



BS ritgerð
í viðskiptafræði

Vörumerkjasamband íslenskra fyrirtækja og
íþróttafélaga
Samstarf olúfélaga við íþróttafélög

Denis Cardaklija

Þórður Sverrisson, aðjúkt

Viðskiptafræðideild

Júní 2012



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Vörumerkjasamband íslenskra fyrirtækja og íþróttafélaga
Samstarf olíufélaga við íþróttafélög

Denis Cardaklija

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Þórður Sverrisson, aðjúnt

Umsjón: Friðrik Eysteinnsson, aðjúnt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2012

Vörumerkjasamband íslenskra fyrirtækja og íþróttafélaga.

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2012 Denis Cardaklija

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2012

Formáli

Ritgerð þessi er 12 (ECTS) eininga ritgerð á stjórnunar og forystusviði í viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Nemandi þakkar Þórði Sverrissyni, aðjúnkt viðskiptafræðideildar Háskóla Íslands fyrir að leiðbeina sér með þessa ritgerð. Höfundur þakkar sérstaklega Jóni Páli Leifssyni, framkvæmdastjóra markaðssviðs hjá Skeljungu fyrir aðstoð og eigindleg viðtöl.

Sérstakar þakkir fá Árni Gíslason og Björn Pálsson sem aðstoðuðu höfundi við ritgerðasmíðina. Höfundur vill einnig þakka fjölskyldu sinni fyrir dýrmæta aðstoð og stuðning.

Útdráttur

Í þessu lokaverkefni verður fjallað um vörumerkjasamband íslenskra fyrirtækja og íþróttafélaga. Sérstök áhersla verður lögð á að skoða samstarf íslenskra olíufélaga við íþróttafélög. Í verkefninu er skoðað vörumerkjasamband þeirra og hvort að samstarfið sé að auka virði vörumerkja olíufélaga. Farið verður yfir hvernig á að byggja upp sterkt vörumerki og hvernig það eykur traust viðskiptavina. Einnig er skoðað hvar raunveruleg vörumerkjahollusta liggur og hvort það séu tengsl milli viðskiptavina fyrirtækisins og íþróttafélagsins. Vörumerkjasamband fyrirtækja og íþróttafélaga er vaxandi fyrirbæri á Íslandi og íslensk olíufélög hafa lagt mikla áherslu á að styrkja og efla íslenskt íþróttastarf.

Í þessu verkefni verður stuðst við samstarf Skeljungs hf. undir alþjóðlega vörumerkinu Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur. Samstarf þessara félaga hefur verið eitt það lengsta sem þekkt hér á Íslandi. Skeljungur var fyrst olíufélaganna til að hanna árangurstengt styrktarkerfi með íþróttafélögum og því ákveðinn frumkvöðull á því sviði. Einnig verður nefnt til sögunnar samstarf Skeljungs við önnur íþróttafélög og hvernig það hefur þróast í gegnum árin samanborið við samstarfið við Knattspyrnufélag Reykjavíkur. Meginmarkmið verkefnisins er að athuga viðhorf neytenda gagnvart samstarfi íslenskra olíufélaga og íþróttafélaga og hvort að neytendur telji það vera raunhæft. Í rannsókninni var notast við eftirfarandi spurningu:

Hversu raunhæft er samstarf íslenskra olíufélaga við íþróttafélög í huga neytenda?

Gerð verður grein fyrir stöðu Skeljungs við Knattspyrnufélag Reykjavíkur sem á að endurspeglar fræðilega efni verkefnisins. Niðurstaðan verður byggð á því hvort samstarfið sé að auka virði vörumerkis olíufélagsins, hvort að það séu tengsl á milli félaganna í gegnum vörumerkjahollustu viðskiptavina og hversu raunhæft samstarfið er í huga þeirra.

Efnisyfirlit

Formáli.....	4
Útdráttur	5
Efnisyfirlit.....	6
Myndaskrá	8
1 Inngangur	9
1.1 Skeljungur	9
1.2 Markmið og framtíðarsýn	11
1.3 Viðskiptavinir	11
1.4 Íslenski olíumarkaðurinn.....	12
2 Vörumerkjavirði (e. Brand Equity)	14
2.1 Byggja upp sterkt vörumerki.....	15
2.2 Auðkenni (e. Brand Identity).....	16
2.2.1 Lykilatriði í vöruauðkenni	17
2.3 Merking (e. Brand Meaning).....	18
2.3.1 Frammistaða vörumerkis (e. Brand Performance).....	18
2.3.2 Ímynd vörumerkis (e. Brand Imagery).....	20
2.3.3 Hugarkort (e. Mental map)	21
2.3.3.1 Hönnun á hugarkorti.....	22
2.3.4 Lykilatriði í merkingu	23
2.4 Viðbrögð (e. Brand Responses).....	24
2.4.1 Skoðun (e. Brand Judgement)	24
2.4.2 Tilfinningar (e. Brand Feelings).....	25
2.4.3 Lykilatriði í viðbrögðum.....	27
2.5 Sambönd (e. Brand Relationships).....	27
2.5.1 Lykilatriði í samböndum	28

2.6	Ályktanir um vörumerkjavirði	29
3	Vörumerkjahollusta (e. Brand Loyalty)	30
3.1	Mæling á vörumerkjahollustu	31
4	Vörumerkjasamband (e. Brand Alliance)	35
4.1	Almennt um vörumerkjasambönd	35
4.2	Kostir og gallar vörumerkjasambands	36
4.3	Líkan Jansen um vörumerkjasambönd	37
5	Vörumerkjasamband Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur	40
5.1	Greining á vörumerkjavirði Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur	41
5.2	Hugarkort Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur	44
5.3	Samstarf við önnur íþróttafélög	45
6	Lokaorð	47
	Heimildaskrá	48

Myndaskrá

Mynd 1. Pýramídi um vörumerkjavirði (e. Customer-Based Brand Equity Pyramid)	15
Mynd 2. Uppbygging vörumerkis (e. Subdimensions of Brand-Building Blocks).....	16
Mynd 3. Líkan Aaker um vörumerkjahollustu (e. Aaker's Brand Loyalty Model)	31
Mynd 4. Líkan Jansen um vörumerkjasambönd (e. Jansen's Brand Alliance Model).....	37
Mynd 5 Dæmi um greiningu á vörumerki Shell.....	41
Mynd 6 Dæmi um greiningu á vörumerki KR	42
Mynd 7 Dæmi um hugarkort Shell	44
Mynd 8 Dæmi um hugarkort KR.....	45

1 Inngangur

Skeljungur (e.d.-b) er framsækið og sveigjanlegt þjónustu- og verslunarfyrirtæki með starfsemi á um 100 stöðum á landinu. Samningur félagsins við alþjóðlega Shell samsteypuna veitir Skeljungum rétt á notkun Shell vörumerkisins á Íslandi og greiðan aðgang að nýjungum í tækni- og vöruþróun eins stærsta olíufélags heims.

Rekstur olíubirgðastöðva Skeljungs er háður starfsleyfi og eftirliti Umhverfisstofnunar og rekstur þjónustu- og bensínstöðva er háður starfsleyfi og eftirliti heilbrigðiseftirlits viðkomandi sveitarfélags (Skeljungur, e.d.-b).

1.1 Skeljungur

Hlutafélagið Skeljungur var stofnað 9. desember 1955 en aðdragandann að stofnun þess má rekja allt aftur á þriðja áratug aldarinnar er HF Shell á Íslandi, forveri Skeljungs, var stofnað. Upphaflegir stofnendur HF Shell á Íslandi voru fimm íslenskir athafnamenn í samvinnu við hina erlendu Shell samsteypu. Á þeim 80 árum sem liðin eru frá því starfsemi HF Shell á Íslandi hófst hefur verið unnið mikið uppbyggingarstarf um allt land (Skeljungur, e.d.-a).

Saga Shell á Íslandi nær allt aftur til ársins 1925 þegar að gjörbreyting varð á verslun með olíuvörur og einkaleyfi Landsverslunar var numið úr gildi. Skömmu síðar var forveri Shell á Íslandi, Olíusalan formlega stofnuð. Landsverslun hætti formlega störfum árið 1927 og í kjölfarið var Olíusalan hf. stofnuð 23. águst, en Olíusalan var undanfari HF Shell á Íslandi. Aðal hvatamenn að stofnun Olíusölnunnar hf. og HF Shell á Íslandi voru fjórir íslenskir athafnarmenn. Þeir Björgólfur A. Ólafsson læknir, Hallgrímur Benediktsson stórkaupamaður, Hallgrímur A. Tulínus stórkaupamaður og Gísli J. Johnsen konsúli. Fimmti Íslendingurinn var með í hópi fyrstu íslensku hluthafanna í HF Shell á Íslandi en það var Magnús Guðmundsson hæstaréttarlögmaður. Samanlagt áttu þeir fimmmeningarnir 51% hlutfjár í HF Shell á Íslandi á móti 49% eign Shell samsteypunnar (Skeljungur, e.d.-a).

Hlutafélagið Shell á Íslandi var formlega stofnað 14. janúar 1928. Strax á fyrsta starfsárinu lét HF Shell á Íslandi hefja byggingu olíugeyma á ýmsum stöðum utan Reykjavíkur og réð umboðsmenn til að sjá um þær. Þá lét félagið smíða 223ja tonna

tankskip til að flytja olíu í lausu frá birgðastöðinni í Reykjavík út um landið. Segja má að tilkoma þessa skips og olíugeymavæðingin hafi valdið byltingu í allri dreifingu eldsneytis. Frá og með árinu 1935 var verðlagseftirliti komið á olíuvörur og átti það eftir að einkenna olíuverslun um áratugaskeið. Verðlagseftirlitið stóð samfelld fram yfir 1990. Miklar framfarir voru hjá Shell á Íslandi á tímabili 1945-1954 en fyrirtækið var í hraðri uppbyggingu. Fyrsta nútíma bensínstöð HF Shell var tekin í notkun árið 1948 við Lækjarhvammi í Reykjavík, sem nú er Laugarvegur 180. Jafnframt er í fyrsta skipti afgreidd diselolía á farartæki á vegum HF Shell á Íslandi. Árið 1953 var gerður viðskiptasamningur við Sovétríkin sem meðal annars fól í sér innkaup á olíuvörum þaðan. Þau viðskipti stóðu óslitið fram yfir 1990 (Skeljungur, e.d.-a).

Olíufélagið Skeljungur hf. er stofnað í desember 1955 af íslenskum aðilum. Nýja félagið kaupir lausafjármuni HF Shell og tekur við sölustarfsemi þess á Íslandi. 5 árum síðar eru eignir HF Shell á Íslandi seldar Olíufélaginu Skeljungi hf. og hlutafélaginu Shell á Íslandi er formlega slitið. Stuttu síðar eru aðalstöðvar Skeljungs hf. fluttar úr Hamarshúsinu að Suðurlandsbraut 4 í Reykjavík. Í ágúst 1994 hefst sala á nýju og betra Shellbensíni. Nýja bensínið inniheldur hreinsiefni sem eykur eldsneytisnýtingu og leiðir til orkusparnaðar (Skeljungur, e.d.-a).

Bensínfélagið Orkan ehf. var stofnað árið 1995 og sama ár hverfur blýbensín af markaðnum. Orkan ehf. var stofnuð í samstarfi við eignarhaldsfélög Hagkaups og Bónuss. Í nóvember á sama ári voru fyrstu þrjár sjálfsafgreiðslustöðvar Orkunnar opnaðar. Fyrsta Select hraðverslunin var opnuð um mánaðarmót febrúar og mars 1997 á Shellstöðinni við Vesturlandsveg. Um miðjan maí fylgdi í kjölfarið önnur Select hraðverslun í Shellstöðinni við Suðurfell. Viðtökur neytenda við hinum nýju verslunum voru mjög góðar. Select hraðverslanirnar buðu upp á sveigjanlegan opnunartíma þar sem áhersla var lögð á fjölbreytt úrval, ferskleika, hreinlæti og öryggi. Select hraðverslanirnar á Shellstöðvunum við Suðurfell og Vesturlandsveg fengu leyfi borgaryfirvalda til sólahringsopnunar frá 1. ágúst 1997, fyrstar íslenskra bensínstöðva (Skeljungur, e.d.-a).

Snemma á árinu 1997 tók Skeljungur hf. höndum saman við fjögur önnur leiðandi fyrirtæki hver á sínu sviði um útgáfu á nýju korti sem kallaðist Fríkort. Kortinu var dreift til allra Íslendinga 18 ára og eldri. Samstarfsaðilar Skeljungs í þessu verkefni voru

Hagkaup, Húsasmiðjan, Íslandsbanki og Flugleiðir. Fríkortið var svokallað tryggðarkort en með því að nota það í viðskiptum við fyrirtækin safnar fólk punktum sem síðan var hægt að taka út í flugfarseðlum, leikhúsmiðum eða þegar farið er út að borða. Á sama ári sömdu Skeljungur hf. og ÍBV um að fyrirtækið yrði aðalstyrktaraðili handboltans í Vestmannaeyjum til næstu aldamóta. Fyrir var samningur við knattspyrnudeild ÍBV um samstarf vegna Shellmótsins í Eyjum. Í maí 2002 var skrifað undir nýjan þriggja ára samstarfssamning milli Skeljungs, Knattspyrnudeildar KR og KR Sports sem fólst í því að Skeljungur yrði áfram aðalstyrktaraðili Knattspyrnufélags Reykjavíkur. Við sama tækifæri var kynntur nýr KR búningur. Eins og oft áður studdi Skeljungur við bakið á hinum ýmsu samfélagsmálum. Meðal annars má nefna nýjan þriggja ára samning um áframhaldandi samstarf Skeljungs og ÍBV um Shellmótið í Eyjum sem var gerður árið 2004. Skeljungur hafði verið aðalstyrktaraðili mótsins síðan 1991. Þá var endurnýjaður fjögurra ára samstarfssamningur við KR en Skeljungur hafði verið helsti styrktaraðili þeirra síðan 1992. Árið 2008 skrifaði Skeljungur undir styrktarsamning við meistaraflokk Völsungs (Skeljungur, e.d.-a). Skeljungur tilkynnti í fyrra að þeir myndu ekki endurnýja samning sinn við Knattspyrnufélag Reykjavíkur sem hafði staðið yfir í 19 ár. Eimskip tók við af Skeljungi og varð aðalstyrktaraðili félagsins (Jón Páll Leifsson munnleg heimild, 12. apríl 2012).

