

Russisk rulett med Tine



Den 16. februar løp inspektører fra Konkurransetilsynet inn hovedinngangen til Tine for å gjennomføre en omfattende razzia. Tre dager etter gikk konsernsjefen i Tine, Jan Ove Holmen, av som følge av beskyldninger om at Tine har gitt et rabatt-tilbud i millionklassen for at ICA skulle kaste ut Synnøve Findens produkter. Noen har drevet høyt spill med en av Norges sterkeste merkevarer; Tine.

Tine er igjen Norges sterkeste merkevarer:

Norges sterkeste merkevarer	
Rangering	Tabell: Norges sterkeste merkevarer
1	Tine Melk
2	Zalo
3	NRK 1
4	TV 2
5	Jordan Tannbørste
6	G-Sport
6	Tine Kremflate
8	Norvegia
9	Narvesen
9	JIF
11	Prior Egg
12	Mills Majones
13	Lipta
13	Tine Lettramma
15	Kodak
15	Duraell
17	Telenor
17	Hennig Olsen
19	Wasa Knekkebrød
20	Gilde Pølser

Kilde: <http://www.propaganda-as.no/php/art.php?id=116990>
15. februar 2004 bygget på
TNS Gallups merkestyrkerapport
for 2004

- Nå er Synnøve Gulost Norges største ost, det er utrolig morsomt for oss, sier Swanstrøm

Dagens Næringsliv 28. februar 2005

I samme åndedrag førte regjeringen en åpen debatt om Tine. Slaget stod mellom landbruksministeren og moderniseringsministeren. Stridens kjerne var spørsmålet om Tine Råvare og Tine Industri skulle deles opp i to selvstendige selskaper. Tine Råvare og Tine Industri er allerede delt i to enheter, men todelingen er bare av regnskapsmessig art. Fortsatt har selskapene felles styre, administrasjon og lokaler. Journalistene sugde villig til seg kraftige spontane leggsparke fra Sponheim rettet mot både moderniseringsministeren og "Tine" – herunder melkebøndene...

Debatten ble utløst av en påstand som har gjestet media jevnlig de siste 5 år: Tine ble beskyldt for å utnytte sin markedsdominans i forhandlinger med melkebønder. Bønder som ønsker å levere til konkurrerende meierier, herunder Q-meieriene, hevdet at de får en uakseptabel behandling av Tine. Beskyldningene ble understøttet av intervjuer med fortvilte melkebønder som risikerte "utestengelse" dersom de ønsket seg tilbake til Tine.

Forbrukerne vender Tine ryggen

På mindre enn to måneder har Tine redusert sin markedsandel på gulost fra 53 % til 33 %. Synnøve Findens markedsandel på salg ut fra butikk har økt fra 14 % til 36 %.

Forbrukerne vender Tine ryggen og kjøper konkurrentenes produkter der det er mulig. Tine er jo forbrukernes "eiendom" og en slik forretningspraksis ønsker de ikke å identifisere seg med. Beskyldningene har gitt forbrukerne et nytt bilde av virksomheten; Tine utnytter sin makt på en uheldig måte både overfor dagligvarehandelen og overfor den norske melkebønder. Slik at forbrukerne får mindre å velge mellom i matbutikken.

Et brudd på den opprinnelige merkestrategien

For ca. 13 år siden var det grunn til stor bekymring for norske bønders konkurransegrunnlag i Norge. Snart skulle det være EU valg i Norge. WTO organisasjonen hadde satt i gang Uruguay-runden, som handlet om å rive handelsbarrierer for landbruksprodukter mellom mer enn 140 land. Mye tydet på at de skyhøye tollsatsene, bøndernes beskyttelse, skulle bli revet bort før eller siden.

Med Landbruksdepartementet som oppdragsgiver, utførte undertegnede en konkurransekraftanalyse for kornprodukter med EU-landet Danmark som målestokk. Rapporten ble presentert for representanter fra hele bransjen under temaet "Konkurransestrategier for norsk mat".

Fakta grunnlaget var begredelig lesning for de fleste som deltok. Spesielt Norges Bondelag og Småbrukarlaget. Danske bønder utførte flere oppgaver for nesten halve kornprisen. Samtidig la de til at prisen var subsidiert og skulle ytterligere ned... Det ble mildt sagt opprørt stemning under presentasjonen. Konsulentene fikk fullføre, men ble stadig avbrutt av protester fra primærleddene. Arbeidet ble skrinlagt umiddelbart etter presentasjonen...

