

---

Saksnr: 2020/72022-1  
Saksbehandlar: Svein Magne Book  
Dalsgård

---

## Saksgang

Utval	Utv.saksnr.	Møtedato
Hovudutval for samferdsel og mobilitet		14.10.2020
Fylkesutvalet		29.10.2020

## VAL AV MERKEVARENAMN FOR MOBILITETSEININGA I VESTLAND

### Forslag til vedtak

1. Fylkesutvalet vedtek Skyss som merkevarenamn for mobilitetseininga i Vestland fylkeskommune.
2. Fylkesutvalet vedtek ein plan for implementering av fysisk omprofilering av bussparken som strekker seg over ein periode på 12 månadar.

### Samandrag

Det er tilrådd at oppgåvene knytt til Kringom og Skyss skal organiserast som éi eining, under éin leiari og med eit felles merkevarenamn. I forkant av tilråding av merkevarenamn er det gjort ei fagleg vurdering, med bruk av ekstern kompetanse, av fire alternativ til framtidig profilering. Vurderingane er gjort både knytt til kostnad, praktiske konsekvensar for omprofilering, samt dei ulike målgruppene si oppleving av namnebyte. Tilrådd framtidig merkevarenamn er Skyss av fleire årsaker. Merkevara gir lågast kostnad og har høgst kjennskap. Skyss har også flest, rikast og meir etablerte merkevareassosiasjonar. I tillegg oppnår ein størst stordriftsfordelar i kommunikasjon og digital distribusjon og lågast potensial for konsumentforvirring. Det er også lagt vekt på den visuelle og praktiske koordineringa mellom Skyss-merkevaren og Bybanen. Når det gjeld den fysiske omprofileringa, vert det tilrådd ein implementeringsperiode på 12 månadar. Dette grunna avvegingar rundt kombinasjonen av kostnad og praktiske forhold målt mot behovet for rask utrulling på alle flater. Tidshorizonten for oppstart av Skyss som eit merkevarenamn må sjåast i samheng med endringar som må på plass for å sikre ein god marknadsintegrasjon. Dette gjeld mellom anna utvikling av ei felles nettside, heilskapleg prisstruktur i fylket, og andre praktiske tilpassingar som følgjer av at to merkevarer blir til éi. Administrasjonen vil komme tilbake med orientering rundt tidslinje for samanslåing etter vedtak om merkevarenamn.

Rune Haugsdal  
fylkesrådmann

Håkon Rasmussen  
fylkesdirektør mobilitet og  
kollektivtransport

*Saksframlegget er godkjent elektronisk og har difor inga handskriven underskrift*

## Saksutgreiing

### Bakgrunn for saka

I sak PS 3/2020 i fylkesutvalet om integrasjon av kollektivområdet vart det informert om at ein ville kome tilbake med sak knytt til tilråding av framtidig merkevarenamn. I politisk sak i partssamansett utval 13.5.2019, og som referatsak i fellesnemnda 23.5.2019, tilrådde ein at fagområdet skulle organiserast som éi eining, under éin leiar og med éi felles merkevare. Arbeidet som er gjort på kollektivområdet etter dette, har lagt denne tilrådinga til grunn.

I forkant av tilråding av merkevarenamn har det vore behov for ei nøytral, grundig og fagleg vurdering av både kostnadsestimat og praktiske konsekvensar for omprofilering av dei ulike alternativa, samt vurdering av konsekvensar knytt til korleis målgruppene vil oppleve eit mogleg namnebyte.

*Alternativa som vart vurdert, var i utgangspunktet:*

- A. At namnet blir Skyss
- B. At namnet blir Kringom
- C. At ein vel nytt namn og ny profil

I løpet av prosessen blei et alternativ D introdusert og inkludert i arbeidet med utsegna:

- D. At ein vel nytt namn, men beheld den visuelle profilen til Skyss

Det er brukt ekstern bistand til dette arbeidet, og den leverte utsegna frå Brand Cognition rundt felles merkevarenamn er vedlagd denne saka.

