

# INDHOLDSFORTEGNELSE

KAPITEL 1: INDLEDNING & PROBLEMFORMULERING .....	3
1.1. Indledning .....	3
1.2. Problemformulering .....	5
1.3. Hvorfor endnu en undersøgelse indenfor brand management?.....	5
1.4. Afgrænsning .....	6
1.5. Specialets opbygning.....	6
KAPITEL 2: VIDENSKABSTEORI .....	7
KAPITEL 3: TEORIER OM BRAND MANAGEMENT .....	10
3.1. Klassisk brand management.....	11
3.1.1. The Economic Approach.....	11
3.1.2. The Identity Approach .....	12
3.1.2.1. Klassisk brand management i forhold til brandimage .....	14
3.1.2.2. Corporate Branding .....	15
3.1.3. Delkonklusion.....	16
3.2. Nyere brand management .....	17
3.2.1. The Consumer-based Approach .....	17
3.2.2. The Personality Approach .....	19
3.2.3. The Relational Approach.....	21
3.2.3.1. Emotionel branding.....	23
3.2.4. Delkonklusion.....	23
3.3. Kontekstafhængig brand management.....	24
3.3.1. The Community Approach.....	24
3.3.2. The Cultural Approach .....	26
3.3.2.1. Revurdering af identitetsbegrebet.....	27
3.3.2.2. Kulturel branding .....	28
3.3.3. Delkonklusion.....	29
3.4. Samlet delkonklusion på den teoretiske del.....	30
KAPITEL 4: INTERVIEWHYPOTESER.....	31
4.1. Interviewhypotese 1: Klassisk brand management.....	31
4.2. Interviewhypotese 2: Nyere brand management .....	32
4.3. Interviewhypotese 3: Kontekstafhængig brand management .....	32

KAPITEL 5: METODEN INDENFOR DEN EMPIRISKE ANALYSE.....	34
5.1. Specialets empiriske del .....	34
5.1.1. Det empiriske datagrundlag .....	34
5.1.2. Den kvalitative analyseform .....	35
5.1.2.1. Kvalitative interviews .....	35
5.1.2.2. Interviewguiden .....	36
5.1.2.3. Udvælgelse af interviewpersoner .....	37
5.1.2.4. Interviewsituationen.....	38
5.2. Analysestrategi .....	39
5.2.1. Kodning af interviews .....	39
5.3. Undersøgelsens kvalitet – om validitet, reliabilitet og generaliserbarhed.....	40
KAPITEL 6: DEN EMPIRISKE ANALYSE .....	42
6.1. Styring af Skoda-brandet.....	42
6.1.1. Skodas brandidentitet .....	43
6.1.2. Opsamling – interviewhypotese 1 .....	47
6.2. Forbrugernes involvering i Skoda-brandet.....	48
6.2.1. Associationer til Skoda-brandet.....	48
6.2.2. Interviewpersonernes relation til Skoda samt deres identificering med brandet.....	50
6.2.3. Skodas image blandt interviewpersonerne i denne undersøgelse .....	51
6.2.4. Effekten af Country of Origin.....	52
6.2.5. Skodas image ifølge to eksterne imageundersøgelser .....	54
6.2.6. Opsamling – interviewhypotese 2 .....	56
6.3. Skodas fortid og den kulturelle og sociale kontekst i Danmark.....	58
6.3.1. Octavia- og Fabiaklubben – et eksempel på et brand community.....	58
6.3.2. Har Skoda opnået ikon-status?.....	60
6.3.3. Opsamling – interviewhypotese 3 .....	63
KAPITEL 7: TEORETISK DISKUSSION .....	64
7.1. The Emotional Approach .....	64
7.2. Opsamling.....	66
KAPITEL 8: KONKLUSION .....	67
LITTERATURLISTE .....	70
LISTE OVER FIGURER OG BILAG	

# KAPITEL 1: INDLEDNING & PROBLEMFORMULERING

## 1.1. Indledning

Branding er et ældre begreb, der tidligere blev benyttet til tilkendegivelse af ejerskab ved at farmere brændemærkede deres kvæg for at kende forskel på dem fra de andre farmers kvæg. Begrebet har siden hen udviklet sig til i dag at være en ledelsesmæssig prioritet i de fleste virksomheder. På baggrund af denne udvikling har interessen for brands og deres betydning med tiden indtaget en mere og mere central plads – dels i virksomhederne men også blandt forbrugerne samt inden for den akademiske verden.

Både indenfor den akademiske og den praktiske verden er der blevet skrevet utallige bøger og artikler, der beskæftiger sig med branding. Dette har resulteret i en omfattende fremstilling af brand management begrebet, som inkluderer adskillige definitioner, teorier og modeller, der bygger på viden fra flere forskellige discipliner (f.eks. Aaker 1996, Kapferer 1997, Hatch & Schultz 2003, Wipperfurth 2005, Buhl 2005, Fournier 1998 og Holt 2004).

Udviklingen af brand management begrebet kan overordnet forklares ud fra tre forskellige perspektiver, der hver især har forskellige fokusområder. Første perspektiv indeholder et klassisk virksomhedsperspektiv, der har rødder i en afsenderorienteret og defineret brand-identitetstradition, hvor der fokuseres på et brands identitet som noget uforanderligt. Dette perspektiv lægger op til en forståelse af brands, hvis betydning<sup>1</sup> indkodes af afsenderen og afkodes af modtageren.

Det andet perspektiv indeholder et mere forbrugerorienteret perspektiv, der inddrager forbrugeren i brandets betydningsdannelse. Dette fokus er blandt andet kommet i takt med, at der er sket en ændring i forbrugeradfærden. Hvor forbrugerne før i tiden købte produkter for at tilfredsstille et funktionelt behov, køber forbrugerne i dag produkterne ud fra et mere emotionelt behov (Frandsen et al. 1997: 18). Denne forbruger kommunikerer desuden symbolsk via brandets image, tillægger brandet menneskelignende egenskaber og oplever menneskelignende relationer med udvalgte brands. Endvidere bruger forbrugerne aktivt brands til udfoldelsen af egen identitet og for at definere sig selv overfor omverdenen. Forbrugerne er med andre ord begyndt at fokusere mere på brandet samt den oplevelse og følelse, som hun får i kraft af brandet. Dermed lægger dette perspektiv op til en forståelse af brands, hvor brandets betydning tager afsæt hos modtagerne.

---

<sup>1</sup> I specialet anvender jeg brandets "betydning" synonymt med brandets "mening".

Det tredje perspektiv dækker over et kulturelt perspektiv, der inddrager den sociale og kulturelle kontekst, som omgiver brandet. På den måde lægger dette perspektiv op til en forståelse af brands, hvor det er i interaktionen mellem flere forskellige beundrere af et brand i et socialt fællesskab samt i kulturen, at brandets betydning opstår.

Samlet set vidner disse tre perspektiver om, at diskursen omkring brand management begrebet særligt centrerer sig omkring hvilke aktører, der er involveret i brandets betydningsdannelse og påvirkning af denne. Hvorvidt alle disse tre perspektiver kan være med til at give en forståelse for et brands aktuelle situation, vil dette speciale med udgangspunkt i en case om Skoda svare på.

Skoda-brandet har i dets eksistens oplevet en hel del op- og nedture, hvilket gør det interessant netop at inddrage dette brand som case. Særligt i 1980'erne blev brandet omtalt som et dårligt kvalitetsbilbrand blandt store dele af den danske befolkning, og selvom Skoda forsøgte med lancering af nye bilmodeller, som indeholdt forbedret teknologi og et smart og tidssvarende design, formåede Skoda ikke at få vendt danskernes holdning til brandet. Derfor kom reklamebureauet Sunrise i 1999 ind i billedet og fik til opgave først og fremmest at få vendt danskernes negative holdning til brandet til en mere positiv. Midlet til opnåelse af dette blev udformet i en ny kommunikationsstrategi med pay offet "Du kan lige så godt vende dig til det". Effekten af den nye kommunikationsstrategi 5 år efter var positiv: et øget mærkekendskab på 29 %, en voksende købsovervejelse fra 8,6 % i 1999 til 18,5 % i 2004, en vækst i den samlede markedsandel på personbilmarkedet på 27 % samt 37 % flere solgte biler i 2004 sammenlignet med i 1999 (Sunrise 2005: 5-13).

Selvom disse mange faktorer i 2004 viste, at Sunrise havde formået at få vendt Skodas situation, så var det med en vis undren, at jeg for omkring et år siden valgte at foretage en række kvalitative interviews med nogle udvalgte danske forbrugere. Målet med disse interviews var blandt andet at finde frem til, om billedet af Skoda rent faktisk var så positivt, som tallene viste, for når jeg snakkede om Skoda blandt venner og kollegaer, så var svaret klart blandt disse mennesker: Skoda er stadigvæk mærket af dets fortid som udskældt østbrand på trods af, at bilen i perioden fra 1997 og frem til dag har vundet adskillige "Årets bil" priser ([www.fdm.dk](http://www.fdm.dk)). På den baggrund vil jeg formulere specialets problemformulering, som består af ét hovedformål og ét delmål.

## 1.2. Problemformulering

*Hvordan kan det lade sig gøre, at Skoda både kan vinde adskillige "Årets bil" priser samtidig med, at brandet også fremstår som udskældt østbrand? – og hvilke teorier inden for brand management kan bidrage til en bedre forståelse af dette?*

## 1.3. Hvorfor endnu en undersøgelse indenfor brand management?

Der er flere grunde til, at netop en undersøgelse af Skoda med udgangspunkt i teorier om brand management er interessant at undersøge. Dette afsnit vil argumentere for nogle af disse grunde, således at læseren får et indblik i, hvorfor min interesse er faldet på netop dette område.

På nuværende tidspunkt er en akademisk lærebog med titlen *Brand Management: Research, theory and practice*, som omhandler brand management begrebets udvikling på trapperne i landets boghandlere samt i resten af Europa, USA, Asien og Australien ([www.heding-knudtzen.com](http://www.heding-knudtzen.com)). Bogen er skrevet i samarbejde med lektor Mogens Bjerre fra CBS samt de to forfattere Tilde Heding og Charlotte Knudtzen. Bogen er udspringet af Heding & Knudtzens cand. merc. speciale: *Det meningsbærende brand*, for hvilket de har fået tildelt markedsføringsprisen "HBH Prisen" i 2006 for bedste speciale. Ifølge bogens forfattere vil lærebogen komme til at udfylde et hul i brand management litteraturen, idet den vil give læseren en systematisk indsigt i de vigtigste tilgange til brand management begrebet, som ikke eksisterer i dag (Heding et al. 2007).

Min viden om bogens kommende udgivelse har jeg erhvervet mig igennem en artikel skrevet af Heding & Knudtzen, der i korte træk gengiver bogens indhold og videregiver en oversigtsmodel over de syv brandtilgange. Artiklen om bogens formål fangede straks min interesse, idet jeg i kraft af min uddannelse, hvor jeg løbende har studeret brand management begrebet, selv har erfaret, at litteraturen omhandlende dette til tider har virket som en uoverskuelig jungle af teorier, der stikker i vidt forskellige retninger om, hvordan et brand skal ledes. Jeg har således selv hæftet mig ved, at der har manglet et akademisk værk, der kunne give en systematisk opdeling af brand management. Da Heding & Knudtzens bog på nuværende tidspunkt endnu ikke er udkommet, og jeg af den grund derfor ikke har kunnet læse bogen, har jeg taget mit udgangspunkt i de artikler, der er blevet skrevet om bogen enten af bogens egne forfattere eller andre fagfolk.

Jeg har fundet Heding & Knudtzens opdeling af brand management begrebet særlig spændende, da jeg er interesseret i at finde ud af, hvorvidt disse syv brandtilgange med hver deres brandforståelse kan give mig en bedre forståelse af brandet Skoda. Eftersom Skoda både har oplevet en del ned- og opture med vægt på opture de seneste par år, er det interessant at undersøge, hvorvidt de

seneste opture har kunnet opveje fortidens nedture. En nærmere undersøgelse af Skoda-brandet og nogle udvalgte forbrugere vil forhåbentligt kunne give mig et svar på dette.

#### **1.4. Afgrænsning**

I henhold til specialets problemformulering finder jeg det væsentligt at inddrage en række forhold, som er med til at afgrænse besvarelsen. I forbindelse hermed gør jeg dog opmærksom på, at jeg ligeledes har valgt at foretage afgrænsninger løbende i specialet, de steder hvor dette har relevans.

Jeg har valgt kun at forholde mig til Skoda-casen i en dansk kontekst, eftersom specialets problemformulering omhandlende Skodas situation kun er tilfældet blandt danskere. Desuden afgrænser jeg mig fra at inddrage andre interessenters holdninger til brandet foruden forbrugernes, Skodas egne og en Skoda-forhandlers holdninger.

Endeligt er det væsentligt at påpege, at en stor del af den anvendte teori indenfor brand management har været på engelsk. I de tilfælde hvor jeg har inddraget citater fra teorien, har jeg dog valgt ikke at oversætte disse til dansk, fordi jeg er af den holdning, at citaterne dermed vil miste deres oprindelige betydning. Derfor er alle citater bibeholdt i deres originalsprog. Jeg har derimod valgt at oversætte de engelske begreber "brand image" og "brand identity" til dansk, eftersom begreberne i den danske brand management litteratur ligeledes er oversat.

#### **1.5. Specialets opbygning**

Jeg vil i det følgende give en kort introduktion til specialets opbygning for derved at give læseren et indblik i, hvorledes jeg vil besvare problemformuleringen. Jeg har valgt at illustrere opbygningen i en figur på næste side.

**Figur 1. Specialets opbygning**

**KAPITEL 2:  
VIDENSKABSTEORI**

Afklaring af specialets videnskabssteoretiske ståsted med fokus på videnskabssteoretiske paradigmer inden for brand management.



**KAPITEL 3:  
TEORI**

Diskussion af syv brandtilgange indenfor brand management begrebet med henblik på at opsummere de centrale argumenter indenfor disse i nogle teoretiske antagelser. Disse vil senere hen blive sammenfattet i nogle interviewhypoteser.



**KAPITEL 4:  
INTERVIEWHYPOTESER**

Formulering af tre interviewhypoteser udledt på baggrund af de teoretiske antagelser. Interviewhypoteserne vil fungere som rettesnor i den empiriske analyse.



**KAPITEL 5:  
METODE**

Redegørelse for og diskussion af undersøgelses metode og analysestrategi.



**KAPITEL 6:  
DEN EMPIRISKE ANALYSE**

Analyse af hvilke interviewhypoteser der kan be- eller afkræftes, for at jeg på den måde kan nærme mig et svar på problemformuleringen.



**KAPITEL 7:  
TEORETISK DISKUSION**

Sætter den empiriske analyse ind i en bredere teoretisk ramme for på den måde at forklare nogle af de problemstillinger, som de syv brandtilgange ikke har kunnet forklare i analysen.



**KAPITEL 8:  
KONKLUSION**

Det endelige svar på problemformuleringen og perspektivering af undersøgelsens resultater.

## KAPITEL 2: VIDENSKABSTEORI

Brand management litteraturen har udviklet sig over en periode på over 20 år. Fra de første brand management orienterede forbrugerstudier i 1980'erne, hvor forbrugerens valg og præferencer blev opfattet som økonomisk rationale, til nyere studier, som erkender, at moderne forbrugeres præferencer ligeledes er socialt og kulturelt betingede.

Esmann Andersen (2007) argumenterer for, at forbrugerforskningen med fordel kan opdeles i to divergerende paradigmer (Esmann Andersen 2007: 45ff). På den ene side et *positivistisk paradigme*, hvis grundantagelse er, at den sociale virkelighed eksisterer objektivt – uafhængigt af, hvordan den opfattes af og imellem individer. Tankegangen er, at brands altid opfattes af modtageren, som afsenderen ønsker. Brand management bliver i denne optik en strategisk proces, hvor virksomheder gennem markedsføringsmæssig ”injektion” kan styre forbrugeres forhold til og anvendelse af brands.

Over for det positivistiske paradigme står et *fortolkende paradigme*. Grundessensen her er, at den sociale virkelighed, som virksomheder og forbrugere agerer i, ikke eksisterer objektivt, men derimod er socialt konstrueret. Det betyder, at forbrugernes opfattelse og anvendelse af brands er afhængig af den sociale kontekst, som branding-processen foregår i. I den forstand trækker det fortolkende paradigme på en socialkonstruktivistisk epistemologi og ontologi (Esmann Andersen 2007: 47).

En vigtig metateoretisk pointe i specialet er således, at forskellige paradigmer inden for brand management har forskellig videnskabsteoretisk forståelse. I min udvikling af specialets argumentation for en teoretisk skelnen mellem *klassisk*, *nyere* og *kontekstafhængig* brand management<sup>2</sup> er det således væsentligt at holde for øje, at de tre brand management tilgange har helt eller delvist forskellige videnskabsteoretiske udgangspunkter. Mens den klassiske brand management for en stor dels vedkommen har rod i en positivistisk videnskabs- og virkelighedsforståelse, placerer den nyere og kontekstafhængige brand managements teorier sig i højere grad inden for et fortolkende videnskabspadigme.

Den omfattende del af specialets teoretiske fundament trækker i den forstand på en socialkonstruktivistisk tilgang til forbrugerforskning og brand management. Fundamentalt set indtager socialkonstruktivismen en kritisk position over for naturlig viden og tager ikke det umiddelbare for givet (Burr 2003: 2f.). Således findes der ikke en naturlig givet tilgang til eller forståelse af verden: *The ways in which we commonly understand the world, the categories and concepts we use, are historically and*

---

<sup>2</sup> I starten af kapitel 3 som følger herefter, forklarer jeg mere indgående, hvorfor jeg har valgt at dele brand management op i de tre overordnede brand management tilgange.



*culturally specific*" (Burr 2003:3-4). Idet tilgangen til og forståelsen af verden ikke er naturligt givet, men derimod historisk og kulturelt betinget, fremhæver mange socialkonstruktivister, at *"knowledge is sustained by social processes"*... *"Therefore social interaction of all kinds and particular language is of great interest to social constructionist"* (Burr 2003:4). Som citatet antyder, spiller sociale interaktioner en afgørende rolle. Socialkonstruktivismen sætter fokus på, at vores erkendelse ikke er uafhængig af de sociale sammenhænge, som man som menneske indgår i. Erkendelse af omverdenen er påvirket af sociale kontekster (Burr 2003: 5). Den videnskabsteoretiske tankegang i socialkonstruktivismen bygger således på en erkendelse af, at der eksisterer forskellige udlægninger af verden – forskellige sociale konstruktioner af viden og virkeligheden.

En vigtig grundantagelse i besvarelsen af specialets problemformulering er således, at sociale aktører selv kan tage del i at konstruere den virkelighed, de handler i. At de selv kan være medproducenter af den mening, de tillægger virksomheders brands. Af samme årsag har jeg i indsamlingen, kodningen og analysen af mit empiriske materiale anvendt en kvalitativ metode. Fokus er på forståelse frem for decideret forklaring. I den forstand trækker specialets empiriske del tillige på en *hermeneutisk* videnskabsforståelse. Konkret blandt andet ved, at jeg har anvendt interviewhypoteser til at gøre min teoretiske forforståelse eksplicit og undersøge min problemstilling. Interviewhypoteserne vender jeg tilbage til i kapitel 4.

## KAPITEL 3: TEORIER OM BRAND MANAGEMENT

I den teoretiske del af specialet har jeg søgt inspiration i Tilde Heding & Charlotte Knudtzens måde at anskue brand management begrebet på. Deres opdeling af begrebet kan ses af bilag 1. Foruden at anvende de syv brandtilgange som Heding & Knudtzens figur er opdelt i, har jeg desuden valgt, som supplement til denne, at opdele figuren ud fra yderligere tre overordnede tilgange: *Den klassiske-, den nyere- og den kontekstafhængige brand management*<sup>3</sup>. Dette har jeg gjort af to grunde. For det første fordi jeg mener, at de syv tilgange med fordel kan sammenfattes i tre overordnede brand management tilgange, som tydeligt viser, at brand management begrebet rummer tre forskellige perspektiver med hver deres fokusområde. For det andet fordi denne yderligere opdeling bidrager til, at jeg lettere kan lave overordnede sammenligninger mellem tilgangene, hvilket er nødvendigt for den empiriske analyse, som ligeledes er opbygget ud fra disse tre brand management tilgange. Strukturen i det teoretiske kapitel af specialet vil således følge samme struktur, som figuren i bilag 1 gør med hensyn til de overordnede brand management tilgange og de brandtilgange, som hører under disse.

De syv brandtilgange i Heding & Knudtzens opdeling er et udtryk for den udvikling, som brand management begrebet har gennemgået de sidste godt 20 år. Tilgangene repræsenterer syv forskellige måder at anskue og analysere et brand på samt at skabe eller forøge værdien af et brand. Således udgør disse brandtilgange tilsammen brandets fulde værdipotentiale. Heding & Knudtzen arbejder ud fra en betragtning om, at en holistisk tilgang til brandingen, hvor alle syv brandtilgange tages med i betragtning i arbejdet med et brand, vil betyde en tydeligere identifikation af et brands aktuelle udfordringer samt i sidste ende sikre en optimal udnyttelse af brandets muligheder og styrker (Heding et al. 2007).

Undervejs i diskussionen af de syv brandtilgange vil jeg forholde mig kritisk til tilgangenes teoretiske fokusområder. Desuden vil jeg afslutte diskussionen af hver brandtilgang med en delkonklusion. I forlængelse af disse delkonklusioner har jeg valgt at sammenfatte de centrale argumenter indenfor hver brandtilgang i en række teoretiske antagelser. Samlet set er det karakteristisk for antagelserne, at de går på tværs af de enkelte teoretikere og forsøger at tematisere træk og forståelser, som teorierne inden for hver af de tre brand management tilgange har tilfælles samt, hvorledes de adskiller sig fra hinanden. Dog gør jeg opmærksom på, at antagelserne ikke favner alt i teorierne. Antagelserne sammenfatter jeg desuden i tre interviewhypoteser i kapitel 4. Hypoteserne fungerer som rettesnor i den empiriske analyse.

---

<sup>3</sup> Den eksisterende litteratur omhandlende brand management begrebet udviser flere forskellige tilgange til opdeling af begrebet. Jeg har imidlertid valgt at anskue begrebet ud fra de tre overordnede tilgange: Klassiske, nyere og kontekstafhængige brand management.

### 3.1. Klassisk brand management

Indenfor den klassiske brand management optræder to brandtilgange, henholdsvis *The Economic Approach* og *The Identity Approach*. Indenfor første brandtilgang bærer brand management begrebet præg af at have rødder i generel marketingteori for siden hen at inddrage teorier med fokus på både brandidentitet og brand equity indenfor *The Identity Approach*.

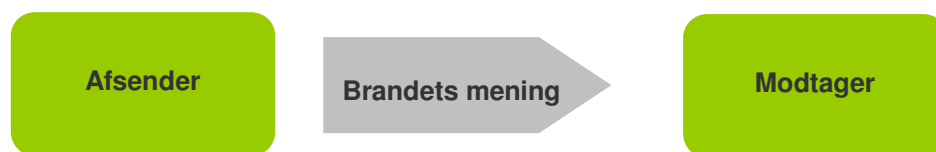
#### 3.1.1. The Economic Approach

Inden for *The Economic Approach* tager brand management udgangspunkt i et traditionelt marketingperspektiv, hvor brandet opfattes som en del af et traditionelt marketing-mix. Dette konceptualiseres som en forlængelse af produktet, hvor hovedformålet er at differentiere produktet fra konkurrenterne. Dette kommer blandt andet til udtryk i nedenstående branddefinition, som stammer fra en gruppe af fremtrædende amerikanske markedsføringsfolk i 1960 (AMA = American Marketing Association):

*"A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of the competitors."* (Hanby 1999: 1).

