

BCR 3103

Institutt for markedsføring

Bacheloroppgave

Merkevarebygging i et kulturelt perspektiv

- *“Hva kan nyetablerte norske bedrifter gjøre for å skape en merkevare i et kulturelt perspektiv?”*

Vår 2019

Høyskolen Kristiania

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på vår bachelorgrad i markedsføring og merkevareledelse, og er et resultat av tre år med ulike perspektiv innenfor markedsføringsfaget. Det har vært tre svært lærerike og innholdsrike år, og vi har alle tre utviklet oss mye gjennom denne perioden.

Arbeidet med oppgaven har vært en utfordrende reise, og vi har fått en ny forståelse for markedsføring, akademisk arbeid og ikke minst samarbeid. Selv om det til tider har vært en krevende prosess, sitter vi igjen med et enormt læringsutbytte.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Erling Dokk Holm for god veiledning og kunnskap innenfor et spennende fagområde. Takk for at du støttet våre ideer, og sendte oss i riktig retning ved vanskelige veivalg.

Sist, men absolutt ikke minst ønsker vi å rette en enormt stor takk til våre informanter. Tusen takk for at dere brukte av deres verdifulle tid, viste genuin interesse og engasjement for vårt arbeid. Takk for at dere har gitt oss innsikt i deres respektive bedrifter, tanker og strategier. Uten dere hadde det ikke vært noen oppgave.

Vi håper du som leser sitter igjen med større innsikt i merkevarebygging i et kulturelt perspektiv.

God lesning!

Med vennlig hilsen
700880, 700834, 700899

Oslo 03.06.2019

Sammendrag

Hvordan kan kultur brukes som et virkemiddel for en sterkere merkevare?

Merkevarebygging er i et kulturelt perspektiv et aspekt som er lite forsket på, særlig i norsk sammenheng. Etter et dypdykk i det teoretiske rammeverket rundt fenomenet, kom vi frem til at vi ønsket å utføre et kvalitativt casestudium, og har formulert følgende problemstilling:

«Hva kan nyetablerte norske bedrifter gjøre for å skape en merkevare i et kulturelt perspektiv?»

Formålet med casestudiet er å presentere et alternativt merkevareperspektiv som spesielt fokuserer på hvordan kultur kan skape identitet gjennom verdiskaping. Vi ønsket videre å vise hvordan dette påvirker den strategiske implementeringen, samt ekspansjonsmulighetene norske bedrifter har til å gå internasjonalt. Studien har også som mål å ta for seg norske bedrifter sitt perspektiv på hvordan kultur blir brukt i markedet. Funnene i studien er diskutert i lys av det teoretiske grunnlaget, strukturert særlig etter nøkkelteoretikerne Douglas Holt og Marcel Danesi.

Vi har gjennomført dybdeintervjuer med norske informanter fra mat- og klesbransjen. Basert på dette har vi gjort interessante funn som belyser hvordan kultur har et ubrukt potensiale til hvordan bedrifter kan skape verdi for forbrukeren, men også i kulturelle strategier. Ved hjelp av det teoretiske grunnlaget kunne vi vise til hvordan norske bedrifter bruker internasjonal ekspansjon, og hvordan dette henger sammen med kulturell teori som beskriver implementeringen. Resultatene våre kan være nyttig til videre forskning, der vår hverdag er fylt med langt flere merkevarer enn tidligere. For norske bedrifter i etableringsfasen er det stadig viktigere å skille seg ut.

1.0 Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
1.0 Innholdsfortegnelse	3
2.0 Innledning	5
2.1 Formål med oppgaven	6
2.2 Bakgrunn for valg av tema	6
2.3 Problemstilling	7
2.4 Oppgavens disposisjon	7
2.5 Avgrensninger	8
2.6 Teoretisk rammeverk	8
2.6.1 Definisjon av kultur	8
2.6.2 Definisjon av merkevarebygging	9
3.0 Teori	10
3.1 Merkevarebygging i et kulturelt perspektiv	11
3.2 Verdi som er identitetsskapende	13
3.2.1 Kulturell identitet	13
3.2.2 Verdiskaping	14
3.3 Kulturelle strategier	16
3.3.1 Den kulturelle strategi	16
3.3.2 Under-linjen og over-linjen strategi	18
3.3.3 «Co-branding» strategi	19
3.3.4 «Anti-markedsføring» strategi	20
3.4 Ekspansjon og internasjonalisering	21
4.0 Metode	23
4.1 Påstand	23
4.2 Formål	23
4.3 Valg av metode	24
4.4 Tidligere forskning	25
4.5 Utvalg av informanter	26
4.6 Etikk og anonymitet	27
4.7 Utforming av intervjuguide	28
4.8 Validitet og reliabilitet	29

5.0 Resultater	31
5.1 Analyse av norske bedrifters forhold til kultur	31
5.2 Analyse av verdiskaping	33
5.3 Analyse av strategi	35
5.4 Analyse av ekspansjon og internasjonalisering	37
6.0 Diskusjon	40
6.1 Oppsummering og konklusjon	45
6.2 Svakheter ved egen forskning	46
6.3 Validitet og reliabilitet	47
6.4 Kritikk av Douglas Holt og det kulturelle perspektivet	48
6.5 Forslag til videre forskning	49
7.0 Litteraturliste	50
8.0 Vedlegg	55
Vedlegg I - Elementens of Value Pyramid	55
Vedlegg II - Kulturell strategi	56
Vedlegg III - Intervjuguide	57
Vedlegg IV - Samtykkeerklæring	58
Vedlegg V - Transkribering av intervju	59

2.0 Innledning

Ta i betraktning et nytt produkt. Selv om produktet har et navn, et varemerke, unik innpakning og kanskje unike designegenskaper - alle aspektene vi intuitivt tenker på som en merkevare, eksisterer ikke merkevaren enda. Navn, logo og design er materielle markører på merkevaren. Disse markørene mangler innhold som fylles med kundeerfaringer. Over tid, vil ideer om produktet akkumulere og fylle merkevaremarkørene med mening. En ordentlig merkevare er formet (Holt 2004, 2).

Vi å fremlegge et alternativt merkevarebyggende perspektiv. Dette perspektivet er kalt for «kulturell merkevarebygging». Der vi har en tro på at perspektivet kan gi dypere mening til forbrukeren.

Det vi kan kalle «kulturbasert merkevarebygging» følger andre prinsipper enn de tradisjonelle teoriene. I tradisjonell merkevarebygging er det helt essensielt å skaffe seg forbrukerinnst, som for eksempel hvilke holdninger og assosiasjoner brukerne har til et merke. I kulturbasert merkevarebygging er det derimot viktigere å skaffe seg relevant kulturell forståelse. Man må forstå hvilke kulturelle faktorer som merkevaren forholder seg til og hvordan disse kulturelle forholdene kontinuerlig utvikler seg (Håbesland 2006).

Merkevarer kan bli i et kulturelt perspektiv mer enn bare et produkt som skal fylle et behov, det blir en måte å leve på og et tegn på ens egen eksistens.

2.1 Formål med oppgaven

I dagens teknologiske, internasjonale og samfunnsmessige sfære blir man eksponert for kulturelle verdisettinger, kulturelle strategier og globaliserte merkevarer i mye høyere grad enn det man har gjort tidligere. Vi ønsker å utrede et norsk perspektiv på den kulturelle merkevarebyggingen.

Formålet er forhåpentligvis å kunne bidra til å belyse et alternativt perspektiv innenfor markedsføring og merkevarebygging, vi antar norske bedrifter ønsker å lære mer om. Vi tror og håper norske bedrifter vil kunne dra nytte av en kulturell forståelse, ved å få innsikt i hvordan kulturer påvirker merkevarer. Studien vi gjennomfører kan bidra til å fremheve det kulturelle perspektivet på markedsføring, i større grad enn det vi har fått inntrykk av at det har blitt gjort i tidligere norsk forskning. Hensikten med det metodiske utvalget og den teoretiske utformingen er å gi bedrifter bedre innsikt i hvordan kultur kan skape en verdi som er identitetsskapende for forbrukeren.

2.2 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunn for valg av tema stammer fra en felles interesse for markedsføring, forbrukeratferd, internasjonalisering og kultur. Douglas B. Holt sin bok «How Brands Become Icons» var en katalysator for tankegangen som ledet til valg av tema. Vi ble raskt engasjert i Holt sine teorier, og hans nytenkende perspektiv i markedsføringsfaget gjennom å forsøke å sette ord på hvilke faktorer som utgjør et vellykket merke. Gjennom tema ble vi videre interessert i hvordan McDonald's sin ekspansjonsstrategi er utformet, og hvordan de tilpasser seg ulike kulturer gjennom å forandre meny og markedsføring. Prakteksempelen er hvordan de i India klarte å etablere seg, til tross av å være en bedrift som hovedsakelig selger produkter laget av storfe (Kannan 2014).

Et ønske var å få større innsikt i bedrifters tilpasning av internasjonale kulturer, men også subkulturelle faktorer som påvirker nasjonen. Vi deler også en felles interesse for mat og klær og det ble derfor naturlig å se til disse to bransjene, og hvordan vi gjennom disse kunne belyse tematikken.

2.3 Problemstilling

For å kunne undersøke hvordan norske bedrifter kan utnytte et kulturelt perspektiv for å bygge en merkevare ønsker vi å skape en naturlig arena for diskusjon, en arena som vi har funnet er mindre diskutert i norsk sammenheng. Problemstillingen er som følger;

«Hva kan nyetablerte norske bedrifter gjøre for å skape en merkevare i et kulturelt perspektiv?»

Vi har valgt å underbygge problemstillingen fra fire ulike teoretiske utgangspunkt for å kunne besvare den på best mulig måte og disse er; merkevarebygging, strategi, verdi og ekspansjon. En god problemstilling er en problemstilling som hjelper oss underveis i den videre prosessen, og som øker sannsynligheten for et godt prosjekt (Askheim og Grenness 2019, 60).

2.4 Oppgavens disposisjon

Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt oppbygningsmodellen «*klassisk vitenskapelig*» (Rienecker og Jørgensen 2013, 207). Oppgaven starter med introduksjon av valgt tema og problemstilling. Vi vil så definere, diskutere og fremheve de teoretiske kategoriseringene som danner grunnlaget for analysen.

Oppgaven går deretter over i en metodedel hvor vi forklarer valg metode, og hvorfor vi finner denne tilnærmingen hensiktsmessig i forhold til hva vi ønsker å undersøke. Etter å ha etablert metoden går vi over til resultater, og analyse av disse, samt diskusjon opp mot problemstillingen. Avslutningsvis er det en oppsummering hvor vi presenterer vår konklusjon for oppgaven, svakheter og feilkilder ved egen forskning, samt forslag til videre forskning.

2.5 Avgrensninger

Vi ønsker å avgrense vårt prosjekt på en slik måte at vi unngår en sosiologisk eller en antropologisk avhandling. Vi ønsker at prosjektet skal omfatte kultur i et markedsføringsperspektiv. Andre avgrensninger vi foretar oss vil være å studere intervjuobjekter som er relevant i norsk næringsliv og tilfredsstillende relevansen i henhold til vår problemstilling. Vi ønsker ikke å intervju meninger/tanker til allmennbefolkningen. For å unngå at prosjektet skal bli for omfattende ønsker vi å avgrense den faglige forankringen til nøkkelteorier som omhandler vår tematiske problemstilling, hvor vi supplerer med relevante artikler.

2.6 Teoretisk rammeverk

For å gi leseren en helhetlig forståelse av merkevarebygging i et kulturelt perspektiv ønsker vi å spesifisere hvordan kultur defineres, men også hvordan vi forstår merkevarebygging. Her føler vi at det er viktig å både presisere hvordan etablert merkevarebygging ser på forbrukere, men også hvordan en kulturell forståelse kan være med å på å bygge opp under merkevaren i fremtiden.

2.6.1 Definisjon av kultur

Det finnes mange definisjoner på kultur, men det foreligger en sterk enighet om at kultur er lært, og ikke medfødt. Kultur består av verdier, vaner og kunnskap. Der naturen gir menneskene fysiske forutsetninger, hvor mennesket skaper ulike måter for å tilpasse seg naturen på. Kulturen blir skapt i fellesskap, der man har like oppfatninger på hva som er riktig og galt, hvordan ting pleier å gjøres, hva de vet og synes er viktig å vite jfr. datamaterialet på statvoks sine sider «Kultur» (2005).

I litteraturen blir kultur ofte definert etter en generell, overordnet og inkluderende måte, men operasjonaliseres etter en smal og spesifikk metode. For eksempel så Hofstede (1980) kultur som en «kollektiv programmering av tanker», men hovedsakelig studerte kulturelle forskjeller som omhandlet nasjonaliteter. Guykunst og Kim (1992) definerer kultur som «et system av kunnskap, delt med en relativt stor gruppe mennesker» men identifiserte grupper etter termene av politiske grenser mellom land (Jameson 2007).

Vi ønsker derimot å presisere Hecht, Collier og Ribeau (1993) sin definisjon av kultur. Denne definisjonen definerer kultur som “en nasjonal, etnisk, profesjonell, organisatorisk eller kjønnsbaserte mønstre for interaksjon og persepsjon som en gruppe deler”. Med denne definisjonen ønsker vi å dekke et større område i litteraturen slik at vi kan hjelpe norske bedrifter til et helhetlig blikk på konstruksjonen av en kulturell merkevare (Jameson 2007).

2.6.2 Definisjon av merkevarebygging

I etablert merkevarebygging forholder litteraturen seg til hovedsakelig to forskjellige måter å forstå kunder og deres behov på. Den første omhandler forbrukeren som rasjonelle aktører som maksimerer sine fortjenester i enhver kjøpsituasjon. Denne rasjonelle aktøren får dekket sine behov, slik teorien forholder seg til dem, med klare funksjonelle egenskaper. Det andre perspektivet ser på forbrukeren som et emosjonelt individ som gjør beslutninger basert på sine følelser- og symbolske behov. Dette perspektivet forstår kunder som subjektive vesener, som gjør beslutninger basert på individuelle behov (Sundbye 2018).

I denne oppgaven har vi ønsket å presentere et tredje perspektiv. Et kulturelt perspektiv, som går ut på å forstå kunden som kollektive mennesker. Der kollektive behov kan bli dekket gjennom sosiale og kulturelle merkevarer. Vi ønsker å vise hvordan kultur kan bli brukt som en aktivitet for å bygge identitetsverdi. Hvor felles følelser og felles forståelses av oss selv som gruppe blir uttrykt gjennom forbruk.

3.0 Teori

Vi skal i dette kapitlet fremlegge det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for oppgaven. Vi har som tidligere beskrevet valgt å underbygge problemstillingen ved hjelp av fire underkategorier. Disse kategoriene vil nå bli presentert. Teoriene fremlegger her vil bli brukt for å belyse problemstillingen og vil bli anvendt i “*Kapittel 6.0 Diskusjon*” for å diskutere og drøfte funnene vi har gjort i “*Kapittel 5.0 Resultater*”.

Kultur og kulturelle ikoner er like gamle som sivilisasjoner selv, men hvordan de har blitt kommunisert og forstått har forandret seg dramatisk siden midten av 1800-tallet. I førmoderne tider ble kulturelle ikoner (mest religiøse) kommunisert gjennom diffuse muntlige historiefortellinger. Med moderne massekommunikasjon; bøker, magasiner og aviser på 1800-tallet, filmer på 1930-tallet, og TV på 1950-tallet, begynte vi i økende grad å bebo en verden der sirkulasjon av kultur og kulturelle ikoner hadde blitt sentralt for økonomisk aktivitet (Holt 2004, 2).

I moderne tid så oversvømmer merkevarer markedene, der det sosiale landskapet på mange måter har blitt snudd om til å bli et kommersielt «brandscape» (merkevarelandskap). Der landsbytorget har blitt transformert til kommersielle kjøpesentre, naturen dekket til med billboards og merkevarer som invaderer både privat og offentlig sfærer. Markedet har blitt et krigsområde av merkevarenavn og logoer som strever etter å bli hørt (Salzer-Mörling og Strannegård, 224-238).

Gjennom markedsstøyet kommer det frem seirende merkevarer. Dette er merkevarer hvor kunder verdsetter produktene like mye for hva de symboliserer, enn for hva de faktisk gjør. Merkevarer som Coca Cola, Nike og Ben and Jerry's er den inneboende kunde verdien store deler basert på merkevarens betydning for forbrukerens identitet. Disse merkevarene opererer som fartøy for selvuttrykk, der kundene finner egenverdi i historiene som merkevarene forteller (Holt 2004, 3).

