget op omkring information om en aktuel kampagne, konkurrence eller produktnyhed. Budskaberne understøttes gerne af digitale elementer, såsom lyd og billeder. Strategien og fokus indenfor online annoncer er at generere trafik fra web til web. Online annoncer skal fremkalde opmærksomhed og nysgerrighed hos forbrugerne, således at forbrugeren vælger at klikke på annoncerne, og dermed ledes videre til

en kampagne/produkt hjemmeside. I det følgende afsnit, analyseres udformningen og strategien indenfor kampagne/produkt hjemmesiderne.

5.4.2 Kampagne & Produkt hjemmesider

Mediepengeforbruget indenfor kampagne/Produkt hjemmesider er forholdsvis begrænset. Dette skyldes antagelser om, at selve driften af en kampagne/produkt hjemmeside ikke forudsætter et egentligt køb af reklameplads o. lign hos en kommerciel tredjepart. Således er en kampagne/produkt hjemmeside ikke omkostningstung i forhold til anvendelsen af mediepenge. I følge Sevel, anvender B&O typisk kampagne/produkt hjemmesider som den bærende medieplatform og det centrale omdrejningspunkt indenfor deres online satsninger. Strategien omkring disse sider er i lighed med strategien indenfor de traditionelle medier, at skabe trafik til forhandlerne. Men derudover er der også fokus på at give forbrugeren mulighed for at opleve produktet digitalt samt orientere sig herom.

Kampagne/produkt hjemmesiden BeoVision10.com²¹ er et typisk eksempel på en online satsning hos B&O. Opbygningen og budskaberne på siden er centraliseret omkring et enkelt produkt, og siden blev lanceret i samspil med en kampagne, hvor formålet var at skabe fornyet interesse samt øge købeintension omkring et allerede etableret visuelt produkt. Til at skabe opmærksomhed og involvering i kampagnen benyttede B&O et konkurrenceelement, hvorved forbrugerne havde mulighed for at vinde tv'et fra kampagnen samt design og indretningshjælp til hjemmet. Det var dog en forudsætning for deltagelse i konkurrencen, at forbrugeren henvendte sig hos en butik. ifølge Sevel var budskaberne i beovision10 kampagnen sammensat af både emotionelle og funktionalistiske egenskaber omkring produktet, der tilsammen havde til formål at give forbrugeren en ny oplevelse samt visuelt indtryk af produktet. Fokus var på at forklare en masse omkring tv'et, samt hvad det kan. Derudover havde kampagnen et fokus på brugssituationen omkring tv'et. Der var således udvalgt tre markante stylist, som hver gav deres bud på en indretning hvor tv'et var i fokus. Forskellen på online kommunikationen, og den der kendes indenfor de traditionelle medier, var i tilfældet med Beovision10 kampagnen, at informationsmængden var langt større. Derudover indgik livsstilelementet, hvor de tre stylist dels kom med deres personlige bud på indretning samt en fortælling omkring stil og indretning som en væsentlig del af kampagnens storytelling.

²¹ Beovision 10, er et fladskærms tv som B&O lancerede i 2009.

Formålet og strategien indenfor online medier består derfor i at tilgodese, aktivere og udnytte den positive attitude, der allerede er etableret hos forbrugeren. Forbrugeren har med sit klik ind på kampagne/produkt hjemmesiden allerede vist en øget interesse for brandet og produktet, og er således mere imødekommende over for afsenderens budskaber. Forbrugers adfærd er derfor præget af en højere grad af involvering end ved offline medierne. Derudover har forbrugeren et langt større tidsforbrug når de besøger kampagne/produkt hjemmesiderne, frem for den tid der er typisk anvendes indenfor de traditionelle offline medier. Dette skyldes, at forbrugeren ofte anvender de digitale medier til informationssøgningen i deres beslutningsproces (Interview 1, 18.40). Dette øgede tidsforbrug giver muligheder for at fortælle flere historier om produktet og brandet samt i højere grad at involvere og aktivere forbrugere i forhold til konkurrenceelementet. I strategien indenfor produkt/kampagnesiderne, indgik der ingen responselementer. Således var der hverken i forbindelse med konkurrenceelementet eller på selve produkt/kampagne hjemmesiden muligheder for, at forbrugeren kunne afgive informationer af nogen art.

5.4.3 Refleksion over indsatsen i online medier i henhold til CBBE modellen

Mulighederne indenfor online medier kan henføres til brand respons trinnet i CBBE modellen. I henhold til afsnit 4.3.4 er det centrale indenfor brand respons at aktivere forbrugers opfattelse af brandet og fremkalde respons og dermed opbygge en relation mellem brand og forbruger. Brandet gøres relationelt, idet forbrugeren internaliserer brandet og brand value bliver dynamisk og procesorienteret. Fokus bør ligge på at anspore forbrugeren til at komme med tilkendegivelser omkring brandet via deres bedømmelse af brand judgment og brand feelings elementerne i CBBE modellen. Således opnår virksomheden værdifuldsk information omkring forbrugernes brand opfattelse, som kan anvendes i processen omkring at styrke brandet. Online medierne kan i høj grad anvendes til dette formål, idet mulighederne for at aktivere forbrugeren til respons er mange. Dette understøttes yderligere af, at det er enkelt og samtidig uden nævneværdige transaktionsomkostninger for forbrugeren at komme med tilkendegivelser omkring brandet indenfor de online mediekkanaler. En strategi indenfor online medier bør derfor altid indeholde en dimension, hvor forbrugeren kan afgive sin mening omkring brandet.

B&O's strategi indenfor online medier afspejler som udgangspunkt *ingen* af ovenstående pointer. De digitale annoncer er ganske vist bygget op omkring et responselement, vha. tilskyndelsen til engagement på en kampagne hjemmeside. Men forbrugers engagement konverteres ikke via den nuværende opbygning til en relation med brandet, idet kommunikationen på kampagne hjemmesi-

derne udelukkende er afsender kontrolleret. Således kan den nuværende indsats indenfor online medier henføres til brand meaning trinnet i CBBE modellen. Strategien og budskaberne på online medier fokuserer fortsat på en formidling af brand performance og brand imagery elementerne. Informationsmængden er blot forøget, især indenfor brand imagery elementet. Det afgørende argument for, at strategien indenfor online medier tilhører brand meaning trinnet i CBBE modellen er pointen om, at forbrugeren ikke tilskyndes til eller gives muligheder for at komme med tilkendegivelser omkring brandet, i form af bedømmelser af brand judgments eller brand feelings. Dermed afstår B&O, med den nuværende strategi indenfor online medier, fra mulighederne for at opbygge relationer med forbrugeren, som vil gøre, at B&O kan udvikle brandet i samspil med forbrugeren og dermed give B&O værdifuld indsigt i forbrugers brand opfattelse. Hermed risikerer B&O, at kommunikationen omkring B&O brandet fremstår utroværdig, uautentisk og i værste fald irrelevant overfor forbrugerne.

Strategien indenfor online medier fungerer på baggrund af ovenstående pointer primært som en digital forlængelse af strategien indenfor de traditionelle medier. B&O anvender ikke de digitale muligheder for respons, og mister således muligheden for at opnå værdifuld information omkring deres brand, som er forudsætningen for en aktivering af brand response trinnet i CBBE modellen.

5.5 Sociale medier

Indenfor det seneste år har B&O påbegyndt promotion aktiviteter indenfor de sociale medier, som dermed strategisk indgår i den samlede branding indsats. Ud af de mange forskellige mediekkanaler indenfor sociale medier har B&O prioriteret at fokusere deres aktiviteter og tiltag på det sociale medie Facebook. Aktiviteterne på Facebook medførte i 2011, at B&O havde et mediepengeforbrug der, ifølge Sevel, udgjorde ca. 25 % af mediepengeforbruget indenfor online medier (interview 1, 4;40). Dette svarer til et mediepengeforbrug på Facebook på ca. 0,7 mio. kr. Således havde aktiviteterne på Facebook en andel på ca. 3 % af det totale mediepengeforbrug i 2011 jf. Figur 2.

5.5.1 B&O's globale satsning på Facebook

B&O har valgt en global strategi for deres aktiviteter på Facebook. Således har B&O valgt at oprette en Facebook side, som har til formål at servicere alle markeder og dermed alle verdens brugere af Facebook, som måtte have interesse for B&O. Denne globale strategi vurderes problematisk, idet det må antages, at B&O ikke på nuværende tidspunkt besidder de nødvendige ressourcer til at monitorere og engagere sig i en global forankret dialog omkring brandet. Dette begrundes med, at B&O er et nichebrand, hvorved det vurderes urealistisk, at der på nuværende tidspunkt eksisterer en til-

strækkelig entydig og ensartet global brand opfattelse af B&O, som vil kunne anvendes til at frembringe brand respons og brand resonans i CBBE modellen på et globalt plan. De mange divergerende brand opfattelser og den markante kulturelle og kontekstuelle diversitet i en global dialog antages at være for kompleks og ressourcekrævende for B&O, at skulle overskue og varetage.

Den nuværende indsats på Facebook indikerer da også, at B&O oplever ulemperne ved en global Facebook side. Kommunikationen og B&O's engagement på Facebook er orienteret globalt, hvilket har medført, at der ikke kan tages hensyn til lokale kontekstuelle nuancer og fortolkninger af brandet. Således risikerer B&O at fremstå uvedkommende og intetsigende i deres kommunikation på den globale Facebook side. Problematikken omkring en global Facebook side underbygges endvidere af den nuværende teoretiske diskussion indenfor branding af nationer, hvori der diskuteres, hvorvidt det overhovedet er muligt i praksis at frembringe en entydig global brand opfattelse, der reflekterer og respekterer diversiteten indenfor den nationale selvopfattelse og kulturelle selvforståelse.

I skrivende stund, har 119.375²² brugere valgt at "like" B&O på den globale Facebook side, heraf er 6.208 brugere danske²³. Til sammenligning kan det nævnes at Pepsi Max Danmark anvender en fokuseret dansk Facebook side, og har indenfor en tilsvarende tidsmæssig periode, opnået 86.974 "likes" udelukkende fra danske brugere. Denne sammenligning indikerer, at mulighederne for at aktivere og engagere brugerne på Facebook via en national side, der kan varetage de kontekstuelle og kulturelle nuancer omkring brandet, skønnes mere effektiv i forhold til at involvere brugerne, frem for en global Facebook side.

5.5.2 Strategien på Facebook

Sevel oplyser, at B&O's globale strategi på Facebook, har fokus på at involvere, aktivere og engagere sig med brugerne (Interview 1, 11:00). Strategien er udformet på baggrund af et ønske hos B&O om at være tilgængelige i forhold til brugerne af Facebook. Denne tilgængelighed anvendes eksempelvis i forhold til at besvare spørgsmål, som brugerne stiller i forbindelse med deres kommentarer til et givent indlæg. B&O tilgængelighed har også til formål at imødekomme og besvare evt. kritik fra omverdenen. Ovennævnte strategi baseres derfor på en kommunikation som er tilnærmelsesvis identiske med den som kendes fra de øvrige mediekkanaler, men hvor B&O aktivt forsøger at signalere en tilgængelighed og samtidig ansporer brugerne til dialog. Dette gøres via

²² Set d. 11.06.2012

²³ Oplyst af Sevel pr. mail.

B&O's uploadede indlæg på Facebook. B&O uploader normalt 1 - 2 indlæg om måneden, og dette antal forhøjes til ca. 1 indlæg om ugen i forbindelse med kampagner. I perioder uden kampagner indeholder B&O's indlæg typisk traditionelle budskaber, som det kendes fra de øvrige mediekana-
ler. Således anvendes Facebook, i lighed med strategien indenfor online medier, som en informati-
onsplatform, hvor brugerne kan orientere sig digitalt og opnå viden og indsigt i produkterne. Den
afgørende forskel i forhold til de øvrige mediekana-
ler er, at brugerne har mulighed for at kommentere på indlæg, samt "like" og udveksle det indhold, der gøres tilgængeligt på siden.

Sevel fremhæver, at netop kampagner som indeholder et dialogfremmende element, er de mest ef-
fektive i forhold til B&O's ønske om at skabe aktivitet og engagement blandt brugerne. Det anvend-
te mediepengeforbruget på Facebook knytter sig således primært til de forskellige konkurrencer og
kampagneelementer. Som eksempel på et typisk konkurrence-/kampagneelement kan nævnes Beo-
Sound 8²⁴ kampagnen. BeoSound 8 kampagnen indeholdt en design konkurrence, hvor brugerne fik
mulighed for at downloade en skabelon, hvorfra de kunne udfærdige et personligt designforslag til
BeoSound 8 karakteristiske højtalere. Brugerne kunne herefter uploade deres design, som herefter
blev evalueret og bedømt af de øvrige brugere. Hver 14. dag blev de designs med flest "likes" udta-
get til "hall of fame" hvorfra B&O som afslutning på kampagnen kårede en vinder. På denne vis fik
B&O ansporet brugerne til at involvere sig med virksomheden, og gav den enkelte bruger mulighed
for at komme med en personlig fortolkning af et B&O produkt. Konkurrencen var opbygget således,
at brugerne ikke skulle afgive anden relevant information end deres designbidrag i forbindelse med
kampagnen. Af interviewet med Sevel fremgår det, at BeoSound 8 konkurrencen anses som en suc-
cesfuld kampagne, idet det lykkedes B&O at frembringe en tilfredsstillende aktivitet omkring pro-
duktet. Det kan nævnes, at kampagnen i alt opnåede 4.937 designforslag, og derudover genererede
indlæg fra B&O i forbindelse med konkurrencen i alt 2.731 "likes", 259 kommentarer og blev delt
431 gange²⁵ Af andre markante dialogfremmende aktiviteter har B&O anvendt Facebook strategisk
i forhold til at fremhæve Beolit 12²⁶ kampagnen. Denne kampagne var i højere grad handlingsorien-
teret, idet formålet var at anspore Facebook brugerne til at møde op til en række forskellige events
arrangeret af B&O. De arrangerede events var bygget op som en musik turné, hvor B&O afholdt en
række mindre koncerter typisk i samarbejde med en forhandler rundt om i verden.