Branddefinitionen har sit udgangspunkt i et afsenderperspektiv, også kaldet for et "udefra-ind" perspektiv<sup>4</sup>, hvor brandets mening indkodes af brandets afsender - virksomheden. Derefter afkodes det og indoptages af en rationel modtager - forbrugeren. Denne tilgang til brand management er illustreret i figur 2.

**Figur 2. Forholdet mellem afsender og modtager indenfor The Economic Approach**



I et traditionelt marketingperspektiv er der ingen grænse for, hvor meget et brand kan blive manipuleret med af dets afsender for på den måde at differentiere sig fra konkurrenternes brands:

*"This 'classical' view of the brand is, then, owner-orientated, reductionist and grounded in economics with its perspective on man as a rational being. It is also*

<sup>4</sup> Udefra-ind perspektiv = "to view the brand as an entity in physical space that we observe from the outside" (Hanby 1999:5)

*passive. It regards the brand as having no life of its own but rather as an inert entity to which 'things' can be done. No limits are specified on this potential for manipulation"*(Hanby 1999: 2).

De klassiske 4 p'er (product, price, place og promotion<sup>5</sup>) også kaldet for virksomhedens handlingsparametre (Kotler 1999: 54) er centrale elementer indenfor det traditionelle marketingperspektiv. I forbindelse med virksomhedens markedsføring udgør disse det samlede marketing-mix, der giver virksomheden et image hos kunderne. Eksisterer der en god overensstemmelse indenfor parameter-mixet, vil brandet være "top of mind" hos forbrugerne, hvilket kan få forbrugerne til at vurdere brandet som værende det rigtige valg. Dette vil påvirke brandets image i en positiv retning (Kotler 1999).

Ovenstående måde at anskue markedsføring på har med tiden udviklet sig, ligesom den ovenstående branddefinition fra 1960 også har udviklet sig på flere områder. Et af disse områder er blandt andet, at brand management er begyndt at fokusere mere på brandets identitet og personlighed. I den forbindelse står David A. Aaker (1996) og Jean-Nöel Kapferer (1997) som centrale teoretikere, idet de begge medtager identitets- og personlighedsbegreberne i den klassiske brand management. Med udgangspunkt i dette vil de to teoretikere blive diskuteret i følgende afsnit, som omhandler The Identity Approach.

### **3.1.2. The Identity Approach**

Identitetsbegrebet indenfor den klassiske brand management udmærker sig blandt de centrale teoretikere indenfor følgende fire områder (Csaba et al. 2006: 123):

1. Brandidentiteten defineres af brandstrategen (virksomheden).
2. Brandidentiteten er permanent og stabil over tid.
3. Brandidentiteten er betydningsfuld og ufravigelig.
4. Forskel på interne og eksterne dimensioner. Brandidentiteten er konstrueret som et koncept, der har sine rødder internt i virksomheden, hvorimod imaget opfattes som noget eksternt, som konstrueres af forbrugerne og dermed er forbrugernes egne fortolkninger af brandidentiteten.

Ud fra disse fire områder står det klart, at den klassiske brand management har sine rødder i en afsenderorienteret og defineret brandidentitetstradition, hvor et brands identitet opfattes som noget uforanderligt. Brandidentitetens rolle er at fastslå kernen i brandets betydning og bør være defineret

---

<sup>5</sup> Disse vil ikke blive uddybet yderligere.

af selve virksomheden, ligesom brandets kerneværdier også skal være det, således at brandets kerneværdier altid står som det centrale referencepunkt for brandet (Aaker 1996: 86).

Desuden anser Aaker (1996) brandets identitet ud fra de fire overordnede perspektiver: *Brand as Product*, *Brand as Organization*, *Brand as Person* og *Brand as Symbol* (Aaker 1996: 78) og definerer i den forbindelse brandets identitet som: "... a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organisation members" (Aaker 1996:68). Ifølge Aaker er brandets identitet med til at skabe en relation mellem brandet og forbrugeren (Aaker 1996: 68).

Aaker fokuserer både på brandets kerneidentitet og på dets udvidede identitet, som tilfører kernen nuancer og detaljer, og som kan være med til at få brandet i en bestemt retning. Den udvidede identitet er vigtig i forhold til at uddybe og nuancere brandets kerneværdier men besidder ikke så fundamentale værdier som brandets kerneidentitet, der er mere resistent overfor ændringer, end den udvidede identitet er (Aaker 1996: 87).

Aaker har udviklet et såkaldt brandidentitetssystem, der er en del af den "Brand Identity Planning"-model, som ifølge Aaker skal fungere som brandmanual, og som brandstrategen skal anvende til at definere sit brand og dets betydning (Se bilag 2). Ved at følge den struktur og de rammer som han har fremsat i modellen, er det muligt at opbygge et stærkt brand og skabe brand equity. Brand equity forsøger at definere en måde, hvorpå man kan opgøre et brands værdi som regel ud fra økonomiske termer, som den merpris forbrugeren er villig til at give i forhold til lignende produkter. Brand equity er ifølge Aaker: "a set of assets (and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers" (Aaker 1996: 7-8). Begrebet beskriver han ud fra de 4 parametre; kendskab til brandnavn, opfattet kvalitet, brand associationer udsprunget af brandidentiteten og brandloyalitet. Hvis disse 4 parametre er bestående af positive værdier, vil brand equity generere værdi i forhold til virksomheden og forbrugerne (Aaker 1996: 8).

"Brand Identity Planning"-modellens formål er at konstruere og kommunikere en konsistent og meningsfuld identitet, der definerer de associationer og betydninger, som skal påvirke forbrugers opfattelse af brandet. Denne tilgang til brand management hviler således på den klassiske indkodnings- og afkodningsmodel, der blev omtalt under *The Economic Approach*, hvor mening indkodes af virksomheden, som derefter afkodes og indoptages af forbrugeren. Der er altså her tale om envejs kommunikation. I kraft af denne tilgang til forholdet mellem afsender og modtager kommer det samtidigt tydeligt til udtryk, at Aaker anser en væsentlig forskel mellem et brands identitet og image, som henholdsvis konstrueres og eksisterer hos afsender og modtager. Desuden anlægger Aaker et

managementorienteret perspektiv på brand management begrebet, idet han opfatter branding som et strategisk værktøj for virksomheden. Brandforståelsen indenfor den klassiske brand management er dermed, at brand building-processen kan styres af brandstrategen.

### **3.1.2.1. Klassisk brand management i forhold til brandimage**

Selvom brandidentiteten betragtes som et af kernebegreberne indenfor den klassiske brand management, tillægges brandimageet imidlertid også en vis form for værdi. *"Knowledge of the brand image (how customers and others perceive the brand) provides useful and even necessary background information when developing a brand identity"* (Aaker 1996: 69). Aaker antyder dermed, at kendskab til et brands image giver nyttifuld og nødvendig baggrundsviden i udviklingen af et brands identitet. I den forbindelse peger han imidlertid på, at virksomheder skal passe på med ikke at ende i den såkaldte brandimagefælde (*The Brand Image Trap*), hvor man lader forbrugerne diktere, hvad brandet er (Aaker 1996: 69). Brandimagefælden er en af de fire forskellige identitetsfælder<sup>6</sup>, som virksomhederne, ifølge Aaker, skal være opmærksomme på, når de udvikler deres brandidentitet. Disse identitetsfælder kan føre til udvikling af virkningsløse brandstrategier.

Aaker understreger, at det er vigtigt ikke at risikere, at et brands image bliver til selve brandidentiteten i stedet for blot et input til denne, idet skabelsen af et brands identitet er mere end blot en undersøgelse af forbrugernes ønsker (Aaker 1996: 70). Et brands identitet skal derimod reflektere brandets sjæl og vision samt det, som virksomheden håber, at brandet vil opnå. Mens et brands image normalt er passivt og ser tilbage i tiden, så bør brandets identitet være aktivt og fremadrettet samt reflektere de associationer, som brandet stræber efter gennem aktivitet og fremadrettethed (Aaker 1996: 70). På baggrund af dette giver Aaker således Kapferer medhold i faren ved at benytte imageet som grundlag for brandets opbygning. Begge teoretikere advarer således mod at tillægge brands værdier, som ikke er en del af brandets identitet, og som virksomheden reelt derfor ikke kan stå inde for eller styre. Kapferer understreger desuden, at eftersom brandet er virksomhedens kernekapital, er det vigtigt, at: *"... before knowing how we are perceived, we must know who we are"* (Kapferer 1997: 86). Endvidere påpeger han i samme øje med, at *"It is not up to the consumer to define the brand and its content; it is up to the company to do so"* (Kapferer 1997: 91) samt *"the public should not be allowed to dictate brand language: its style needs to be found within itself"* (Kapferer 1997: 99).

Trods Aakers påpegning af den såkaldte imagefælde understreger han dog også, at brandimageet ikke skal ignoreres fuldstændigt: *"The brand image should not dictate the position (or) identity, but neither should it be ignored"* (Aaker 1996: 181). Ligeledes udtaler Kapferer også, at virksomheder-

---

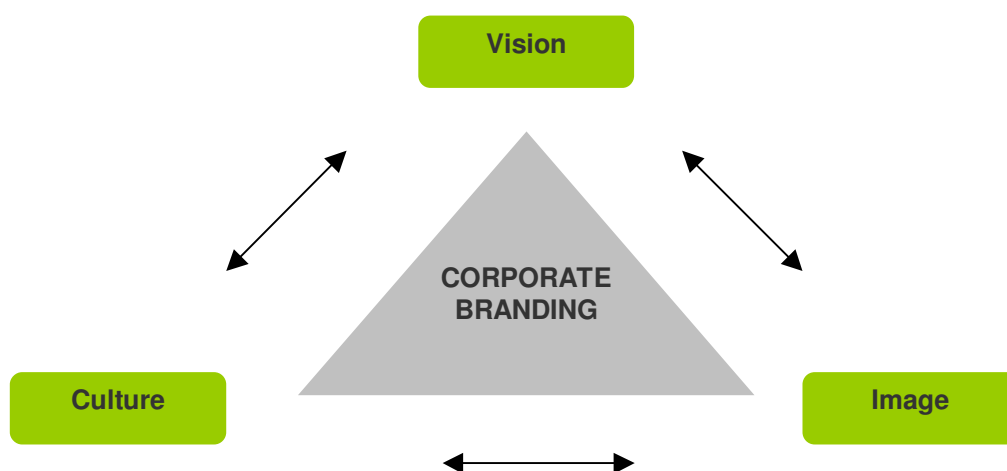
<sup>6</sup> Herudover Brand Position Trap, External Perspective Trap og Product-Attribute Fixation Trap. Disse tre identitetsfælder vil ikke blive uddybet nærmere.

ne ikke fuldstændigt skal afskære sig fra omverdenen og dermed i et vist omfang bør inddrage forbrugerens perspektiv i opbyggelsen af et brand (Kapferer 1997:100). Til trods for dette vil diskussionen af de efterfølgende brandtilgange imidlertid vise, at både Aakers og Kapferers forbrugerfokus er særdeles begrænset. På baggrund af dette vil jeg derfor argumenteres for, at den begrænsede inddragelse af forbrugeren udgør en væsentlig mangel i den klassiske brand management, eftersom jeg mener, at brands ikke eksisterer i et afgrænset rum men derimod konstant bliver påvirket af forbrugerne.

### 3.1.2.2. Corporate Branding<sup>7</sup>

I forbindelse med identitetstilgangen kan der drages en sammenhæng til Hatch & Schultz' trekantmodel (2003), der tager udgangspunkt i corporate branding. I denne model opfattes brandet ud fra de tre samspillende elementer: vision (identitet), virksomhedskultur og image.

**Figur 3. Samspil mellem de tre elementer: Vision, image og kultur**



Kilde: Hatch et al. 2003: 1047

Corporate branding fokuserer på vigtigheden i at differentiere virksomheden på dybereliggende værdier af organisatorisk karakter frem for produkternes funktionelle egenskaber. De organisatoriske værdier skal findes i virksomhedskulturen (Hatch et al. 2003: 1047-1048).

Måden hvorpå Hatch og Schultz arbejder med identitetsbegrebet er ved at definere identiteten ud fra et corporate perspektiv, hvor samspillet mellem virksomhedskulturen og imaget definerer identiteten. Deres argument er, at der eksisterer en tæt relation mellem en virksomhed og det eksterne

<sup>7</sup> Ifølge Heding & Knudtzens opdeling af brand management begrebet figurerer corporate branding under *The Identity Approach*. Jeg mener dog, at dette ud fra et klassisk brand management perspektiv ikke harmonerer fuldstændigt.

miljø, som virksomheden er omgivet af, og som virksomheden må tage højde for i forbindelse med udarbejdelsen af dens identitet (Schultz 1997: 120).

Hatch og Schultz' måde at arbejde med virksomhedens identitet på viser, at de bringer flere elementer i spil, end det er tilfældet indenfor den klassiske brand management. Men når det så er sagt, så kan det alligevel argumenteres for, at disse elementer ligeledes opererer indenfor et forholdsvist afgrænset rum, da Hatch & Schultz kun inddrager det eksterne miljø i forhold til brandets image. Dermed inddrager de eksempelvis ikke den generelle sociale og kulturelle kontekst, som senere i diskussionen af brand management begrebet vil vise sig at spille en stor rolle i forbindelse med brandets betydning.

Endvidere vanskeliggør samspillet mellem de tre elementer i særdeleshed brandstrategens styring af identiteten, eftersom identiteten indenfor corporate brandingteorien som nævnt skal ses i samspil med imaget og virksomhedskulturen. Disse yderligere elementer vil brandstrategen ikke have mulighed for at kontrollere fuldstændig. Tager man dette med i betragtning og det faktum, at Hatch & Schultz inddrager to yderligere elementer i samspil med identiteten, vil jeg derfor argumentere for, at Hatch og Schultz pådrager et noget anderledes syn på identitetsopfattelsen, end det egentlig er tilfældet indenfor den klassiske brand management.

### **3.1.3. Delkonklusion**

De to brandtilgange *The Economic Approach* og *The Identity Approach* indenfor den klassiske brand management inddrager begge et afsenderorienteret perspektiv på brand management begrebet. Dermed får forbrugernes rolle i brandets betydningsdannelse en meget lille betydning indenfor den klassiske brand management, hvilket den ringe inddragelse af forbrugerne ligeledes underbygger. Selvom corporate brandingteorien forsøger at inddrage forbrugerne mere, i kraft af imageelementet i trekantsmodellen, end de to ovenstående brandtilgange gør, så kan der ligeledes indenfor corporate brandingteorien argumenteres for et begrænset forbrugerfokus.

Selvom den klassiske brand management ikke fuldstændigt afviser forbrugernes rolle i brandets betydningsdannelse, kan der imidlertid sættes spørgsmålstejn ved dets stærke afsenderorienterede brandforståelse, når man bevæger sig over i den nyere brand management. Denne del af brand management begrebet anlægger nemlig et modtagerorienteret perspektiv på brandforståelsen og argumenterer således for, at forbrugernes involvering er altafgørende i forståelsen af brandet. Hvorvidt det modsatte her vil ske nemlig, at der kan sættes spørgsmålstejn ved den meget modtagerorienterede brandforståelse og det lille afsenderfokus, vil diskussionen af de følgende brandtilgange indenfor den nyere brand management vise.



Men inden da vil jeg på baggrund af den foregående teoretiske diskussion formulere to antagelser, der har rødder i den klassiske brand management. Disse antagelser har foruden den funktion, at de opsummerer de centrale argumenter indenfor denne del af brand management teorierne, at de også danner grundlag for formuleringen af mine interviewhypoteser i kapitel 4.

<i>Antagelse indenfor The Economic Approach</i>	<i>Antagelse indenfor The Identity Approach</i>
<i>Overensstemmelse mellem virksomhedens handlingsparametre (de 4 p'er) medfører et Stærkt brand og et positivt brandimage.</i>	<i>En afsenderorienteret og defineret brand identitetstradition giver større kontrol med brandet (brandets mening), der medfører, at forbrugeren opfatter brandet, som virksomheden definerer det.</i>

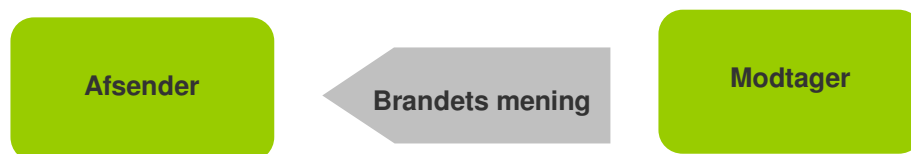
### 3.2. Nyere brand management

Denne del af brand management begrebet, som jeg har valgt at kalde for den nyere brand management, anlægger som nævnt et forbrugerorienteret perspektiv på brandforståelsen, hvilket i forhold til den klassiske brand management indikerer en ændring i forståelsen af brand management begrebet: *"Brand management is changing from a planning-based approach to an exchange-based approach in which the receivers are as important as the sender"* (Bjerre 2002:16). Indenfor den nyere brand management optræder tre brandtilgange: *The Consumer-based Approach*, *The Personality Approach* og *The Relational Approach*.

#### 3.2.1. The Consumer-based Approach

Denne brandtilgang er den første af de tre tilgange indenfor den nyere brand management, som anskueliggør, at der lægges et større fokus på modtagerne af brandet. Således kan det argumenteres for, at denne brandtilgang står i direkte modsætning til de to førnævnte tilgange under den klassiske brand management, hvor udgangspunktet lå hos afsenderen, og hvor der blev gjort opmærksom på den fare, der kunne opstå, hvis man lod forbrugerne diktere, hvad brandet er (Aaker 1996 og Kapferer 1997). Derimod er forholdet mellem afsender og modtager modsatrettet indenfor den forbrugerorienterede brandtilgang, hvorfor pilens retning nu går fra modtageren til afsenderen:

**Figur 4. Forholdet mellem afsender og modtager indenfor The Consumer-based Approach**



Alex Wipperfurth (2005) er en af de teoretikere, hvor det modsatte forhold mellem afsender og modtager tydeligt kommer til udtryk: *"Marketing managers aren't in charge anymore. Consumers are"* (Wipperfurth 2005: 6). Hermed står det klart, at det ikke længere er afsenderen af brandet, der kontrollerer og styrer brandet men derimod modtageren af brandet. Dermed taler Wipperfurth for at medtage forbrugeren, når brandets mening skal forhandles, hvilket han omtaler som "Brand Hijack"<sup>8</sup>, hvor forbrugeren nærmest stjæler brandet: *"Brand hijacking is about allowing consumers (and other stakeholders) to shape brand meaning and endorse the brand to others. It's a way to establish true loyalty"* (Wipperfurth 2005: 6). Med dette perspektiv er det dermed tydeliggjort, at forbrugerne har fået mere magt samt, at forestillingen om en passiv modtager er ved at være endegyldig.

Indenfor *The Consumer-based Approach* er særligt forbrugernes associationer til brandet i fokus, idet denne tilgang argumenterer for, at forbrugernes associationer har stor betydning for, hvorledes et brand opfattes. Hvis et brand kan få skabt unikke og positive associationer hos forbrugerne, er dette et udtryk for, at man har at gøre med et stærkt brand (Heding & Knudtzen 2007). Hvorledes disse associationer opstår, er der imidlertid forskellige holdninger til. Indenfor den klassiske brand management blev associationerne fremhævet i forbindelse med et brands equity, og i den forbindelse udsprang disse typisk fra brandets identitet. Indenfor den nyere brand management vil associationerne i højere grad blive dannet ud fra forbrugernes følelser og deres kulturelle baggrund.

Endvidere tillægges brandets image indenfor *The Consumer-based Approach* betydelig mere værdi, end det er tilfældet indenfor den klassiske brand management. Optikken omkring brandimaget er siden Burleigh B. Gardner og Sidney J. Levys introduktion af begrebet i 1955 blevet diskuteret som et begreb, der har haft mange forskellige indgangsvinkler til sig, hvilket en stor variation i definitionen af begrebet vidner om (Stern et al.: 2001)<sup>9</sup>. En ofte citeret teoretiker er Kevin Lane Keller, som i kraft af hans forbrugerorienterede syn på brand management definerer brandimage begrebet såle-

<sup>8</sup> Synonym: consumer takeover

<sup>9</sup> I artiklen *Marketing images - construct definition, measurement issues and theory development* har forfatterne udformet en model, som inddeler de forskellige brandimage definitioner i fem kategorier, henholdsvis "generic", "symbolic", "meaning/message", "personification" og "cognitive or psychological". Modellen viser tydeligt en bred variation i definitionerne.

des: *“Brand image is defined as consumer perceptions of and preferences for a brand, as reflected by the various types of brand associations held in consumers’ memory”* (Keller 2003: 730).

Ud fra citatet står det klart, at brandimaget ligger forankret i forbrugernes bevidsthed og afspejler den gældende opfattelse af et brand. Dette medvirker til, at arbejdet med et brands image kan være særdeles vanskeligt, idet forbrugerne selv bestemmer over, hvad de vil mene og tænke om brandet. Derfor bliver det sværere for virksomhederne at kontrollere brandets meningsdannelse, hvorfor dette er med til at besværliggøre brandstrategens styring af brandet.

Et brands oprindelsesland (Country of Origin) kan ligeledes have indflydelse på forbrugernes opfattelse af brandet og dermed brandets image: *“Country of Origin still seems to be very significant in purchase decision”* (Olins 2003: 143). Den stereotypiske opfattelse<sup>10</sup> af bestemte nationaliteter, som Country of Origin kan fremkalde, kan således have stor betydning for forbrugerens overordnede evaluering af et brand. Derfor vil nogle brands drage fordel af stereotypiseringen i de tilfælde, hvor der er knyttet positive associationer til brandets Country of Origin, mens andre vil lide under stereotypiseringen i de tilfælde, hvor der er knyttet negative associationer hertil.

### **3.2.2. The Personality Approach**

Forbrugerens forhold til brands får en særlig betydning, når man bevæger sig indenfor den personlighedsorienterede brandtilgang. Her anvender forbrugeren nemlig brandet til opbygning af egen identitet, hvorfor brandet medvirker til dannelsen og signaleringen af forbrugerens identitet til omverdenen. I den forbindelse understreger Douglas Holt blandt andet, at forbrugeren er karakteriseret som en kreativ producent af sin egen identitet (Holt 2002:72).

I kraft af at forbrugerne opbygger deres identitet gennem forbruget af brands, medfører dette, at brandet bliver et slags redskab til at definere, hvem forbrugeren er og dermed bliver brands vejen, hvorigennem forbrugerne gennemgår og udtrykker deres verden (Holt 2002: 71). På samme måde medtager Jennifer L. Aaker (1997) også personlighedstankegangen i hendes teorier, hvilken hun referer i forhold til de menneskelige egenskaber, som kan associeres med et brand (Aaker 1997: 347). Alt efter hvilke menneskelige egenskaber som forbrugerne tillægger brandet, vil forbrugeren anvende brandet i forhold til at identificere sig med dennes personlighed.

