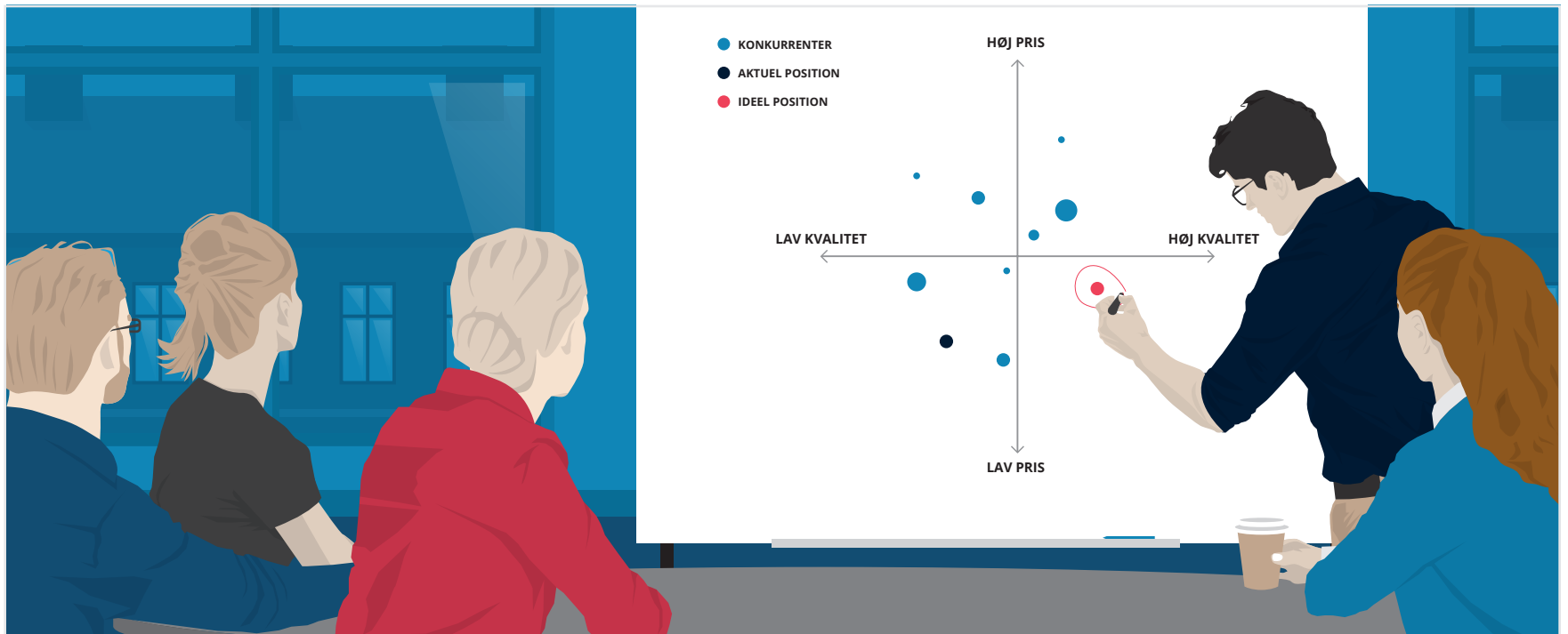


# Positionering: Din virksomheds brand identitet



## RESUMÉ

**Gennem branding kan du ændre din målgruppes opfattelse af din virksomhed eller dit produkt i en ønsket retning, mens du samtidig adskiller dig fra konkurrenterne. Målet er at skabe et unikt indtryk af dit brand hos din målgruppe. Måltrettet branding kan være særdeles profitabelt, når det skabes i forlængelse af virksomhedens DNA, men hvordan positionerer du dit brand i markedet? Det giver vi i denne artikel 6 råd til.**