²⁴ BeoSound 8, Dock station med kompatibilitet til Apple iPod, iPhone og iPad

²⁵ Oplysningerne er tilgængelige på Bang & Olufsens Facebook side, set 8.6.2012

²⁶ Beolit 12: Transportabel højttaler, med trådløs Apple kompatibilitet via Airplay

5.5.3 Refleksion over indsatsen på Facebook i forhold til CBBE modellen

Udgangspunktet for B&O's strategi på Facebook er et ønske om via dialog at involvere, aktivere og engagere sig med brugerne af Facebook. Således kan strategien på Facebook henføres til brand response trinnet i CBBE modellen, idet formålet beror på et ønske om at tilskynde brugerne til at respondere på det tilgængelige indhold. B&O tilkendegiver via deres strategi og aktiviteter på Facebook, at de ønsker at etablere et relationelt forhold til brugerne på Facebook. Som mediekanal er Facebook særdeles velegnet i forhold til den anlagte strategi og formål.

Det vurderes således uhensigtsmæssigt at B&O's Facebook side ikke er optimeret i forhold til tilgængelighed overfor brugerne. Dette skal forstås ved, at det i skrivende stund ikke er muligt at lokalisere B&O's Facebook side via en simpel søgning på "B&O" i søgefeltet på Facebook. For at lokalisere siden er det nødvendigt at skrive virksomhedens fulde navn "Bang & Olufsen" i søgefeltet. Dette vurderes problematisk, idet virksomheden tilfører brugeren unødvendige transaktionsomkostninger i forbindelse med besøget på Facebook. Derudover signalerer den manglende synlighed en disharmoni forhold til B&O's tradition for gennemtænkte løsninger. Således skæmmes brugerens første besøg og indtryk af B&O's Facebook side.

De teoretiske forudsætninger som gør sig gældende i forbindelse med etableringen af en relationel branding proces beror i henhold til afsnit 4.1.3 på en anerkendelse af modtageren som endogen og dermed bidragende til brand value processen. Således bør anskuelsen af brandet være domineret af et ude-fra-ind perspektiv. Disse to forhold vil medføre en ligeværdig dialog mellem brand og bruger, og dette er i henhold til branding teorien afgørende i forhold til brugerens motivation for aktivt at indgå i dialog med brandet. I forhold til B&O's indsats på Facebook vurderes disse forhold ikke til at være opfyldt. De oplæg som B&O hovedsageligt gør tilgængelige på Facebook, er afsenderkontrollerede, hvilket medfører en ubalanceret dialog, og begrænser brugernes incitament til at indgå i aktivt i den relationelle opbygning af brandet. At B&O anvender Facebook som afsenderkontrolleret informationsplatform betyder, at selve udformningen af siden, budskaberne samt det visuelle udtryk tilsammen giver et indtryk af Facebook siden, der i høj grad minder om oplevelsen og informationerne på en typisk virksomheds hjemmeside. Således udnyttes Facebooks styrker som dialogfremmende medie ikke optimalt. Et andet kritikpunkt i forhold til opbygningen af B&O's satsning på Facebook er en manglende mulighed for komme i kontakt med virksomheden. Andre Facebook sider har en rubrik, hvor brugerne som minimum gives mulighed for at skrive beskeder eller komme med kommentarer til virksomheden. Opbygningen på B&O's side er konstrueret såle-

des, at brugeren udelukkende har mulighed for at respondere på det afsenderkontrollerede indhold som uploades af virksomheden. Dette virker tilsvarende uhensigtsmæssigt i forhold til strategien om at være tilgængelig og engagere sig med brugerne.

I forlængelse heraf kan det nævnes, at den nuværende strategi på Facebook tilsvarende ikke giver brugerne mulighed for at præge relationen og dialogen ved selv at uploade indhold som de måtte finde relevant i forhold til deres fortolkning af B&O brandet. Dette vurderes især problematisk i forhold til, at B&O's kommunikation indenfor de øvrige mediekkanaler tilsvarende anskuer modtageren som passiv. Dette medfører yderligere en række forhold som vurderes problematiske i henhold til CBBE modellen, hvoraf det fremgår, at brand response trinnet beror på brugerens samlede bedømmelser af brandet i forhold til brand judgments og brand feelings. Det relationelle perspektiv på brandet forudsætter således en strategi og en dialog, der reflekterer alle disse facetter omkring brugernes opfattelser af brandet. Via det nuværende indhold på Facebook og ovenstående kritik punkter vurderes det ikke sandsynligt, at den nuværende dialog og strategi er tilstrækkelig nuanceret i forhold til at afdække alle facetter indenfor brand response trinnet i CBBE modellen i forhold til B&O brandet.

Det afsenderkontrollerede indhold på Facebook medfører en ensidig dialog med brugerne i forhold brand judgment. Dialogen omkring brand judgment fokuserer, via de nuværende indlæg, primært på brugernes bedømmelser af brand quality og i nogen grad brand superiority. Således opnår B&O, via den nuværende indsats på Facebook ingen viden om brugernes bedømmelser af B&O brandet i forhold til brand credibility, brand consideration og kun i nogen grad om brand superiority. Tilsvarende tilskynder den nuværende dialog på Facebook ikke de nødvendige forudsætninger for en dialog, der nuanceret kan afdække brugernes bedømmelser af B&O brandet i forhold til brand feelings elementet i CBBE modellen. Dog kan det nævnes, at de nuværende kampagne-/konkurrenceelementer i nogen grad vil kunne anvendes i forhold til at afdække brugernes bedømmelser af brand feelings. Dette skyldes, at brugerne i forbindelse med deltagelsen i kampagnerne afgiver lidt information om deres brand opfattelse, eksempelvis ved at dele deres designforlag med virksomheden. Disse designforslag reflekterer netop over den enkelte brugers fortolkning af brandet. Men idet dialogen indenfor kampagneelementer er tidsbegrænset og afsenderkontrolleret sammenholdt med, at B&O ifølge Sevel ikke strategisk anvender Facebooks kampagner og konkurrencer til at opnå indsigt i brugernes bedømmelser af brand feelings, vurderes det tilsvarende usandsynligt, at dialogen er tilstrækkelig nuanceret og rummelig i forhold til brand feelings elementerne i CBBE modellen.

Det vurderes samtidig uhensigtsmæssigt, at B&O i deres Facebook kampagne for Beolit 12 anvender Facebook til at sprede et budskab om næste event. Sådanne budskaber ville have større relevans indenfor de traditionelle mediekkanaler. Desuden er den annoncerede event geografisk betinget, så det ville være mere optimalt at annoncere lokalt frem for globalt som det sker via Facebook. Derudover vurderes det uforståeligt, at B&O anvender Facebook til at generere trafik fra web til forhandler. Dette har ingen sammenhæng til de sociale mediekkanalers styrker, som netop beror på at frembringe digital aktivitet og dialog. Derfor kunne det i højere grad anbefales, at Facebook mediet i stedet blev anvendt til *rapporteringer* fra de førnævnte events. Det kunne eksempelvis foregå via live video reportager fra stederne, eller via stemningsbeskrivelser med tilhørende billedmateriale. Dette ville skabe større relevans for brugerne af Facebook frem for den nuværende invitation til en event som må antages at blive afholdt langt væk fra hovedparten af Facebook brugernes geografiske lokalitet.

Vurderingen af B&O's indsats og strategiske anvendelse af Facebook er, at dialogen og det relationelle perspektiv på brandet er særdeles mangelfuldt. B&O formår ikke på nuværende tidspunkt at etablere de nødvendige forudsætninger, der kan tilskynde brugerne til at indgå i en nuanceret og tilstrækkelig dialog omkring B&O brandet. Det vurderes, at B&O mangler viden om brugernes brand opfattelser i forhold til at kunne etablere en aktiv og involverende dialog, der kan afdække brugernes brand opfattelser, og som dermed kan motivere dem til aktivt at deltage i brand value processen. På trods af B&O's intentioner om at frembringe brand response via Facebook, er den nuværende strategi så mangelfuld i sin eksekvering, at strategien kun kan siges at frembringe brand meaning.

5.6 Andre strategisk relevante mediekkanaler

Af ovenstående fremgår det, at B&O's nuværende strategi ikke genererer tilstrækkelig dialog og dermed viden om forbrugere. Dette vurderes problemfyldt i forhold til, at den nuværende mediestrategi dermed ikke realiserer B&O's brandets fulde potentiale. Derudover vurderes det problematisk, at den nuværende strategi ikke frembringer viden om gældende brand opfattelser som vil kunne anvendes til den videre udvikling af brandet. For at kompensere for B&O's manglende viden om forbrugernes aktuelle brand opfattelse af B&O brandet vurderes det derfor relevant at foretage en analyse af det uafhængige brand community BeoWorld. Et brand community er, i henhold til Muniz & O'Guinn's teorier, det ideelle sted til at afsøge viden om gældende brand opfattelser. Dette beror på, at det er muligt at afdække forummets kollektive brandopfattelse, ved at afdække brugernes so-

cial interaktion. Således analyseres Beoworld i næste afsnit med henblik på at identificere, hvilke elementer der dels kendetegner brugernes aktuelle fælles opfattelse af B&O's brand, samt hvilke elementer, der skaber aktivitet, dialog og loyalitet blandt B&O's fans.

5.6.1. Brand community BeoWorld

Forummet BeoWorld er udvalgt på baggrund af populariteten og aktiviteten på internetsiden. Siden fungerer som en interaktiv opslagstavle, hvor registrerede brugere kan poste indlæg, som andre efterfølgende kan besvare eller kommentere. BeoWorld har et medlemstal på 17.646²⁷, og opnår samtidig en høj placering i popularitetsmålingen hos alexa.com²⁸. Steve James etablerede BeoWorld i 2002 med det formål at skabe et interaktivt forum, hvori ligesindede kunne interagere på baggrund af deres fælles interesse og passion for B&O brandet og produkterne. BeoWorld er således et komplet brugerkontrolleret forum, og fungerer uafhængigt af virksomheden. Analysen af BeoWorld baseres på baggrund af en række udvalgte tråde fra forummet. Kriterierne for udvælgelse baseres på trådenes genererede aktivitet samt brugernes vurderinger af trådenes popularitet. Således er der udvalgt 10 tråde²⁹, med både høj aktivitet og popularitet. Ved at sammenholde indholdet i de udvalgte tråde i forhold til emner, budskaber, holdninger og følelsesmæssige fortolkninger, er der identificeret følgende tre kategorier, der kan karakterisere brugernes brand opfattelser af B&O; ”Performance”, ”Selvrealisering” og ”Nostalgi & Samlermentalitet”.

5.6.1.1 Performance

Performance kan relateres til tråde hvori B&O's produkters egenskaber samt brugernes tekniske viden og indsigt er det centrale tema. Performancerelaterede tråde genererer ofte høj aktivitet og popularitet på forummet. Dialogen frembringes ofte på baggrund af produktlanceringer eller nye anmeldelser af B&O's produkter. Derudover skaber kritik af B&O's kvalitet og teknologier eller kritiske sammenligninger med konkurrerende produkter ofte særdeles høj aktivitet. Via disse debatter fremkommer en brand opfattelse, der viser, at brugerne oplever B&O som et overlegent brand i forhold til brandets performance. Denne opfattelse af B&O's performance som overlegen, frembringes således på baggrund af subjektive emotionelle opfattelser som understøttes af mere objektive faglige betragtninger.

²⁷ Kilde: <http://forum.beoworld.org/forums/default.aspx> pr. 31.01.2012,

²⁸ www.alexa.com er ejet af amazon.com og måler hjemmesiders popularitet på baggrund af antal besøgende, antal links, antal sidevisninger samt det gennemsnitlige tidsforbrug på siden over en periode på 3 måneder.

²⁹ Linksamling til udvalgte tråde kan ses i bilag 3

5.6.1.2 Selvrealisering

Selvrealisering er det mest udbredte tema på forummet. Det er det tema, som aktiverer flest brugere samt opnår de højeste scores i brugernes popularitetsmålinger. Selvrealisering omhandler brugernes eksistentielle fortolkning af B&O brandet. Brugerne deler deres personlige oplevelser og holdninger med forummet og søger herved bekræftelse i deres fortolkninger hos andre brugere. Trådene domineres af meningsudvekslende diskussioner samt definitioner på hvilke brugssituationer, indretningsstile og personligheder, der harmonerer eller disharmonerer med forummets brand opfattelse af B&O. Via trådene er det muligt at identificere hvad brugerne mener, er ”rigtige” og ”forkerte” opfattelser og brug af B&O brandet og produkterne. Det er således ifølge forummets opfattelse rigtigt at kære sig om produkterne samt at nære dybe følelser for brandet. Således skal brandets performance respekteres via opstillinger og en indretning, der sikrer en optimal udnyttelse af produkternes performance og æstetik. Ifølge forummet fortjener brandet, at der etableres en sammenhæng imellem brandet og boligens øvrige indretning og stil. Dette har til formål dels at fremhæve brandets unikke status i hjemmet, dels at skabe en helhed og æstetik i indretningen som harmonerer med brandets mening og filosofi. Trådene indeholder fotos, detaljerede beskrivelser fra brugernes private hjem, løsninger, stil og ønsker. Mange brugere udtrykker, at de nyder at følge med i, hvorledes forskellige kulturer indretter sig, samt diskutere hvordan B&O brandet passer ind i de forskellige indretningskulturer.

5.6.1.3 Nostalgi & Samlinger

Nostalgi & Samling kan henføres til, at brugerne forbinder deres personlige oplevelser og fortolkninger af brandet med B&O's traditioner og historie. Dialogen domineres af brugernes personlige, emotionelle og ofte sanselige fortællinger om særlige minder, oplevelser eller personer, der har haft markant betydning for brugerens fascination og beundring af B&O i dag. Således betragter mange brugere deres første møde med B&O som noget særligt og dette aspekt af brandet dyrkes af brugerne via fremhævelser af brugernes ofte store private samlinger af ældre B&O produkter. Brugerne har ofte tydelige erindringer om tid og sted for deres første møde med brandet, og knytter desuden ofte sanselige indtryk, følelser, stemninger o. lign til deres erindringer. Fælles for de fleste fortællinger er, at brugerne ofte refererer til datidens nyskabende designfinesser og funktioner som baggrunden for deres fascination. Således tilføres brandet en nostalgisk betydning som repræsenterer en eksistentiel betydning for den enkelte bruger. Dette kommer til udtryk, idet en forening af de ældre og de moderne produkter i en æstetisk opstilling afstedkommer stor anerkendelse i forummet.