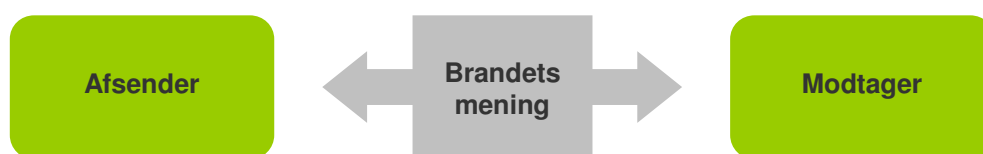
Eftersom forbrugerne anvender brandets personlighed til opbygning af egen identitet, medfører dette, at der bliver stillet høje krav til brandstrategens formåen til at opbygge en verden omkring

---

<sup>10</sup> Definition af en stereotyp ifølge den danske fremmedordbog: *“Den stærkt forenkede opfattelse (billede, image) mennesker danner sig af andre og af sig selv, den rolle man tillægger andre og sig selv; faste fordomme; de klicheagtige og stadig gentagne udtryk herfor”*.

deres brand, som netop appellerer til den enkelte forbruger. I den forbindelse understreger Heding & Knudtzen, at jo mere brandets personlighed kan bruges af forbrugeren til egen identitetsdannelse, jo stærkere vil brandet være (Heding et al. 2007). Her er det dog vigtigt at påpege, at forbrugere ikke holder sig tilbage i forhold til at fralægge sig de identiteter, der kommer til udtryk gennem brandets personlighed, som dikteres af virksomhederne. Af den grund opstår der indimellem modkulturer blandt forbrugere overfor virksomhedernes markedsføring og ønske om at påvirke forbrugernes identitet og måde at leve på (Holt 2002). Dette betyder således, at forholdet mellem afsender og modtager er modsatrettede, hvorfor brandets mening er påvirket af begge parter:

**Figur 5. Forholdet mellem afsender og modtager indenfor The Personality Approach**



Som følge af brandets betydning for forbrugers identitetsdannelse er forbrugeren i takt hermed blevet en slags medproducent af brandets mening. Således er forbrugere blevet en del af brandets meningsdannelse. Dette medfører, at brandets mening ikke længere kun defineres af brandstrategen men også af forbrugere, som reproducerer og forarbejder brandet, så det passer til forbrugers ønskede image og identitet: *"Recent post-positivistic enquiries have developed theoretical models which illustrate the dialectical relationship with consumers and brands (Fournier 1998; Holt 2002). This line of research shows that the meaning development of brands sometimes is out of the marketer's control"* (Csaba et al. 2006: 123). Forbrugere er blevet såkaldte *prosumers* (Buhl 2005: 21).

Indenfor den klassiske brand management påpegede Kapferer, at brandet er virksomhedens kernekapital. Hvis man tænker dette i forhold til, at brandet har fået større betydning for forbrugeren samt, at forbrugeren er blevet en del af brandets meningsdannelse indenfor den nyere brand management, så må dette alt andet lige betyde, at meget af denne kernekapital ligger uden for virksomheden, og at *"kapitalen først bliver til noget, når forbrugere begynder at blande sig i brandets skæbne"* (Buhl 2005: 21). Dette medvirker til, at meget af brandets mening ligger uden for virksomhedens indflydelse og kontrol, som ovenstående citat af Csaba & Bengtsson ligeledes indikerede. Kommunikations- og forbrugers forsker Claus Buhl er også af denne mening og siger, at det er forbrugeren, som skaber brandet og ikke virksomheden. Dermed siger han også, at det er forbrugeren, som styrer og ejer brandet og virksomheden, som derimod ejer produktet bag brandet (Buhl

2005: 23). Ligeledes kom dette også til udtryk hos Wipperfurth (2005), der blev omtalt under *The Consumer-based Approach*. Det kan derfor konkluderes, at både *The Consumer-based Approach* og *The Personality Approach* står i direkte kontrast til den klassiske brand managements afsenderorienterede opfattelse af, at det er virksomhedernes styring og kontrol med brandet, som er forudsætningen for et stærkt brand.

### 3.2.3. The Relational Approach

Måden hvorpå forbrugerne anvender brands får, ligesom de to foregående brandtilgange, en hel anden betydning indenfor denne tilgang set i forhold til den klassiske brand management. Hermed begynder den nyere brand management at tegne et billede af en mere humanistisk forståelse af brandet. Netop forholdet mellem et brand og dens forbrugere er omdrejningspunktet indenfor *The Relational Approach*, hvilket bidrager til et "inde-fra ud" perspektiv: "*It focuses on the interaction between the brand and the receiver, and how the brand may focus on serving the receivers matching the desired brand's identity. In this view the brand does not exist before the receiver has met the brand*" (Bjerre 2002:17).

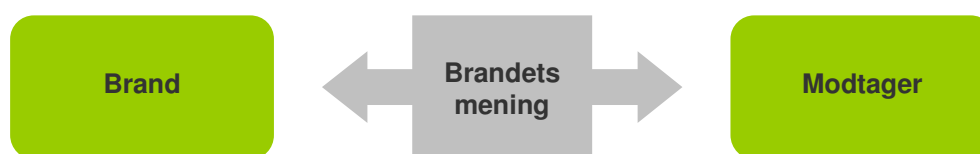
Fournier (1998) beskæftiger sig med relationerne mellem brands og forbrugere og tager udgangspunkt i den relation, der kan opstå mellem en forbruger og dens brands. Desuden udforsker hun, hvilken betydning relationen har for forbrugeren. Fournier anvender relationsbegrebet i forhold til, at forbrugerne har lyst til at involvere sig i brands og herefter danne betydninger, som skaber en mer-værdi for forbrugerne. Dermed er brandet med til at skabe mening i forbrugers liv: "(...). *What matters in the construction of brand relationship is not simply what managers intend for them, or what brand images "contain" in the culture (...), but what consumers do with brands to add meaning in their lives*" (Fournier 1998: 367).

Fournier betragter brandet som en person og tillægger brandet menneskelige egenskaber, som forbrugeren indgår forskellige relationer med (Fournier 1998: 344f). I den forbindelse nævner hun tre forskellige felter, som får betydning for forbrugeren, når denne indgår i relation med brandet: det psykologiske, det sociokulturelle og det relationelle. Det er således med udgangspunkt i et af disse, at forbrugeren indgår i en relation med brandet. Denne relation kan være af forskellige karakter, heraf blandt andet i form af: "*arranged marriages*", "*casual friends/buddies*", "*marriages of convenience*", "*committed partnerships*", "*best friendship*" osv. (Fournier 1998: 362). Alt efter hvilken slags relation som forbrugeren indgår med brandet, vil forbrugeren indgå i rollen som medproducent af brandets betydning. Dette medfører, at forbrugeren mere aktivt involverer sig i brands og bliver dermed en del af disses meningsdannelse. I den forbindelse hævder Fournier (1998), at forbrugeren er en kritisk størrelse, som ikke uden videre overtager brandets betydning, som klassisk brand management eksempelvis hævder, at forbrugeren skal gøre. Endvidere lader forbrugeren sig heller ikke

altid diktere af brandstrategens budskaber, hvilket jeg ligeledes blev gjort opmærksom på indenfor *The Personality Approach*: "They do not just uncritically buy into the symbolic universe provided by brand strategists" (Csaba et al. 2006: 124). I stedet for understreger Fournier, at forbrugeren forhandler brandets betydning i forhold til dens egen kulturelle og sociale identitet (Fournier 1998: 364).

Fourniers relationsteoretiske tilgang til, hvorledes brandets mening opstår mellem afsender og modtager viser, at brandets mening ikke opstår direkte mellem afsenderen og modtageren men derimod mellem brandet og forbrugeren i et slags dialektisk forhold. Dette betyder således, at brandet kan have forskellige meninger og betydninger for forskellige forbrugere. Nedenstående figur illustrerer Fourniers brandforståelse:

**Figur 6. Forholdet mellem brand og modtager indenfor The Relational Approach.**



Dette taler således imod en statisk og afsenderorienteret måde at anskue brandbegrebet på, eftersom Fournier nedprioriterer afsenders indflydelse på relationen og dermed brandets betydning. Derfor stiller Fournier sig med sin relationsteoretiske tilgang altså i skarp kontrast til den klassiske brand management.

I forhold til Fourniers forståelse af brandets betydning kan det diskuteres, hvorvidt det er en mangel i hendes teori, at hun kun fokuserer på relationen mellem brandet og forbrugerne. Selvom Fourniers forståelse ikke er foretaget med udgangspunkt i en identitetsbetragtning, mener jeg ikke, at en relation udelukkende bliver skabt på baggrund af forbrugerne. Derimod vil jeg argumentere for, at relationen til en vis grad også afhænger af det, som afsender poster i kommunikationen af brandet. Dette på trods af at Fournier understreger, at forbrugeren ikke lader sig diktere af brandstrategens budskaber. Desuden vil ovenstående også kunne forklare, hvorfor forskellige relationer opstår til forskellige brands.

### 3.2.3.1. Emotional branding<sup>11</sup>

I forbindelse med Fourniers relationsteoretiske udgangspunkt kan der drages en sammenhæng til den emotionelle branding, hvor fokus er på den emotionelle relation, som forbrugerne kan have til et brand: *"Emotional branding is a consumer-centric, relational and story-driven approach to forging deep and enduring affective bonds between consumers and brands"* (Thompson et al. 2006:50).

Indenfor den emotionelle branding fungerer forbrugeren som aktiv deltager i brandets mening, idet forbrugeren på baggrund af brandets personlighed selv er med til at skabe den emotionelle relation til brandet. Men afsender af brandet har også en aktiv rolle i opbygningen af relationen. Afsender forsøger nemlig at fortælle historier om brandet, som inspirerer og fascinerer forbrugerne, og som dermed er med til, at forbrugerne får lyst til at opbygge den emotionelle relation (Thompson et al. 2006:51). Dette viser, at virksomhederne har en forståelse for forbrugerens livsstil og drømme samt, at en brandrelation til en vis grad også afhænger af det, som afsender poster i kommunikationen af brandet. Dermed understøtter dette min kritik af Fourniers relationelle tankegang mellem brand og forbruger. Med udgangspunkt i dette vil jeg derfor argumentere for, at den emotionelle branding til en vis grad adskiller sig fra den nyere brand management, idet den ikke afviser afsenders indflydelse fuldstændig.

### 3.2.4. Delkonklusion

Den nyere brand management er centreret omkring et øget fokus på forbrugerne og deres forhold til brands, som i høj grad er påvirket af forbrugerens involvering i brandets betydning. Indenfor den nyere brand management er fokuset på afsenderen af brandet således begrænset.

I afsnittet om den klassiske brand management stillede jeg spørgsmålstejn ved, om et mere forbrugerorienteret syn på brand management begrebet ville give en bedre brandforståelse. Efter at have diskuteret de forskellige forbrugerorienterede brandtilgange vil jeg argumentere for, at det kan være ligeså problematisk kun at inddrage forbrugerne som ikke at inddrage dem. Grunden til dette er, at man herved kommer til at betragte brandet indenfor et for afgrænset rum, hvor den vigtige viden i et afsenderperspektiv ikke kommer frem. Ligesom det ikke er optimalt indenfor den afsenderorienterede brandforståelse kun at fokusere på afsenderen, mener jeg således, at det heller ikke er optimalt kun at fokusere på modtagerne. Derfor må den foreløbige konklusion på, hvordan man opnå en unik brandforståelse være, at denne først opstår, når man både inddrager afsender og modtager.

---

<sup>11</sup> Den emotionelle branding figurerer ikke under Heding & Knudtzens opdeling men inddrages for at nuancere den nyere brand management (herunder Fournier).

På samme måde som jeg gjorde efter den teoretiske diskussion af den klassiske brand management, vil jeg ligeledes opsummere de ovenstående tre brandtilganges brandforståelse i tre teoretiske antagelser, der alle har rødder i den nyere brand management. Ligeledes har antagelserne her den funktion, at de danner grundlaget for formuleringen af mine interviewhypoteser.

Antagelse indenfor The Consumer-based Approach	Antagelse indenfor The Personality Approach	Antagelse indenfor The Relational Approach
<i>Forbrugernes associationer til et brand påvirker brandopfattelsen.</i>	<i>Forbrugerne anvender brandet i forhold til at identificere sig med dennes personlighed.</i>	<i>Forbrugeren indgår i en relation med brandet, hvilket er med til at skabe mening i forbrugers eget liv, samtidig med at forbrugeren indgår som medproducent af brandets betydning.</i>

### 3.3. Kontekstafhængig brand management

I de to foregående afsnit er den klassiske og den nyere brand management blevet diskuteret. Den nyeste tilgang indenfor brand management, som jeg har valgt at sammenfatte som den kontekstafhængige brand management, vil i dette afsnit blive diskuteret. Afsnittet er bygget op omkring de to brandtilgange *The Community Approach* og *The Cultural Approach*.

#### 3.3.1. The Community Approach

*The Community Approach* bevæger sig i retning af et mere fællesskabsorienteret fokus på forbruget af brands set i forhold til det mere individorienterede forbrugerperspektiv, som var gældende indenfor den nyere brand management: *"It attempts to move thinking away from the traditional consumer-brand dyad to the consumer-brand-consumer triad"* (Muniz et al. 2001: 427). Fællesskabstilgangen betoner især forbrugernes indbyrdes relationer og deres sociale organisering i fællesskaber og grupper i de såkaldte brand communities, indenfor hvilken et bestemt brand er samlingspunktet. Heraf er brand community begrebet opstået, som ifølge ophavsmændene Muniz & O'Guinn (2001) dækker over<sup>12</sup>:

*"(...) a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of the brand. It is specialized because*

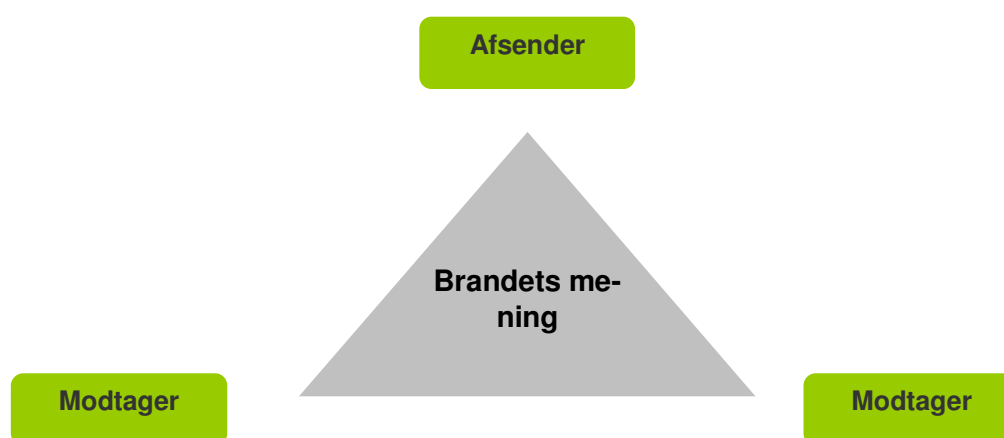
<sup>12</sup> Foruden Muniz & O'Guinns fremstilling af brand community tankegangen er denne siden hen blevet udvidet af teoretikerne McAlexander, Schouten og König (2002). De betragter tankegangen ud fra et mere individualistisk forbrugerfokus, hvorved den individuelle forbruger er i centrum for samspillet i brand communityet mellem brand, produkt og markedsfører og andre medlemmer af communityet. Denne fremstilling vil dog ikke blive uddybet nærmere.



*at its center is a branded good or service. Like other communities, it is marked by a shared consciousness, rituals and traditions and a sense of moral responsibility” (Muniz et al. 2001: 412).*

Muniz og O’Guinns definition lægger vægt på, at brand communities fungerer som en form for sociale netværks, hvorigennem forbrugerne bliver forbundet til et brand. Denne tankegang er illustreret i figur 7, som viser, at det er interaktionen mellem flere forskellige forbrugere og virksomheden, der skaber brandets mening. Her er det specielt interaktionen mellem forbrugerne, som har betydning.

**Figur 7. Forholdet mellem modtagere og afsender indenfor The Community Approach.**



Muniz & O’Guinn (2001) argumenterer for, at brands er sociale objekter, som er socialt konstrueret (Muniz et al. 2001: 427). Væsentligt er det, at forbrugerne er involveret i denne konstruktion: *”Brand communities are participants in the brand’s larger social construction and play a vital role in the brand’s ultimate legacy”* (Muniz et al. 2001: 412).

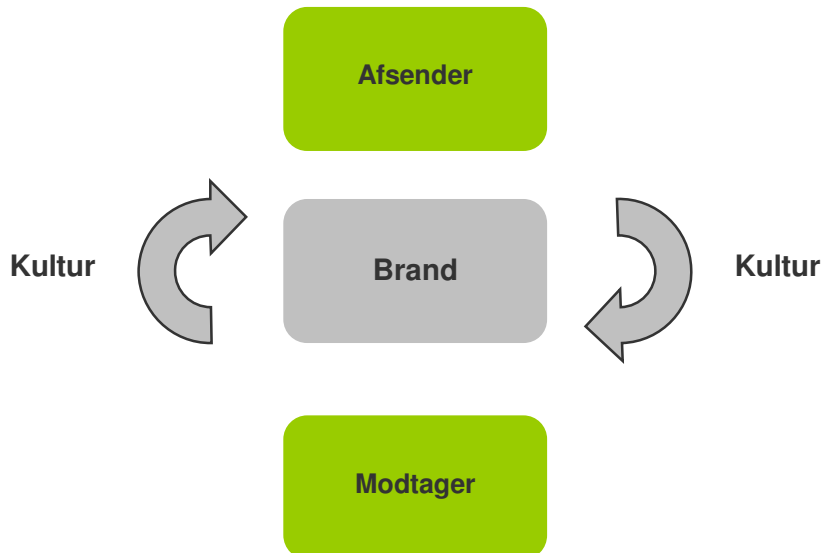
Måden hvorpå Muniz & O’Guinn præsenterer brandfællesskabstankegangen på er med et positivt udgangspunkt for brandet. I den forbindelse mener jeg, at det er relevant at diskutere, hvorvidt brandfællesskaberne også kan føre negative konsekvenser med sig for brandet. På den ene side har brandfællesskaberne vist, at de kan påvirke brandets kendskabsgrad, brandloyaliteten og brandassociationerne i en positiv retning, hvilket i sidste ende vil påvirke brandets image positivt. På den anden side kan det dog også tænkes, at nogle brandfællesskaber kan være med til at holde fast i et bestemt image omkring et brand. Er dette brands image af negativ karakter, vil jeg derfor argumentere for, at disse brandfællesskaber vil påføre brandet negative konsekvenser.

Som figuren ovenfor viser, så opstår brandets mening indenfor brand community tilgangen i interaktionen mellem flere forskellige forbrugere og virksomheden. Selv om brand fællesskabsværdien ligger i interaktionen mellem forbrugerne, så kan virksomheden også spille en rolle i denne sammenhæng. Brandfællesskaberne kan nemlig både opstå på baggrund af initiativer fra forbrugernes side, der går sammen om at udvikle et brandfællesskab men kan også opstå på baggrund af virksomhedens intentioner om at påvirke forbrugernes erfaringer med brandet og deres relationer til hinanden positivt. I dette tilfælde vil det være virksomheden, som går i forvejen for at etablere brandfællesskaberne med det formål at opnå en positiv effekt i forhold til deres brand.

### 3.3.2. The Cultural Approach

Flere og flere teoretikere har på det seneste givet udtryk for, at kulturen spiller en større og større rolle indenfor brand management end hidtil antaget. Det er således ikke længere kun i interaktionen mellem forbrugerne og virksomhederne, at brandets mening opstår: *"Neither managers or consumers completely control branding processes – cultural codes constrain how brands work to produce meaning"* (Schroeder et al.2006:1). Dette tydeliggøres ligeså i nedenstående figur:

**Figur 8. Forholdet mellem afsender og modtager indenfor The Cultural Approach.**



Bengtsson & Csaba (2006) er nogle af de teoretikere, som argumenter for, at social- og kulturteori- en bør have en mere fremtrædende position i brand management i dag: *"It is critically important for managers and brand researchers to understand and apply social and cultural identity theory in approaching brands"* (Csaba et al. 2006: 132). På baggrund af dette forholder de sig kritisk til det klassiske identitetsbegreb i artiklen *Rethinking identity in brand management*, i hvilken de fastholder, at det klassiske identitetsbegreb trænger til en opdatering.

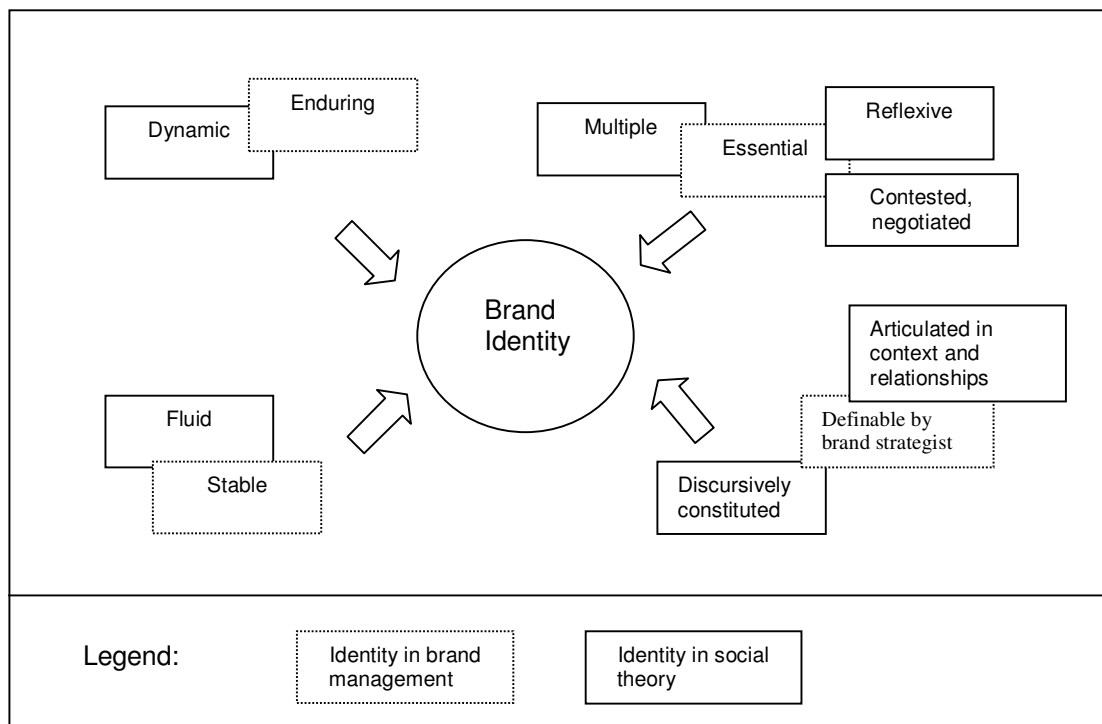
### **3.3.2.1. Revurdering af identitetsbegrebet**

Som tidligere beskrevet kan den klassiske brand management tilgang til identitetsbegrebet betragtes ud fra fire hovedområder, som til sammen rummer en brandidentitet, der er defineret af brandstrategen, permanent og stabil over tid, ufravigelig samt er isoleret fra brandimaget (Csaba et al. 2006: 123). Denne måde at anskue brandidentitetsbegrebet på kritiserer Csaba og Bengtsson (2006). Først og fremmest argumenterer de for, at brandets betydning ikke kun opstår som en indkodnings- og afkodningsproces, hvor mening indkodes af virksomheden, som derefter afkodes og indoptages af forbrugeren. Derimod argumenterer de for, at denne også udvikles og konstrueres udenfor brandstrategens arbejdsområde: "*(...) it is clear, that the process of defining brand identity is not the prerogative of the brand strategist. Rather, brand identity is co-produced with consumers and other stakeholders*" (Csaba et al. 2006: 124).

