

985931

986003

MAS5100

Masteroppgave

Prinsipper for valg av kanaler i multikanalmarkedsføring

- Et casestudie av den norske mediebransjen

Masteroppgave ved Markedshøyskolen

Våren 2015

13MAMh01

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøgskolen. Markedshøgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Oppsummering

Vi har i denne masteravhandlingen sett på prinsipper for valg av kanaler i multikanalmarkedsføring. Gjennom en grundig teoretisk gjennomgang ble det avdekket prinsipper og påvirkende faktorer for kanalvalg i forskningsartikler og teoribøker. Det ble gjennomført et kvalitativt forskningsstudie bestående av litteratursøk, situasjonsanalyser av bransjen, forsterket med et casestudie for å illustrere mekanismen i en beslutningsprosess med flere aktører. Det har blitt intervjuet seks representanter fra ulike byråer og tre fra en merkevarebedrift. Deres erfaringer har bidratt til å avdekke prinsipper og påvirkende faktorer for kanalvalg i praksis. Hovedkategoriene for prinsipper som ble avdekket er **økonomiske vurderinger, mål og strategier, eksterne faktorer, kanalenes egenskaper, organisatoriske faktorer og utenforliggende faktorer**. De faktorene som informantene konkluderte med som viktigst var å 1) vite hva målet er, 2) vite hvem målgruppen er og inngående kunnskap rundt dette og 3) kunnskap om hva de ulike kanalene kan bidra med. Beslutningsprosessen rundt disse prinsippene avhenger av fokus og erfaring fra de som sitter med avgjørelsen.

Førord

Denne avhandlingen er kronen på verket etter en lang utdanningsperiode for de undertegnende. Det har vært en givende og ikke minst omfattende prosess. Vi vil begynne med å takke hverandre for forståelse, latter, gode diskusjoner og beklage for eventuelle frustrasjonsrelaterte utbrudd.

Vi vil rette en stor takk til Anastasia Mariussen for god og avgjørende veiledning på oppgaven, og for gjestfriheten i Dublin. Tusen takk til alle informanter som har stilt opp. Vi er evig takknemlig for at deres bidrag og for tiden dere har gitt.

Vi ønsker å skryte av det høye faglige nivået på masterområdet på Markedshøyskolen. Høylytte diskusjoner og mye humor har preget de to siste årene.

Takk til Henning, Torgeir og Ingrid for deres kommentarer og hjelp til oppgaven. Vi vil også rette en stor takk til Kathrine som har bidratt som et høyst nødvendig tredje hjul på vogna i tykt og tynt.

Ikke minst, tusen takk til Espen og Niels Peter. Takk for forståelse, omsorg, husvask og matlaging. Nå er vi ferdig, nå kommer vi hjem.

Oslo, august 2015

Innholdsfortegnelse

1.0 INTRODUKSJON	6
1.1 TEORETISK GRUNNLAG FOR PROBLEMSTILLING.....	6
1.3 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING.....	8
1.4 AVGRENSNING	8
2.0 TEORI	10
2.1 MULTIKANALMARKEDSFØRING	10
2.1.1 Hva er multikanalmarkedsføring	10
2.1.2 Evolusjon og utvikling i multikanalmarkedsføring	11
2.1.3 Typer markedsføringskanaler.....	13
2.1.5 Praktiske utfordringer og faktorer som påvirker.....	18
2.2 PRINSIPPER FOR BESLUTNINGSPROSESSER RUNDT KANALVALG	25
2.2.2 Eksterne faktorer	27
2.2.3 Målsetting.....	35
2.2.4 Interne faktorer	37
2.2.5 Økonomiske vurderinger	38
2.3 TEORETISK RAMMEVERK.....	40
2.3.1 Prinsipper for eksterne faktorer	41
2.4 DRØFTING OG SAMMENFATTING AV EKSISTERENDE TEORI.....	46
3.0 METODE	48
3.1 FORSKINGSTILNÆRMING	48
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI.....	49
3.4 INTERVJUGUIDE	52
3.5 UTVELGELSE OG REKRUTERING AV UTVALG.....	53
3.5.1 Presentasjon av informanter i bransjen	54
Tabell 1- Presentasjon av informanter i bransjen.....	54
3.5.2 Presentasjon av informanter i casestudiet.....	54
3.6 DATAANALYSE	55
3.7 KVALITETSSIKRING AV STUDIET.....	56
3.7.1 Reliabilitet.....	56
3.7.2 Validitet og skjevheter i dataene.....	56
3.8 ETISKE HENSYN	57
4.0 ANALYSE AV FUNN	57
4.1 ANALYSE AV NORSK MEDIEBRANSJE	58
4.2 UTGANGSPUNKT FOR ANALYSE AV BRANSJEN.....	58
4.3 FAKTORER FOR PRINSIPPER AV KANALVALG I MULTIKANALMARKEDSFØRING	60
4.3.1 Økonomiske vurderinger	60
4.3.2 Målsetting.....	61
4.3.3 Kanalens egenskaper	62
4.3.4 Eksterne faktorer	66
4.4.1 Om casestudie.....	73
4.5 Faktorer for kanalvalg.....	74
4.5.2 Målsetting.....	77
4.5.3 Kanalenes egenskaper	79
4.5.4 Eksterne faktorer	82
4.5.5 Nye elementer	89
4.6 SAMMENFATTING AV TEORI OG EMPIRI.....	90
4.6.1 Økonomiske vurderinger og interne arbeidsbetingelser.....	90
4.6.2 Målsetting.....	92
4.6.3 Kanalenes egenskaper	93
4.6.4 Eksterne faktorer	95

4.6.5 Utenforliggende faktorer.....	98
4.6.6 Organisatoriske faktorer.....	99
5.0 FORSLAG TIL REVIDERT RAMMEVERK.....	100
6.0 KONKLUSJON OG BIDRAG.....	103
7.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	105
8.0 KILDEHENVISNING.....	106
9.0 VEDLEGG - VEDLAGT MINNEPINNE	111

TABELL OG FIGUROVERSIKT:

TABELLER		Side
TABELL 1:	OVERSIKT OVER INFORMANTER FRA BRANSJEN	54
TABELL 2:	OVERSIKT OVER INFORMANTER FRA CASESTUDIET	55
TABELL 3:	FORKORTELSESOVERSIKT FOR INFORMANTER FRA BRANSJEN	59
FIGURER		
FIGUR 1:	TEORETISK RAMMEVERK	40
FIGUR 2:	REVIDERT EMPIRISK RAMMEVERK	101

1.0 Introduksjon

Mediebildet i dag er i konstant utvikling og kompleksiteten tilknyttet strategiske valg av kanaler og den tilhørende prosessen er økende. Et økt antall kanaler og skiftende trender gjør det vanskelig å fatte kanalbeslutninger fordi alternativene er så mange. Det er en økende tilstedeværelse av bedrifter i de mest brukte kommunikasjonskanalene. Etter samtaler med flere aktører i mediebransjen, har vi fått et inntrykk av at situasjonen rundt kanalvalg kan virke litt uoversiktlig. Bedrifter opplever vanskeligheter med å utvikle strategier for bruk av ulike kanaler i en god kombinasjon. Det å vite hvilken kanal man skal bruke til hva, og hvordan er kjente utfordringer. I denne mastergradsavhandlingen ønsker vi å undersøke hva som leder til en beslutning om kanalvalg. Hvilke prinsipper og faktorer bruker og følger medie- og PR-byråene og mediene i beslutningsprosessen som til slutt skal lede til en multikanalstrategi? Valg og koordineringen av kommunikasjonskanaler er krevende, og blir ofte utfordrende for mange bedrifter. Mange velger derfor å benytte seg av mediebyrå og PR-byrå for å håndtere medieplanlegging og mediekjøp. Vi ønsker derfor å undersøke hvordan bedrifter og ulike byråer gjennomfører beslutningsprosessen og hva de mener er viktig i valg av kanaler.

Oppgaven vil først gjennomgå eksisterende teori for aktuelle prinsipper i valg av kanaler, for så å gjøre en analyse av markedet og bransjen. Resultatet av denne prosessen skal kunne presentere en oversikt over prinsipper for kanalvalg i teori og praksis, og vil deretter kunne foreslå et empirisk rammeverk for valg av kanaler i en multikanalstrategi.

1.1 Teoretisk grunnlag for problemstilling

Man ser en stadig utvikling og endring av markedsføringskanaler i et marked raskere enn forskningen utvikles. Multikanalmarkedsføring handler om at man benytter seg av mer enn én kanal for å kommunisere med sine kunder (Rangaswamy og Van Bruggen 2005). Det er vanskelig å finne én riktig måte å utvikle multikanalstrategi på, nettopp fordi dette avhenger av hvilket marked man opererer i og hvilke strategi man har lagt (Müller-Lankenau, Wehmeyer og Klein 2006). Flere aktører har utfordringer med å velge strategi for hvilke kanaler de skal bruke, i tillegg er det ofte dårlig samspill mellom de valgte kanalene (Müller-Lankenau m.fl. 2006, 188). Det viser seg at bedrifter velger ulike strategier med bakgrunn i sine forskjellige behov. Det er derfor utfordrende for forskere å fremstille en rettesnor for hvordan strategier bør utarbeides for bedrifter med ulike problemstillinger (Müller-Lankenau m.fl. 2006). Det er beskrevet hvordan strategisk tenking rundt tradisjonell markedsføring

utartet seg tidligere (Porter 1980). Ved å implementere nye strategier multikanalmarkedsføring, må bedriften forstå at det krever en ekstra ressurs ved inkludering av en slik strategi. Det vil da være flere faktorer man må vurdere i sine omstendigheter (Valos, Polonsky, Geursen og Stushi 2010, 419). Porter (1980) tar likevel ikke hensyn til at bedrifter må agere adaptivt på markedet, nettopp fordi 1980-tallet ikke var like teknologisk utviklet som i dag. En av utfordringene er at markedsførere må vite hvordan de best kombinerer de ulike kanalene for å få ut den effekten de ønsker. Dette krever at markedsfører kjenner motivasjonene til forbrukerne samt hvorfor og når de er på de aktuelle kanalene. Dette kan være med på å avgjøre strategien bak valgene (Valos m.fl. 2010, 421). I dag er medielandskapet svært dynamisk. Dette medfører at man må arbeide fleksibelt og ha nok kunnskap om markedet man operer i og hvordan kanaler som påvirker.

Et flertall av forskere peker på utfordringer med multikanalmarkedsføring (Dinner, Van Heerde og Neslin 2014; Rangaswamy og Van Bruggen 2005). Utviklingen av internettilgang og mulighetene for kommunikasjon med forbrukere på andre plattformer har eskalert kraftig de siste årene (Rosendahl og Hodne 2008). Samtidig mangler det et akademisk rammeverk for hvordan denne type strategi påvirker bedriftene og mulighet for suksess (Dinner m.fl. 2014). Fordi multikanalmarkedsføring er mer komplisert å innføre, trenger man å lære mer om effektiv planlegging og implementering av kanalvalg (Weinberg, Parise og Guinan 2007). Det er en del publisert kunnskap om kryssningseffekt på flere kanaler, både offline og online, men behovet for mer er stort (Dinner m.fl. 2014; Valos m.fl. 2010; Avery, Steenburgh, Deighton og Caravella 2012; Hughes 2006). Det er avgjørende for bedrifter å ha inngående kunnskap om hvordan forbrukere bruker de ulike online-kanalene i kombinasjon med offline-kanaler og fysiske butikker, og akademia har fortsatt mye å tilføre her (Dinner m.fl. 2014). På grunn av manglende teoretisk rammeverk for hvordan velge riktig, ser vi tegn til en lite gjennomarbeidet strategi for kanalvalg hos mange bedrifter (Neslin og Shankar 2009). Det kan på bakgrunn av dette argumenteres for at det er et behov for å adressere disse utfordringene.