Merkevarer som har blitt en del av vårt kulturelle landskap har omfavnet og oppfostret deres forhold med kundene sine. Enten ved tilfeldigheter eller ved studie, har disse merkevarene tilbudt kundene sine den riktige formelen for sosial tilstedeværelse, felleskap og erfaringer ifølge Torelli m.fl (2012, 92-108).

3.1 Merkevarerbygging i et kulturelt perspektiv

Merkevarer er nå overalt, og har etablert seg som en essensiell komponent i den daglige forbrukerkulturen. Men en «merkevare» i kulturelle studier referer til en prosess hvor kommunikasjonen til merket og hvor den kulturelle sektorer opererer, ikke lenger blir ansett som forskjellig. Bedrifter ønsker ikke lenger å treffe markedskommunikasjonen til spesifikke markedssegmenter, men heller kommunisere en refleksjon av generelle trender innenfor den større kulturen. Bedrifter ønsker at markedskommunikasjonen skal bli en del av underholdningsbransjen (Danesi 2006, 2).

For at informantene våre skal kunne skape en merkevare i et kulturelt perspektiv, må vi først etablere hvordan kultur påvirker samfunnet.

For at et samfunn skal kunne fungere effektivt må kulturer være i konstant bevegelse. Dette vil si; måten nasjonen og forskjellige grupperinger i nasjonen forstår seg selv (hvem de er, hvor de kommer fra, og hva de tror på) står aldri stille. Nasjonens ideologi på den andre siden, må være relativt stabil.

Forlengede perioder med relativ stabilitet er fra tid til annen forstyrret av radikale forandringer. Innbyggere mister tillit til nasjonens ideologi, historiske ingredienser må omarbeides og samfunnet når en ny konsensus der vår selvforståelse og aspirasjoner må bli tilpasset (Holt 2004, 45). Det moralske imperativet fører folk til å forfølge nasjonale mål, mens de streber etter å møte samfunnets definisjon over hva suksess eller respekt er (Holt 2004, 57).

Det er slik Pepsi gjorde på tidlig 1940-tallet; Pepsi tappet inn i den amerikanske drømmen ved slogans som «bigger and better». Der alt skulle være stort. De omstilte seg raskt på 1950-tallet med ungdomskulturen som begynte å dra seg vekk fra foreldrenes sterke grep rundt dem, med kampanjer som «More Bounce to the Ounce» som gikk inn i den energiske livsstilen i motkulturen (Danesi 2006, 107).

Men det er ikke slik at det kun handler om å kaste på et slagord, så vil massene komme. Kommunikasjonen må være multi-kontekstualisert (Danesi 2006, 79). I kulturell merkevarebygging er kommunikasjon i sentrum for kundeverdi. Kunder kjøper produktet for å erfare historien merkevaren forteller. Produktet i seg selv er kun et mellomledd gjennom hva kunden kan erfare og hva merkevaren forteller. Når forbrukere drikker en Cola, Corona eller Snapple, drikker de mer enn en leskedrikk. De blir en del av identitetsfortellingen som er forankret i disse drikkene.

Folk har alltid trengt fortellinger. Enkle fortellinger med overbevisende karakterer og resonnerende plot, myter som hjelper oss i å gi mening til verden. De gir idealer å leve etter, og de jobber med å løse livets mest fraværende spørsmål. Ikoner og kulturelle merkevarer som Coca Cola er innkapslede myter. De er kraftige fordi de leverer myter til oss som er i håndgripelig form, som dermed er med på å gjøre den mer tilgjengelig (Holt 2003).

3.2 Verdi som er identitetsskapende

Verdier blir i litteraturen definert som abstrakte representasjoner av ønsket slutttilstander som tjener seg et ledende prinsipp i menneskers liv (Schwartz 1992). Delte abstrakte menneskelige verdier er transformert til konkrete og materialistiske virkeligheter når de blir tatt til seg av merkevarer. Markedsførere tilfører merkevarer med menneskelige verdier, på en slik måte at de skal fremstå som meningsfulle for forbrukeren. Dette medfører at verdiene som er assosiert med produktet eller merkevaren blir personlig viktig for forbrukeren ifølge Torelli m.fl (2012, 94).

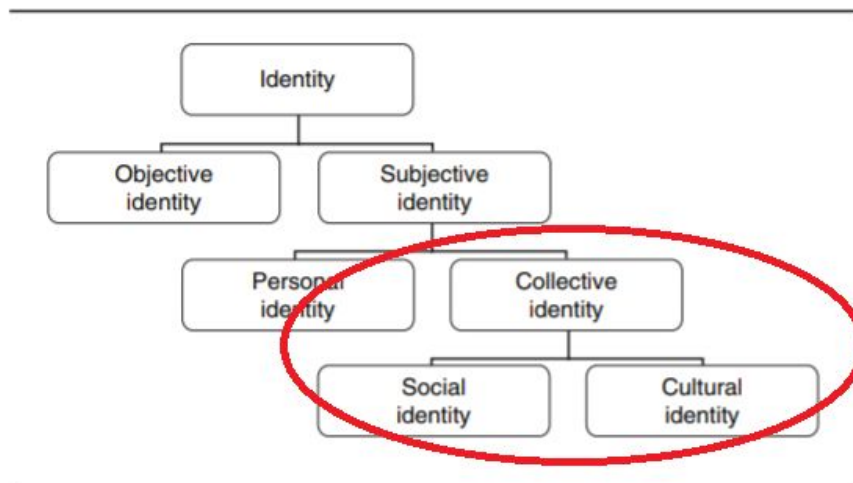
For at informantene skal kunne forstå hvordan delte abstrakte menneskelige verdier kan operasjonaliseres, må vi presisere den kollektive og kulturelle identiteten som vi mennesker innehar.

3.2.1 Kulturell identitet

Termen kulturell identitet referer til individets forståelse av seg selv. Denne forståelsen kommer fra enten et formelt eller uformelt medlemskap i en gruppe som overfører og innehar kunnskap om tro, verdier, holdninger, tradisjoner og måter å leve livet på.

Ved å se til *figur 1 «Klassifisering av individuell identitet»*, så ser vi at kulturell identitet er en del av et større konsept av individuell identitet. Den kollektive identiteten inkluderer både kultur og sosiale identitet; disse påvirker hverandre, men er ikke det samme. Kulturell identitet involverer gjerne historiske perspektiver som fokuserer på overføringen av kunnskap og verdier mellom generasjoner. Det er en innvendig tilstand som er avhengig av selv-persepsjonen. Sosial identitet, på den andre siden, er ofte ankret i et spesifikt øyeblikk. Det er en identitet som spiller på hvilken rolle mennesker har i nåtiden (Jameson 2007).

For eksempel: En person som nettopp har mistet jobben kan ha en midlertidig sosial identitet som «arbeidsløs». Personen har derimot ikke den inngrrodde kulturelle identiteten som «en arbeidsløs» over flere generasjoner, som har tilegnet seg kunnskap og ferdigheter for et liv uten jobb.



Figur 1 - “Klassifisering av individuell identitet”(Jameson 2007)

3.2.2 Verdiskaping

I modellen «Elements of value» (*Vedlegg I*) er en oversikt som muliggjør det for bedrifter å kombinere forskjellige verdier som produktet eller servicen kan levere. Slik som Maslows behovspyramide har Eric Almquist m.fl (2016) identifisert 30 fundamentale attributter som er essensielt for å skape verdi for et selskap. I et hierarkisk system leverer produkter og tjenester fundamentale elementer av verdi som adresserer fire forskjellige overordnede behov.

Funksjonelle, emosjonelle, livsforandrende og sosiale virkning (*Vedlegg I*) (Almquist, Senior og Bloch 2016).

I et kulturelt perspektiv derimot, så er de menneskelige verdiene oppfattet som universale konstruksjoner som representerer den samme mening verden rundt, men de varierer systematisk i deres relevans for folk i forskjellige kulturer ifølge Torelli m.fl (2012, 92-106). Douglas Holt beskriver motsetningen som; at markedsførere liker ofte å tenke på merkevarer som psykologiske fenomener som stammer fra persepsjoner fra enkelte forbrukere. Men hva som gjør en merkevare sterk, er den kollektive forståelsen av disse persepsjonene; historiene som har blitt konvensjonelle og er kontinuerlig forsterket fordi de er behandlet som sannheter i hverdagen (Holt 2004, 3).

Dette medfører at forbrukere ikke setter pris på pre-definerte sett av verdier lenger. Forbrukere flokker til merkevarer som tar til seg idealer som de ser opp til, merkevarer som hjelper dem å uttrykke hvem de ønsker å være mener Douglas Holt.

Det er slik Danesi påpeker, de nye generasjonene av forbrukere er mye mer skeptisk til merkevarekommunikasjon. Mye mer enn sine besteforeldre, nettopp av den grunn av at de har blitt eksponert siden fødselen. Dette har medført at disse generasjonene har såpass markedserfaring at de beveger seg vekk fra kampanjer som forteller dem at livene deres vil bli bedre eller forandret ved å adoptere et visst produkt (Danesi 2006, 98).

Oppfatningene av de dimensjonene og attributtene som beskriver merkevaren varierer fra land til land. Beskrivelser av attributter vil i mange tilfeller være idiosynkratisk til markedet som merkevaren oppsto. Dette påpeker også Eric Almquist m.fl. (2016) at modellen «Elements of Value» varierer i henhold til industri, kultur og demografi. Verdiattributtene som “nostalgi” eller “selvaktualisering (*Vedlegg I*) kan ha mindre betydning for en bonde i et utviklingsland, hvor “reduert risiko” og “tjene penger” er mer vitalt for dem (Almquist, Senior og Bloch 2016).

Vi erfarer våre identiteter – vår selvforståelse og aspirasjoner – som intense personlige oppdrag (Holt 2004, 6). Så når merkevarer klarer å fange disse verdiene som ligger til grunn for vår selvforståelse, vil bedriften nå langt dypere inn i forbrukeren. Gjennom kommunikasjonen til kulturelle merkevarer adresserer de kollektive engstelser og ønsker i en nasjon gjennom fortellinger som gir enormt med identitetsverdi. Merkevaren blir som nevnt tidligere, et uttrykk over hvem de ønsker å være ifølge Torelli m.fl (2012, 92-106).

3.3 Kulturelle strategier

Johnson, Scholes og Wittingtons (1983) definerer strategi som: en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger (Roos, Von Krogh, Roos og Boldt-Christmas 2014, 13).

Vi ønsker derimot å se nærmere på hvordan strategier utfolder seg i en kulturell sfære. Ved å se til hvordan Douglas Holt omtaler kulturell merkevarestrategi, som inkluderer skifter i kultur, politikk og samfunn. Formålet vil være å skape et verdiøkende rammeverk som ser det «store bildet», og tar hensyn til flere faktorer i samfunnet enn tradisjonell bedriftsstrategi. (Holt 2010)

«Cultural brand strategy is an approach to strategy that directs organizations how to build brands with innovative ideologies» (Holt 2010).

3.3.1 Den kulturelle strategi

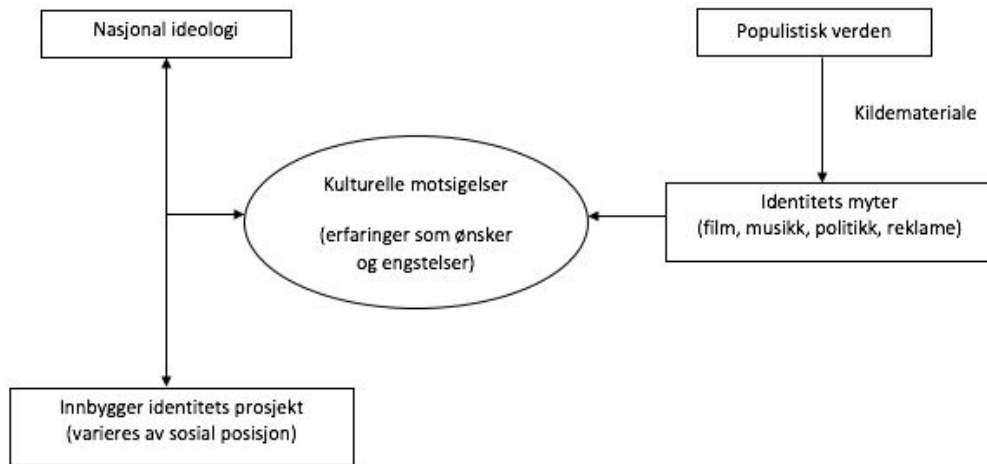
Hver gang norsk ideologi har opplevd et kulturelt skifte, kan merkevarer utnytte en troverdig myte som tar for seg den kulturelle motsetningen som oppleves av befolkningen. Dette er ideologiske motsetninger som skaper engstelser og intense ønsker hos forbrukeren, som kommer som følge av det kulturelle skiftet.

Dette kan være skifter som; maskulinitet til konformitet, “Jappetid” til felleskap eller husmortid til kvinnefrigjøring på 70-tallet.

Den kulturelle industrien som Holt beskriver, tar for seg disse populistiske verdenene ved å grave etter identitetsmyter. Dette er basert på grunntanken i at spenningen mellom nasjonal ideologi; et system av ideer eller aspirasjoner til individet eller familien - som er felles med de av nasjonen (Holt 2004, 57). Sammenlignet med personlige erfaringer produserer intense ønsker og engstelser. Disse krever at enorme symbolske behov skal bli dekket.

Det første steget i en slik kulturell strategi er å kartlegge myte-markedene som er spill i populærkulturen i dag. Her er det viktig å sikte etter det myte-markedet som er mest passende og relevant for merkevaren. For å kunne gjøre dette, må informantene våre ha en god

forståelse over de tre grunnleggende delene som det nye markedet består av: Nasjonal ideologi, kulturelle motsetninger og populistiske verden. Se *figur 2* «Strukturen av myte-markedet».



Figur 2 - "Strukturen av myte-markedet" (Holt 2004, 58).

Slik modellen viser så skapes det en symbiose mellom nasjonal ideologi, kulturelle motsetninger og en populistisk verden. Merkevarer som Pepsi (som nevnt tidligere i oppgaven) har klart å identifisere en ideologisk motsetning, kartlegge passende myte-marked og fått innpass hos en populistisk verden for å selge en troverdig identitetshistorie (en myte). Noe som igjen skaper enorm verdi for kundene.

Se "*Vedlegg II*" for mer innsikt i "innsidere" og "følgere".

3.3.2 Under-linjen og over-linjen strategi

Integreringen av merkevare med popkultur har alltid vært en viktig del av strategien til store merkevarer. Slik vi nevnte tidligere så har merkevarer en større innflytelse og fremtredelse i de kulturelle sfærer.

Merkevare og produktplassering er en av de viktigste og største formene for kulturell markedsstrategi. Danesi går så langt å si at produktplassering i underholdningsindustrien har blitt en av de mest effektive strategiene for å nå ut til forbrukerne som noen gang har blitt konstruert. Ulemper i dagens marked er at det å plassere merkevarer i et manus på TV-programmer eller filmer er en såpass vanlig strategi, at det går for det meste uoppdaget. Målet med denne strategien er å sammenslå merket sin identiteten med popkulturelle kontekstualiteter (Danesi 2006, 92)

I samhold med den teknologiske utviklingen har strategien for merke- og produktplassering utviklet seg. Nå ønsker merkevarer å skape koblinger til kunstnere, musikere og kjendiser for å gjøre seg gode for produktet. Dette er en effektiv strategi fordi den overfører persepsjonene folk har av kjendisene til produktet. Dette har også medført strategien av å skape sine egne fantasifigurer, slik som; Mr. Clean og Uncle Ben for å nevne noen få. Denne symbiosen mellom kultur og merkevare går så langt at filmer og TV-programmer blir laget basert på produktene; Lego filmen (2010), Barbie in the nutcracker (2001). (Danesi 2006, 93)

Disse produktene har blitt popkulturelle ikoner fordi de har skapt et verdisett som er identitetsskapende for forbrukeren, som igjen har blitt styrket gjennom media sin konstante promotering. I en "over-linje" strategi får bedriften kjendiser eller influencere til å gjøre seg gode for produktet, enten ved hjelp av direkte promotering eller sponsorater. Etterhvert som produktene blir maniske kan merkevarebyggere utvikle en "under-linje" strategi. Hvor publisiteten som produktet eller merkevaren får, ikke virker som markedsføring for forbrukeren. Oppmerksomheten blir heller oppfattet som en del av stoffet som mediet presenterer generelt (Danesi 2006, 93).

