

Betenkning om felles merkevare for Skyss/Kringom

Helge Thorbjørnsen
Andreas Rydgren

Partner i Brand Cognition
Partner i Brand Cognition

Bergen/Oslo 25. juni 2020



Betenkning om felles merkevare for Skyss/Kringom

Betenkningens bakgrunn, mandat og innsiktsgrunnlag

Brand Cognition har på oppdrag fra Skyss (oppdragsgiver) skrevet denne betenkningen som drøfter viktige forhold og avveininger knyttet til valg av felles merkevarenavn for Skyss/Kringom

Oppdragsgiver skal i løpet av 2020 ovenfor Vestland Fylkeskommune komme med forslag til løsning for felles merkenavn. Oppdragsgiver har derfor behov for rådgivning, kompetanse og kapasitet på veien mot en felles merkevare.

Oppdragsgiver har skissert tre alternativer:

- A. At navnet blir Skyss på hele mobilitetsselskapet
- B. At navnet blir Kringom på hele mobilitetsselskapet
- C. At man velger nytt navn og ny profil for det nye mobilitetsselskapet

I samråd med oppdragsgiver har Brand Cognition underveis i prosessen også vurdert et ytterligere alternativ (D), nemlig at man velger nytt navn, men beholder den eksisterende visuelle profilen til Skyss (og Bybanen). Dette alternativet presenteres og diskuteres avslutningsvis i rapporten, i slutten av del 2.

Betenkningen er skrevet med bakgrunn i a) rapporter og dokumenter som Skyss og Kringom har stilt til rådighet for Brand Cognition, b) Brand Cognition sine egne intervjuer og analyser, c) internasjonal forskning om endring av merkenavn, samt d) Brand Cognition sin erfaring med en rekke fusjons- og navneendringsprosesser i det norske markedet. Følgende innsiktsgrunnlag har vært benyttet i rapporten:

- Brand Cognition. (2020). *Dybdeintervju med nøkkelpersoner hos oppdragsgiver.*
- Fylkeskommunen, S. o. (2017). *Regional transportplan Sogn og Fjordane.*
- Opinion. (2019). *Rapport merkevareposisjon Skyss og Bybanen.*
- Opinion. (2020). *Driveranalyse Skyss.*
- Opinion. (2020). *Rapport merkevareposisjon Kringom.*
- Orangeriet. (2009). *Presentasjon av grafisk profil for Skyss.*
- Skyss. (2014). *Kollektivstrategi for Hordaland.*
- Skyss. (2019). *Årsrapport, Kollektivstrategi for Hordaland.*
- Skyss/Kringom. (2020). *Foreløpig kostnadsestimat ved omprofilering.*
- Skyss/Kringom. (2020). *Historiske kostnader til markedsføring og utvikling av visuell profil.*

Betenkningen er strukturert slik: I del 1 oppsummeres innsiktsgrunnlaget som betenkningen er basert på. Dette inkluderer innsikt om merkenes posisjon i markedet i dag, sentrale drivere for valg, strategisk føringer, samt direkte og indirekte kostnader ved navnevalget. I del 2 presenteres Brand Cognition sin analyse og vurdering av de ulike navnealternativene, med bakgrunn i 11 sentrale vurderingskriterier.

For Brand Cognition har Andreas Rydgren vært prosjektleder og Helge Thorbjørnsen faglig ansvarlig.

Innhold

1.	Evaluering av foreliggende innsikt	3
2.	Ekstern innsikt – hvordan merkene oppfattes i dag	3
2.1	Merkevaren Skyss.....	3
2.2	Merkevaren Kringom	4
2.3	Holdninger til det offentlige transportsystemet	4
2.4	Merkevaren Skyss vs. merkevaren Kringom og konsekvens for valg av merkenavn	4
3.	Ekstern innsikt – hva som driver atferd	4
3.1	Drivere for valg – hva som er viktig for at flere skal reise kollektivt	4
3.2	Drivere for tilfredshet	5
3.3	Driver for valg og konsekvens for valg av merkenavn	5
4.	Intern innsikt – strategiske føringer	6
4.1	Strategiske føringer fra kollektivstrategien.....	6
4.2	Strategiske føringer fra kollektivstrategien og konsekvens for valg av merkenavn	7
4.3	Strategiske føringer fra dybdeintervjuer med nøkkelpersoner hos oppdragsgiver.....	7
4.4	Strategiske føringer fra dybdeintervjuer og konsekvens for valg av merkenavn	8
5.	Intern innsikt – økonomiske og praktiske konsekvenser	8
5.1	Kostnader ved omprofilering av Skyss (dersom navnet ikke skal være Skyss).....	9
5.2	Kostnader ved omprofilering av Kringom (dersom navnet ikke skal være Kringom).....	9
5.3	Kostnader hvis det blir et helt nytt navn/profil	10
5.4	Andre kostnadselementer som ikke er beregnet	10
5.5	Direkte kostnader til omprofilering og konsekvens for valg av merkenavn	10
5.6	Indirekte kostnader til omprofilering og konsekvenser for valg av merkenavn.....	11
6.	Generelt om endringer av merkenavn.....	12
7.	Vurderingskriterier for navneendring	12
7.1	Merkenavnets kjennskap i markedet.....	12
7.2	Merkenavnets assosiasjoner i markedet.....	13
7.3	Merkenes internkultur og -identitet	13
7.4	Frihetsgrader og fleksibilitet ift. fremtidig posisjon	13
7.5	Skalafordeler i kommunikasjon og distribusjon	14
7.6	Juridiske barrierer ved endring av merkenavn	14
7.7	Potensiell konsumentforvirring	14
7.8	Potensiell psykologisk motstand.....	15
7.9	Lokal og lokalpolitisk debatt og pressdekning	15
7.10	Forholdet til Bybanen i Bergen.....	16
7.11	Kostnader knyttet til navneendring og omprofilering	16
8.	Oppsummering av navnealternativer og vurderingskriterier	17
9.	Vurdering av Skyss vs. nytt merkenavn, men med eksisterende profil	18
10.	Taktisk gjennomføring av navneendring	20
	Referanser.....	21

DEL 1: OPPSUMMERING AV EKSISTERENDE INNSIKT

1. Evaluering av foreliggende innsikt

Følgende innsikt blir brukt som beslutningsstøtte i vurderingen av de tre alternativene:

- A. Ekstern innsikt:
 - Hvordan merkene oppfattes i dag
 - Hva som driver valg

- B. Intern innsikt:
 - Strategiske føringer
 - Økonomiske og praktiske konsekvenser

2. Ekstern innsikt – hvordan merkene oppfattes i dag

En sterk merkevare har høy kjennskap og positive assosiasjoner som støtter opp under drivere for valg. Sterke merkevarer vil i større grad bidra til ønsket måloppnåelse, og dagens kjennskap til og oppfatning av hhv. Skyss og Kringom vil gi indikasjoner på implikasjoner for valg av navn.

2.1 Merkevaren Skyss

Skyss har høy uhjulpent kjennskap i Hordaland (nesten 9 av 10) og ca. 3 av 4 nevner Skyss først når de blir spurt om hvilke selskaper de kjenner til som driver kollektiv persontransport i Hordaland.

Når det gjelder hvordan Skyss oppfattes, dvs. hvilke assosiasjoner målgruppen har til Skyss, viser innsikten at ulike målgrupper (inndelt etter bruk) har ulike oppfatninger av Skyss. Dette er ikke overraskende da forskning viser at det er egne erfaringer med produktet/tjenesten som i størst grad bygger assosiasjoner.

I den delen av rapporten fra Opinion som oppsummerer resultatene fra fokusgruppene, har man valgt å skille mellom assosiasjoner til transportsystemet og merkevaren Skyss. Dette er et kunstig skille, da det vil forekomme assosiasjonssmitte fra transportsystemet til merkevaren Skyss. Med andre ord vil hvilke assosiasjoner man har til transportsystemet påvirke hvordan man oppfatter merkevaren Skyss, og et eksempel på dette er hvordan leveransen til Bane NOR påvirker merkevaren Vy. Et resultat av denne inndelingen er at det blir et stort fokus på hvem og hva Skyss er, mens det er et påfallende fravær av assosiasjoner som knytter seg til hvordan Skyss leverer på det som er viktig for å få folk til å reise kollektivt. Denne inndelingen får også konsekvenser for hva som fremkommer av negative assosiasjoner, der oppfatningen er at Skyss fremstår som litt upersonlig og anonym, mens det er få negative assosiasjoner knyttet til Skyss sin leveranse.