På baggrund af ovenstående er den kollektive brandopfattelse således præget af en oplevet overlegen performance. Niveauet for brand superiority er således højt på BeoWorld. Derudover opleves brandet, som hjemmets vigtigste genstand og brandet fortjener at indgå i en holistisk sammenhæng, hvor der tages hensyn til hjemmets indretning, individets personlighed og de nationale kulturelle forskelle. Derudover er den kollektive brand opfattelse i høj grad præget af nostalgi, følelser og unikke oplevelser med brandet. Det er således emner og budskaber indenfor disse tre kategorier som kan aktivere og engagere brugerne af BeoWorld.

5.7 Delkonklusion

På baggrund af ovenstående analyser af B&O's mediestrategi kan det konkluderes, at B&O anvender langt størstedelen af deres mediepenge indenfor offline medier

Desuden kunne det konstateres, at B&O brandet, via den historiske kommunikation og tilknytningen til Danish modern epoken, har opbygget en unik position på det danske marked, idet brandet fortsat har tilknyttet en kulturel mening, som dog er aftagende. Brandets kulturelle rolle dominerer således fortsat forbrugernes brand opfattelser, hvilket bl.a. resulterer i et højt niveau af brand salience.

Endvidere kunne det konstateres, at den nuværende kommunikation indenfor offline medierne kan henføres til brand meaning trinnet i CBBE modellen. Strategien indenfor printmedierne er fokuseret på budskaber omkring brand performance, og hermed på produkternes funktionelle egenskaber. Tv mediet fokuserer ligeledes på at iscenesætte brandet i forhold til brand performance, om end der også indgår en begrænset kommunikation omkring brand imagery i forbindelse med B&O's mere emotionelle iscenesættelse af brandets unikke kendetegn indenfor design, lyd mm. Således benytter B&O primært offline medierne til budskaber, der kan henføres til den venstre side af CBBE-modellens 2. trin. Dette vurderes problematisk, idet balancen mellem de rationelle og de emotionelle budskaber således bliver skæv. Hermed risikerer B&O at fremstå uvedkommende over for den store gruppe af forbrugere, der i højere grad forbinder B&O med et image- og livsstils brand, frem for et performance brand.

Af ovenstående analyser fremgår det, at strategien indenfor online medierne fortsat blot henføres til brand meaning trinnet i CBBE modellen. Dette skyldes, at B&O ikke anvender online mediernes digitale muligheder til at iscenesætte brandet og samtidig lade forbrugerne komme til orde. Således

fungerer strategien indenfor online medierne blot som en digital forlængelse af kommunikationen indenfor de traditionelle offline medier.

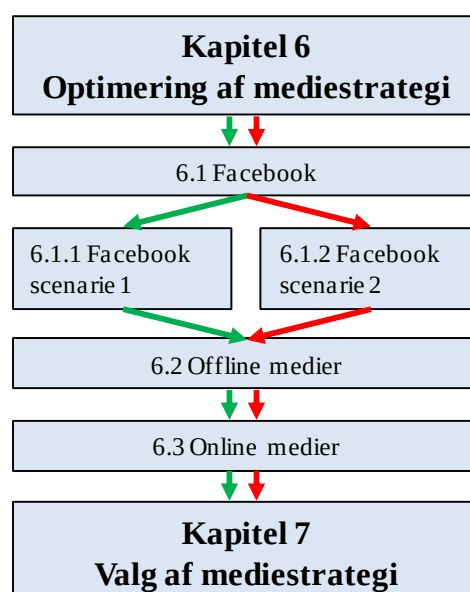
På det sociale medie Facebook har B&O valgt at satse på en global strategi. Dette globale fokus bevirker, at B&O ikke formår at udnytte Facebook mediets muligheder for dialog. Den nuværende kommunikation er præget af en ensartethed, der skal tilgodese alle markeder. Dette har resulteret i en kommunikation, der kan henhøres til brand meaning trinnet i CBBE modellen og som desuden er afsenderkontrolleret. Den afsenderorienterede kommunikation tilskynder ikke til dialog, hvilket bevirker, at B&O afskærer sig fra at udnytte Facebook mediets største styrke. Endvidere bevirker den ensartede kommunikation, at B&O's Facebook side fremstår uinteressant for brugere fra B&O's kernemarkeder, idet disse allerede har etableret en brand meaning opfattelse af brandet. Således kan det konkluderes, at den nuværende Facebook strategi, der sigter mod at frembringe brand response er forfæjlet, og dermed ikke genererer den ønskede succes, aktivitet eller engagement på Facebook.

Derudover bevirker B&O's inde-fra-ud perspektiv på branding, at virksomheden ikke oparbejder den strategiske viden omkring forbrugerne, som ellers ville kunne anvendes i forhold til at udvikle brandet og på sigt opnå en højere position i CBBE modellen.

Kapitel 6 – Optimering af Bang & Olufsens mediestrategi

Det følgende kapitel har til formål at præsentere en række strategiske muligheder for, hvorledes B&O kan styrke deres brand på det danske marked. Strukturen i kapitel 6 fremgår af figur 5 og tager udgangspunkt i en opstilling af to scenarier; et grønt scenarie 1 og et rødt scenarie 2. Idet afhandlingen har et særligt fokus på anvendelsen af Facebook, opstilles der, via de to scenarier, to forskellige strategier til, hvorledes Facebook mediet kan anvendes til at styrke B&O's brand. Efterfølgende redegøres der for, hvorledes de øvrige mediekkanaler vil kunne optimeres. Som det fremgår af figur 5 er optimeringen af B&O's indsats indenfor offline og online

Figur 5 - Struktur kapitel 6



Kilde: egen tilvirkning

medier baseret på enslydende strategier i begge scenarier, hvorfor de kun behandles en gang.

Indenfor hver af de tre mediekategorier: Facebook, Offline og Online redegøres der først for anbefalinger til en ny strategi. Herefter præsenteres konkrete forslag til, hvorledes den anbefalede strategi vil kunne implementeres, og afslutningsvis vurderes det, hvilke konsekvenser den anbefalede strategi vil medføre. Kapitel 6 skal således anskues som to scenarier for, hvorledes B&O kan styrke deres brand i Danmark. Desuden vil kapitel 6 fungere som et diskussionsoplæg til kapitel 7, hvori det vil blive diskuteret og vurderet hvilket scenarie, enten det grønne eller det røde, som skønnes mest hensigtsmæssigt og realistisk for B&O at implementere.

6.1 Optimering af B&O's mediestrategi på Facebook

I de følgende afsnit opstilles to scenarier for anvendelsen af Facebook mediet. De to scenarier tager afsæt i hvorledes Facebook mediet kan anvendes til at opbygge B&O brandet i forhold til CBBE modellens to øverste trin. Scenarie 1 følger således en strategi om at anvende Facebook til frembringelsen af brand response. Scenarie 2 derimod følger en strategi om at anvende Facebook til frembringelsen af brand resonance i CBBE modellen.

Det kan nævnes, at på trods af afhandlingens fokus på det danske marked, kan de strategiske tiltag indenfor begge scenarier, relativt enkelt overføres til B&O's øvrige hovedmarkeder. Dog under forudsætninger om, at det vil være nødvendigt med nationale og lokale tilpasninger indenfor de konkrete implementerings- og løsningsforslag. Især bør der tages hensyn til B&O brandets position på det givne marked samt de gældende nationale identitetsprojekter og lokale brand opfattelser, der måtte være kendetegnende for det enkelte kernemarked.

6.1.1 Scenarie 1 – Fokus på frembringelse af Brand response

I forhold til anvendelsen af Facebook til at frembringe brand response tages der udgangspunkt i anvendelsen af de muligheder og styrker, samt begrænsninger, som Facebook mediet byder. Strategien i scenarie 1 på Facebook har således ikke til hensigt at skabe umiddelbare kommercielle effekter i form af et øget salg, men derimod at styrke og udvikle brandet på længere sigt via brand response. Strategien tager derfor afsæt i, at Facebook mediet kan anvendes som en medieplatform, hvor virksomheden dels har mulighed for at eksperimentere mere med iscenesættelsen af brandet, men derudover også at indsamle og generere strategisk viden om brugernes internalisering af brandet. Denne viden vil kunne anvendes af virksomheden til at styrke brandet, dels på Facebook, men også indenfor de øvrige mediekkanaler.

6.1.1.1 Brand Response strategi

Idet strategien i scenarie 1 baseres på at frembringe brand response, anbefales det, at denne strategi fokuserer på at anvende Facebook til etablering af en dialog med brugerne, hvor indholdet og budskaberne primært defineres og genereres af brugerne selv. Fokus er således rettet på co-creation, hvor brugerne tildeles medbestemmelse mod, at de indgår i dialog med B&O omkring deres internalisering af brandet. Tildelingen af medbestemmelse virker således som en motivation for brugerne til at dele deres internalisering og bedømmelser af brandet med virksomheden. Det er derfor ikke hensigten med strategien i scenarie 1, at det brugergenerede indhold skal tilskynde til indbyrdes dialog og aktivitet mellem brugerne af Facebook, men derimod er strategien fokuseret på at opbygge og styrke relationen mellem den enkelte Facebook bruger og virksomheden.

Anbefalingen om at B&O strategisk kan anvende Facebook til at frembringe brand response via brugerdefineret og brugergenereret indhold beror på to argumenter. Dels er mulighederne for at lade brugerne producere indholdet og dele det med virksomheden via Facebook mange. Således er det oplagt at anvende Facebook mediet til ovenstående formål. Derudover vil pointen om en virksomhedsprofil, der primært fokuserer på brugergenereret indhold, i højere grad være i tråd med brugernes opfattelse og anvendelse af Facebook mediet. Ifølge Martin Voetmann anskuer mange brugere Facebook som et medie, hvor indholdet tilhører privatsfæren, og derfor antages det, at kommercielle budskaber og indhold i mange tilfælde vil virke anmassende og upassende i denne sammenhæng. For at kunne imødekomme brugernes opfattelse af Facebook mediet anbefales det, at B&O tager strategisk udgangspunkt i den stigende tendens på Facebook, hvor brugerne er begyndt at anvende mediet til en form for digital iscenesættelse af dem selv. Således bør strategien fokusere på at ramme en balance mellem brugernes opfattelse af Facebook som et privat medie, og deres ønsker omkring at anvende mediet til deres digitale selviscenesættelse, via at ”like” virksomhedsprofiler og brands. En virksomhedsprofil på Facebook der fokuserer på brugergenereret indhold, vil netop kunne tilgodese brugernes ønsker om at kunne anvende virksomhedsprofiler til digital selviscenesættelse, uden at brugerne kommer til at fremstå som formidlere af virksomhedens kommercielle interesser.

Den største strategiske udfordring for B&O ved ovenstående strategi er etableringen af gensidig tillid mellem brugere og virksomhed. Opbygningen af tillid er en proces, der vil strække sig over tid, og vil kræve noget af begge parter. Virksomheden skal frigive brandet og være åbne over for brugernes brand fortolkninger. Omvendt skal brugerne afgive personlig information til en virksomhed med kommercielle interesser. Etableringen af den gensidige tillid beror således på, at virksom-

heden kun anvender brugerne kommercielt i det omfang, som brugerne tillader. Omvendt tildeles brugerne mulighed for at tilpasse og udvikle brandet i forhold til deres personlige fortolkning. For at signalere overfor brugerne, at brandet er givet frit, og dermed kan fortolkes, anbefales det B&O at tage udgangspunkt i en mere eksperimenterende tilgang til brandet på Facebook. Denne eksperimenterende tilgang må dog ikke på noget tidspunkt kompromittere brandet, men kan anvendes til at bevise overfor brugerne, at det er tilladt at eksperimentere med de sammenhænge, som brandet kan indgå i. Således vil det i højere grad være op til brugerne at definere, hvad de forbinder med B&O brandet, produkterne og virksomheden ved at de selv genererer indhold på Facebook.

Ud over det markante fokus på brugergeneret indhold anbefales det ligeledes B&O at indtage en rolle i dialogen, der sikrer en så bred og nuanceret dialog med brugerne som muligt. Således anbefales det B&O hele tiden at monitorere dialogen på Facebook. I tilfælde af, at dialogen bliver for ensidig og eksempelvis fokuserer for meget på brugernes iscenesættelse af brand feelings, anbefales det virksomheden at forsøge at opmuntre til brugergeneret indhold omkring andre dele af brandets facetter, eksempelvis brand judgments.

Det anbefales endvidere, at strategien på Facebook tager udgangspunkt i en dansk iscenesættelse af brandet. Dette skyldes en antagelse om, at en dansk Facebook side, der i højere grad vil reflektere gældende nationale identitetsprojekter og gældende danske brand opfattelser, vil kunne anspore til øget dialog med danske brugere af Facebook. Derudover vil en dansk Facebook side i højere grad give mulighed for at eksperimentere med brandet i forhold til brandets kulturelle rolle på det danske marked, og således give mulighed for at eksperimentere med brandet i forhold til den danske mentalitet og nationalfølelse. Netop disse elementer vil kunne fungere som en yderligere tilskyndelse overfor danske brugere i forhold til at involvere sig med brandet og producere brugerdefineret indhold på Facebook.

I forhold til den nuværende indsats på Facebook vil ovenstående strategi forudsætte langt mere aktivitet samt et større engagement. B&O bør tilstræbe daglig aktivitet med kommentarer og uploads, der kan tilskynde brugerne til aktivitet. Således vil ovenstående strategi ikke blot fokusere på aktivitet og dialog i forbindelse med kampagner, som den nuværende strategi er begrænset til, men i højere grad fokusere på at opbygge en mere kontinuerlig dialog, der samtidig kan sikre, at B&O's Facebook side fremstår relevant og med nye uploads hver gang brugerne logger på.