Det var i denne tiden Norske Meierier så behovet for å forsvare seg mot fremtidig konkurranse. "Tine" merket ble født og skulle bli Norske Meieriers identitet overfor forbrukerne.

Etter at Tine ble lansert, har ledelsen klart å ivareta en tydelig merkekjerne og fylt den med betydelig innovasjon over mer enn ti år:¹



Figuren viser at produkter som tilfredsstillmerkerdefinisjonen fortjener Tine som merke. Innerst i merkekjernen finner vi norske meieriprodukter av rene og naturlige råvarer til god og sunn mat. Her inngår Tine Melk, Tine Smør, Tine Rømme og så videre. Tine har også utviklet en imponerende portefølje med merker som er lett eller tungt støttet av Tine. Teoretisk sett kan vi nok identifisere fire-fem nivåer av brands som er støttet i ulik grad av Tine. Dette gjelder produkter med spesielle egenskaper (TineMelk Smak), trendprodukter (Piano fra Tine) og ikke minst produkter som adresserer spesifikke målgrupper (Litago fra Tine).

Etter vår mening har mange markedsførere mye å lære av Tines grep når det gjelder fundamentet (merkekjernen, strategiene og

¹ Opplevd (antatt) merkekjerne sett med eksterne øyne. Bygget på Wally Olins modell for merkearkitektur

arkitekturen) og innovasjonsarbeidet som i dag speiles i figuren over. Dette vitner om en grundig marketingpraksis og offensiv innovasjonspraksis som har fungert hånd i hånd med hverandre.

MEN, det er alltid en "sort ku" i flokken. Én sjel som synes det kan være like greit å bruke Tine merket som firmanavn også bakover i verdikjeden – siden det er så allment kjent! Hvorfor kan vi ikke stryke det gamle navnet Norske Meierier og bruke Tine også overfor bøndene, politikerne og produksjonsleddet?

Dette har åpenbart ikke møtt stor motstand. Resultatet er blitt fatalt for Tine. *Forbrukernes merke* er blitt eksponert for politiske prosesser og intern maktkamp. Konsekvensen er en massiv boikott av Tine blant forbrukerne.

Bitre erfaringer fra velkjente merker som Shell og McDonalds burde ha medført at noen vred tommelen ned for en slik beslutning:²

1. Shell ble boikottet av norske forbrukere i 1986. De ble beskyldt for undertrykkelse av svarte i Sør-Afrika. Forbrukere møtte opp på stasjonene kun for å klippe i stykker Shell-kortet. Shell har brukt forbrukeridentiteten gjennom hele verdikjeden
2. McDonalds opplevde massiv motstand blant forbrukerne i 1987 da artisten Sting beskyldte restaurantkjeden for å rive regnskoger for å skape beiter til kveg. McDonalds har brukt forbrukeridentiteten gjennom hele verdikjeden

Naomi Kleins omstridte bok "No Logo" satte søkelyset på dette temaet i 2001³. Den gang ble skyteskiven merkehus som satt et skille mellom leveranseapparatet og merkene. Blant aktørene som har valgt å skille merke og leveranseapparat, finner vi Nike, IKEA, LillSport, Helly Hansen og Hennes & Mauritz. Hun mente at merkevareaktører *ikke* må skille merkenavnene fra leveranseapparatet. På den måten tvinges de til å ta et større ansvar for produksjonsleddet. Hun sikter til bruk av barn i produksjon, misbruk av forhandlingsmakt som gir prisgunstighet for merkeieierne, samt handel med bedrifter som konsekvent undertrykker mennesker i forhold til arbeidstid, arbeidsforhold og lønnsbetingelser.

Dersom en merkeieier tvinges til å benytte forbrukermerket i produksjonsleddet, tvinges de også til å forbedre den etiske standarden, hevder hun.

Fra et Eierstøtsted er det flere hensyn å ta; (i) En outsourcing av produksjonen gir større fleksibilitet og bedre økonomi for mange. (ii) Dersom leveranseapparatet er regulert av myndighetene og gjenstand for politisk debatt, er risikoen høy for at merkevaren kan lide unødig som følge av politiske- og konkurransemessige konflikter. For Tine burde svaret, etter min mening, vært entydig. Bland ikke forbrukermerket Tine inn i landbrukspolitiske konflikter!