I den kvantitative delen viser innsikten at det Skyss scorer best på totalt sett er: «Gir generelt god informasjon til de reisende» og «profesjonelt selskap». Det er i liten grad spurt om negative assosiasjoner (Opinion, Rapport merkevareposisjon Skyss og Bybanen, 2019).

2.2 Merkevaren Kringom

Kringom har relativt lav uhjulpet kjennskap i Sogn og Fjordane (færre enn 4 av 10), og scorer jevnt over lavere enn det Skyss gjør i Hordaland på spørsmål om kjennskap og kunnskap. Sammenlignet med Hordalands befolknings kjennskap til og kunnskap om Skyss, er det en langt mindre andel av befolkningen i Sogn og Fjordane som har kjennskap til og kunnskap om Kringom.

Når det gjelder hvordan Kringom oppfattes, viser innsikten at Kringom scorer lavt på samtlige assosiasjoner sammenlignet med Skyss. De assosiasjonene der Kringom scorer best sammenlignet med Skyss er «Har hyggelige ansatte», «Dyktig/kompetente ansatte» og «Et offentlig selskap». Det er i liten grad spurt om negative assosiasjoner (Opinion, Rapport merkevarepoisjon Kringom, 2020).

2.3 Holdninger til det offentlige transportsystemet

I Hordaland viser innsikten at 3 av 10 mener at det offentlige transporttilbudet er for dårlig og 4 av 10 mener det er ganske/svært dyrt å benytte seg av offentlige transporttilbud der de bor. I Sogn og Fjordane mener 1 av 2 at det offentlige transporttilbudet er for dårlig og 6 av 10 mener det er ganske/svært dyrt å benytte seg av offentlige transporttilbud der de bor.

2.4 Merkevaren Skyss vs. merkevaren Kringom og konsekvens for valg av merkenavn

Det store bildet er at begge merkene har etablerte positive assosiasjoner, men at det er betraktelig lavere kjennskap til og kunnskap om Kringom. Ingen av merkene har et tydelig behov for å fjerne negative assosiasjoner, selv om det er noe usikkerhet til dette da man i liten grad har spurt om negative assosiasjoner.

Dette tilsier at valg av et annet navn enn Skyss vil medføre større kostnader til merkevarebygging (bygge kjennskap og ønsket oppfatning).

3. Ekstern innsikt – hva som driver atferd

Hvilket navn som bør benyttes på det nye mobilitetselskapet bør også ses i lys av hvordan merkevaren trenger å fremstå i markedet for å lykkes. Dette fordi merkevarer med positive assosiasjoner som støtter de viktigste driverne for valg vil gjøre det bedre enn merker som i mindre grad har disse assosiasjonene.

3.1 Drivere for valg – hva som er viktig for at flere skal reise kollektivt

Driveranalysen til Opinion måler drivere på egenskapsnivå, der seks av de sju viktigste driverne er: hyppigere avganger, linjer som går direkte der du skal, flere ekspressruter, forpliktende korrespondanse, kortere vei til holdeplass fra der du bor og kortere vei til holdeplass der du jobber/går på skole.

Et sentralt poeng er at drivere er organisert hierarkisk, og en «means-end-chain» analyse ville ha avdekket sammenhenger mellom egenskaper, kundefordeler og overordnede behov/verdier. Hvis man tar utgangspunkt i en «means-end-chain» tankegang vil egenskapene nevnt over først og fremst gjøre at det vil være mer praktisk og effektivt å reise kollektivt. Med andre ord er praktisk og effektivt sannsynligvis den viktigste kundefordelen målgruppen er ute etter når det kommer til valg av kollektiv transport.

Barrierer er motsatsen til drivere for valg, og vanlige argumenter for å ikke benytte seg av kollektiv transport er blant annet manglende tilbud, lang avstand til holdeplass, tidsklemme

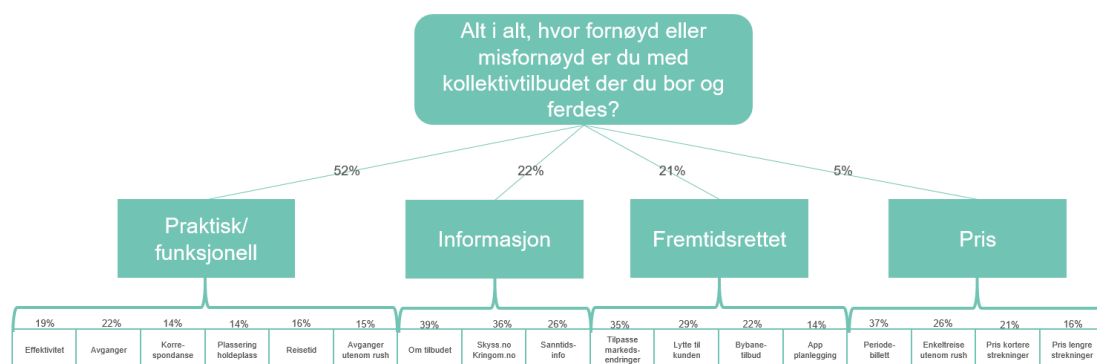
og ikke praktisk ift. daglige gjøremål. Hvis vi også her bruker en «means-end-chain» tankegang, er de viktigste barrierene at kollektivtransport ikke oppfattes om praktisk og effektivt.

Innsikten er også tydelig på hva som ikke er viktig, og dette handler i stor grad om det vi kaller et utvidet tjenesteprodukt (at billetten gir mulighet til å leie elektriske sparkesykler, at billetten gir muligheter til å leie bysykler, stabil internetttilgang og lademuligheter til mobiltelefon/PC). (Opinion, Driveranalyse Skys, 2020).

Det er i liten grad forskjell mellom ulike aldersgrupper på hva som er viktigste drivere. For alle aldersgrupper er de praktiske/funksjonelle egenskapene, samt pris viktigst. Ser vi på segmentanalysen finner vi likevel fem ulike grupper/segmenter av brukere utfra hvilken profil/motiver de har: Miljø, praktisk, pris, tilleggstjenester og rask, sømløs reise. Selv om det er ulik vektning av motiver her, er likevel de praktisk/funksjonelle egenskapene viktigst på tvers av nær sagt alle segmenter. Noen få forskjeller observerer vi på tvers av kjønn, alder og geografi: Kvinner er i større grad i segmentet miljø, mens menn i større grad er blant de praktiske og i tilleggstjenester. De yngste og de eldste tilhører i større grad enn andre segmentet miljø. De unge er også i større grad enn andre i segmentet tilleggstjenester. De som bor i Bergensområdet er i større grad i segmentet rask, sømløs reise, mens de som bor i Sogn og Fjordane er i noe større grad enn andre i segmentet praktisk.

3.2 Drivere for tilfredshet

Det at det er praktisk og effektivt (Opinion har kalt det praktisk/funksjonelt i sin rapport) å ta kollektivtransport er også det som i størst grad påvirker hvor fornøyd man er. Dette handler blant annet om reisetid, antall avganger og hvor langt det er til holdeplassen (Opinion, Driveranalyse Skys, 2020). Oppsummeringen av drivere på ulike nivå i Opinion sin rapport illustrerer dette tydelig – og samstemmer godt med funnene for drivere for valg, se figuren nedenfor.



3.3 Driver for valg og konsekvens for valg av merkenavn

Gjennomgangen av innsikten viser at «praktisk og effektivt» er viktigst – både ift. hva som er viktig for at flere skal reise kollektivt, men også ift. hva som skaper fornøyde kunder.

I hvilken grad Skys eller Kringom har assosiasjoner knyttet til seg som støtter de viktigste driverne gir innsiktsrapportene ikke et entydig svar på. Dette fordi viktige dimensjoner/assosiasjoner er utelatt i assosiasjonsbatteriet som er brukt for å avdekke dagens merkeposisjoner.