6.1.1.2 Implementering af Brand response strategi

Idet ovenstående strategi har som formål at frembringe brand response via en brugerstyret dialog omkring B&O brandet på Facebook, betinges strategien af, at en række konkrete forhold er opfyldt. Der skal etableres nogle rammer på Facebook for brugerdefineret indhold, hvor brugerne gives mulighed for at uploade tekst og grafisk materiale, som de måtte finde relevant i forhold til brandet. Derudover skal rammerne for dialog og brugergeneret indhold sikre deltagelse af så mange brugere som muligt, hvilke betinges af, at der etableres et ”ikke kommercielt”, uformelt, afslappet og tillidsfuldt miljø på Facebook. Det er vigtigt, at brugerne finder det naturligt at dele information, og interagere med virksomheden. Følgende afsnit har til formål, at opstille en række konkrete løsningsforslag til, hvorledes disse forhold kan implementeres på Facebook mediet.

Det er essentielt for strategien på Facebook, at B&O oprigtigt viser brugerne den fornødne respekt i forhold til deres anvendelse af Facebook, og tydeligt signalerer, at virksomheden har til hensigt at tildele brugerne medbestemmelse i forhold til udviklingen af brandet. Netop denne manglende tildelelse af medbestemmelse er ifølge Dwarf den hyppigste årsag til, at mange virksomheder oplever, at deres strategi på Facebook slår fejl. Konkret vil B&O's rolle i begyndelsen være fokuseret på at signalere overfor brugerne, at dialogen omkring brandet er frigivet. En måde til hvorledes B&O i begyndelsen kan signalere brandets frigivelse overfor brugerne er ved at begynde at anvende ”Sponsored stories” på Facebook. ”Sponsored stories” er en annonceringsmulighed på Facebook, hvor virksomheder eller organisationer mod et vederlag, kan få fremhævet indhold, budskaber og aktiviteter, som er brugergenereret, på samtlige af de brugerprofiler som har valgt at ”like” virksomheden. Virksomheden betaler således for at opnå tilladelse til at anvende brugergeneret indhold overfor deres øvrige fans. Ifølge Voetmann er ”sponsored stories” særdeles effektive i forhold til at frembringe brugerstyret dialog på Facebook samt tiltrække opmærksomhed og trafik til siden. Derudover opleves budskaberne og indholdet i ”sponsored Stories” ikke kommercielle, idet de er brugergenerede.

Et forslag til hvorledes B&O kan anvende ”sponsored stories,” på Facebook kan være, at virksomheden begynder at involvere en række fremtrædende og aktive danske brugere fra BeoWorld i opbygningen af B&O's Facebook profil. Formålet med dette skal være at indbyde dem til co-creation om frembringelse af budskaber og indhold, som B&O efterfølgende vil kunne anvende som ”Sponsored stories” i den første tid. Dette vil tydeligt signalere, at B&O ønsker at invitere til brugergeneret indhold. Samtidig vil dette medføre, at brugerne kan se, at B&O er oprigtig i forhold til at aner-

kende andre fortolkninger af brandet end den nuværende. Forslaget hvor enkelte brugere af BeoWorld inviteres til co-creation og medbestemmelse på B&O's Facebook vil sandsynligvis hurtigt sprede sig til de øvrige brugere på BeoWorld og dermed tilskynde flere af disse brugere til at deltage i dialogen på Facebook. Således vil B&O antageligvis relativt hurtigt kunne etablere en brugerstyret dialog på Facebook via "sponsored stories".

For yderligere at tilskynde til brugerstyret dialog samt tilkendegive overfor brugerne, at B&O er parate til at acceptere eksperimenter med brandet, bør B&O især i begyndelsen anvende en mere eksperimenterende tilgang til, hvordan B&O brandet kan iscenesættes. Dette vil medføre, at B&O også som ejere af brandet skal eksperimentere med deres egen brand opfattelse. Således bør virksomheden eksperimentere med hvilke sammenhænge de som organisation mener, at brandet vil kunne indgå i. Derudover kan virksomheden også eksperimentere med hvilke identitetsprojekter, de mener brandet vil kunne kædes sammen med. B&O's iscenesættelser af brandet skal være overraskende, underholdene og indimellem sætte brandet lidt på spidsen. Dette er endvidere i tråd med Dwarf's undersøgelse, der netop konkluderer at disse virkemidler er de mest effektive (Dwarf 2010; s 11). B&O vil kunne hente inspiration til mere en eksperimenterende iscenesættelse af brandet på BeoWorld, You Tube og lignende medier. B&O skal være villige til at acceptere og anerkende utraditionelle og atypiske fortolkninger af brandet, hvilket virksomheden kan understrege overfor brugerne, ved netop selv at eksperimentere med brandet. Ved at B&O selv påbegynder at eksperimentere med brandet, signalerer virksomheden således overfor brugerne, at de tør stole på, at brugerne ikke vil misbruge tildelingen af medbestemmelse og indflydelse på udviklingen af brandet, som virksomheden tilbyder. Dog skal det nævnes, at B&O ikke skal acceptere en kompromitterende dialog omkring deres brand. Derfor skal åbenlyse destruktive indlæg slettes fra deres Facebook side. Risikoen herfor vurderes dog lille, idet brugerne værdsætter indflydelsen og medbestemmelsen, og derfor ønsker at værne om den.

B&O har på Facebook yderligere et problematisk forhold i forbindelse med ønsket om brugerstyret dialog og brugergeneret indhold. Forholdet vedrører brugernes manglende anonymitet på Facebook. Dette udgør et problem, idet mange brugere nødt vil fremhæve, at de ejer B&O produkter pga. frygten for indbrud og tyveri. Således må det anbefales B&O at afsøge mulighederne for at kunne sløre brugernes identitet i forhold til det brugergenerede indhold, der vil virke tillokkende på indbrudstyre. Derudover bør virksomheden kraftigt opfordre brugerne til at overveje denne risiko når de uploader personligt indhold på Facebook profilen.

Idet både Sevel og Voetmann fremhæver brugen af konkurrencer som et af de mest effektive redskaber til både at generere trafik til Facebook siden og samtidig skabe interaktion med brugerne, bør B&O således fortsat fokusere på at afholde konkurrencer på den danske Facebook side. En afgørende forskel er dog, at formålet med konkurrencerne fremadrettet skal baseres på at indsamle viden om brugerne.

6.1.1.3 Konsekvenser af Brand response strategi

En fokuseret dansk dialog med brugerne på Facebook vil medføre en markant styrkelse af det relationelle forhold mellem brugere og brand, idet virksomheden får mulighed for at kommunikere med brugerne gennem brandet. Samtidig vil brugen af co-creation i høj grad styrke brandet. Brugere vil få oplevelsen af, at brandet i højere grad opfylder deres behov og samtidig vil tildelingen af medbestemmelse og mulighederne for indflydelse blive opfattet utroligt værdifuldt af brugerne. Dette vil også i sig selv virke bestyrkende på brandet.

B&O brandet vil i kraft af ovenstående strategi fremstå langt mere vedkommende i forhold til de danske brugere af Facebook. Samtidigt anlægges en mere eksperimenterende tilgang til B&O brandet, der i modsætning til den nuværende strategi vil kunne udvikle brandets betydning på sigt, idet virksomheden opnår strategisk indsigt i brugernes identitetsprojekter og internalisering af brandet. Denne strategiske viden vil samtidig kunne overføres til de øvrige mediekkanaler og vil dermed forbedre effekten af den afsenderorienterede kommunikation.

Derudover vil den vedvarende dialog og interaktion med brugerne sikre, at virksomheden bliver i stand til at opdage de dynamiske skift i brugernes identitetsprojekter, som over tid vil opstå. Således gives virksomheden mulighed for i tide at tilpasse og udvikle brandets personlighed i forhold til disse skift. Herudover vil indsigten i brugernes identitetsprojekter kunne anvendes af virksomheden i forhold til produktudvikling og det fremtidige designsprog.

6.1.2 Scenarie 2 – Fokus på frembringelse af Brand relationships

Strategien i Scenarie 2 tager udgangspunkt i at anvende Facebook mediet til frembringelse af brand resonance og dermed styrke brandet via etableringen af brand relationships. Denne strategi har således til hensigt at løfte B&O brandet helt til tops i CBBE modellen. Strategien i scenarie 2 er centreret omkring, hvorledes Facebook mediet kan anvendes til en yderligere intensivering af det relationelle forhold mellem brandet og brugerne på Facebook således, at der frembringes brand resonance. Endvidere fokuserer strategien i scenarie 2 på mulighederne for at anvende Facebook mediet til

etableringen af en komplet brugerkontrolleret dialog, hvor brugerne tilskyndes og motiveres til at interagere og socialisere indbyrdes med hinanden på baggrund af et kollektivt ønske om at udvikle brandet. Strategien i scenarie 2 adskiller sig væsentligt i forhold til strategien i scenarie 1, idet B&O's rolle i den brugerkontrollerede dialog tilstræbes at blive minimal fordi brugerne tildeles det fulde ansvar for udviklingen af brandet.

6.1.2.1 Brand relationship strategi

Det anbefales, at strategien om frembringelsen af brand resonance tager udgangspunkt i en intensivering af relationerne og dialogen imellem bruger og brand, hvori virksomheden anvender deres strategiske viden omkring brugernes brand opfattelse til at frembringe resonans og harmoni i relationen mellem brand og bruger. B&O bør fokusere på at opbygge en kommunikation omkring brandet på Facebook, og iscenesætte brandet i forhold til budskaber der forener og tilgodeser så mange af brugernes brand opfattelser som muligt. B&O skal anvende den strategiske viden om brugerne til at identificere fællesnævnerne, der kan forene brugernes opfattelser med hinandens. Dette anbefales, med henblik på at frembringe en kollektiv brand opfattelse blandt brugerne således, at de vil opleve, at andre brugere har opbygget tilsvarende dybe og intense følelser omkring brandet. I henhold til "the brand triad" vil denne oplevelse af en kollektiv brand opfattelse tilskynde brugerne til at indgå i indbyrdes sociale relationer hvorigennem de søger bekræftelse fra kollektivet omkring deres individuelle brand opfattelse. Men over tid vil brugerne også i fællesskab begynde at udvikle deres fælles brand opfattelse.

Derudover vil brugernes oplevelse af en kollektiv brand opfattelse motivere til at udbrede budskabet omkring brandet og derigennem påvirke andre brugere til at opnå lignende følelser omkring brandet. De enkelte brugere begynder populært sagt at agere som brand ambassadører, og deres mission er at udbrede den kollektive brand opfattelse til andre brugere samt forsvare brandet mod udefra kommende negative eller forkerte brand opfattelser og holdninger.

På baggrund af ovenstående teoretiske forudsætninger for frembringelse af brand resonance anbefales det B&O at udforme en strategi på Facebook, som har til formål at opbygge resonans blandt brugerne, ved at fokusere på mulighederne for etableringen af et brand community inspireret forum på Facebook. I forbindelse hermed bør det strategiske fokus ligge på at opbygge incitamenterne samt de digitale rammer, der er nødvendige for en fuldkommen brugerstyret dialog i forummet på B&O's Facebook side.

6.1.2.2 Implementering af Brand relationship strategi

Implementeringen af ovenstående strategi i scenarie 2 forudsætter, at tiltagene fra scenarie 1 er blevet gennemført, og har fungeret igennem noget tid. Herved har virksomheden haft mulighed for at indsamle strategisk viden om brugerne. Da dette endnu ikke har fundet sted, er den strategiske viden omkring opbygningen af forummet således på nuværende tidspunkt mangelfuld. Derfor vil de konkrete forslag i dette afsnit primært fokusere på, hvorledes B&O kan opbygge rammerne for et brugerstyret forum på Facebook således, at det understøtter frembringelsen af brand resonance hos brugerne. Endvidere vil de konkrete forslag fokusere på mulighederne for opstart af et brugerstyret forum på Facebook.

Den strategiske udfordring for B&O i forhold til frembringelsen af Brand resonance på Facebook er oprettelsen af et forum, der kan motivere og tilskynde brugerne af Facebook til at socialisere på baggrund af deres opfattelser af B&O brandet. Det anbefales derfor konkret at oprette et forum på Facebook, der kan håndtere og understøtte en brugerstyret dialog. Således skal opbygningen udformes på en sådan måde, at brugerne gives mulighed for selv at styre forummets tematisering. Til en begyndelse kunne B&O med fordel opbygge forummets temaer i forhold til f.eks. performance, selvrealisering og nostalgi som har generet høj aktivitet og popularitet på BeoWorld i henhold til afsnit 5.6.1. Brand community BeoWorld”. Således kan B&O påbegynde aktiviteten i forummet. Det er dog væsentligt, at virksomheden efterfølgende indtager en mere lyttende rolle, og blot poster indlæg på lige fod med andre brugere. Virksomheden må under ingen omstændigheder forvente, at de er hævet over brugerne i dialogen. Bidrag fra virksomheden accepteres kun af forummet i det omfang brugerne finder indlæggene relevante i forhold til deres indbyrdes interaktion. Et eksempel på et acceptabelt virksomheds bidrag kunne f.eks. være et eksklusivt interview med CEO Tue Mantoni, hvor brugerne af forummet stiller spørgsmålne.

Den brugerkontrollerede dialog i forummet forudsætter således, at brugerne kommenterer på hinandens brand opfattelser og i det hele taget interagerer med hinanden på baggrund af brandet. Således kunne der til en begyndelse etableres en brugerstyret ”råd og vejledningsfunktion” i forummet. I analysen af BeoWorld fremgik det, at den sociale interaktion i forummet netop beror på brugernes indbyrdes råd og vejledning til hinanden om B&O.

Af andre forslag til hvorledes B&O kan styrke dialogen på Facebook og samtidig motivere brugerne til at deltage, kunne være at tildele brugerne et statusniveau, der afhænger af deres deltagelse og engagement i dialogen i forummet. Dette skal forstås sådan, at brugernes status skal gøres afhængig

af aktivitetsniveauet i forhold til at påbegynde nye temaer, bedømme og kommentere på andre brugeres indlæg, oploade nyt indhold, samt stille sig til rådighed i forhold til ”råd og vejlednings” funktionen. Således kan brugeren optjene højere status, hvilket på sigt også tilfører forummet legitimitet og hierarki i henhold til Muniz og O’Guinss teori om brand communities. Legitimiteten og hierarkiet blandt brugerne er således afgørende for at sikre en velfungerende og sober dialog indbyrdes blandt brugerne. Afstemninger er et andet eksempel på aktiviteter som B&O med fordel kunne tage op. De kunne f.eks. omhandle hvilket B&O design brugerne bedømmer, som det bedste gennem tiderne, eller hvilken reklame brugerne syntes bedst om osv.