Desuden mener de, at brandidentiteten ikke skal betragtes som en fastlåst enhed, som forbliver konstant over tid. De argumenterer derimod for, at "*... brands need to have fluid identities in order to reflect the speed of innovation and the dynamic nature of the market*" (Csaba et al. 2006: 124). I forhold til at en af grundantagelserne indenfor den klassiske brand management er, at brandidentiteten er betydningsfuld og ufravigelig og at "*identity is about the truth of the brand, the brand identity literature implicitly designates the image of a brand as a false or at least a non-true representation of the brand*" (Csaba et al. 2006: 125) argumenterer Csaba og Bengtsson for, at "*there are no true or false representation of a brand*" (Csaba et al. 2006: 125). I forhold til at brandidentiteten er konstrueret som et koncept, der har sine rødder internt i virksomheden, argumenterer de to forfattere for, at "*not only brand strategists and internal organizational stakeholders but also consumers and other actors in the marketplace negotiate identity*" (Csaba et al. 2006: 125).

Ud fra ovenstående ses det tydeligt, at de to teoretikere som sådan ikke afviser det klassiske identitetsbegreb men derimod anskuer begrebet fra en ny vinkel. I den forbindelse foreslår de en revurdering af begrebet, som skal tage udgangspunkt i og harmonere med nyere sociokulturelle identitetsbegreber præsenteret af socialteoretikere såsom Hall, Giddens, Miller m.fl.. Disse taler alle for et mere flydende og dynamisk konstrueret identitetsbegreb (Csaba et al. 2006: 126f.). Csaba og Bengtsson har i deres artikel udformet en figur, der viser forskellen mellem den klassiske identitetsforståelse og den identitetsforståelse, som er præget af socialteorien, i hvilken identitetsforståelsen skal tage udgangspunkt i. I forbindelse hermed står det dog klart, at problemfelter indenfor kultur og social identitet allerede udgør centrale elementer indenfor dele af marketingteorien og i praksis, men at meget få studier dog direkte kan forbindes med brandidentitet i lyset af nyere teori af social og kulturel identitet (Csaba et al. 2006:127-128).

**Figur 9. Identitetsbegrebet i klassisk brand management og socialteori**



Kilde: Csaba et al.2006: 128

Ud fra modellen kan det dermed sluttet, at Csaba & Bengtsson i deres artikel tilføjer en mere nuanceret identitetsforståelse og anser dermed identitetsbegrebet som værende en flydende, flertydigt, relationelt og dynamisk størrelse i stedet for at se det ud fra et rent klassisk brand management perspektiv.

### 3.3.2.2. Kulturel branding

En anden teoretiker som forholder sig til brand management begrebet ud fra et kulturelt perspektiv er Douglas Holt, der med sin bog *How brands become icons* beskriver, hvorledes de største og mest kendte brands har opnået en såkaldt "ikon-status" ved at knytte sig tæt til kulturen og konkurrere om kulturforskelle. Således bliver en opnåelse af en ikon-status målet for succes. Måden hvorpå et brand opnår denne status er ved at fokusere på, hvad brandet står for frem for at fokusere på, hvad brandet udfører. Forbrugerne værdisætter nemlig ofte brands mere for det, de symboliserer, end for det de udfører (Holt 2003: 43; Holt 2004: 3). Bogens bærende idé sætter sig således i forhold til konventionel branding teori (I dette speciale omtalt som den klassiske brand management): *"Conventional branding models holds an instrumental view of brand communications. These models assume that the purpose of advertising is to influence consumer perceptions about the brand"(...)"Cultural branding turns this approach to communications on its head. In cultural*

*branding, communications are the center of customer value. Customers buy the product to experience these stories” (Holt 2004: 36).*

Som ovenstående citater viser, er det netop historierne, som er omdrejningspunktet for den kulturelle branding. Historierne optræder i form af myter, der er med til at give forbrugerne en forståelse for den verden, de lever i. Brandet er selv med til at skabe myterne, og på den måde får forbrugerne en fornemmelse af, at myten er inkorporeret i produktet. Således køber forbrugerne produktet, idet de finder historierne bag myten værdifulde i forbindelse med opbygning af egen identitet: *”Consumers flock to brands that embody the ideals they admire, brands that help them express who they want to be.”* (Holt 2004: 3-4). For at forbrugerne vil købe produktet, er det derfor essentielt at få skabt nogle myter om brandet, som forbrugerne har lyst til at konsumere. I forhold til baggrunden for at forbrugeren vil konsumere myten, kan der drages en sammenhæng til brandtilgangen *The Personality Approach*, der blev diskuteret under den nyere brand management. Her blev der ligeledes fokuseret på identitetsopbyggelsen gennem forbrug af brands. Indenfor den kulturelle branding er opbyggelsen af identiteten dog centreret omkring brandets myter.

De brands som formår at knytte sig tæt til kulturen og skabe myter, som forbrugerne finder værdifulde, bliver til *iconic brands* og opnår på den måde ikon-status. Ikoner kan både optræde som brands men også som mennesker og fungerer som en slags indkapslede myter, der leverer myterne til omverdenen (Holt 2003: 44).

Som ovenstående indikerer, taler hele myteoptikken for skabelsen af myter, som forbrugerne finder værdifulde. I forlængelse hermed er jeg blevet opmærksom på, at Holt ikke umiddelbart forholder sig til den situation, hvor der opstår myter af negativ karakter, som brandet ikke selv er herre overfor. Derfor vil jeg argumentere for, at hvis et brand kun er omringet af negative myter, må dette alt andet lige hæmme brandets opnåelsen af en ikon-status. På den baggrund sætter jeg derfor spørgsmålstegn ved, om alle brands egentlig har mulighed for at opnå ikon-status.

### **3.3.3. Delkonklusion**

De to brandtilgange indenfor den kontekstafhængige brand management inddrager både et socialt og kulturelt perspektiv i deres brandforståelse. Dermed bidrager denne brand management tilgang til en hel ny brandforståelse, hvor det er den sociale og kulturelle kontekst, som afsender, modtager og brandet befinder sig i, som har betydning.

Flere af teoretikerne indenfor den del af brand management lægger især afstand til brandforståelsen indenfor den klassiske brand management, idet en konsistent og uforanderlig brandidentitet indenfor den kontekstafhængige brand management ikke vil være i stand til at appellere til forbru-

gerne, når den kulturelle kontekst ændrer sig. Når det så er sagt, så afviser de dog ikke afsenderens betydning fuldstændig. Snarere mener de, at brandidentiteten skal revurderes med udgangspunkt i et kulturelt og socialt perspektiv. Ligeledes mener de, at det individorienterede forbrugerperspektiv der hersker indenfor den nyere brand management skal udvides til et mere fællesskabsorienteret perspektiv. På den måde adskiller den kontekstafhængige brand management sig dermed tydeligt fra både den klassiske og den nyere brand management ved både at inddrage afsender og modtager samtidig – dog til hver en tid med udgangspunkt i en kulturel og social kontekst.

Brandtilgangene indenfor den kontekstafhængige brand management kan opsummeres i to teoretiske antagelser, der tager afsæt i et socialt og kulturelt perspektiv. Ligesom antagelserne i de foregående brand management tilgange favner nedenstående antagelser de centrale argumenter indenfor den kontekstafhængige brand management. Desuden danner de ligeledes grundlaget for formuleringen af interviewhypoteserne i kapitel 4.

<b><i>Antagelse indenfor The Community Approach</i></b>	<b><i>Antagelse indenfor The Cultural Approach</i></b>
<i>Dannelsen af brand communities påvirker brandets image i en positiv retning.</i>	<i>De brands, som inkorporerer myter, der fremstår som værdifulde overfor forbrugere, opnår ikon status.</i>

### **3.4. Samlet delkonklusion på den teoretiske del**

På baggrund af hele min teoretiske diskussion skulle det på dette tidspunkt gerne stå klart, at de syv forskellige brandtilgange betoner forskellige måder at forstå brands på. I specialets analysedel vil jeg undersøge, hvilke af disse som kan bidrage til en forståelse af Skodas situation. For at operationalisere de teoretiske antagelser sammenfatter jeg disse som førnævnt i tre interviewhypoteser, som skal afprøves på empirien. Disse interviewhypoteser er formuleret i det efterfølgende kapitel. Herefter følger kapitel 5, hvor jeg vil præsentere metoden indenfor den empiriske analyse.

## KAPITEL 4: INTERVIEWHYPOTESER

I den empiriske analyse har jeg som sagt valgt at gøre brug af interviewhypoteser, som er udledt på baggrund af de teoretiske antagelser, som jeg formulerede ud fra de syv brandtilgange indenfor brand management begrebet. På den måde tager hypoteserne konkret udgangspunkt i henholdsvis den klassiske-, den nyere- og den kontekstafhængige brand management, som stod i centrum i specialets teoretiske kapitel. Interviewhypoteserne er struktureret i tre særskilte hypoteser.

Foruden at fungere som et metodisk værktøj til at strukturere mine kvalitative interviews og analyse, bruges interviewhypoteserne til at operationalisere brand management teorierne på specialets empiri. Hypoteserne er derfor i udgangspunktet formuleret således, at de kan afprøves på empirien med det formål at vurdere teoriernes forståelse af Skoda-casen. På denne måde fungerer de som heuristiske værktøjer i besvarelsen af problemformuleringen.

### 4.1. Interviewhypotese 1: Klassisk brand management

Interviewhypotese 1 er formuleret på baggrund af de to teoretiske antagelser, som jeg opsummerede efter diskussionen af henholdsvis *The Economic Approach* og *The Identity Approach* indenfor den klassiske brand management.

Antagelsen indenfor *The Economic Approach* påpeger, at en overensstemmelse mellem virksomhedens handlingsparametre (de 4 p'er) medfører et stærkt brand og et positivt image. Dermed er omdrejningspunktet indenfor denne tilgang, hvorvidt virksomheden er i stand til at have kontrol med de elementer, som knytter sig til de 4 p'er. Ligeledes viser antagelsen indenfor *The Identity Approach*, at det er kontrollen med brandets identitet, som er afgørende for, om brandet har succes. På den baggrund udledte jeg derfor en antagelse indenfor *The Identity Approach*, som påpeger, at en afsenderorienteret og defineret brandidentitetstradition giver større kontrol med brandet (brandets mening), der medfører, at forbrugeren opfatter brandet, som virksomheden definerer det.

Samlet set sammenfatter jeg disse to antagelser i en overordnet interviewhypotese udledt af den klassiske brand management, som indikerer, at Skoda kan styre deres brand.

#### **H<sub>1</sub>: Klassisk brand management:**

*Skoda har en afsenderorienteret forståelse af deres brand, hvilket betyder, at de kan styre brandet og være i stand til at kontrollere alle processer omkring brandet.*

## 4.2. Interviewhypotese 2: Nyere brand management

Interviewhypotese 2 er formuleret på baggrund af de tre teoretiske antagelser, som jeg opsummerede efter diskussionen af henholdsvis *The Consumer-based Approach*, *The Personality Approach* og *The Relational Approach* indenfor den nyere brand management.

Den grundlæggende brandforståelse indenfor de tre overstående brandtilgange er centreret omkring forbrugernes forhold til brands og deres medvirken til disses betydning. Set i forhold til det centrale argument indenfor *The Consumer-based Approach* har jeg udledt en antagelse, som påpeger, at forbrugernes associationer knyttet til et brand påvirker brandopfattelsen.

I min teoridiskussion af *The Personality Approach* viste jeg på samme måde som indenfor *The Consumer-based Approach*, at denne tilgang ligeledes tager udgangspunkt i forbrugernes forhold til brands. Antagelsen indenfor denne brandtilgang påpeger, at forbrugerne anvender brandet i forhold til at identificere sig selv med dennes personlighed. Jo mere brandets personlighed kan bruges af forbrugeren til egen identitetsdannelse, desto stærkere vil brandet være.

Forbrugerperspektivet er ligeledes tydelig indenfor *The Relational Approach*. Her har jeg udledt en antagelse, som påpeger, at forbrugeren indgår i en relation med brandet, hvilket er med til at skabe mening i forbrugeren eget liv, samtidig med at forbrugeren indgår som medproducent af brandets betydning.

Ser man disse tre antagelser i forhold til hinanden, har jeg valgt at sammenfatte dem i en overordnet interviewhypotese, udledt af den nyere brand management, som viser, at forbrugerne involverer sig i højere grad i Skoda-brandet, når brandets image er positivt.

### **H<sub>2</sub>: Nyere brand management:**

*Forbrugerne involverer sig i højere grad i Skoda-brandet, når dette har et positivt image.*

## 4.3. Interviewhypotese 3: Kontekstafhængig brand management

Den sidste interviewhypotese er formuleret på baggrund af de to teoretiske antagelser, som jeg opsummerede efter diskussionen af henholdsvis *The Community Approach* og *The Cultural Approach* indenfor den kontekstafhængige brand management.

Ud fra teoridiskussionen indenfor *The Community Approach* udledte jeg en antagelse, der påpeger, at forbrugernes dannelse af et brand community påvirker et brands image i en positiv retning. Sættes dette i forlængelse med antagelsen indenfor *The Cultural Approach* om, at de brands som inkorporerer værdifulde myter vil opnå ikon-status, er disse to antagelser med til at give en indikation



af, at et brand er påvirket af en kulturel kontekst, som brandets afsender ikke nødvendigvis har kontrol med.

På baggrund af de teoretiske antagelser indenfor den kontekstafhængige brand management har jeg valgt at sammenfatte dem i en overordnet interviewhypotese, som antager, at den kulturelle og sociale kontekst, som Skoda-brandet er omringet af, har stor betydning for selve brandopfattelsen.

**H<sub>3</sub>: Kontekstafhængig brand management:**

*Forbrugernes opfattelse af Skoda-brandet i dag er i høj grad påvirket af brandets fortid samt den kulturelle og sociale kontekst i Danmark.*

## KAPITEL 5: METODEN INDENFOR DEN EMPIRISKE ANALYSE

I det følgende kapitel vil jeg begrunde de metodiske valg og fravalg, som jeg træffer i den empiriske analyse. Desuden vil jeg redegøre for indsamling og brug af data og empiri, der ligger til grund for besvarelsen af specialets problemformulering. Jeg gennemgår endvidere mit valg af interviewpersoner, kodnings- og analysestrategien samt diskuterer undersøgelsens kvalitet ud fra spørgsmålet om validitet, reliabilitet og generaliserbarhed.

### 5.1. Specialets empiriske del

Mit overordnede mål med den empiriske del af specialet er at operationalisere teorierne for på den måde at identificere disses styrker og svagheder i forhold til et single casestudie. Fordelene ved et single casestudie er, at man kan forholde sig kritisk til teoriernes anvendelighed, og at man kan gå i dybden med én specifik virksomhed og belyse fænomener, der kun har været belyst i et meget lille omfang frem for at skulle inddrage flere forskellige virksomheder i form af multiple casestudier. (Yin 2003: 39-40) Det er således med fokus på kun et brand, at jeg har valgt at lade et single casestudie af Skoda danne ramme om den empiriske del af specialet.

#### 5.1.1. Det empiriske datagrundlag

Det empiriske datagrundlag rummer i alt 4 typer af empiri, hvoraf de kvalitative interviews udgør den væsentligste. Grunden til dette er, at min undersøgelse har fokus på mening og fortolkning, hvorfor anvendelsen af en kvalitativ metode ved indsamling og behandling af data er mest optimal. Undersøgelsens samlede empiriske datagrundlag bygger hovedsagelig på en indholdsanalyse af syv dybdegående kvalitative interviews, hvoraf de tre interviews er med personer fra henholdsvis Skoda Marketing og en autoriseret Skoda-forhandler. De resterende fire interviews er med forskellige forbrugere, jf. senere afsnit om de kvalitative interviews. Endvidere bygger det empiriske grundlag på artikler, dels fra FDMs<sup>13</sup> månedlige bilmagasin Motor samt artikler fra andre skrevne medier. Artiklerne stammer fra tiden omkring 1991, hvor Skoda blev opkøbt af Folkevogn og frem til i dag. Artiklerne indeholder alt fra diverse undersøgelser af Skoda og dens bilejere til indblik i forbrugernes generelle holdning til brandet. Derudover anvender jeg to eksterne imageundersøgelser. Den ene er foretaget af Skodas reklamebureau Sunrise i 2005 om Skodas udvikling fra 1999 til 2004, og den anden er foretaget i 2006 og stammer fra Volkswagen<sup>14</sup>.

Ovenstående viser, at undersøgelsens empiriske datagrundlag bygger på flere forskellige former for data, hvilket *"allows an investigator to address a broader range of historical, attitudinal and behavioral issues"* (Yin 2003: 98). Fordelen ved dette er udviklingen af konvergerende synspunkter, der går

---

<sup>13</sup> FDM = Forenede Danske Motorejere

<sup>14</sup> I specialet benytter jeg mig af både det tyske ord Volkswagen (VW) og det danske ord Folkevogn.

under benævnelsen triangulering (Yin 2003: 98). I forbindelse med trianguleringen fremhæver Yin fire forskellige typer af triangulering, hvoraf datatrianguleringen har størst relevans i forhold til dette speciales datagrundlag. Her skal datatrianguleringen forstås som en kombination af mindst to forskellige datakilder, som anvendes for at kunne vurdere og underbygge de eksisterende datakilder. Dermed bliver hensigten med datatrianguleringen at reducere eller udligne mangler ved ensidige metoder for derved at øge muligheden for at fortolke resultaterne. Yin (2003) fremhæver imidlertid også en udfordring i forbindelse med at anvende flere forskellige datakilder, idet hun mener, at der kan herske tvivl om validiteten i kraft af de mange forskellige målinger af samme fænomen (Yin 2003: 99).

Således er der både forbundet fordele og udfordringer med brugen af datatriangulering. For uddybning af udfordringen med validiteten henvises til afsnittet omhandlende undersøgelsens validitet, der følger senere i kapitlet.

### **5.1.2. Den kvalitative analyseform**

I specialet har jeg som nævnt valgt at gøre brug af en kvalitativ analyseform. Denne har sin styrke ved at kunne trænge bag facaden og via indsigt i og forståelse for de uerkendte årsager at få dybdegående indsigt i såvel forbrugernes samt Skodas holdninger og handlinger i forbindelse med brandet Skoda. Mit fravalg af kvantitative analyseformer skyldes således, at viden frembragt gennem disse ofte bliver statisk og livsfjern, således at den ikke egner sig til forståelse af den sociale virkelighed men derimod kun giver tilnærmede svar, når det gælder at begribe sammenhænge og forstå menneskers handlen (Dahler-Larsen 2005: 25f).

#### **5.1.2.1. Kvalitative interviews**

Den kvalitative analyseform kommer til udtryk i kraft af, at jeg har valgt at foretage kvalitative interviews. Styrken ved disse er, at de kan anvendes til at forstå kulturelle og sociale fænomener ved at belyse den viden, som individer trækker på, når de fortolker erfaringer og handler socialt (Christensen 1994: 6). Desuden har de været i stand til "*at åbne op for nye indsigter, nye indfaldsvinkler, nye perspektiver, nye betydninger, nye begreber, uforudsete forskelle og detaljer*" (Christensen 1994: 3) i forhold til Skoda-casen. Interviewene har således leveret data til den empiriske analyse og fungerer dermed som "råstof" til selve analysen.

De interviews, jeg har foretaget, går ind under den kategori, som man kalder for *åbne* interviews. De er karakteriseret ved at bygge på en samtale, som kan åbne sig i forskellige retninger, og hvor længden af svar og behandling af de enkelte emner ikke er fastlagt på forhånd (Christensen 1994:

1f.).

Antallet af de kvalitative interviews (7) viste sig at være passende, idet jeg efter afholdelse af alle interviews fik rigeligt med datamateriale, som jeg kunne basere min analyse på. Samtidig viste det sig i takt med afholdelsen af interviewene, at mange pointer fra de første interviews begyndte at gentage sig, hvorfor jeg vurderede, at yderligere interviews ikke ville give mig ny information til min problemstilling. Alle interviews blev foretaget som individuelle interviews, dog med undtagelse af to interviews, som blev foretaget som parinterviews.

De individuelle interviews har til forskel fra fokusgruppeinterviews den fordel, at man ofte kan få adgang til mere ærlige og private fortællinger fra interviewpersonens livsverden, end fokusgruppeinterviews kan tilbyde. Her kan der nemlig være personer samlet, som ikke har noget personligt tilhørsforhold til hinanden, hvilket kan betyde, at de lægger en dæmper på deres holdninger. Desuden kan det hænde, at interviewpersonerne bliver farvet af de andre interviewpersoners svar, hvilket medfører, at svarene bliver uærlige. Eftersom at to af mine interviews foregik som parinterviews, har jeg derfor været yderst opmærksom på denne situation men har dog i løbet af interviewene kunne sande, at dette ikke var tilfældet her, idet parrene ofte havde forskellige svar på mine spørgsmål.

#### **5.1.2.2. Interviewguiden**

Jeg har valgt at lave semi-strukturerede interviews baseret på en interviewguide (en til Skoda-ejere og en til ikke Skoda-ejere). (Se bilag 3.) Fordelen ved at anvende en interviewguide er, at interviewer får en form for sikkerhed i kraft af de nedskrevne spørgsmål. Således undgår man at stå efter interviewet og føle, at man ikke fik dækket alle de emner ind, der var hensigten med interviewet. Desuden kan spørgeguiden være med til at give et bedre overblik over selve interviewet. Ulempen derimod kan dog være, at interviewer i for høj grad lader interviewguiden styre interviewet, hvilket vil resultere i, at interviewer ikke er tilstrækkelig åben over for nye temaer og vinkler, som interviewpersonen måtte bidrage med (Christensen 1994: 10). For at undgå dette har jeg været meget opmærksom på at følge de temaer til dørs, som interviewpersonerne har taget op. Dette har været med til, at alle interviews er foregået som en dialog. Mere til dette under afsnittet om interviewsituationen.

Det første interview, jeg afholdte, kan betegnes som et såkaldt pilotinterview, der skal bruges til at vurdere min interviewteknik med det formål at anvende mine erfaringer hvad angår interviewteknik og interviewguidens udformning fra pilotinterviewet til de efterfølgende interviews. Fordelen ved dette er at få afhjulpet de problemer med interviewguiden, som jeg ikke har kunnet forudse og der-

med at få tilrettet interviewguiden til de efterfølgende interviews. Pilotinterviewet indgår i det samlede datamateriale på lig fod med de resterende interviews (Se bilag 4).