4. Intern innsikt – strategiske føringer

En merkevare skal bidra til å realisere organisasjonens overordnede mål, og derfor må posisjonering av den nye merkevaren og valg av merkenavn bygge på de overordnede strategiske føringene.

4.1 Strategiske føringer fra kollektivstrategien

Det er fylkeskommunen Vestland som har ansvaret for den offentlige kollektivtransporten i hele fylket. Det foreligger per dags dato ikke en egen kollektivstrategi for Vestland Fylkeskommune. I regional transportplan for Sogn og Fjordane 2018 – 2027 (Fylkeskommunen, 2017) er det satt opp delmål for kollektivtransport, og disse er i stor grad overlappende med de strategiske målområdene som er definert i kollektivstrategien for Hordaland. Oppdragsgiver har med bakgrunn i dette bedt Brand Cognition ta utgangspunkt i kollektivstrategien for Hordaland (Skyss, Kollektivstrategi for Hordaland, 2014).

Et sentralt element i denne strategien er at veksten i persontrafikken skal tas med miljøvennlige transportformer. Prognosene viser at man frem til 2040 må legge til rette for nesten 250 000 nye daglige passasjerer med kollektivtrafikken – mot omlag 125 000 i dag.

Med dette som utgangspunkt inneholder kollektivstrategien for Hordaland fire konkrete målområder:

- A. Skyss vil utvikle det beste tilbudet der flest reiser ved å:
 - styrke kollektivtilbudet for de store reisestrømmene
 - videreutvikle stamlinjene i Bergen
 - utvikle regionale stamlinjer i Bergensområdet
 - knytte regionene i fylket sammen
 - tilby et sammenhengende grunntilbud i hele fylket
 - samordne offentlig transport i tynt befolkede områder
 - utvikle et enklere og mer effektivt linjenett
- B. Skyss vil tilby enkle reiser ved å:
 - gjøre det enkelt å finne relevant informasjon om reisen
 - gjøre det enkelt å velge riktig billett å betale denne
 - øke kunnskapen om kollektivreiser
 - gjøre kollektivtrafikken synlig i det offentlige rom
 - heve kvaliteten på knutepunkt og holdeplasser
- C. Skyss vil tilby effektive reiser gjennom:
 - å minimere stoppetid på holdeplass
 - infrastrukturtiltak som får bussen frem
 - restriktive tiltak for biltrafikken
 - kollektivorientert byutvikling
- D. Skyss vil sørge for miljøvennlig drift gjennom:
 - å sikre lave utslipp fra busstrafikken
 - å redusere miljøbelastning fra båt- og fergetrafikken
 - å være en pådriver for forskning og faglig utvikling

4.2 Strategiske føringer fra kollektivstrategien og konsekvens for valg av merkenavn

Kollektivstrategien gir i begrenset grad føringer når det gjelder hvilket av alternativene (Skyss, Kringom eller et nytt navn) som er mest hensiktsmessig. De strategiske føringene fra målområdet som går på at Skyss vil tilby enkle reiser, bør i midlertidig ses i sammenheng med co-branding med Bybanen. I presentasjon av grafisk profil for Skyss 2010, er fordeler og ulemper ved et eventuelt samarbeid knyttet til co-branding beskrevet. Fordelene ved en co-branding som ble trukket frem den gangen var en «*brukerorientert løsning hvor kunden aldri er i tvil om hvor man skal henvende seg for informasjon, kjøp av billetter osv.*» (Orangeriet, 2009).

Dette tilsier at valg av et annet navn enn Skyss vil medføre større kostnader knyttet til co-branding, og potensielt større forvirring for forbruker.

4.3 Strategiske føringer fra dybdeintervjuer med nøkkelpersoner

Det er gjennomført 5 dybdeintervjuer med utvalgte nøkkelpersoner (Brand Cognition, 2020). Formålet med intervjuene var å få en større forståelse for de strategiske føringene som foreligger, samt belyse særskilte temaer som er relevante for valg av merkenavn.

Oppsummering fra dybdeintervjuene:

- A. Hva man bør hensynta i valg av felles merkenavn:
- Navnet bør kommunisere hva selskapet driver med – det må fungere i forhold til den tjenesten vi skal levere
 - Navnet må fungere godt ut mot kundene – det er de som er den viktigste interessentgruppen
 - Navnealternativene må vurderes opp mot hva som er dagens merkeverdi (kjennskap og kunnskap) for Skyss og Kringom, samt hvor mye ressurser som kreves for å bygge en helt ny merkevare
- B. Preferanse for valg av navn:
- Skyss fremstår som det beste alternativet fordi Skyss er en sterk merkevare med høy kjennskap og kunnskap. De andre navnealternativene vil kreve at vi bruker vesentlig mer ressurser på å bygge merkeverdi
 - Det er delte meninger om hvorvidt Kringom eller et nytt navn er det nest beste alternativet
 - Fordelen med et nytt navn er at det i liten grad forventes psykologisk motstand mot et nytt navn blant dagens kunder og ansatte. Men det forutsetter at man finner et bedre navn enn Skyss. Ulempen er de økonomiske og praktiske konsekvensene ved å velge et nytt navn
 - Når det gjelder Kringom er det delte meninger om selve navnet. Noen har en oppfatning av at navnet Kringom i liten grad vil fungere i Bergen og omegn – som er den viktigste målgruppen. Andre trekker frem at Kringom er et innarbeidet navn som fungerer godt, samtidig som det er dekkende for de tjenestene som blir levert
- C. Hvordan ulike målgrupper vil forholde seg til en eventuell navneendring:
- De ansatte vil i liten grad motsette seg et nytt navn, så lenge de får ressurser til å gjennomføre endringen
 - De kundene som er i hovedmålgruppen er mest opptatt av at tjenesten fungerer som ønsket/forventet. De er i mindre grad opptatt av navnet eller den visuelle

profilen. Noen trekker likevel frem at enkelte av kundene til både Skyss og Kringom kan være negativt innstilt til en eventuell navneendring

- De som sannsynligvis vil være mest skeptisk til at Skyss blir navnet på det nye mobilitetselskapet er politikere og opinionen forøvrig. Dette handler om flere ting, blant annet by vs. distrikt og at den minste blir annektert av den største.
- Det er grunn til å anta at opinionen har en generell motvilje mot at det offentlige bruker mye penger på å omprofilere selskaper uten å forbedre tjenesten

D. Konsekvenser med hensyn til co-branding med Bybanen

- Det er en enighet om at det må være enkelt for kundene å forstå hvordan de kommer seg fra A til Å, noe som tilsier at kundene f.eks. må forstå at de kan bruke samme billett på Skyss og Bybanen
- Intervjuobjektene er ikke nødvendigvis samstemte når det gjelder hvordan man skal håndtere en co-branding med Bybanen, men det er en enighet om at Bybanen er en integrert del av kollektivsystemet
- Det er ikke realistisk å endre den visuelle profilen til Bybanen, og den interne uenigheten går blant annet på i hvor stor grad en eventuelt ny profil må tilpasse seg Bybanens visuelle profil

4.4 Strategiske føringer fra dybdeintervjuer og konsekvens for valg av merkenavn

Fra intervjuobjektene står valget mellom Skyss og et nytt navn, der Skyss er det foretrukne alternativet. Hovedargumentet er at Skyss allerede er en sterk merkevare i form av at de har høy kjennskap og kunnskap.

Dette tilsier at valg av et annet navn enn Skyss vil medføre større kostnader til merkevarebygging (bygge kjennskap og ønsket oppfatning).

5. Intern innsikt – økonomiske og praktiske konsekvenser

De økonomiske og praktiske konsekvensene kan vurderes både i absolutt forstand og mer indirekte ved å se på sannsynlige konsekvenser av f.eks. psykologisk motstand og/eller konsumentforvirring. I vår vurdering har vi etterstrebet å få innsikt om de kostnadene som er forholdsvis enkle å tallfeste, i tillegg til de kostnadene som i mindre grad kan tallfestes men som likevel vil være høyst relevante å inkludere i en slik vurdering.