6.1.2.3 Konsekvenser af Brand relationship strategien

I dette afsnit vil det blive vurderet, hvilke konsekvenser og effekter ovenstående strategi på Facebook vil medføre i forhold til en styrkelse af B&O brandet på det danske marked.

En strategi som fokuserer på frembringelse af brand resonance via Facebook vil i høj grad kunne styrke B&O brandet på det danske marked. Dette gælder således både i henhold til betragtninger om brand value, men ligeledes i økonomisk forstand. Brand value styrkes, idet forbrugernes oplevede værdi af brandet bliver højere via brand resonance.

Derudover vil implementeringen af ovenstående strategi medføre en udvikling af et større antal brand ambassadører. Sådanne forbrugere er særdeles værdifulde for virksomheden, idet disse personer på frivillig basis genererer positiv omtale af brandet, produkterne og virksomheden via ”Word of mouth”. Denne omtale bidrager således positivt til virksomhedens omdømme, og påvirker samtidig andre forbrugeres opfattelser af brandet. Dette kan især henføres til, at en brand ambassadørs troværdighed af mange forbrugere antages at være højere end virksomhedens, idet ambassadøren ikke er motiveret af kommercielle interesser, men derimod af sin passion for brandet. Dette er værdifuldt for virksomheden, da mange forbrugere orienterer sig omkring brandet, via brand ambassadører, eksempelvis på digitale fora o. lign. I nogle tilfælde optræder brand ambassadører ligeledes som en form for kundesupport. I B&O brandets tilfælde er det således muligt som forbruger at opnå lynhurtig og effektiv teknisk support på produkterne via indlæg på BeoWorld. Denne form for teknisk support vil være særdeles ressourcekrævende for virksomheden at matche hvis de skulle afsætte en medarbejder specifikt til denne funktion på Facebook.

6.2 Optimering af B&O's strategi indenfor offline medier

For endvidere at uddybe hvordan B&O brandet kan styrkes på det danske marked vil det følgende afsnit indeholde strategiske anbefalinger til, hvorledes B&O vil kunne forbedre deres offline medie-strategi. Optimeringen af B&O's strategi indenfor offline medier tager afsæt i kritikken af den nu-værende indsats, der omtales i afsnit 5.3.3.

I henhold til figur 5 skal det bemærkes, at der blot opstilles én strategi for hvorledes B&O kan op-timere deres indsats indenfor offline medier. Dette skyldes at strategien vil være den samme inden for både det grønne og det røde scenarie. Dette gælder desuden også for afsnit 6.3 hvori der opstil-les en strategi for optimering af B&O's online medieindsats.

6.2.1 Ny Offline mediestrategi

En optimering af B&O offline strategi vil fortsat fokusere på en afsenderstyret kommunikation, idet det endnu ikke teknologisk er muligt at ændre på modtagerens passive rolle indenfor disse medier. Derfor tager strategien udgangspunkt i en teoretisk betragtning om, at brandet vil kunne styrkes via en mere balanceret kommunikation, hvori både brandet funktionelle og symbolske egenskaber fremhæves. Dette vil give forbrugerne en mere nuanceret opfattelse af B&O brandet i forhold til forbrugerens frembringelse af brand meaning samt sikre en mere vedkommende kommunikation indenfor offline medier. Da B&O allerede har opbygget en velfungerende kommunikation og isce-nesættelse af brand performance, vil de strategiske anbefalinger primært fokusere på, hvorledes strategien og kommunikationen indenfor offline medier kan udformes i forhold til en formidling af brandets symbolske egenskaber.

Det anbefales derfor, at strategien indenfor offline medier optimeres i forhold til en inddragelse af brand imagery dimensionen i CBBE modellen. Derfor bør strategien fokusere på at visualisere og formidle budskaber omkring brandet i forhold til målgruppens demografi, købs- og brugssituatio-ner, brandets personlighed, værdier, historie og arv. Populært sagt er formålet med strategien at vi-sualisere B&O's produkter på en sådan måde, at de iscenesættes i forhold til forbrugerens livsstil og image. Forbrugeren skal via de kommunikerede budskaber kunne genkende og reflektere sit eget image og livsstil i forhold til budskaberne og den visuelle formidling af brandet. Netop denne pointe er væsentlig, idet forbrugernes identitetsprojekter har ændret sig markant de seneste år. Således har den økonomiske nedtur og usikkerhed i Danmark medført et markant øget fokus på forbrug og brands, der kan anvendes af forbrugeren til at signalere et image og en livsstil, der baserer sig på eksistentielle værdier omkring nærvær, kvalitet, det nødvendige, bæredygtighed, det sikre og det

varige (Buhl; 2008). Dette nye syn på livsstil og image hos forbrugerne står i skærende kontrast til de daværende identitetsprojekter fra før krisen, der i høj grad var kendetegnet af et ekstravagant og synligt overforbrug, der kunne signalere forbrugerens identitetsprojekt omkring social status og personlig succes. På baggrund af B&O's hidtidige og ensidige fokus på brand performance antages det, at mange forbrugere forsat forbinder B&O brandet med overdrevent luksus og fremhævelse af social status.

Derfor anbefales det B&O, at strategien indenfor offline medier skal have et strategisk fokus på at distancere brandet fra det hidtidige image som et pralende og ekstravagant luksusprodukt og i stedet fokusere på at iscenesætte brandet og produkterne i forhold til forbrugernes nuværende identitetsprojekter og opfattelser af luksusbrands. For at sikre dette anbefales det B&O at tage udgangspunkt i både kvalitativ og kvantitativ viden omkring deres forbrugere.

6.2.2 Implementering af Offline mediestrategi

Implementeringen af ovenstående strategi tager således udgangspunkt i en kommunikation, der kreativt iscenesætter B&O's brandets værdier og personlighed i forhold til virksomhedens viden om forbrugerne, og derudover reflekterer over forbrugernes nuværende identitetsprojekter. Det bør for så vidt muligt tilstræbes, at der altid indgår elementer med eksistentielle budskaber i den kreative udformning af kommunikationen og den enkelte reklame. En god metode til at få knyttet eksistentielle budskaber og symboler i kommunikationen er ved at benytte menneskelige karakterer.

Dette kunne eksempelvis gøres ved at udforme kommunikationen omkring en iscenesættelse af en typisk brugssituation af brandet. Herved kan målgruppens demografi, personlighed, adfærd og livsførelse skildres igennem reklamens miljø og karakterer. Emotionelt skal der fokuseres på at frembringe stemninger omkring brandet og produkterne, som er karakteristisk i forhold til forbrugernes forhold til brandet. Ovenstående har til formål at visualisere en skildring af forbrugernes livsstil og livsværdier i tilknytning til B&O. Som eksempel herpå kan nævnes en reklame, der viser en privat fest, hvor personerne er glade og musikken afspilles via et B&O musikanlæg. En sådan kommunikation vil minde om en form for "product placement", hvor der primært fokuseres på skildringen af karaktererne og miljøet. Fremhævelsen af B&O brandet og produkterne vil dermed blive mere diskret og mindre kommerciel. En sådan skildring vil, udover at indeholde referencer til målgruppen, også reflektere over et miljø, der er mere i tråd med moderne identitetsprojekter i form af signaler omkring nærvær, nærhed og fællesskab.

Et andet udgangspunkt kunne eksempelvis skildre personer, der sidder og ser et tv-program, der har relation til målgruppens livsstil og livsværdier.

Derudover vurderes det, at B&O i kraft af deres position på det danske marked med fordel vil kunne basere en del af ovenstående strategi om frembringelse af brand imagery på en nostalgisk iscenesættelse af brandet. Eksempelvis kunne den kreative udformning af en reklame have referencer til forbrugernes første barndoms- ungdomsoplevelser med brandet. Eller tage udgangspunkt i en storytelling, der fremhæver B&O's betydning for det danske samfund og produkternes indflydelse på hverdagen. En sådan storytelling udgjorde netop grundideen til den populære DR drama-serie "Krønikken", hvor B&O's virksomhedshistorie og betydning for Danmark fungerede som inspiration til den fiktive virksomhed "Bella". En nostalgisk visualisering af B&O vil således dels tilføre brandet en række retrospektive livsværdier, der antages at være mere moderne i forhold til de nuværende identitetsprojekter, og samtidig give B&O mulighed for at iscenesætte deres moderne produkter i samspil med de antikvariske.

6.2.3 Konsekvenser af ny Offline mediestrategi

En strategi indenfor offline medier der fokuserer på en mere balanceret kommunikation omkring både brand imagery og brand performance vil medføre, at kommunikationen indenfor de traditionelle medier bliver mere effektiv. Dette skyldes CBBE modellens forudsætninger om, at en mere nuanceret kommunikation omkring brandet vil opleves mere vedkommende for forbrugeren og således styrke muligheden for at internalisere brandet. Forbrugeren kan i højere grad reflektere over budskaberne omkring B&O og sætte dem i forhold til sit identitetsprojekt.

Derudover vil en balanceret kommunikation kunne tiltale en bredere del af den danske befolkning. Dette beror på antagelsen om, at den nuværende kommunikation primært opleves relevant i forhold til en snæver kreds af forbrugere, der har interesser og identitetsprojekter, der kan relateres til B&O's brand performance egenskaber. Således anvendes offline mediernes styrke i forhold til at kunne nå bredt ud til befolkningen til at kommunikere budskaber, der fokuserer meget snævert. Derfor vurderes det, at en balanceret strategi, der både iscenesætter brandet i forhold til brand imagery og brand performance vil kunne tiltale en bredere del af befolkningens identitetsprojekter og således udnytte offline mediernes styrker mere optimalt.

Endvidere vil et øget strategisk fokus på en bredere og mere folkelig kommunikation, der iscenesætter B&O brandet i forhold til mere folkelige identitetsprojekter på sigt kunne modvirke den nu-

værende generelle opfattelse af B&O som et utidssvarende og lidt pralende status symbol. En mere balanceret og nutidig kommunikation indenfor offline medier vurderes at kunne styrke brandet, idet forbrugerne vil få en række nye emotionelle og symbolske argumenter for, hvorfor de skal købe B&O's produkter. Således vil disse argumenter i nogen grad kunne modvirke effekterne af det oplevede høje prisniveau. Således vil B&O brandet blive oplevet mere folkeligt og populært, på trods af et prisniveau, der kun er aktuelt for et mindre udsnit af befolkningen.

6.3 Optimering af B&O's online strategi

Optimeringen af B&O's online strategi tager udgangspunkt i kritikken af den nuværende indsats beskrevet i afsnit 5.4.3.

6.3.1 Ny online mediestrategi

Strategien for hvorledes B&O kan optimere deres indsats indenfor online medier tager udgangspunkt i, at brugeren har en markant højere involveringsgrad samt ressourceforbrug i forhold til de traditionelle offline medier. Således anbefales det B&O at bibeholde den nuværende strategi omkring at anvende kampagne/produktjemmesider som informationsplatform, da dette aspekt netop tilgodeser forbrugerens intensioner for at besøge siden, samt det anvendte ressourceforbrug. Derudover vurderes det hensigtsmæssigt, at B&O fortsat anvender kampagneelementer i form af konkurrencer, som dels kan tiltrække trafik til siden og samtidig give forbrugerne en oplevelse af, at siderne vedligeholdes og udvikles med nyt indhold.

Derudover anbefales det, at strategien i højere grad baseres på online mediernes styrker og muligheder, og strategien bør derfor udformes med det formål at frembringe brand response i CBBE modellen. Via online medierne bliver det muligt at tilskynde forbrugerne til dialog med virksomheden på baggrund af brandet, hvilket blot forudsætter, at forbrugeren gives mulighed for at kommentere på sidernes indhold. Hertil kommer, at det er risikofrit for forbrugeren at involvere sig i dialogen med virksomheden, idet forbrugeren kan optræde anonymt på kampagne/produktjemmesiderne. B&O vil herefter med fordel kunne anvende forbrugernes positive tilkendegivelser på siden som en form for forbrugerdrevne anbefalinger af produktet, brandet eller virksomheden i stil med "word of mouth" beretninger.

Det anbefales B&O at anvende online medierne til kommercielt indhold. Således er strategien ikke fokuseret på at frembringe egentligt brugerstyret dialog, idet det antages, at de sociale medier vil have bedre forudsætninger for at imødekomme dette aspekt. Men brugerne skal involveres i form af

at mulighed for at kommentere på indholdet, og det afsenderstyrede indhold skal samtidig fokusere på at fremhæve brandets relationelle egenskaber.

Derfor tilrådes det endvidere, at strategien og kommunikationen indenfor online medierne fokuserer på at gøre mere brug af de digitale muligheder, frem for blot at anvende medierne til en videreførelse af den grafiske fremstilling som kendes fra de traditionelle offline medier. Forbrugerne skal kunne opleve produkterne, brandet og virksomheden digitalt og derigennem frembringe brand response. Således anbefales det, at udformningen af online kommunikationen i langt højere grad fokuserer på at iscenesætte B&O mere nuanceret via lyd, visuelle effekter, animationer o. lign. Produkt/kampagnehjemmesiden skal opleves mere levende og interaktiv. Den skal fungere som inspirationskilde for forbrugeren, og derudover formidle en større informationsmængde omkring alle brandets facetter. Strategien på online medierne bør således reflektere forbrugers mulighed for at opleve, drømme og lege med forestillingen om produkterne og brandet i forhold til dem selv og deres eget hjem

6.3.2 Implementering af ny online mediestrategi

I forhold til hvorledes B&O konkret vil kunne implementere ovenstående strategi og dermed frembringe brand response via mere levende og inspirerende kampagne/produkt-hjemmesider, bør den kreative udformning af kommunikationen tilstræbe at udnytte de digitale muligheder bedre.