1.2 Markmið og framtíðarsýn

Árið 1993 gaf Skeljungur út bæklinginn *Markmið og framtíðarsýn* og varð þar með eitt af fyrstu fyrirtækjum landsins til að birta opinberlega yfirlýsingu um hlutverk sitt og stefnu. Síðan hafa orðið miklar breytingar. Viðskiptaumhverfið hefur gjörbreyst, samkeppni aukist og fyrirtækið hefur reynt fyrir sér á nýjum sviðum. Meginhlutverk Skeljungs hf. er að vera arðbært og framsækið fyrirtæki sem stundar innflutning, sölu og þjónustu á unnum olíuvörum og tengdri þjónustu bæði í heildsölu og smásölu (Skeljungur, e.d.-c)

1.3 Viðskiptavinir

Samskipti Skeljungs við viðskiptavinir grundvallast á heiðarleika, ráðvendi og virðingu fyrir umhverfinu. Viðskiptavinir fyrirtækisins eiga ávallt að njóta bestu fánlegrar þjónustu, sem Skeljungur hefur ánægju af að veita vegna þess að störf fyrirtækisins einkennast af trausti, jákvæðum samskiptum og opinskárru umræðu. Viðskiptavinir eiga aldrei að efast um að Skeljungur sé ekki þjónustufyrirtæki í fremstu röð. Skeljungur lítur

svo á að fyrirtækið beri ábyrgð á að veita viðskiptavinum sínum úrvals þjónustu og tryggja að vörur og þjónusta þess séu ætíð í fararbroddi hvað varðar gæði, vöruþróun og tækni (Skeljungur, e.d.-c).

1.4 Íslenski olíumarkaðurinn

Olíumarkaður hefur almennt verið skilgreindur sem heildarmarkaður fyrir sölu á olíuvörum. Ljóst er að innan þessara skilgreiningar eru margar vörur sem eiga sér ekki staðgengdarvöru. Því eru fyrir hendi margir undirmarkaðir á olíumarkaði (Samkeppniseftirlitið, 2008).

Skipta má markaðnum í tvo meginþætti, þ.e. annars vegar smásölu á olíuvörum og hins vegar innflutning, dreifingu og birgðahald á olíuvörum. Sú skilgreining er þó einungis til hægðarauka til að skýra frá aðgangshindrunum. Á markaði fyrir smásölu á olíuvörum starfa fjögur fyrirtæki. N1 hf., Olíuverslun Íslands hf., Skeljungur hf. og Atlantsólía ehf. Heildarmarkaðshlutdeild hvers um sig á landinu öllu er þannig að N1 hf. er með 35-40% markaðshlutdeild. Olíuverslun Íslands og Skeljungur hafa 25-30% markaðshlutdeild hvort um sig og Atlantsólía er með 5-10% markaðshlutdeild (Samkeppniseftirlitið, 2008). Varðandi innflutning, dreifingu og birgðahald á olíuvörum má telja að þar séu þrjú fyrirtæki starfandi. Þau eru Olíudreifing ehf., Skeljungur hf. og Atlantsólía ehf. Olíudreifing ehf. er í eigu annars vegar N1 hf. (60%) og hinsvegar Olíuverslunar Íslands (40%).

Það þykir algengt á Íslandi að verðlagning olíufélaganna sé gagnrýnt. Olíufélög hafa verið gagnrýnd af Félagi íslenskra bifreiðaeiganda sem og fjármálaráðherra fyrir of mikla álagningu (Samkeppniseftirlitið, 2008). Þá hefur komið fram gagnrýni á olíufélögin fyrir að hækka verð fljótt þegar heimsmarkaðsverð hækkar en lækka verðið seint þegar heimsmarkaðsverð lækkar. Samkeppniseftirlitið (2008) telur að olíumarkaður á Íslandi sé fákeppnismarkaður þar sem hætta er á að fyrirtæki geti séð sér hag í að taka tillit hvert til annars í stað þess að keppa. Í slíkri markaðsgerð er sérstök hætta á að hagsmunir neytenda séu fyrir borð bornir í verðákvörðunum fyrirtækja. Þannig telur Samkeppniseftirlitið (2008) að það sé brýn þörf á að ryðja úr vegi aðgangshindrunum á olíumarkaði. Það getur aukið líkur á að nýtt fyrirtæki komi inn á markaðinn eða að smærri keppinautar eflist.

Það má segja að grunnstarfsemi olíufyrirtækjanna sé innflutningur og sala á eldsneyti. Ljóst er að þrjú stærstu fyrirtækin á markaðnum reka verslanir á neytendamarkaði sem og selja rekstrarvörur á fyrirtækjamarkaði. Olíufyrirtækin stunda m.a. sölu á bílavörum, hreinlætisvörum og eru með hjólbarðapjónustu, smurþjónustu og þvottastöðvar. Vöruúrval og sú þjónusta sem fyrirtækin bjóða upp á er því fjölbreytt og þannig eykst skilvirkni og hagkvæmni (Samkeppniseftirlitið, 2008). Einnig njóta þrjú stærstu fyrirtækin á olíumarkaði umtalsverðar stærðarhagkvæmni. Fyrirtækin hafa byggt birgðarstöðvar og fjölda afgreiðslustöðva og að þeirri uppbyggingu lokinni er ljóst að meðalkostnaður við nýja viðskiptavini er lítill. Þegar fyrirtæki búa við breiddarhagkvæmni og stærðarhagkvæmni og ráða einnig stórum hluta markaðarins að þá felst í því aðgangshindrun (Samkeppniseftirlitið, 2008). Einnig ber að nefna að þrjú stærstu fyrirtækin á olíumarkaði hafa á undanförunum árum verið með 15-30 milljarða kr. í rekstrartekjur á ári og eigið fé þeirra hefur verið á bilinu 4-5 milljarða kr. Í samanburði við Atlantsolíu eru þau margfælt stærri. Því er ljóst að félögin hafa verið öflug og haldið markaðshlutdeild sinni nokkuð stöðugri á síðastliðnum áratugum. Þess vegna er styrkur þeirra og hætta á verðstríði ákveðin aðgangshindrun (Samkeppniseftirlitið, 2008).

Samkeppniseftirlitið (2008) telur að olíumarkaður á Íslandi sé fákeppnismarkaður sem einkennist af nokkru gagnsæi. Rök geta bent til þess að stóru olíufélögin séu í sameiginlegri markaðsráðandi stöðu. Aðgerðir stórra fyrirtækja sem beint er gegn minni keppinaut og er ætlað að hamla samkeppni getur verið brot á samkeppnislögum. Í þessu sambandi telur Samkeppniseftirlitið að það sé mikilvægt fyrir stóru olíufélögin að stunda eðlilega samkeppni og beita ekki undirverðlagningu eða sértækum verðlækkunum gagnvart nýjum eða smærri keppinautum. Mikilvægt er fyrir olíufélögin að leggja áherslu á að hagsmunir fyrirtækja og neytenda haldist í hendur.

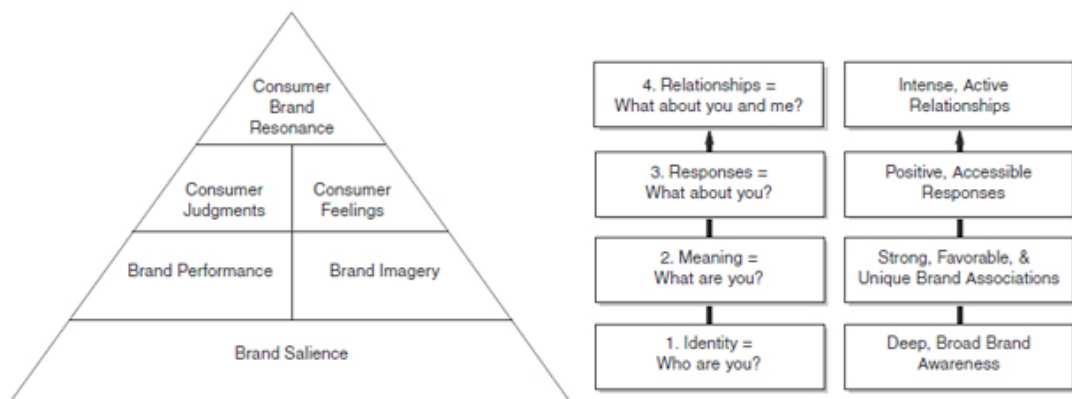
2 Vörumerkjavirði (e. Brand Equity)

Þegar lögð er áhersla á uppbyggingu vörumerkis koma oft upp í huga tvær lykilspurningar, *hvað er það sem gerir vörumerki sterkt? Og hvernig bý ég til sterkt vörumerki?* Til að hjálpa okkur að svara þessum spurningum hefur verið búið til líkan um vörumerkjavirði eða *Customer-Based Brand Equity Model* eins og það nefnist á ensku. Vitund eða þekking (e. brand awareness) og ímynd (e. brand image) eru mikilvæg hugtök í uppbyggingu vörumerkis. Grunnforsendan fyrir þessu líkani er að sjá fyrir styrk vörumerkisins í huga viðskiptavinarins. Viðfangsefnið er að tryggja að viðskiptavinir hafi rétta reynslu á þjónustunni sem vörumerki félagsins stendur fyrir og stuðli því að viðeigandi ímynd og hugmyndum sem þeir hafa fyrir vörumerkinu (Keller, 2001). Í þessum hluta verður farið ítarlega í þessa þætti og aðra sem snerta ímynd og vitund viðskiptavina gagnvart vörumerki.

Með tillit til þessara lykilatriða í uppbyggingu vörumerkis þarf að hafa í huga sex mikilvæg skref sem mynda nokkurs konar stiga (e. brand ladder). Bygging á sterku vörumerki felur einnig í sér ýmsar rökréttar athafnir s.s. skilgreiningu á styrki og veikleika og vísar veginn í réttu markaðsaðgerðir. Að byggja upp sterkt vörumerki hefur í för með sér marga kosti eða styrki, sem dæmi má nefna að sterkt vörumerki leiðir til aukinnar hollustu viðskiptavina en það nefnist m.ö.o. vörumerkjahollusta (e. brand loyalty). Vörumerkið verður ekki eins viðkvæmt fyrir samkeppni á markaði og það er líklegra til að fá jákvæð viðbrögð við verðbreytingum. Einnig er hægt að nefna að sterkt vörumerki ýtir undir fleiri vörumerkjasambönd og boðmiðlunin milli fyrirtækis og viðskiptavinar verður auðveldari í kjölfarið. Grunnurinn að vörumerkjavirði er að styrkur vörumerkis byggist á viðskiptavinum og þeirri reynslu sem þeir hafa haft um þetta tiltekna vörumerki. Vörumerkjavirði er mikilvægt hugtak til að skilja hvernig fyrirtæki byggja upp vörumerkjahollustu við viðskiptavini sína en vörumerkjahollusta er mikilvæg undirstaða þess að búa til vörumerkjasamband (Keller, 2001). Íslensk fyrirtæki mynda vörumerkjasamband við íþróttafélög til að styrkja vörumerki sitt og um leið vörumerki íþróttafélagsins.

2.1 Byggja upp sterkt vörumerki

Samkvæmt rannsóknnum Kevin Lane Keller (2001) um vörumerkjavirði þarf að hafa fjögur lykilatriði í huga við uppbyggingu vörumerkis. Þessi fjögur atriði mynda nokkurs konar stiga þar sem hvert þrep er bundið og það er ekki hægt að fara á næsta þrep fyrr en því fyrra er lokið. Í hverju þrepi þarf að ná ákveðnu markmiði með viðskiptavinum, bæði núverandi viðskiptavinum og tilvonandi viðskiptavinum. Fyrsta þrepið er að staðsetja vitund (e. brand awareness) um vörumerkið sem hefur bæði þá breidd og dýpt sem maður vill setjast á. Annað þrepið er að búa til ákveðna tengingu í huga viðskiptavina (e. brand meaning) með bæði ápreifanlegum og óápreifanlegum vörumerkjasamböndum. Þriðja þrepið er að fá jákvæð viðbrögð (e. brand responses) við þessu auðkenni og merkingunni á bakvið það. Fjórða og síðasta þrepið er að nota þessi viðbrögð frá viðskiptavinum til að mynda samband (e. brand relationship) milli þeirra og vörumerkisins.



Mynd 1. Pýramídi um vörumerkjavirði (e. Customer-Based Brand Equity Pyramid)

Hægt er að leggja fyrir spurningar sem auðvelda markaðsfólki að skýra betur þessi fjögur þrep sem leiða til uppbyggingar á sterku vörumerki (Keller, 2001).

1. **Hver er ég? (e. Brand identity).** Byggja upp vitund viðskiptavinarins (e. salience).
2. **Hvað er ég? (e. Brand meaning).** Hér er verið að athuga með frammistöðu (e. performance) og ímynd (e. imagery).
3. **Hvað um þig? Hvað hugsa ég og finnst um þig? (e. Brand responses).** Hér er verið að athuga með dóma (e. judgements) og tilfinningar (e. feelings).

4. Hvað um mig og þig? Hvers konar félagsskap og tengsl vill ég hafa við þig? (e. Brand relationship). Hér er efsta stig þýramídans og jafnframt hæsta stig vörumerkjavirðissins sem næst ef öll stig þýramídans eru samhljóma.