Innsiktgrunnlaget for å tallfeste kostnadene er i stor grad basert på et kostnadsestimat fra Protector Skilt, som har vært oppdragsgivers leverandør av skilt- og folieringstjenester gjennom flere år. I arbeidet med å utarbeide kostnadsestimatet har Protector Skilt tatt utgangspunkt i antall transportmidler per merke (Iveco, Mercedes, Scania m.fl.) og deretter studert karosseriutformingen på de forskjellige merkene (Skyss/Kringom, 2020).

Følgende forutsetninger ligger til grunn for kostnadsestimatene:

- Estimering av kostnadene ved omprofileringen fra Skyss-profil er beregnet ved å «helfoliere vekk» eksisterende profildekor (fjerne folieelementer og lakkerte profilmalinger)
- Estimering av kostnadene ved omprofileringen fra Kringom-profil er beregnet ved fjerne eksisterende dekor og montering av ny Skyss-dekor
- Estimering av kostnaden hvis det blir et helt nytt navn og profil er beregnet ved å ta utgangspunkt i omprofileringskostnader for både Skyss og Kringom. I tillegg har vi estimert kostnader knyttet til utvikling av ny profil/merkevare.

Det er ikke gjort en tilsvarende presis beregning av kostnader til omprofilering av digitale salgskanaler (nettsider, apper etc.), men det er åpenbart at det her vil påløpe betydelige kostnader dersom man går for en løsning med nytt merkenavn og ny profil. Komplet redesign av nettsider og app'er ved helt ny profil (men samme back-end software) estimerer vi til 500.000 kroner.

Dersom man beholder Skyss som merkenavn får man mindre digitale endrings- og tilpasningskostnader siden man da antar at Kringom blir migrert til Skyss sin nettløsning og apper. Dette estimerer vi til 200.000 kroner. Dersom man kun endrer navn, men beholder Skyss sin profil (alternativ D, se avsnitt 9), blir kostnadene også forholdsvis lave, anslagsvis 200.000 kroner. I disse to sistnevnte alternativene antar vi at back-end løsning tillater at eks.vis Kringom tilgjengelig-gjør sine rutedata, samt andre relevante data, i Skyss sin app. Vi antar også at det ikke krever store ressurser å gjøre endring av logo etc. i front-end grensesnitt i f.eks. app'er og nettside. Dersom man velger Kringom som merkenavn og profil på hele mobilitets-selskapet, vil dette også kreve relativt store digitale omprofileringskostnader, gitt at man beholder Skyss sine tekniske løsninger, app'er og nettside. Vi estimerer dette til 400.000 kroner.

5.1 Kostnader ved omprofilering av Skyss (dersom navn og profil skal være Kringom)

Kostnadselementer	Antall	Estimert pris per stykk	Sum
911 vanlige busser og 30 minibusser	911 + 30	27.630	26.000.000
Bybanevogner	28	51.800	1.450.000
Hurtigbåter	6	125.000	750.000
Informasjonssøylor	182	3.500	637.000
Digitale kanaler (nettside, apper m.m.)		400.000	400.000
Sum			29.237.000 + det som ikke er beregnet

Tabell 1: Kostnader ved omprofilering dersom navnet ikke skal være Skyss

5.2 Kostnader ved omprofilering av Kringom (dersom navn og profil skal være Skyss)

Kostnadselementer	Antall	Estimert pris per stykk	Sum
216 vanlige busser og 29 minibusser	216 + 29	29.000	7.105.000
Digitale kanaler (nettside, apper m.m.)		200.000	200.000
Sum			7.305.000 + det som ikke er beregnet

Tabell 2: Kostnader ved omprofilering dersom navnet ikke skal være Kringom

5.3 Kostnader hvis det blir et helt nytt navn og ny profil

Kostnadselementer	Antall	Estimert pris per stykk	Sum
911 vanlige busser og 30 minibusser	911 + 30	27.630	26.000.000
216 vanlige busser og 29 minibusser	216 + 29	29.000	7.105.000
Bybanevogner	28	51.800	1.450.000
Hurtigbåter	6	125.000	750.000
Informasjonssøylor	182	3.500	637.000
Digitale kanaler (nettside, apper m.m.)		500.000	500.000
Utvikling ny profil/merkevare			600.000
Sum			37.042.000 + det som ikke er beregnet

Tabell 3: Kostnader hvis det blir et helt nytt navn/profil

5.4 Andre kostnadselementer som ikke er beregnet

Når det gjelder informasjon/merking på Bybanen sine holdeplasser er dette gjort digitalt. Med andre ord er det lett å endre dette, og kostnaden vil være marginal.

Kostnader knyttet til skilt og wayfinding-elementer (blir stort sett brukt under større arrangementer) er ikke beregnet, da oppdragsgiver opplyser om at også disse kostnadene er marginale.

5.5 Direkte kostnader til omprofilering og konsekvens for valg av merkenavn

Den største direkte utgiftsposten når det gjelder navneendringen vil være knyttet til omprofilering av fysiske gjenstander og digitale flater, slik som busser, holdeplasser, nettsider etc. Med andre ord er det en relativt lineær sammenheng mellom kostnader og størrelse/omfang på omprofileringsjobben (antall busser/flater, størrelse på selskapet etc.), noe gjennomgangen over også viser.

En annen sentral utgiftspost i navneprosesser er kostnader knyttet til å bygge kjennskap til og kunnskap om det nye merkenavnet. Skyss og Kringom har i tidligere år brukt betydelige beløp på markedsføring. I 2020 er nivået ca. 12 MNOK for Skyss og 13 MNOK for Skyss og Kringom samlet (Skyss/Kringom, 2020). I tillegg har Bybanen i Bergen brukt betydelige midler på markedsføring som indirekte støtter opp om navnet og profilen til Skyss. Det vil være betraktelig større kostnader knyttet til det å bygge kjennskap og oppfatning til et nytt merkenavn, enn hva tilfellet vil være hvis man fortsetter med Skyss. Det samme vil gjelde for Kringom, da det er betraktelig lavere kjennskap og kunnskap om Kringom enn til Skyss (Opinion, 2020).

Dette tilsier at valg av et annet navn enn Skyss vil medføre større direkte kostnader til omprofilering og merkevarebygging.

5.6 Indirekte kostnader til omprofilering og konsekvenser for valg av merkenavn

Vurderinger knyttet til kostnadsestimat og praktiske konsekvenser må også ta hensyn til hvordan et eventuelt navnebytte/omprofilering vil påvirke Oppdragsgivers samarbeid med andre parter. Oppdragsgiver har selv vært tydelig på at Skyss-profilen er utarbeidet for å leve godt side om side med Bybanens fargevalg og profil. De har også vært tydelige på at det ikke er realistisk å endre den visuelle profilen til Bybanen (Brand Cognition, 2020). En omprofilering som ikke tar hensyn til co-branding med Bybanen vil potensielt gi negative konsekvenser gjennom tap av stordriftsfordeler og effektivitet i kommunikasjon og distribusjon.

Et annet sentralt poeng er at man ikke kun bør se på omprofileringskostnaden isolert sett (dvs. hva koster det å omprofilere x antall busser etc.) Forhold som konsumentforvirring og psykologisk motstand vil medføre økte kostnader til markedsføring/kommunikasjon. Fra dybdeintervjuene fremkommer det at et mål i denne prosessen er minst mulig endring for flest mulig (Brand Cognition, 2020). Passasjerstatistikk for 2019 viser at det totalt i Hordaland er ca. 79 millioner reiser, der ca. 70 millioner er utført i Bergensregionen (Skyss, 2019). Av dette utgjorde Bybanen rundt 18 millioner passasjerer. Passasjerstatistikken for Kringom viser at det i denne regionen var 3 millioner reisende med buss og snaut 1 million reisende med båt og ferje.

DEL 2: VURDERING AV DE ULIKE ALTERNATIVENE FOR MERKENAVN

6. Generelt om endringer av merkenavn

Endring av merkenavn skjer vanligvis av én av tre hovedårsaker: Det første er strukturelle endringer, som fusjoner og oppkjøp, der det overtakende merket oftest også blir merkenavnet for det oppkjøpte merket (som da Statoil-stasjonene i Norge endret navn til Circle K). Nye partnerskap og joint ventures kan også gi opphav til nye merkenavn, der man ofte får kombinasjonsnavn (som SonyEricsson) eller merkeallianser (som Erdem by H&M). Kombinasjonsnavn brukes ofte kun i en overgangsfase for å gjøre transisjonen til nytt (overtakende) merke mer smidig og mindre smertefull for ansatte, kunder og eiere. Eksempler på slike midlertidige kombinasjonsnavn i forbindelse med fusjoner og oppkjøp er StatoilHydro og FedEx Kinkos.