1.3 Utvikling av problemstilling

På bakgrunn av den overnevnte teorien, ble følgende tema synlig for videre forskning

- Beslutningsprosessen bak kanalvalg
- Prinsipper og faktorer som påvirker multikanalmarkedsføring

Forskningsspørsmålet er derfor som følger:

Hvilke prinsipper ligger til grunn for beslutningsprosessen av kanalvalg i multikanalmarkedsføring?

1.4 Avgrensning

Denne analysen er gjort med utgangspunkt i situasjonen til beslutningstakerne i ulike byrå, deres kunder og de mediene de bruker. Avhandlingen ser ikke på forbrukernes respons på kommunikasjon eller andre resultatmålinger. Selv om beslutninger også skjer felleskap vil denne oppgaven ta for seg markedsfører som individ i en organisasjon og beslutningsprosessen knyttet til valg av markedskanaler. Dette krever tilnærming med bredt perspektiv, det er derfor undersøkt flere bedrifter i dette studiet. Til tross for dette er studiet begrenset til å undersøke bedrifters markedsføring rettet mot forbrukere. Oppgaven har utelatt å fokusere på om transaksjonen er i form av produkt eller tjenesteytelse, da dette uansett vil inngå i det brede spekteret av bedrifter og kunder som blir beskrevet i vår presentasjon av bransjen. Videre er det ikke gjort en spesifisert forklaring på de ulike kanalene, da forskningens mål ikke er å vurdere kanaler i seg selv, men hva som gjør at en markedsfører velger den eventuelle kanalen. Da øyeblikk av interaksjon mellom forbruker og bedrift skjer gjennom ulike kanaler, vil denne oppgavens beskrivelsen av den enkelte kanal skjer gjennom fellesbetegnelsen for type kommunikasjonskanaler (for eksempel *sosiale medier*). Til slutt beskriver avhandlingen et casestudie som er gjort for å illustrere selve prosessen som skjer mellom byråene og deres kunder (bedrifter). Prosessen som omtales betegner beslutningsprosessen ved valg av kanaler. Dette casestudiet belyser et samarbeid mellom aktørene og vil derfor være et eksempel på en typisk prosess i den norske mediebransjen.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er inndelt i 5 kapitler, hvor av kapittel 1 er introduksjon av tema.

I kapittel 2 vil det gjennomgås søket vi har gjort på eksisterende teori som omhandler prinsipper for valg av kanaler. Målet med dette er å kartlegge tidligere forskning på beslutningsprosess for kanalvalg. Dette gjøres ved å vurdere beslutningsprosessen for både forbrukerne, bedrifter og markedsførere. På bakgrunn av dette teorisøket vil avhandlingen i kapittel 2 avslutningsvis presentere et teoretisk rammeverk som oppsummerer de viktigste prinsippene beskrevet i litteraturen. Faktorene som presenteres er de som blir trukket fram som de mest sentrale prinsippene for markedsførers beslutningsprosess, knyttet til valg av multikanalmarkedsføring

Kapittel 3 vil presentere forskningsmetoden, og argumentere for de metodiske valgene gjort i undersøkelsen av markedet. Videre vil kapittel 4 presentere analysen av selve datamaterialet. I denne delen vurderes ulike de prinsippene for valg av kanaler som blir trukket fram av informanter fra bransjen. Videre beskrives interaksjonen mellom byråenes kunder og byråene. Dette er en tredelt prosess som først beskriver bransjen, etterfulgt av en caseanalyse, for så å presentere et revidert empirisk rammeverk basert på analysen av datamaterialet og funn teori. Avslutningsvis vil avhandlingen konkludere, samt argumentere for teoretisk og praktisk bidrag inkludert forslag til videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere det teoretiske søket som er gjort i forbindelse med oppgaven for så å sammenfatte eksisterende teori. Vi har gjennomgått store mengder litteratur, hvorav 110 forskningsartikler og 45 bøker. Hovedprinsippene er gjentatt i denne forskningen.

Formålet med dette er å vise til de prinsippene som ligger til grunn for beslutning, og valg av kanal i den eksisterende teorien om multikanalmarkedsføring. Avhandlingen vil først redegjøre for multikanalmarkedsføring, og hva dette innebærer. Videre er det gjort en vurdering av ulike faktorer som tidligere forskning hevder kan spille inn på denne type strategi. Ut i fra forskningsspørsmålet er det naturlig å redegjøre for hva en beslutningsprosess er. Deretter beskrives de ulike kategoriene av prinsipper som tidligere forskning presenterer som påvirkningsfaktorer på beslutningsprosessen. Kapittelet avsluttes med et teoretisk rammeverk der kategoriene og prinsippene sammenfattes i en illustrasjon som reflekterer over litteraturens argumenter.

2.1 Multikanalmarkedsføring

Antall kanaler og muligheter for kommunikasjon er i stadig utvikling. Markedsførers muligheter for kreativitet og sammensettingen er stor. Oppgaven vil ta for seg tidligere forskning på multikanalmarkedsføring og dette vil legge grunnlag for videre diskusjon i utvikling av rammeverket.

2.1.1 Hva er multikanalmarkedsføring

Før denne avhandlingen definerer begrepet *multikanalmarkedsføring* er det viktig å avklare begrepet markedsføring. Markedsføring er tradisjonelt sett en tenkemåte som må påvirke alle bedriftens funksjoner i forhold til kundene. Markedsføring er ikke bare et ledd i en virksomhets aktiviteter, men også kundenes erfaringer og reaksjoner til bedriftens produkter. Markedsføring blir derfor ofte betegnet som alle de interaksjonsøyeblikkene en bedrift har med kundene (Kotler og Keller 2009, 62; Framnes, Thjømøe og Pettersen 2006, 36). Det handler om å tilby et utvalg av informasjonskanaler der den enkelte forbruker kan finne den kanalen han foretrekker for informasjon (Weinberg m.fl. 2007, 387). Denne kombinasjonen av valgte kanaler, og hvordan disse driftes vil utgjøre bedriftens kanalstrategi.