Vinstri hlið þýramídans eru vörutengdir þættir, hvernig neytandinn upplifir vöruna og hægri hliðin eru vörumerkistengdir þættir, huglægt mat á vörunni. Það eru augljós tengsl á milli þessara spurninga og tilgangur með þessum þrepum (e. branding ladder). Auðkenni getur ekki skapast nema það sé tilgangur til staðar, svör geta ekki fengist nema réttur tilgangur hafi verið hannaður fyrir vöruna eða þjónustuna og réttu tengslin geta ekki verið þröngvuð nema réttu svör hafi fengist (Keller, 2001).



Mynd 2. Uppbygging vörumerkis (e. Subdimensions of Brand-Building Blocks)

2.2 Auðkenni (e. Brand Identity)

Til að ná fram vöruauðkenni þarf að búa til einhvers konar áherslu á vörumerkið (e. brand salience). Þetta tengist að öllu leyti vitund viðskiptavina á vörumerkinu (e. customer awareness). Spurningin sem við veltum fyrir okkur í þessu tilfalli er hversu auðveldlega og oft er vörumerkið kallað fram undir mismunandi aðstæðum í huga viðskiptavina. Til að ná þessu fram koma margar aðrar spurningar einnig til greina eins og t.d. er vörumerkið ofarlega í huga viðskiptavina og hversu auðvelt er það fyrir þá að kannast við vörumerkið? Hvað er nauðsynlegt að gera til að ná þessu fram? Hversu útbreitt fyrirbæri er vörumerkjavitund (Keller, 2001)?

Keller (2001) telur að vörumerkjavitund eigi fyrst og fremst við um getu viðskiptavina til að muna og þekkja til vörumerkisins. Vörumerkjavitund er heldur meira en það að

viðskiptavinur þekkir nafnið á vörumerkinu eða hafi séð það nokkrum sinnum áður. Vitund felst í því að viðskiptavinur tengir vörumerkið við nafnið, merkið sjálft, táknið o.s.frv. í huga sínum. Til að ná fram vörumerkjavitund þarf viðskiptavinurinn að skilja þær vörur eða þjónustu sem vörumerkið stendur fyrir. Í víðari skilning tryggir vörumerkjavitund að viðskiptavinir viti hvaða þarfir og væntingar vörumerkið er hannað til að uppfylla í gegnum þessar vörur eða þjónustu. Áhersla á vörumerki myndar ákveðna undirstöðu fyrir vörumerkjavirði sem má skipta í þrjá hluta. Í fyrsta lagi hefur það áhrif á mótun og styrk vörumerkjasambands sem byggir upp ímynd vörumerkisins (e. brand imagery) og myndar tengingu við viðskiptavini (e. brand meaning). Í öðru lagi hefur auðkenni mikil áhrif á aðgreiningu við önnur vörumerki sem eru að bjóða uppá samskonar vörur eða þjónustu. Í þriðja og síðasta lagi getur auðkenni haft áhrif á hvaða vörumerki viðskiptavinir velja þegar lítil tengsl eru til staðar. Þetta getur átt sér stað þegar lítil hvatning er til að kaupa tiltekna vöru eða þjónustu, fjárhagslegir möguleikar til að kaupa vöru eða þjónustu eða jafnvel getu viðskiptavina til að dæma um gæði þess.

2.2.1 Lykilatriði í vöruauðkenni

Vörumerkjavitund (e. brand awareness) er hægt að aðgreina í tvo þætti, dýpt og breidd. Dýpt vörumerkjavitunds á við hversu auðveldlega viðskiptavinur man eftir eða þekkir vörumerkið og breiddin á við hversu stórt svæði kaup- og neyslumöguleikarnir eru þegar vörumerkið kemur upp í huga viðskiptavina. Til að búa yfir fullnægjandi vöruauðkenni þarf vörumerki að búa yfir þeirri vitund sem hefur bæði þá dýpt og breidd sem markaðsfólk er tilbúið að setjast á. Spurningin með flest vörumerki er ekki hvort viðskiptavinir geti munað eftir vörumerkinu heldur frekar hvar hugsa þeir til vörumerkisins, hvenær hugsa þeir til vörumerkisins og hversu auðveldlega og oft hugsa þeir til þess (Keller, 2001).

Oft lenda vörumerki í því að viðskiptavinir líta framhjá því eða jafnvel gleymi því alveg en með auknu vöruauðkenni er hægt að koma í veg fyrir það (Keller, 2001). Vörumerkjavitund er mikilvægt hugtak sem mun oft koma fyrir í þessari ritgerð. Þar sem verið er að skoða samstarf íslenskra fyrirtækja við íþróttafélögin er hægt að velta fyrir sér þeirri spurningu hvernig íslensku fyrirtækin eru að staðsetja sig hjá íþróttafélögunum til að auka vitund viðskiptavina og um leið styrkja vörumerki íþróttafélagsins sem fyrirtækið á í samstarfi við.

2.3 Merking (e. Brand Meaning)

Keller (2001) telur að fyrir flesta viðskiptavini sé ímynd vörumerkisins mikilvæg og því er ekki nóg að byggja upp vörumerki á auðkenninu einu og sér. Það þarf að vera til staðar ímynd (e. brand image) af vörumerkinu, hvað það er sem lýsir vörumerkinu og fyrir hvað það stendur í huga viðskiptavina. Í fræðilegum skilningi má skipta merkingu í tvo flokka, annars vegar vörumerkjasamband byggt á frammistöðu (e. brand performance) og hins vegar ímynd (e. brand imagery) þess. Frammistaða og ímynd vörumerkis getur bæði verið byggt á reynslu viðskiptavinar eða óbeint í gegnum auglýsingar eða samskipti viðskiptavina sín á milli (e. word of mouth).

2.3.1 Frammistaða vörumerkis (e. Brand Performance)

Varan er mikilvægasti hlekkurinn í vörumerkjavirði vegna þess að það hefur mest áhrif á upplifun viðskiptavina, hvað þeir heyra frá öðrum og hvað fyrirtækið segir viðskiptavinum sínum. Til að byggja upp hollustu (e. loyalty) og traust (e. resonance) þarf að mæta þörfum viðskiptavina eða í raun fara upp fyrir væntingar þeirra. Rannsóknir benda til þess að gæða vörumerki standa gjarnan betur fjárhagslega og þar með skila meiri hagnaði til fyrirtækisins. Frammistöðu vörumerkis má rekja til þess hvernig vara eða þjónusta reynir að mæta þörfum viðskiptavina, þ.a.l. vísar það til innri eiginleika (e. intrinsic elements) vörumerkisins. Þessa eiginleika má skipta í fimm lykilmflokkum sem oft er talað um að séu undirstaða frammistöðu vörumerkis (Keller, 2001).

1. Helstu eiginleikar og önnur atriði

Viðskiptavinir hafa yfirleitt skoðanir á hversu mikil áhrif helstu eiginleikar vörumerkisins hafa á þá. Þeir velta sér einnig mikið upp úr atriðum sem eru tengdir þessum eiginleikum og hversu mikil áhrif þeir hafa á heildarmyndina.

2. Áreiðanleiki (e. Reliability), varanleiki (e. Durability) og gagnsemi (e. Serviceability)

Eins og fram hefur komið geta viðskiptavinir séð vörumerkið á viðtækan hátt. Áreiðanleiki (e. reliability) á við um stöðugleika á frammistöðu vörumerkisins yfir ákveðin tíma. Varanleiki (e. durability) á við um hversu hagstæð varan eða þjónustan sem vörumerkið býður uppá sé yfir líftíma. Gagnsemi (e. serviceability) snýr að því hversu auðvelt það sé að bæta upp þjónustu vöru ef þörf er á því. Þannig að skynjun frammistöðu er byggð á þáttum eins og hraða, nákvæmni, uppsetningu, umsjón, þjónustugæðum og þjálfun svo dæmi séu tekin.

3. Árangur þjónustu (e. Service effectiveness), hagkvæmni (e. Efficiency) og hluttekning (e. Empathy)

Viðskiptavinir hafa oft frammistöðutengd sambönd með þjónustu vörumerkisins. Árangur þjónustu á því við um hversu mikið vörumerkið uppfyllir kröfur viðskiptavina um þjónustuna. Hagkvæmni eða skilvirkni snýr að getu þess að koma þjónustunni til viðskiptavina hvað varðar hraða, viðbragð og þess háttar. Hluttekning segir okkur síðan hversu mikla þjónustulund er verið að sína viðskiptavinum, þ.e. traust og umhyggja og að þarfir viðskiptavina séu í fyrirrúmi.

4. Hönnun (e. Design)

Viðskiptavinir hafa stundum tengsl við vöru sem fer út fyrir óáþreifanleg atriði í þau sem eru meira áþreifanleg eins og t.d. stærð, gerð, efni og lit. Þannig að frammistaða vöru getur byggt á hönnun og útliti og fer því eftir smekk hvers og eins.

5. Verð (e. Price)

Síðast en ekki síst er það verðlagning vörumerkisins sem getur myndað tengsl við viðskiptavini. Verðlagning vörumerkis getur sagt til um hvernig viðskiptavinir flokka og skynja hversu fast eða breytilegt verðið er á vörumerkinu.

Allir þessir þættir sem fjallað var um hér á undan geta haft áhrif á það hversu einstaklingsmiðað vörumerkið sé. Oft er sterkasta staðfærslan (e. Brand positioning) á einhvern hátt tengd frammistöðu og það er sjaldgæft að vörumerki geti lifað af verulegan skort á því sviði (Keller, 2001).

2.3.2 Ímynd vörumerkis (e. Brand Imagery)

Annar mikilvægur þáttur í merkingu vörumerkis er ímynd. Ímynd vörumerkis fjallar um ytri eiginleika (e. extrinsic elements) vöru eða þjónustu og einnig hvernig vörumerkið reynir að mæta andlegum eða félagslegum þörfum viðskiptavina. Hugtakið ímynd segir okkur hvernig fólk hugsar til vörumerkis óhlutbundið (e. abstractly) frekar en það hvernig vörumerkið virkar og þ.a.l. á ímynd meira við óáþreifanlegu atriði vörumerkisins. Það er hægt að tengja marga óáþreifanlega þætti við vörumerki en áherslan er lögð á fjóra flokka (Keller, 2001).

1. Neytendamynd (e. User profile)

Þessi flokkur byggist á samböndum tengdri ímynd sem snerta ákveðna einstaklinga eða fyrirtæki sem nota vörumerkið. Þessi ímynd getur stafað af hugmynd viðskiptavina af raunverulegum neytendum. Sambönd af hefbundnu vörumerki getur annars vegar verið byggt á lýsandi þáttum og hins vegar á óhlutbundnum andlegum þáttum. Lýsandi þættir geta verið kyn, aldur, kynþáttur, tekjur eða hjúskaparstaða. Andlegir þættir geta verið þættir byggðir á lífstíl, starfsferli, eignum, félagslegum þáttum eða jafnvel pólitískum skoðunum. Í viðskiptalegum skilningi getur ímynd neytenda verið rakin til stærðar eða gerðar fyrirtækis. Áhersla á ímynd getur bent á eiginleika aðra en ákveðna einstaklinga eins og t.d. ákveðna hópa í heild. Sem dæmi má nefna að viðskiptavinir halda að ef margir eru að nota tiltekið vörumerki að þá telja þeir að það sé vinsælt eða leiðandi merki á markaði. Neytendamynd getur því skapast við íþróttafélag en einstaklingar geta kosið að styðja ákveðið félag vegna þess að það er best og flestir styðja það, samanber KR en flestir styðja þá í Vesturbænum og víða um allt land.

2. Kaup- og neysluaðstæður (e. Purchase and usage situations)

Þessi flokkur hugar að tengslum sem snerta þær aðstæður sem vörumerki getur eða ætti að vera keypt og neytt af viðskiptavinum. Það eru margar kaupaðstæður sem koma til greina hjá neytendum, ákveðin boðleið (e. channel) sem getur verið verslunardeild, sérverslun eða beint í gegnum netið. Neysluaðstæður neytenda geta verið ákveðin eftir tíma dags, viku, mánaðar eða jafnvel árs þar sem vörumerkið er notað. Aðstæður geta leitt til þess að eingöngu sé hægt að nota vörumerkið á tilteknum stað eða við ákveðna starfsemi.

3. Persónuleiki (e. Personality) og gildi (e. Values)

Vörumerki geta tekið upp persónuleg einkenni og gildi sem eru svipuð fólki. Persónuleiki vörumerkis er oftast tengdur meira lýsandi líkingu en hefur í för með sér sterkari og meiri aðstæðubundnar upplýsingar (e. contextual information). Það er hægt að skipta persónuleika vörumerkis í fimm víddir, einlægni (e. sincerity), spennu (e. excitement), hæfni (e. competence), gæði (e. sophistication) og hörku (e. ruggedness).

4. Saga, arfleifð og reynsla (e. History, heritage and experiences)

Vörumerki geta myndað tengsl við fortíðina og eftirtektarverða atburði í sögu merkisins. Tengsl af þessari gerð snerta augljóslega persónulega reynslu og fyrri framkomu og reynslu af vinum, fjölskyldu og öðrum. Þ.a.l. eru þessar gerðir af tengslum frekar persónubundnar (e. idiosyncratic) en geta haft ákveðin sameiginleg einkenni í för með sér. Þó geta þessi tengsl orðið meira opinber og á breiðari grundvelli og því deilt á stærra stigi. Tengsl við sögu, arfleifð og reynslu snerta ákveðin og raunhæf dæmi sem eru mun stærri en einföld mynd af vörumerki.