Den andre hovedårsaken til endring av merkenavn er opprydding i intern merkearkitektur i store organisasjoner og konsern. Eksempler på dette er Unilever som reduserte antall merker i porteføljen fra 1200 til 400, og DnB som innlemmet heleide Postbanken i DnB-merkevaren¹. I flere bransjer og kategorier har vi lenge sett at antall merkenavn har gått ned, delvis fordi det er mer kostnadseffektivt å vedlikeholde og utvikle et mindre antall merker.

Den tredje årsaken er navneendringer som en del av en reposisjonering fordi at man ønsker at merket skal signalisere noe nytt, møte nye kundebehov, møte en ny konkurransesituasjon eller kvitte seg med negative assosiasjoner. Det er her viktig å merke seg at en navneendring normalt innebærer en klar forventning i målgruppen om at også *innholdet* i merket (produkter og tjenester) vil endre seg. «Expert»'s navneendring til «Power» kan tjene som et eksempel på en slik reposisjonering, men der man ikke tydelig nok forklarte forbrukerne hva som er nytt med merket og hva forbrukerne kunne forvente seg av ny verdi. Da blir navneendringen potensielt forvirrende og bidrar lite til å revitalisere selskapet og dets produkter.

I tilfellet Skyss/Kringom er det en strukturell endring som er årsaken til vurdering av endring av merkenavn. Ved vurdering av alternative navnevalg er likevel (re-)posisjonering av merkevaren et relevant moment. I det følgende tar vi for oss 11 sentrale vurderingskriterier for navneendringen. Kriteriene baserer seg på etablert forskning, samt tidligere prosjekter rundt endring av merkenavn som Brand Cognition har gjennomført. Kriteriene er ikke vektet, men diskuteres og oppsummeres avslutningsvis.

7. Vurderingskriterier for navneendring

7.1 Merkenavnets kjennskap i markedet

Skyss har høy uhjulpet kjennskap i markedet (nesten 9 av 10 i Hordaland), mens Kringom har forholdsvis lav uhjulpet kjennskap (færre enn 4 av 10 i Sogn og Fjordane). Kringom scorer også jevnt over lavere enn det Skyss gjør på spørsmål knyttet til kjennskap og kunnskap. Gitt at Hordaland også er et større marked for kollektivtransport, er det åpenbart at merkenavnet Skyss har et vesentlig bedre utgangspunkt som felles merkenavn når det gjelder merkekjennskap. Å bygge merkekjennskap er nødvendig og krever ressurser, og uansett taktisk tilnærming til lansering av nytt merkenavn vil det koste mer penger dersom

man benytter Kringom eller et helt nytt navn på det fusjonerte selskapet. Kringoms lave kjennskap i Sogn og Fjordane illustrerer også at det tar tid og ressurser å bygge kjennskap til et merke.

7.2 Merkenavnets assosiasjoner i markedet

Som følge av lavere merkekjennskap scorer Kringom lavt på samtlige assosiasjoner sammenliknet med Skyss. Profilmessig har Skyss en forholdsvis tydelig posisjon på assosiasjonene 'profesjonelt', 'gir god informasjon', 'moderne', 'kan stole på'. Skyss har likevel en noe uklar og svakere profil enn Bybanen i Bergen. Kringom har, relativt sett, en profil knyttet til hyggelige og dyktige ansatte, samt at det er et offentlig selskap. Men også på disse assosiasjonene scorer Kringom i absolutte termer svakere enn Skyss. Kringom har lav kjennskap og kunnskap i regionen og har også en mer uklar profil enn både Fjord1 og Firda Billag. Sammenlignet med Hordalands befolknings «forhold til» Skyss (både når vi ser på Bergen kommune og utenfor Bergen) så er det en langt mindre andel av befolkningen i Sogn og Fjordane som har «et forhold» til Kringom. Skyss har flere, rikere og mer etablerte merkeassosiasjoner enn Kringom. Sammenliknet med andre selskaper som driver persontransport i regionen har Skyss et godt omdømme (60% har et svært eller ganske godt inntrykk), mens Kringom scorer lavere enn flere andre aktører i regionen (44% har svært eller ganske godt inntrykk). I sum peker dette på at Skyss står bedre rustet som felles merkenavn enn Kringom. Ingen av merkevarerne har et tydelig behov for å fjerne negative assosiasjoner. Gitt det relativt gode omdømmet til Skyss og flere positive assosiasjoner er det også overveiende sannsynlig at det er mer (kostnads-)effektivt å bygge på Skyss som merkenavn enn å starte fra null med et nytt merkenavn.

7.3 Merkenes internkultur og -identitet

Sterke merkenavn bruker ofte betydelige ressurser på organisasjonsutvikling og kulturbygging internt. Intern kultur er viktig å ta hensyn til ved navneendringer fordi a) ansatte er viktige representanter for merket ut mot forbruker og b) intern stolthet og kultur kan påvirke både arbeidsmiljø, innovasjonsevne og effektivitet. Innsikten som er samlet inn peker i retning av at merkevaren Skyss er vesentlig mer innarbeidet og 'internalisert' i den gamle organisasjonen til Skyss enn hva som er tilfelle for Kringom i egen organisasjon. Skyss har, delvis i samspill med Bybanen, hatt et større fokus på merkevaren internt og også brukt mer ressurser på å bygge et innhold i merkevaren både internt og eksternt. Gitt den relative forskjellen i størrelse på de to merkevarerne og deres forhenværende organisasjoner, peker dette i favør Skyss som merkenavn på det fusjonerte selskapet. Vi har dog lite data om potensiell motstand internt i de to merkevarerne/forhenværende organisasjonene ved endring av navn til enten Skyss, Kringom eller nytt navn. Antakelig vil potensiell intern motstand være større dersom man velger Kringom fremfor Skyss som merkenavn. Fordelen med et helt nytt navn er at man «nullstiller» organisasjonen og tar samtlige ansatte med på reisen med å bygge et nytt merke. Dette vil nøytralisere eventuell motstand og negative reaksjoner og også muliggjøre å bygge en ny felles internkultur. Dataene fra innsikten som er samlet inn peker likevel ikke på at slik motstand er fremtredende eller et stort potensielt problem.

7.4 Frihetsgrader og fleksibilitet ift. fremtidig posisjon

Et nytt merkenavn på det sammenslått selskapet skal ikke bare aksepteres blant kunder, ansatte og eiere, men må også stå seg ift. fremtidig posisjon og fremtidige forretningsområder for selskapet. Navnet må være fleksibelt og generelt nok slik at det støtter og logisk passer fremtidige produkter og tjenester selskapet ville komme til å lansere. Bransjen som Skyss/Kringom opererer i står antakelig foran forholdsvis store omveltninger både når det gjelder miljøkrav, press mot privatbilisme, samt nye konsepter og

forretningsmodeller innen delingstjenester og (senere) autonome kjøretøy. Gitt ambisjoner om å være et 'fremtidens mobilitetselskap' må også navnet avspeile dette. Både Skyss og Kringom er navn/begreper på et forholdsvis høyt abstraksjonsnivå. Mens Skyss tydeligere spiller på det 'å sitte på med andre / få Skyss', spiller Kringom tydeligere på det å kunne komme seg rundt over alt. Begge navnene må sies å treffe godt til selskapenes både nåværende og (antatte) fremtidige forretningsområder. Man kan 'få skyss' av både personer, busser, ferger og autonome kjøretøy, og man kan på samme måten komme seg 'kringom' med alle typer kjøretøy og hjelpemidler. Det er naturligvis også mulig å komme opp med et nytt merkenavn som har disse egenskapene. Fordelen med et nytt merkenavn er at man da tydeligere kan ta hensyn til eventuelle nye forretningsområder, behov og ønskede assosiasjoner i utvikling av navnet. Men oppsummert vil både Skyss, Kringom og nytt merkenavn godt ivareta fleksibilitet og frihetsgrader med tanke på fremtid posisjonering av merket.