En ide til hvorledes B&O kan give brugerne mulighed for at opleve og drømme om produkterne, kunne være at udvikle et designprogram, som gøres tilgængeligt på siden. I programmet skal brugerne have mulighed for at uploade billeder af deres eget hjem og indretningsstil, hvorefter brugeren, via programmet, skal kunne lege med, hvordan B&O's produkter og design kan integreres i forhold til forbrugers eget hjem. Derudover kunne en ide være, at lade en lyd ekspert og en indretningsstylist komme med gode råd og vejledninger omkring brugernes opstilling og indretning med B&O produkterne. Således kunne forbrugeren få professionel feed-back på deres oplæg til, hvorledes B&O brandet vil kunne integreres i deres eget hjem.

For yderligere at implementere brand response elementer indenfor online medierne kunne B&O med fordel gøre video materiale omkring produkternes tilblivelse tilgængeligt på siden. Således kunne forbrugeren få indblik og information om produktionen, og derudover opleve medarbejdernes sans for detaljer og passion i forhold til at arbejde for B&O brandet. Et andet forslag til visuelt materiale kunne være at lave et interview med designeren af det specifikke produkt, der således kunne fortælle om de designmæssige tanker og udfordringer, der ligger til grund for produktet. En tredje

mulighed kunne være at give forbrugeren indblik i udviklingen af fremtidens produkter ved at lade forbrugeren få et lille indblik i en del af RD³⁰. Heri kunne indgå interviews med ingeniører og designere, hvor lidt af sløret løftes for fremtidens B&O projekter, teknologier, og designs,

En digital platform kunne samtidig anvendes til en gennemgang af de historiske produkter, teknologier og designs, som går forud for det nuværende produkt. Dette giver mulighed for anvendelsen af storytelling, der kan iscenesætte brandets arv og historie.

6.3.3 Konsekvenser af ny online mediestrategi

Sammenlignet med kommunikation indenfor de traditionelle medier vil en optimeret brug af kampagne/produkt hjemmesider dels kunne anerkende forbrugeren som aktiv, og samtidig gøre langt mere information tilgængeligt for brugeren. Ovenstående strategi og forslag vil kunne kommunikere langt bredere om både produkter, virksomhed og brand i forhold til mulighederne indenfor de traditionelle medier.

En mere levende og interaktiv side vil i højere grad kunne tilgodese forbrugers øgede ressourceforbrug og samtidig formå at fastholde forbrugeren i en længere periode. Således gives forbrugeren mulighed for at få opfyldt flere af sine behov.

Det omtalte designprogram vil samtidig give flere forbrugere mulighed for at opleve og lege med tanken om, hvordan deres hjem vil kunne komme til at se ud med B&O produkter. Dette vil antageligvis kunne skabe nogle ønsker eller behov hos forbrugeren, som ellers ikke ville kunne frembringes, idet forbrugeren måske ikke umiddelbart har midlerne til at foretage et køb, og således ikke har motivationen for at opsøge en forhandler for at opleve produkterne.

Kapitel 7 – Valg af Facebook strategi for Bang & Olufsen

Idet strategierne indenfor offline og online medier er ens i scenarie 1 og 2 vil disse anbefalinger til strategiske ændringer gælde uagtet af valget af scenarie. Det følgende afsnit vil derfor fokusere på en diskussion af, hvilken Facebook strategi, der vil være mest hensigtsmæssig og realistisk for B&O at implementere i forhold til at styrke brandet på det danske marked. Om det er Facebook strategien i scenarie 1 eller Facebook strategien i scenarie 2. Diskussion tager udgangspunkt i en opstilling af fordele og ulemper indenfor begge scenarier og på denne baggrund vælges en strategi.

³⁰ Research and Development

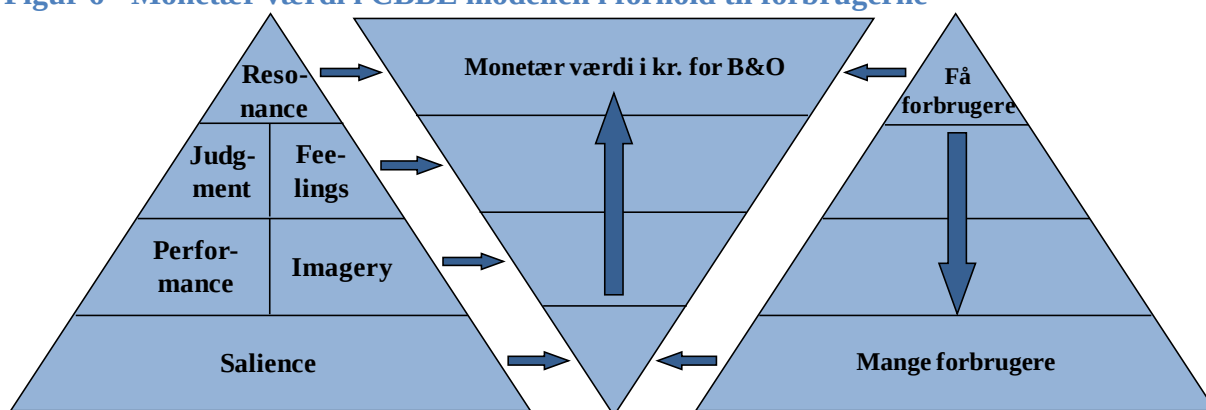
Kapitlet vil ud over valget af scenarie også redegøre for en række generelle betragtninger omkring brand value potentialet på Facebook samt B&O's muligheder for at overvåge aktiviteten og dialogen på Facebook. Dette gøres med henblik på at give B&O mulighed at måle deres Facebook strategi i forhold til CBBE modellens dimensioner og derigennem gøre det muligt for virksomheden at anvende CBBE modellen til at dokumentere branding effekten af deres indsats på Facebook. Kapitlet vil afslutningsvis indeholde en samlet vurdering af totale den branding effekt, der opnås via det valgte scenarie indenfor både offline, online medierne samt Facebook.

7.1 Generelle værdimæssige betragtninger omkring CBBE modellen

Diskussionen omkring en anbefaling til valg af B&O's Facebook strategi tager afsæt i en række generelle værdimæssige betragtninger vedrørende CBBE modellen. Således vil disse betragtninger indgå i vurderingen af Facebook's brand value potentiale.

CBBE modellen kan tilføres et økonomisk perspektiv ved illustrativt at anskue modellens opbygning omvendt. Se nedenstående figur 6

Figur 6 - Monetær værdi i CBBE modellen i forhold til forbrugerne



Kilde: Egen tilvirkning

Ved at vende modellen på hovedet, bliver modellen til et udtryk for den monetære værdi, som brandet tilfører virksomheden. Således repræsenterer et brand, der er positioneret i modellens top, den største økonomiske værdi for virksomheden. Modsat udgør et brand, der er positioneret i modellens bund kun en mindre økonomisk værdi for virksomheden.

Derudover afspejler modellens normale opbygning også en række kvantitative og kvalitative værdimæssige betragtninger omkring forbrugerne og deres brand opfattelser, hvilket også kan ses af Figur 6. CBBE modellens bund repræsenterer et stort antal af forbrugere, men disse forbrugere repræsenterer blot en minimal økonomisk værdi for virksomheden. Dette skyldes, at disse forbrugere

blot har et lille kendskab til brandet, og således endnu ikke har formet en betydningsfuld brand opfattelse, der udgør en særlig markant værdi for virksomheden. Derimod repræsenterer modellens top et fåtal af forbrugere, som så til gengæld har et opbygget et ekstremt loyalt forhold til brandet, og dermed repræsenterer disse forbrugere en høj økonomisk værdi for virksomheden. Ved at sammenfatte ovenstående værdimæssige betragtninger omkring CBBE modellen, kan modellen anvendes til at opstille en række generelle vurderinger omkring, at dokumentere effekten og den brandmæssige værdi af B&O's indsats på Facebooks. Sådanne betragtninger vil derfor indgå dels i diskussionen omkring valg af B&O's Facebook strategi, men vil ligeledes indgå i redegørelsen for B&O's muligheder for at dokumentere og måle deres succes på Facebook.

7.2 Vurdering af fordele og ulemper for scenarie 1

Strategien i scenarie 1 er som før nævnt baseret på at frembringe brand response og derigennem styrke brugernes opfattelser af brandet. Denne strategi vil således styrke brandets position i CBBE modellen, og repræsenterer dermed en øget økonomisk værdi og mulighed for vækst for virksomheden. Derudover rummer strategien i scenarie 1 et stort økonomisk og brand styrkende potentiale, idet Facebook mediet dels kan anvendes til en bred geografisk kommunikation, og samtidig fungerer som en styrkelse af B&O brandet via opbygningen af dets relationelle egenskaber. Facebook mediet vil således nå ud til et antal forbrugere, der kan sammenlignes med, og måske endda overgå antallet af forbrugere som registrerer kommunikationen indenfor offline medier. Således vil B&O med scenarie 1 blive i stand til at mobilisere et større antal forbrugere og samtidig opnå at styrke brandet overfor en del af disse. B&O formår via en implementering af scenarie 1 at gøre kagen større og samtidig tage et større stykke. Det er essentielt, at B&O fokuserer på at vurdere succesen af scenarie 1 ud fra de kvalitative værdimæssige betragtninger, idet det økonomiske potentiale i strategien er baseret på kvaliteten af de relationer, som virksomheden formår at etablere med brugerne.

Endvidere vurderes det realistisk, at B&O på nuværende tidspunkt kan implementere strategien i scenarie 1. Dette skyldes, at danske forbrugere i forvejen har etableret et højt niveau af brand meaning, og dermed formodes at være parate til en strategisk overgang fra den nuværende uvedkommende strategi, til en strategi i scenarie 1 der er mere involverende, og samtidig tilskynder til udvikling af brandet. Strategien om brand response vil således opleves som en positiv og naturlig udvikling af den nuværende brand meaning fokuserede strategi.

Den største omvæltning ved strategien i scenarie 1 vil tilfalde virksomheden selv. Her vil et nyt ude-fra-ind perspektiv på brandet, og involveringen af brugerne sandsynligvis opleves som en ud-

fordring. B&O vil formentlig opleve en ubevidst modstand fra den del af organisationen, som til dagligt arbejder med brandet. Problematikken opstår, idet disse ledere og medarbejdere skal indføre et nyt tankesæt, der kraftigt afviger fra det hidtidige. Således medfører strategien en ledelsesmæssig udfordring i form af at fastholde det nye perspektiv på udviklingen af brandet.

Derudover vil implementeringen af scenarie 1 medføre markant øget aktivitet på Facebook. Dette vil betyde højere omkostninger i form af behovet for flere medarbejdere, der dels skal monitorere og indsamle data fra dialogen på Facebook, men derudover også skal uploade indhold og komme med tilskyndelser til brugerstyret dialog. Derudover forventes det, at virksomhedens bidrag er mere eksperimenterende, hvilket yderligere vil påføre virksomheden omkostninger i form af øgede omkostninger til den kreative udformning af den forøgede aktivitet. Den mere brugerstyrede dialog på Facebook medfører dog, at B&O's visuelle bidrag på Facebook slet ikke forventes at være af top professionel karakter eller sammenlignelig med deres øvrige reklamemateriale.

Alt i alt vurderes det realistisk for B&O at implementere strategien i scenarie 1. Både i forhold til organisationen som i forvejen er vant til omvæltninger i forbindelse med de generelle tilpasninger i forhold til den økonomiske krise, men også i forhold til, at brugerne på Facebook er villige til at indgå i dialog med virksomheden.

7.3 Vurdering af fordele og ulemper i scenarie 2

De værdimæssige betragtninger omkring strategien i scenarie 2 er tilrettelagt ud fra en vurdering af, at et komplet gennemløb af CBBE modellen vil frembringe brand resonance og dermed styrke brandet yderligere i forhold til scenarie 1. Hermed repræsenterer Facebook strategien i scenarie 2 et større værdimæssigt potentiale i forhold til scenarie 1. Dette skyldes, at brugerne, når de oplever resonans i forhold til deres internalisering af brandet og virksomhedens kommunikation, vil opleve, at brandet ultimativt opfylder alle deres behov, og dermed fungerer som et symbol på brugerens identitetsprojekt. Et "love" brand vil ultimativt give brugerne tilskyndelse til at socialisere med andre ligesindede, og de vil dermed kunne opbygge social og personlig status blandt brugerne på forummet på baggrund af brandet. Dette tilfører virksomheden værdi, idet brugerne udvikler sig til brand ambassadører, som dermed er ekstremt loyale overfor brandet og samtidig spreder brandets budskaber til andre brugere. Virksomheden vil derfor opleve, at kommunikationen omkring brandet opleves mere troværdigt, idet budskaberne er brugergenerede og dermed rensset for virksomhedens normale kommercielle interesser. Således afviger scenarie 2 fra scenarie 1, idet virksomheden lader det være fuldstændigt op til brugerne at sprede budskaberne omkring brandet på Facebook.

Ulemperne ved strategien i scenarie 2 er, at overgangen fra den nuværende Facebook strategi til en komplet brugerkontrolleret dialog vurderes at være urealistisk på nuværende tidspunkt. Dette skyldes dels B&O's manglende erfaringer og viden omkring at håndtere denne brugerstyrede dialog på Facebook, og dels har virksomheden endnu ikke etableret et relationelt tillidsforhold mellem virksomhed og brugere, som vil kunne sikre en sober dialog omkring brandet. Endvidere mangler B&O på nuværende tidspunkt strategisk indsigt i brugernes brand opfattelser, og derfor har virksomheden ikke et strategisk udgangspunkt, som kan omsættes til en komplet brugerkontrolleret dialog omkring brandet. Det vurderes således, at overgangen fra den nuværende brand meaning strategi på Facebook til en komplet brugerkontrolleret dialog vil være for uoverkommelig for B&O, og dermed øges risikoen for fiasko betragteligt. Det vil dog være muligt for B&O at hyre eksterne konsulenter og bureauer til rådgivning omkring håndteringen og anvendelsen af den brugerkontrolleret dialog, men dette vurderes at medføre massive omkostninger, som derfor potentielt overstiger det økonomiske udbytte af strategien.