### Opfattelsen af dit brand har stor betydning

I denne artikel gennemgår vi, hvordan du positionerer dit brand i din målgruppes bevidsthed. Vi har tidligere gennemgået, hvordan du skaber dit brand og gennemgår derfor nu, hvordan du positionerer dit brand. Dit brand er strategien, som bruges til at adskille din virksomhed fra resten af konkurrenterne på markedet, mens du gennem positioneringen sikrer dig, at brandet fremstår og opfattes som ønsket hos din målgruppe. Positioneringen af et brand tilstræber – og anses ved succesfuld brandpositionering – som regel, at brandet opfattes som troværdigt, kvalitetsfuldt, unikt og anderledes i målgruppens bevidsthed. Et brand er dermed et immaterielt aktiv for din virksomhed, som, hvis der investeres i det og det samtidig udvikles i den ønskede retning, kan blive meget værdifuldt over tid, hvorfor det ikke bør undervurderes.

### Hvad er brandpositionering?

Positionering af dit brand henviser som nævnt til, hvordan målgruppens opfattelse af et brand eller produkt påvirkes således, at det adskiller sig fra konkurrenterne på markedet. Målet med positioneringen er derfor at skabe og fastlægge identiteten af et brand eller produkt, så det af målgruppen opfattes på en bestemt måde. Selve positionering i forhold til dine konkurrenter er nøglen til den præference, som du skal skabe. Hvis du ikke adskiller dig fra konkurrenterne, er der jo netop ingen grund til, at du bliver udvalgt af målgruppen, du forsøger nå.

Et eksempel, som også er omtalt i artiklen "Brand identitet: Hvordan skaber du dit brand?", omkring hvor værdifuldt et brand med den rette positionering kan være, er brillekoncernen Luxottica. Selvom det ikke er mange, der har hørt om dette selskab, har du nok hørt om Ray-Ban, Oakley, Prada og Chanel. Næsten alle luksus-solbriller, som sælges i Vesten, produceres af Luxottica, og de tjener totalt en profit på 64 øre per krone i salg - og med 500 millioner mennesker i verden med Luxottica-producerede briller er det virkelig en god forretning. Gennem branding har Luxottica formået at overbevise deres kunder om, at solbriller, som med overvejende sandsynlighed koster under 100 kroner at producere, ofte har en værdi på over 1000 kroner.

### Forskellige positioneringsstrategier

Der findes forskellige typer af strategier ved positionering af et brand eller produkt. Herunder har vi oplistet nogle forskellige strategier baseret på deres primære fokusområde. Du kan vælge at positionere dit brand ved fokus på:

- › **Egenskaber og fordele**, dvs. forbind dit brand eller produkt med særlige egenskaber eller særlige fordele.
- › **Pris**, dvs. forbind dit brand eller produkt med en konkurrencedygtig pris.
- › **Kvalitet**, dvs. forbind dit brand eller produkt med en vis kvalitet.
- › **Brug og anvendelse**, dvs. forbind dit brand eller produkt

til specifik brug.

› **Konkurrenter**, dvs. forbind dit brand eller produkt med din virksomhed og dine konkurrenter, og få forbrugerne til at synes bedre om dig end konkurrenterne.

I praksis kombineres en eller flere af de ovenstående faktorer sædvanligvis. Hvis du ikke adskiller dig fra konkurrenterne, har du reelt kun et afsætningsparameter, og det er prisen, hvilket er uhensigtsmæssigt, medmindre der er tale om et discountprodukt.

## 6 punkter til din positioneringsstrategi

### 1) Klarlæg dit brands nuværende positionering

Først og fremmest er det vigtigt, at du klarlægger dit brands nuværende positionering i branchen. Den nuværende positionering af dit brand skaber fundamentet til den videre proces. Det er nødvendigt, at du har overblik over din nuværende situation, for at du kan analysere dit brand og dets konkurrencesituation. Hvis du ikke allerede har gjort det, kan du derfor starte med at definere din primære målgruppe. Derefter skal din virksomheds mission, vision og værdier defineres.