7.5 Skalafordeler i kommunikasjon og distribusjon

I merkefusjoner trekkes ofte skalafordeler i kommunikasjon og distribusjon opp som et argument for både selve fusjonen og for valg av ett merkenavn fremfor det andre. Ofte er det stordriftsfordeler enten i fysisk distribusjon eller i digital distribusjon som veier i favør den ene merkevaren fremfor den andre. Det kan også være asymmetriske kostnader forbundet med bytte av navn i digitale flater, så som billettsystemer, app'er og digital markedsføring. Normalt er det videre slik at etablerte (velkjente) merker får mer effekt ut av hver krone brukt på markedsføring enn mindre merker. Årsakene kan være både innkjøpsmakt (stordriftsfordeler), men ikke minst at man drar fordel av allerede etablert merkekunnskap (merkeassosiasjoner) hos sluttbrukere. Desto mer velkjent merke, desto flere og mer etablerte assosiasjoner er det hos sluttbrukere som markedsføring kan utnytte og «feste seg til». I tilfellet Skyss/Kringom er det overveiende sannsynlig at det er større stordriftsfordeler i kommunikasjon og digital distribusjon ved bruk av Skyss som merkenavn fremfor Kringom. Årsaken er både at Skyss har en vesentlig større kundebase og relativt sett flere forbrukere som allerede kjenner til merket, og at merkekjennskapen blant Skyss sine lokale kunder er dypere og mer etablert enn de er lokalt for Kringom. Det vil naturligvis være få eller ingen skalafordeler i kommunikasjon ved valg av et helt nytt merkenavn, med mindre dette tydelig knytter seg tydelig til etablerte kunnskapsstrukturer hos forbrukere.

7.6 Juridiske barrierer ved endring av merkenavn

Navneendringer kan møte ulike utfordringer av juridisk karakter, enten knyttet til rettigheter og merkevarebeskyttelse, eller knyttet til forhold ved kontraktspartnere, kunder og leverandører. Eksisterende kontrakter og avtaler er gjerne inngått med det gamle merkenavnet og disse må oppdateres, endres eller reforhandles ved nytt merkenavn eller nytt juridisk navn. Vi forutsetter i denne rapporten at det ikke finnes slike juridiske barrierer, men påpeker at navneendringer kan føre til kostnader ved at leverandører og partnere må endre navn i digitale løsninger eller i egen markedsføring. Det er i tillegg risiko knyttet til hvorvidt man faktisk vil få registret og juridisk beskyttet et eventuelt *nytt* merkenavn og logo.

7.7 Potensiell konsumentforvirring

Tidligere forskning peker på konsumentforvirring som en potensiell negativ konsekvens av merkens navneendring. Det tar normalt lang tid å innarbeide et nytt merkenavn og forbrukere får ofte ikke med seg navneendringen og/eller forstår ikke hvorfor merket har endret navn. Som illustrasjon på dette; Kringom ble etablert som merkenavn for 5 år siden (april 2015), men kjennskapet og kunnskapen om merket er fremdeles lav i regionen. I dagligtale vil det også antakelig ta lang tid før eks. vis Bergens befolkning begynner å

omtale Skyss som noe annet enn «Skyss», «bussen» eller «Bybanen» selv lenge etter et potensielt navneskifte til Kringom eller til et nytt merkenavn. Behovet hos forbruker for å skille Skyss eller Kringom fra andre aktører oppstår først i det øyeblikket det er faktisk er alternativer/ konkurrenter i samme geografiske område. I dag er det forholdsvis få direkte konkurrenter og substitutter. Potensiell konsumentforvirring ved navneendring kan likevel ha både direkte og indirekte kostnader, f.eks i form av irritasjon og feilvalg hos kunder, samt økt belastning på kundesenter, ruteopplysning og sjåførere. Gitt den relative størrelsen på de to merkene vil konsekvensene og kostnadene av slik forvirring være større dersom Skyss endrer navn enn dersom Kringom endrer navn. Potensiell konsumentforvirring vil også bli større dersom begge merkene endrer navn til et nytt merke enn dersom Skyss blir navnet på det sammenslåtte selskapet. Momentet knyttet til konsumentforvirring er viktig, dels fordi denne forvirringen allerede er forholdsvis stor i kollektivbransjen pga. anbudsregimet og de mange ulike aktørene/operatørene. Den valgte løsningen for merkenavn bør derav helst bidra til å redusere eller i alle fall ikke øke konsumentforvirring.

7.8 Potensiell psykologisk motstand

Psykologisk motstand (reaktans) blant forbrukere er ganske godt dokumentert ved navneendringer, særlig i forbindelse med fusjoner og oppkjøpⁱⁱ. Slik motstand oppstår når forbrukerne opplever at de 'mister noe' (i denne forbindelse sitt 'eget' Skyss/Kringom) mot sin vilje og kontroll. Slik psykologisk motstand er vanligst når a) forbrukerne mister tilgang til et kjært produkt (som da Rema 1000 fjernet Hansa fra hyllene), eller b) når de mot sin vilje blir overført som kunde til en annen aktør (som tilfellet var da kundene i Postbanken ble 'tvangsoverført' til DNB). Selv om man kan se for seg at kundene, ved å «miste» Skyss eller Kringom, kan oppleve en viss psykologisk motstand, er det lite trolig at navneendringen i seg selv vil påvirke kundenes *atferd*. Dybdeintervjuene støtter også tydelig dette argumentet; «Folk som tar buss slutter ikke å ta buss selv om de er oppgitt over merkenavnet. At bussen får et nytt navn og ny farge kan irritere, men det at bussen går på riktig tid er det som avgjør valget – det er produktet som er viktig» (Brand Cognition, 2020). Det er i dag få direkte konkurrenter i de respektive selskapenes lokalmarkeder, og det er krevende å se for seg at forbrukere enten aktivt velger vekk kollektivtrafikk eller velger substitutter kun på grunn av selskapets merkenavn. Psykologisk motstand mot navneendringen kan likevel påvirke forbrukernes holdninger og assosiasjoner, selv om de ikke påvirker atferd. Det er ikke noe som tilsier at endring av det ene merkenavnet skulle frembringe mer psykologisk motstand enn det andre. Men gitt den relative størrelsen på nedslagsfeltet til de to merkene vil kunne forvente at den eventuelle negative konsekvensen av slik psykologisk motstand er større dersom Skyss endrer navn enn dersom Kringom endrer navn.

7.9 Lokal og lokalpolitisk debatt og pressdekning

Det er ingen hemmelighet at både lokale politikere, presse og innbyggere på Vestlandet har en sensitivitet for produktendringer og navneendringer på særlig lokale merker. Dette gjelder særlig hvis a) kjære merkenavn forsvinner, b) merkene blir tatt over av andre merker som enten er større eller kommer fra andre deler av landet og/eller c) man ikke forstår eller er uenig i begrunnelsen navneendringen. Det har de siste årene også vært flere navneendringer på nasjonale merker som har møtt betydelig motstand i presse og blant opinionsledere og politikere. Dette gjelder både Statoils navneendring til Equinor og ikke minst NSB sin navneendring til Vy. Sistnevnte er en aktuell parallell til Skyss/Kringom fordi det både er i samme bransje (persontrafikk) og fordi kritikken i stor grad handlet om at man ikke forsto verken navneendringen eller pengebruken knyttet til denne. Lokale forbrukere er generelt vesentlig mer opptatt av selve tjenestetilbudet, hyppighet og punktlighet av reiser enn de er av logoer og navnevalg. Dersom man ikke leverer på forventet pris og kvalitet av kjernetjenesten, blir pengebruk knyttet til alt annet, inkludert navne- og logoendringer,

spesielt provoserende og gjenstand for debatt. Dybdeintervjuene støtter tydelig opp om dette argumentet: «*Det er grunn til å anta at opinionen har en generell motvilje mot at det offentlige bruker mye penger på å omprofilere selskaper uten å forbedre tjenesten*» (Brand Cognition, 2020). Dette momentet var også sentralt i reaksjonene på navneendringen fra NSB til VY og er en reell omdømmerisiko når man skal vurdere navneendring til Skyss og Kringom – spesielt dersom man velger å gå for et helt nytt merkenavn. Reaksjonene vil naturligvis i stor grad avhenge av hvordan navneendringen taktisk blir implementert og kommunisert.