2.3.3 Hugarkort (e. Mental map)

Það er mikilvægt fyrir markaðsfólk að átta sig á því að vörumerki eru sífellt að stækka og þróast og þá er gagnlegt að skilgreina ákveðin kjarnatengsl vörumerkisins (e. core brand

associations). Þessi kjarnatengsl eiga að endurspeglar þá grunnmerkingu sem vörumerkið stendur fyrir. Þegar reynt er að komast að því fyrir hvað tiltekið vörumerki stendur er notast við svokallað hugarkort (e. Mental map). Hugarkort á að gefa mynd af kjarnabáttum (e. core brand values) sem vörumerkið stendur fyrir. Tilgangurinn með hugarkorti er fyrst og fremst að allir starfsmenn innan skipulagsheildar og allir aðilar sem koma að vörumerki hennar skilji undirstöðuatriðin sem vörumerki stendur fyrir í huga neytenda. Hugarkort hefur því gefið fyrirtækjum kleift að bregðast við breytingum á viðhorfi neytenda og það sem þeir telja að séu kjarnabættir vörumerkisins (Keller, Apéria og Georgson, 2008).

Hugarkort er öflugt tæki sem getur sýnt fram á hvaða vörur eigi að nota undir ákveðið vörumerki, hvaða auglýsingaherferðum á að fylgja eftir, hvar og hvernig vörumerki á að vera selt o.s.frv. Lykilatriðið í þessu er að hugarkort geta haft andleg áhrif á vörumerki og þar með komið í veg fyrir þætti sem geta haft neikvæð áhrif á ímynd vörumerkisins. Keller, Apéria og Georgson (2008) telja að hugarkort séu mikilvæg af nokkrum ástæðum. Í fyrsta lagi getur þekking neytenda á vörumerki breyst eftir því hvernig hann upplifir það og þ.a.l. haft áhrif á virði þess. Þjónustu- og söluaðilar geta haft veruleg áhrif á þekkingu neytenda á þá vöru eða þjónustu sem vörumerki stendur fyrir. Það er því mikilvægt fyrir þá að gera sér grein fyrir því að þegar þeir eru að kynna vörumerki fyrir neytendum að það sem þeir eru að segja og bjóða styðji við og styrki ímynd vörumerkisins. Í öðru lagi bendir hugarkort á mikilvægi vörumerkisins fyrir skipulagsheild og gefur skýrari mynd á merkingu þess. Það gefur starfsfólki og öðrum tengdum aðilum einnig mikilvægt hlutverk í stjórnun vörumerkisins.

2.3.3.1 Hönnun á hugarkorti

Hugarkort vörumerkis á að hanna á sama tíma og staðfærslu þess (e. brand positioning). Staðfærslu má skipta í þrjá hluta, aðgreiningu (e. differentiation), áform (e. marketing activities) og ímynd (e. image). Aðgreining fjallar um það með hvaða hætti ætlunin er að aðgreina tilboð sitt frá tilboði samkeppnisaðila. Aðgreiningin sjálf beinist því að vörunni sjálfri eða tilboðinu (Keller, Apéria og Georgson, 2008). Það sem þarf að hafa í huga varðandi aðgreiningu eru hins vegar þeir þættir (e. elements) sem eru sameiginlegir vöru eða þjónustu samkeppnisaðila (e. points of parity) og annars vegar þættir sem aðgreina þá frá samkeppnisaðilum (e. point of difference).

Hönnun á hugarkorti byggist á innri greiningu fyrirtækis sem felur í sér viðamikla rannsókn á starfsfólki þess. Ástæðan fyrir því að það á að hanna hugarkort og staðfærslu á sama tíma er sá að með ítarlegri rannsókn byggð á staðfærslu vörumerkis er fundið kjarnaþætti sem eru tengdir neytendum (e. core brand associations). Þessir kjarnaþættir koma til greina í hugarkorti vörumerkis og gefur auga leið um hvaða þættir verða fyrir valinu. Áður en ákveðið hvaða þættir eru taldir vera mikilvægir fyrir vörumerki þarf að hafa þrjá hluti í huga (Keller, Apéria og Georgson, 2008).

1. Samskipti (e. Communicate)

Gott hugarkort á bæði að skilgreina hvaða þættir eru mikilvægir vörumerki í viðskiptum sem og segja hvað er einstakt við vörumerkið.

2. Einföldun (e. Simplify)

Árangursríkt hugarkort á að vera eftirminnilegt og þ.a.l. á það að vera stutt, skýrt og hnitmiðað.

3. Hvatning (e. Inspire)

Það er mikilvægt að hugarkort sé þýðingarmikið og viðeigandi fyrir eins marga starfsmenn og mögulegt er. Hugarkort geta gert mun meira en að leiðbeina og upplýsa starfsmenn en það getur líka hvatt þá og neytendur þegar það hefur þýðingu fyrir þau.

Hugarkort vísa á mikilvægi innri vörumerkjaþróunar (e. Internal branding) sem gætir þess að allir aðilar sem koma að skipulagsheild séu samstilltir vörumerkinu og því sem það stendur fyrir (Keller, Apéria og Georgson, 2008). Í þessu verkefni verður reynt að gera hugarkort með kjarnaþætti (e. core brand values) vörumerkisins Shell sem og Knattspyrnufélags Reykjavíkur. Þessi tvö hugarkort eiga að gefa okkur vísbendingu um hvort það sé einhver tenging á milli vörumerkjanna. Þessi tenging myndi byggjast á því hvort það væru einhverjir kjarnaþættir í vörumerki Shell sem væru þeir sömu og hjá Knattspyrnufélagi Reykjavíkur. Sú mynd myndi byggjast á rannsókn, reynslu og upplifun höfundar þessa verkefnis á vörumerki Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur.

2.3.4 Lykilatriði í merkingu

Það er hægt að tengja margt við frammistöðu og ímynd vörumerkis en það sem einkennir í raun og veru vörumerki er skipt niður í þrjú lykilatriði (Keller, 2001).

1. **Styrkur – Hversu sterk eru tengslin milli vörumerkis og viðskiptavinar?**

2. **Vægi – Hversu mikilvægt eða verðmætt eru tengslin við viðskiptavininn?**

3. **Nákvæmni – Hversu nákvæm eru tengslin?**

Rannsóknir Keller (2001) benda til þess að þegar tekist hefur að ná árangri í þessum þrem þáttum verða til jákvæð viðbrögð á vörumerkinu sem er undirstaða virkrar vörumerkjahollustu. Til að búa til vörumerkjavirði er mikilvægt að hafa sterkt, verðmætt og vel skilgreint vörumerkjasamband. Mikilvægt er að leggja áherslu á það að hafa þetta í þessari röð vegna þess að það skiptir engu máli að hafa vel skilgreind tengsl milli vörumerkis og viðskiptavina ef þeir telja það ekki vera verðmætt og að sama skapi skiptir litlu máli að vera eftirsótt merki nema það sé nógu sterkt til að geta haldið þeirri ímynd til lengri tíma. Vandamálið að bakvið þessi lykilatriði er að ekki eru öll vörumerki framúrskarandi eða hagstæð og þess vegna þarf að leggja mikla áherslu á alla þessa þrjá þætti sem einkenna frammistöðu og ímynd vörumerkja.

2.4 Viðbrögð (e. Brand Responses)

Viðbrögð á við hvernig viðskiptavinir bregðast við vörumerkinu og hvaða skoðun þeir hafa á því. Samkvæmt fræðunum er hægt að aðgreina viðbrögð í skoðun (e. brand judgement) og tilfinningar (e. brand feelings). Þessi aðgreining á viðbrögðum á við það hvort viðskiptavinur sé í raun að fylgja sinni skynsemi byggt á skoðunum eða hvort hann sé að treysta á tilfinningar sínar sem verða til þegar ákveðin hollusta gagnvart tilteknu vörumerki verður til (Keller, 2001).

2.4.1 Skoðun (e. Brand Judgement)

Skoðun viðskiptavina er persónuleg og gefur ákveðið mat á vörumerki. Skoðun samanstendur af öllum þeim þáttum sem tengjast frammistöðu og ímynd vörumerkisins. Viðskiptavinir geta myndað margar skoðanir um ákveðið vörumerki en til þess að búa til sterkt vörumerki er fræðilega nálgunin sú að skoðun sé byggð á fjórum mikilvægum þáttum (Keller, 2001).

1. Gæði (e. Brand quality)

Viðskiptavinir geta haft mörg viðhorf um ákveðið vörumerki en þau mikilvægustu segja til um gæði vörumerkisins í augum viðskiptavinarins. Aðrir þættir sem hafa áhrif á gæði eru skynjun á virði og ánægju.

2. Trúverðugleiki (e. Brand credibility)

Viðskiptavinir geta myndað skoðanir á gæði vörumerkis á grundvelli fyrirtækisins sem það er frá. Trúverðugleika vörumerkis má skipta í þrjá þætti, sérfræðikunnáttu (e. expertise), orðheldni (e. trustworthiness) og ákjósanleika (e. likability).

3. Íhugun (e. Brand consideration)

Mikilvægt er að viðskiptavinir hafi myndað jákvæð viðhorf og trúverðugleika á vörumerki en þessir þættir eru í raun ófullnægjandi ef viðskiptavinur íhugar ekki alvarlega þann möguleika að kaupa og/eða neyta vörunnar. Íhugun er ekki einungis vitund viðskiptavina á vörumerki heldur gefur það okkur hugmynd um hvort þeir telji vörumerkið vera þess virði að kaupa og nota. Til að viðskiptavinur geti íhugað að kaupa tiltekið vörumerki þarf það að vera nægilega viðeigandi og þýðingarmikið fyrir hann.

4. Yfirburðir (e. Brand superiority)

Síðast en ekki síst er það hversu sérstætt og betra en önnur merki viðskiptavinur telur vörumerkið vera. Þetta byggist á forskoti og hversu mikla yfirburði eitt vörumerki hefur yfir önnur í huga viðskiptavinar. Yfirburðir (e. brand superiority) er lykilatriði að búa til vörumerkjasamband við viðskiptavini og sérstaða er það sem byggir upp ímynd vörumerkisins.

2.4.2 Tilfinningar (e. Brand Feelings)

Tilfinningar snúa að viðbrögðum viðskiptavina gagnvart vörumerkinu og tengjast einnig félagslegum þáttum. Margar spurningar koma upp þegar skoðaðar eru tilfinningar viðskiptavina. Hvaða áhrif hefur vörumerkið á viðskiptavini? Hvernig snertir vörumerkið

samband viðskiptavina við sjálfan sig og aðra? Þessar tilfinningar geta verið bæði jákvæðar og neikvæðar og því eru til sex gerðir af uppbyggingu tilfinninga gagnvart vörumerki (Keller, 2001).

1. Hljýja (e. Warmth)

Hljýja á við þá róandi þætti sem tengjast tilfinningum eða á hvaða stigi vörumerkið fær viðskiptavinum til að slaka á. Viðskiptavinir geta verið viðkvæmir, hlýjir eða jafnvel sýnt ástríðu gagnvart vörumerki.

2. Gleði (e. Fun)

Viðskiptavinir geta líka sýnt tilfinningar þar sem þeir eru léttir og glaðir vegna vörumerkisins.

3. Spenna (e. Excitement)

Spenna tengist því þegar viðskiptavinir finna að vörumerkið er að gefa þeim orku og þeir eru séu að upplifa eitthvað sérstakt. Vörumerki sem kalla fram spennu geta haft þau áhrif að viðskiptavinur vaknar til lífsins og honum líði vel.

4. Trygging (e. Security)

Trygging verður til þegar vörumerkið kallar fram ákveðið öryggi, þægindi og sjálfsöryggi hjá viðskiptavinum. Viðskiptavinir eiga það til að tengja áhyggjur og kvíða við tiltekið vörumerki.

5. Félagslegt samþykki (e. Social approval)

Vörumerki getur haft þau áhrif að viðskiptavinir verði jákvæðir gagnvart viðbrögðum annarra um merkið en þetta á einnig við um útlit, hegðun og annað tengt því sem er talið vekja félagslegt samþykki. Samþykki annarra getur haft í för með sér ákveðna viðurkenningu fyrir þann sem er að nota vöruna eða þjónustuna sem vörumerkið stendur fyrir.

6. Sjálfsvirðing (e. Self-respect)

Sjálfsvirðing verður til þegar viðskiptavinum líður betur um sjálfa sig, t.d. þegar viðskiptavinur er stoltur eftir að hafa afrekað eitthvað sérstakt.

2.4.3 Lykilatriði í viðbrögðum

Lykilatriði í viðbrögðum viðskiptavina er hversu jákvæð þau eru í raun. Einnig er mikilvægt að þau séu aðgengileg og að þau komi oft upp í huga viðskiptavina þegar þeir hugsa um vörumerkið. Skoðanir og tilfinningar geta aðeins haft hagstæð áhrif á hegðun viðskiptavina ef þeir hugsa jákvætt til vörumerkisins (Keller, 2001).

2.5 Sambönd (e. Brand Relationships)

Síðasta þrepið í líkani Keller (2001) leggur áherslu á samband og auðkenni sem viðskiptavinur hefur með vörumerkinu. Mikilvægasti hlutinn í sambandi viðskiptavina við vörumerki er traust (e. brand resonance). Traust er það náttúrulega samband sem viðskiptavinur hefur með vörumerkinu en það á við um hversu mikið viðskiptavininum finnst hann vera í samræmi við vörumerkið.

Einkenni trausts er að það sýnir hversu djúpt andlegt samband viðskiptavinar er við vörumerki og einnig á hvaða stigi virkni hans er sem stafar af hollustu sem hann hefur gagnvart vörumerki (e. brand loyalty). Traust vörumerkis er hægt að skipta niður í fjóra meginflokka (Keller, 2001).

1. Hegðunarhollusta (e. Behavioral loyalty)

Fyrsti flokkurinn í vörumerkjastrausti er hollusta byggð á kauphegðun viðskiptavina. Hversu oft kaupir viðskiptavinur vörur eða þjónustu tiltekins vörumerkis?