### 2) Klarlæg dine direkte konkurrenter

Efter at have analyseret din virksomhed eller dit brand er det vigtigt at undersøge konkurrenterne, da det er essentielt for at få succes, at du kender dine konkurrenter. Ligeledes kan det hjælpe dig med at beslutte, hvorledes du ønsker at differentiere dig, samt hvad du kan gøre bedre. Der findes forskellige metoder til dette, hvilket eksempelvis er:

- › At spørge dit salgsteam hvilke konkurrenter, de har kendskab til eller at foretage en søgning, som var du kunde og se hvilke virksomheder, som opererer i samme branche.
- › At spørge dine kunder, hvilke virksomheder eller produkter, som de overvejede, før de besluttede at vælge dig.
- › At benytte sociale medier eller fora på internettet til at spørge brugerne og dermed finde konkurrenterne i din branche.

3) Foretag en konkurrentundersøgelse af deres positionering  
Når du har klarlagt, hvem dine konkurrenter er, så skal du foretage en konkurrentundersøgelse for at analysere, hvordan konkurrenterne positionerer deres brand i branchen. På den måde bliver du bevidst om dine konkurrenter og branchen, samtidig med at du i forlængelse af punkt 2 kan blive endnu skarpere på din differentierings- og forbedringsmuligheder. Som minimum bør din konkurrentundersøgelse indeholde følgende:

- › Dine konkurrenter og hvilke produkter eller services, som de tilbyder.
- › Dine konkurrenters styrker og svagheder.
- › Hvilke marketingstrategier dine konkurrenter benytter

og succes med disse.

› Dine konkurrenters position i det nuværende marked (eventuelt ved hjælp af et eller flere positioneringskort - se illustrativt eksempel sidst i artiklen).

### 4) Identificér, hvad der gør dit brand unikt

I opbygningen og positioneringen af dit brand er det essentielt, at du har klarlagt nøjagtigt, hvad der gør dit brand unikt, samt hvad der virker bedst for din virksomhed. Du vil muligvis i konkurrentundersøgelsen (punkt 3) møde lignende virksomheder, som i høj grad har samme styrker og svagheder. I sammenligningen af jeres virksomheder eller produkter vil du måske opdage, at én af deres svagheder er en styrke hos dig.

Lige netop dette kan, og vil i mange tilfælde, være netop dét, som gør dit brand unikt. Det vil uanset være en oplagt mulighed i begyndelsen af positioneringen af dit brand i markedet.

### 5) Udarbejd brandets value proposition og slogan/tagline

Når ovenstående er udført således, at du har klarlagt, hvorledes du ønsker at adskille dig fra konkurrenterne, så kan du udarbejde din "value proposition", hvilket vil hjælpe dig i arbejdet med at blive opfattet som ønsket af målgruppen. En value proposition er en eller to sætninger, hvori du kort, simpelt og forståeligt kommunikerer dit brands unikke værdi i din virksomhed.

Din value proposition skal være i tråd med din virksomheds DNA herunder mission, vision og værdier.

Der er fire essentielle elementer, som skal besvares i value proposition:

- 1 Hvem er den primære målgruppe, som dit brand forsøger at appellere til og tiltrække?
- 2) I hvilken kategori befinder din virksomhed sig, og i hvilken sammenhæng har dit brand relevans for målgruppen?
- 3) Hvilket problem løser dit brand?
- 4) Hvilke følelser ønsker du, målgruppen forbinder med dit brand?

Eksempelvis benyttede Amazon.com i 2001, da virksomheden primært solgte bøger følgende:

For World Wide Web users who enjoy books, Amazon.com is a retail bookseller that provides instant access to over 1.1 million books. Unlike traditional book retailers, Amazon.com provides a combination of extraordinary convenience, low prices, and comprehensive selection.

Det udarbejdede positioneringsstatement er til intern brug, således er det en guide i virksomheden, som sikrer, at I tager beslutninger, der påvirker brandet og målgruppen som ønsket.

Et slogan (også kaldet en tagline) er derimod til eksternt brug og anvendes i din markedsføring. Disse skal naturligvis have en vis form for samspil. Din value proposition kan med fordel ligeledes benyttes i udarbejdelsen af et slogan.