7.10 Forholdet til Bybanen i Bergen

Skyss sin fargepalett, logoer, symboler og mønstre er basert på profilen til Bybanen i Bergen (jfr. presentasjon av Skyss sin profil 2010). Skyss hadde tidligere en annen logo og profil, og omprofileringen (tilpasningen til Bybanen sin profil) skjedde i 2010. Et viktig argument for samkjøring av profil var å unngå forvirring for forbruker, samt å harmonisere og forenkle informasjon, nettsider, kort, billettsystemer og kampanjer. Omprofileringen gjorde at kollektivtilbudet i Bergen fremsto mer helhetlig og sømløst. Ved å spille på Bybanen sin identitet oppnådde man også stordriftsfordeler i markedsføring og reduserte kostnader ved å utvikle og vedlikeholde en egen profil for Skyss. Det å bevege seg vekk fra felles profil mellom Skyss og Bybanen vil åpenbart øke konsumentforvirring, medføre betydelige kostnader og gi en negativ omdømmeeffekt. Den visuelle og praktiske koordineringen mellom Skyss og Bybanen er et tungtveiende argument for å beholde Skyss og Skyss sin profil på det sammenslåtte Skyss/Kringom. Nedenfor diskuteres også alternativ D, nemlig å beholde Skyss og Bybanen sin nåværende profil, men endre navn på Skyss til et nytt merkenavn.

7.11 Kostnader knyttet til navneendring og omprofilering

I del 1 av betenkingen er kostnader til omprofilering ved de ulike navnealternativene estimert. Dersom vi ser på rene omprofileringskostnader, ble dette vurdert til

- A. 29.237 mill. dersom merkenavnet blir Kringom, og Skyss (og Bybanen) må omprofileres
- B. 7.305 mill. dersom merkenavnet blir Skyss, og Kringom må omprofileres
- C. 37.904 mill. dersom man velger et helt nytt merkenavn, og både Skyss (og Bybanen) og Kringom må omprofileres.

En ytterligere og ikke ubetydelig tilleggskostnad som må påberegnes er ekstra markedsføring for å gjøre nytt navn kjent. Gjennomsnittlig årlig markedsføringskostnad for hhv. Skyss og Kringom har vært 12 mill. og 1 mill. Det er realistisk at man i år 1 ved navneendring får en lanseringskostnad på minimum 10-20% på toppen av årlig markedsføringskostnad. Dersom man benytter samme forholdstall som årlig markedsføringsbudsjett innebærer dette en ekstrakostnad på minst 1,2 millioner for Skyss (hvis merkenavnet blir Kringom) og realistisk minimum 2-300.000 for Kringom (hvis merkenavnet blir Skyss). Dersom man velger et helt nytt merkenavn blir naturligvis lanseringskostnadene mye høyere. Det å bygge kjennskap og kunnskap fra null vil kreve en betydelig markedsinnsats. Det er vanskelig å nøyaktig estimere dette siden vi ikke snakker om en helt ny tjeneste (produktene, tjenestene og distribusjonen finnes jo allerede i markedet), men realistisk bør man nok regne med minst 2-4 millioner i rene kostnader til betalt markedskommunikasjon. Som omtalt i avsnittet «Taktisk gjennomføring av navneendring» nedenfor, vil man også med et helt nytt merkenavn ha mindre frihetsgrader i timing og hurtighet i omprofilering av busser og flater. Et helt nytt merkenavn vil kreve en mye raskere og mer omfattende omprofilering (man kan ikke strekke dette over mange måneder) for å få ønsket effekt, noe som rent operativt høyst sannsynlig

vil øke kostnadene til omprofilering relativt til de andre to alternativene. Kostnad for utvikling av ny profil for helt nytt merkenavn (inkl. nytt navn, logo, merkearkitektur, symboler og mønstre) estimeres til rundt 600.000. Det er naturligvis også risiko forbundet med tid og kvalitet på prosessen med å finne et nytt navn som både vil fungere, er «ledig» og som det er mulig å juridisk beskytte. Ser man da oppsummert på direkte kostnader med de tre alternativene er det åpenbart at alternativet med å bruke Skyss som merkenavn er rimeligst (total kostnad min. 7.5-7.6 millioner), å bruke Kringom vesentlig dyrere (total kostnad min. 30 millioner), mens nytt merkenavn og ny profil er det desidert mest kostbare alternativet (total kostnad min. 40-42 millioner).

8. Oppsummering av navnealternativer og vurderingskriterier

Kriterium	Skyss som merke (A)	Kringom som merke (B)	Nytt navn og ny profil (C)
Merkenavnets kjennskap i markedet	Grønn	Gul	Rødt
Merkenavnets assosiasjoner i markedet	Grønn	Gul	Gul
Merkenes internkultur og –identitet	Grønn	Gul	Grønn
Frihetsgrader og fleksibilitet ift. fremtidig posisjon	Grønn	Grønn	Grønn
Skalafordeler i kommunikasjon og distribusjon	Grønn	Gul	Rødt
Juridiske barrierer ved endring av merkenavn	Grønn	Grønn	Gul
Potensiell konsumentforvirring	Grønn	Gul	Gul
Potensiell psykologisk motstand	Gul	Rødt	Rødt
Lokal og lokalpolitisk debatt og pressedekning	Gul	Rødt	Rødt
Forholdet til Bybanen i Bergen	Grønn	Rødt	Rødt
Kostnader knyttet til navneendring og omprofilering	Grønn	Rødt	Rødt

Fargekode: Grønn betyr lav risiko/meget god løsning, gul betyr medium risiko/akseptabel løsning, rødt betyr høy risiko/krevende løsning.

Selv om tabellen ovenfor presenterer en uvektet oppsummering av de ulike alternativenes score på kriteriene, er det forholdsvis klart at alternativet med Skyss som nytt merke (alternativ A) på det sammenslåtte mobilitetsselskapet vil være en bedre løsning enn de to andre alternativene (alternativ B og alternativ C).

9. Vurdering av Skyss vs. nytt merkenavn, men med eksisterende (Skyss-) profil

Alternativ D, som egentlig ikke var en del av mandatet til betenkningen, men som ble introdusert underveis i arbeidet, innebærer at man beholder Skyss og Bybanen sin eksisterende profil (fargepalett, logoer, symboler og mønstre), men utarbeider et nytt merkenavn. Ved en slik løsning sparer man betydelige kostnader på omprofilering i forhold til alternativet med nytt merkenavn og ny profil, men oppnår fordelene som et nytt merkenavn *kan* innebære. Spesifikt gjelder dette å begrense lokal og lokalpolitisk motstand (ingen av de eksisterende merkene «vinner»), man står helt fritt til å bygge nye assosiasjoner og evt. kvitte seg med gamle, samt at man kan signalisere noe nytt. Vår vurdering er likevel at man med denne løsningen ikke oppnår særlige gevinster i forhold til alternativet med Skyss som merkenavn på det sammenslått selskapet. I tillegg kan dette alternativet vise seg å være både dyrere og mer risikofyllt. Det er seks årsaker til dette. For det første må man legge en betydelig ressursinnsats i å bygge kjennskap og kunnskap om nytt merkenavn. Skyss har høy uhjulpen kjennskap, noe som det vil ta tid og ressurser å bygge for et nytt merkenavn. Den lave uhjulpede kjennskapen til Kringom illustrerer at slike prosesser krever tid og penger. For det andre er Skyss temmelig godt posisjonert, har godt etablerte kunnskapsstrukturer hos forbruker, og flere nøkkelasosiasjoner passer selskapets ønskede profil. Det er med andre ord ingen åpenbar grunn til å bytte ut merkenavnet på denne bakgrunnen eller motivere en navneendring basert på at man ønsker å fjerne uønskede assosiasjoner. Snarere vil man ha skalafordeler i kommunikasjon ved å bygge videre på merkevaren Skyss og lære konsumentene nye fordeler og egenskaper ved merket. For det tredje er det en (riktignok liten) juridisk risiko knyttet til hvorvidt det nye merkenavnet man kommer opp med faktisk lar seg registrere og juridisk beskytte. For det fjerde risikerer man økt konsumentforvirring ved å endre merkenavnet for *samtlig*e forbrukere. For det femte er det ikke utenkelig at man får en ikke-ubetydelig motstand blant både konsumenter, politikere og presse om man endrer navnet på hele selskapet, ikke kun tidligere Kringom. Det vil være vesentlig flere mennesker som blir eksponert for en navneendring om man går for dette alternativet vs. endre navn på Kringom til Skyss. Opinionens holdninger til ressursbruk til særlig 'offentlige' merkenavneendringer etter bl.a. NSB/Vy og Statoil/Equinor, fremstår for tiden ikke overveldende positive.