Utsegna er skriven med bakgrunn i:

- a) rapportar og dokument som Skyss og Kringom har stilt til rådighet for Brand Cognition
- b) Brand Cognition sine eigne intervju og analysar
- c) internasjonal forskning om endring av merkenamn
- d) Brand Cognition si erfaring med ei rekke fusjons- og namneendingsprosessar i den norske marknaden.

Vurderingskriterium for namneval:

Kjennskapen til merkenamnet i marknaden

Skyss har høg uhjelpt kjennskap i marknaden (nesten 9 av 10 i Hordaland), medan Kringom har forholdsvis låg uhjelpt kjennskap (færre enn 4 av 10 i Sogn og Fjordane). Kringom scorar også jamt over lågare enn det Skyss gjer på spørsmål knytt til kjennskap og kunnskap. Gitt at Hordaland òg er ein større marknad for kollektivtransport, er det openbert at merkenamnet Skyss har eit vesentleg betre utgangspunkt som felles merkenamn når det gjeld merkekjennskap.

Assosiasjonar til merkenamnet i marknaden

Samanlikna med befolkninga i Hordaland sitt «forhold» til Skyss (både når vi ser på Bergen kommune og utanfor Bergen), så er det ein langt mindre del av befolkninga i Sogn og Fjordane som har eit «forhold» til Kringom. Skyss har fleire, rikare og meir etablerte merkeassosiasjonar enn Kringom. Samanlikna med andre selskap som driv persontransport i regionen, har Skyss eit godt omdøme (60 % har eit særst godt eller ganske godt inntrykk), medan Kringom scorar lågare enn fleire andre aktørar i regionen (44 % har eit særst godt eller ganske godt inntrykk). I sum peikar dette på at Skyss står betre rusta som felles merkenamn enn Kringom. Ingen av merkevarene har eit tydeleg behov for å fjerne negative assosiasjonar. Gitt det relativt gode omdømet til Skyss og fleire positive assosiasjonar er det òg i stor grad sannsynleg at det er meir (kostnads-) effektivt å bygge på Skyss som merkenamn enn å starte frå null med eit nytt merkenamn.

#### Skalafordelar i kommunikasjon og distribusjon

I tilfellet Skyss/Kringom er det stort sannsyn for at det er større stordriftsfordelar i kommunikasjon og digital distribusjon ved bruk av Skyss som merkenamn framfor Kringom. Årsaka er både at Skyss har ein vesentleg større kundebase og relativt sett fleire forbrukarar som allereie kjenner til merket, og at merkekjennskapen blant Skyss sine lokale kundar er djupare og meir etablert enn han er lokalt for Kringom. Det vil naturlegvis vere få eller ingen skalafordelar i kommunikasjon ved val av eit helt nytt merkenamn, med mindre dette tydeleg knyter seg til etablerte kunnskapsstrukturar hos forbrukarar.

#### Juridiske hinder ved endring av merkenamn

Namneendringar kan møte ulike utfordringar av juridisk karakter, enten knytt til rettar og merkevarebeskyttelse, eller knytt til forhold ved kontraktspartnarar, kundar og leverandørar. Det er i tillegg risiko knytt til om ein faktisk vil få registrert og juridisk beskytta eit eventuelt *nytt* merkenamn og logo.

#### Potensiell konsumentforvirring

Gitt den relative storleiken på dei to merka vil konsekvensane og kostnadane av konsumentforvirring vere større dersom Skyss endrar namn enn dersom Kringom endrar namn. Potensiell konsumentforvirring vil også bli større dersom begge merka endrar namn til eit nytt merke enn dersom Skyss blir namnet på det samanslåtte selskapet. Momentet knytt til konsumentforvirring er viktig, dels fordi denne forvirringa allereie er forholdsvis stor i kollektivbransjen på grunn av anbudsregimet og dei mange ulike aktørane/operatørane. Den valde løysinga for merkenamn bør derfor helst bidra til å redusere, eller i alle fall ikkje auke, konsumentforvirring.