For at nævne et eksempel på et slogan, så lyder Mercedes' således: "The best or nothing". Coca Cola har løbende udskiftet og justeret deres i takt med brandets udvikling, således at det i dag lyder "Taste the Feeling". Flere mindre håndværkervirksomheder vælger et sjovt slogan for at skabe opmærksomhed. Dette kan også være en idé, men udstråler dog i mange tilfælde mangel på seriøsitet, hvorfor vi ikke anbefaler det uden videre overvejelse. Hvis du vælger løsningen med et sjovt og dermed ekstra opmærksomhedsskabende slogan, skal du være opmærksom på samtidig at fremstå meget professionel. Et slogan til en mindre håndværkervirksomhed kan ligeledes være; "Solidt håndværk, faglig stolthed og god service", "Når service er en selvfølge" eller "Kvalitet til erhverv, foreninger og private".

Vigtigst er det naturligvis, at du efterlever dit slogan. Hvis du positionerer dig med et slogan, der fortæller om din ekstraordinære gode service, er det vigtigt, at servicen så også er ekstraordinær.

#### 6) Undersøg om dit arbejde med positionering virker

Ovenstående trin for positionering af dit brand eller produkt i målgruppens bevidsthed er kun begyndelsen. Det tager lang tid at skabe succes, og du skal arbejde aktivt med dit brand. Derfor er det også vigtigt, at din value proposition og slogan er i tråd med resten af virksomhedens DNA.

Efter du har gennemgået ovenstående trin fra denne artikel, skal du teste, undersøge og indhente feedback fra din målgruppe, således får du en idé om, hvorvidt målgruppen opfatter dit budskab som ønsket.

#### Illustrativt for positioneringskort - Ketchup

Vi forestiller os nu, at vi vil undersøge markedet for ketchup, og at vi i den forbindelse selv har udarbejdet en smagstest, hvoraf du kan se resultaterne i figur 1: **(Se figur 1)**

Vi har smagt 11 forskellige ketchupmærker, hvorefter vi har rangeret dem fra 1 til 11, hvor 1 angiver den ketchup med den bedste smag, mens 11 angiver den dårligste smag. I virkelighedens verden må god og dårlig smag siges at være en ret subjektiv størrelse og dermed vanskelig at kvantificere, om end det måske ville muligt, hvis vi parametriserede god og dårlig ved hjælp af f.eks. sød, bitter, sur, syrlig, konsistensen osv. Nuvel i dette simple eksempel holder vi det forsimplet, og vi ønsker derfor blot at visualisere vores smagsresultater i et positioneringskort. I første omgang ønsker vi at se nærmere på sammenhængen mellem på den ene side god og dårlig smag (x-aksen) og lav og høj pris (y-aksen). I figur 2 har vi inkluderet pris/kg for hvert ketchupmærket, men vi skal nu have konverteret pris/kg indtil samme skala som smag, dvs. 1-11. Det har vi ligeledes gjort i figur 2 ved at dividere hvert ketchupmærkes pris/kg med den dyreste og derefter gange med antallet af ketchupmærker f.eks. Jyden Ketter "skaleret" pris/kg =  $47,5 / 94,8 * 11 \Rightarrow 5,5$  (afrundet). **(Se figur 2)**

Således har vi både x og y koordinaterne til Figur 3 nedenfor (krydsende akser i 6,6). **(Se figur 3)**

Ved første øjekast ser vores positioneringskort en smule

atypisk ud, fordi ingen ketchupmærker befinder sig i øverste højre del, som repræsenterer god smag og høj pris. Høj pris og god smag hænger tilsyneladende ikke sammen, men til gengæld synes høj pris og dårlig smag at hænge sammen, som vi ser i øverste venstre del repræsenteret ved Gourmet Ketchup og tildes Naturlig Ketchup. Den høje pris for disse to produkter er dog ikke nødvendigvis udtryk en høj avance hos producenterne. Det kunne også skyldes, at der er tale om specialproducerede produkter med en højere omkostningsstruktur end de øvrige mærker. Når det er sagt, ændrer det dog ikke ved, at vi smagsmæssigt ikke bryder os om produkterne - med andre ord burde disse produkter forsøge at ændre smagsoplevelsen og dermed bevæge sig fra øverste venstre del til øverste højre del.