For det sjette vil dette alternativet også i direkte kostnader være dyrere enn alternativet med Skyss som merkenavn. Innhentede estimater fra leverandører tilsier at en slik løsning vil koste 8,6 millioner i omprofilering. Dette inkluderer omprofilering av alle Kringom sine busser til Skyss sin profil og til ny logo/merkenavn, ny logo/merkenavn på samtlige av Skyss sine busser og infosøylar, og ny logo/merkenavn på Bybanen sine vogner. I tillegg kommer kostnader til omprofilering og integrasjon av digitale flater (ca. 200.000 kroner). Man pådrar seg også risiko og kostnader med utvikling av nytt merkenavn og ny logo (estimert til min. 200-300.000 kroner), samt tilsvarende kostnader i markedskommunikasjon av nytt merkenavn som man ville ha hatt om man også endret profil (2-4 millioner kroner). Man får altså betydelige kostnader knyttet til å bygge merkeoppmerksomhet og merkeassosiasjoner gjennom betalt markedskommunikasjon. De direkte kostnadene knyttet til å velge nytt merkenavn/logo med Skyss profil havner da i størrelsesordenen min. 11-13 mill. mot totalt min. 7.5-7.6 millioner for alternativet med Skyss som merkenavn.

Oppsummering av navnealternativene Skyss vs. Nytt merke, men med Skyss-profil

Kriterium	Skyss som nytt merke (A)	Nytt merke, Skyss-profil (D)
Merkenavnets kjennskap i markedet	Grønn	Rødt
Merkenavnets assosiasjoner i markedet	Grønn	Gul
Merkenes internkultur og – identitet	Grønn	Grønn
Frihetsgrader og fleksibilitet ift. fremtidig posisjon	Grønn	Grønn
Skalafordele i kommunikasjon og distribusjon	Grønn	Gul
Juridiske barrierer ved endring av merkenavn	Grønn	Gul
Potensiell konsumentforvirring	Grønn	Gul
Potensiell psykologisk motstand	Gul	Gul
Lokal og lokalpolitisk debatt og pressdekning	Gul	Gul
Forholdet til Bybanen i Bergen	Grønn	Grønn
Kostnader knyttet til navneendring og omprofilering	Grønn	Gul

Fargekode: Grønn betyr lav risiko/meget god løsning, gul betyr medium risiko/akseptabel løsning, rødt betyr høy risiko/krevende løsning

Oppsummert er det flere fordeler, færre ulemper og lavere risiko forbundet med å velge Skyss som merkenavn for hele selskapet enn alternativet med nytt merkenavn, men der man beholder Skyss og Bybanen sin profil. Dette siste alternativet er likevel å foretrekke fremfor alternativ B) At navnet blir Kringom på hele mobilitetsselskapet og alternativ C). At man velger nytt navn og ny profil for det nye mobilitetsselskapet

Brand Cognition sin anbefaling er at man velger alternativ A: At navnet blir Skyss for hele mobilitetsselskapet og at man konsistent implementerer Skyss og Bybanen sin profil på samtlige flater.

10. Taktisk gjennomføring av navneendring

En endring av merkenavn kan påvirke både publikums holdninger («Jeg liker ikke at Kringom forsvinner») og atferd («Vi tar bussen til byen i kveld»). I Skyss/Kringom's tilfelle er det svært lite sannsynlig at en navneendring vil påvirke atferd på kort sikt og i nevneverdig grad. Hovedårsaken er at det i liten grad finnes relevante konkurrenter for de fleste av selskapets tjenester, samt at andre forhold (pris, tilgjengelighet, punktlighet) er vesentlig viktigere for valg i kategorien enn merkenavn og visuell profil. En navneendring kan likevel påvirke holdninger, omdømme og vareprat, samt påvirke både ansatte, eiere og selve kundeopplevelsen. Det er en omdømmerisiko knyttet til å bruke penger på logoendringer og profilendringer hvis selskapet ikke opplever å levere godt nok på tjenestekvalitet og nøkkeldriverne for valg.

Det er to grep som kan benyttes i den taktiske gjennomføringen: Timing og hurtighet i omprofilering og informasjon om andre reelle produktendringer sammen med navneendringen.

Timing og hurtighet i omprofilering: Taktisk lansering av nytt merkenavn og eventuell ny visuell profil kan gjøres på mange måter. Det mest virkningsfulle, og som er etter læreboken i markedsføringsfaget, vil være å omprofilere alle busser og flater nær simultant. Da får man høy oppmerksomhet, lærer opp konsumentene på en raskere og mer effektiv måte, samt minimerer konsumentforvirring. Utfordringen med en slik tilnærming er naturligvis kostnader og realismen i praktisk gjennomføring. Antakelig er det vesentlig rimeligere å gjøre endringer når eks. vis busser skal inn til regelmessig service/vedlikehold. Desto mindre endringer som gjøres, desto mindre uheldig er det dersom omprofilering strekker seg noe ut i tid. Altså: Dersom man går for et helt nytt merkenavn vil dette kreve raskere, mer omfattende og tydeligere omprofilering (og tilleggskommunikasjon) enn om man velger Skyss som merkenavn på det sammenslåtte selskapet.

Informere om andre reelle produktendringer sammen med navneendringen: De fleste endringer av merkenavn bærer også med seg enten en reposisjonering av merket, nye verdiløfter, eller nye produkter og tjenester. Sagt med andre ord; når et merke endrer navn ligger det en *forventning* hos forbruker at han/hun også vil oppleve andre endringer i tjenestetilbudet eller markedsmiksen. Uavhengig av hvilket merkenavn man faller ned på vil det derfor være hensiktsmessig å samkjøre kommunikasjon av eventuelle andre planlagte endringer i tilbudet ut mot kunde. Enten dette gjelder rutetilbud, tilleggstjenester, digitale tjenester, samarbeid med tredjeparter eller planlagte fremtidige endringer. Man risikerer at både forbrukere og presse reagerer negativt på en endring av merkenavn dersom det ikke samtidig er noen andre synlige endringer i selskapets tjenestetilbud.

Referanser

- Brand Cognition. (2020). *Dybdeintervju med nøkkelpersoner hos oppdragsgiver.*
- Fylkeskommunen, S. o. (2017). *Regional transportplan Sogn og Fjordane.*
- Opinion. (2019). *Rapport merkevareposisjon Skyss og Bybanen.*
- Opinion. (2020). *Driveranalyse Skyss.*
- Opinion. (2020). *Rapport merkevareposisjon Kringom.*
- Orangeriet. (2009). *Presentasjon av grafisk profil for Skyss.*
- Skyss. (2014). *Kollektivstrategi for Hordaland.*
- Skyss. (2019). *Årsrapport, Kollektivstrategi for Hordaland.*
- Skyss/Kringom. (2020). *Foreløpig kostnadsestimat ved omprofilering.*
- Skyss/Kringom. (2020). *Historiske kostnader til markedsføring og utvikling av visuell profil.*

ⁱ Brand Cognition bisto som merkevarerådgiver både i StatoilHydro-fusjonen, i DnB's innlemmelse av Postbanken i DnB og fusjonen mellom Vital og Gjensidige NOR Livforsikring.

ⁱⁱ Se f.eks. Thorbjørnsen, H. og Dahlén (2011): "Customer Reactions to Acquirer-Dominant Mergers & Acquisitions", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 28(4).