I kraft af pilotinterviewet fandt jeg frem til, at jeg i de efterfølgende interviews skulle fokusere på at lave emneoverskrifter med det formål at få skabt et bedre overblik over spørgsmålene til interviewpersonerne. Det viste sig nemlig ved pilotinterviewet, at man hurtigt kunne miste overblikket over spørgeguiden, hvis emneoverskrifter ikke var til stede. Emneoverskrifterne forholder sig såvel til interviewets emne samt den teoretiske opfattelse og problemformuleringen, der ligger til grund for undersøgelsen. Forud for emneoverskrifterne blev interviewene indledt med spørgsmål vedrørende fakta omkring interviewpersonerne. Disse skulle dermed fungere som en form for indledende spørgsmål med det formål at få interviewpersonen i gang med at tale og føle sig tryk.

De 10 emneoverskrifter i interviewguiden er:

- Skodas reklamer
- Imageskifte
- Skodas målgruppe
- Skodas nuværende image
- Opfattelse af Skoda
- Associationer til Skoda
- Relation til Skoda-brandet
- Skoda i konkurrence
- Oplevet kvalitet
- Mærkeloyalitet

### **5.1.2.3. Udvælgelse af interviewpersoner**

De kvalitative interviews kan overordnet set kategoriseres i to grupper: 1.) Forhandler- og virksomhedsinterviews og 2.) Forbrugerinterviews. Baggrunden for at jeg har valgt at foretage begge typer interviews er, at jeg ønsker at få udtalelser om Skoda-brandet fra flere forskellige vinkler.

Deltagerne ved forhandler- og virksomhedsinterviewene bestod af de personer, som jeg, efter at have haft kontakt til flere forskellige Skoda-forhandlere og ansatte hos Skoda, formåede at få indvilget til at deltage. Et afgørende kriterium var dog, at disse personer til dagligt var beskæftiget med markedsføringen af Skoda samt havde et indgående kendskab til brandet. Således var den marketingansvarlige fra det danske kontor hos Skoda samt direktøren hos en Skoda-forhandleren i Virum to yderst kyndige deltagere.

Kriterierne for udvælgelse af interviewpersonerne indenfor forbrugerinterviewene skete på baggrund af flere faktorer. Først og fremmest var overvejelserne om at få repræsenteret et så bredt udsnit af den danske befolkning som muligt med det formål at komme rundt om så mange synspunkter som muligt, særdeles vigtig. Derfor blev både personer med bil, heraf både Skoda-ejere og ikke Skoda-ejere samt personer uden bil udvalgt til at deltage i interviewene. Endvidere var det afgørende, at interviewpersonerne repræsenterede et så bredt udsnit af den danske befolkning som muligt hvad angår aldersfordeling. Derfor repræsenterede nogle af forbrugerne den yngre generation (20-35 år), mens andre repræsenterede den lidt ældre generation (50-65 år). Såvel kvinder som mænd deltog. Hvad angår beskæftigelse var det ligeledes vigtigt, at interviewpersonerne repræsenterede et så bredt udsnit af den danske befolkning som muligt, hvorfor der både var en studerende, et projektleder, en bioanalytiker osv. blandt de interviewede. Endeligt var det et afgørende element, at alle interviewpersoner var bekendt med Skoda-brandet. Se bilag 5 hvor alle interviewpersoner er oplistet.

I forhold til de valgte interviewpersoner i forbrugerinterviewene kan der sættes spørgsmålstejn ved, om udfaldet af disse ville have været anderledes, hvis jeg havde valgt at interviewe andre interviewpersoner. For at minimere risikoen herved har jeg valgt at anvende supplerende undersøgelser omhandlende lignende problemstillinger vedrørende brandopfattelsen af Skoda i den empiriske analyse for på den måde at underbygge mine egne forbrugerinterviews.

Desuden kan der ligeledes sættes spørgsmålstejn ved udfaldet af forhandlerinterviewet, idet dette kunne tænkes at have været anderledes, hvis jeg havde interviewet en forhandler i Jylland. I og med at alle Skoda-forhandlere får udleveret retningslinjer fra hovedkontoret, således at der er konsistens i markedsføringen af bilerne landet over (mere herom følger i den empiriske analyse), vil jeg dog vove at påstå, at risikoen for dette vil være minimal.

#### **5.1.2.4. Interviewsituationen**

Samtlige interviews er foregået som en *dialog*, hvilket har givet anledning til "*en fælles forståelse, skabt igennem en kreativ proces, som både interviewer og interviewpersonen deltager aktivt i*" (Christensen 1994: 4). Endvidere er alle interviews blevet afholdt hjemme hos interviewpersonerne, hvilket har bevirket, at de har følt sig på hjemmebane, hvorfor det kan tænkes, at de har optrådt mere afslappet, end hvis interviewet var blevet afholdt hos interviewer. I overensstemmelse med Kvaales anvisninger til en god interviewsituation (Kvale 2004: 132) briefede jeg desuden inden interviewets begyndelse alle interviewpersoner om, at jeg ville optage interviewet med diktafon. Desuden forklarede jeg inden interviewets påbegyndelse formålet med interviewet samtidig med, at jeg et par dage forinden havde tilsendt specialets problemstilling til interviewpersonerne. På den måde

fik alle interviewpersoner på forhånd et indblik i specialets emne, hvilket gav mulighed for, at de interviewpersoner, som ikke var så fortrolige med dette, kunne nå at sætte sig ind i specialets emne, således at de følte sig bedre rustet til selve interviewet. Et par af interviewpersonerne fik desuden på eget initiativ tilsendt et par eksempler på mulige spørgsmål.

## **5.2. Analysestrategi**

Fastlæggelsen af hvilken analytisk strategi der anvendes i specialet er et spørgsmål om, hvilken status den teoretiske forforståelse og det empiriske datamateriale skal have i den analytiske proces. I dette speciale hviler min analysestrategi først og fremmest på det, man kan kalde for en hypotetisk-deduktiv fremgangsmåde, der er karakteriseret ved, at man arbejder ud fra et sæt formulerede teoretiske antagelser, der afprøves igennem en empirisk undersøgelse (Christensen 2007: 37). Med udgangspunkt i denne fremgangsmåde ønsker jeg dermed i dette speciale at applicere teorien på en empirisk problemstilling udtrykt igennem et single casestudie.

Med udgangspunkt i de teoretiske antagelser har jeg udviklet de tre interviewhypoteser, som tager afsæt i Skoda-casen. Dermed er disse hypoteser udledt af og velbegrunderet i den teoretiske konstruktion omhandlende brand management begrebet.

Selvom specialets udgangspunkt er den hypotetisk-deduktive fremgangsmåde, så anvender jeg også en mere induktiv fremgangsmåde. Denne kommer blandt andet til udtryk ved, at interviewhypoteserne mere har karakter af at være arbejdshypoteser. Dermed arbejder jeg i denne sammenhæng i højere grad analytisk induktivt, som groft sagt bygger på dannelsen af hypoteser på grundlag af datamaterialet og revision af disse, indtil alle tilfælde af det givne fænomen kan forklares ved brug af de teoretiske udsagn (Christensen 2007: 46). Dette ses blandt andet i kraft af den udvikling, som interviewguiden har taget, der løbende blev tilpasset, jf. tidligere afsnit.

### **5.2.1. Kodning af interviews**

Foruden at have foretaget transskribering af alle interviews har kodningen af mine interviews spillet en betydelig rolle i den empiriske analyse. De transskriberede interviews samt to kodetræer, der illustrerer min kvalitative analyseproces er vedlagt på cd-rom. Til dette har jeg anvendt softwareprogrammet Nvivo 7.0, som er et velegnet analyseredskab for kvalitative data. Programmet har været særdeles anvendeligt, idet jeg først og fremmest har fået systematiseret og fået skabt overblik over det indsamlede datamateriale. Desuden har Nvivo bidraget til at åbne op for muligheden for at identificere nye datakategorier i forhold til de emneoverskrifter, der var gældende i interviewguiden samt at identificere generelle mønstre og sammenhænge i datamaterialet. Dermed er kodningsprocessen af det empiriske datamateriale anvendt som et redskab i min empiriske analyse til

en *"gradvist øget forståelse af materialet"* (Christensen 1997: 95). Endeligt har Nvivo været med til, at jeg kan konstatere, at dette udgør en del af undersøgelsens samlede dokumentationsmateriale.

Kodningen af datamateriale er foregået over flere omgange og på flere analyseniveauer. Indledningsvist har jeg foretaget en marginkodning af samtlige interviews, hvilket er foregået ved, at jeg har arbejdet med papirudskrifter af samtlige interviews, hvortil jeg har indsat koder i margenen ud for den tekst, som koden skal knyttes til. Herefter har jeg ud fra min margenkodning udviklet datakategorier (koder), der i Nvivo optræder som de såkaldte "Free Notes". Disse er siden hen blevet indført i et kodetræ, som er udviklet systematisk ud fra nogle definerede emner. Disse emner er opstået på baggrund af mine "Free Notes". Kodetræet fungerer således sådan, at det afspejler de indbyrdes relationer, der findes mellem kategorierne i Free Notes, hvilket har bidraget til, at disse nemmere kan analyseres samlet. Kodetræet er desuden fuldstændig dynamisk, idet kategorierne kan omdøbes, omstruktureres, slettes samt opdeles på ny. Dette betyder derfor, at kodningen i Nvivo er foregået af flere omgange, hvorfor jeg undervejs i analysen kontinuerligt er vendt tilbage til mit datamateriale og har kodet på ny.

### **5.3. Undersøgelsens kvalitet – om validitet, reliabilitet og generaliserbarhed**

Spørgsmålene om validitet, reliabilitet og generaliserbarhed spiller en central rolle i forhold til undersøgelsens kvalitet. Hvad angår validiteten drejer denne sig om, hvorvidt en metode undersøger det, den har til formål at undersøge (Kvale 2004: 233). For at vurdere dette kan man tage udgangspunkt i undersøgelsens *håndværksmæssige validitet*. Validiteten skabes undervejs i arbejdet med analysen ved at *"checke, at stille spørgsmål og begrebsliggøre"* (Dahler-Larsen 2005: 79). I forlængelse heraf handler spørgsmålet om validitet derfor om undersøgelsesprocessen og ikke om undersøgelsesresultaternes overensstemmelse med den givne eksterne virkelighed. Hermed bliver den håndværksmæssige validitet et samlebegreb for undersøgelsens kvalitet (Dahler-Larsen 2005: 79).

Jeg mener, at min analyse i det store hele er kendetegnet tiltag, der gør, at den lever op til den håndværksmæssige validitet. I analysen af de empiriske data har jeg foretaget omfattende kodninger, og i selve den empiriske analyse har jeg, ved at bruge citater, kontinuerligt underbygget sammenhængen mellem data og mine konklusioner. Desuden har jeg undervejs i analysen forholdt mig kritisk til mine egne empiriske data ved ind i mellem at inddrage supplerende undersøgelser. I den forbindelse kan det imidlertid diskuteres, hvorvidt det er validt at gøre brug af flere forskellige former for data, idet flere forskellige data medfører forskellige målinger af samme fænomen, hvilket kan bidrage til et usikkert resultatgrundlag. For at tage højde for dette har jeg derfor forsøgt så vidt det er muligt igennem hele analysen at forholde mig kritisk til alle de indsamlede data.



Hvad angår reliabiliteten vedrører denne undersøgelsesresultaternes konsistens og kan betragtes i forhold til, om de indsamlede data er pålidelige. Er dette tilfældet, sikrer man dermed, at en anden undersøgelse vil være i stand til at reproducere de samme data, som den pågældende undersøgelse har gjort (Kvale 2004: 231). Reliabilitetsspørgsmålet kan både betragtes i forhold til de kvalitative interviews, transskriberingen af disse og selve analysen. Set i forhold til interviewene kan der argumenteres for, at reliabiliteten her har været til stede, idet jeg blandt andet har taget udgangspunkt i et pilotinterview med det formål at gennemteste og tilpasse de anvendte metoder i forhold til de resterende interviews, således at reliabiliteten blev højnet.

Hvad angår reliabiliteten i forhold til transskriberingen taler man her om, hvorvidt der er kvalitet i dette, hvis flere end én person har været en del af denne proces. Transskriberingen af mine kvalitative interviews er foretaget af 2 personer, hvorfor det kan herske tvivl om transskriberingens reliabilitet. For at opnå så god en kvalitet af det transskriberede materiale som muligt har de pågældende to personer, hvoraf jeg har været den ene, løbende i processen forsøgt at foretage kontrol af det transskriberede materiale for på den måde at sikre, at der var konsistens i dette. Når dette så er sagt, kan det dog ikke afvises fuldstændigt, at der ikke forekommer afvigelser i det transskriberede materiale, idet flere end én person som sagt har været inde over transskriberingsprocessen.

Ser man reliabiliteten i forhold til analysen, drejer dette sig særligt om, hvorvidt en anden undersøgelse ville opnå samme resultater, som min undersøgelse har gjort. Idet der endnu ikke findes undersøgelser med tilsvarende problemstilling, kan dette forhold være svært at forudsige, men i og med at jeg har forsøgt at underbygge dele af mit empiriske datagrundlag med supplerende undersøgelser, kan der ikke desto mindre med en lille usikkerhedsfaktor argumenteres for, at reliabiliteten har været til stede i analysen.

Hvad angår generaliserbarheden går denne i retningen af, om undersøgelsens resultater kan generaliseres, hvilket vil betyde, at de forhold jeg har identificeret i forbindelse med Skoda-casen også vil gælde blandt andre brands. Dette kan være svært at afgøre, men jeg har dog en formodning om, at brands som har haft samme udvikling i Danmark, som Skoda-brandet har haft, kan blive mødt med tilsvarende udfordringer i forbindelse med den kulturelle og sociale konteksts påvirkning af brandopfattelsen. Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at der i andre cases omhandlende brands formentlig også vil være andre forhold, end dem jeg har identificeret, som vil påvirke brandopfattelsen.

## KAPITEL 6: DEN EMPIRISKE ANALYSE

I den følgende empiriske analyse vil jeg have de tre interviewhypoteser, som blev formuleret i kapitel 4 som omdrejningspunkt. Selvom jeg i slutningen af hvert afsnit forsøger enten at be- eller afkræfte hypoteserne, så gør jeg i denne forbindelse opmærksom på, at målet med hypoteserne som sådan ikke er at teste disse med derimod at genere viden og forståelse for hvilke brandtilgange, som kan give en bedre forståelse af Skodas situation.

Interviewhypoteserne vil optræde i begyndelsen af det afsnit, hvor den pågældende interviewhypotese vil blive analyseret. Samlet set tjener de enkelte afsnit i den empiriske analyse således det formål at fungere som redskaber til at kunne svare på specialets overordnede problemformulering.

### 6.1. Styring af Skoda-brandet

Alt efter hvilken brand management tilgang man betragter et brand ud fra, kan det diskuteres, hvorvidt det er muligt for virksomheden at styre dens brand. Den klassiske brand management mener, at det er muligt. Den nyere brand management gør ikke og mener derimod, at det er forbrugeren, som styrer og ejer brandet.

Med udgangspunkt i disse modsatrettede påstande om, hvem der styrer brandet, vil dette afsnit have interviewhypotese 1 som omdrejningspunkt, som antager, at en fuldstændig afsenderorienteret brandforståelse medfører, at Skoda kan styre deres brand og være i stand til at kontrollere alle processer omkring brandet.

Afsnittet vil tage udgangspunkt i en analyse af Skoda-brandets identitet. Baggrunden for dette skal findes i de teoretiske antagelser, der ligger til grund for interviewhypotese 1. Disse påpeger hver især, at det er de elementer, der dels knytter sig til virksomhedens handlingsparametre og brandets identitet, som kan afsløre, om virksomheden har et stærkt kontrolleret brand, som opfattes af forbrugerne, som virksomheden definerer det. Jeg gør dog opmærksom på, at indeværende afsnit primært foretager en analyse af brandidentiteten frem for af handlingsparametrene. Baggrunden for dette valg skal findes tilbage i teoriafsnittet om den klassiske brand management, hvor jeg gjorde opmærksom på, at det traditionelle marketingperspektiv udtrykt igennem handlingsparametrene har udviklet sig til at fokusere mere på brandets identitet. Med dette i baghovedet mener jeg, at det er mere givtigt at analysere brandidentiteten frem for handlingsparametrene.

### 6.1.1. Skodas brandidentitet

Skoda har i 2004 foretaget en ændring af deres kerneværdier, fordi de ikke længere matchede Skodas aktuelle identitet<sup>15</sup>. I dag bunder Skodas identitet først og fremmest rod i den måde, hvorpå de anser et stærkt brand:

*"A strong brand is one of the prerequisites for long-term success. In the automotive industry, we can now see a growing trend towards brands whose long-term success is based on rational as well as emotional factors. A combination of these "two sides of the coin" gives rise to a unique, irreplaceable, and clearly identifiable brand, which is the basis of long-term loyalty to the brand and its products"* (Skoda Auto - Sustainability Report 2004: 5).

Ifølge citatet af Skoda står det klart, at et stærkt brand skal være baseret på både rationelle og emotionelle faktorer, da dette vil resultere i et unikt og identificerbart brand, hvor loyaliteten forbliver høj. På baggrund af dette er Skodas identitet i dag repræsenteret af mere bløde kerneværdier end tidligere, der skal understrege retningen for fremtiden ud fra følgende pay off: *Simply Clever*. (Se bilag 6 for illustration af værdierne i det såkaldte Corporate Identity Program). Dette pay off indeholder de tre adjektiver: *attraktivt*, *dedikeret* og *intelligent*, som hver især står for:

*Attraktivt*: Brugervenlighed, design, ejerskabsglæde samt værdi for pengene.

*Dedikeret*: Top kvalitet, "Human Touch", troværdig, målrettet samt handling bag ordene.

*Intelligent*: Kloge og praktiske løsninger, plads samt konkurrencerigtigt forhold mellem motorer, design, udstyr og funktionalitet (detaljer med omtanke og teknik i topklasse).

Disse adjektiver repræsenterer Skodas nuværende kerneværdier og indikerer således, hvad der er Skodas spidskompetencer. Med disse forsøger Skoda at differentiere sig fra konkurrenterne.

Skodas kerneværdier har udviklet sig fra at være produktorienteret til i dag at være mere kundeorienteret med større fokus på de emotionelle værdier. Ifølge Skoda selv har disse værdier været vigtige at inddrage for at imødekomme forbrugernes ændrede adfærd i forhold til Skoda-brandet. Desuden stemmer udviklingen af Skoda-brandet godt overens med citatet om, at et stærkt brand, ifølge Skoda, opstår i samspillet med både rationelle og emotionelle værdier. I forbindelse med de emotionelle værdier er der lagt særlig vægt på begrebet "*Human Touch*", med hvilket Skoda viser, at det er kunderne, som er i centrum.

---

<sup>15</sup> Værdierne frem til 2004 har været: Kvalitet for pengene, pålidelighed, historie, rationelle værdier og et klogt valg.

Ændringerne i Skodas kerneværdier og identitet indikerer, at Skoda har foretaget en revurdering af identiteten i takt med, at brandet har udviklet sig. Revurderingen i form af de mere emotionelle værdier viser tydeligt, at Skoda i dag forsøger at inddrage forbrugerne i højere grad, end det har været tilfældet tidligere. Dette vidner om, at Skoda gør brug af tovejskommunikation, som inddrager forbrugerne, hvorfor deres brandidentitet ikke kun har rødder i en afsenderorienteret brandidentitets-tradition men også i en modtagerorienteret. Således viser Skodas måde at arbejde med deres identitet på, at de ikke stræber efter at konstruere en identitet, som forbrugeren blot skal overtage. De arbejder derimod ud fra en holdning om, at det er i samspil med forbrugerne, at brandets identitet og betydning opstår. På den måde lader de forbrugerne til en vis grad deltage i Skoda-brandets meningsdannelse.

Samlet set giver dette mig en formodning af, at Skoda anser identiteten som en størrelse, der ikke skal være permanent og uforanderlig over tid men derimod skal revurderes i takt med, at brandet ændrer sig. Dette taler således imod en fuldstændig klassisk brand management forståelse.

I følge Skoda fortæller deres identitet noget om, hvem de er, hvorledes de tænker og agerer, hvordan de modstår udfordringer samt, hvorledes de fuldfører deres opgaver. Det er en målsætning for Skoda, at brandets kerneværdier er kendt og forstået af alle de mennesker, som er i kontakt med Skoda-brandet. Det være sig både af medarbejderne i Skodas organisation, forhandlerne, importørerne og kunderne. Endvidere er det et mål, at disse også skal være kendt blandt de forbrugere, som (endnu) ikke er Skoda-ejere (IP2).

I forhold til Skodas målsætning om at brandets kerneværdier skal være kendt af både Skoda-ejere og andre forbrugere, er denne ikke opfyldt blandt interviewpersonerne i denne undersøgelse. Mange af svarene bærer nemlig tydelig præg af, at interviewpersonerne ikke har en klar opfattelse af Skodas identitet - og dette både blandt Skoda-ejere og andre forbrugere:

*"(...) jeg ved ikke, hvad firmaet Skoda står for. For mig så er det nogle associationer med deres produkt, men hvad selve firmaet vil mig, det ved jeg faktisk ikke. Er det i virkeligheden bare Folkevognens måde at opkræve endnu flere penge af folk?"(...) "Man kender ikke rigtig firmaet. Der er lidt anonymitet over det"(IP7).*

*"Men man kan godt blive lidt i tvivl om, hvad intentionen er. Det er sgu lidt kønsløst og forvirrende. Det er bare meget sådan lidt gråt" (IP5).*

Ovenstående citater giver mig derfor en formodning af, at interviewpersonernes opfattelse af Skoda ikke stemmer helt overens med Skodas identitet.

Skodas synlighed i det offentlige rum er endvidere en vigtig del af Skoda-brandets identitet. Denne synlighed ses både med Skoda som afsender samt i form af generel omtale af brandet, hvilket Skoda ikke selv har kontrol med. Den synlighed som Skoda selv står som afsender på, kommer dels til udtryk via reklamer i de danske medier samt via sponsorering af en række internationale sportsbegivenheder.<sup>16</sup> Denne aktive synlighed i medierne har indenfor de seneste par år ændret sig fra at være lokalt fokuseret i form af små, ubetydelige annoncer i mindre lokale medier til i dag at være bredt fokuseret. I dag er Skoda synlig i de fleste landsdækkende aviser samt på dansk TV. Denne ændring er sket i takt med at Skoda-brandet har ændret sig, hvilket viser, at Skoda har afpasset deres synlighed i forhold til brandets identitet. Den generelle omtale af brandet i det offentlige rum har Skoda derimod ikke samme mulighed for at kunne afpasse i forhold til brandets identitet, hvilket derfor er med til at besværliggøre Skodas evne til at styre brandet fuldstændigt. Den generelle omtale kan dog have lige så stor betydning for brandet, som når omtalen har Skoda som afsender:

*"(...) Dem som har påvirket meget til folks indstilling, det er sådan et blad som Motor. (...) Og det er faktisk først, da FDM, de gik ind og omtalte den, der hedder 105, den havde også hæk-motor, men den fik virkelig god kritik, og det var så fordi, at der begyndte folk at købe de Skodaer (...) Så FDM har været en væsentlig årsag til, at den også har fået et bedre image, men også at man har holdt det nede før i tiden. Det tror jeg man skal huske" (IP4).*

Ifølge citatet spiller mediernes omtale af Skodaen en væsentlig rolle – og dette gælder både, når omtalen er af negativ såvel som positiv karakter. Et tydeligt eksempel hvor omtalen har haft positiv effekt er de gange, hvor FDM har kåret Skoda som "Årets bil" i bilmagasinet Motor. Dette har tydeligt kunnet mærkes på salgstallene hos Skoda, som i tiden efter en kåring har haft væsentligt bedre salgstal sammenlignet med andre perioder. Omvendt kan en negativ omtale af Skodaen påvirke salgstallene i negativ retning. Hertil nævner Skoda, at når medierne inddrager gamle vittigheder om Skoda, så får dette ofte negativ betydning for Skoda (IP2).