Multikanalmarkedsføring oppstår når en bedrift bruker to eller flere markedsføringskanaler for å nå en eller flere målgrupper (Kotler og Keller 2009, 469). Begrepet multikanalmarkedsføring beskriver også hvordan forskjellige typer markedsføringskanaler integreres i arbeidet mot idé-utvikling og kommunikasjon,

basert på bedriftens og kundenes preferanser (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012, 663). Med andre ord deling av ulike distribusjonsoppgaver utført i en kombinasjon av distinkte kanaler, indirekte eller direkte (Webb og Hogan 2002, 340). Multikanalmarkedsføring innebærer koordinering og kontroll over flere elementer som sammen hjelper budskapet å nå fram til forbrukeren (Weinberg, Parise og Guinan 2007). Dette innebærer bruk av mer enn en kanal til å komme i kontakt med forbrukeren (Rangaswamy og Van Bruggen 2005). Dette vil si markedsføring av samme type informasjon, men tilpasset de ulike kanalene. De ulike kanalene kan være direkte kanaler som telefon, internett, TV, det kan være i forskjellige utsalgssteder, gjennom partnere, salgsteam og gjennom ulike typer servicekanaler (Stone, Hobbs og Khaleeli 2002). Fra markedsføringsbegrepet først ble introdusert har all markedsføring vært multikanal. Forskjellen mellom det som ofte refereres til som tradisjonell markedsføring og markedsføring i dag er utviklingen i mangfoldet av kanaler, her i blant digitale kanaler og dominansen disse har fått i multikanalmarkedsføring. Etter vurdering av litteratur er det viktig å bygge på de grunnleggende teorier innen tradisjonell multikanalmarkedsføring, samt vurdere om det er behov for nye prinsipper (Rangaswamy og Van Bruggen 2005).

2.1.2 Evolusjon og utvikling i multikanalmarkedsføring

Mediemiljøet har endret seg de siste tiårene. De tradisjonelle mediekanalene som tv, radio og trykket media er ikke lenger hovedkanalene i mediebildet, de har ikke lenger den største andelen av publikum alene, men må konkurrere om forbrukerens oppmerksomhet (Keller, Apéria og Georgson 2008, 228). På grunn av nye mediekanaler og atferdsendring hos forbrukere har det vært et behov for bedrifter å revurdere hvordan de best mulig skal kommunisere med sine forbrukere. Denne nye medieverden gjør det vanskelig for markedsfører å utvikle kampanjer uten å være kreative og nøye i sin planlegging. Hvordan bedrifter håndterer overgangen til digitalisering av markedsaktiviteter knyttet til internettbutikker og salg har vist seg og være en utfordring for mange. Likevel har dette gitt nye muligheter for kommunikasjon med forbrukere (Wikstrøm 2005; Selnes 2011).

Internett er en kanal med mange fordeler blant annet ved å være tidsbesparende og effektiviserende. Som markedsfører når man kundene raskere, oftere og mer tilrettelagt enn gjennom vanlige tradisjonelle kanaler (Wikstrøm 2005, 726). Online-kanaler blir nå brukt av forbrukeren til å sammenligne og vurdere de forskjellige produktene opp mot hverandre basert på informasjon. I motsetning til offline-kanaler tillater online-kanaler forbrukeren og

kun delvis benytte seg av sanser i sin vurdering av produktet. Det gir derfor forbrukeren et redusert inntrykk og mindre grunnlag for vurdering av produktet (Balasubramanian, Raghunathan og Mahajan 2005). Digitalisering har også gitt markedsfører metode for å måle og vurdere uttaket underveis. Dette gjør også at man kan tilrettelegge kommunikasjonen og distribusjonen slik at den når ut via flere kanaler, for deretter å tilpasses underveis (Keller m.fl. 2008, 228).

Kommunikasjon, logo og bilder blir brukt i ulike kanaler uten en strategi for hvordan det kan oppnås krysseffekter mellom de valgte kanalene (Neslin og Shankar 2009). Jo flere kanaler som blir brukt i en strategi, jo større sjanse er det for at bedriften treffer flere potensielle kunder (Webb og Hogan 2002). Dette forutsetter en klartenkt strategi (Keller 2013).

Informasjonsteknologiens utvikling og globaliseringen har vært avgjørende for hvordan multinasjonale konsern benytter seg av mulighetene til å drive forretning i flere land (Rosendahl og Hodne 2008). Spennet over hvor langt man når med kommunikasjon er blitt vesentlig større og gjør det mulig for bedrifter å nå flere. Videre ser vi hvordan denne utviklingen har gjort at kommunikasjon foregår to veier og at markedsføringskanaler brukes for å få markedet i tale (Rosendahl og Hodne 2008). Utviklingen i teknologiske verktøy og kanaler gjør at denne tidligere enveis-kommunikasjonen er blitt en dialog mellom bedrift og kunde. I følge Romano Jr (2002) er CRM (relasjonsmarkedsføring) viktig i markedsføringen. Gjennom å tilrettelegge for en toveis kommunikasjon og dialog med forbrukerne arbeider man for å bygge og bedre relasjonen til forbrukeren. Hjemmesider og andre internettplattformer blir trukket frem som viktige kanaler i dette arbeidet. Denne formen for markedsføring har likhetstrekk med det teorien beskriver som kontomarkedsføring.

Gjennom kontomarkedsføring kan man som utsender tilpasse kommunikasjonen til hver enkelt forbruker. C.B Bhattacharya & Ruth N. Bolton (i Sheth og Parvatiyar 2000) beskriver hvordan en-til-en markedsføring ofte bygger opp under relasjoner, men at dette er det stikk motsatte av det som skjer i masse-kommunikasjon. Utviklingen av multikanalmarkedsføring har hatt høyt tempo, og det har kommet flere faktorer som kan hjelpe markedsføreren i strategiarbeidet (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). Når bedrifter benytter seg av kommunikasjonskanaler som åpner for toveiskommunikasjon, blir det enklere for forbrukere å inngå kontakt (Selnes 2011). Bruk av digitale kanaler gir markedsføreren muligheter til å tenke nytt og gir nye løsninger for kommunikasjon mot forbruker. Digital markedsføring er

ikke lenger kun en kanal man bruker, men det er et helt konsept som må håndteres (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012).