3.3.3 «Co-branding» strategi

Med nye medier, plasseringer og andre former for merkevarebygging har det blitt enklere å oppdage de strategiske knepene. Har bedrifter vært nødt til å finne nye måter å sammenslå kulturelle kontekster med produkter og merkevarer. Med målet om å skape et verdsett som skaper identitet for forbrukeren vil vi gå inn på en annen form for kulturell merkevarebyggende strategi, kalt «merkevare co-optioning» (Danesi 2006, 94).

«Co-Branding» som det også er kalt, omhandler hvordan forbrukere utvikler psykologisk sterke forhold til spesifikke merkevarer som de elsker, og hvordan det kan bli brukt til å promotere andre merker. Slik som hvordan maskoten til Taco Bell viste seg i en reklamekampanje til forsikringsselskapet Geico.

Men slik Starbuck brukte «Co-Branding» fremhever de strategiske mulighetene som er ved å gi et ekstra verdsett forbrukerne kan bruke til å skape en identitet. Starbucks kombinerte konnotasjonene til intellektualisme (symbolisert gjennom bøker) med kaffeforbruk. Disse to konseptene har delt en lang historie sammen, der en form for identitetsverdi kan blir brukt.

«The Paris Coffee Scene» som det ble kalt, hadde som mål å fremkalle bildet av intellektuelle diskusjoner mens de sitter i en café i Paris. Ved å skape bilde av å servere «merkevarekaffe» i en bokhandel skaper «Co-Branding» strategien et samliv mellom to forskjellige meningssystemer (Danesi 2006, 95).

3.3.4 «Anti-markedsføring» strategi

Noen merkevarer har som mål å skape identitetsverdi ved å sløre linjene ved å vise seg selv som involverte, eller motsatt, sensitive til sosiale utfordringer i samfunnet. Denne strategien blir kalt «anti-markedsføring» (Danesi 2006, 106). Når samfunnet opplever kulturelle skifter som Douglas Holt beskriver, ønsker merkevarer å «krystallisere» samfunnet ved å ta på seg en rolle som er fremtredende i samfunnet. Dette er et strategisk grep for å bruke kulturen til sin egen fordel. Dette kan bli vist med sigarettmerket «Spirit Cigarettes» hvor de skrev på kartongene sine;

«We make no representation, either expressed or implied, that these cigarettes are any less hazardous than any other cigarettes» (Danesi 2006, 106)

Dette er en strategi som bryter de aller fleste regler for markedskommunikasjon.

Grunntanken foreligger i å holde seg synkronisert med tidene, og alltid fremheve hvordan det sosiale- og samfunnsklimaet konstant forandrer seg, gjennom kampanjene sine (Danesi 2006, 106).

3.4 Ekspansjon og internasjonalisering

Ekspansjon defineres av Jakobsen og Lien (2018) som: «å øke antallet produktmarkeder en bedrift konkurrerer i». Det kan ifølge Jakobsen og Lien forekomme ved hjelp av en av tre hoveddimensjoner;

- Nye geografiske markeder (med eksisterende produkter/ tjenester).
- Nye trinn i vertikalt sammenkoblede markeder
- Nye produkter som ikke er vertikalt koblet til de eksisterende (nye produkter i nye eller eksisterende markeder)

Med andre ord: Internasjonalisering, vertikal integrasjon eller diversifisering. Jakobsen og Lien påpeker videre at det er mange forskjeller mellom de tre ulike formene for ekspansjon, men at de grunnleggende strategiske utfordringene er de samme. Alle innebærer et behov for nye ressurser, samt utnytte de man allerede har på en riktig måte (Lien og Jakobsen 2018, 25). Bedriften må også vurdere det nye markedet, og se til hvordan de som allerede er etablert i markedet vil reagere på en mulig etablering.

Beslutningen om å ekspandere internasjonalt medfører ifølge Fjeldstad og Lunnan (2018) flere viktige og langsiktige valg for selskapet. Det krever ofte at selskapets produkter må tilpasse seg nye kundegrupper og markeder. Rutiner, kompetanse og systemer må på plass for å kunne drifte i andre kulturer. Å ekspandere internasjonalt binder opp selskapets nåværende ressurser og kapital. Det følger også med seg store mengder ressurser knyttet til innsikt og informasjon om det nye markedet man skal operere i (Fjeldstad og Lunnan 2018, 279).

“As a number of studies strongly indicate, an understanding cultural differences as well as effective intercultural communication competence will not only assist businesses to bridge the communication gap among countries involved in international trade negotiations, but will also enable multinational and multicultural managers to succeed multinational operations, global joint ventures, and strategic alliances” (Okoro 2012, 130-137).

I følge Innovasjon Norge «Forstå markedet» (2019) er det ofte en undervurdert faktor hvor mye kunnskap man bør innhente om kulturelle forskjeller og forretningsskikk i forkant av en ekspansjonsprosess. Lokal kunnskap om kulturelle forskjeller, interkulturell kommunikasjon og andre forhold som vil kunne påvirke startprosessen i et nytt marked kan opparbeides på flere ulike måter.

Hummel omtaler Business Model of Intercultural Analysis (BMIA) som en viktig veileder når bedriften planlegger ekspansjon. BMIA tar hensyn til kulturelle forskjeller, kommunikasjon, gruppedynamikk, globalisering, prosess og tid (Hummel 2012). Didier Kane påpeker på sin side, at innleid konsulenthjelp i det nye markedet er en av de mer sikre måtene en bedrift kan tilegne seg slik informasjon (Kane 2008).

Strategiske allianser i et kulturelt perspektiv er av flere beskrevet som en av hovedmetodene bedrifter benytter seg av for å ekspandere raskere. Strategiske allianser er mellomsselskapslige avtaler som kombinerer to eller flere bedrifters ressurser mot et felles mål (Elmuti og Kathawala 2001). Potensialet i en slik allianse beskriver sistnevnte også som enormt, og konkluderer med at det på drastisk vis kan forbedre organisasjonens drift og konkurransedyktighet. Lunnan på sin side påpeker at selv om allianser ofte fungerer godt, er det en av fire slike allianser som ikke overlever de første fem årene (Farbrot 2007).

4.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjennomgå de metodiske valgene vi tatt i forhold til forskningsspørsmål og design. Vi ønsker å forklare hvorfor metoden er viktig og hvorfor riktig valg av metode kan hjelpe oss i å besvare problemstillingen vår.

4.1 Påstand

Etter å ha satt oss inn i temaene kulturell merkevarebygging, føler vi at vi er i stand til å presisere problemstillingen ytterligere, gjennom å utdype spørsmålet med en påstand;

«Vi tror at norske bedrifter ikke anser kultur som et legitimert verktøy, for å skape identitetsverdi».

Denne påstanden er avledet fra teorien og forskningslitteraturen på området (Askheim og Grenness 2019, 58).

4.2 Formål

Det er slik Jacobsen presiserer “Hensikten med forskning er å frembringe gyldighet og troverdig kunnskap om virkeligheten” (Jacobsen 2015, 15). Vi har utført en kvalitativ metodisk undersøkelse med fokus på semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette var et strategisk valg for å innhente førstehåndskunnskaper om hvordan kultur anvendes av informantene og deres perspektiv på merkevarebygging. Først ønsker vi å presisere begrunnelsen vår for hvorfor vi valgte denne metoden, deretter vise til tidligere forskning på området. Vi avslutter med hvordan vi innhentet data og i hvilken grad reliabilitet og validitet er faktorer som vi må ta høyde for.

4.3 Valg av metode

Det skiller i all hovedsak mellom tre typer forskningsdesign i litteraturen; *Eksplorativt-, deskriptivt- og kausalt design*. Vi har valgt å benytte oss av et eksplorerende casedesign. Litteraturen er på ingen måte klar når det gjelder å definere begrepet case, men det synes likevel å være tilnærmet enighet om at casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet (Askheim & Grenness 2019, 70). I henhold til vår problemstilling ønsker vi å se på norske, nyetablerte bedrifter som den avgrensede enheten, og ser det derfor hensiktsmessig å benytte casedesign for dette forskningsspørsmålet.

Vi valgte casedesign på bakgrunn av de mer åpne mulighetene som metoden tilbyr. Med dette mener vi at det ikke er en spesifikk metode (slik som observasjon) som avgjøre suksessen av studiet. Dette vil igjen, kunne legitimere *overførbarheten* for de funnene vi gjør. Noe som til slutt vil kunne bidra utviklingen til nye teorier på området (Askheim & Grenness 2019, 70).

For å kunne få mer innsikt i de teoretiske kategoriene i oppgaven, fant vi det hensiktsmessig å intervju nyetablerte norske bedrifter i mat- og klesbransjen. Vi ønsker å presisere deres tanker og meninger som representasjon over hvordan norske bedrifter forholder seg til merkevarebygging, verdiskaping, strategi og ekspansjon.

Datainnsamlingen er gjort ved hjelp av dybdeintervju av seks bedrifter. Vi har fulgt en semistrukturert intervjuguide med oppfølgingsspørsmål underveis. Dybdeintervju egner seg godt når man ønsker å gå i dybden på en bestemt tematikk. Under dybdeintervjuet har man tid og ro til å nå dypere refleksjoner og tanker enn det som er vanlig å få til gjennom gruppesamtaler (Lynne 2016). Dybdeintervjuet skal få fram meninger og holdninger. Intensjonen er ofte å avdekke hvordan informanten opplever og reflekterer rundt sin situasjon og sine erfaringer. Samtalen starter gjerne med innledningsspørsmål der vi først forteller litt om oss selv. Deretter ledes samtalen mot den sentrale tematikken vi ønsker å opparbeide oss forståelse for. Oppfølgingsspørsmål danner kjernen i den semistrukturerte intervjuguiden, noe som ifølge Baklien får informanten til å gå i dybden på et tema (Baklien 2017).

Ved å gjøre datainnsamlingen på denne måten ville dette gi oss muligheten til å se ting fra bedriftenes perspektiv, om deres meninger og erfaringer i praksis rundt kategoriene.

En av fordelene ved dybdeintervju er at informanten kan få en følelse av å være i fokus. Moderator gir full oppmerksomhet til intervjuobjektet, noe som skaper en sterkere motivasjon for å delta aktivt i intervjuet. Dette medfører at moderator kan bruke lenger tid på informanten (Askheim & Grenness 2019, 90).

4.4 Tidligere forskning

Det eksisterer både forskning og teorier innenfor kulturell markedsføring. Det er i all hovedsak Douglas Holt og Marcel Danesi som står for vårt perspektiv for den moderne forståelsen av hvordan ikoner, kulturelle merkevarer og ikoniske merkevarer blir forstått og brukt blant bedrifter. Ved hjelp av Douglas Holt sin bok «How Brands Become Icons» kunne vi finne frem til både kritikk og støttende forskning for å differensiere vårt syn.

Det har derimot blitt gjort lite forskning på det kulturelle perspektivet i norsk sammenheng. Den forskningen vi finner har tatt for seg norsk kultur som salgspunkt for økte inntekter (Nes og Gripsrud 2014), men lite hvordan kulturell markedsføring kan hjelpe norske bedrifter sin merkevarebyggende forståelse for å gjøre seg til en identitetsskaper.

4.5 Utvalg av informanter

Jacobsen (2015) fremlegger at det finnes tre steg for utvelgelse av informanter. Det første steget Jacobsen beskriver, er å tilegne seg oversikt over potensielle informanter. Deretter spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier, hvor man til slutt velge de kriteriene som er viktigst i henhold til oppgaven (Jacobsen 2015, 179-180).

I følge Jacobsen er formålsstyrte kriterier som avgjør hvilke respondenter en skal snakke med (Jacobsen 2015, 180-181). I utvalg av informanter måtte vi fatte en avgjørelse på hvilke kriterier vi ønsket av informantene våre skulle ha. Vi ønsket små/mellomstore norske bedrifter som er i etableringsfasen. Dette var mest relevant i forhold til å tilegne oss informasjon og kunnskap som kunne fremheve problematikken nye bedrifter står overfor, når det kommer til å bygge en merkevare. I henhold til problemstillingen, fant vi det mest hensiktsmessig å fokusere på nyetablerte bedrifter i motsetning til bedriften sin størrelse.

Ved utvalg av informanter var det viktig for oss å intervju en som hadde god oversikt over bedriften og gjerne en som sitter i ledelsen eller er markedsansvarlig. Vi satte det også som et kriterie at bedriften hadde gjennomført internasjonal ekspansjon, eller hadde planer om dette.

I kvalitative undersøkelser har forskeren ikke representative utvalg eller mange nok enheter til å foreta en statistisk generalisering (Fangen 2015). Hensikten med studien er ikke å foreta en statistisk generalisering, men heller skape en diskurs over de faktiske forholdene med det teoretiske grunnlaget. De faktiske forholdene blir synliggjort ved tre bedrifter fra matbransjen og tre bedrifter fra klesbransjen. Bakgrunnen for valget av seks informanter er basert på at “et høyt antall informanter gir en større risiko for dårlig vitenskapelig kvalitet enn et lavt antall informanter” (Fangen 2015).

Etter å ha satt kriterier for utvalg ble kommunikasjonen med informanter etablert gjennom forespørsel på mail, og i noen tilfeller gjennom Instagram. Kommunikasjonen ble forenklet ettersom vi fikk raskere respons på Instagram. Utfordringen var å finne bedrifter/informanter som passet våre kriterier.

Individuelle dybdeintervjuer med informanter	
Bedrift	Stilling
Pink Fish	Markedssjef
Los Tacos	Gründer og driftsleder
Comfyballs	Konseptssjef
Moods	Drift- og konseptansvarlig
Votwear	Medeier
Anonym	Daglig leder

Figur 3 - "Oppgavens informanter"

Gjennomføring av intervjuene ble gjort i bedriftenes lokale, ettersom vi ønsket at datainnsamlingen skulle skje i kjente omgivelser for respondentene. Denne metodikken blir brukt for å intervju respondenten i sin mest komfortable situasjon jfr. datamaterialet på Etikkom sin side «utvalgsstrategi» (2010).

4.6 Etikk og anonymitet

Etiske overveielser spiller en rolle i alle former for kvalitative studier. Det vil si studier der man fokuserer på mening og innhold, mer enn bredde og omfang (Fangen 2015). I denne oppgaven har vi søkt etter meninger og erfaringer innenfor de fire kategoriene, sett fra det teoretiske grunnlaget. Vi har benyttet oss av kvalitative dybdeintervju og lydbåndsinnspeiling i forbindelse med dette. Disse metodene gjør at det kan oppstå ulike etiske problemstillinger som vi er nødt til å forholde oss til. Uansett type datainnsamling vil visse etiske prinsipper være viktige å overholde; som konfidensialitet, informert samtykke og ivaretagelse av informantens integritet (Fangen 2015). Før intervjuene startet, passet vi på å få samtykke til lydbåndsinnspeiling og informerte også om at dette kun benyttes i forbindelse med oppgaven. Vi sendte også ut en samtykkeerklæring for å ha dette skriftlig (*Vedlegg IV*). Det er vanligvis et krav at man anonymiserer gjenkjennelige detaljer, og at man behandler sensitive opplysninger med varsomhet.

I intervjuundersøkelser som omhandler sensitive temaer, er det ofte nødvendig å innhente et skriftlig samtykke (Fangen 2015). Etter intervjuet spurte vi om bedriften ville være anonymisert i forbindelse med oppgaven eller om det var greit at vi brukte deres bedriftsnavn, og har tatt hensyn til dette i oppgaven.

4.7 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden skal sikre at vi har med alle emnene og detaljene som vi ønsker å diskutere med informant og grupper, og i prinsippet er guiden utformet nøyaktig på samme måte både for dybdeintervjuer og for fokusgrupper (Askheim & Grenness 2019, 123). For å utforme en intervjuguide (*Vedlegg III*) som er best egnet til problemstillingen, lagde vi spørsmål som følge av de fire kategoriene; merkevarebygging, verdiskaping, strategi, ekspansjon.