2. Viðhorfstengsl (e. Attitudinal attachment)

Hegðunarhollusta er nauðsynleg en ekki nóg til að traust myndist. Sumir viðskiptavinir kaupa vöru eða þjónustu vegna þess að þau eru neydd til þess. Dæmi um slíkt er þegar vara eða þjónusta er sú eina í sínum flokki sem verið er að bjóða uppá. Varan gæti einnig verið sú eina sem er aðgengileg eða nógu ódýr

fyrir viðskiptavini. Til að hægt sé að búa til vörumerkjatraust þurfa að vera fyrst og fremst sterk persónuleg tengsl vegna þess að það er ekki nóg fyrir viðskiptavini að hafa jákvætt viðhorf gagnvart vörumerki heldur þurfa að vera sérstök tengsl til staðar.

3. Vörumerkjamenning (e. Sense of community)

Vörumerki getur haft víðari merkingu fyrir viðskiptavini hvað varðar menningu. Vörumerkjamenning er þegar viðskiptavinur finnur fyrir skyldleika eða tengslum við aðra sem nota sama vörumerki. Þetta getur verið allt frá öðrum viðskiptavinum, starfsfólki sem selur vörumerkið eða jafnvel fulltrúum fyrirtækisins.

4. Virk skuldbinding (e. Active engagement)

Virk skuldbinding er líklega mikilvægasti hlekkurinn í því að búa til vörumerkjahollustu en hún felur í sér þegar viðskiptavinur er tilbúinn að eyða tíma, orku, pening og öðru í vörumerkið.

2.5.1 Lykilatriði í samböndum

Keller (2001) skiptir sambandi viðskiptavina og vörumerkis í tvo þætti, styrkleika (e. intensity) og virkni (e. activity). Styrkleiki á við styrk í hegðunarhollustu og viðhorfstengslum viðskiptavina. Virkni snýr hins vegar að hversu oft viðskiptavinir kaupa og nota vörumerkið sem og öðrum athöfnum sem snúa að vörumerkinu.

Traust endurspeglar hið fullkomlega samfellda samband milli viðskiptavinar og vörumerkisins. Þessi þáttur lokar líkaninu um vörumerkjavirði og það eru margir kostir við að ná því. Við byrjum að skynja að frammistaða vörumerkisins sé sterk og að góð tengsl hafi myndast við viðskiptavini og þá finnst okkur vörumerkið vera standa sig vel. Þegar vörumerki er að standa sig vel að þá er það minna viðkvæmt fyrir samkeppni frá öðrum vörumerkjum og keppinautum. Mikið vörumerkjavirði eykur einnig tryggð viðskiptavina gagnvart vörumerkinu sjálfu. Sterkt vörumerki er hægt að verðleggja hærra en önnur sambærileg merki sem eru ekki jafn sterk og þó svo að verðið á vörumerkinu hækki að þá er ekki líklegt að eftirspurnin minnki eins mikið og ef vörumerkið hefði ekki þessa sterku stöðu á markaði (Keller, 2001).

2.6 Ályktanir um vörumerkjavirði

Líkan eða pýramídi Keller (2001) um vörumerkjavirði (e. Customer-Based Brand Equity Model) heldur því fram að til að byggja upp sterkt vörumerki þarf að fylgja ákveðnum rökréttum skrefum. Þessi fjögur skref byggjast á því að sýna fram á rétt vörueigendakenni, búa til viðeigandi vörumerkingu, kalla fram réttu viðbrögðin og síðast en ekki síst mynda viðeigandi sambönd við viðskiptavinum. Það er þó ekki nóg að framkvæma bara þessi fjögur skref heldur þarf að hafa til hliðsjónar sex lykilatriði í uppbyggingu vörumerkis eins og komið hefur fram áður í kaflanum.

Sterkustu vörumerkin skara fram úr í öllum þessum sex atriðum og um leið framfylgja þeim fjórum þrepum í uppbyggingu vörumerkisins. Mikilvægasta atriðið í vörumerkjavirði er traust (e. brand resonance) en það verður aðeins til þegar öll hin atriðin eru samstillt þörfum og væntingum viðskiptavina. Grunnforsenda fyrir þessu líkani er að hin raunverulega mæling á styrk vörumerkis veltur á hvernig viðskiptavinir hugsa, skynja og bregðast við vörumerkinu. Lykilatriði sem þarf að gera sér grein fyrir er að styrkur vörumerkis og að raunverulegt virði þess liggur hjá viðskiptavininum. Reynsla og upplifun hans ræður því hvernig hann hugsar og bregst við vörumerkinu en það býr til ákveðið virði í huga hans (Keller, 2001).

Í framhaldi af þessari ritgerð verður farið ítarlegra í hvar raunveruleg vörumerkjahollusta liggur og þau vörumerkjasambönd sem fylgja í kjölfarið af henni. Í þessu verkefni verður Skeljungur notað sem dæmi til að kafa dýpra í vörumerkjahollustu viðskiptavina og vörumerkjasamband þeirra við Knattspyrnufélag Reykjavíkur en eins og flestir vita að þá hefur því samstarfi nýlega lokið.

3 Vörumerkjahollusta (e. Brand Loyalty)

Eitt af mikilvægustu hugtökum sem markaðsfólk þarf að leggja áherslu á er vörumerkjahollusta (e. brand loyalty). Vörumerkjahollusta er skilgreind sem mælieining á tengslum viðskiptavinar við vörumerki (Aaker, 1991). Það er líka talið að hollusta sé ein af leiðum fyrir viðskiptavini til að sýna fram á ánægju sína á frammistöðu vöru eða þjónustu (Bloemer og Kasper, 1995). Það kemur því ekkert á óvart að lykilþáttur í skilgreiningu á kauphegðun viðskiptavina sé almenn ánægja þeirra. Traust er lykilatriði í því að hollusta verði til gagnvart tilteknu vörumerki en markaðsfólk virðist ekki leggja nægilega áherslu á að tengja þessa tvö þætti saman. Margir telja að vörumerkjahollusta og vörumerkjatraust (e. brand trust) séu í raun það sama en í raun og veru má segja að vörumerkjatraust sé undanfari þess að skapa vörumerkjahollustu. Rannsókn Hess (1995) benti til þess að lítil sem engin áhersla hefði verið lögð á að líta á samband viðskiptavina og vörumerkis til langtíma og skortur á mælingu vörumerkjatraust í því samhengi. Með þetta í huga er gríðarlega mikilvægt að nota traust viðskiptavina til að skapa jákvæð og hagstæð viðhorf og að niðurstaða þess leiði að skuldbindingu á vörumerki sem verður til vegna árangursríks sambands milli viðskiptavinar og vörumerkis (Fournier, 1995; Morgan og Hunt, 1994).

Samkvæmt Morgan og Hunt (1994) er traust lykilþáttur í uppbyggingu varanlegrar löngunar til að viðhalda langtíma sambandi við vörumerki. Það er oft reynt að bera saman ánægju og traust og finna tengingu þar á milli en rannsóknir Garbarino og Johnson (1999) hafa gefið til kynna að ánægja og traust spili mismunandi hlutverk í sambandi viðskiptavina. Þegar tekið er tillit til trausts í þessu samhengi er hægt að draga nokkrar mikilvægar og áhugaverðar ályktanir. Í fyrsta lagi er hægt að álykta að traust gefi til kynna að vörumerki býr yfir eiginleika sem fer út fyrir það að um sé að ræða einfalda vöru eða þjónustu (Aaker, 1991; Chernatony og McDonald, 1998; Fournier, 1998).

Í öðru lagi á að líta á vörumerki sem félaga viðskiptavinar í langtíma sambandi og gefur til kynna að hegðun viðskiptavina endurspegli vörumerkið (Fournier, 1998). Með

öðrum orðum gefur það í skyn að þær ákvarðanir sem viðskiptavinir taka séu að einhverju leyti tengdar vörumerkinu.

Í þriðja og síðasta lagi gefur traust til kynna að virði vörumerkis sé skapað og þróað með stjórnun ákveðinna atriða sem fara út fyrir ánægju viðskiptavina tengdum frammistöðu og eiginleikum vörumerkisins (Aaker, 1991). Rannsókn Blackston (1995) segir líka að traust gefi viðeigandi skýringu á betri mælingu á þáttum tengdum virði vörumerkis. Þessir þættir gefa eiginleikum vörumerkisins aukið virði í huga viðskiptavina. Í sama skilningi taldi Ambler (1997) að virði vörumerkis væri starfsháttur (e. function) í núverandi sambandi milli viðskiptavina og vörumerkis þar sem traust væri einn mikilvægasti þátturinn í því sambandi.

3.1 Mæling á vörumerkjahollustu

Aaker (1991) skilgreinir vörumerkjahollustu sem mælieiningu á tengslum viðskiptavina við vörumerki eins og kom fram hér á undan í kaflanum. Þessi mælieining endurspeglar hversu líklegur viðskiptavinur er að skipta um vörumerki, sérstaklega þegar breytingar verða á annaðhvort verði eða eiginleikum þess. Í líkani David A. Aakers verður gerð grein fyrir fimm stigum af vörumerkjahollustu sem ræðst af því hversu mikla hollustu viðskiptavinir sýna tilteknu merki. Í þessu verkefni verður reynt að túlka þetta líkan með því að draga ályktanir á tryggð viðskiptavina Shell á Íslandi sem tengjast Knattspyrnufélagi Reykjavíkur. Aaker skilgreinir að hegðun viðskiptavina á hverju stigi gefi til kynna þær áskoranir sem markaðsfólk mun lenda í þegar það reynir að fara á hærra stig. Því fleiri viðskiptavinir á efri hluta líkansins, því meiri möguleika á það að hafa áhrif á hollustu þeirra á vörumerkinu.



Mynd 3. Líkan Aaker um vörumerkjahollustu (e. Aaker's Brand Loyalty Model)

Þetta líkan sýnir okkur fimm gerðir af kauphegðun viðskiptavina á skalanum um vörumerkjahollustu (e. brand loyalty scale). Þessar fimm gerðir eru þeir sem skipta reglulega um vörumerki (e. switchers), vanabundnir viðskiptavinir (e. habitual buyers), fullnægðir viðskiptavinir sem hafa tilhneigingu á að skipta um vörumerki byggða á kostnaði (e. satisfied buyers with switching costs), vörumerkjaunnendur (e. brand likers) og skuldbundnir viðskiptavinir (e. committed buyers).

1. Viðskiptavinir sem skipta reglulega um vörumerki (e. Switchers)

Viðskiptavinir sem eru í þessum flokki sýna ekki hollustu gagnvart neinu vörumerki. Kauphegðun þeirra gefur til kynna að þeir festa sig ekki við eitt ákveðið vörumerki heldur kaupa þeir vörumerki sem þeir rekast á fyrir tilviljun eða þau sem eru t.d. á útsölu. Þessir viðskiptavinir hafa því engar efasemdir þegar að því kemur að kaupa svipaða vöru eða þjónustu frá öðru vörumerki. Markaðssetning byggð á þessum viðskiptavinum felst einfaldlega í því að auka vörumerkjavitund (e. brand awareness) og því er hægt að draga þá ályktun að það sé auðveldast að sannfæra þessa gerð af viðskiptavinum vegna þess að þeir sýna enga hollustu gagnvart einhverju einu vörumerki. Jón Páll Leifsson framkvæmdastjóri markaðssviðs hjá Skeljungu segir að það ríki ágætis vörumerkjahollusta gagnvart vörumerkinu Shell á Íslandi en lagði mikla áherslu á að fyrirtækið myndi reyna að bæta það í framtíðinni (munnleg heimild, 4. apríl 2012). Kauphegðun viðskiptavina á þessum markaði byggist ekki á verði vegna þess að bensínverð ræðst af heimsmarkaðsverði á olíu og því er þjónusta vörumerkisins stór hluti að því að ná til og halda núverandi viðskiptavinum. Helstu keppinautar Shell vörumerkisins á Íslandi eru N1 og Olís og því hafa viðskiptavinir ýmsa kaupmöguleika. Fyrirtækið þarf því leggja frekari áherslu á betri þjónustu til að auka hollustu við núverandi viðskiptavini. Þegar aukin hollusta hefur skapast við viðskiptavini styrkist orðspor fyrirtækisins og um leið vörumerkisins.

2. Vanabundnir viðskiptavinir (Habitual buyers)

Viðskiptavinir eiga það til að kaupa vörumerki vegna þess að þeir eru vanir því. Þetta eru yfirleitt viðskiptavinir sem eru nokkuð sáttir og sjá enga ástæðu til að

breyta kauphegðun sinni. Þegar viðskiptavinir sem eru vanabundnir og lenda í því að geta ekki náð auðveldlega til vörumerkisins sem þeir eru vanir að kaupa t.d. ef það er ekki til í versluninni en er þó til annarsstaðar að þá munu þeir skipta og kaupa annað vörumerki. Til að koma í veg fyrir þetta þarf markaðsfólk að leggja meiri áherslu á aðgreiningu. Með því er átt við að finna þá eiginleika vörumerkisins sem eru ekki til staðar hjá samkeppnismarkjum (e. points of difference). Þessir aðgreiningaþættir skipta miklu máli í að skapa sterka aðgreiningu gagnvart samkeppnisaðilum og um leið tækifæri á að auka hollustu viðskiptavina við vörumerkið.