#### Potensiell psykologisk motstand

Sjølv om ein kan sjå for seg at kundane, ved å «miste» Skyss eller Kringom, kan oppleve ein viss psykologisk motstand, er det lite truleg at namneendringa i seg sjølv vil påverke *åtferda* til kundane. Det er i dag få direkte konkurrentar i lokalmarknadane til dei respektive merkevarene, og det er krevjande å sjå for seg at forbrukarar enten aktivt vel vekk kollektivtrafikk eller vel substituttar berre på grunn av tenesta sitt merkenamn. Psykologisk motstand mot namneendringa kan likevel påverke forbrukarane sine haldningar og assosiasjonar, sjølv om det ikkje påverkar *åtferd*. Det er ikkje noko som tyder på at endring av det eine merkenamnet skulle skape meir psykologisk motstand enn det andre. Men gitt den relative storleiken på nedslagsfeltet til dei to merka, vil ein kunne forvente at den eventuelle negative konsekvensen av slik psykologisk motstand er større dersom Skyss endrar namn enn dersom Kringom endrar namn.

#### Forholdet til Bybanen i Bergen

Skyss sin fargepalett, logoar og symbol er utvikla for å kunne leve godt side om side med Bybanen. Eit viktig argument for samkøring av profil var å unngå forvirring for forbrukar. Omprofileringa gjorde at kollektivtilbodet i Bergen framstod meir heilskapleg og saumlaust. Det å bevege seg vekk frå felles profil mellom Skyss og Bybanen vil openbert auke konsumentforvirring, medføre betydelege kostnader og gi ein negativ omdømeeffekt. Den visuelle og praktiske koordineringa mellom Skyss og Bybanen er eit tungtvegande argument for å behalde Skyss og Skyss sin profil på det samanslåtte Skyss/Kringom.

#### Kostnadar knytt til namneendring og omprofilering

I del 1 av utsegna er kostnadar til omprofilering ved dei ulike namnealternativa estimert. Dersom vi ser på reine omprofileringskostnadar, vart dette vurdert til:

- A. Kr 29.237 mill. dersom merkenamnet blir Kringom, og Skyss (og Bybanen) må omprofilierast
- B. Kr 7.305 mill. dersom merkenamnet blir Skyss, og Kringom må omprofilierast
- C. Kr 37.904 mill. dersom ein vel eit heilt nytt merkenamn, og både Skyss (og Bybanen) og Kringom må omprofilierast.

Ein ytterlegare og ikkje ubetydeleg tilleggskostnad ein må rekne med, er ekstra marknadsføring for å gjere eit nytt namn kjent. Det er realistisk at ein i år 1 ved namneendring får ein lanseringskostnad på toppen av årleg marknadsføringskostnad. Det er vurdert ein ekstrakostnad på minst kr. 1,2 millionar for Skyss (viss merkenamnet blir Kringom) og omlag kr 2-300.000 for Kringom (viss merkenamnet blir Skyss). Dersom ein vel eit heilt nytt merkenamn, blir naturlegvis lanseringskostnadane mykje høgre. Det å bygge kjennskap og kunnskap frå null vil krevje ein betydeleg marknadsinnsats. Det er vanskeleg å estimere dette nøyaktig, sidan vi ikkje snakkar om ei helt ny teneste (produkta, tenestene og distribusjonen finst jo allereie i marknaden), men realistisk bør ein nok rekne med minst 2-4 millionar i reine kostnader til betalt marknadskommunikasjon.