I ovenstående afsnit blev det anskueliggjort, at mediernes omtale af Skodaen, hvor Skoda ikke står som afsender, er med til at besværliggøre deres evne til at styre brandet fuldstændigt. Desuden viser udviklingen af Skodas logo også, at Skoda ikke har en fuldstændig afsenderorienteret forståelse af deres brand. Logoet har nemlig ændret udseende adskillige gange igennem Skodas eksistens i håb om at imødekomme forbrugerne. For illustration af de forskellige logoer henvises til bilag 7.

Skoda er bekendt med, at deres nuværende logo af og til er forbundet med negative associationer:

---

<sup>16</sup> Skoda har blandt andet haft et langvarigt samarbejde med Tour de France og har haft en mangeårig sponsoraftale i forbindelse med VM i Ishockey. Desuden har Skoda sponsoreret tre private teams i motorløbet WRC i 2006 ([www.skoda.dk](http://www.skoda.dk)).

*"(...) det vil tage yderligere flere år, tror jeg for at overbevise kvinderne over 30 til at have sådan et Skoda logo stående i garagen. Det er den der grønne flyvende pil, der helst ikke skal stå" (IP1).*

Dette tydeliggøres desuden, når man spørger til logoet blandt forbrugerne i denne undersøgelse:

*"Det har en mærkelig grøn farve, og det er et gammelt logo, som de har prøvet at finpudse ved at lægge en skygge henover logoet" (IP8).*

Eftersom Skoda er bekendt med holdningerne til logoet, foretager de løbende justeringer af det for på den måde at tilpasse logoet til tidens forbrugere og trends. For øjeblikket overvejer Skoda eksempelvis at gøre logoets grønne farve kromfarvet med det formål at neutralisere logoet mere og dermed få knyttet flere positive associationer til logoet, end det er tilfældet i dag (IP2). Dette antyder, at Skoda er påvirket af forbrugernes dom af logoet, idet de er villige til at ændre på den del af brandets identitet, som bliver udtrykt igennem logoet.

Skodas måde at arbejde med deres logo på bekræfter det mere forbrugerorienterede perspektiv, der blev omtalt tidligere i afsnittet. Dermed kan det konstateres, at Skoda til en vis grad forsøger at tilpasse dele af brandets identitet til forbrugernes brandopfattelse. På den baggrund giver det mig derfor anledning til at bemærke, at Skoda til en vis grad er bevidst om udfordringerne i at styre brandet fuldstændigt. I forhold til en klassisk brand management forståelse vil dette blive opfattet som utroværdigt mod brandets identitet, idet både Kapferer og Aaker mener, at forbrugerne ikke skal diktere, hvad brandet er.

På baggrund af ovenstående giver det mig en formodning om, at Skoda er bevidst om, at det kan være vanskeligt at styre brandet fuldstændigt. Når det så er sagt, så vil nedenstående afsnit om Skodas forhandlernet imidlertid vise, at Skoda til en vis grad forsøger at styre brandet.

Forhandlernet er en vigtig del af Skodas ansigt udadtil, idet forhandlerne har den direkte kontakt til forbrugerne. Således er forhandlerne med til at kommunikere Skodas værdier ud til forbrugerne. Af den grund stiller Skoda store krav til deres forhandlernet:

*"Vi har en masse krav til, hvordan en forhandler skal se ud, og der bliver nogle yderligere krav her de næste 3 år, f.eks. hvor stort lokalet skal være, og hvordan det skal se ud og en masse krav til, hvad de skal have oppe af materialer og billeder" (IP2).*

Skoda gør således meget ud af deres forhandlernet og forsøger hele tiden at effektivisere dette. Eksempelvis er der tilknyttet et dekorationsbureau til alle Skoda-forhandlere, som sørger for, at forhandlerne fremstår så attraktive som muligt:

*”Man har faktisk koblet et bureau på, et dekorationsbureau, som kommer ud til hver enkel forhandler og sørger for, at tingene er sat op, og at tingene fungerer efter hensigten” (IP1).*

Endvidere har alle forhandlere, som noget forholdsvis nyt, fået udleveret retningslinjer for, hvorledes Skoda-brandet skal kommunikeres:

*”Jeg har faktisk lige fået en, det jeg kalder en kogebog, en guideline for, hvordan vores markedsføring skal være, sådan så jeg har en ensartethed, ikke fordi jeg skal have et McDonald’s koncept, men fordi der skal være en ensartethed” (IP1).*

Retningslinjerne vidner om, at Skoda forsøger at styre, hvorledes forhandlerne fremstiller brandet overfor forbrugerne, og dermed forsøger de også at styre brandet. De forhandlere som ikke formår at følge retningslinjerne bliver sorteret fra, således at Skoda kan sikre konsistens i markedsføringen af deres brand og ikke mister kontrollen med det.

### **6.1.2. Opsamling – interviewhypotese 1**

Der er flere forhold, der viser, at Skoda er bevidst om, at deres brand er påvirket af udefra kommende faktorer, som vanskeliggør en fuldstændig styring af brandet. For det første har Skoda foretaget en revurdering af deres identitet ved blandt andet at ændre på kerneværdierne. Baggrunden for dette skal dels findes i brandets udvikling men skal også findes i det faktum, at Skoda har foretaget revurderingen for at imødekomme forbrugernes ændrede adfærd i forhold til Skoda-brandet. For det andet har Skoda løbende foretaget justeringer af brandets logo, hvilket ligeledes er sket for at imødekomme forbrugerne. Begge forhold antyder, at Skoda tilpasser dele af brandets identitet til forbrugernes brandopfattelse. Sidst men ikke mindst er den omtale af Skoda, der findes i medierne, hvor Skoda ikke står som afsender, med til at besværliggøre deres evne til at styre brandet fuldstændigt, fordi Skoda ikke har mulighed for at afpasse omtalen i forhold til brandets identitet. På den baggrund kan det derfor konkluderes, at Skoda ikke har en fuldstændig afsenderorienteret brandforståelse.

Trods identificeringen af ovenstående forhold som viste, at Skoda er bevidst om vanskeligheden ved at styre deres brand fuldstændigt, så peger enkelte forhold i analysen af Skodas identitet imidlertid også i retning af, at Skoda rent faktisk forsøger at styre deres brand. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at Skoda har defineret retningslinjer over for forhandlerne med hensyn til mar-

kedsføringen af brandet for på den måde at sikre konsistens og kontrol med markedsføringen, der skal tage udgangspunkt i brandets identitet. Således viser Skoda-casen, at Skoda på den ene side forsøger at styre brandet samtidig med, at de også viser med inddragelsen af forbrugerne, at de ikke arbejder med en fuldstændig afsenderorienteret og defineret brandidentitet. Sidestillet dette med brand management teorierne, bevæger Skoda sig således både indenfor den klassiske og den nyere brand management.

Når alt kommer til alt fører dette mig derfor til, at interviewhypotese 1 delvist må afkræftes.

## **6.2. Forbrugernes involvering i Skoda-brandet**

I det foregående afsnit konkluderede jeg, at Skoda ikke er i stand til at kontrollere alle processer omkring brandet og kun har en delvist afsenderorienteret brandforståelse. I dette afsnit vil jeg analysere nogle af de forhold omkring brandet, som vedrører forbrugerne, og som Skoda har svært ved at kontrollere. Disse forhold har stor betydning for brandopfattelsen og kan i sidste ende have betydning for, om brandet har et positivt image. Afsnittet har interviewhypotese 2 som omdrejningspunkt, som siger, at forbrugerne involverer sig i højere grad i Skoda-brandet, når brandets image er positivt.

Jeg har valgt at opdele afsnittet ud fra nogle af de forhold omkring brandet, som er med til at påvirke brandets image, såsom associationerne og relationen til brandet, identificeringen med brandet og brandets Country of Origin.

### **6.2.1. Associationer til Skoda-brandet**

Ingen af interviewpersonernes associationer kan betegnes som direkte negative eller positive. Snarere lidt tamme. I forhold til IP3 og IP4s associationer som betegner sig selv som ægte Skodafans, og som har kørt Skoda hele deres liv, ses det tydeligt, at de først og fremmest associerer Skoda-brandet med de oplevelser, som de har haft med bilen og dernæst med associationer, som indikerer, at Skoda er en stabil bil, der er til at stole på:

*"Så får vi associationer med gode ferier i Tjekkiet og gode venner primært"(IP4).*

*"Og stabile biler, måske ikke luksusbiler, men biler der er startet og kørt" (IP3).*

Som det fremgår af det efterfølgende citat fra den anden af interviewpersonerne, som også ejer en Skoda, associerer han brandet med noget trygt men samtidig også noget kedeligt:

*"Det er kvalitet, men måske også lidt kedelig. Jeg føler, jeg er i trygge hænder, og at det er sikkert... men den er nu engang lidt kedelig" (IP5).*



Ser man på de associationer, som de resterende interviewpersoner, der ikke ejer en Skoda, har om brandet, så indeholder disse associationer også et element, der udtrykker kedsommelighed og til tider ligegyldighed:

*"Bil ... sikker bil, skiftet image. Jeg har ikke nogle negative, jeg har ikke nogle positive associationer, jamen altså det er en fin nok bil, som jeg godt kunne se mig selv køre i"* (IP6).

*"Det er sådan en bil, som man har råd til. Den er ikke sådan specielt spændende. Lidt ligesom Toyota. Det er også gode solide biler, men de er jo i virkeligheden lidt kedelige. Det er bilernes Ecco sko"* (IP7).

Der er ingen af disse associationer, som direkte begunstiger Skoda-brandet, og ser man dem i forhold til Skodas pay off "Simply Clever", er der ingen af dem, som kan sættes i direkte forlængelse med brandet. Dette antyder dermed, at associationerne ikke er udsprunget direkte af brandets identitet, som den klassiske brand management ellers fastholder skal være tilfældet. Særligt IP4s associationer viser tydeligt, at disse er udsprunget af andre forhold end brandets identitet, nemlig hans oplevelser med Skodaen. På den baggrund er det nærliggende at konkludere, at Skoda ikke har formået at få interviewpersonerne i denne undersøgelse til at associere Skoda-brandet med værdier, der ligger bag pay offet. Dette blev ligeledes tydeliggjort i forbindelse med interviewpersonernes opfattelse af Skodas identitet, der langt fra harmonerede med den reelle identitet. Dermed viser dette, at det kan være svært at styre forbrugernes opfattelse af brandet, selvom virksomheden forsøger at påvirke forbrugernes associationer i kraft af et pay off eller en kommunikeret identitet.

I forhold til de associationer der kan være knyttet til Skoda-brandet, er det desuden interessant at drage en sammenhæng til en undersøgelse foretaget af kommunikationsbureauet Young & Rubicam, kaldet *The Brand Asset Valuator (BAV)*<sup>17</sup>. Denne undersøger, hvorledes folks opfattelse af et brand ændrer sig. I Danmark er undersøgelsen foretaget gennem de seneste ni år, hvoraf den seneste er fra 2005 (Bøggild 2006). Her blev 2400 mennesker spurgt om i alt 800 mærker, heraf også Skoda. Svarene fra undersøgelsen er blevet oversat til psykoanalytikeren Carl Gustav Jungs 12 arketyper, som består af tillægsord, der tilsammen udgør de bestemte arketyper. Netop disse tillægsord, som er knyttet til de bestemte arketyper, er af særlig interesse i forhold til associationerne, idet disse ord ligeledes kan sammenlignes med tankegangen om, at associationer knytter sig til brands. Skoda går under den arketype, som kaldes for "Moderjord" og bliver associeret med følgende:

---

<sup>17</sup> BAV er verdens største database af forbruger brandopfattelser, som er opbygget på baggrund af mere end 35.000 brands i 44 forskellige lande. Kommunikationsbureauet Young & Rubicam, som har kontorer i 82 lande verden rundt, står bag databasen ([www.yr.com](http://www.yr.com)).

*"Fornuftig, ligefrem og enkel. Her kan vi alle føle os hjemme. Indfrier behov uden store anbe-  
vælgelser. Moderjord er stabil og tillidsvækkende. Arketypen ønsker ikke at gøre noget forkert,  
men forbindes med godhed og nostalgi"* (Bøggild 2006).

Ovenstående associationer kan på den ene side betragtes som positive, idet de indikerer, at Skoda er en stabil bilproducent, som laver biler af god kvalitet, og som satser på det sikre. På den anden side kan de også udtrykke noget negativt, fordi associationerne samtidig understreger, at Skoda ingen passion tænder og ikke tager nogle chancer. Dette kan umiddelbart opfattes lidt kedeligt, hvilket ligeledes var tilfældet blandt interviewpersonernes associationer.

### **6.2.2. Interviewpersonernes relation til Skoda samt deres identificering med brandet**

Det teoretiske argument indenfor *The Relational Approach* gjorde mig opmærksom på, at forbru-  
gerne indgår i forskellige relationer med brandet, hvilket er med til at påvirke brandopfattelsen af  
Skoda. Blandt interviewpersonerne i denne undersøgelse har det særligt interesse at analysere de  
relationer, som de af interviewpersonerne, der er Skoda-ejere, har til brandet. Blandt interviewper-  
sonerne vedrører dette ægteparret IP3 og IP4 samt IP5. De har alle forskellige relationer til Sko-  
daen, fordi de hver især forhandler Skoda-brandets betydning i forhold til deres egen identitet. Af  
den grund skaber Skoda-brandet forskellige meninger i interviewpersonernes liv, hvilket kommer til  
udtryk i de følgende to citater:

*"(...) den er jo levende. Det er fuldstændig åndssvagt, men det er jo min bil. Hvis jeg laver noget  
forkert, klapper jeg den lige på rattet og siger undskyld inde i hovedet"(...) "Jeg er da glad for  
den, men hånden på hjertet, det ville jeg altså også være, hvis jeg havde alle mulige andre bi-  
ler"* (IP5).

*"Vi er super Skoda fans. Vi har altid kørt Skoda og føler os meget tæt forbundet til den"* (IP4).

Ud fra citaterne er det tydeligt at se, at IP4 og (IP3) er de af interviewpersonerne, som har den  
tætteste relation til selve Skoda-brandet, hvilket desuden tydeliggøres i kraft af, at de igennem de  
sidste 35 år har haft 8 forskellige Skodaer. De har altid kørt Skoda og har kun meget få gange over-  
vejet alternative bilbrands, men aldrig er disse overvejelser blevet ført ud i livet. Disse to interview-  
personer er fuldstændig dedikeret til Skoda-brandet og giver desuden begge udtryk for, at bilen er  
en stor del af deres personlige identitet. Dette antyder, at de anvender Skoda-brandet i forhold til at  
identificere sig selv med dennes personlighed, hvilket netop er det grundlæggende argument inden-  
for *The Personality Approach*, der blev diskuteret i teoridelen. Selvom overvejelsen af andre  
bilbrands enkelte gange har været til stede hos IP3 og IP4, så fornemmer man i kraft af deres stær-  
ke tilknytning til brandet igennem så mange år, at dette vil være et meget stort spring for dem og

være lig med opgivelse af en del af deres identitet, idet Skodaen bidrager med meget andet i deres liv end blot at være et transportmiddel.

Ser man derimod nærmere på IP5s udmelding om, at han uden tvivl vil kunne opnå samme relation til et andet bilbrand, giver dette en fornemmelse af, at han ikke er ligeså tro mod brandet, som de to andre. Desuden udtaler han, at han ofte føler sig akavet, når han kommer kørende i sin Skoda:

*"Jeg føler mig akavet, hvis jeg tager mit jakkesæt på og skal til møde inde i hovedkontoret og så kommer med jakken i en Skoda Fabia (...) Og hvis jeg sidder i min afslappede hættetrøje inde i bilen, så ville folk tro, at jeg havde lånt min fars bil" (IP5).*

På baggrund af dette står det derfor klart, at IP5 ikke på samme måde anvender Skoda-brandet til egen identitetsdannelse, da han rent faktisk har svært ved at identificere sig selv med Skodaens personlighed. IP5 bruger således kun Skodaen som et transportmiddel, hvilket antyder, at hans relation til Skodaen bærer præg af et afhængighedsforhold, der kommer til udtryk ved, at den blot skal fragte ham fra A til B hver dag. Dette viser, at han har en anden form for relation til Skoda, end de to andre interviewpersoner har. Betragtes dette i forhold til Fourniers (1998) grundtanke om, at alle forbrugere opbygger forskellige former for relationer til deres brand, er ovenstående relationer til Skodaen klare eksempler på dette.

Interviewpersonernes personlige relationer til Skoda-brandet, der hver især påvirker brandopfattelsen af Skoda medfører, at det bliver vanskeligere for Skoda at styre brandets betydning. Det er således en indikation på, at brandets betydning ikke blot bliver forhandlet alene hos afsenderen eller mellem afsender og modtager men derimod mellem brandet og modtager. I min teoridiskussion argumenterede jeg for, at en relation mellem et brand og en modtager til en vis grad også må afhænge af det, som afsender poster i kommunikationen af brandet. Hvorvidt dette er tilfældet blandt ovenstående interviewpersoners relationer kan være svært at spore. Dog mener jeg, at hvis et brand er synlig i medierne, hvilket Skoda er, så vil dette påvirke forbrugernes relation til brandet mere, end hvis brandet ikke er synlig i medierne.

### **6.2.3. Skodas image blandt interviewpersonerne i denne undersøgelse**

Når man spørger direkte til Skodas image blandt interviewpersonerne, er deres opfattelse af brandet overvejende positivt grænsende til det neutrale:

*"Deres image er, at de har en bil til alle. En virksomhed som laver gode sikre biler, som passer til enhver smag" (IP6).*

*"Jamen, det er en lidt kedelig bil, som ligner alle mulige andre biler indenfor den prisklasse" (IP8).*

*"En af de rigtige gode naboer, som altid har gjort lidt nar af Skoda, han har her i foråret købt sig en Skoda Octavia" (IP3) ... "Så det er blevet bedre. Det er blevet godt" (IP4).*

De personer, som udviser den mest positive opfattelse af Skoda, er ægteparret IP3 og IP4, som har kørt Skoda i flest år. Analyserer man derimod de andre interviewpersoners opfattelse mere i dybden, så tegner deres udtalelser et billede af, at imaget alligevel ikke er helt i top. Dette kommer ligeledes til udtryk, når interviewpersonerne forholder sig til, hvorvidt Skoda er i stand til at differentiere sig fra de konkurrerende bilbrands i Danmark. Her ses det tydeligt, at Skodas differentieringsfaktor generelt er lav, hvilket har negativ effekt på imaget:

*"Den der differentieringsfaktor, den er der bare ikke, fordi deres design, det ligger de meget op ad andre biler, deres komponenter ligger de meget op af andre biler" (...) så længe man ikke skiller sig ud, jamen så kommer du heller aldrig til at score højest i imagemålingerne" (IP7).*

*"Vi har svært ved at fortælle, hvad det er, der er særligt ved Skoda, fordi vi har svært ved at differentiere dem fra andre" (IP6).*

*"Jeg synes, det er røvkedeligt. Bilmærker er for mig en konservativ branche, men jeg mener ikke, at de har fingeren på pulsen. De laver flotte biler, men det er bare ikke nok" (...)jeg mener da også, at bilbrands ikke differentierer sig nok. De gør virkelig ikke meget for at differentiere sig" (IP8).*

Så længe differentieringsfaktoren er lav, mener IP7 ikke, at Skoda vil kunne nå helt til top i imagemålingerne. Derfor er det vigtigt, at Skoda får skabt opmærksomhed om en del af brandet, som kan differentiere det fra konkurrerende bilbrands.

#### **6.2.4. Effekten af Country of Origin**

I forbindelse med diskussionen af den nyere brand management hæftede jeg mig ved Olins (2003), som peger på, at Country of Origin har stor betydning i en købsbeslutning. Samtidig drages der ofte en sammenhæng mellem bilbrand og oprindelsesland indenfor bilbranchen (Thiman et al. 2003: 155). På baggrund af dette har jeg i den teoretiske del af specialet antaget, at et brands Country of Origin ligeledes må have betydning for selve brandopfattelsen og dermed brandets image. Derfor er det interessant at undersøge, i hvilken grad Skodas Country of Origin påvirker opfattelsen af brandet blandt interviewpersonerne.

I kraft af Skodas historie er der to lande, som kan påvirke brandopfattelsen: 1. Tjekkiet (Skodas oprindelsesland) og 2. Tyskland (VWs oprindelsesland). På trods af at der vil være knyttet vidt forskellige associationer til hvert af disse lande, så har koblingen mellem landene været med til at præge Skoda-brandet i den retning, det er i dag:

*"VWs image var et af de allerbedste. Det betød kvalitet og pålidelighed; det er en garanti for formidable kvalitetsnormer, og blot underskriften på den fælles aftale var en fantastisk anbefaling af Skoda" (Andersen 2002: 190).*

Ud fra citatet står det klart, at VWs opkøb af Skoda har gavnet brandet betydeligt, hvilket ligeledes kommer til udtryk hos næsten alle interviewpersoner:

*"Det har jo hjulpet gevaldigt, at de er kommet med i VW koncernen. Det er helt klart positivt. Det er et fuldt ud respekteret bilmærke. Jeg er da ikke flov over, at jeg har en Skoda (IP5).*

*"Men det er jo også klasse, at Folkevogn er gået ind og opkøbt dem" (IP6).*

*"Det er jo også med til at give dem et kvalitetsstempel, at man ved, at det er associeret med Folkevogn (...) men altså, man får det der associerede omdømme ved at være købt af Folkevogns fabrikker og så bruge deres dele" (IP7).*

På samme måde har Skodas oprindelsesland Tjekkiet også påvirket brandopfattelsen positivt og været medvirkende til en kvalitetsstempling af brandet:

*"Den Tjekkiske industri og så videre har altid haft et meget højt niveau i forhold til så mange andre i Europa, og det har gjort, at jeg har været sådan lidt mere tryk ved det. Hvis jeg skulle vælge mellem en Skoda og Seat, så har jeg faktisk nogle værre stereotyp billeder af den spanske bilindustri, end jeg har af den tjekkiske, og det er jo et eller andet sted en vildt ubehagelig fordom at have. Det ligger sig meget op af Tyskland, på en eller anden måde. Det gør, at jeg er lidt mere tryk ved kvaliteten af den. Så det har spillet en rolle, helt sikkert" (IP5).*

*"Jeg har været modstander af, at man i sin tid ikke handlede med Østlandene, og derfor har den også vejet meget tungt. (...) og i øvrigt har sådan et land som Tjekkiet altid været dygtige håndværkere. De har lavet gode biler før, og hvorfor skulle de så ikke kunne det nu" (IP4).*

På baggrund af interviewpersonernes udtalelser i forhold til de to lande, der kan forbindes med Skoda, står det klart, at de stereotypiske holdninger til Tjekkiet og Tyskland har været til fordel for

Skoda-brandet, idet interviewpersonerne associerer landene med positive værdier. I den forbindelse er det særligt bemærkelsesværdigt, at Tjekkiet opfattes positivt, eftersom Skodaen førhen er blevet omtalt negativt i forhold til, at bilen stammede fra Østeuropa. Blandt denne undersøgelses interviewpersoner kan det dog konkluderes, at Skodas Country of Origin har positiv betydning for disses opfattelse af Skoda-brandet. Dog er det vigtigt at tage med i betragtning, at en af de interviewpersoner, som betragtede det som et kvalitetsstempel, at Skoda er blevet opkøbt af VW i samme øjemed også gjorde opmærksom på, at Skodas identitet ligger sig meget tæt op af VWs identitet. Som det ses af hans udtalelse bevirker dette, at han har svært ved at identificere et unikt element ved Skoda-brandet. I denne forbindelse kommer den lave differentieringsfaktor igen til at spille en rolle i forhold til selve brandopfattelsen, idet denne kan være med til at ændre den føromtalt positive effekt af VW til noget negativt for både Skoda og VW koncernen:

*"De har jo ikke noget, som er unikt for dem. De er et firma, som lever af at tage andre bilfirmaers dele og putte dem i et nyt karosseri. Det er ikke ligesom Volvo, som har patent på sikkerhed. Skoda har jo ikke rigtigt noget, som er deres element inden for bilindustrien" (...) "Er det i virkeligheden bare, Folkevognens måde at opkræve endnu flere penge af folk?" (IP7).*

#### **6.2.5. Skodas image ifølge to eksterne imageundersøgelser**

For at supplere interviewpersonernes udtalelser samt at opnå et mere nuanceret billede af Skodas image inddrager jeg i det følgende to eksterne imageundersøgelser foretaget af henholdsvis Folkevognskoncernen og Skodas reklamebureau Sunrise.