3. Viðskiptavinir með tilhneigingu til að skipta um vörumerki byggða á kostnaði (e. Satisfied buyers with switching costs)

Viðskiptavinir sem telja að verið sé að uppfylla lágmarkskröfur sínar eru ekki viljugir til að skipta um vörumerki nema þeir viti að þeir geti fengið meiri gæði fyrir minni kostnað frá öðru vörumerki. Það sem markaðsfólk þarf að leggja áherslu á hér er að reyna að bjóða viðskiptavinum einhverja umbun fyrir það að skipta um vörumerki. Skeljungur hefur boðið viðskiptavinum sínum lægra verð á bensínlítranum hjá Orkunni með því að gefa afslátt á sérstökum dögum eins og t.d. þegar viðskiptavinur á afmæli (Jón Páll Leifsson munnleg heimild, 4. apríl 2012). Vandamálið á bakvið þetta er að það er ekkert að stoppa viðskiptavini á að versla samt við önnur olúfélög og þess vegna þarf að leggja aukna áherslu á skynjuð gæði (e. perceived quality).

4. Vörumerkjaunnendur (e. Brand likers)

Viðskiptavinir sem teljast vera raunverulegir vörumerkjaunnendur eða merkjafrík hafa myndað ákveðin tilfinningaleg tengsl við vörumerkið sem hefur jafn mikið vægi og grundvallareiginleikar eins og verð, tími og gæði. Þessi tilfinningalegu tengsl byggjast á andlegum ávinningi (e. emotional benefits) sem verður til vegna auglýsinga og/eða upplifunar á vörumerki. Þessu jákvæða viðhorfi gagnvart vörumerki er hægt að líkja við vináttu eða sambandi. Viðskiptavinir í þessum flokki geta í raun ekki tilgreint af hverju þeir velja frekar ákveðið

vörumerki fram yfir önnur en talið er að ástæðan fyrir því séu þessi tilfinningalegu tengsl.

5. Skuldbundnir viðskiptavinir (e. Committed buyers)

Viðskiptavinir í þessum flokki eru skuldbundnir sínu vörumerki og hefur það mikilvægt hlutverk í daglegu lífi þeirra. Skuldbundnir viðskiptavinir kaupa ákveðið vörumerki vegna þess að það tengist persónulegum gildum þeirra. Á íslenska olíumarkaðinum er erfitt að ætlast til að viðskiptavinir stundi viðskipti við aðeins eitt olúfélag en Skeljungur hefur lagt áherslu að reyna bæta tengsl við viðskiptavini sína og þar með með auka vörumerkjahollustuna. Jón Páll Leifsson taldi að samband þeirra við íþróttafélög á Íslandi væri góð leið til að gera það en taldi þó að erfitt væri fyrir Skeljung að færa þá hollustu sem einstaklingar hafa við ákveðið íþróttafélag yfir í olúfélag sem það væri í samstarfi við. Hann viðurkennir þó að slík hollusta væri til en sé einfaldlega í of litlum mæli (munnleg heimild, 12. apríl 2012).

4 Vörumerkjasamband (e. Brand Alliance)

Kenningar í vörumerkjastjórnun hafa almennt lagt áherslu á það hvernig fyrirtæki geta byggt upp sterkt vörumerki sem dregur að sér tryggja viðskiptavinum (Aaker, 1996; Kapferer, 1997). Yfirleitt hafa vörumerki verið séð sem tækifæri til að búa til óskaða (e. desired) vöru eða þjónustu sem aðgreinir fyrirtækið frá því að færa einstakt skynjað virði sem dregur að sér tryggja neytendur (Chernatony og McDonald, 2003) og leyfa fyrirtækjum að verðleggja vörur sínar og þjónustu eins og þeim hentar. Markaðsáætlanir byggjast yfirleitt á því að halda í núverandi viðskiptavinum frekar en að ná í nýja hvort sem um er að ræða fyrirtæki eða einstaka viðskiptavinum en vörumerki geta haft töluverð áhrif á samband fyrirtækis við hagsmunaaðila (Jones, 2004).

Auglýsingar, kynningar og önnur starfsemi sem getur haft áhrif á uppbyggingu vörumerkis sem er miðuð að núverandi viðskiptavinum getur um leið haft áhrif á fyrirtækið sjálft og samband þess við önnur fyrirtæki (Christensen og Cheney, 2000). Í þessum kafla verður skoðað hugtakið vörumerkjasamband (e. brand alliance) og hvernig það getur haft áhrif á samband fyrirtækja. Einnig verður farið yfir þá helstu þætti sem hafa áhrif á fyrirtæki í slíku sambandi.

4.1 Almennt um vörumerkjasambönd

Fyrir meira en áratugi síðan var uppgötvað að vörumerki væru dýrmætasta eign flestra fyrirtækja (Aaker, 1991) og núna eru fyrirtæki að leggja meiri áherslu á samstarf við önnur fyrirtæki og vörumerki þeirra (Bengtsson, 2002). Í stað þess að byggja upp sitt eigið vörumerki að þá hefur markaðsfólk almennt leitað til hagkvæmari leiða í vörumerkjastjórnun sem felur í sér samvinnu við önnur vörumerki. Vörumerkjasambönd eru skilgreind sem tveir eða fleiri söluhæfir þættir sem tengjast á einn eða annan hátt vörumerkjum á ákveðnum markaði (Simonin og Ruth, 1998; Washburn, Till og Priluck, 2004). Vörumerkjasambönd hafa einnig gert kleift að auka umfang og áhrif á vörumerki, fara inn á nýja markaði, auka tækninýjungar, lækka kostnað og endurnýja ímynd vörumerkisins (Keller, Apéria og Georgson, 2008). Grundvöllur fyrir vörumerkjasambandi er að samvirkni (e. synergy) skapi virði fyrir báða aðila sem þeir myndu ekki ná upp á eigin spýtur. Vörumerki eiga að sýna fram á eiginleika sína í

fyrirtækinu almennt, nafni, vörhönnun, merki og öðrum þáttum sem tengjast því. Fyrirtæki í vörumerkjasambandi geta valið á milli margra markaðsáætlana eins og næmnisverkefni (e. affinity program), örsakatengdum markaðsáætlunum (e. cause-related marketing), efnistengdri vörumerkjaþróun (e. ingredient branding), samstarfsauglýsingagerð (e. co-operative advertising), tvöföld vörumerkjaþróun (e. dual branding) og sameiginleg sölukynning (e. joint-sales promotion) sem getur verið notuð til að auka virði vöru eða þjónustu (Cooke og Ryan 2000; Rao og Ruekert 1994; Swaminathan og Reddy 2000).

Í raun að þá nota fyrirtæki einhverja samsetningu af þessum markaðsáætlunum. Dæmi um slíka samsetningu er þegar tvö fyrirtæki sem nota vörumerkin sín í samstarfsauglýsingu þar sem þeir nota fræga manneskju (e. celebrity endorser) fyrir auglýsingaherferðina. Áhrif vörumerkjasambanda hafa verið rannsökuð ítarlega síðasta áratug (McCharty og Norris, 1999; Park, Jun og Shocker, 1996; Rao, Qu og Ruekert 1999; Simonin og Ruth 1998; Vaidyanathan og Aggarwal 2000). Þessar rannsóknir beinast að viðhorfum neytenda gagnvart samstarfi milli vörumerkja en það sem er ekki þekkt er að samstarf vörumerkja getur haft óbein áhrif á samband við önnur fyrirtæki, m.ö.o. þau fyrirtæki sem koma ekki að þessu samstarfi. Þegar eitt fyrirtæki fer í samstarf við annað fyrirtæki að þá missa þau að einhverju leyti stjórn á vörumerkinu sínu en ef samstarf fyrirtækjanna gengur ekki upp af einhverjum ástæðum að þá eru meiri líkur á því að vörumerkin skaðist í kjölfarið (Grossman, 1997; Prince og Davies 2002).

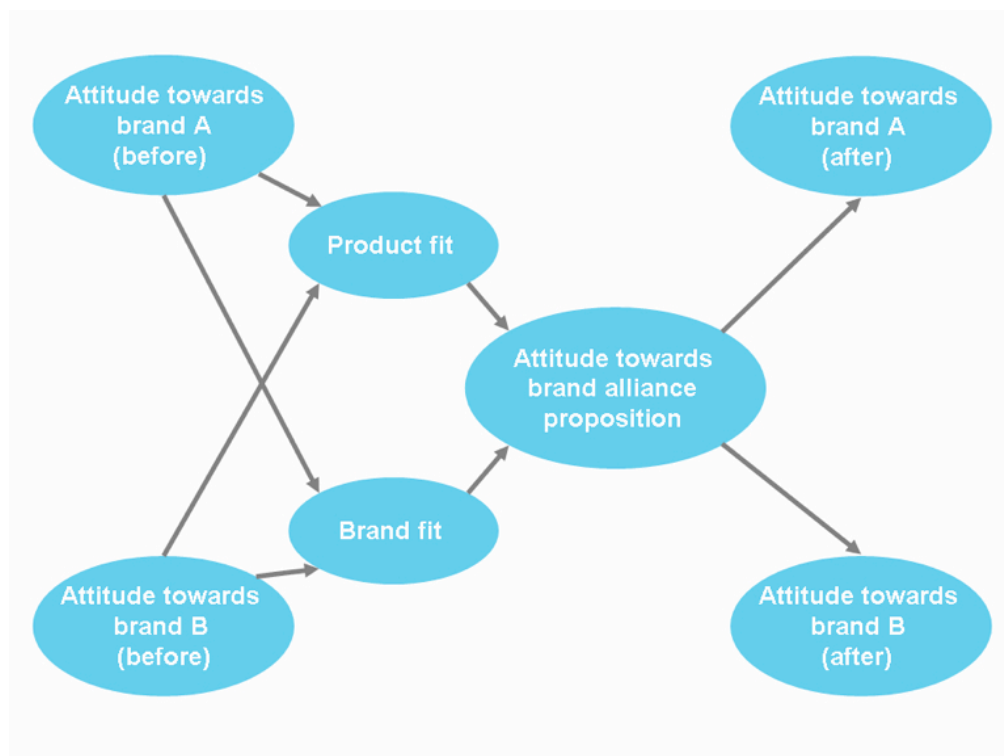
4.2 Kostir og gallar vörumerkjasambands

Það eru margir kostir við það að mynda vörumerkjasambönd en aftur á móti eru líka gallar við slíkt samstarf. Það sem ber helst að nefna er að vörumerkjasamband getur komið með fleiri sannfærandi þætti, bæði sameiginlega (e. points of parity) og aðgreinandi þætti (e. points of difference) fyrir vörumerkið sem hefði ekki verið mögulegt áður. Fyrir vikið geta vörumerkjasambönd aukið sölu á núverandi markaði sem og opnað möguleika fyrir nýjum viðskiptavinum og boðleiðum. Fyrirtæki geta lært mikið um viðskiptavini og hvernig önnur fyrirtæki koma að þeim. Vörumerkjasambönd geta dregið úr kostnaði á auglýsingum og kynningum þegar tvö vel þekkt vörumerki eru sameinuð og er því að öllu leyti mun hagstæðari.

Helsti gallinn við vörumerkjasamband er að fyrirtæki getur misst stjórn á vörumerkinu sínu þegar því er stillt upp með öðru vörumerki í huga viðskiptavina. Væntingar viðskiptavina eru töluvert hærri þegar þeir eru meðvitaðir um slíkt samband og þ.a.l. eru meiri líkur á því að þeir verði óánægðir og um leið skaðað ímynd vörumerkjanna sem eru tengd. Það getur einnig stafað hættu af því ef annað vörumerkið er í mörgum vörumerkjasamböndum að það valdi því að viðskiptavinir beini athygli sinni annað (Keller, Apéria og Georgson, 2008).

4.3 Líkan Jansen um vörumerkjasambönd

Til að skilja betur hvernig samstarf vörumerkja er háttað verður notað líkan Michel Jansen um vörumerkjasambönd (e. Jansen's Brand Alliance Model) til að útskýra tilgang þess að fyrirtæki gangi í slíkt samstarf. Jansen (2004) skiptir vörumerkjasambandi í tvo ferla. Fyrsti ferillinn á við mat á sambandinu sjálfu og seinni ferillinn á við afleiðingarnar fyrir vörumerkin að ganga í samband. Neytendur dæma líklegt vörumerkjasamband á grundvelli viðhorfa þess á vörumerkin í sitthvoru lagi og á tveim breytum, vöruhæfi (e. product fit) og vörumerkjahæfi (e. brand fit). Seinni ferillinn snýr að þeirri spurningu hvernig vörumerkjasamband getur haft áhrif á hvort vörumerki fyrir sig.



Mynd 4. Líkan Jansen um vörumerkjasambönd (e. Jansen's Brand Alliance Model)

Samkvæmt Jansen (2004) eru fjórir lykilþættir í uppbyggingu vörumerkjasambands. Þessir þættur eru viðhorf gagnvart mögulegu vörumerkjasambandi, hversu vel varan og vörumerkin passa saman fyrir viðskiptavini og áhrif vörumerkjasambandsins á viðhorf viðskiptavina gagnvart vörumerkjunum sem eru í samstarfi.

1. Viðhorf eftir tillögu um vörumerkjasamband

Eins og er búið að koma fram áður í þessum kafla að vörumerkjasamband er skilgreint sem tvö vörumerki sem ganga í samstarf. Það sem er ekki búið að koma fram er að vörumerkjasamband verður til með það í huga að vita hvert viðhorf neytenda er gagnvart mögulegu samstarfi vörumerkjanna. Rannsóknir Jansen (2004) hafa sýnt að neytendur dæma helst vörumerkjasamband á hversu raunhæft samstarfið er. Með öðrum orðum telja neytendur að það sé rökrétt fyrir ákveðin tvö vörumerki að vera í samstarfi og mun það skila neytendum vöru eða þjónustu sem stenst væntingar þeirra. Næstu tveir þættir, vöruhæfi og vörumerkjahæfi spila lykilhlutverk í árangri vörumerkjasambands.