7.4 Valg af Facebook strategi

På baggrund af ovenstående diskussion af fordele og ulemper ved de to scenarier vurderes det, at ud fra en teoretisk betragtning vil strategien i scenarie 2 kunne styrke B&O brandet mest. Hermed repræsenterer strategien i scenarie 2 de største kommercielle effekter og dermed også den højeste økonomiske værdi for virksomheden. Men på trods af disse pointer, anbefales det B&O at implementere strategien i scenarie 1. Denne anbefaling beror primært på, at overgangen fra den nuværende strategi og brand position til strategien i scenarie 2 skønnes for radikal og kompleks i forhold til B&O's nuværende forudsætninger for at udvikle strategien til en succes. Strategien i scenarie 1 repræsenterer derimod en mere naturlig udvikling i forhold CBBE modellen, og B&O brandets position på det danske marked. B&O får med strategien i scenarie 1 mulighed for undervejs i processen at opbygge et tillidsforhold mellem virksomhed og brugere via co-creation og tildeling af medbestemmelse. Derudover vil de kunne indsamle og opbygge erfaringer med at frembringe dialog omkring brandet. Således vurderes det mere sandsynligt, at B&O vil kunne opnå succes med strategien i scenarie 1. Det anbefales derfor, at B&O må acceptere et lidt mindre økonomisk udbytte af deres strategi på Facebook, mod til gengæld at opnå succes på Facebook. Derudover vil B&O på sigt kunne implementere strategien i scenarie 2, når B&O har fået opbygget erfaringer med den brugerstyrede dialog, og samtidig fået oparbejdet en tilstrækkelig viden omkring brugernes brand opfattelser.

7.5 Mulighed for dokumentation

Netop aspektet omkring opbygning af erfaringer og indsamling af strategisk viden omkring bruger-nes brandopfattelser medfører et stort behov for, at B&O bliver i stand til dels at monitorere dialogen på Facebook, men også at virksomhedens får mulighed for at dokumentere deres indsats på Facebook i forhold CBBE modellen.

Facebook udbyder et værktøj, der netop er i stand til at monitorere dialogen og aktiviteten på virksomhedsprofilen. Dette benævnes Page insights³¹. Page insights indsamler og registrerer al data og aktivitet på virksomhedens Facebook side, og giver således indsigt i Facebook sidens overordnede performance. Ved hjælp af Page insights kan virksomheden følge med i udviklingen og tilstrømningen af fans, men endnu vigtigere giver Page Insights mulighed for at overvåge *kvaliteten* af dialogen på Facebook. Virksomheden kan få indblik i, hvor aktive deres fans er, dvs. hvor meget indhold de producerer, hvilke billeder og budskaber som brugerne ”liker” mest, samt hvilket indlæg der genererer flest kommentarer fra brugerne. På denne måde får virksomheden mulighed for at få et statistisk overblik over, hvilke elementer af deres strategi der virker, og hvilke der slår fejl. Ved at sammenholde denne information med brugernes positive eller negative kommentarer, får virksomheden indblik i brugernes brand opfattelser. Det er således væsentligt, at B&O anvender de kvalitative måleenheder til at vurdere deres succes på Facebook. Dette skyldes, at B&O’s succes på Facebook afhænger af kvaliteten af de relationer virksomheden opbygger med brugerne. Ved at fokusere på de kvalitative måleenheder i Page Insights får B&O således et redskab til at vurdere kvaliteten af dialogen som opbygges på Facebook.

På baggrund af Page insights bliver det endvidere muligt at opstille KPI’er³² for den strategiske indsats på Facebook. Et eksempel på en KPI kunne være, at hvert indlæg fra B&O skal generere mindst 10 indlæg fra brugere, hvor de deler brugergeneret indhold med virksomheden. Ved at opstille KPI’er for B&O’s Facebook indsats er det således muligt at opstille en målsætning for indsatsen på Facebook, og B&O kan følge udviklingen over tid og dermed sikre, at udviklingen er i tråd med strategien. På denne vis opbygger B&O erfaringer med brugerstyret dialog, og opsamler samtidig viden om brugernes brandopfattelser.

³¹ Facebook præsentation 2012 s. 31

³² KPI: Key Performance Indicator er en metode til at opstille målbare nøgletal.

Med Page Insights får B&O muligheder for at overvåge kvaliteten af dialogen på Facebook. Ved at sammenholde budskaberne i det brugergenerede indhold med effektmålinger fra Page insights får B&O dermed en mulighed for at evaluere deres indsats på Facebook i forhold til CBBE modellen. Virksomheden kan på denne vis sikre, at dialogen er tilstrækkelig nuanceret, og dækker alle brandets facetter. Via Page insights vil B&O endvidere kunne måle på sammensætningen og udviklingen i antallet af aktive og passive brugere. På denne baggrund bliver det muligt for B&O at vurdere deres succes på Facebook.

7.6 Vurdering af branding effekterne indenfor de øvrige medier

I det følgende afsnit vil branding effekterne af de strategiske ændringer indenfor offline og online medier tilsvarende blive vurderet i henhold til ovenstående værdimæssige betragtninger omkring CBBE modellen. Dette gøres med henblik på at skabe et samlet overblik over branding effekten, som en gennemførelse af det grønne scenarie 1 fra Figur 5 vil medføre for B&O.

7.6.1 Offline medier

Den optimerede strategi indenfor offline medier har til hensigt at sikre en mere ligeværdig iscenesættelse af brandet i forhold til brand performance og brand imagery. Således vil strategien sikre en mere vedkommende kommunikation, der er bedre i harmoni med forbrugernes nuværende identitetsprojekter, der præges af den økonomiske krise. I forhold til den brand styrkende effekt af strategien, vil en mere vedkommende kommunikation medføre, at flere forbrugere får interesse for brandet. Strategien vil således tilskynde til, at flere forbrugere øger deres kendskab til brandet og dermed øges antallet af forbrugere i forhold til brand meaning trinnet i CBBE modellen. Dette repræsenterer en værdi for virksomheden i forhold til, at flere forbrugere gives tilskyndelse til at besøge en forhandler. Derudover får B&O mulighed for på sigt at interagere med disse forbrugere, efterhånden som disse i højere grad vil begynde at orientere sig omkring brandet indenfor de øvrige medier. B&O kan anvende de traditionelle metoder, såsom spørgeskemaundersøgelser og lignende, til at dokumentere branding effekten og den strategiske udviklingen indenfor offline medier.

7.6.2 Online medier

Den optimerede strategi indenfor online medier har til hensigt at styrke B&O brandet ved at frembringe brand response hos forbrugerne på baggrund af et kommercielt og afsenderdomineret indhold. Strategien fokuseres på at anvende de digitale muligheder indenfor online medierne maksimalt til en mere oplevelsesrig iscenesættelse af brandet. Forbrugerne får på denne vis mulighed for at opleve og iscenesætte produkterne digitalt. Den værdimæssige betragtning omkring den optime-

rede strategi indenfor online medier ligger således i at styrke brandet via en nuanceret iscenesættelse at brandet, som dermed vil kunne tilgodese forbrugerens øgede ressourceforbrug og involveringsgrad indenfor online medierne. Strategien skaber dermed øget værdi for virksomheden ved at aktivere og udvide den brand opfattelse, som forbrugerne har etableret via kommunikationen indenfor offline medierne. B&O kan faktisk anvende Page insights til at dokumentere de brandingmæssige effekter på kampagne/produkt hjemmesiderne, idet Facebook også udbyder Page insights til at monitorere aktiviteten på almindelige hjemmesider³³.

Kapitel 8 – Konklusion

For at besvare afhandlingens problemstilling samt de tilhørende underspørgsmål er det blevet undersøgt, hvilke praktiske såvel som teoretiske muligheder B&O har for at styrke deres brand i Danmark via en optimeret mediestrategi og et særligt fokus på Facebook.

Ifølge moderne branding teori afhænger succesfuld branding af kvaliteten af de relationelle forhold, som forbrugerne knytter til både brandet og indbyrdes til hinanden på baggrund af brandet. Netop aspektet omkring at brandet udvikles og styrkes i en social kontekst er et afgørende argument for, at Facebook mediet kan anvendes til at styrke et brand. Facebook er et socialt medie, som er baseret på dialog og indbyrdes interaktion mellem brugerne af mediet. I teorien er det derfor muligt at styrke et brand via Facebook, ved at anvende mediet til at frembringe dialog omkring brandet. For at kunne skabe de nødvendige forudsætninger for denne dialog, er det i henhold til CBBE modellen nødvendigt, at brandet opbygges i henhold til modellens fire trin: brand salience, brand meaning, brand response og brand relationship. Brandets placering i CBBE modellen afhænger af virksomhedens mediestrategi inden for alle mediegrupper. Således er sammensætningen af budskaber og prioritering af mediekanaler afgørende for brandets placering i CBBE modellen.

Via ovenstående teoretiske ramme for hvordan det generelt er muligt at styrke et brand via CBBE modellen, blev det muligt at konkludere på B&O's nuværende mediestrategi og branding indsats i Danmark. Det kunne konstateres, at B&O anvender en mediestrategi, der baseres på en kommunikation indenfor tre mediegrupper, Offline, Online og Facebook. Indenfor offline medierne er strategien baseret på en kommunikation, der kan henføres til brand meaning trinnet i CBBE modellen. Der er her et overvejende fokus på brand performance dimensionen og dermed fremhæves brandets

³³ Facebook præsentation 2012 s. 31

rationelle egenskaber. Mediestrategien indenfor online medier er tilsvarende baseret på brand performance, dog med enkelte mere emotionelle elementer. Mediestrategien på Facebook har til hensigt at tilskynde til dialog, men på grund af det globale fokus samt manglende mulighed for at brugerne kan uploade deres eget indhold, anvendes dette medie ligesom offline og online medierne til budskaber, der kan henføres til brand meaning trinnet i CBBE modellen. B&O formår således ikke med den nuværende mediestrategi at tilskynde til den nødvendige dialog omkring B&O brandet, som er den teoretiske forudsætning for at styrke et brand i dag. Hverken på Facebook eller indenfor de øvrige mediekanaler. Ingen af elementerne i B&O's mediestrategi når således længere op i CBBE modellen end brand meaning niveauet. Dermed forudsætter en styrkelse af B&O brandet på det danske marked, at B&O optimerer deres mediestrategi inden for alle mediegrupper, og fokuserer på at frembringe brand response, for på denne vis at opnå en højere position i CBBE modellen.

B&O's muligheder for at optimere deres mediestrategi baseres primært på en anvendelse af Facebook mediet i en dansk kontekst. Hertil er der opstillet to scenarier med tilhørende strategier for, hvorledes Facebook kan anvendes til at styrke B&O's brand. Strategien i scenarie 1 fokuserer på at anvende Facebook til frembringelse af brand response i CBBE modellen. Dette gøres ved at etablere en tillidsfuld dialog og relation mellem B&O og de enkelte Facebook brugere. Denne dyadiske relation styrker brandet, idet brugerne tildeles medbestemmelse mod at relationen kan anvendes til at udveksle og udvikle en fælles brand opfattelse mellem virksomhed og de enkelte Facebook brugere. Dette vil på sigt styrke brugernes relationer til brandet og give virksomheden indsigt i vigtig strategisk viden om deres forbrugere. I strategien i scenarie 2 fokuseres derimod på at anvende Facebook til brand relationships ved, at B&O etablerer et brand community hvori dialogen omkring brandet er komplet brugerkontrolleret. I scenarie 2 tildeles brugerne således det fulde ansvar for udviklingen af brandet af virksomheden. Brandet styrkes via brugernes indbyrdes sociale interaktioner i brand communityet, der bevirker, at brugerne udvikler et nært socialt fællesskab på baggrund af deres individuelle brand opfattelse. Det blev vurderet mest hensigtsmæssigt, at B&O vælger at gennemføre strategien i scenarie 1. Denne vurdering beror på, at strategien i scenarie 1 er en naturlig udvikling og overgang fra den nuværende brand meaning strategi til en brand response strategi. Således blev det vurderet, at B&O's har de bedste forudsætninger for at håndtere og frembringe en succesfuld dialog omkring brandet på Facebook og dermed er scenarie 1 mere realistisk at gennemføre. Modsat blev Scenarie 2 forkastet, idet det blev vurderet, at springet fra den nuværende afsenderkontrollerede kommunikation til accepten og håndteringen af en komplet brugerkontrolleret dialog i et brand community er for stort og dermed bliver strategien for risikabel. Endvidere kunne det

konkluderes, at B&O ikke på nuværende tidspunkt besidder en tilstrækkelig strategisk viden om deres forbrugere, som ellers ville kunne anvendes til at etablere rammerne for et brand community på Facebook.

Indenfor de øvrige medier i B&O's mediestrategi kunne det konkluderes, at virksomheden har mulighed for at optimere deres strategiske indsats på offline medier ved at fokusere på en balanceret iscenesættelse af brandet i forhold til brand meaning trinnet i CBBE modellen. De skal således fokusere mere på brand imagery elementet for at skabe denne balance. Indenfor online medierne har B&O mulighed for at optimere deres mediestrategi ved at lade forbrugerne komme til orde på kampagne/produkt hjemmesiderne, og samtidig fokusere på en nuanceret iscenesættelse af brandet i forhold til brand judgements og brand feelings.

Der eksisterer gode muligheder for at dokumentere og måle branding effekten af dialogen på Facebook. Via Page Insights får B&O et redskab, der kan registrere al aktivitet på Facebook profilen. Ved at sammenholde og måle på udvalgte KPI'er og andre kvalitative parametre kan B&O monitorere dialogen omkring brandet på Facebook, og får dermed mulighed for at måle på kvaliteten af de relationer, som opbygges på profilen. Ved at sammenstille denne information med brugernes tilkendegivelser omkring deres brand opfattelse, vil det blive muligt for B&O at følge effekten af deres branding strategi på Facebook, og dermed udviklingen i deres placering i CBBE modellen. På tilsvarende vis kan Page insights anvendes til at dokumentere branding effekten indenfor online medierne. Dokumentation af branding effekten indenfor offline medierne beror i stedet på mere traditionelle forbruger analyser og reklameeffektmålinger

På baggrund af ovenstående kan afhandlingens hovedspørgsmål besvares med følgende; Det er muligt for en mellemstor dansk virksomhed som Bang & Olufsen at styrke deres brand i Danmark. Dette beror på afhandlingens konklusioner om, at det er praktisk muligt at optimere virksomhedens nuværende mediestrategi i forhold til CBBE modellen. En optimering af strategien vil bevirke, at de forskellige mediekkanaler udnyttes mere optimalt i forhold til deres styrker og svagheder. Dette vil både styrke kommunikationen omkring B&O brandet og samtidig udvikle og styrke forbrugernes brand opfattelser. Især på Facebook kan B&O brandet styrkes. Ved en optimeret strategi med fokus på brand response vil relationen mellem brugerne og brandet kunne styrkes, og således forbedres brandets internaliseringsegenskaber. På denne vis, vil brugeren etablere et følelsesladet relationelt forhold til brandet, som vil tilskynde til dialog. B&O's brand vil på denne baggrund kunne opnå en

højere placering i CBBE modellen og dermed vil B&O brandet både i teoretisk og økonomisk forstand kunne siges at være blevet styrket.