Imageundersøgelsen af Folkevognskoncernen er foretaget i 2006 blandt 24 bilbrands, heraf også Skoda. I denne undersøgelse blev 24 forskellige bilbrands vurderet efter en skala fra 1-10, hvor 1 repræsenterer laveste score og 10 højeste indenfor forskellige kategorier. I forhold til Skodas samlede image opnår Skoda en samlet score i 2004 på 6,5 point og 6,6 point i 2006. Dette placerer Skoda over middel på skalaen begge år. Kategorierne vedrører forskellige forhold såsom prestige, kvalitet, personlighed og sikkerhed m.v. set i forhold til Skoda-brandet.<sup>18</sup> Overordnet set opnåede Skoda points, der lå mellem 5 og 7,5 point indenfor alle adspurgte kategorier vedrørende Skoda-brandet. Den laveste score (5,2 point) opnåede Skoda i kategorien prestige. Den højeste score (7,7 points) opnåede Skoda i forbindelse med, at Skoda laver biler til en fornuftig pris.

Ud fra Skodas niveauscore vurderer jeg Skodas image som overvejende positivt, idet Skoda på imageskalaen er placeret over middel. Ser man imidlertid Skoda i forhold til de andre bilbrands, som indgår i undersøgelsen, er Skoda blandt andet blevet overgået af bilbrands såsom Opel, Ford,

---

<sup>18</sup> For mere information om undersøgelsen samt udspecificering af, hvad Skoda har opnået i de forskellige kategorier henvises til vedlagte bilag 8 om denne.

Peugeot, Toyota, BMW, Mercedes, Volkswagen og Audi. Skoda overgår selv bilbrands såsom Volvo, Fiat, Nissan og SEAT hvad angår image. Samlet set placerer det derfor Skoda ganske pænt, hvis man holder denne placering op imod et positioneringskort, som er foretaget af Gallup i 2006<sup>19</sup>. Her er de fleste af de bilbrands, som Skoda overgår i imageundersøgelsen, blevet placeret tættest på Skoda på kortet. Derfor må det alt andet lige være positivt, at Skoda netop har overgået disse bilbrands, da disse må betegnes som særlige potentielle konkurrenter for Skoda.

Sammenligner man imageundersøgelsen af Folkevognskoncernen med det image af Skoda, der kom til udtryk blandt denne undersøgelsens interviewpersoner, repræsenterer min undersøgelse på nogle områder et mindre positivt image af Skoda. Det er i forbindelse hermed dog vigtig at påpege, at jeg er klar over, at jeg ikke direkte kan sammenligne imageundersøgelsen af Folkevogn med min, da både metoden og datagrundlaget bag begge undersøgelser har været forskellige.

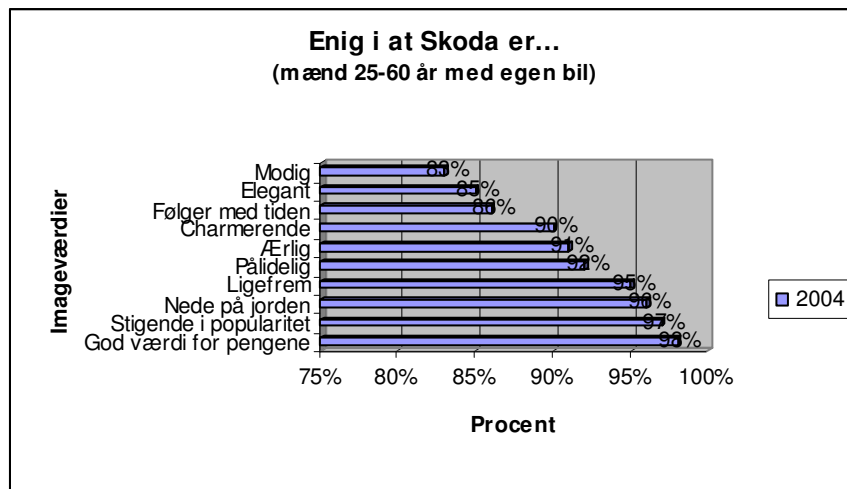
Samme mere positive tendens synes at være tilfældet, når jeg i det følgende underbygger ovenstående med en imageundersøgelse foretaget af Skodas reklamebureau Sunrise. Resultaterne fra denne undersøgelse stammer dels fra 1999 og 2004 men for at kunne sammenligne ovenstående aktuelle undersøgelser med denne, fokuserer jeg kun på tallene fra 2004. Overordnet set viser resultaterne af Sunrises imageundersøgelse ligeledes et væsentligt mere positivt image af Skoda-brandet, end min undersøgelse har gjort.

Resultaterne fra imageundersøgelsen af Sunrise er udsprunget af en ny reklamestrategi, som Sunrise satte i værk i 1999. Således er følgende samlede billede af Skodas image resultater fra 4 års bearbejdning af markedet, hvor både daværende og potentielle kunder har deltaget (Sunrise 2005). I følge Sunrise er der i 2004 sket et generelt skift i forbrugernes opfattelse af brandet Skoda, hvilket har været med til at påvirke Skodas image i en positiv retning. Nedenstående figur illustrerer dette:

---

<sup>19</sup> Gallup undersøgelsen er foretaget blandt personer i alderen 25-60 år, hvilket indbefatter personer, som ligger indenfor Skodas målgruppe. For illustration af kortet henvises til bilag 9.

Figur 10. Enig i at Skoda er...



Kilde: Sunrise 2004

Figuren viser, at værdier der tidligere ikke blev forbundet med Skoda scorer særdeles højt. Således er der ved alle værdierne stor opbakning – alle med over 80 procent tilslutning. Særligt interessevækkende er det, at der næsten er 100 procent opbakning til værdier som "God værdi for pengene", "Stigende i popularitet" og "Nede på jorden". Dette viser, at der er sket noget radikalt i forhold til Skodas image indenfor perioden 1999-2004.

Når alt kommer til alt udviser de to eksterne undersøgelser, der er blevet lavet af Skodas image, et positivt billede. Her mener jeg dog, at det er vigtigt at have med i betragtning, at afsenderne af disse undersøgelser er personer, som har en meget tæt forbindelse til Skoda. På den baggrund vil jeg derfor til en vis grad tillade mig ikke at anskue resultaterne af disse som endegyldige svar på Skodas situation. Samlet set opfatter jeg derfor de to eksterne undersøgelser i sammenhæng med min egen undersøgelse som et rimeligt dækkende billede af Skodas imagemæssige situation.

### 6.2.6. Opsamling – interviewhypotese 2

Hvorvidt forbrugerne involverer sig i højere grad i Skoda-brandet, når brandets image er positivt kan diskuteres alt efter hvilken type forbruger, der er tale om. Ifølge IP3 og IP4 har det ingen betydning, om Skodas image er positivt eller negativt i forhold til, hvor meget de involverer sig i brandet. Grunden til dette er, at disse personer er så tæt forbundet til brandet, at de udtrykker deres egen identitet igennem brandet, hvorfor det ikke vil få betydning, hvis brandets imagemæssige situation ændrede sig. Desuden har de to interviewpersoner ejet Skodaer de sidste 35 år, hvilket viser, at de har holdt fast i Skodaen trods det negative image, som Skoda var i besiddelse af i 1980'erne. Ser man derimod graden af involvering i forhold til den anden af interviewpersonerne, som ejer en Skoda (IP5), er det værd at bemærke, at han ikke involverer sig lige så meget i brandet, som de to andre. Både



Skodaens personlighed og image synes at være medvirkende til dette. Samme tendens synes desuden at være tilfældet, når man ser nærmere på den relation, som de hver især har til Skodaen. Her træder de loyale forbrugere, IP3 og IP4, igen i forkanten ved at have en væsentlig tættere relation.

Ser man nærmere på, hvorvidt VWs opkøb har haft betydning for Skodas image, er det tydeligt, at dette har spillet en særdeles positiv rolle. Alle interviewpersoner tilkendegav opkøbet for at være medvirkende til, at Skodas image er blevet bedre. Men eftersom differentieringsgraden mellem VWs og Skodas bilmodeller er lav, kan dette, ligeså hurtigt som det har påvirket imaget positivt, gøre det modsatte og påvirke imaget negativt. I dette tilfælde vil dette alt andet lige ligeledes få betydning for, i hvor høj grad forbrugerne involverer sig i Skoda-brandet.

Samlet set fører ovenstående til, at interviewhypotese 2 derfor både kan be- og afkræftes, alt efter hvilken type forbruger der er tale om.

### 6.3. Skodas fortid og den kulturelle og sociale kontekst i Danmark

I det foregående afsnit er forholdet mellem modtager og afsender i en klassisk og nyere brand management tilgang sat i forhold til Skoda-casen. I den forbindelse konkluderede jeg, at både Skoda og forbrugerne er involveret i Skoda-brandets betydningsdannelse. I dette afsnit tager jeg udgangspunkt i den kontekstafhængige brand management, som sætter skarpt på den sociale og kulturelle kontekst, som brandet er omringet af. Interviewhypotese 3 antager i sammenhæng hermed, at forbrugernes opfattelse af Skoda-brandet i dag i høj grad er påvirket af brandets fortid samt den kulturelle og sociale kontekst i Danmark. Hvorvidt dette kan be- eller afkræftes, vil jeg i dette afsnit analysere mig frem til ved at sammenholde det empiriske datamateriale med de teoretiske antagelser, som jeg udledte i teoriafsnittet om den kontekstafhængige brand management, henholdsvis indenfor *The Community Approach* og *The Cultural Approach*.

#### 6.3.1. Octavia- og Fabiaklubben<sup>20</sup> – et eksempel på et brand community

IP3 og IP4 har et medlemskab i Skodaklubben: Octavia- og Fabiaklub, som er et eksempel på det fællesskab (community), der kan opstå omkring et brand, hvor brugere af samme brand samles på baggrund af brandet i et socialt fællesskab. Inden for dette er der mulighed for at finde anerkendelse blandt ligesindede, der alle aktivt deltager i betydningsdannelsen omkring brandet Skoda.

I min diskussion af teorien om brand communities hæftede jeg mig ved, at et brandfællesskab både kan opstå på initiativ fra forbrugernes side eller på initiativ fra virksomheden bag brandet. Octavia- og Fabiaklubben er opstået, efter at en Octavia-ejer i slutningen af november 1998 oprettede en hjemmeside med det formål, at interesserede skulle kunne finde oplysninger, som han selv havde savnet, da han købte sin første Octavia model ([www.octaviaklub.dk](http://www.octaviaklub.dk)). Således er klubbens tilblivelse sket på initiativ fra forbrugernes side.

I interviewet med IP3 og IP4 er det tydeligt at se, at medlemskabet har stor betydning for dem begge. Særligt de ture, som de har været på i forbindelse med klubben, bliver nævnt som noget positivt og fællesskabende i kraft af de mange andre Skoda-ejere:

*"Det der sker, når man kommer på de der Skoda camping ture er, at man også møder Skoda kørere fra andre lande" (IP4).*

Således bidrager deres medlemskab til en positiv opfattelsen af Skoda-brandet, hvilket ligeledes påvirker brandloyaliteten indenfor medlemskabet positivt, idet mange af klubbens medlemmer har kørt Skoda i mange år og derfor kan betegnes som særdeles loyale forbrugere.

---

<sup>20</sup> I 1998 dannes *Octaviaklubben* og siden hen kom *Fabiaklubben* i 2002. I dag går de to klubber under fællesnavnet *Octavia- og Fabiaklub Danmark*. ([www.octaviaklub.dk](http://www.octaviaklub.dk)/[www.fabiaklub.dk](http://www.fabiaklub.dk)).

Derimod kan det diskuteres, hvorvidt Octavia- og Fabiaklubben har en ligeså positiv effekt for de forbrugere, både andre Skoda-ejere og forbrugere generelt, som står uden for fællesskabet. Tager man udgangspunkt i følgende citat af Skoda-forhandleren, giver det et indtryk af, at Octavia- og Fabiaklubben har været med til at holde fast i et bestemt image omkring Skoda-brandet, som ikke stemmer overens med brandets identitet. Dette tyder på, at klubben, foruden den positive og fællesskabende effekt, der var til stede hos IP3 og IP4, også har en negativ effekt:

*"Jeg havde på et tidspunkt, hvor Skoda-klubben ønskede at komme ud i forbindelse med et af vores åbent hus arrangementer og få en stand herude (...) men Skoda-klubben appellerer ikke rigtig til de kunder, vi har herude. Vi har så lavet lidt julearrangement for dem, hvor de fik lov, og jeg vil sige, det er den klassiske Skoda-ejer med læderkasketten og Skoda-mærket og det hele. Og jeg vil sige at, det er ikke for at lyde forfinet, men det er bare en helt anden verden for mig. Det hænger sgu ikke sammen, og det er ikke den type kunder, som jeg i princippet skal satse på fremover" (IP1).*

Af citatet fremgår det tydeligt, at Skoda-forhandleren mener, at klubben påvirker forbrugernes opfattelse af brandet i en uhensigtsmæssig retning. Dermed giver han udtryk for, at han ikke ønsker at blive associeret med det image, som mange af klubbens medlemmer repræsenterer, og som er med til at holde fast i det negative image omkring Skoda. På samme måde kan man fornemme blandt nogle af interviewpersonerne, at et medlemskab af en bilklub langt fra er en attraktiv mulighed. Således udtrykker en af interviewpersonerne, som ejer en Skoda tydeligt, da man spørger til, om han kunne finde på at blive medlem af Octavia- og Fabiaklubben, at dette aldrig ville forekomme, da han ikke ønsker at skildre med, hvem han er gennem et bilklub-medlemskab (IP5).

Selvom klubbens navn indikerer, at det er en klub for folk, som ejer Octavia- og Fabiamodeller, som er nogle af de nyere modeller i Skodas produktportefølje, så ses det ikke desto mindre af ovenstående citat, at mange af klubbens medlemmer er dem, som har været med i mange år, og som kører i de ældre Skoda-modeller. Disse medlemmer er netop dem, som er med til at holde fast i det gamle negative image omkring Skoda.

Samlet set påvirker Octavia- og Fabiaklubben således Skodas image i to retninger. Tager jeg udgangspunkt i de Skoda-ejere, som selv er medlemmer af klubben, har klubben overordnet set en positiv effekt på Skodas image. Tager jeg derimod udgangspunkt i de Skoda-ejere, som står uden for fællesskabet samt i en af Skodas forhandlere, står det klart, at klubben har en negativ effekt på Skodas image. På den baggrund kan det derfor konkluderes, at fællesskabet omkring Skoda-brandet både påfører brandet positive og negative konsekvenser.

### 6.3.2. Har Skoda opnået ikon-status?

I det teoretiske afsnit om den kulturelle tilgang stod det klart, at myterne, som brandet er omringet af, er omdrejningspunktet for den kulturelle branding og for opnåelsen af en ikon-status. Myterne er med til at give forbrugerne en forståelse af den verden, de lever i og har desuden afgørende betydning for, når forbrugeren skal anskaffe sig et brand. Forbrugerne køber nemlig kun produktet, hvis hun finder historierne bag myten værdifulde i forbindelse med opbygning af egen identitet (Holt 2004). Er et brand omringet af negativt ladede myter, kan det derfor formodes, at dette brand vil blive fravalgt. Sættes dette i forhold til Skoda-casen, er det interessant at studere de myter, som Skoda har været omringet af for på den måde at få en forståelse af, om myterne påvirker opfattelsen af Skoda-brandet og i sidste ende kan være afgørende for valg/fravalg af dette brand.

Særligt i Danmark i 1980'erne har der eksisteret en generel kulturel opfattelse af Skoda-brandet som en gammel østblokbil med et utiltalende design og af en så dårlig kvalitet, at den kun blev købt af mennesker, som ikke havde råd til andre bilbrands (Schmidt 2006; Graversen 2005). Dette erindres ligeledes af en af interviewpersonerne:

*"Jeg kan da huske, da man var barn, at man grinte af de folk, som kørte Skoda fordi, det var folk som gerne ville have en bil, men som kun havde råd til en Skoda. Det samme som med en Lada" (IP7).*

Denne opfattelse af Skoda-brandet har været så udbredt i Danmark, at jeg vil argumentere for, at denne med tiden har udviklet sig til en myte, ud fra hvilken mange danskere i årevis har bygget deres opfattelse af Skoda-brandet. Myten er dermed blevet inkorporeret i selve Skoda-produktet.

De historier og udtalelser som har været knyttet til Skoda-brandet op igennem tiden og frem til i dag er en del af den myte, som er blevet inkorporeret i Skoda. Særligt de vittigheder<sup>21</sup>, som begyndte at blive knyttet til Skoda-brandet i 1980'erne, siger en del. Selvom vittighederne stammer fra en tid, før Skoda blev opkøbt af VW og derfor ikke blev forbundet med den kvalitet, som er til stede i bilerne i dag, så husker danskerne stadigvæk vittighederne. Dette var desuden også tilfældet blandt de fleste af interviewpersonerne (Blandt andet hos IP7 og IP8). Vittighederne om Skoda er blevet en del af den danske kultur, og søger man i dag på nettet efter Skoda-vittigheder, får man utallige sider frem, hvor disse er oplistet på stribe. Ligeledes i avisartikler skrevet om Skoda kan man stadigvæk støde på vittighederne (Schmidt 2006).

---

<sup>21</sup>Eksempler på vittigheder: "Skoda er en bil for livet. Du kommer aldrig af med den igen", "Hvad hedder instruktionsbogen til en Skoda? Mein Kampf", "Ved du hvorfor, der er ligge-sæder i en Skoda? Fordi så kan man slappe af, mens man venter på Falck!" og "Hvad står der på speedometret, når en Skoda kommer over de 60 km/t.? GAME OVER!" ([www.bilhistorie.dk/Skoda\\_jokes](http://www.bilhistorie.dk/Skoda_jokes))

Selvom myten i første omgang har vist sig at have en negativ effekt, så kan det imidlertid spores hos ægteparret IP3 og IP4, at myten har en positiv effekt i forhold til deres brandopfattelse. Netop denne tiltaler dem og er ensbetydende med, at de kører Skoda:

*"Det signalerer i hvert fald noget andet, når man kommer i Skodaen. Og det er så blevet mindre, end det var før i tiden. Min store drøm var faktisk at købe en pels og så stige ud af Skodaen. Hvis du gik 10 år tilbage, så vil det virkelig været noget, der gjorde, at folk kiggede"* (IP4).

I den forbindelse fortæller de endvidere, at den dag Skoda ikke længere er forbundet med de samme myter om brandet, som har eksisteret i alle de år, de har kørt Skoda, og Skoda er blevet et fuldt accepteret bilbrand blandt den danske befolkning, så kan de godt finde på at overveje alternative mærker:

*"Nu er det her snart ikke sjovt mere, nu må jeg snart finde et andet outsider mærke"* (IP3).

Undersøges myten blandt de andre interviewpersoner, så giver flere af deres udtalelser en klar fornemmelse af, at den kulturelle opfattelse til en vis grad stadigvæk påvirker deres opfattelsen af Skoda-brandet:

*"Folk som går op i image og stil, de vil nok ikke købe en Skoda"* (IP7).

*"Vil man have folk skal sige wauu, så kommer man bare ikke i en Skoda"* (IP8).

Blandt en af interviewpersonerne påvirker dette så meget, at han vil fravælge brandet:

*"Nej, jeg kunne ikke finde på at køre i en Skoda, det kunne jeg ikke!" (...)* *"Jeg synes bare ikke, at bilen den tiltaler mig. Jeg kan bare ikke se mig selv køre i en Skoda. Generelt vil jeg nok gennemgå seks andre mærker og igen 4 produkter indenfor hvert mærke, førend Skoda ville poppe op som en mulighed. Så den ligger virkelig langt nede i kategorien"* (IP8).

Endvidere udtaler Skoda selv, at de er påvirket af de historier, der er med til at præge den kulturelle opfattelse af Skoda-brandet:

*"Altså vi har jo stadig svært med de der 80 ´er historier. Det kæmper man stadigvæk med, og der skal gøres meget arbejde, selvom produkterne er i orden"* (IP2).

En undersøgelse foretaget for Berlingske Tidende (Kjeldsen 2007) angående forbrugernes forhold til Skoda viser også, at der stadigvæk eksisterer fordomme overfor Skoda, hvilket underbygger ovenstående betragtninger fra de kvalitative interviews. Undersøgelsen i Berlingske Tidende påpeger, at det specielt er kvinderne, som er med til at holde fast i fordommene om Skoda og dette på trods af, at disse kvinder faktisk mener, at bilerne er nydelige, kører godt og er til at betale. Men navnet og Skodas fortid skræmmer kvinderne væk. *"Den er faktisk meget lækker. Bare synd det er en Skoda"* (Kjeldsen 2007) udtaler en af de kvinder, som har deltaget i undersøgelsen om Skoda. En anden kvinde udtaler:

*"Jeg har det svært med Skoda. Jeg forbinder mærket med discount og vittigheder, og deres grønne logo er bare så grimt. Selv om jeg godt ved, at deres biler er blevet meget bedre"* (Kjeldsen 2007).