2. Vöruhæfi (e. Product fit)

Þessi þáttur felst í því hversu vel neytendum finnst vörunar passa saman. Hér þarf að hafa í huga hvernig vörumerkin eru að styrkja sambandið og hvernig þau bæta vöruna eða þjónustuna fyrir neytendur. Jansen (2004) telur að ef vörunar passa betur saman að þá muni það leiða af sér betra vörumerkjasamband að mati neytenda.

3. Vörumerkjahæfi (e. Brand fit)

Vöruhæfi felst í hvernig vörunar passa saman í vörumerkjasambandi en vörumerkjahæfi felst í því hvernig vörumerkin sjálf passa saman í huga neytenda. Ekki ósvipað niðurstöðum um vöruhæfi en rannsóknir Jansen hafa bent til þess að vörumerkjahæfi auki enn frekar líkur á góðu vörumerkjasambandi.

4. Áhrif vörumerkjasambands á viðhorf neytenda

Vörumerkjasamband getur styrkt núverandi ímynd vörumerkjanna og líka gefið vörumerki aukið virði. Það ber þó að hafa í huga að ávinningur sambandsins skiptist ekki alltaf jafnt á milli vörumerkjanna sem taka þátt í því. Vörumerki sem eru með lágt vörumerkjavirði eru líklegri til að fá meira aukið virði en þau sem eru þegar með hátt vörumerkjavirði. Það er því hagstætt fyrir vörumerki með lágt virði að vera tengd vörumerkjum sem hafa hátt vörumerkjavirði.

5 Vörumerkjasamband Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur

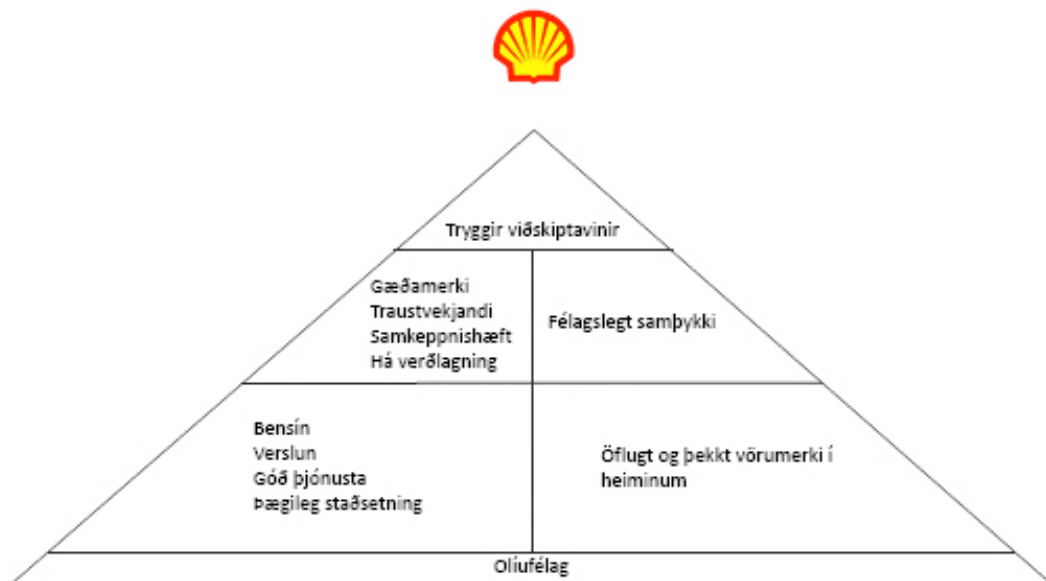
Vörumerkjasamband Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur hefur verið eitt lengsta samstarf sem íslenskt fyrirtæki hefur átt við íþróttafélag. Samband Shell og KR hefur að mörgu leyti verið heppilegt enda var það samstarf í rúmlega 19 ár þangað til að Skeljungur ákvað að endurnýja ekki samning sinn við félagið (Jón Páll Leifsson munnleg heimild, 4. apríl 2012). Jón Páll Leifsson sagði að tilgangurinn með þessu samstarfi hefði verið að búa til söluleið fyrir fyrirtækið þar sem þeir gætu sótt nýja viðskiptavini. Þetta þótti við fyrstu sýn vera heppilegt að því leyti að stuðningsmenn KR eru dreifðir út um allt land og var því ákveðið tækifæri til að ná til flestra á Íslandi (munnleg heimild, 12. apríl 2012). Samband Shell og KR var eingöngu styrkur sem Shell veitti félaginu að mati Jóns Páls en ekki tókst að búa til samstarf sem nýttist báðum aðilum fjárhagslega. Markmið fyrirtækisins var því seinna meir að breyta þessu í meira sölusamstarf en það á endanum tókst ekki og samningurinn var ekki endurnýjaður eins og hefur komið fram áður. Einnig voru sameiginleg markmið sett í upphafi en það ákvæði var ekki nægilega vel uppfyllt í raunveruleikanum (munnleg heimild, 4. apríl 2012).

Jón Páll Leifsson var ráðinn framkvæmdastjóri markaðssviðs hjá Skeljungi fyrir rúmlega tveimur og hálfum ári og vildi hann fyrst og fremst bæta fjárhagslegan ávinning fyrirtækisins í samstarfinu eftir 17 ára styrktartímabil og þar með efna það sem stóð í samningnum. Hann vildi ekki að fyrirtækið væri bara að borga íþróttafélaginu fyrir að hafa Shell vörumerkið framan á búningunum. Það er upplifun Jóns að fáir taki eftir merki fyrirtækja framan á búningum aðrir en markaðsstjórar þess merkis (munnleg heimild, 4. apríl 2012). Í október 2010 gerði Capacent könnun þar sem spurt var „Manst þú eftir einhverjum málefnum sem Skeljungur eða Shell styrkir? (Vinsamlegast nefndu alla atburði, hópa, félagasamtök og félög sem þú veist að Shell eða Skeljungur styrkir)“. Niðurstaðan var að 4,6% heildarinnar eða 4% Reykvíkinga mundu eftir styrk Shell við KR þegar þeir voru sérstaklega spurðir út í það, þrátt fyrir að hafa vera 19 ár framan á búningnum. Óvist er hversu margir af þeim sem mundu eftir styrknum láta sig hann varða það mikið að þeir raunverulega versli eldsneyti við Shell frekar en annað vörumerki. Að mati Jóns Páls skipta tengsl vörumerkjanna í huga fólks engu máli ef ekki

fylga merkjanleg áhrif á söluna og þar sem sölustarfið gekk illa voru tengsl vörumerkjanna í huga fólks lítil sem engin. Hlutverk Skeljungs er fyrst og fremst að selja eldsneyti og því telur hann að það sé ekki beint hlutverk þeirra að styrkja vörumerki KR umfram fjárhagslegan styrk enda hefur Skeljungur lítið með rekstur íþróttafélagsins að gera. Hann sjálfur er mikill stuðningsmaður KR en til að selja og markaðssetja eldsneyti hentar félagið mjög illa sem samstarfsaðili (munnleg heimild, 4. apríl 2012).

5.1 Greining á vörumerkjaviðri Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur

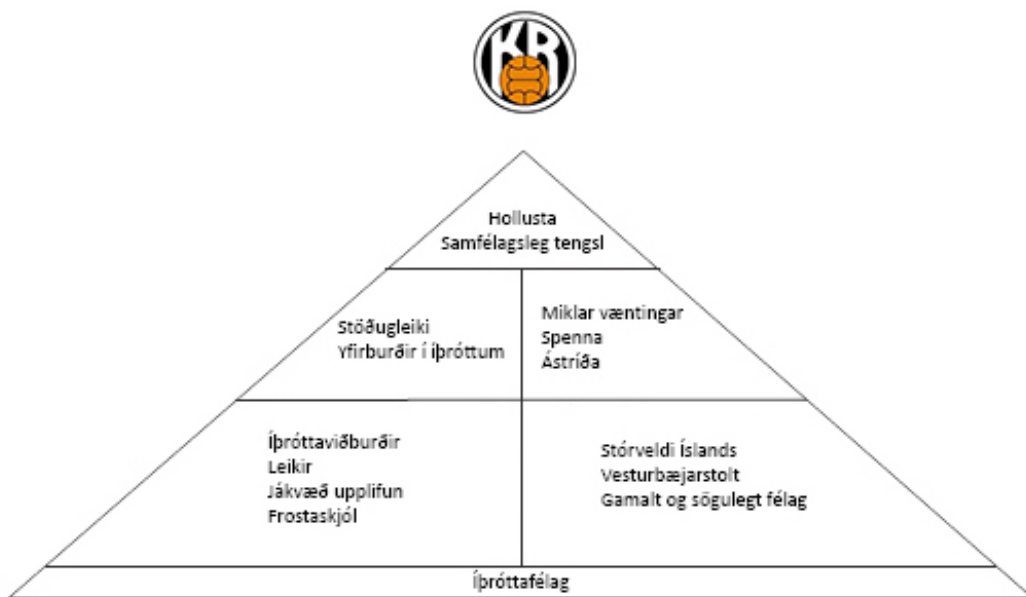
Flestir líta á Shell sem dýrasta eldsneytið og flestir sem á annað borð velja Shell V-Power segja að það sé besta eldsneytið. Undanfarið hefur Skeljungur skorað vel í þjónustu á benínstöðvum sínum. Samanborið við samkeppnismarki er álitnið að eldsneyti Shell sé dýrara en almennt með góða þjónustu (Jón Páll Leifsson munnleg heimild, 4. apríl 2012).



Mynd 5 Dæmi um greiningu á vörumerki Shell

Íslenski olíumarkaðurinn einkennist af íslenskum fyrirtækjum sem hafa sameinast til að búa til öflugri olíufélag, samanber samruna Esso og Bílanaust. Það er því ákveðin árangur hjá Skeljungu að erlent vörumerki eins og Shell sé í raun í sterkri stöðu á markaði sem þessum. Það má því túlka það þannig að félagslegt eða samfélagslegt samþykki þess á Íslandi sé vegna þess að vörumerkið er það öflugt og þekkt í heiminum að fólk

hérlandis hafi myndað jákvæð viðhorf gagnvart því. Jón Páll telur að viðhorf almennings gagnvart samstarfi Shell og KR hafi alltaf verið jákvætt en ítrekar að tengsl vörumerkjanna skipti engu máli í huga þeirra ef það fylgja engin merkjanleg áhrif með sölunni. Líkan Jansen (2004) um vörumerkjasambönd segir okkur að neytendur dæmi líklegt vörumerkjasamband á grundvelli viðhorfa þess á vörumerkin í sitthvoru lagi og á tveim breytum, vöruhæfi (e. product fit) og vörumerkjahæfi (e. brand fit). Rannsóknir Jansen (2004) bentu á að árangur vörumerkjasambands myndi liggja á því hversu



Mynd 6 Dæmi um greiningu á vörumerki KR

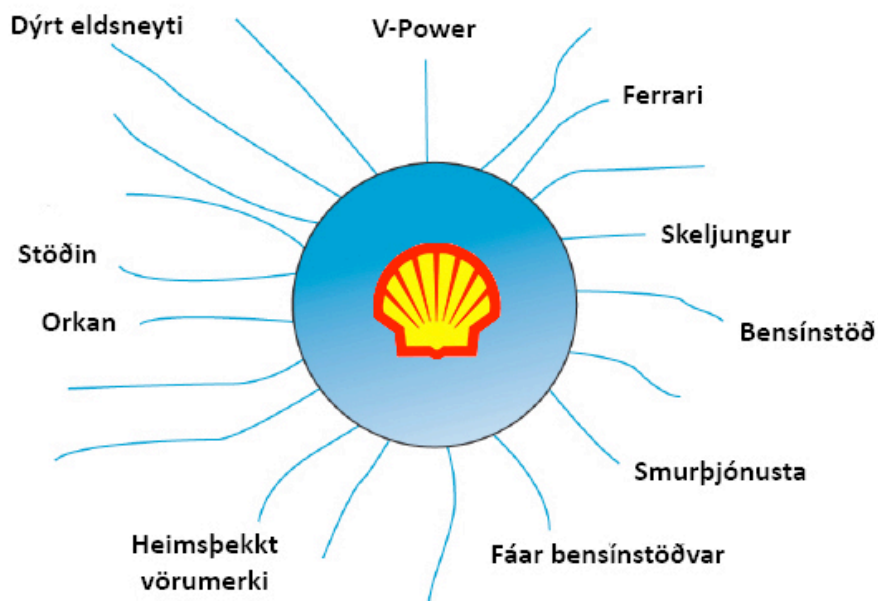
raunhæft neytendur töldu það vera fyrir vörumerkin að fara í samstarf. Skeljungur, undir merkjum Orkunnar myndaði ákveðið forskot á helstu samkeppnisaðila sína þegar þeir voru fyrstir til að hanna árangurstengt styrktarkerfi með íþróttafélögum. Öll önnur olúfélög höfðu gert sams konar samninga við önnur íþróttafélög í kjölfarið. Forskotið fólst aðallega í því að fyrirtækið gerði samninga til nokkurra ára og því komust hin olúfélögin ekki að (Jón Páll Leifsson munnleg heimild, 4. apríl 2012). Jón Páll telur að samband tveggja vörumerkja ráðist af því hvort það sé einhver vara eða þjónusta sem getur tengt vörumerkin saman í huga neytenda líkt og rannsóknir Michel Jansen um vörumerkjasambönd gáfu til kynna. Skeljungur reyndi því að finna ákveðna söluleið í samstarfi sínu við KR með því að bjóða viðskiptavinum sínum dælulykla þar sem ákveðin

hluti af seldrum lítra frá þeim myndi fara til félagsins. Dæluylkillinn frá vörumerkjum fyrirtækisins, Shell og Orkunnar hefðu því verið ákveðið vöruhæfi (e. product fit) fyrir viðskiptavini og þar með myndast ákveðin tenging milli vörumerkjanna. Til að ná til réttu viðskiptavina leitaði Skeljungur eftir því að fá stuðningsmannalista frá KR svo þeir gætu kynnt fyrir þeim þennan möguleika. Félagið svaraði aldrei þessari beiðni frá fyrirtækinu og fengu þeir því einfaldlega ekki tækifæri til þess að kynna þetta og var það ein af ástæðunum fyrir því að samningurinn við KR var ekki endurnýjaður. Samstarf Shell við KR hefði líklega haldið áfram hefði eitthvað orðið úr þessu en að mati Jón Páls sýndi félagið þeim litla athygli í eldsneytissölu (munnleg heimild, 12. apríl 2012).