Basert på problemstillingen vår er det de fire kategoriene som var nøkkelen til å kunne forklare kulturell markedsføring. Vi følger en semistrukturert intervjuguide, hvor strukturerte spørsmål leder intervjuet fremover, og der løse oppfølgingsspørsmål blir brukt til å hente mer informasjon fra lite diskuterte temaer. Hensikten med denne utformingen var å danne oss grunnlaget for diskurs og et begrepsgrunnlag til å finne ut av problemstillingen vår.

For å kunne sammenligne den teoretiske forståelsen på hvordan norske bedrifter kan bruke kultur som verktøy, sammenlignet med de faktiske forholdet kultur blir brukt i bedrifts Norge. Fant vi det hensiktsmessig å få klarhet i de utvalgte informantenes grunnleggende forståelse i hva kultur er, og hvordan det påvirker bedriften. Videre var det viktig for oss å overholde den semistrukturerte intervjuguiden ettersom at bedrifter forstår teoretiske fenomener i en mer praktisk forstand.

4.8 Validitet og reliabilitet

Validitet

Når resultatene av en undersøkelse skal kvalitetsvurderes, trekker litteraturen gjerne frem begrepene reliabilitet og validitet. Med det mener Askheim og Grenness at man kan stole på resultatene, og om de er gyldige (Askheim & Grenness, 2019, 22).

Validitet betyr i hvilken grad man kan trekke gyldige slutninger ut i fra resultatene av et forsøk eller en studie man har satt seg som mål å undersøke (Dahlum 2018). Når vi stiller krav om resultatets gyldighet, dreier dette seg om riktig bruk av “instrument” vi har benyttet, snarere enn egenskaper ved instrumentet (Askheim & Grenness, 2019, 22).

Dahlum (2018) skriver at det finnes to typer validitet; *Ytre validitet og indre validitet*, dette omtales også som *ekstern og intern validitet*. Ytre validitet betegner det at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres funnene som blir gjort til populasjoner eller andre kontekster. Indre validitet går ut på om et forsøk eller en studie gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen. Høy indre validitet forutsetter at man har god kontroll over mulige bias (Dahlum 2018). Bias i forskning er når resultater eller slutninger systematisk avviker fra det egentlige rette.

Reliabilitet

En nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for en gyldig slutning, er reliabilitet (Dahlum 2018).

Reliabilitet går ut på at undersøkelsen har blitt utført på en korrekt måte, og om man kan stole på informasjonen som har blitt innsamlet fra informanten. For å unngå at tilfeldigheter skal påvirke resultatene, er det viktig at utvalget av de som har deltatt i undersøkelsen, kan betegnes som kvalifiserte. Når vi snakker om undersøkelsesresultaters reliabilitet eller pålitelighet, snakker Askheim & Grenness (2019) om graden av reproduserbarhet. Dette dreier seg om at andre forskere, ved en eller annen anledning, vil være i stand til, under gjennomføring av et tilsvarende data-innsamlingsprosedyrer, å oppnå tilsvarende resultat. (Askheim & Grenness 2019, 22). Dette innebærer at alt fra de kilder vi påberoper oss, til de metoder vi anvender og de konklusjoner vi trekker, skal kunne etterprøves av andre. Dette anses å inngå i *kravet om etterprøvbarehet* i følge Askheim & Grenness (2019, 22).

I “6.3 Diskusjon - validitet og reliabilitet” redegjør vi for oppgavens validitet og reliabilitet. Vi anser det mest hensiktsmessig å redegjøre forskningsprinsippene i oppgavens diskusjon. Her har vi klargjort resultatet av analysen, slik at det er en naturlig sammenheng med oppgavens validitet og reliabilitet.

5.0 Resultater

Vi vil i dette kapittelet ta for oss funn vi har gjort i forbindelse med intervjuer av våre informanter, samt tolkning av disse. Vi har benyttet oss av lydopptak under intervjuene, og i ettertid transkribert samtlige intervju for å sikre at vi fremstiller informantene på en mest mulig presis måte. For å svare på vår problemstilling har vi som tidligere nevnt forsøkt å underbygge den ved hjelp av fire kategorier: merkevarebygging, verdiskaping, strategi og ekspansjon.

Vi har gjennom arbeidet med transkribering kodet funn ved hjelp av “fargekoding” som representerer de fire underkategoriene. Vi har også innad i hver kategori forsøkt å fremlegge motstridende funn hos de ulike informantene for å synliggjøre likheter og forskjeller.

5.1 Analyse av norske bedrifters forhold til kultur

“Norsk kultur er kjent for å ikke være kjent for noe”.

“From fjord to fork and eat like a viking”

Det er åpenbart at våre informanter er svært splittet over hvor betydningsfullt kulturelle aspekter er som et virkemiddel i merkevarebygging. I denne delen ønsker vi å vise disse ulike perspektivene som fremtrer når informantene våre skal vurdere kultur som en operasjonell mulighet for bedriftens suksess. Vi har valgt å rette spørsmålene mot deres forståelse av kultur som konsept og kultur som et verktøy for merkevarebygging.

“Norge i verden ble plutselig veldig liten, da var det ikke så aktuelt med Norway”.

Dette tyder på at kultur er et strategisk vedtak bedriften forstår og forholder seg til, når kommunikasjon og verdi skal bli utformet.

Vi finner det gjennomgående blant våre informanter at norsk kultur blir brukt en av to måter. Norsk kultur blir brukt som konsept, men ikke for å lykkes i Norge eller så blir det ikke brukt

i det hele tatt. Dette kan vise til at en overordnet nasjonal kultur med alle sine stereotypier, som gjerne blir brukt som kommunikasjonsvirkemidler, ikke fungerer blant nordmenn. Informantene våre som aktivt bruker norsk kultur som virkemiddel har en strategisk intensjon om å ikke lykkes i Norge, men etablere seg internasjonalt.

“Vi vil lage ting som er på trend, men som ikke er trendy for at det skal kunne vare og brukes over tid”.

“Samtidig er det viktig å huske at om vi trykker veldig på at den (produktet) er miljøvennlig impliserer vi egentlig at de andre vi lager ikke er det”.

Flere av informantene våre legger ikke skjul på at kulturelle skifter er både noe som påvirker og legger til rette hvordan de forholder seg til kundene sine. Informantene våre opplever at kundene deres blir mer bevisste og mer selvstendige enn det de har vært før. Dette har skapt et skille mellom informantene våre, slik vi ser det. Vi har bedrifter som har forutsett et relevant kulturelt skifte og har forberedt seg til den tiden hvor kundene vil kreve endringer. Så har du bedrifter som følger kulturelle skiftet slik det fremstår i dagens samfunn. Disse bedriftene gjør minimale, nesten motvillige tilpasninger, kun for å ikke få misfornøyde kunder.

I forhold til tilegnelse av kunnskap om kultur ser vi at samarbeid med eksterne bedrifter er et hyppig brukt verktøy for å oppnå dette. Disse bedriftene er som regel internasjonale; for å nå kulturer i utlandet, men også for å opparbeide seg kunnskap om norske kulturelle motsetninger. Det skal sies at de blir brukt til mer enn bare kulturell forståelse, men en informant presiserer;

“Å ha lokale gode krefter vil gi større kulturforståelse i det lokale markedet... En kan jo lese så mye kulturforståelsesbøker en bare vil, men hvis du ikke sitter på den lokale kunnskapen eller vært der selv er det egentlig ganske umulig å ta seg inn i en kultur”.

Våre funn påpeker også at å opparbeide seg kunnskap om ulike markedskommunikasjon er en essensiell del av samarbeidet. Det å ha en klar forståelse over hvordan produkter innen gitte produktkategorier blir oppfattet og forstått av ulike folk, medfører at informantene våre

unngår uheldige denotasjoner av budskap. Det handler i mange tilfeller om hvordan bedriften vinkler produktet, her blir kulturen grunnlaget for det hele.

“I Sverige gikk vi på en smell, og det gikk på at folk syntes annonsene vår var kvinnefiendtlige. Det var veldig interessant, for det er egentlig feedback vi aldri har fått før”.

Dette sammenfaller med hvordan informantene våre forstår merkevarebygging og de semiotiske tegnene som navn innehar. Alle informantene våre har engelske navn. Dette er bedrifter som både har strategiske satsninger innenlands, men også internasjonalt. En underliggende forståelse av dette kan være troen på at effektiv ekstern kommunikasjon blir lettere og at markedsføringen treffer flere. Et annet aspekt er hvordan nordmenn oppfatter engelske navn og merkevarer. Å prosjektere globalisering og internasjonalitet kan ha positive konnotasjoner hos norske kunder (Wetås 2016).

«Det er også veldig få fordeler med å gi et navn på norsk, det resonnerer ikke bra utover. Det er mange aktører som har fått det til, slik som Fjellreven. Men det høres jo ganske rart ut når noen skal si Fjellreven på engelsk»

5.2 Analyse av verdiskaping

“Folk er mett. De er lei av overfloden. De er lei av å kaste.”

“Buyers are liars”.

Vi ønsket i intervjuene å finne ut av hvordan våre informanter forstår sitt eget verdsett, hvordan de forstår sine kunder og hvordan dette igjen påvirker kundene sin holdning overfor bedriften. I den teoretiske avhandlingen hadde vi fokus på hvordan verdiskaping i et kulturelt perspektiv er teoretisk annerledes enn etablert merkevarebygging. Vi ønsker dermed i denne delen å fremlegge våre informanternes syn på hvordan verdi forekommer og hvordan det blir brukt.

“Er det taco her, så er det taco overalt”.

Nordmenn er en del av den store globaliseringen og teknologiske revolusjonen som påvirker samfunnet, men noen informanter påpeker likevel at nordmenn «henger etter» i globale skifter. Dette forekommer der kollektiv forståelse av «norske» verdier står i veien for nye produkter som prøver å introdusere substituerende verdsett. Dette kan ha medført at når informantene våre snakker om sine egne verdier og hva slags verdier kundene ser etter i disse, så blir det forklart fra funksjonelle egenskaper.

“Våre verdier er å gi kundene rask og god mat - hovedfokus på å få folk maten sin raskt til høy kvalitet, med god service og rent og fint sted”.

På den andre siden, så opplever informanter som operer i klesbransjen motsatt. Dette er en bransje som har blitt revolusjonert med nettbutikker, sosiale medier og mikrokjendiser som totalt har skiftet markedsforholdene kun ved en «Instagram publisering». Her oppfattes nordmenn av informantene som raske, som igjen krever av bedriftene «må holde seg på tærne» og kunne snu seg fort i markedet.

«Med en gang en person, som har en røst sier noen høyt i forhold til klær, så påvirker det Norge med en gang. Da går de hjem og lager det selv, hvis de ikke får tak i det».

Mikrokjendiser eller «Influencere» slik det blir brukt som i dagligtale, er en annen måte informantene våre prøver å overføre sitt verdsett til kunden. Bedriftene ønsker at følgerne av mikrokjendisen skal ta til seg produktet ved at verdien reflekteres tilbake til produktet. Blant informantene våre finner vi et skille mellom hvordan mikrokjendiser blir brukt for å oppnå nettopp denne overføringen av verdier. De aller fleste av informantene våre bruker mikrokjendisene ved at de får et sponsorat av enkeltprodukter eller monetære gevinster, for å gjøre seg gode for produktet.

“Kollektiv-guttene er med på å kommunisere direkte til gruppen. De skal også være med på alt vi gjør; Hvordan butikken skal se ut, hvordan klærne skal se ut og hvilke farger”.

Den andre formen for verdioverføring som våre informanter presiserer, er et eierskap over det produktet som mikrokjendisen skal promotere. Grunnsteinen i denne tankegangen er at følgerne av mikrokjendisen vil ha større troverdighet overfor produktet. Det påpekes at dette er en direkte reaksjon på antall eksponering og overbruken av betalt promotering som forekommer i dagens sosiale medier.

“Vi vil ikke ha hvem som helst”.

Vårt siste funn omhandler hvordan informantene ser verdi av målgruppen sin. Dette reflekteres særlig gjennom markedskommunikasjonen. Vi har et antall informanter som ønsker å bruke virkemidler de beskrives som humoristiske og anekdotiske i form, men dette har medført at bedriften implisitt eller eksplisitt fornærmer. Det kan virke som en klar strategi om at, så lenge målgruppen finner det humoristisk gjør det ikke noe om noen andre blir fornærmet.

Det skal sies at ikke alle informanter forholder seg til en slik markedskommunikasjon. Informantene beskriver også hvordan de ønsker å unngå kontroverser for å treffe alle på en god måte. Denne forståelsen bunner ut i at ikke all kommunikasjon er god kommunikasjon.

5.3 Analyse av strategi

“Vi tror ikke på influencer”.

“(...) influencere i markedene er ekstremt viktig”.

I denne delen vil vi gå gjennom de ulike strategiene som de norske bedriftene har i forhold til influencere, valg og tanker på deres lokasjon, og fokus på samhold i samfunnet.

“Vår strategi er å ikke gå for de som har 200 000 følgere. Man vil jo tro å få en person med 200 000 følgere er drit bra, men det er jo i teorien ikke det. Det er en person som får 100 henvendelser om dagen. Jeg ville hvertfall trodd mer på en som har 8000 enn en person med 30 000. At det faktisk er en person som er interessert i produktet, og som faktisk tror på det...”

Et perspektiv som informantene kommer med er at det ikke alltid er best å gå for de influencerne med flest følgere, ettersom disse vil få flere henvendelser om dagen. Andre informanter tror ikke at betaling av en influencer vil kunne bidra til økt merkevarebygging og mersalg. En av informantene sier som følgende; *”den nye metoden er å bygge opp en organisk følgegruppe, uten å bruke masse penger på markedsføring”*. Bedriftene velger heller å gi bort eller låne ut klær for ulike kampanjer, fremfor å betale store summer med penger til influensere for promotering.

Likevel mener noen av informantene at et samarbeid med en influencer vil gjøre at man når ønsket målgruppe bedre. Denne strategien kan være smart dersom man skal introdusere et nytt produkt i markedet. Våre funn hos disse informantene var i all hovedsak et samarbeid med bloggere for å treffe den målgruppa produktet skulle introduseres til.

”Vi ønsker jo å være i områder der det er litt «buzz». Enten det er på et kjøpesenter eller det er i litt sånn trafikkert gate eller det er på flyplasser”.

Informantene har gitt uttrykk om hvor viktig det er med strategisk plassering av butikkene. Vi finner funn som påpeker hvordan den strategiske plasseringen er ment til å treffe der målgruppen blir inspirert. Dette skillet forekommer som et tosidig perspektiv, hvor man skiller mellom jobb og fritid. Den andre vurderingen som bedriften må avgjøre er hvor besparende den strategiske lokasjonen er for budsjettet.

”At det skal bli en community. Det blir som en familie da. Du kjøper ikke produktet bare en gang, men du følger med på det. Kanskje er med på å utvikle det. Det blir mye lettere, enn det det ville blitt ellers”.

Vårt siste funn i strategien er hvordan informantene våre forholder seg til samhold og lojalitet i målgruppen sin. Vi ønsket å opparbeide oss informasjon om hvordan informantene bruker dette som en strategi. Hvor bedriftene ønsker å skape en community, slik at kundene får en følelse av å være en del av bedriften.

”Det blir som å si gutta stemning uten å si gutta stemning”.

Det er et klart skille mellom våre informanters holdninger overfor hvordan samhold blir opprettholdt og brukt. Vi finner det på en side til å være en grunnstein i bedriftens markedsaktiviteter - disse forekommer gjennom slik som nevnt tidligere; ekstern eierskap over produkter som skal promoteres eller organisk gjennom overføringer av verdsett.

“Du har ikke plass til så mange communities i ditt liv”.

På den andre siden, finner vi informanter som ikke har rettet sterkt fokus på samhold/community. Informantene våre påpeker både at det ikke eksisterer nok rom for flere “Communities” i forbrukerens liv, men også at merkevaren ikke skaper nok identitet hos målgruppen sin, til at det dannes et samhold.

5.4 Analyse av ekspansjon og internasjonalisering

“Fra dag en så vi vært veldig fokusert på at dette her er et konsept som skal internasjonaleses, det skal ut. (...) Og egentlig aldri hatt veldig stor ambisjon om å bli så store i Norge”.

“En kamp av gangen. Først må vi klare Norge, og hvis vi ikke klarer det er det ikke noe vits i å tenke på steg 2”.