Undersøgelsen underbygger således det faktum, at Skoda-brandet stadigvæk forbindes med en del negative associationer blandt visse dele af den danske befolkning trods brandets udvikling. Denne del af befolkningen vil jeg karakterisere som de skeptiske forbrugere, der har svært ved at forene sig med Skoda-brandet, og hvor Skodas fortid stadigvæk præger deres opfattelse af brandet. Eller som en af interviewpersonerne udtaler:

*"Der kører en masse af dem. Men der er stadigvæk en vis tilbageholdenhed. Der er stadigvæk nogen, som ikke vil. Bare de hører ordet Skoda... de vil ikke ... den bliver helt udelukket"* (IP4).

Ud fra ovenstående ses det således tydeligt, at det kan være svært at komme af med de myter, som er inkorporeret i brandet. Dette kan medvirke til, at det kan tage mange år for brandet at komme af med en myte.

På samme måde som myterne og vittighederne om Skoda kan have betydning for den generelle opfattelse af brandet, kan den stereotypiske opfattelse af et brand ligeledes have stor betydning. Den stereotypiske opfattelse kan både være af positiv og negativ karakter og kan desuden knyttes til flere forskellige ting. Tidligere i analysen kom det blandt andet til udtryk, at den stereotypiske opfattelse var knyttet til Skoda-brandets Country of Origin. I det følgende ses det, at den stereotypiske opfattelse ligeledes kan være knyttet til de personer, som er ejere af Skoda-brandet, og som på den måde er en del af brandet:

*"Hvis jeg skal have bil, så skal den udtrykke øh... Jeg køber ikke en bil, fordi den skal have et barnesæde i, som er mit indtryk af Skoda. Et barnesæde og at bo i Kolding"..."(...) for mig er*

*Skoda i et segment, som ikke er interessant. Det er mere et stk. praktisk bil, end det er en livsstil ” (IP8).*

Ovenstående interviewperson udviser et klart stereotypisk billede af Skoda, som ligger langt væk fra vedkommendes eget billede af sig selv som person, og som han derfor ikke vil identificeres med. I afsnittet omhandlende den nyere brand management gjorde teorien mig opmærksom på, at forbrugerne i dag opbygger deres identitet gennem forbrug af brands, hvilket betyder, at brandet bliver et slags redskab til at definere, hvem forbrugeren er. I denne interviewpersons tilfælde vil dette ikke være en mulighed, da han på forhånd har fravalgt Skoda-brandet, da han er bevidst om, at han ikke vil være forbundet med brandet og lade dette medvirke til hans identitetsdannelse.

### **6.3.3. Opsamling – interviewhypotese 3**

På nuværende tidspunkt har Skoda ikke opnået en ikon-status, fordi mange af de myter, som er inkorporeret i Skoda-brandet, ikke anses som værdifulde for forbrugerne, dog med undtagelse af IP3 og IP4. I stedet for er disse myter med til at holde fast i den generelle kulturelle opfattelse af Skoda, som har eksisteret siden 1980'erne, og som på mange måder er med til, at Skoda i dag ikke er løsrevet fuldstændigt fra deres tidligere negative image. Således viser dette, at Skoda er påvirket af en kulturel kontekst, som Skoda ikke selv har kontrol med. Desuden viser dette, at den generelle kulturelle opfattelse af Skodaen, som til dels er udsprunget af det negative image i 1980'erne, stadigvæk påvirker nogle forbrugeres opfattelse af brandet i dag. På baggrund af dette må Skodas fortid til en vis grad stadig have indflydelse på brandopfattelsen. Dermed fører dette til, at interviewhypotese 3 kan bekræftes.

## KAPITEL 7: TEORETISK DISKUSSION

Formålet med dette afsluttende kapitel er at sætte den empiriske analyse ind i en bredere teoretisk ramme for på den baggrund at kunne forklare nogle af de problemstillinger i forbindelse med Skoda-casen, som de syv brandtilgange ikke har kunnet forklare. Derfor vil indeværende kapitel diskutere en brandtilgang til brand management begrebet, som ikke er en del af Heding og Knudtzens (2007) brand management opdeling. Tilgangen er særdeles vigtig at inddrage, eftersom den tilfører vigtig viden i forhold til Skoda-casen. På den måde kommer tilgangen til at fremstå som et selvstændigt bidrag til brand management opdelingen, hvorfor kapitlet vil blive afrundet med en ny figur over opdelingen af brand management begrebet. Brandtilgangen har jeg valgt at kalde for: *The Emotional Approach*.

### 7.1. The Emotional Approach

I forbindelse med min diskussion af Fourniers (1998) relationsteoretiske udgangspunkt drog jeg en sammenhæng til den emotionelle branding, hvor fokus er på den emotionelle relation, som forbrugerne kan have til et brand. I den forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på den risiko, som en emotionel brandingstrategi kan være skyld i, nemlig fremkomsten af et såkaldt dobbelgänger brandimage (= "*a family of disparaging images and meanings about a brand*" (Thompson et al. 2006:50)).

Der kan både være knyttet positive og negative associationer til et dobbelgänger brandimage, hvilket viser, at forbrugerens relation til et brand også kan udvikle sig til at være af negativ karakter. Den negative side af et dobbelgänger brandimage skabt af enten forbrugerne, anti-brand aktivister, bloggers eller opinionsledere kan med tiden skade det pågældende brand, fordi disse personer ofte er trendsættere, der er i stand til at ændre brandets image på en måde, som virksomheden ikke selv har kontrol over (Thompson et al. 2006:50). Når det så er sagt, så mener Thompson et al. imidlertid også, at dobbelgänger brandimage kan bruges som et "*diagnostic tool*" til at identificere tilgrundliggende brandimage problemer samt at finde frem til "*how an emotional branding strategy can be reconfigured to fit better with changing cultural times and shifting consumer outlooks*" (Thompson et al. 2006:51). Således er viden om, at et brand også har et negativt brandimage tilknyttet ikke kun et udtryk for en organisatorisk fiasko men kan derimod bruges som et nyttigt værktøj i brandets videre udvikling.

Jeg mener, at eksistensen af et dobbelgänger brandimage viser, at brandets mening til en vis grad er ude af kontrol for dets afsender. Dette antyder, at Thompson et al. (2006) ikke bevæger sig indenfor den klassiske brand management. Desuden vil et negativt brandimage indenfor den klassiske brand management blive anset som en organisatorisk fiasko, hvorfor dette også indikerer, at



tilgangen er langt fra den brandforståelse, som hersker indenfor den klassiske brand management. På baggrund af dette vil jeg argumentere for, at tankegangen bevæger sig over imod den kontekstafhængige brand management, idet et doppelgänger brandimage er et tegn på, at der er sket nogle ændringer i den kulturelle kontekst, som brandet befinder sig i. Dette viser endnu engang, at den kulturelle kontekst har betydning i forhold til et brands mening.

Sætter man doppelgänger brandimage tankegangen i forhold til Skoda-casen, bidrager denne med en særlig stor forståelse. På den baggrund vil jeg derfor argumentere for, at Skoda er i besiddelse af et doppelgänger brandimage.

Den empiriske analyse af Skoda-casen viste, at Skoda i en lang årrække har været en del af en kulturel kontekst, som har påvirket Skoda-brandet i en til tider negativ retning. Dermed kan det med rette konkluderes, at der blandt andet har eksisteret og stadigvæk eksisterer nogle forhold i den kulturelle kontekst, som er med til at holde fast i et negativt image af Skoda. Denne del repræsenterer den negative side af doppelgänger brandimage. Foruden den kulturelle kontekst udspiller den negative side af doppelgänger brandimage sig også i kraft af de vittigheder omkring Skoda, som jeg tidligere i analysen konstaterede, at både forbrugere og medier er med til at holde fast i. Endelig kommer den negative side af image også til udtryk som følge af de medlemmer af Skoda-klubben, som har kørt Skoda i mange år. Netop disse medlemmer er med til at holde fast i den tid, hvor Skodaen langt fra havde samme kvalitetsmæssige standard, som den har i dag. For Skoda-klubbens medlemmer er denne tid forbundet med nostalgi, fordi Skoda på mange områder var en hel anden bil dengang set i forhold til i dag. For Skodas image er denne tid med til at trække i en negativ retning.

Den positive side af doppelgänger brandimage kommer, foruden blandt de særligt loyale Skoda-ejere, tydeligst til udtryk i de imageundersøgelser, som er blevet foretaget af Folkevognskoncernen og reklamebureauet Sunrise. Begge undersøgelser udviser et forholdsvist positivt image af Skodaen samtidig med, at der er flere faktorer, som viser, at Skoda-brandet har gennemgået en udvikling i positiv retning. Selvom de fleste af interviewpersonerne i denne undersøgelse udviste et mindre positivt image af Skoda, end de eksterne imageundersøgelser gjorde, så var alle interviewpersoner i denne undersøgelse enige om, at Skoda-brandet har gennemgået en enorm udvikling. Særligt VWs opkøb af Skoda spiller en stor rolle i den forbindelse og Skodas oprindelsesland, som førhen blev anset som noget negativt ved Skoda-brandet, har ligeledes en positiv indflydelse på image ifølge denne undersøgelses interviewpersoner.

Hvorvidt Skoda selv er klar over, at deres image stadigvæk er præget af en negativ side vidner blandt andet udviklingen i Skodas identitet om. Både udviklingen i Skodas kerneværdier og det

forhenværende pay off: *"Du kan lige så godt vende dig til det"* er indikatorer på, at Skoda har været klar over, at imaget ikke har været helt i top. Således har Skoda gjort brug af den viden, som doppelegänger imaget har givet udtryk for og dermed brugt dette som et *"diagnostic tool"*, ligesom Thompson et al. (2006) argumenterer for. Ligeledes har dette været tilfældet, da Skoda senere hen ændrede pay offet til at indeholde ordene *"Simply Clever"*, hvilket er gældende i dag.

## **7.2. Opsamling**

Brandtilgangen *The Emotional Approach* er et nyt bidrag til Heding & Knudtzens opdeling af brand management begrebet. Tilgangen har vist at bidrage med vigtig viden i forhold til Skoda-casen og har dermed været afgørende for at kunne besvare specialets problemformulering. Desuden har den vist at kunne forklare nogle af de problemstillinger ved Skoda-casen, som de syv brandtilgange ikke har formået at gøre. Jeg betragter derfor denne tilgang som mit eget selvstændige bidrag til brand management opdelingen, eftersom den foreliggende opdeling ikke medtager denne. Det selvstændige bidrag (orange farvet) til opdelingen ses af bilag 10. Baggrunden for placeringen af den nye tilgang i opdelingen skal findes i ovenstående teoretiske diskussion, hvor jeg har forsøgt at holde tilgangen op imod den foreliggende brand management opdeling.

## KAPITEL 8: KONKLUSION

Dette speciale er udarbejdet med udgangspunkt i brand management begrebet og et single case-studie om bilbrandet Skoda. For mange danskere er Skoda kendt for at være bilen, som 80'ernes Danmark elskede at hade og lave vittigheder om. Siden hen er Skoda blevet opkøbt af det tyske bilbrand VW og har i takt med forbedret teknologi og tidssvarende design vundet respekt hos adskillige bilanmeldere og blandt en større del af den danske befolkning. Og langsomt er vittighederne blevet færre. Men trods denne udvikling så findes der stadigvæk danskere, som er skeptiske overfor Skoda. Dette står både Skoda og mig selv uforstående overfor. På den baggrund har hovedformålet i dette speciale derfor været at undersøge, *hvordan det kan lade sig gøre, at Skoda både kan vinde adskillige "Årets bil" priser samtidig med, at det også fremstår som udskældt østbrand.*

For at kunne svare på dette har jeg valgt at inddrage teorier indenfor brand management begrebet. Men eftersom dette i dag rummer mange forskellige brandforståelser, som bygger på flere forskellige discipliner, har det ikke været helt let, uden et skematisk overblik over begrebet, at finde frem til, hvilke teorier som kan bidrage til en forståelse af Skodas situation. Det er således på den baggrund, at jeg har fundet Heding & Knudtzens opdeling af brand management begrebet ud fra syv forskellige brandtilgange særdeles interessant. Det teoretiske delmål har derfor været at undersøge, *hvilke teorier indenfor brand management som kan bidrage til en bedre forståelse for den situation, som Skoda er i.*

Min undersøgelse har inkluderet kvalitative interviews med dels én person fra Skoda Marketing, én Skoda-forhandler samt nogle udvalgte forbrugere. Løbende har analysen af disse vist, at der hele tiden findes to sider af Skoda-brandet. Dette er både tilfældet, når spørgsmålet omhandler, hvorledes Skoda-brandet opfattes, hvilke associationer der er knyttet til brandet, hvilken relation der opbygges til brandet, hvilket image brandet har osv. Svaret på dette skal ikke konsekvent findes i forhold til de personer, som ejer en Skoda, og dem som ikke gør, men skal derimod findes i det faktum, at Skoda besidder et såkaldt doppelgänger brandimage bestående af to sider – en positiv og en negativ.

På den baggrund har min analyse af de udvalgte forbrugere vist, at Skoda på den ene side har to slags bilejere: 1.) dem som kører Skoda af økonomiske årsager, og som betragter bilen som et transportmiddel, der blot skal fragte fra A til B, og 2.) dem som betegnes som særdeles loyale bilejere, der har kørt Skoda hele deres liv, er medlem af Skodaklubben og betragter bilen som en del af deres personlige identitet. På den anden side findes der de danskere, som opfatter bilen som kedelig og intetsigende, og som mener, at Skoda ikke adskiller sig nok fra VW modellerne.

De loyale bilejere er de personer, som frembringer et altoverskyggende positivt image af Skodaen. Men til trods for at de er med til at holde fast i den positive side af dobbelgänger brandimage, så er de samtidig også med til at holde fast i den negative side af det. Disse forbrugere er nemlig dem, som er med til at holde fast i det gamle negative image af Skoda tilbage i 80'erne. På den måde kommer dobbelgänger brandimage til at bevirke, at de skeptiske forbrugere får svært ved at se bort fra den generelle kulturelle opfattelse af Skodaen og dermed får svært ved at identificere sig med Skodas personlighed og den historie, som er en del af brandet. Og dette på trods af at Skoda samtidig hermed vinder anerkendelse indenfor blandt andet kvalitet og sikkerhed blandt andre dele af befolkningen.

Således må konklusionen på, hvordan det kan lade sig gøre, at Skoda både kan vinde bilpriser samtidig med, at der stadigvæk findes skeptiske danskere overfor Skoda-brandet være, at Skoda er i besiddelse af et dobbelgänger brandimage.

De syv brandtilgange har overordnet set været med til at give mig en forståelse for ovenstående situation. Derudover har disse tilgange givet mig en forståelse af, indenfor hvilke dele af brand management begrebet, at Skoda arbejder med deres brand. Her har tendensen været klar: Skoda trækker især på teorierne indenfor den klassiske og den nyere brand management. Men når det så er sagt, så har min analyse også vist, at der er sider af Skoda, som de syv brandtilgange ikke har kunnet forklare, nemlig eksistensen af dobbelgänger brandimage.

Med udgangspunkt i teorien om dette fører det mig til, at jeg kan konkludere, at Skoda bør fokusere mere på at arbejde med det kulturelle og sociale aspekt af Skoda-brandet, end de gør i dag. Dette betyder, at Skoda således i fremtiden kan drage nytte af meget af den viden, som især findes indenfor den kontekstafhængige brand management. Dog er det vigtigt her at gøre opmærksom på, at dette ikke betyder, at Skoda hermed helt skal glemme de to andre overordnede brand management tilgange. Snarere opnås den optimale forståelse af Skoda-brandet ved inddragelse af alle tre medspillere - både kulturen, forbrugerne og virksomheden.

Med dette speciale har jeg vist, at det sociale og kulturelle aspekt i Skoda-brandet har særdeles stor betydning for forståelsen af brandet. I fremtiden bør Skoda derfor bruge flere ressourcer på at forstå den kulturelle og sociale kontekst, som brandet og forbrugerne er en del af. Desuden kan der være god mening for Skoda i løbende at søge inspiration i nye undersøgelser af og teorier om brand management. Men når det så er sagt, så er det vigtigt ikke bare at hoppe med på hvilken som helst bølge indenfor brand management. For eftersom forbrugerne ikke længere lader sig diktere af virksomhedernes marketingbudskaber, kan dette resultere i spildt arbejde for virksomhedens side. Derfor gælder det om at gøre brug af den viden, som netop har relevans i forhold til

virksomhedens eget brand. I forbindelse hermed kan det nævnes, at der for nyligt er lavet en undersøgelse, som påpeger, at barndomsminder spiller en rolle i forhold til valg af bilbrand. Undersøgelsen er således et bevis på, at ny viden indenfor brand management hurtigt ser dagens lys, som kan være medvirkende til en endnu bedre forståelse af, hvorfor nogle forbrugere vælger et brand fra eller til. Og sætter man undersøgelsen i forhold til Skoda-brandet, må denne med forholdsvis stor sandsynlighed siges at kunne have interesse for Skoda.

## LITTERATURLISTE

### Bøger

- Aaker, D.A (1996). *Building strong brands* (3.udg.). London: Munksgaard
- Aaker, J.L. (1997). *Dimensions of brand personality*. Journal of marketing research. Vol. XXXIV. Pp.347-356.
- Andersen, C. (2002). *Historien bag Skoda Automobilova 1925-1995 – fra storhed til succes*, 2.del. Skoda Museum Glamsbjerg.
- Andersen, S.E. (2007). *Brands som fortællinger – Fortællinger om brands: Seks teenagepigers forbrug, fortolkninger og fortællinger om brands*. Ph.d. afhandling. Handelshøjskolen i Århus.
- Bjerre, M. (2002). *Brand Management – A comparative analysis of brand management. Framework in the brand management literature*. København: Samfundslitteratur
- Buhl, C. (2005). *Det lærende brand* (1. udg.).København: Børsens Forlag.
- Burr, V.(2003). *Social Constructionism*. London & New York: Routledge
- Christensen, B. M. (2007). *Kvalitativ analyse i samfundsforskning*. Downloadet den 5. maj 2008.
- Christensen, B. M. (1997). *Kvalitativ analyse*. Institut for Statskundskab – undervisningsserie.
- Christensen, B. M. (1994). *At interviewe for at lære* (2. udg.). Institut for Statskundskab - undervisningsserie.
- Csaba, F.F. et al (2006). *Rethinking brand identity*. In Scroeder, J. & M. Salzer- Mörling: Brand Culture. London: Routledge.
- Dahler-Larsen, P. (2005). *At fremstille kvalitative data* (3. opl.). Syddansk Universitetsforlag.
- Fournier, S.M. (1998). *Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*. Journal of Consumer Research, 24, pp. 343-373.
- Frandsen, F. et al. (1997). *International markedskommunikation i en postmoderne verden*. Århus: Systime
- Føllesdal et al. (1995). *Politikens introduktion til moderne filosofi og videnskabsteori*. København: Politikens Forlag A/S
- Gardner, B. B. et al.(1955). *The Product and the Brand*. Harvard Business Review, marts-april 1955 s. 33-39.
- Hanby, T (1999). *Brands dead or alive*. I *Journal of the Market Research Society*. Jan, vol. 41: 1-13.
- Hatch, M.et al. (2003). *Bringing the Corporation Into Corporate Branding*. European Journal of Marketing, Vol. 37, pp. 1041-1064.

- Holt, D. (2002). *Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding*. Journal of consumer research. Vol. 29, pp. 70-90.
- Holt, D. (2003). *What becomes an icon most?* Harvard Business Review. P.p. 43-49.
- Holt, D. (2004). *How brands become icons. The principles of Cultural Branding*. Harvard Business School Press.
- Jørgensen, T. (2003). *Brand forskning: Brand-fællesskaber og brand-associationer*. In Brand Base Nr.2 Marts 2003.
- Kapferer, J-N (1997). *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page
- Keller, K.L (2003). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Pearson Higher Education.
- Kjørup, S. (2003). *Menneskevidenskaberne. Problemer og traditioner i humanioras videnskabsteori*. København: Roskilde Universitetsforlag
- Kotler, P. (1999). *Principles of Marketing*. Second European Edition. Prentice Hall.
- Kvale, S. (2004). *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag A/S
- Muniz, A et al.(2001). *Brand Community*. Journal of Consumer Research. Vol. 27 p.412-432.
- Niss, H. (1996). *Country-of-origin marketing over the product life cycle: a Danish case study*. European Journal of Marketing. Vol. 30 No.2, pp.6-22.
- Olin, W. (2003). *Om brands*. København: Børsens Bøger A/S.
- Schroeder, J. et al. (2006). *Brand Culture*. Forlag Routledge
- Schultz, M. (1997): *Værdier som konkurrenceparameter: Samspil imellem virksomhedens kultur, identitet og image*. I Johnsen, E. et al.(Eds.) *Ledelse '97 - bliv ajourført og inspireret af 10 danske professorer*. København: Børsens Forlag.
- Stern, B. et al. (2001). *Marketing images - Construct definition, measurement issues and theory development*.
- Thompson, C..J. et al. (2006). *Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image*. Journal of marketing. Vol. 70. p.p. 50-64.
- Wipperfürth, A.(2005). *Brand Hijack: Marketing without Marketing*. New York: Portfolio.
- Yin, R.K. (2003): *Case Study Research - Design and Method* (3. udg.). Sage Publications, Inc.

### **Rapporter og artikler mv.**

- Bøggild, J.P. (2006). *Vismanden, elskereren og jomfruen*. Berlingske Nyhedsmagasinet. 5. maj 2006, s. 132.

Graversen, F. (2005). *Sunrise for Skoda*. Markedsføring. 15. november 2005.

Heding, T. et al.(2007). *En rejse ind i brandingens verden*. Market Magazine

Heding, T. el al. (2008). Oplæg på Markedsføringsdagen 2008 på SAS Radisson Hotel.

Kjeldsen, M. et al. (2007). *Synd for Skoda*. Berlingske Tidende. 31. august 2007.

Nyt Corporate Identity Program – power point udleveret af Michael Friis Olsen, Skoda

Schmidt, K. (2006). *Det er Sko´da løgn*. BT. 11. april 2006, s. 14-15.

Skoda Auto - Sustainability Report (2004)

Softwareprogram Nvivo 7.0

Sunrise Reklamebureau (2005). *Fra vits til estimeret familiebil! Skodas udvikling fra 1999 - 2004*.

Thiman, S.D. et al. (2003). *Vægtreducerede biler – en analyse af bilindustrien*. Speciale downloadet den 5.maj 2008.

## **Websider**

Bilhistorie – om veteranbiler, klassiske biler, bilnyheder, brugtbilbasen og billinks:  
[www.bilhistorie.dk/Skoda\\_jokes](http://www.bilhistorie.dk/Skoda_jokes)

FDM: <http://64.233.183.104/search?q=cache:9EIIxpZksMoJ:www.fdm.dk/public/biler/Bildatabasen>

Heding & Knudtzen ApS:  
[www.heding-knudtzen.com](http://www.heding-knudtzen.com)

Kommunikationsbureauet Young & Rubicam:  
[www.yr.com](http://www.yr.com)

Octavia- og Fabiaklubben:  
[www.octaviaklub.dk/www.fabiaklub.dk](http://www.octaviaklub.dk/www.fabiaklub.dk)

Skoda:  
[www.skoda.dk](http://www.skoda.dk)