2.1.3 Typer markedsføringskanaler

Markedsføringskanaler beskrives av Kotler og Keller (2009, 450) som et sett av uavhengige organiseringer som er involvert i en prosess av å gjøre et produkt eller tilbud tilgjengelig for bruk eller konsum. Det finnes mange muligheter for bedrifter å kommunisere med sine kunder. Det skilles mellom tradisjonelle og digitale markedsføringskanaler. Digitale kanaler beskriver online-kommunikasjonsteknikker som bidrar til å skape trafikk i både online og offline kjøpskanaler (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). Tradisjonelle kanaler blir ofte ansett for å være TV, radio, avis og billboards. Dette er kanaler som ikke krever internettilgang. Det er gjerne kanaler som ble brukt før markedsføring på internett oppsto (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). På grunn av utviklingen som har skjedd er det viktig å forstå kombinasjonen mellom disse, samt hvordan dette er utslagsgivende for en bedrift. Denne kombinasjonen av kanaler omtales gjerne i lys av følgende typologier: Betalte medier, fortjente medier og eide medier. De betalte mediene er de kanalene hvor bedriften betaler en utenforstående for annonsering, her inngår kanaler som trykte medier, utendørs, og broadcast (tv og radio) (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). Fortjente medier beskrives som de kanalene som bidrar til økt publisitet gjennom interaksjon med forbrukere og andre bedrifter, både offline og online. Dette kan være blant annet forumer for samtaler som sosiale medier og blogger (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). De eide mediene er de mediene hvor rettigheter og eierskap tilhører merkevaren, som blant annet offisielle websider, medlemsblader og e- post-kontakter. Kanaler kan også deles inn i kategorier avhengig av type kanal og hvordan de kommuniserer (Selnes 2011). Her viser forskning til følgende kategorier.

Under *kategorien massemedia* faller TV, radio, avis, magasin, internettsider og billboards (Selnes 2011). Disse ulike kanalene varierer i pris og i hvilken grad de når ut til forbrukerne. Det er populariteten til den respektive kanalen som avgjør hvilken pris per reklame den kan ta.

Informasjon og samfunnskontakt har som oppgave å arrangere og skape blest om produktet i media. Dette er som regel ikke gjennom betalte medier, men gjennom artikler, kommentarer og andre situasjoner der produktet kan bli nevnt (Selnes 2011). "All PR er god PR" tilsier at hver gang produktet blir omtalt i media, positivt eller negativt er det uansett positivt for

bedriften.

Sosiale medier har utviklet seg til å bli et forum for å skape et forhold til kundene sine. Det er en arena der bedrifter har mulighet til å kommunisere med kundene, samt promotere produktene og bedriften. Dette er en kommunikasjonskanal med høyt tempo og som konstant er i endring (Selnes 2011). Her kan man blant annet vise til hvordan de sosiale mediekanalene har endret seg fra å være en kanal for fortjente medier til å bli en salgs- og annonseringskanal for bedrifter. Sosiale medier fungerer også som kanaler for interaksjon og kommunikasjon for forbrukeren (Van Den Dam 2010). Denne mulige interaksjonen har endret maktforholdet inne markedsføring og kommunikasjon. Forbrukerens mulighet til informasjonsinnhenting og formidling gjør at bedrifter ikke lenger bare kan kommunisere en vei. Som forbruker har man mulighet til å påvirke den informasjonen som blir formidlet fra bedrifter og ut markedet (Wollan, Smith og Zhou 2010). Kunder er mer tilbøyelig for å uttrykke både velbehag og ubehag med produktet og bedriften i sosiale medier, og dette må håndteres på riktig måte.

Direktemarkedsføring er individuell og mer personlige meldinger rettet mot forbrukeren. Eksempler på dette kan være kommunikasjon pr post, email eller over telefon, der meningen er å treffe behovet til hver enkelt forbruker og at reklamen oppfattes som relevant (Selnes 2011). Jo mer informasjon bedrifter har om sine kunder, jo mer direkte kan kommunikasjonen spisses. Ved å bruke de kanalene som er direkte rettet mot den enkelte forbruker kan man derfor lettere kommunisere riktig budskap. En ulempe med denne markedsføringsformen er at det er veldig kostbart, og man må bruke mye ressurser på å skaffe innsikt om sine kunder (Selnes 2011).

Reklame i butikk, eller sisteleddsmarkedsføring er en markedsføringsform der bedriften møter kunden i butikken eller utfører et event (Selnes 2011). Personlig salg ansees som den mest effektive kommunikasjonsformen (Selnes 2011). Gjennom salgspersonalet kommuniserer bedriften med kunder, og utfører salg på denne måten. Personlig interaksjon og det faktiske møtet mellom kunder og bedriften er viktig. Derfor er det vesentlig for bedrifter å ansette riktige folk til personlig salgsjobber (Selnes 2011).

Søkemotormarkedsføring innebærer bruk av søkemotorer på internett til å rette kommunikasjonen og annonseringen mot bestemte søkeord (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012, 29). Denne formen for markedsføring treffer når forbrukeren klikker på den. Her skiller

man mellom betalte søk som er sponset av merkevaren og organiske søk som kunden har gjort uoppfordret (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012).

Gjennom bruk av *Online PR* arbeider merkevarebedriften for å maksimere positiv omtale gjennom uavhengige tredjeparter på nett. Typiske kanaler for dette er blant annet blogger, sosiale online - nettverk, og nyhetssider (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012, 29).

Videre gjennom *Online partnerskap* kan man som bedrift skape langsiktige samarbeid med en uavhengig tredjepart for å promotere merkevarebedriften sine tjenester. Disse tredjepartene vil da kunne fungerer som videreførmidlere til merkevarebedriften sine kanaler. Eksempler på slike samarbeid kan være *link bygging*, *affiliate marketing* og andre trigger som internettsider som distribuerer prissammenligning (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012, 29).