Noen av informantene har ekspansjon som tankegang fra oppstarten, men for andre vil dette komme som en mulighet ettersom merkevaren vokser seg stor i Norge. Noen av informantene ser det naturlig å bygge opp merkevaren innad i Norge før de forsøker å ekspandere. I denne delen av analysen tar vi for oss informantenes meninger og perspektiv rundt ekspansjon og hvordan bedriften ser på ekspansjon som et strategisk tiltak for å bygge merkevaren videre.

“Sånn sett var det litt prematurt å selge fra Paris. Så det vi gjør nå, vi bygger oss sterkere i Skandinavia, og sikrer oss en sterk og tydelig merkevare her hjemme, før vi går ut igjen”.

Flere av bedriftene har gjennomført internasjonal ekspansjon, for så å trekke seg tilbake og sett det nødvendig å re-organisere fremgangsmåten. Vi ser at bedrifter som baserer seg på utsalg gjennom butikker, og som ikke primært fokuserer på netthandel gjerne er mer

tilbakeholdne i ekspansjon, og dette kan ha bakgrunn i at det er mer ressurskrevende for disse bedriftene å komme seg ut av Norge. Informanter som kun driver med netthandel uttrykker at de har mindre vansker med å prøve og feile i nye markeder, da dette ikke krever store mengder ressurser eller planlegging.

“Vi derimot kan shippe fra et lager internasjonalt, og bare betaler toll på forhånd og shipper inn der, samtidig som vi gjør markedsføringen digitalt. Da har man veldig rask etableringstid i et marked, og du ser hvordan det går. Om man får litt traction på det så skalerer man bare opp”.

I selve gjennomføringen av ekspansjon er informantene enige om at marked- og makroundersøkelser av det nye markedet er essensielt for å se til lønnsomhet og muligheter. I tillegg er det flere av informantene som sier at de benytter seg av personer som kjenner området for å få et bedre innblikk i hvordan logistikk og dialog på best mulig måte skal gjennomføres. Innsikt i nasjonale normer og forretningsskikk er noe flere av informantene peker på som utfordringer å tilegne seg informasjon om på egenhånd, og enten et samarbeid eller en ansettelse pekes derfor til som en god løsning.

«Det vi har gjort i Singapore er at vi har ansatt en på heltid. Det gjorde vi veldig tidlig i prosessen, så han har jobbet for oss i ca. et år. Han er ansvarlig for hele Asia og han er fra Singapore».

At et produkt blir for tilgjengelig, og derfor “kjedelig” er det flere av våre informanter som er bevisste på. Overekspansjon som en informant omtaler det som, mener flere av bedriftene at kan være en fallgrube i utlandet. Om merkevaren blir for tilgjengelig, eller at den ikke klarer å fornye seg raskt nok kan føre til store tap.

Flere av informantene har brent seg på dette tidligere, og er svært bevisste på hvor merkevaren skal være synlig og selges for å ikke mette markedet fullstendig. Særlig i klesbransjen omtaler informantene dette som et viktig aspekt ved utvidelse av utsalgssteder og geografiske områder.

“(…) Overekspansjon egentlig, fordi det var så tilgjengelig. Og det vi ser er at når ting blir for tilgjengelig, så dør de ut. Sånn er jo fashion bransjen bygd opp. Er det noe som er for gjenkjennelig, er det noe du kan få tak i overalt så er det ikke kult lenger”.

“Man mister kontroll på hvordan butikkene fremstiller oss. Men i en egen butikk så kan vi skape eget univers, og vi kan vise hele bredden i kolleksjonene”.

6.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi forsøke å knytte funnene vi har gjort i analysen tilbake til det teoretiske grunnlaget. Vi ønsker så å diskutere i hvilken grad informantene forholder seg til teoriene, samt hva de gjør forskjellig.

Merkevarer i et kulturelt perspektiv

Ut i fra funnene presentert, ble antagelsen om hvordan norske bedrifter definerer kultur i noen grad bekreftet. Vi definerte merkevarebygging i et kulturelt perspektiv som multi kontekstualisert kommunikasjon, hvor kunder kjøper produkter for å erfare og ta del i den symbolikken som merkevaren forteller. Det kulturelle merkevare perspektivet handler om å trekke frem kulturelle motsetninger/skifter som nasjonens ideologi forårsaker, når merkevaren dypere inn i forbrukeren enn etablert merkevarebygging. Ideen om at forbrukeren trenger såpass sterke symbolske behov dekket, stammer fra persepsjonen av at kollektiv identitet er sterkere, om ikke like sterk, som individuell behov.

I møte med informantene våre fikk vi inntrykk av at definisjonen av kultur omhandlet i større grad stereotypier av nasjonale kulturer. Vi har prøvd i denne oppgaven å fremlegge kultur i en større kontekst. At kultur og kulturelle motsetninger ikke nødvendigvis kun vises gjennom stereotypier, og derfor er den eneste måten å konstruere markedskommunikasjon med fokus på kultur. Men heller som noe som vises seg gjennom intense engstelser og ønsker som merkevarer kan dekke ved fortellinger som skaper og opprettholder den sosiale og kulturelle identiteten.

Et av funnene vi fant interessant var hvordan kulturelle skifter er noe informantene våre var veldig klar over og stadig opplever. Dette tilsier at kulturforståelsen hos informantene har blitt reflektert over i større grad enn, det de sannsynligvis har vært klar over. Noen informanter har (som vi har påpekt tidligere) til og med forberedt seg på fremtidige kulturelle skifter.

Ved å ha en slik bevissthet over hvordan kulturen aldri står stille og at den norske kulturen inneholder mer enn bare referanser til vikingtid og fjorder, svekker det vår påstand over hvordan norske bedrifter ikke anser kultur som et verktøy til identitetsverdi. Vi fant at informantene har stor kunnskap og forståelse overfor kunden sitt ønske til endring, når det kommer til det grønne skiftet, unødvendig forbruk og mattrender.

Verdisett som er identitetsskapende

I teorien la vi frem perspektivet på hvordan informanter kan skape verdi som er identitetsskapende ved hjelp av kultur. Klarer bedrifter å tilføre menneskelige verdier til konkrete og materialistiske virkeligheter sier teorien at produktene blir enormt meningsfulle for forbrukeren. Disse menneskelige verdiene blir oppfattet som universale konstruksjoner, relevansen og betydninger varierer fra kultur til kultur.

I et slikt perspektiv medfører det at forbrukere ikke setter pris på pre-definerte sett med verdier lenger, ettersom den kulturelle konteksten varierer. Forbrukere derimot flokker til merkevarer som tar til seg idealer man ser opp til, merkevarer som hjelper de å uttrykke hvem de ønsker å være.

I analysen finner vi at informantene bruker hovedsakelig funksjonelle egenskaper når de skal beskrive hvordan de forstår sine egne verdier, men også hvordan de tror kunder forstår dem. Dette motstrider teorien over hvordan bedrifter kan skape verdi ved hjelp av kultur. Douglas Holt går så langt som å si at en merkevare vil aldri kunne oppnå status som en «kulturell» så lenge den ikke dekker mer enn funksjonelle behov.

Bakgrunnen til at informantene nyttiggjør seg av funksjonelle egenskaper for å beskrive verdien sin, tror vi kan være bransjenormen. Bedriftene anser kunder som kanskje mer rasjonelle aktører enn andre bransjer, hvor funksjonelle egenskaper er premisset for kundenes oppfatning, konkurranse og kundeerfaringer. Vi tror at bedriftene følger kundenes rasjonelle behov, og dermed dekker det ved funksjonelle egenskapene. Det kan virke som en tendens til å følge det som alltid har fungert, og at det skal mye til for å bevege seg vekk fra det.

Strategi i et kulturelt perspektiv

I lys av Douglas Holt sine perspektiver på hvordan kulturelle strategier kan bygge opp under følelsen av samhold - kalt «Community» - finner vi at informantene våre har et mer begrenset syn på hvordan lojalitet og samhold blir skapt. Et av funnene våre er hvordan informantene ser på «Community» som et satsningsområde bedriften må bygge opp fra bunnen, gjennomsyret av sine egne visjoner og verdier. Vi anser dette som et godt tiltak i perspektivet av etablert merkevarebygging. Problematikken er slik som en av informantene våre påpeker “det er ikke plass til så mange communities i menneskers liv”. Vi fant også at informantene ikke anser sitt eget verdisett, som de kommuniserer gjennom produktet, som “communitybyggende”. Dette medført at vi ikke finner aktivt samholdsbyggende tiltak hos de fleste av informantene.

Douglas Holt på sin side, påpeker at bedrifter kan skape samhold i eksisterende «Community». Dette oppnår man ved en troverdig og autentisk historie som de som lever og puster for gruppen tror på. Disse blir i følge Holt beskrevet som «insidere» av gruppen (*se Vedlegg II*). Disse «Insiderne» har “følgere” som vil kjøpe produktet og bruke merkevaren for å komme nærmere den populistiske verdenen «insiderne» har skapt. Finner informantene våre en relevant og passende populistisk verden, vil de ifølge Holt, kunne bli autentisk aktør og representant for samholdet som allerede eksisterer.

Vi la i teorikapittelet frem den populistiske verden hvor merkevarer finner sin kilde til autentisitet og troverdighet. En av informantene skilte seg vekk fra de andre, i henhold til denne teorien. Informanten ønsket å bruke sine influencere som troverdige autoriteter overfor sine følgere. Dette medfører at verdien av mikrokjendisen overføres til produktet. Dette sammenfaller med teoriene vi har fremlagt, og som vist i (*Vedlegg II*), med «innsidere» og «følgere». Informanten gikk vekk fra “over-linjen strategien”, selv om det ville vært lettere å følge trenden «engangspromotering». Bedriften implementerte strategien med et «lag» av influencere fra forskjellige kulturelle sfærer, der deres ulike verdisett hadde som mål å “kaste ball” med hverandre.

Denne formen for produktplassering ønsker vi å argumentere for at har trekk som kan samsvare med bruk av en «Co-optioning-strategi». Vi ser at verdisetten og merkevaren som influenceren symboliserer, vokser inn i bedriftens merke. Teorien beskriver «Co-Branding» som en strategi som utvikler psykologisk sterke forhold til spesifikke merkevarer, og hvordan disse igjen kan benyttes til å promotere andre merkevarer gjennom å knytte det ene merket til det andre.

Denne teorien forutsetter at influenceren i dette tilfellet må representere en egen merkevare som allerede har følgere, og koblinger til en verden som merket ikke har innpass i. Er bedriften suksessfull med denne strategien kan de tilegne seg både følgere og verdier, de muligens ikke hadde klart på egenhånd.

På en annen side blir valg av influencer desto mer viktig, da det for forbrukeren kan det bli vanskeligere å skille influenceren fra merke. En videreføring av denne tanken, vil kunne føre til at symbolikken av disse merkevarene vokser sammen i forbrukerens oppfattelse. En av grunnene til at strategien i dette tilfellet ser ut til å fungere er at influencerene ble engasjert helt i startfasen av merkevaren, noe som for forbrukeren vil gjøre det vanskeligere å skille hvor bedriften og mikrokjendisens ulike verdisett starter og slutter.

Kulturelle utfordringer i ekspansjon

Selv om verden blir mindre og mindre som følge av den digitale revolusjon og større internasjonal handel, er det fortsatt store utfordringer knyttet til å ekspandere internasjonalt. Kulturelle forskjeller, ulik forretningskikk og språk er noen av barrierene bedrifter stadig har utfordringer med å tilegne seg tilstrekkelig informasjon om på egenhånd. Informantene viste høy forståelse og kunnskapsnivå rundt disse utfordringene, og våre innledende antagelser om at norske bedrifter ikke tar høyde for kulturelle forhold i ekspansjon ble dermed svekket.

Teorien retter fokus mot viktigheten av å tilegne seg en forståelse for det nye markedet, og hvilke ulike metoder bedriften kan benytte for å oppnå dette. Samtlige informanter ga uttrykk for å ha benyttet en eller flere av de teoretiske forslagene vi la frem i teorikapittelet. Den mest brukte metoden blant informantene viste seg å være engasjement av konsulenter, eller ansettelse av en eller flere personer med sterkere kulturell forståelse i det nye landet. Flere av informantene vedkjente seg å ha måttet lære dette på den harde måten, og som følge av dette enten ansatt eller engasjert internasjonal hjelp som et proaktivt tiltak for å unngå problemet i fremtiden. Flere av informantene retter også fokus mot Innovasjon Norge og deres medhjelpende effekt til suksess i utlandet gjennom veiledning og informasjon om ulike marked.

Et interessant funn i forhold til kulturelle forskjeller i ekspansjon var en av informantenes forsøk på å ekspandere inn i Sverige. Informanten opplyste at markedskommunikasjon som fungerte utmerket i Norge ble ansett som kvinnefiendtlig i Sverige, og som resultat av dette måtte tas ned og unnskyldes offentlig. Dette underbygger viktigheten av teoriens beskrivelse av hvor viktig lokal informasjon og forskjeller i land vi i første omgang ikke anser som ulike. Flere andre informanter opplyste å ha tatt denne utfordringen i forkant av ekspansjon gjennom engasjement av internasjonale PR eller markedsføringsfirma som er kjent med landets normer og kollektive forståelse og meninger.

6.1 Oppsummering og konklusjon

I denne bacheloroppgaven hadde vi som mål å hjelpe å norske bedrifter med større innsikt i kulturell merkevarebygging. Ved problemstillingen; *“Hva kan nyetablerte norske bedrifter gjøre for å skape en merkevare i et kulturelt perspektiv”*, tok vi for oss perspektivet kulturell merkevarebygging i en norsk bedriftssammenheng.

Vi starten casestudien med seks informanter fra mat- og klesbransjen, samt en hel rekke studier om kulturell merkevarebygging. For å kunne fremlegge det kulturelle perspektivet på en slik måte at norske bedrifter vil kunne få nytte av det, var det viktig for oss å kategorisere fellestrekk og forskjeller mellom informantene innad, og det teoretiske grunnlaget.

Vi fant gjennom analysen at de tre første kategoriene; merkevarebygging, verdiskaping og strategi i liten grad har blitt brukt i et kulturelt perspektiv på merkevarebygging blant informantene. Dette er en tidkrevende og ømfintlig prosess, som krever kulturell forståelse.

Vi ser at våre informanter generelt følger en mer etablert merkevarebyggende strategi, som kartlegger holdninger, assosiasjoner og konvensjonell forbrukerinnsikt. Det foreligger selvfølgelig, slik som vi har presisert, variasjoner blant informantene våre.

I kategorien «ekspansjon», fant vi sterke korrelasjoner til en kulturell forståelse mellom hvordan den teoretiske litteraturen beskriver ekspansjon og hvordan norske bedrifter ekspanderer. Grunnen til dette tror vi har med å gjøre at det er en håndgripelig og en mer synlig del av kultur. Kultur som ofte er veldig skjult, men når bedrifter skal ekspander blir kultur plutselig en essensiell del av hva som avgjør suksessen. Ved oppsummering av forelagt teori og analyse vil vi kunne redegjøre for at vår påstand er *relativt* riktig.

For å svare på problemstillingen måtte vi operasjonalisere kategoriene merkevarebygging, verdiskaping, strategi og ekspansjon. Vi anså disse til å være en av nøkkelfaktorene for større innsikt på perspektivet. Essensen for å kunne besvare problemstillingen, ligger i forståelsen av å se på forbrukere som kollektive mennesker som blir påvirket av sosiale og kulturelle kontekster. Ved å trekke frem kulturelle motsetninger som oppstår i ideologiske skifter, kan norske bedrifter involvere seg i en populistisk verden med en troverdig historie. Målet er å skape identitetsverdi for forbrukeren, der merkevaren blir mer enn bare et produkt for å fylle et behov, det blir en måte å leve på - et tegn på ens egen eksistens.

6.2 Svakheter ved egen forskning

Ved å se tilbake på bacheloroppgaven ønsker vi å presisere våre svakheter. Dette er svakheter som omhandler både det teoretiske grunnlaget, utvalg av informanter og utforming av problemstilling.

Ved å se til utvalg av informanter, finner vi svakheter ved antall bedrifter og kriteriene av disse. Det kan være for få deltagende informanter til å kunne skape et representativt bilde over hvordan norske nyoppstartede bedrifter forholder seg til merkevarebygging. Det ville vært nyttig med flere informanter for å kunne skape et helhetlig bilde og mer innsikt i hovedtemaene i casestudiet. Funnene våre kunne i tillegg bli beskrevet med større sikkerhet.