Í þessu verkefni var pýramídi Keller um vörumerkjavirði (2001) notaður til að reyna finna eitthvað vörumerkjahæfi (e. brand fit) frá rannsóknum Jansen um vörumerkjasambönd (2004). Eins og má sjá á þessum myndum fyrir ofan er lítið sem ekkert sem gefur til kynna að þessi vörumerki passi saman, hvorki af vörutengdum né vörumerkistengdum þáttum. Það litla sem hægt er að tengja við þessar tvær myndir er að í þrepinu undir merkingu (e. brand meaning), það sem snýr að ímynd vörumerkis (e. brand imagery) kemur fram að Shell er álitid sem öflugt og þekkt vörumerki í heiminum sem er sams konar lýsing og KR fær hér á Íslandi, oft talað um sem þekktasta íþróttafélag landsins. Þessi litla tenging milli vörumerkjanna myndi þó aldrei vera nægilega mikil til að geta haft áhrif á viðhorf neytenda. Með líkön Jansen og Keller í huga er niðurstaðan sú að samband Shell og KR er ekki nægilega raunhæft til að það nái árangri vegna þess að það er enginn vara eða þjónusta sem getur tengt vörumerkin saman. Jón Páll nefndi gott dæmi um vöru sem myndar raunhæfa tengingu milli tveggja vörumerkja en það er samband Ferrari og Shell. Shell er þekktast fyrir V-Power eldsneytið sitt en þeir hafa notað það til að mynda ákveðna tengingu við annað öflugt vörumerki, Ferrari. Neytendur telja að vörumerkin passi saman og V-Power skapar vöruhæfi milli Ferrari og Shell sem hefur þýðingu (e. brand relevance) fyrir þá. Neytandinn sér að það er raunhæft samstarf milli vörumerkjanna og það er því ekki verið að þvinga þeim saman. Jón Páll telur að það sé þá eitthvað sem vantar í gegnum íþróttafélög og olúfélög og að hans mati er það frekar óraunhæft fyrir olúfélög að auglýsa með íþróttafélögum (munnleg heimild, 12. apríl 2012).

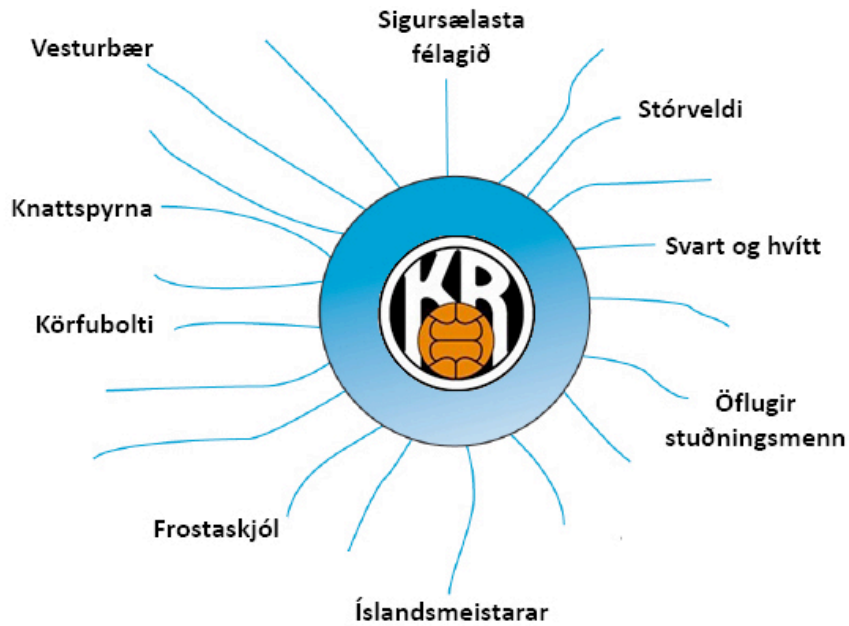
5.2 Hugarkort Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur

Til að bera enn frekar vörumerkin saman er notast við hugarkort (e. Mental map) til að sjá hvort það sé möguleg tenging á milli þeirra í gegnum kjarnabætti (e. core brand values) hvors vörumerkis fyrir sig. Mikilvægt er að gera sér grein fyrir því að hugarkort á að hanna á sama tíma og staðfærslu (e. brand positioning). Eins og komið hefur fram áður má skipta staðfærslu í þrennt en mikilvægasti þátturinn í því er aðgreining (e. differentiation). Aðgreining fjallar um með hvaða hætti er hægt að aðgreina vörumerki sitt frá samkeppnismarkjum. Hvað er það sem aðgreinir Shell frá samkeppnisaðilum og KR frá öðrum íþróttafélögum? Eru einhverjir aðgreiningarþættir sameiginlegir hjá Shell og KR?



Mynd 7 Dæmi um hugarkort Shell

Það sem þarf að hafa í huga varðandi aðgreiningu eru þeir þættir (e. elements) sem eru sameiginlegir vöru eða þjónustu samkeppnisaðila (e. points of parity) og annars vegar þættir sem aðgreina þá frá samkeppnisaðilum (e. points of difference).



Mynd 8 Dæmi um hugarkort KR

Eins og má sjá á meðfylgjandi dæmi um mynd af hugarkorti hjá bæði Shell og KR er ekkert sem gefur til kynna að þeir þættir sem aðgreina Shell frá samkeppnisaðilum séu sameiginlegir þeim þáttum sem aðgreina KR frá öðrum íþróttafélögum. Hugarkortin undirstrika því það sem hefur komið fram áður í verkefninu en það er að engir sameiginlegir kjarnaþættir gefa til kynna að samstarfið sé raunhæft í huga neytenda.

5.3 Samstarf við önnur íþróttafélög

Skeljungur er einnig í samstarfi við mörg önnur íþróttafélög þar sem sölusamstarfið gengur mjög vel. Þá ber helst að nefna vörumerkjasamband hjá Stöðinni og Breiðablik og Orkunnar við ÍBV. Styrktarsamstarfið hefur verið tekið mjög föstum tökum og gengið að mörgu leyti mun betur en samstarf Shell og KR (Jón Páll Leifsson, 4. apríl 2012). Jón Páll talaði þá sérstaklega um samstarf Skeljungs í gegnum merki Orkunnar við Íþróttabandalag Vestmannaeyja. Í huga hans er Vestmannaeyjar sérstakur staður og í raun sér markaður. Ástæðan fyrir því að Jón Páll taldi Vestmannaeyjar vera sérstakan stað var vegna þess að allir þar hugsuðu fyrst og fremst um hag Vestmannaeyja. Tengslin sem hafa skapast á milli Orkunnar og ÍBV eru í gegnum útgerðina í Vestmannaeyjum. Það er því allt annar kraftur yfir samstarfinu og fólk er mun þakklátara fyrir það.

Tilgangurinn með þessum styrk var að styrkja félagið að einhverju leyti þar sem forstjóri útgerðar í Vestmannaeyjum er í stjórn hjá ÍBV. Á ákveðnu tímabili í fyrrasumar var knattspyrnulið ÍBV í efsta sæti í Pepsi deild karla og Orkan var að bjóða lágsta eldsneytið og það var því ekki alveg að passa saman í huga fólks. Almennt séð var fólk ekki að velta sér mikið upp úr þessu vegna þess að samfélagslegu tengslin við íþróttafélagið höfðu meira að segja en vörumerkjahæfi þess við Orkuna og það var ekkert sem benti til þess að það hafi haft áhrif á söluna. Samband Orkunnar og ÍBV er því gott dæmi sem einkennir almennt sambönd olúfélaga við íþróttafélög á Íslandi (Jón Páll Leifsson munnleg heimild, 12. apríl 2012).

6 Lokaorð

Niðurstöður þessarar rannsóknar benda á að vörumerki er líklega dýrmætasta eign flestra fyrirtækja og eru þau að leggja meiri áherslu á samstarf við önnur fyrirtæki og vörumerki þeirra. Grundvöllur fyrir vörumerkjasambandi er að samvirkni skapi virði fyrir báða aðila. Vörumerkjavirði er mikilvægt hugtak til að skilja hvernig fyrirtæki byggja upp vörumerkjahollustu við viðskiptavinum sína. Vörumerkjahollusta er einnig mikilvæg undirstaða þess að búa til vörumerkjasamband og það getur styrkt núverandi ímynd vörumerkja og líka gefið vörumerki aukið virði.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda enn frekar á að neytendur dæma vörumerkjasamband á grundvelli viðhorfa þeirra gagnvart vörumerkjunum í sitthvoru lagi. Með öðrum orðum hversu raunhæft þeir telja samstarfið vera. Rannsóknirnar á vörumerkjasambandi Shell og Knattspyrnufélags Reykjavíkur gefa til kynna að neytendur telji það vera óraunhæft fyrir íslenskt olúfélag að ganga í samstarf við íþróttafélag vegna þess að það er engin vara eða þjónusta sem tengir þessi vörumerki saman. En hvers vegna gera þau það samt? Í þessu verkefni hefur komið í ljós að ástæðan fyrir því að íslensk olúfélög og íþróttafélög ganga í samstarf sé vegna samfélagslegra tengsla frekar en áhuga beggja aðila um vörumerkjaþróun.

Niðurstaðan í þessari rannsókn er því sú að tengslin milli aðila eru of mikil og markaðurinn að mörgu leyti of lítill til þess að þetta samstarf geti haft veruleg áhrif á viðhorf neytenda og þar með talið að samstarf íslenskra olúfélaga og íþróttafélaga sé raunhæft.

Heimildaskrá

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity; capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Bengtsson, A. (2002). *Consumer and mixed-brands: On the polysemy of brand meaning*. Lund: Lund Business Press.
- Blackston, M. (1995). The qualitative dimension of brand equity. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 2-7.
- Bloemer, J. og Kasper, H. (1993). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311-329.
- Chernatony, L. og McDonald, M. (1998). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets* (2. útgáfa). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Christensen, L.T. og Cheney, G. (2000). *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooke, S. og Ryan, P. (2000). Brand alliances: From reputation endorsement to collaboration on core competencies. *Irish Marketing Review*, 13(2), 36-41.
- Fournier, S. (1998, mars). Consumer and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- Fournier, S. (1995). Toward the development of relationship theory at the level of the product and brand. *Advances in Consumer Research*, 22, 661-662.
- Garbarino, E. og Johnson, M. (1999, apríl). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Grossman, R.P. (1997). Co-branding in advertising: *Developing effective associations*. *Journal of Product and Brand Management*, 6(3), 191-201.
- Hess, J. (1995). Construction and assessment of a scale to measure consumer trust. *American Marketing Association*, 6, 20-26.
- Jansen, M. (2004). *Brand alliances: Building strong brands together*. Amsterdam: Kluwer.
- Jones, R. (2004). *Do we need a broader definition of brand equity? Developing a stakeholder conceptualisation of brand equity*. Murcia: University of Murcia.

- Kapferer, J. (1997). *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Keller, K.L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Keller, K.L., Apéria, T. og Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: A European perspective*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- McCarthy, M.S. og Norris, D.G. (1999). Improving competitive position using branded ingredients. *Journal of Product and Brand Management*, 8(4), 267-285.
- Morgan, R.M. og Hunt, S. (1994, júní). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Norris, D.G. (1992). Ingredient branding: A strategy option with multiple beneficiaries. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 19-31.
- Park, C.W., Jun, S.Y. og Shocker, A.D. (1996, nóvember). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research*, 33, 453-466.
- Prince, M. og Davies, M. (2002, september). Co-branding partners: What do they see in each other?. *Business Horizons*, 51-55.
- Rao, A.R. og Ruekert, R.W. (1994). Brand alliances as signals of product quality. *Sloan Management Review*, 36, 87-97.
- Rao, A.R., Qu, L. og Ruekert, R.W. (1999, maí). Signaling unobservable product quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research*, 36, 258-268.
- Samkeppniseftirlitið. (2008, nóvember). Olíumarkaður. *Öflug uppbygging: Opnun markaða og efling atvinnustarfsemi*, (7. kafli). Sótt 16. apríl 2012 af http://www.samkeppni.is/media/skyrslur/oflug_oppbygging_opnun_markada_og_efling_atvinnustarfsemi_2_2008.pdf.
- Skeljungur. (e.d.-a). *Sagan*. Sótt 22. apríl 2012 af <http://www.skeljungur.is/Um-Skeljung/Sagan>.
- Skeljungur. (e.d.-b). *Um Skeljung*. Sótt 22. apríl 2012 af <http://www.skeljungur.is/Um-Skeljung>.
- Skeljungur. (e.d.-c). *Viðskiptareglur*. Sótt 22. apríl 2012 af <http://www.skeljungur.is/Um-Skeljung/Vidskiptareglur>.
- Simonin, B. L. og Ruth, J.A. (1998, febrúar). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35, 30-42.

Swaminathan, V. og Reddy, S.K. (2000). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Vaidyanathan, R. og Aggarwal, P. (2000). Strategic brand alliances: Implications of ingredient branding for national and private labels brands. *Journal of Product and Brand Management*, 9(4), 214-228.

Washburn, J.H., Till, B.D. og Priluck, R. (2004). Brand alliance and customer-based brand equity effects. *Psychology and Marketing*, 21(7), 487-508.