En annen form for markedsføring er bruken av *E-postmarkedsføring*. Gjennom Epostmarkedsføring har forbrukeren takket ja til å motta felles e-poster distribuert gjennom massedistribusjon. Dette kan være nyhetsbrev og lignende (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012, 29).

Videre viser teorien til kategorien betegnet som *display markedsføring*. Denne formen for markedsføring beskriver hvordan en bedrift bruker online websider for å distribuerer reklame gjennom annonsering (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012, 29). Disse annonsene beskrives gjerne som bannere på internettsider. Denne type annonser skal bidra til merkebygging og *klikk*. Et *klikk* forekommer når en forbruker klikker på en annonse på en nettside og blir videreført til en webside hvor salg kan forekomme. Antall klikk blir av mange brukt som målerate.

Ved å vurdere alle de overnevnte kategoriene ser en hvordan forskjellige typer markedsføring bidrar med forskjellige muligheter til kommunikasjonen for en bedrift. Det er derfor avgjørende for en markedsfører å vurdere ut i fra riktig kriterier.

2.1.4 Kanalvalg i multikanalmarkedsføring

Kanalvalg kan bli beskrevet som kanaldesign, og omhandler hvordan man arbeider for å utvikle beste kombinasjon av kanaler. Strategi bak valg ligger i å velge de som integrerer og støtter det samme budskapet på ulike plattformer (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). Det moderne mediemarkedet er veldig fragmentert, og de siste årene har det skjedd en stor utvikling. Det er derfor viktigere å **identifisere hvilken kanal som når til hvem**, og hvordan de når best. Bedrifter må etterstrebe å bruke den riktige kanalen for å nå ut til sin målgruppe, og uten å bruke økonomiske midler på å kommunisere til de som ikke er i deres målgruppe (Selnes 2011). Det er flere faktorer som påvirker hvordan bedrifter velger kanaler for deres kommunikasjon og distribusjon av produkt. **Strategi for bruk av kanaler** inkluderer design og hvordan styringen av kanalene blir utført. Vi kan skille mellom to ulike kanaldesign; direkte og indirekte. Direkte kanaldesign innebærer en direkte kontakt mellom bedriften og sluttbrukeren, da blant annet gjennom telefonkontakt, mail og spesialrettet internettreklame. **Indirekte kanaldesign** bruker en tredjepart som mellomledd mellom bedriften og sluttbrukeren. Dette kan for eksempel være gjennom en butikk, en agent eller andre type distributører (Keller 2013).

Det vil være ulike fordeler og ulemper tilknyttet valg av kanaler. Her mener Keller (2013) at karakteristikken av produktet burde avgjøre hvor mange kanaler som bør brukes. Et produkt som forutsetter høyt informasjonsbehov, tilbyr produkttilpassing, der kjøpsituasjon og lokasjon har stor betydning og logistikk er viktig, har større fordel av å bli distribuert i direkte kanaler (Keller 2013). Når produktet er en del av flere lignende assortiment og behovet for tilgjengelighet er stort og når service i etterkant av kjøpet er viktig, er det større fordeler med indirekte kanalvalg for produktet. Et kanaldesign bør integrere tre faktorer; **informasjon, underholdning og erfaring** (Keller 2013). Det vil alltid være et behov for å evaluere kanaldesignet ut i fra produktlivssyklusen (Kotler og Keller 2009). Nye konkurrenter, kanaler og utfordringer må kalkuleres og evalueres, og derfra inkluderes i kanaldesignet. En utfordring som må tas på alvor er hvordan håndtere søke-shoppere. Dette er kunder som søker etter informasjon i de ulike kanalene, men som ikke nødvendigvis kjøper produktet hos bedriften, men kanskje heller hos konkurrenten (Neslin og Shankar 2009, 74). Kundene finner fort ut hvilken bedrift som kan tilby den beste produkt og informasjonen, uten at dette nødvendigvis resulterer i et kjøp. **Kanaldesign og selve utformingen blir en viktig del av strategien**, nettopp for å sikre seg salg, og ikke bare være informasjonsformidler (Neslin og Shankar 2009). De ulike kanalene er også ulikt egnet for å fullføre et salg. Noen produkter vil

kundene være mer interessert i å kjøpe i butikk (høy-involveringsprodukter), mens andre produkter kan være like greit å kjøpe fra en internettbutikk. Igjen krever det at bedriften har **kunnskap om og forståelse av kjøpemønster og forbrukere** (Neslin og Shankar 2009). Det forstås derfor som viktig å vurdere hvordan man skal kombinere online- og offline-kanaler i formidling til forbrukeren.

Fordelen med multikanalmarkedsføring er at bedrifter i større grad kan **tilrettelegge kommunikasjonen** gjennom de valgte kanalene. Dette bidrar også til differensiering (Chernev 2012). I valg av multikanalstrategi er det også viktig å vurdere hvilke hensyn som må prioriteres i valg av multikanaler. Valos m.fl. (2010) påpeker hvordan bedriftsledere velger bort dyre offline kanaler som bygger relasjon til kunden, til fordel for mer effektive og kostnadsbesparende løsninger hvor kunden mister følelsen av interaksjon med bedriften. Kommunikasjon kan derfor ikke bare skje gjennom digitale kanaler. Noen bedrifter burde fortsatt holde på de tradisjonelle kommunikasjonskanalene nettopp fordi de utgjør en viktig del av interaksjonen med kunden (Valos m.fl. 2010). I slike sammenhenger må en markedsfører vurdere hvilke hensyn som er viktige å ta med i betraktningen. Det bør derfor vurderes hvilke **kanaler som gir hverandre gode krysseffekter**.

Det handler om å tilby et kanalsett til forbrukerne der de kan finne den kanalen de foretrekker for informasjon og for å gjennomføre kjøp, og samtidig innse at denne kanalen ikke nødvendigvis er den som er minst kostbar å opprettholde (Weinberg m.fl. 2007, 387).