Kriteriene av utvalget er også noe vi ser som kunne blitt gjort annerledes. Nyetablerte bedrifter vil ha mindre erfaring på området. Det hadde for eksempel vært en mulighet å gjøre om kriteriene, og sett etter norske bedrifter som er godt etablert i markedet. Disse bedriftene har sannsynligvis mer erfaring, som kunne gjort at vi hadde sett ting fra et annet perspektiv. En annen mulighet hadde vært å se fra begge perspektivene, der vi hadde intervjuet både etablerte og nye bedrifter.

Tidlig i prosessen skulle diskursen i analysen være en sammenligning mellom mat og klesbransjen. Vi fant det mindre nødvendig å sammenligne disse to kategoriene, men utvalget av informanter blir reflektert i at det var det vi skulle.

Opgaven inneholder også begrenset med et teoretisk grunnlag som tar for seg flere aspekter ved merkevarebygging. Vi har all hovedsak har fokusert på Douglas Holt og Marcel Danesi som nøkkelteoretikere for det kulturelle perspektivet. Det ville vært hensiktsmessig å finne flere teorier som tar for seg både etablert merkevarebygging, men også andre aspekter vi ikke har klart å fokusere på i denne oppgaven.

Når vi utformet problemstillingen ønsket vi å ha et sterkt fokus på hva som skaper identitet i et kulturelt perspektiv. Etterhvert som tanker ble spesifisert, og oppgavens metodiske utforming etablert, skiftet vi retning mer til de ulike kategoriseringene som vi etablerte tidligere. Problemstillingen med fokus på identitet tillot oss egentlig ikke til å skifte retningen så dramatisk. Dette medførte at problemstillingen ble omformulert og spesifisert utallige ganger.

Selve problemstillingen bærer også med seg endel svakheter. Etterhvert som vi jobbet oss gjennom den metodiske prosessen, fant vi ut at funnene våre i stor grad ikke hang sammen med det teoretiske grunnlaget som vi hadde fremlagt. Det ble nødvendig for oss å introdusere en påstand, som muliggjorde det å knytte funnene sterkere til teoriene.

6.3 Validitet og reliabilitet

Slik vi presiserte i metodekapittelet er validitet den vitenskapelige betegnelsen på gyldigheten av studiet. Formålet med en markeds- eller organisasjonsundersøkelse er ikke å påstå noe med millimeterpresisjon (Askheim og Grenness 2019, 24). Skulle vi i denne oppgaven hatt større vekt på hva som er nøyaktig, måtte vi gjort undersøkelsen innenfor et så lite område av informanter at vi ikke hadde fått forståelse for “totalbildet”. Vi ikke klart å sikre gjøremålene for intern validitet slik litteraturen setter i fokus. Vi sendte ikke ut forelagte transkriberinger av intervjuer til informantene. Dette medfører at validiteten svekkes.

Ytre validiteten betegner hvordan funnene i en begrenset studie kan generaliseres. Dette er et generelt svakhetspunkt ved kvalitative studier i sin helhet, ikke bare ved vårt utvalg. Ved metodeutvalget og forskningsdesignet lå det implisitt at vi ikke kom til få en generaliserbar casestudie.

I reliabiliteten har vi hatt gode kodingsprosedyrer som muliggjorde etterprøvbareheten. Vi har hatt en god strategisk plan for gjennomføring, det disse har tatt utgangspunkt fra det metodiske rammeverket. Vi har begrunnet forskningsdesignet og valgene vi har gjort i henhold til disse. Informantene som er utvalgt er kvalifiserte til å besvare tematikken som denne studien omhandler. Dette er viktig for å forhindre at tilfeldigheter skal påvirke resultatene. For å sikre validiteten har vi ved utvalget av informantene hatt de riktige kriteriene for utvalget.

6.4 Kritikk av Douglas Holt og det kulturelle perspektivet

Holt har forsøkt å fremme sine teorier for kulturell merkevarebygging ved å stresse det faktumet av at de konvensjonelle metodene for merkevarebygging er utdatert og kan ikke være med på å bygge en kulturell merkevare. Her er det viktig å få frem perspektivet av at Holt sine teorier kan minne mer om hvordan en merkevare skal markedsføres og deres markedskommunikasjon, mer enn hvordan man skal bygge av kjerneverdier i merkevaren. Følger vi denne tankeprosessen videre så kommer vi frem til at teoriene som er blitt lagt frem omhandler i større grad markedskommunikasjon, heller enn revolusjonær merkevarebygging.

Et annet problem vi finner ved kulturell merkevarebygging, angår det faktum at en merkevare skal stå for noe symbolsk, som adresserer en engstelse eller et ønske i samfunnet. Premisset for dette poenget er at forbrukere vil trekke frem deres selvuttrykk for å komme sterkere til merkevaren. Problematikken ligger i rasjonaliseringen om at forbrukere vil kun identifisere seg med én verdi. På et tidspunkt vil samfunnet ha problemer, men over tid så vil samfunnet komme ut av dette problemet. Så hva skjer så med merkevaren? Hva skal den står for da? Det behovet merkevaren dekket i den kulturelle motsetningen vil da ikke lenger være noe samfunnet bryr seg om lengre.

Holts teori undervurderer på mange måter den funksjonelle delen av et produkt. Det finnes mange som kjører sin 15 år gamle Corolla til jobben uten å oppleve glede og forsterket selvbilde, eller som blir beundret av sine kolleger for å gjøre det. Men fordi de vil kun komme seg på jobb uten å måtte gå eller ta buss (Troye 2014).

For mange konsumenter vil de basisfunksjonene være mer viktig fremfor de emosjonelle motivene som Holt legger vekt på.

6.5 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har vi forsøkt å gå dypere inn i teoriene rundt kulturell merkevarebygging, og undersøkt hvordan norske bedrifter forholder seg til disse.

Ved å inkludere forhold som kultur, vil en naturlig forlengelse av dette vært å se nærmere på det sosiologiske og antropologiske aspektene ved ulike kundegrupper, og hvordan grupperinger gjør kollektive valg. En sosiologisk eller antropologisk studie over hvordan grupper av mennesker uten å snakke sammen oppfatter de sosiale kodene knyttet til merkevarer, og hvordan merkevarer igjen kan bli flinkere til å treffe disse.

En interessant tematikk vi har vært innom, er hvordan Norge som kultur kan bli brukt for å nå et internasjonalt marked. Å få til en studie som fokuserer mer på “Norge som konsept” kunne vært spennende for å se på hvilke aspekter ved vår kultur som resonnerer godt i andre markeder.

Informantene ga også uttrykk for at det var andre forhold knyttet til ekspansjon de så som mer utfordrende enn de kulturelle aspektene. Disse inkluderte forretningsskikk, kommunikasjon og lovgivning. Dette tror vi er forhold som er viktig å tilegne seg kunnskap om, for å i større grad hjelpe norske merkevarer å lykkes i utland.

Det siste forslaget vi har til videre forskning, er basert på påstanden vi kommer med; *“Vi tror at norske bedrifter ikke anser kultur som et legitimert verktøy, for å skape identitetsverdi”*.

Det kunne vært nyttig å gjøre en kvantitativ undersøkelse på et senere tidspunkt. Ved å undersøke det etter en kvantitativ metode kan norske bedrifter få et mer helhetlig blikk på kultur som verktøy. Både fra et kvalitativt synspunkt, men også fra et kvantitativt blikk. En slik studie kan være med på å underbygge påstanden vår og generaliserbarheten ved studiet.

7.0 Litteraturliste

Almquist, Eric, John Senior og Nicolas Bloch. 2016. «The Elements of Value». *Harvard Business Review*. Lest 20. Mars 2019.

<https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

Askheim, Ola Gaute A. og Tor Grenness. 2019. *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Baklien, Bergljot. 2017. «Kvalitative forskningsmetoder i praksis». Forebygging. Lest 20. April 2019.

<http://www.forebygging.no/Litteratur/Bokomtaler/Kvalitative-forskningsmetoder-i-praksis/>

Dahlum, Sirianne. 2015. «Strukturert intervju». Store norske leksikon. Lest 03. Mai 2019

https://snl.no/strukturert_intervju.

Dahlum, Sirianne. 2018. «Bias i forskning». Store norske leksikon. Lest 15. April 2019

https://snl.no/bias_i_forskning

Dahlum, Sirianne. 2018. «Validitet». Store norske leksikon. Lest 15. Arpil 2019

<https://snl.no/validitet>

Danesi, Marcel. 2006. *Brands*. New York: Taylor & Francis Inc

Elmuti, Dean og Yunus Kathawala. 2001. «An overview of strategic alliances». *Management Decisions* Vol. 39 (3): 205-218.

<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>

Etikkom. 2010. «Utvalgsstrategi». Lest 15. April 2019

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/3-utvalgsstrategi/>

Fangen, Katrine 2015. «Kvalitativ Metode». Forskningsetiske komiteen. Lest 15. April 2019

<https://www.etikkom.no/fbib/introduksjon/metoder-og-tilnarminger/kvalitativ-metode>

Farbrot, Audun. 2007. «Å lykkes med allianser». *Forskning*, 29.11.2007.

(Lest 8. April 2019).

<https://forskning.no/naeringsliv-ledelse-og-organisasjon-okonomi/a-lykkes-med-allianser/999054?qt-artikkelbunn=2>

Fjeldstad, Øystein D. og Randi Lunnan, 2018. «*Strategi*» Bergen: Vigmostad & Bjørke AS

Holt, Douglas. 2003. «What Becomes an Icon Most?». Harvard Business Review.

Lest 20. Mars 2019.

<https://hbr.org/2003/03/what-becomes-an-icon-most>

Holt, Douglas. 2010. «*Cultural Brand Strategy An Overview*». Cultural Branding.

Lest 4. April 2019.

<https://culturalbranding.org/cb2016/wp-content/uploads/Cultural-Brand-Strategy.pdf>

Hummel, Denise Pirrotti. 2012. «Understanding the impact of Culture in global business».

Oracle. Lest 28. April 2019

<http://www.oracle.com/us/corporate/profit/archives/opinion/050312-dhummel-1614961.html>

- Håbesland, Geir. 2006. «Merkevarer som kulturelle fenomener». Kulturell merkevarebygging: (2)
http://www.brandgarden.no/Brandgarden/Artikler_files/Kulturell%20merkevarebygging.pdf
- Innovasjon Norge. 2019. «Forstå markedet». Lest 10 April. 2019.
<https://www.innovasjon norge.no/no/verktoy/eksport-og-internasjonalsatsing/guide-til-internasjonalsatsing/forsta-markedet/>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. «Hvordan gjennomføre undersøkelser?». 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jameson, Daphne A. 2007. «Reconceptualizing cultural identity and its role in intercultural business communication». *Journal of Business Communication* Vol. 44 (3); 203-205.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0021943607301346?fbclid=IwAR2XkKOgkMhGNEMD5k1dOj9UeGpWx-99MzCJRx8U6oOnLPCToY8yQ-mvw7c>
- Kane, Didier. 2008. «International expansion: Pay attention to the countries culture». *Denary*. Lest 28. April 2019
<http://www.denary.com/international-expansion-pay-attention-to-the-countries-culture>
- Kannan, Shilpa. 2014. «How McDonald's conquered India». *BBC*, 19.11.2014. (Lest 15. April 2019).
<https://www.bbc.com/news/business-30115555>
- Lien, Lasse B. og Erik W. Jakobsen. 2018. *Ekspansjon og konsernstrategi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lynne, Anita. 2016. «Dybdeintervjuer». *Responsanalyse*. Lest 25. April 2019

<https://responsanalyse.no/metoder/kvalitative-metoder/dybdeintervjuer/>

Nes, Erik Bestin og Geir Gripsrud. 2014. «Når det lønner seg å være norsk». *BI Forskning: Markedsføring*. Lest 14. April 2019

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/09/nar-det-lonner-seg-a-va-re-norsk/>

Okoro, Ephraim. 2012. *Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion*. *International Journal of Business and Management* Vol. 7 (16): 130-138.

https://www.researchgate.net/profile/Ephraim_Okoro/publication/267977981_Cross-Cultural_Etiquette_and_Communication_in_Global_Business_Toward_a_Strategic_Framework_for_Managing_Corporate_Expansion/links/55280ecb0cf29b22c9ba7d79.pdf

Rienecker, Lotte og Petter S. Jørgensen. 2013. *Den gode oppgaven: Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

<https://www.fagbokforlaget.no/Den-gode-oppgaven/19788245013290>

Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan og Lisa Boldt-Christmas. 2015. *Strategi - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Salzer-Mörling, Miriam og Lars Strannegård. (2004) «Silence of the brands». *European Journal of Marketing*, Vol. 38: 224-238.

<https://doi.org/10.1108/03090560410511203>

Statvoks. 2005. «Kultur». Lest 10. Mars 2019.

<http://www.statvoks.no/konsept/Konsept-kultur/index.html>

Sundbye, Live Marie T. 2018. «Rasjonell og emosjonell appell». NDLA: Nasjonal digital læringsarena. Lest 16. Mars 2019.

<https://ndla.no/subjects/subject:7/topic:1:183189/topic:1:113151/resource:1:76360>

Torelli, Carlos J., Ayşegül Özsoy, Sergio W. Carvalho, Hean Tat Keh og Natalia Maehle. 2012. «Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility Between Values Matter?». *Journal of Marketing* Vol. 76: 92 -108.

<http://home.ku.edu.tr/~ozsomera/publications/JM2012.pdf>

Troye, Sigurd Villads. 2014. «Kommentarer til Douglas B. Holts Konsum Typologi». Magma. Lest 03. Mai 2019

<https://www.magma.no/kommentarer-til-douglas-b-holts-konsumtypologi>.

UiO: Universitet i Oslo. 2016. Intervjuguide. Lest 16. April 2019.

<https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/personal/rekruttering/rekrutteringsguide/usit/utvelgelse/intervjuguide.html>

Wetås, Åse. 2016. «Engelsk i norske bedrifter». *Språkrådet*. Lest 05. Mai 2019.

<https://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/hva-skjer/Aktuelt/2016/engelsk-i-norske-bedrifter/>

8.0 Vedlegg

Vedlegg I - Elementens of Value Pyramid

The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.

SOCIAL IMPACT



Self-transcendence

LIFE CHANGING



Provides hope



Self-actualization



Motivation



Heirloom



Affiliation/
belonging

EMOTIONAL



Reduces anxiety



Rewards me



Nostalgia



Design/
aesthetics



Badge value



Wellness



Therapeutic value



Fun/
entertainment



Attractiveness



Provides access

FUNCTIONAL



Saves time



Simplifies



Makes money



Reduces risk



Organizes



Integrates



Connects



Reduces effort



Avoids hassles



Reduces cost



Quality



Variety



Sensory appeal



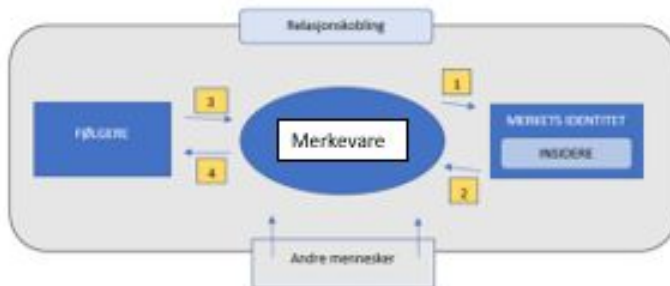
Informs

SOURCE © 2015 BAIN & COMPANY, INC. ICONS BY NIK SCHULZ.
FROM "THE ELEMENTS OF VALUE," BY ERIC ALMQUIST ET AL., SEPTEMBER 2016

© HBR.ORG

Vedlegg II - Kulturell strategi

For at informantene våre skal kunne operasjonalisere Holt sin kulturelle strategi vil vi vise hvordan merkevaren operer som en «magnet» til holdninger, oppfatninger og lojalitet.



Ved å se til figuren over viser vi til hvordan merket presenterer sin identitet. Dette krever en aksept og en legitimitet av de som lever, puster og kjemper for den populistiske verden. Dette er mennesker som kalles for insidere. De holder nøkkelen for merkevaren sin suksess for å kunne utnytte myten som den populistiske verden kjemper for. Dette er grunnsteinen i relasjonsbyggingen med de mest lojale kundene.