Kapitel 9 – Perspektivering

Dette kapitel vil indeholde refleksioner og forslag til videre forskning på området, som denne afhandlings konklusioner har givet anledning til.

I arbejdet med den teoretiske redegørelse for branding teoriens udvikling samt implementeringen af teorien i praksis, kunne det konstateres, at branding teorien ikke har noget entydigt svar på, hvorledes den interessant fokuserede branding kan overføres til praksis. Således argumenteres der teoretisk blot for en konceptuel forståelse af branding, som virksomhederne ikke har mulighed for at overføre til et konkret brand. Et forslag til videre forskning på området, kunne således være at undersøge mulighederne for at udvide Kellers CBBE model, til også at omfatte virksomhedens øvrige interessentgrupper. Således vil modellen kunne operationalisere den interessant fokuserede branding teori. Den interessant fokuserede branding tilsiger netop, at samtlige interessentgrupper er endogene i brand value processen, hvorfor et entydigt forbrugerperspektiv, som det den nuværende CBBE model repræsenterer, i teoretisk forstand virker forsimplet.

Kapitel 10 – Litteraturliste

Bøger:

Andersen, Ib (2005): Den skinbarlige virkelighed – Vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne, 3. udgave (Forlaget Samfundslitteratur)

Bang, Jens (2000): Bang & Olufsen – Fra vision til legende (Vidsyn)

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1967): Den samfundsskabte virkelighed (Lindhardt & Ringhof)

Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (2004): Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer, 2. udgave (Roskilde Universitetsforlag)

Funder, Bent (2003): Dansk kulturhistorie 1945-2003, (Systime)

Hansen, Per H. (2006): Da de danske møbler blev moderne, (Syddansk Universitetsforlag / Aschehoug)

Hatch, Mary J. & Schultz, Majken (2009): Brug dit brand, 1 udgave, 1. oplag (Gyldendal Business)

Heding, Tilde, Knudtzen, Charlotte F., & Bjerre, Mogens (2009): Brand management – Research, Theory and Practice, 1. Edition (Routledge)

Holt, Douglas B. (2004): How brands become icons – The principles of cultural branding (Harvard Business School Press)

Kapferer, Jean-Noël (2004): The New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 3. Edition, (Kogan Page)

Keller, Kevin Lane (2008): Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 3. Edition (Pearson Education)

Kvale, Steiner (1997): Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview, 1. udgave, 12 oplag (Hans Reitzels Forlag)

Nygaard, Claus (2005): Samfundsvidenskabelige analysemetoder (Forlaget Samfundslitteratur)

Sandstrøm, Lars (2006): Corporate Branding, 2. udgave (Forlaget Samfundslitteratur)

Wenneberg, Søren B.(2002): Socialkonstruktivismen – Positioner, Problemer og Perspektiver, 2. oplag (Forlaget Samfundslitteratur)

Videnskabelige Artikler:

Aaker, Jennifer (1997): Dimensions of Brand Personality (Journal of Marketing Research vol. XXXIV p. 347-356)

Fournier, Susan (1998): Relationship Theory in Consumer Research (Journal of Consumer Research vol. 24 p. 343-361)

Gregory, Anne (2007) Involving stakeholders in developing corporate brands: The communication Dimension (Journal of marketing management, Vol. 23, No. 1-2, pp 59 – 73)

Hanby, Terry (1999): Brands - dead or alive? Qualitative Research for the 21st Century - the changing conceptions of brands (Journal of the Market Research Society vol. 41, i1, p7 (1))

Jones, Richard (2005): Finding Sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity (Brand Management Vol. 13, No. 1, pp. 10 – 32)

Keller, Kevin Lane (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity (Journal of Marketing, vol. 57 p.1-22)

Kozinets, Robert V. (2002): The field behind the screen: Using Netnography for marketing research in online communities (Journal of Marketing Research. Vol. XXXIX, pp. 61-72)

Merz, Michael A., He, Yi & Vargo, Stephen L. (2009): The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective (Academy of Marketing Science)

Muniz, Albert M. & O'Guinn, Thomas C. (2001): Brand Community (Journal of consumer research, Vol. 27)

Prahalad, C. K., & Ramaswamy V. (2000) Co-opting Customer Competence (Harvard Business Review, 78(1), 79-87)

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing (Journal of Marketing, vol. 68 Issue 1, pp. 1-17)

Yin, Robert (2003): Case Study Research – Design and Methods, 3. Edition, (Sage Publications)

Rapporter:

Bang & Olufsen A/S Årsrapport 2011/2012

Link: <http://www.bang-olufsen.com/en/investors/annual-reports>

Undersøgelser:

DWARF (2010): Forretningen Facebook – kommercielt eller socialt medie

Præsentationer:

Voetmann, Martin (2012): Facebook præsentation (Vedlagt på medfølgende CD-Rom)

Avisartikler:

Bjerrum, Vibeke D. (2010) B&O halter bag luksusbranchen

Link: <http://www.business.dk/detailhandel/bo-halter-bag-luksusbranchen>

Hansen, Per H.(2008): Krisen kradser: B&O lukker og slukker om 10 år

Link: <http://www.bt.dk/nyheder/krisen-kradser-bo-lukker-og-slukker-om-ti-aar>

Langebæk, Morten (2009) B&O – et designikon med designproblemer

Link:<http://www.bureaubiz.dk/composite-1143.htm>

Løck, Sten (2010) Analyse: 2 store problemer for B&O

Link: <http://www.business.dk/ledelse/2-store-udfordringer-for-bo>

Mandrup, Mette (2011): B&O's nye topchef: Vi er for selvfede

link <http://ing.dk/artikel/122438-bos-nye-topchef-vi-er-for-selvfed>

Morsing, Mette (2011) Virksomheder tøver med at udnytte sociale medier til dialog

Link: <http://www.storyhunter.dk/2011/03/responsible-business-in-the-blogsphere-mette-morsing-itziar-castello/>

Sandstrøm, Lars (2009): Kritiske forbrugere udfordrer Corporate branding

Link: <http://www.kommunikationsforum.dk/lars-sandstroem/blog/kritiske-forbrugere-udfordrer-corporate-branding>

Blogs:

Buhl, Claus (2008, 22. oktober)

Et stærkt brand image, giver ikke nødvendigvis et stærkt brand

Link: <http://www.buhl.dk/blog/?p=455>

Kapitel 12 – Bilag

Bilag 1 – Konstruktivismens fire positioner

	A) Fysisk virkelighed	B) Samfundsmæssig og menneskelig virkelighed
1) Erkendelsesteoretisk konstruktivisme	Vores videnskabelige viden om den fysiske virkelighed er en konstruktion	Vores videnskabelige og dagligdags viden om den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed er en konstruktion
2) Ontologisk konstruktivisme	Den fysiske virkelighed er en konstruktion af vores videnskabelige viden om den	Den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed er en konstruktion 1. af vores videnskabelige viden om den; eller 2. af vores dagligdags viden om den; eller 3. af sådanne abstrakte størrelser som ”epistemer” mm.

Oversigt over socialkonstruktivismens 4 positioner, ifølge Søren B. Wenneberg (2002)

Bilag 2 – B&O's mediepengeforbrug 2011 samt kendskabsgrad

Mediepengeforbrug:

Medie	Beløb	Kategori 1	Kategori 2
Politiken	1.279.328	print	Politiken
Politiken (søndag)	172.800	print	Politiken
Morgenavisen Jyllands-Posten	931.040	print	Jyllands posten
Morgenavisen Jyllands-Posten (søndag)	229.600	print	Jyllands posten
Børsen	999.737	print	Børsen
Berlingske Tidende	820.605	print	Berlingske
Berlingske Tidende (søndag)	132.982	print	Berlingske
Jydske Vestkysten	489.825	print	Jydske Vestkysten
24timer København	97.600	print	Formiddagsaviser osv.
B.T.	221.651	print	Formiddagsaviser osv.
Dagbladet Holstebro Struer	18.120	print	Formiddagsaviser osv.
Ekstra Bladet	295.125	print	Formiddagsaviser osv.
Fyens Stiftstidende	278.220	print	Formiddagsaviser osv.
Information	71.175	print	Formiddagsaviser osv.
Lemvig Folkeblad	4.275	print	Formiddagsaviser osv.
MetroXpress København	200.600	print	Formiddagsaviser osv.
Nordjyske Stiftstidende	285.000	print	Formiddagsaviser osv.
Weekendavisen	127.491	print	Formiddagsaviser osv.
Århus Stiftstidende	195.225	print	Formiddagsaviser osv.
TV 2	7.448.620	tv	TV 2
Tv 2 Lorry	31.288	tv	TV 2
TV3	806.943	tv	Viasat
TV3 Puls	272.815	tv	Viasat
TV3+	923.898	tv	Viasat
6'eren	78.576	tv	SBS
Kanal 4	126.899	tv	SBS
Kanal 5	246.158	tv	SBS
DISCOVERY CHANNEL	172.291	tv	Andet
MTV	69.941	tv	Andet
VoiceTV	0	tv	Andet
CLEAR CHANNEL OUTDOOR	1.732.143	Outdoor	
DANSK GOLF	106.500	Magasiner	
WHERE2GO	99.800	Magasiner	

Kilde: Gallup

Kategori 1	Beløb	Andel
Print	6.850.398	31,4%
Tv	10.177.429	46,7%
Outdoor	1.732.143	7,9%
Magasiner	206.300	0,9%
Digital	2.133.705	9,8%
Facebook	711.235	3,3%

Kilde: Gallup

Kategori 2 - print	Beløb	Andel
Politiken	1.452.128	21,2%
Jyllands posten	1.160.640	16,9%
Børsen	999.737	14,6%
Berlingske	953.586	13,9%

Jydske Vestkysten	489.825	7,2%
Formiddagsaviser, mindre dagblade, lokalaviser	1.794.482	26,2%

Kilde: Gallup

Kategori 2 - tv	Beløb	Andel
TV 2	7.479.908	73,5%
Viasat	2.003.656	19,7%
SBS	451.633	4,4%
Andet	242.232	2,4%

Kilde: Gallup

Kendskabsgrad:

Kategori	Antal respondenter	Andel
Kender mærket godt	2.560	53,6%
Kender lidt til mærket	1.236	25,9%
Kender kun af navn	612	12,8%
Kender slet ikke mærket	364	7,6%
Total	4.772	100%

Kilde: Gallup

Kategori	Antal respondenter	Andel
Brand recognition	4.408	92,4%
Brand recall	3.796	79,5%
Godt kendskab	2.560	53,6%

Kilde: Gallup

Bilag 3 – Linksamling til BeoWorld analyse

Performance

Tråd: *DAC - is this the latest "snake oil" hi-fi product?*

Link: <http://forum.beoworld.org/forums/t/1986.aspx>

Tråd: *B&O Play V1 reviewed*

Link: <http://forum.beoworld.org/forums/p/1397/11894.aspx#11894>

Selvrealisering/god smag

Tråd: *Flash your B&O*

Link: <http://archivedforum.beoworld.org/forums/t/32101.aspx>

Tråd: *So why do you buy B&O*

Link: <http://archivedforum.beoworld.org/forums/p/37012/306679.aspx#306679>

Tråd: *B&O fan from Slovenia*

Link: <http://archivedforum.beoworld.org/forums/p/27021/210222.aspx#210222>

Tråd: *Beosound 8 and design*

Link: <http://archivedforum.beoworld.org/forums/p/37016/307080.aspx#307080>

Tråd: *BV10-40, some pictures and thoughts after 2,5 weeks with it*

Link: <http://archivedforum.beoworld.org/forums/p/30978/248421.aspx#248421>

Tråd: *Show us your car*

Link: <http://forum.beoworld.org/forums/t/1390.aspx>

Nostalagi og fascination:

Tråd: *When did you become a Bang & Olufsen fan?*

Link: <http://archivedforum.beoworld.org/forums/p/35962/298462.aspx#298462>

Tråd: *The B&O product/object that made you fall for them?*

Link: <http://archivedforum.beoworld.org/forums/t/15032.aspx>

Bilag 4 – Spørgeguide til Peter Sevel

- Hvilke mediekkanaler anvender B&O i dag? (Offline, online, sociale medier andre?)
- Hvilke styrker / Svagheder er der ved de enkelte mediekkanaler?
- Hvordan er B&O's ressourcefordeling (% el dkr.) på de forskellige mediekkanaler?
- Hvilke overvejelser har man gjort i forhold til den ressourcemæssige fordeling i de forskellige mediekkanaler Effekt vs. pris osv.
- Hvordan har udviklingen i ressourceforbruget og engagementet indenfor de forskellige mediekkanaler udviklet sig? Har ressourceforbruget ændret fokus i den seneste tid? og hvorfor?
- Hvordan måler, og overvåger man effekten indenfor de forskellige mediekkanaler?
- Hvordan kan B&O's engagement beskrives i de enkelte mediekkanaler, hvor satses der(altså uafhængigt af ressourceforbruget)?
- Hvilke strategiske forventninger har man til de enkelte mediekkanalers bidrag, (hvilke mediekkanaler anvendes til at opnå specifikke mål/effekter?)
- Tænker man "en samlet indsats" eller fokusere man på satsningerne indenfor de enkelte medier?
- Hvordan tilpasses budskabet i forhold til den enkelte mediekkanalers styrker/svagheder?