De grunnleggende prinsippene for distribusjonskanaler også gjelder for begrepet markedsføringskanaler og servicekanaler (Rosendahl og Hodne 2008). Det argumenteres for hvordan de aktuelle kanalene har langtidsvirkninger og konsekvenser. Når disse kanalene skal velges må man derfor ha **kunnskap om distribusjonskanalen og markedsføringskanalen samt aktørene i dette mønsteret**. Man må også ha **kontroll på informasjonsstrøm** gjennom kanalene og erfaring med distribusjonssystemets funksjoner. Dette er vesentlig for en god kommunikasjon samt for å **bygge relasjoner gjennom kommunikasjon og distribusjon** (Rosendahl og Hodne 2008).

Hvis man skal velger å benytte seg av en type kommunikasjonskanal, er bedrifter avhengig av riktig **kompetanse hos medarbeidere**. Kompetansen til medarbeiderne må være tilstrekkelig både når det gjelder kommunikasjon og teknikk. Dette essensielt for at for at disse kanalene

skal gi en opplevelse av den personlige oppfølgingen forbrukeren forventer (Weinberg m.fl. 2007, 387).

Videre er det viktig å tilegne seg **kontroll over kanaler** for bedrifter for å kontrollere sin ressursbruk. De direkte kommunikasjonskanalene er bedriftens mulighet for direkte interaksjon og kontakt med kundene, enten ansikt-til-ansikt-møter, eller online (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). Dette er ressurskrevende kanaler, men fordelene er at bedriften har stor kontroll på hva som blir kommunisert og distribuert. Bedrifter har også sterk kontroll på de direkte markedsføringskanalene, og har mulighet til å kommunisere det de ønsker gjennom mail, reklame og internett (Easingwood og Coelho 2003, 34; Coelho, Easingwood og Coelho 2003, 564). Ved å vurdere hvordan de forskjellige kanalene fungerer kan man som bedrift lettere fordele ressurser på de forskjellige kanalene. Det er derfor viktig for bedriften at de kan kontrollere budskapet som blir kommunisert. Med bakgrunn i dette er det derfor også viktig at man vurderer hvilken kanal som passer best til hvilket budskap, da har man kontroll **hva som skal kommuniseres** i hver kanal.

2.1.5 Praktiske utfordringer og faktorer som påvirker

Oppgaven vil nå presentere utfordringer knyttet til avgjørelsen av multikanalmarkedsstrategi. Dette er ikke prinsipper en velger på bakgrunn av, men er faktorer som bør behandles og være oppmerksom på i beslutningsprosessen.

2.1.5.1 Konflikter

Det er tre typer konflikter i markedsføring; vertikal kanalkonflikt, horisontal kanalkonflikt og multikanalkanalkonflikt. *Vertikal konflikt* oppstår på forskjellige nivå i samme kanal. Dette betyr at produsenten og distributøren av samme produkt markedsfører produktet med ulike tilbud, noe som kan føre til konflikt. *Horisontal konflikt* oppstår når flere kommuniserer på samme nivå, og man på denne måte skader modermerket. *Multikanalkanalkonflikt* oppstår når en bedrift benytter seg av flere kanaler som skal selge samme produkt uten en gjennomtenkt strategi der kanalene skal utfylle hverandre (Kotler og Keller 2009, 471).

Konflikter oppstår når ulike distributører skal markedsføre samme produkt, eller når kanaler organisert av samme bedrift opplever urettferdig behandling på grunn av en annen kanal som går etter samme mål eller konkurrerer om de samme ressursene (Webb og Hogan 2002; Kotler og Keller 2009; Coelho m.fl. 2003). Konflikter mellom distributører og produsenter kommer ofte på grunn av ulike målsetninger. Bedriften som produserer varene kan ha andre mål og motiver enn distributører. Her kan bedriftene sette klarere krav i kontraktforhandlinger

med distributørene (Kinnear, Bernhardt og Krentler 1995). I en multikanalstrategi kan konflikter mellom kanaler ødelegge opplevelsen av kanalene for forbrukeren, og derfor føre til at en transaksjon ikke blir gjennomført (Rangaswamy og Van Bruggen 2005). Dette kan motarbeides ved at bedriften utarbeider klare retningslinjer for distribusjon i de ulike kanalene (Kotler og Keller 2009). Det kan være flere grunner for konflikter; ulike målsetninger for produktet hos distributørene, uklare roller og rettigheter hos de ulike distributørene, ulik oppfattelse av økonomisk tilstand og produktinformasjon og mellomleddets (indirekte salg) forståelse av produkt og pris (Kotler og Keller 2009, 471). Bedrifter med en multikanalstrategi som bruker internett som en del av strategien, bør være påpasselig med hvordan de bruker de kanalene de har valgt for kommunikasjon og distribusjon (Webb og Hogan 2002). Ved å ikke følge opp effekten av de valgte kanalene, kan dette gi en negativ innvirkning på bedriftens mål om økt inntjening og utvikling. De digitale kanalene som velges inn i en multikanalstrategi, bør inngå som en komplimenterende kommunikasjonskanal for de allerede eksisterende kanalene. De skal være med å oppnå målene som er satt av bedriften (Webb og Hogan 2002).

Videre skilles det mellom konkurranse og konflikt i bedriften. Konkurranse mellom kanalene kan være sunt for bedriften, men konflikter bør unngås. En koalisjonskonflikt oppstår når en av disse gruppene føler at en annen forsøker å oppta ressurser fra andre for å styrke sitt eget budsjett. Dette er en konsekvens som kan motarbeides gjennom kommunikasjon og tydelig lederskap. Uansett i hvilken skala av både frekvens og intensitet konflikten i en koalisjon befinner seg i, er det av stor interesse for bedriften å ta disse utfordringene ved rota. Integrering og reorganisering av organisasjoner for å få plass til nye distribusjonskanaler kan utløse konflikter, og dette krever derfor en sterk kanalstyring (Webb og Hogan 2002, 351). Lederen for markedsavdelingen håndterer de ulike kanalene og har i oppgave å forhindre konflikter, samt oppfordre til konkurranse. Ved å følge opp utviklingen av kanalene, samt sette oppnåelige mål kan man forhindre konflikter (Webb og Hogan 2002). Markedsavdelingen bør etterstrebe å gjøre deres kanaler så komplementære og synergiske som mulig, samt unngå overlapping av kommunikasjonen (Webb og Hogan 2002).