Ved å skape en legitimitet til sin egen identitet kan merkevaren videreutvikle relasjonene til både de som kjøper produktet uten å reflektere over det symbolske innholdet, men også andre mennesker som ser på merkevaren fra et utenforstående perspektiv.

«følgerne» derimot ser opp til «insidene». Dette er kunder som identifiserer sterkt med merkevare myten, men den eneste måten «følgerne» kan skape relasjoner som oppfattes som like sterke som innside-gruppen, er ved å kjøpe merkevaren. Merkevaren blir da et instrument for de forskjellige relasjonskoblingene for å nå sine symbolske behov.

Så for å oppsummere den Kulturelle Strategien se figuren under.



Vedlegg III - Intervjuguide

Intervjuguide

Problemstilling

«Hva kan nyetablerte norske bedrifter gjøre for å skape en merkevare i et kulturelt perspektiv?»

Intervjuets form

En av gruppens medlemmer er ansvarlig for å stille spørsmål og føre samtalen videre. En er ansvarlig for lydopptak og notater, mens den tredje er ansvarlig for å lete etter analytiske frempek, samt stille relevante oppfølgingsspørsmål og rette opp i uklare svar. Intervjuet foregår i bedriftens lokaler, der informanten er mest komfortabel.

Innledningsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om bedriften? (Historie, ansatte, størrelse Hva er deres produkt/ tjenester?)
2. Hvordan ser markedsbildet ut? (konkurrenter og marked)
3. Hva slags forhold har dere til kultur?

Hovedspørsmål

4. Har noen av Norges kulturelle skifter påvirket dere? (Hvilke / tilpasning?)
5. Har du noen tanker om hvordan en bedrift tilpasser seg nye/ulike kulturer? Gjør dere noe aktivt for å tilpasse disse?
6. Hva mener du er karakteristikkene som gjør at kundene velger dere fremfor konkurrentene deres?
7. Hva slags verdi tillegger kundene merket deres?
8. Har du noen tanker om hvordan merket skaper samhold blant kunder?
9. Hvordan kommuniserer dere hvem dere er? (Er assosiasjonene til merket deres slik dere ønsker det?)
10. Hvordan utformer dere en strategi for å gå inn i et nytt marked?
11. Hva slags markedsbarrierer møter dere i nye markeder? (Hva slags type barrierer)
12. Har dere noen tanker om hvordan forskjellige kulturer/ subkulturer påvirker hvordan dere kan ekspandere?
13. Hva tror du er viktige faktorer å tenke gjennom når det kommer til internasjonal ekspansjon?

Oppsummering av intervju, og oppklaring av eventuelle misforståelser.

Vedlegg IV - Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [Bacheloroppgave i markedsføring og merkevareledelse], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i [Bacheloroppgave i markedsføring og merkevareledelse – Hva kan nyetablerte norske bedrifter gjøre for å skape en merkevare i et kulturelt perspektiv.]
- at opplysninger om firma kan publiseres og brukes i oppgave, eventuelt at bedriften har anledning til å være anonym – hvis aktuelt.
- at mine personopplysninger, samt lydopptak fra intervju lagres frem til prosjektslutt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet [03.06.2019].

(Signert av prosjektdeltaker,

dato

Vedlegg V - Transkribering av intervju

(Transkribering av samtlige intervju er tilgjengelig ved forespørsel)

Transkribering Comfyballs

O:

«Vi er tre studenter fra Høyskolen Kristiania. Jeg går i klassen til Finn, som jobber her. Og vi skriver da bacheloroppgave, og vi skriver da om norske bedrifter kan bruke kultur til å ekspandere. Og det er da særlig med tanke på hvordan kultur påvirker markedsføring, kommunikasjon, konsept, og hvordan det forskjeller seg fra ulike markeder man satser på. Kan du kanskje starte med å forklare hva Comfyballs er, og deres konsept osv.»

CB:

«Ja, det kan jeg godt. Comfyballs blir jo da en av de største merkevarer vi driver. Det er egentlig undertøy til menn. Vi har litt undertøy til kvinner og sånn, men det er primært undertøy til menn. Premium segment da, som er satsningen vår. Ble starta for rundt 5 år siden hvis jeg husker riktig. Rundt 5-6 kanskje. Vi er verdens største distributor på det. Vi har akkurat solgt halv million «pieces» nå, på 4 år. Så vi har klart å runde den biten der. For at «all-around» perspektiv så er det sånn, merket har begynt å bli større, samtidig som strukturen på organisasjonen fortsatt er ganske liten da. Jeg kommer jo fra Facebook, så jeg ansetter jo i praksis veldig likt på måten de gjorde der. Så, det er på en måte vi har, det er på en måte en begrenset headcount, du gir heller mye ansvar til få folk, enn å gi sånn ... ansette folk til å gjøre en bittelite ting. Så det er totalt ... for du har lyst til å vite om det her og, eller hva tenker du?»

O:

«Jaja, så mye som mulig»

CB:

«For organisatorisk så er det egentlig primært, du har jo Comfyballs as, som på en måte et firma som drivers separat. Som er rundt 4-5 stk. Som er produksjon, produksjonsdesign, og den biten der. Også er det vi som gjør intervjuer på det da, som blir på en måte mer en distributorrolle. Så det er logistikk, markedsføring, business development, litt sånn type ting som vi driver med. Totalt antall mennesker som jobber med Comfyballs er vel rundt 10. Hvis du eliminerer som produksjon nede i Tyrkia for eksempel da.»

O:

«Ja, og du sa dere hadde Comfyballs. Men hvilke andre merkevarer er det dere har?»

CB:

«Vi driver Tights.no. Det er den største by far vi driver. Omsetningsmessig. Så er det Comfyballs som kommer rett bak der. Også vil du da ha en del andre som også begynner å nærme seg samme størrelse da, som er litt mindre. Da har du alt fra, noe som heter waitlist.no, som er sånn fashion for kvinner. Du har soma.no, som er helsekost for egentlig alle, men selvfølgelig kvinnesegmentet som er mest populært der. Også starter vi alltid en del under konsepter da, vi driver det litt på samme måte som CircumRocketInternet nede i Tyskland, og det er på en måte veksthus da. Du gjør acquisitions, også vokser du de opp, også ser du hva du gjør med de da. Fordelen vår er jo at vi allerede er ledende, så vi beholder konsept, heller enn å selge er litt sånn ... spørsmål til oss da. Men det er måten vi opererer.»

O:

«Hvordan, særlig med tanke på Comfyballs da. Hvordan er markedet til Comfyballs?»

CB:

«Ja du tenker sånn ...»

O:

«Ja, i Norge»

CB:

«Primært så er jo undertøy noe som er.. det er veldig sånn aftertaught for menn egentlig. Det er sånn type ting som du enten får kjøpt av partneren din, foreldrene dine eller så er det litt sånn type ting du slenger med deg når du står i kassa. Det er jo sånn de selger det i butikken. Det er sånn hele greia er designet. Comfyballs legger seg kanskje litt mer på premium segment da, hvor det er på en måte blir litt mer bevisst på hva slags undertøy du fortjener, og det er en ganske signifikant oppgradering vil jeg si hvertfall da. Fra vanlig undertøy, som på en måte vanligvis er jo ... det er på en måte sydd en fillesak, som de har blitt klippet til, også er det på en måte veldig enkelt. Men så er det litt høyere

standard da. Og det er da det segmentet vi retter oss mot, og lignende aktører internasjonalt er kanskje Miundies, litt sånn amerikansk merke som eksisterer da. Det vil jo alltid være i stor grad et nisjeprodukt. Rett og slett fordi betalingsvilligheten på undertøy på en måte, ikke er på toppen av rangstigen, av ting du har lyst til å kjøpe. Men vi merker jo at vokser veldig veldig fort da. At det er en posisjon for det i markedet for folk som ønsker det. Og da tilbyr vi jo ulike segmenter og produkter. Det vanligste er på måte den klassiske Cotton boxern, bare sånn bytt ut til den vanlige boxer. Men vi har jo også veldig mange kunder som trener mye eller er fysisk aktiv, og da må det på en måte ha litt bedre utstyr da. Det er da primærsegmentene vi jobber mot da. Og kvinner blir en liten base-line på bunnen der, som bare er der som en ekstra mulighet.»

O:

«Hva med konkurrentene deres da? Hvem er de?»

CB:

«For øyeblikket i Norge er det få. Du har jo sånn som Miundies, som er ganske direkte konkurrenter. Det begynner jo å poppe opp sånne nisjeaktører her og der da. Som kanskje har flytta ett par tusen pieces eller noe, det er ikke noe stor skala enda. Og alle har litt samme type prinsipp, og du gjør en eller annen feature litt fint med litt ventilasjoner og sånne typer ting, men primærkonkurrenten er vel substitutter da. Det er litt sånn type alternativ som skal jeg gidde kjøpe så dyr boxer vs. jeg har noe som er helt ok. Det lik-som dem vi konkurrer mest mot. At vi må overbevise dem noen om at, ok, du fortjener faktisk bedre undertøy. Det er litt sånn vi konkurrer mot vs. direkte konkurrenter da, for det er litt sånn det å kjøpe premium undertøy, det er mer et valg som gjør fordi du ønsker det og ikke som du må da.»

O:

«Når du snakket litt om målgruppen deres og segmentet. Med tanke på konseptet deres, hvem er det dere konkret sikter etter?»

CB:

«Litt sånn grov kategorisering da. Det blir sånn hvis du ønsker å splitte lenger ned, så vil du ha litt sånn motivasjonsbaserte ting rundt og sånne ting. Men som vi ser primært da, på et demografisk nivå. Det er eldre menn, for det første. Det er rundt sånn, hvertfall rundt 27-30 pluss som regel, til 35 nærmer seg 40. Og det er stor tilknytning til at du ikke har mer disponibel inntekt da. Når du er ung så er ikke undertøyt det største investeringsområdet. Det er som regel folk som har en litt bedre jobb enn andre, hvorvidt hvilke vertikale det er i, er jo litt sånn subjektivt. F. Eks som du kan tjene ganske mye innenfor bygg og arbeid, samtidig som du kan tjene ganske mye innenfor finans, men det vi ser generelt da, er folk som er i litt høyere stillinger, og de bor egentlig ganske spredt utover Norge da. Vi har ikke gjort for mye analyser enda, på grundige datasegmenter innenfor motivasjonsbasert teori og sånne type ting. Det er noe som kommer egentlig. Til nå har vi heller prøvd å gå litt bredt, så snevre inn på data vi får da, hvilke segmenter vi resonnerer veldig positivt med».

O:

«Hvordan er egentlig forholdet deres til kultur og sub-kultur og den type ting?»

CB:

«Innenfor firma?»

O:

«Ja. Ikke organisasjonskultur, men i forhold til norsk kultur. Dette med miljøvennlighet. Ikke nødvendigvis at dere...norske folks forståelse av kultur da, og hvordan dere må forholde dere som bedrift til det?»

CB:

«Ja, det blir på en måte en veldig stor ting. Det er en sånn type ting man må være sensitiv til, hvilke markeder man går inn i. Norsk kultur er kjent for å ikke være kjent for noe. Det er liksom jantelov prinsipp i Norge. Jeg har jobba alt fra Irland, UK, USA, alle typer steder. Og sånn som i USA, så har de akseptert at det er greit å være annerledes da. Det er på en måte en ting som dyrkes veldig, at det fins mange undersegmenter som det er greit å stikke seg ut på. Det finnes mange som retter seg til ulike ting. I Norge er det motsatt på mange måter da. At det ikke er kult å stikke seg ut for mye. Det er ikke så kult å være annerledes. Det er greit å være litt, men du må samtidig prøve å passe inn litt da. Som f.eks. hvis du tenker på premium segmenter så er det ganske kult i USA å komme kjørende i en Bentley eller Lambo bortover, og som oftest folk ser opp til det. Mens i Norge blir det sett på som jævlig tacky, ganske ofte da, at du kjører en Lambo til jobb det er ikke særlig.. det er ikke så kult.

Det er litt det samme prinsipp på hvordan vi ønsker å legge oss da, hvis du tenker på kulturer. F.eks. du vil på en måte være litt folkelig, samtidig som litt greit å være sånn ...

du må finne en blanding av folkelig og premium. Du ønsker ikke å være en som snakker til show-off da. La oss ta et eksempel da, vi kommer aldri til å holde noe fotoshoot, at det står en mann på et privatfly, med en veldig sånn plastikk jente stående ved siden av han, det er ikke aktuelt da. Selv om det fins norske menn som syns det er litt kult, så er det ikke noe du resonnerer med offentlig. At du tenker det er min identitet.

Og vi jobber f.eks. med en del Harvard professorer nå innenfor merkevareposisjonering. At du f.eks. ser på kulturer innenfor ulike land, er jo det at i Russland f.eks. Er et land som det er veldig kult da, å være den type personer. Så du finner mange som ligger i den delen av kartet, mens i Norge så finner du ingen. Det er ingen som syns det er en kult ting å gjøre. F. Eks gå rundt og ha en veldig show-off personlighet. Da blir du et sosialt avvik da, i all praksis. Så det på en måte måten vi prøver å posisjonere oss, og ha i bakhodet når vi gjør markedsaktivitet. Og det er samtidig sånn vi tenker når vi går inn i nye markeder. Finn var jo.. fikk jo oss anmeldt i Sverige».

O:

«Fikk dere anmeldt?»

CB:

«Ja, til næringsrådet. For da brukte vi en type bilde funke bra i Norge, vi tenkte aldri særlig over det. Men det viste seg at dette var noe som ble tolket som antifeministisk i Sverige. Og da skjønte plutselig, men hva faen er det vi har gjort nå. Da var liksom bare å ta ned og si unnskyld, det var ikke noe big deal. Men det som skjedde da var at på en måte, da så vi kulturforskjeller da. Må tilpasse seg litt til type markeder. For det koker jo

på en måte ned til at det, det skal være en product marketfit i stor grad. Og det handler jo veldig på hvordan du vinkler produktet egentlig. Kulturen blir på en måte grunnlaget for det hele».

O:

«Hvilke andre markeder er det dere opererer i?»

CB:

«Norge og Sverige er primært de to største. Norge er by far største, men så er det på en måte da, vi er ikke på det steget enda. Vi har en god jobb i global development. Vi er fortsatt ikke helt kommet til det steget der. Det har bare vært 4 år ikke sant. Og da har du Norge som er primær markedet, Sverige blir nummer to, og utover det egentlig kategorisert som resten da. Og det er ikke fordi resten av verden er homogent på noen måte, men det er rett og slett fordi vi ikke har hatt tid til å sette oss ned hvert eneste marked og si ok, dette er karaktestikkene til de markedene her. Og dette skal vi gå inn i».

O:

«Har dere merket noe sånne kulturelle skifter i Norge? Når dere opererer på en viss måte, og kommuniserer på en viss måte».

O:

«Har dere merket noen kulturelle skifter i Norge? Der dere må kommunisere annerledes, fordi tankegangen til nordmenn har endret seg?»

CB:

«Det er vanskelig, fordi vi kun har eksistert i så få år. Det er kanskje lettere med merkevarer som har hatt ett par tiår. Det må jo som regel dø ett par folk før man merker ett skifte. For vår del så kan jeg ikke si at vi har følt på noen store forandringer enda. Vi føler litt på slike ting som likestillings diskusjon, mer høylytt feminisme. Men ikke på noe negativ måte, det er også vanskelig å si at det har store korrelasjoner til det vi gjør. Vi har aldri hatt noe ambisjon om å ha trashy bilder av veldig opererte jenter – det har aldri vært noe mål å objektifisere jenter i bildene våre. Så vi kan ikke si at disse samfunnsdiskusjonene har påvirket oss.»

O:

«Med konseptet deres, hvordan responderer målgruppen?»

CB:

«Målgruppen responderer positivt. Det er derfor vi har valgt å ha den som målgruppen vår. Folk som er litt lekne med navnet, som synes det er litt morsomt og setter pris på det. De synes at det er et bra produkt og en morsom merkevare som kan leke seg oppi det hele. De som ikke er målgruppen vår, men blir påvirket av det – synes nok at det er ganske teit. Vi stikker oss ut for mye, undertøy skal være helt anonymt. Og det er en veldig forståelig holdning – det er jo en veldig norsk holdning, ting skal ikke være for vulgært og den type ting. Sånn er vel bare ting, vi kan ikke si at det er et generasjonsskifte uten like osv.»