Lidt overraskende ser vi en koncentration i nederste højre del hvor Dansk Ketchup (og øko), US Ketchup (og øko), samt Jyden Ketter er samlet. Smagsmæssigt ligger de i top-5, men samtidig synes der at være prismæssig konkurrence, da ingen af mærkerne ligger i den øverste højre del. Ud fra dette simple eksempel synes mulighederne for at øge markedsandelene derfor til at være begrænsede til enten at øge smagsoplevelsen eller sænke omkostningerne. En helt tredje mulighed kunne været at lancere et nyt produkt, som kan placeres i øverste højre del (når vi antager at god smag er det afgørende parameter). Din Ketchup og Min Ketchup synes at være langt fra konkurrenterne, og det er måske i virkeligheden svært for dem at komme væk fra den trofaste, men begrænsede kundegruppe, som holder dem i live. Fynsk Ketter burde umiddelbart stræbe efter, at de som minimum når Jyden Ketter på smagen. Discount K ligger, som navnet antyder, helt i bund på prisen, mens smagsoplevelsen er middel, hvilket måske i virkeligheden stemmer overens med den forventning en køber har til et tydeliggjort discountprodukt.

Som vi indledningsvist nævnte, vil det i langt de fleste tilfælde være for spinkelt at basere en virkelig analyse på en subjektiv faktor som god og dårlig smag og dernæst kun et positioneringskort.

Bemærk i øvrigt også, at god og dårlig smag i denne test ikke er udtryk for den tekniske kvalitet af ketchupmærkerne. I næringsindhold pr. 100g kan vi ved blot at kigge i figur 1 se at Fynsk Ketter som den eneste forsøger at skille sig ud med et lavt sukkerindhold, men samtidig omsættes dette ikke til en høj smagskarakter i testen. Testgruppen affinder sig tilsyneladende fint med, at 20%-25% af deres ketchup er sukker. At et så højt sukkerindhold synes at være en betingelse i ketchup, synes at være en smule mærkværdigt, og måske der kunne være en forretningsmulighed i at undersøge, hvordan sukkerindholdet reduceres, uden at det påvirker smagsoplevelsen (den gode), selvom Fynsk Ketter har fejlet, betyder det ikke nødvendigvis, at det ikke er muligt at fremstille en ketchup med lavt sukkerindhold og en god smag.

Til trods for at vi i virkelighedens verden burde udarbejde flere positioneringskort for at undersøge korrelationen og ikke mindste kausalitet mellem flere variabler, kan dette simple eksempel forhåbentligt sætte gang i tankerne.