Eit heilt nytt merkenamn vil krevje ei mykje raskare og meir omfattande omprofilering (ein kan ikkje strekke dette over mange månadar) for å få ønskt effekt, noko som reint operativt høgst sannsynleg vil auke kostnadane til omprofilering relativt til dei andre to alternativa. Kostnad for utvikling av ny profil for eit heilt nytt merkenamn (inkl. nytt namn, logo, merkearkitektur, symbol og mønster) er estimert til rundt kr.600.000. Det er naturlegvis òg risiko forbunde med tid og kvalitet på prosessen med å finne eit nytt namn som både vil fungere, er «ledig» og som det er mogleg å beskytte juridisk.

Ser ein då samanfatta på direkte kostnader med dei tre alternativa, er det openbert at alternativet med å bruke Skyss som merkenamn er rimelegast (totalkostnad min. 7,5-7,6 millionar), å bruke Kringom vesentleg dyrare (totalkostnad min. 30 millionar), medan nytt merkenamn og ny profil er det desidert mest kostbare alternativet (totalkostnad min. 40-42 millionar).

Kriterium	Skyss som merke (A)	Kringom som merke (B)	Nytt namn og ny profil (C)
Kjennskapet til merkenamnet i marknaden	Grøn	Blau	Raud
Assosiasjonar til merkenamnet i marknaden	Grøn	Blau	Blau
Internkulturen og -identiteten til merka	Grøn	Blau	Grøn
Fridomsgradar og fleksibilitet med tanke på framtidig posisjon	Grøn	Grøn	Grøn
Skalafordelar i kommunikasjon og distribusjon	Grøn	Blau	Raud
Juridiske hinder ved endring av merkenamn	Grøn	Grøn	Blau
Potensiell konsumentforvirring	Grøn	Blau	Blau
Potensiell psykologisk motstand	Blau	Raud	Raud
Lokal og lokalpolitisk debatt og pressedekning	Blau	Raud	Raud
Forholdet til Bybanen i Bergen	Grøn	Raud	Raud
Kostnader knytt til namneendring og omprofilering	Grøn	Raud	Raud

#### Alternativ D: Vurdering av nytt merkenamn, men med eksisterande Skyss-profil

Alternativ D inneber at ein beheld Skyss og Bybanen sin eksisterande profil (fargepalett, logoar, symbol og mønster), men utarbeider eit nytt merkenamn. Ved ei slik løysing sparer ein betydelege kostnader på omprofilering i forhold til alternativet med nytt merkenamn og ny profil, men oppnår fordelane som eit nytt merkenamn *kan* innebere. Spesifikt gjeld dette å avgrense lokal og motstand (ingen av dei eksisterande merka «vinn»), ein står heilt fritt til å bygge nye assosiasjonar og eventuelt kvitte seg med gamle, samt at ein kan signalisere noko nytt. Vurderinga er likevel at ein med denne løysinga ikkje oppnår særlege gevinstar i forhold til alternativet med Skyss som merkenamn på det samanslåtte selskapet. I tillegg kan dette alternativet vise seg å vere både dyrare og meir risikofyllt.

Det er ei rekke årsaker til dette:

1. *Ein må legge ein betydeleg ressursinnsats i å bygge kjennskap og kunnskap om nytt merkenamn.* Skyss har høg uhjelpt kjennskap, noko som det vil ta tid og ressursar å bygge for eit nytt merkenamn. Den låge uhjelpte kjennskapen til Kringom illustrerer at slike prosessar krev tid og pengar.
2. *Skyss er temmeleg godt posisjonert, har godt etablerte kunnskapsstrukturar hos forbrukar, og fleire nøkkelassosiasjonar passar selskapet sin ønskte profil.* Det er med andre ord ingen openberr grunn til å byte ut merkenamnet på denne bakgrunnen eller motivere ei namneendring basert på at ein ønsker å fjerne uønskte assosiasjonar. Ein vil snarare ha skalafordelar i kommunikasjon ved å bygge vidare på merkevara Skyss og lære konsumentane nye fordelar og eigenskapar ved merket.
3. *Juridisk risiko:* Det er ein (sant nok liten) juridisk risiko knytt til om det nye merkenamnet ein kjem opp med, faktisk lét seg registrere og beskytte juridisk.
4. *Ein risikerer auka konsumentforvirring* ved å endre merkenamnet for alle forbrukarane.
5. *Motstand:* Det er ikkje utenkeleg at ein får ein ikkje-ubetydeleg motstand blant både konsumentar, politikarar og presse dersom ein endrar namnet på heile selskapet, ikkje berre tidlegare Kringom.
6. *Direkte kostnader:* Dette alternativet vil òg i direkte kostnader være dyrare enn alternativet med Skyss som merkenamn. Innhenta estimat frå leverandørar tyder på at ei slik løysing vil koste 8,6 millionar i omprofilering. Dette inkluderer omprofilering av alle Kringom sine bussar til Skyss sin profil og til ny logo/merkenamn, ny logo/merkenamn på alle av Skyss sine bussar og infosøylar, og ny logo/merkenamn på Bybanen sine vogner. I tillegg kjem kostnader til omprofilering og integrasjon av digitale flater (ca. 200.000 kroner). Ein pådreg seg òg risiko og kostnader med utvikling av nytt merkenamn og ny logo (estimert til min. 200-300.000 kroner), samt tilsvarande kostnader i marknadskommunikasjon av nytt merkenamn som ein ville ha hatt dersom ein òg endra profil (2-4 millionar kroner). Ein får altså betydelege kostnader knytt til å bygge merkemerksemd og merkeassosiasjonar gjennom betalt marknadskommunikasjon. Dei direkte kostnadane knytt til å velje nytt merkenamn/logo med Skyss-profil hamnar då i storleiksgrad min. kr 11-13 mill. mot totalt min. kr 7,5-7,6 millionar for alternativet med Skyss som merkenamn.

Kriterium	Skyss som nytt merke (A)	Nytt merke, Skyss-profil (D)
Kjennskapen til merkenamnet i marknaden	Green	Red
Assosiasjonar til merkenamnet i marknaden	Green	Yellow
Internkulturen og -identiteten til merka	Green	Green
Fridomsgradar og fleksibilitet med tanke på framtidig posisjon	Green	Green
Skalafordelar i kommunikasjon og distribusjon	Green	Yellow
Juridiske hinder ved endring av merkenamn	Green	Yellow
Potensiell konsumentforvirring	Green	Yellow
Potensiell psykologisk motstand	Yellow	Yellow
Lokal og lokalpolitisk debatt og pressedekning	Yellow	Yellow
Forholdet til Bybanen i Bergen	Green	Green
Kostnader knytte til namneendring og omprofilering	Green	Yellow

Vurderingskriterium rundt implementering av felles merkenamn:

Det mest verknadsfulle vil vere å omprofilere alle bussar og flater nær simultant. Då får ein stor merksemd, lærer opp konsumentane på ein raskare og meir effektiv måte, samt minimerer konsumentforvirring. Utfordringa med ei slik tilnærming er naturlegvis kostnadar og realismen i praktisk gjennomføring.

Det er tre alternativ med omsyn til implementering av felles merkenamn når det gjeld timing og hurtigheit i den fysiske omprofileringa av transportmiddel, haldeplassar og liknande.

**1. Omprofileringa blir gjennomført på kortast mogleg tid**

Dette alternativet medfører meirkostnadar, i hovudsak knytt til innleige av reservemateriell. Føresetnaden vil vere at vi tillèt innleige av ikkje kontraktsgodkjent materiell, samt tilgjengelegheita av reservemateriell. Reservebussar blir truleg leigde inn frå andre regionar, noko som vil påverke kostnadsbiletet. Faktorar som sesong og omfang av turistaktivitet vil òg kunne spele inn.