² Kilde: Dagens Næringsliv 12. mars 2005

³ Naomi Klein: No Logo, Flamingo, 2001

Kan vi lære av Tine historien?

- Vi har brukt 13 år på å bygge opp tilliten til merkevaren Tine og var klar over at fallhøyden var stor. Det har vi virkelig fått erfare.

Kilde: Kari Raunedokken, informasjonssjef i Tine.
Dagens Næringsliv 12. mars 2005

67,1% av de spurte i en undersøkelse sier de har fått mindre tillit til Tine. Over 50% sier de vil velge Synnøve Finden fremfor Tine neste gang de handler.

Kilde: InFact og VG

Forskningen viser at forbrukerlojalitet kan forklares med sammenhengen mellom (i) merkets omdømme og (ii) tilfredsheten ved bruk av produktene/løsningene/tjenestene.⁴

Når forbrukerne opplever merkets marketing miks som attraktiv og differensierende, trigges kjøp og gjenkjøp. Gjenkjøp kan vi i prinsippet sikre gjennom kjøpsutløsende kampanjer så lenge omdømmet og tilfredsheten er over et tilfredsstillende nivå hos forbrukerne.

Begrepet "lojalitet" betyr noe *mer* enn "gjenkjøp". Et merke gjør seg fortjent til forbrukernes lojalitet når; (a) forbrukerne *identifiserer seg med (eller aksepterer)* de rasjonelle og/eller emosjonelle egenskaper merket representerer, og (b) forbrukerne mener merket har *fortjent ens tillit* ved å etterleve verdier og løfter. Eksempel: - Jeg gjør alle mine innkjøp hos Coop, fordi kjeden bygger på noe jeg tror på - solidaritetsprinsippet (overskuddet går til kundene/eierne) og de leverer på sine løfter når jeg handler. Jeg har tillit til Coop.

Vi kan ikke si at forbrukerne er mindre fornøyd med Tines produkter etter Synnøve Finden-skandalen. Forbrukerne vender Tine ryggen som følge av *tillitsbrudd*. Tine beskyldes for å ha misbrukt sin markedsrett til å begå uetiske handlinger BÅDE i handelen og overfor bondene i Norge. Sant eller usant? "Perception is reality!" (Al Ries). Forbrukerne har talt – og de taler fremdeles gjennom *aktiv boikott*. Markedsførers skrekkszenario.

I Brand Management Group er vi opptatt av "Tillitsbrøken", som burde kunne komme til anvendelse også her:

$$\text{Tillit} = \frac{K + S + N}{E}$$

K= Kredibilitet (leverer vi på merkeløftet?)

S= Stole på (kan jeg stole på denne merkevaren)

N= Nærhet (merket "bryr seg" om meg - jeg føler meg bekvem)

E= Egeninteresse (merkets egen agenda er ikke sjenerende stor)

Vår vurdering er at "E" har vokst betydelig og "S" har krympet. Enkle matematiske ferdigheter vil fortelle deg at tilliten faller som en konsekvens av dette! Konsekvensen måler Tine hver dag gjennom fallende inntekter og kvartalstap. Tilbake står en fornøyd Swanstrøm i Synnøve Finden og ikke minst en tilfreds ledergruppe i Q-meieriene som opplever at en drøm realiseres.

Å blande forbrukerne inn i politiske prosesser og bondeorganisasjonenes strukturelle utfordringer, kan neppe sies å være en klok strategi – i alle fall ikke i et aksjonærperspektiv. Tiden har vist at dette har skapt et unødvendig tillitsbrudd mellom forbrukerne og Tine.

"...må bare ha NOE ANNET enn Tine..."

⁴ Kilder: The Evolution and Future of national Customer Satisfaction Index Models (2000), Johnson/ Gustafsson/ Andreassen/ Lervik/ Cha og EPSI Research Services Rating Ltd. (2003)

Kanskje denne historien kvalifiserer til en debatt hos Gilde og Prior også? Det bør den – om de tror på effektene av merkevareutvikling.

Henning Tunslie er managing partner i Brand Management Group.
(henning@brandmanagement.no)