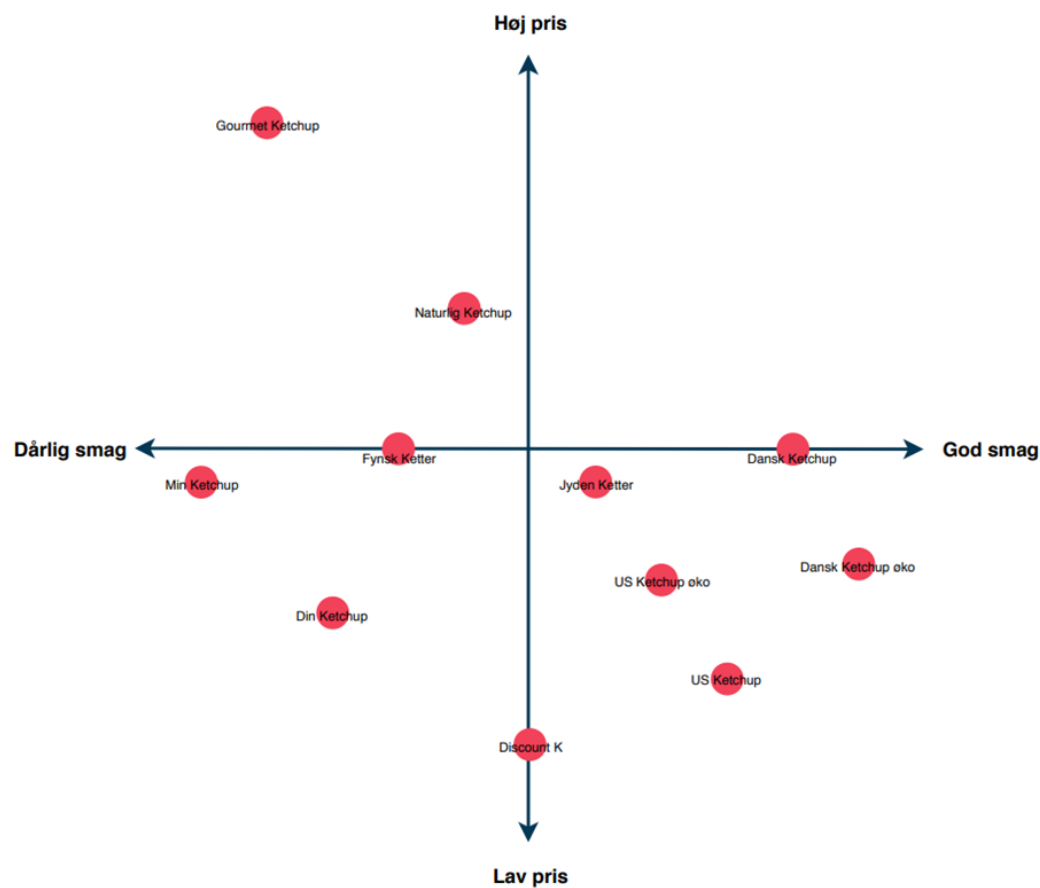
Figur 1: Ketchup smagstest

Smagskarakter	Ketchup mærke	Pris/kg	Næringsindhold per 100g			
			Kulhydrat	Sukker	Protein	Salt
11	Dansk Ketchup øko	37,4	24,0	18,0	1,0	1,9
10	Dansk Ketchup	51,1	23,0	21,0	1,0	1,9
9	US Ketchup	20,0	23,2	22,8	1,2	1,8
8	US Ketchup øko	34,5	25,3	24,8	1,4	1,7
7	Jyden Ketter	47,5	23,0	17,0	2,0	0,8
6	Discount K	11,6	21,0	16,0	1,0	2,0
5	Naturlig Ketchup	70,5	26,2	26,2	1,8	2,3
4	Fynsk Ketter	51,1	8,4	3,8	1,5	1,8
3	Din Ketchup	29,3	23,2	19,5	1,7	2,6
2	Gourmet Ketchup	94,8	27,4	19,6	1,7	1,8
1	Min Ketchup	37,4	23,0	18,0	1,0	2,2

Figur 2: Ketchup smagstest inklusiv "skaleret pris/kg

Smagskarakter	Ketchup mærke	Pris/kg	"Skaleret"
11	Dansk Ketchup øko	37,4	4,3
10	Dansk Ketchup	51,1	5,9
9	US Ketchup	20,0	2,3
8	US Ketchup øko	34,5	4,0
7	Jyden Ketter	47,5	5,5
6	Discount K	11,6	1,3
5	Naturlig Ketchup	70,5	8,2
4	Fynsk Ketter	51,1	5,9
3	Din Ketchup	29,3	3,4
2	Gourmet Ketchup	94,8	11,0
1	Min Ketchup	37,4	4,3

Figur 3: Positioneringskort for ketchupmærker



Kilder:

- 1) <https://hbr.org/search?term=Market+positioning>
- 2) <https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position>
- 3) <https://blog.hubspot.com/sales/brand-positioning-strategy>
- 4) <https://cultbranding.com/ceo/create-strong-brand-positioning-strategy/>
- 5) <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/market-positioning/>