**2. Omprofileringa blir gjennomført over ein periode på 12 månadar (anbefalt)**

Dette tillèt omprofilering i eit tempo som ikkje krev ekstraordinære tiltak og som i høgst mogleg grad kan kombinerast med vanleg drift. Kringom består av tre kontraktsområder: Sogn, Sunnfjord og Nordfjord. Ved å legge til grunn at kvart område til alle tider kan frigjere éin buss for omprofilering, samt at arbeidet vil ta 2-4 arbeidsdagar avhengig av storleiken på bussane, vil det ta 50 veker å omprofilere 245 bussar. Ein føresetnad for tidsestimatet er at det blir etablert ein produksjonsplass på kvart kontraktsområde.

**3. Omprofilering blir gjennomført først ved oppstart av nye transportkontraktar**

Nye kontraktar inkluderer allereie kostnadar knytt til profilering, noko som gir oss ei potensiell innsparing.

Det er ulemper knytt til dette alternativet, først og fremst med omsyn til tida det vil ta fram til oppstart av nye busskontraktar. Det er òg moglegheiter for innfriing av opsjonar for forlenga oppdrag, noko som gir ein potensielt lengre horisont. Opsjon for siste busskontrakt hos Kringom, Rutepakke Sogn, har utløp 22.6.2027.

Dersom ein vel eit anna merkenamn enn tilrådd, så vil dei tre alternativa rundt implementering bli dyrare, meir komplekse og tidkrevjande grunna volumforskjellen. Vi har ikkje analysert dette så langt..

Tidshorisont for endring

Frå eit kundeperspektiv så vil dei fleste endringar av merkenamn bere med seg enten ei reposisjonering av merket, nye verdiløfter, eller nye produkt og tenester. Sagt med andre ord: Når eit merke endrar namn, ligg det ei *forventing* hos forbrukar at han/ho òg vil oppleve andre endringar i tenestetilbodet eller marknadsmiksen. Uavhengig av kva merkenamn ein landar på, vil det derfor vere hensiktsmessig å samkøyre kommunikasjon av eventuelle andre planlagde endringar i tilbodet ut mot kunde. Heilskaplig prisstruktur for buss i Vestland og introduksjon av billettapp er to slike openberre endringar.

Ved sida av den fysiske omprofileringa, vil prosessar knytt til dei nevnte moment, samt felles system for linjenummerering for buss, ny felles nettside med meir, legge føringar på kor lang tid overgangen til éi merkevare vil ta og når den kan setjast i gang.

Dei aktuelle prosessane er pågåande, og ein kjem difor tilbake med ei overordna tidslinje for gjennomføring.

Vedtakskompetanse

Vedtakskompetanse ligg hos Fylkesutvalet, på bakgrunn av at saka er vurdert til å ikkje være av prinsipiell betydning, eller at avgjersmynda ligg til anna organ.

Vurderingar og verknader

**Økonomi:** Saka har økonomisk verknad for fylkeskommunens økonomi.

**Klima:** Ikkje relevant

**Folkehelse:** Ikkje relevant

**Regional planstrategi:** Ikkje relevant

Konklusjon

Samanfatta er det fleire fordelar, færre ulemper og lågare risiko forbunde med å velje Skyss som merkenamn for heile mobilitetseininga enn dei andre alternativa. For vurdering av dei andre alternativa så er alternativet med nytt merkenamn, men der ein beheld Skyss og Bybanen sin profil å føretrekke framfor alternativ B) At namnet blir Kringom på hele mobilitetsselskapet, og alternativ C) At ein vel nytt namn og ny profil for det nye mobilitetsselskapet.

Overgangen til éi merkevare bør gjennomførast effektivt og sørge for utfasing av «gammal» merkevare i løpet av rimeleg tid. Tilrådinga er at fysisk omprofilering bør bli gjennomført over ein periode på om lag 12 månadar. Dette er ein hensiktsmessig balanse med omsyn til kostnader og praktisk gjennomføring, samt at tidsramma er akseptabel frå ein merkevareståstad.

Kostnader forbundet med anbefalt merkevarenavn og anbefalt fysisk omprofilering, vil bli innarbeid i budsjetta for 2021 og 2022.