«Jeg tror at man blir gjort litt «aware» kan man si. Siden primærkonkurrenter er substitutter. Man blir litt «aware» om å ville prøve det. Det er ikke så vanlig at man blir tilbudt om at undertøy kan være bedre. Det er en ganske predefiner forståelse om at dette er undertøy. Sånn skal det alltid være, og sånn skal det alltid bli. Mens kontra alternativet er å prøve noe nytt. Hva er det verste som kan skje det. I verstefall så får du en bokser, som du bruker som en bokser. Så hvorfor ikke prøve.»

O:

«Hva slags type verdi prøver dere å kommunisere med Comfyballs? Og hva slags type verdi tror du kundene deres mottar?»

CB:

«Det er veldig toft spørsmål, fordi vi ikke er veldig høye på oss selv, som mange andre merkevarer. Et fashion brand som tror de er ett stort verdsett. Det er mange som tror at jeg er Comfyballs, det er jo en mye innenfor industrien. Men vi pusher litt på at «menn fortjener litt bedre» og synes at den er litt morsom. Særlig med dette at undertøy ikke er en definisjon over hva du fortjener i livet. Men det er litt den retorikken vi tar da. «menn fortjener litt bedre» «prøv noe bedre». Det er litt av verdien vi prøver å gi folk da. Vi må være litt ærlige med oss selv om at vi selger undertøy, jeg selger ikke kreft terapi. Det er ikke det største verdsett jeg selger. Men det er jo undertøy og det er lov å leke litt med det.»

O:

O:

«Hvordan er da kommunikasjonen til målgruppen? Er det noen konkrete ting som dere ser at de responderer mer på? Dere var jo hovedreklamatoren til Paradise Hotel for noen år siden.»

CB:

«Ja, det var jo et testprosjekt som gikk dundrende i dass. Vi testa ut ett par sånne ting. Det å være lekne med ordspill, litt mer i den retningen der. Vi har samtidig tonet det litt mer ned, fra det det var i starten på merkevaren. Da var det nesten litt klovnete. For oss er det litt å finne en ting imellom. Hovedretorikken vår er at «det er ett bedre produkt enn det du har, det produktet du fortjener». Men oppå det hele igjen, så har vi dette med ordspill. Navnet er jo ganske satt, det er jo Comfyballs. Det er jo det det er. Så vi vil jo leke litt rundt og ha ordspill og sånne ting. Vi har jo testet dette med Paradise Hotel og sånne ting. Men det er ikke noe rekkevidde på linjer TV lengre. Med mindre du klarer å komme deg på farmen eller noe sånn type ting. Vi hadde jo også et håp om å kunne produsere noe av verdi, men det endte jo med en katastrofe uten like. Med tanke på – kan ikke si hvilken deal vi endte opp med de – Men det var ingen som ble fornøyd med hva vi ble tilbudt der. Det er jo en mulighet vi har med merkevaren, særlig med tanke på at vi er en ung merkevare. Vi har ikke samme etablering som det Zalo har. Det er ikke så låst om hvem vi er. Vi har heller ikke bestemt oss om hva eller hvem vi skal være heller, vi har fortsatt den lekne muligheten til å se hva som er mulig.»

O:

«Hva slags type karakteristikk er grunnen til at kundene deres kjøper av dere kontra deres konkurrenter?»

CB:

«Har dere et bevisst forhold til et samhold blant kundene dere? Opprettholdelse av lojalitet?»

CB:

«Det er en ting vi prøver å se mer på nå. Vi liker å bygge den følelsen av community. Vi har jo en ting slik som Instagram, der vi prøver å engasjere folk og få med folk på ulike type eventer der vi kan kommunisere sammen. Det er jo ett ressurs spørsmål, hvor mye tid vi har til å gjøre sånne ting. Men også hva er det som gir mening å gjøre. Hvor mye betyr bokserne for deg, at du har lyst til å bygge en Community ut av det. Hvis du tenker på ting som definerer deg, så tenker du kanskje på ting som hobbyer. Det er vanskelig da å finne folk som blir definert av bokseren sin. Hvis du finner sånne folk, så er det som regel folk som du ikke vil ha med å gjøre. Vi tenker da blant annet å finne en mesh da. Der vi kan sende en pakke fra oss, og du finner noe morsomt i pakken, og du har lyst til å dele det med folk. At det hadde vært litt kult da. Eller forteller hvordan det var første gang du prøvde oss. Vi har jo ekstremt gode kundeandmeleleser. Vi ligger på 4,86 av 5. Alle elsker det, første gang de får det. Så kundeandmeleleser er en litt måte å få deg til å dele det med andre. Kan kanskje få deg til å laste ned et bilde på Instagram. Folk må føle at de får noe igjen for det. At det er noe poeng at de gjør det. Men det kommer også an på hva vil legger i disse pakkene. Hvor mye ber vi deg om å dele det – for hvis det er kult så vil de nok dele det uansett. Med kanskje noen i rommet, slik at det blir genuint.»

O:

«Denne type Mesh Pakken, er det noe dere har allerede nå?»

CB:

«Vi har jo litt sånne type flyers som vi legger ved pakken, kanskje noen morsomme ting i pakken. Kanskje eposten vår, være litt lette i tonen. Eposten vår er også i litt sånne morsomme emnefelt osv. Men vi har ikke noe som er genuint community byggende»

enda. Det er noe vi kommer til, tenker jeg, når vi finner en god måte å gjøre det på. Men samtidig må vi ha et fokus på hva vi gjør, altså produktet vi originalt tilbyr. Når en aktør velger å bygge Community, så må man ha en ganske solid grunn til å gjøre det. Fordi mange andre aktører velger å bygge Community også. Du har ikke plass til så mange communitys i ditt liv. Du har et verdsett som kun kan bli distribuert på så mange arenaer. Jeg tror det fleste ville prioritert vennegjengen sin eller familien vs. Gymshark».

O:

«Hvor er utsalgsstedene deres?»

CB:

«Det er bare nett primært. Vi har eksperimentert med offline aktører. Alt fra mindre Fashion butikker, men der er volumene så små at det er ikke verdt å styre med. Vi har også fått med aktører slik som COOP, det var en test vi gjorde i starten. Men det er jo merkevare drap å selge ting på Coop. Får store merkevarer nys om at du selger ting på Coop, så drar de ned å kjøpe hele varelageret. Men vi testa litt ut for se hva mulighetene var. Igjen så blir distribusjon såpass lav da, Comfyballs er en type pakke der markeds-kommunikasjonen må følge rundt. Det må følge med en markedsplan, slik at folk ser verdien i det. Slik at vi forstår verdien av det vi selger. Grunnen til at Gucci selger en t-skjorte for mye mer enn en vanlig t-skjorte, er jo fordi de har bygd opp verdien i det. Det er det samme med Comfyballs, vi må bygge det litt opp».

O:

«Med tanke på, særlig konseptet deres, at navnet deres er på engelsk. Er dette et bevisst valg med tanke på at dere vil ekspandere ut?»

CB:

«Ja, det var det. Det ble låst av Anders, som startet merket. Det er universalt også klinger det bra. Det er også veldig få fordeler med å gi et navn på norsk, som resonnerer bra utover. Det er mange aktører som har fått det til, Slik som Fjellreven. Men det høres jo ganske rart ut når noen skal si fjellreven på engelsk. Så for vår del, så var det bare positivt».

O:

«Har dere møtt noen motstand på grunn av navnet?»

CB:

«Ja, det er jo selvfølgelig noen som ikke liker det. Vi har på en måte prøvd å etterkomme behovet litt, for eksempel en ting som det «waistbandet» på bokseren har Comfyballs på seg, men vi selger også bokserer med anonyme «waistbands». Der har vi bare fadet det inn i teksten slik at det er svart. Om det er noe som gjør deg ukomfortabel, men du fortsatt vil ha en av bokserene våre så tilbyr vi det. Det selger vi også ganske mye av. Men «in the end» så er det litt sånn det er hva det er. Jeg tror man skal være veldig sensitiv for å virkelig bli støtt av det. Om vi er for frem på markeds-kommunikasjonen så kan det hende det er litt ubehagelig, men når du har den på deg, eller du blir veldig støtt av at det står Comfyballs på bokseren din så tror jeg man blir støtt av ganske mye. Det er alltid noen som blir støtt av noe. V har ikke merket det på en slik måte at vi må forandre forretningsmodellen vår, det er bare en del av merkevaren».

O:

«Hva slags type assosiasjoner tror du at folk har til merkevaren deres?»

CB:

«Det har vi egentlig ikke forsket noe ordentlig på, og det er vanskelig å svare på det for man har gjerne egne forutinntatte meninger. Jeg tror de fleste bare ser det som noe litt

lekt egentlig. En leken premiumbokser. Det er et spørsmål jeg ikke torr å svare for mye på, for det er vanskelig å gi et godt svar på det. Men det er en ting vi prøver å rese-arche».

O:

«Hvordan er prosessen deres for å gå inn i et nytt marked?»

CB:

«Vi prøver å bruke samme strategi som BCG eller digital vendors gjør, grunnprinsippet er at man gjør mye macroundersøkelser i markedet, man ser på vekst og lignende aktører. Man ser på deres vekstrategier og marginer, og gjør mye dataanalyser rett og slett for å se om det er noe poeng. For eksempel et selvforklarende eksempel er at det ikke er noe vits i å gå inn i Syria med et nytt merke, uansett hvor mange som vil ha det. Sverige er likt Norge kulturelt, de fleste har høy disponibel inntekt til å bruke på ting de vil. Det eksisterer ikke mange lignende aktører, og vi føler strukturen er god for å slippe ting og å gjøre mye slike typer greier. Så er det en del slik macroavgjørelser for må tas og nummer 2 blir å se på om vi kan tilby noe i det markedet som gir noe poeng. Det er ingen verre måte å gjøre det på enn å gjøre sånn proof of concept hvor man er aktiv i det markedet til en viss grad. Fordelen ved å være en e-handels aktør er at man har veldig mye frihet med shipping og måten du kan operere i et marked. Dere skal jo snakke med aktører innenfor matbransjen, og der er du jo ganske «fucked» vis du skal inn i et marked for du må jo inn i fysiske punkter, og logistikken er superkompleks og du må kaste varene hele tiden. For de er det en veldig stor commitment mtp. kapitalen når de skal inn i et nytt marked. Vi derimot kan shippe fra et lager internasjonalt, og bare betaler toll på forhånd og shipper inn der, samtidig som vi gjør markedsføringen digitalt. Da har man veldig rask etableringstid i et marked, og du ser hvordan det går. Om man får litt tracktion på det så skaleres man bare opp. Vi ser alltid grunnprofitten på den type ting, mens for en matbutikk opererer man som oftest i kvartaler, og man vet ikke hele butikkjeden

som butikkjef. Man vet ikke alltid hvor mye det har blitt kjøpt inn for, hvor mye som har gått til management. En slik aktør må som regel ta et ganske stort tap. Se på en nett-handelsaktør som kolonial for eksempel, de har tatt store tap. Ironien i hele den bedriften der er at de har prøvd å etablere seg så godt de kan på nett, og de har omsetningen til en lokal kiwi butikk. Selv om det er en milliard eller noe i den duren, så er det et volumspill innenfor en matbutikk, og man må ta tap en stund».

O:

«Har dere merket noe til hvordan subkulturer har stoppet dere i å ekspandere?»

CB:

«I Sverige gikk vi på en smell, og det gikk på det at folk syntes annonsene våre var kvinnefiendtlige. Det var veldig interessant, for det er egentlig feedback vi aldri har fått før. Det er lett å tro at vi satte opp de annonsene fordi vi er ondssinnede menn som sitter her på Ryensvingen og bare hater kvinner, eller at vi skal hevne oss eller noe i den duren. Realiteten er bare at vi trodde bildet skulle gå bra, fordi dataen vi hadde indikerte at det gikk bra i Norge. Da var det på en måte bare å trekke det tilbake, og si unnskyld, det var ikke meningen og vi prøver igjen. Det er absolutt ting vi tar med oss videre. I Norge er det litt, eller her har de samme bildene fungert veldig bra. Det er vanskelig å si hvorfor det er slik, men det er det mest konkrete eksempelet jeg har på at en konkret kultur har stoppet oss».

O:

«I sveige, hvordan har da kommunikasjonen endret seg?»

CB:

«Vi har i hvertfall tonet det ganske mye ned, med de mest lekne bildene. Slik at folk føler seg komfortable med det. Vi har også begynt å jobbe med en kar der borte som har

vokst opp en del firmaer i Sverige, og som er mer kjent med markedskommunikasjon som fungerer, og han kjenner markedet mye bedre. Han er jo svensk, og han kjenner kulturen litt bedre. Det hjelper veldig for oss, når vi skal inn dit. Det siste er at vi har blitt mye strengere på oss selv, på hva slags bilder vi bruker, og rutinene på det. Vi går og tar bilder, og når det var en shoot før så var det bare helt ville vesten. Vi pleide bare å la fotografen leke seg, mens nå setter vi litt tydeligere grenser, og vi orker ikke bli anmeldt igjen».

O:

«Hva slags tanker har du rundt internasjonal ekspansjon?»

CB:

«Det avhenger veldig av hvilken vertikal du er innenfor. Det beste tipset man kan gi noen er egentlig: bare prøv. Bare sett i gang, og gi det et forsøk. Kapitalen man kan tape er egentlig ganske lav, og om man klarer å shippe en vare internasjonalt, så er det sjeldent man taper så mye på det. Jeg tror man må begynne med å finne et datagrunnlag, det er liten vits i å ta ting på intuisjon. Om man tenker at Balenciaga er så stort nå, det må jo være rom for meg også eller en lignende retardanalyse som det der. Man må prøve å kjenne markedet litt, og kjenne segmentene og prøve å regne litt på det. Etter det så er det vel i hvert fall for netthandel å bare gi det et forsøk.»

O:

«Har dere en plan om å gå inn i USA?»

CB:

«Ja, absolutt. Det er ingen tvil om. Det er et såpass stort marked, og jeg tror vi hadde resonert veldig bra der. Det er litt mer leket og åpent for muligheter. Men å gå inn i USA er komplekst av to grunner, Det første er avstanden for det å shippe noe over hele

Atlantehavet blir ikke billig. Derfor må vi mest sannsynlig etablere et lager der. Nummer to er at konkurransen i det markedet er mye mer intens. USA er et land som er veldig utviklet når det kommer til netthandel og man har aktører som amazon.com, og man har mange flere nisjeaktører som Miundies er jo amerikansk. Om vi bare dukker opp der og gjør noe litt intuitivt uten noe spesiell kapital å fronte så er det vanskelig for oss å få noe særlig tracktion. Det som er problemet er at når du går inn i konkurranse på et slikt nivå må man være villig til å tape penger i et år, og det er vi egentlig ikke på det stadiet vi er nå».

O:

«Særlig dette med det grønne skiftet, er det noe der merker mye til med tanke på emballasje, produksjon osv?»

CB:

«Ja, absolutt. Vi får faktisk en del mailer av folk som lurer på såne ting. Du lurer ofte på om vi bruker emballasje som er miljøvennlig. Vi føler at når vi selger bokser til prisen vi gjør, og det er en premium merkevare så burde hele verdikjeden representere det. Vi sørger for alt fra etisk produksjon, til innpakning og emballasje. Uansett hva man kjøper så skal man vite at fotavtrykket vårt på jorden er positivt. Også har man en bokser som heter saina, og noen av bokserene våre er laget av bøkefibre. Det er en helt miljøvennlig produksjon hele veien. Ofte så er jo ikke selve produktet miljøvennlig, men man kan gjøre omstendighetene rundt mer miljøvennlig. Men hos oss så er hele pakken miljøvennlig.»

O:

«Kommuniserer dere det her aktivt?»

CB:

«Ja, vi kommuniserer at den er helt miljøvennlig og veldig myk. Vi har ikke pitchet den inn som en konkret miljøbokser, vi føler at det vrir merkevaren litt i feil retning. Det er greit å si at her har man Comfyballs, og her er primærattributtene at de er komfortable osv. så blir det en tilleggs ting at de er miljøvennlige. Samtidig er det viktig å huske at om vi trykker veldig på at denne er miljøvennlig så impliserer vi egentlig at de andre vi lager ikke er det. Det er ikke noe vi ønsker å gjøre. Om du kjøper disse så drar vi personlig ned i regnskogen og brenner et tre, vi ønsker ikke at folk skal tenke det».

Slutten av dokumentet ■