2.1.5.2 Kanalkannibalisme

Ved å velge kanaler uten å en klar strategi for hvordan de *skal utfylle hverandre*, kan føre til kanalkannibalisme. Bedrifter legger en plan om av at lansering i en ny kanal vil ta markedsandeler fra konkurrenter, men de kan oppleve at egen lansering faktisk tar markedsandeler fra eget produkt i andre selveide kanaler. Dette innebærer at en kanal stjeler markedsandeler fra en annen kanal som skal distribuere samme kommunikasjon.

(Kotler og Keller 2009; Chernev 2012; Keller 2013). Forskning viser til at det er kannibalisme i kombinasjon av online og offline-kanaler i en B2C-kontekst (Biyalogorsky og Naik 2003 sitert i Neslin og Shankar 2009). Men når kanalene derimot virker som samme informasjonskanal for kunden kan det oppstå konflikt. Dette er hovedsakelig gjeldende når en bedrift ønsker å utvide produktsortimentet med et produkt som er billigere enn de andre de har på markedet, og kunden ender opp med å kjøpe det nye som er billigere, i stede for hovedproduktet til bedriften (Chernev 2012).

2.1.5.3 Testing og evaluering av markedsføringsaktiviteter

Å evaluere kommunikasjonseffekten av en reklame er et naturlig prosess for markedsførere (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). Markedsdirektører er under press fra ledelsen for å levere de beste resultatene, og må vise til gode målinger for å få mer budsjett. Dette er med på å underbygge behovet for testing og evaluering av markedsaktiviteter (Milichovsky og Simberova 2015). Fordi en markedsføringskampanje inneholder mange ulike aspekter, er det en utfordrende oppgave å måle konkret effekten av det (Ginevičius, Podvezko og Ginevičius 2013; Milichovsky og Simberova 2015). En mulig løsning er å kategorisere de ulike faktorene i en kampanje, og måle de hver for seg, noe som kan være svært ressurskrevende (Ginevičius m.fl. 2013). Å ha gode evalueringsrutiner på markedsføringen kan ses på som et ledd innen strategisk markedsføring (Milichovsky og Simberova 2015). Ved å vite hva som fungerer i kampanjen, og hva som kan forbedres, vil bedriften enklere kunne justere i forhold til ressursbruk, samt kunne forbedre markedsstrategien (Milichovsky og Simberova 2015; Ginevičius m.fl. 2013).

2.1.5.4 Krysseffekter mellom kanaler

Når to kanaler blir brukt for å kommunisere ett budskap, men på forskjellig måte, og dette fører til økt oppmerksomhet på produktet fra forbrukeren, har det oppstått en krysseffekt mellom kanalene (Cao 2014; Dinner m.fl. 2014; Stone m.fl. Khaleeli 2002). Det å forstå omfatningen av krysseffekter har store implikasjoner for å bestemme en strategi for kanalvalg. ”Det er et stort behov å utvikle og implementere performance-målinger som tar

hensyn til de særegne kvalitetene til hver kanal og krysskanal-effekter i enhver retail mix-avgjørelse” (Zhang m.fl. 2010, 173 sitert i Dinner m.fl. 2014, 528, egen oversettelse). Dinner m.fl. (2014) finner at krysskanal-effekter er nesten like sterke som egenkanal-effekt. Digital markedsføring og spesielt søke-reklame, her ment Googlesøk, er mer effektiv enn tradisjonell reklame når det kommer til total salgspåvirkning, spesielt når det gjelder styrken på kryseffekten til offline kanaler. Det kan derfor sies at det eksisterer en kryseffekt på online-reklame og offline-reklame, og at dette må tas i betraktning når man legger strategi for hvilke kanaler man skal bruke (Dinner m.fl 2014).

2.1.5.5 Organisering av multikanalmarkedsføring

Organisering av bedriften og de ansatte for best mulig utnyttelse av intern kompetanse vil være avgjørende for å oppnå best mulig resultat av en multikanalstrategi. Nedfor vil vi presentere temaer som vil være avgjørende for prosessen til en markedsavdeling. Bedrifter som benytter seg av multikanalstrategi omsetter for mer enn de med bare en kanal (Dinner m.fl. 2014; Coelho m.fl. 2003; Rangaswamy og Van Bruggen 2005). Det er viktig å merke seg at multikanalstrategi er ressurskrevende. De fleste bedrifter er ikke rustet organisatorisk for å takle overgangen til en multikanalstrategi (Rangaswamy og Van Bruggen 2005, 7). Bedrifter har gjerne ulike avdelinger som jobber strategisk med kommunikasjon og distribusjon, uten at dette sammenfattes og koordineres. En avdeling som jobber med utforming av de forskjellige online- og offline-kanalene, gjør at behovet for bedre kommunikasjon blir større hvis strategien er å nå kundene med et helhetlig budskap (Rangaswamy og Van Bruggen 2005). Dette krever en sterk ledelse som sørger for at strategien blir gjennomført i alle ledd. Håndtering av multikanalstrategi krever en gjennomgående tanke i alle uttak, som samtidig er tilpasset hver sin kanal (Coelho m.fl. 2003; Stone m.fl. 2002; Rangaswamy og Van Bruggen 2005).

Det er utfordrende å måle den direkte effekten av multikanalmarkedsføring og hva det vil si for hver enkelt kanal (Li og Kannan 2014; Stone m.fl. 2002). Det å ha flere kanaler gir ikke nødvendigvis en økt fortjeneste, men det kan tyde på at det gir en mer balansert inntjening (Coelho m.fl. 2003, 569). En kanal vil ikke nødvendigvis være den som leder til salg, men den kan gjøre jobben som leder til salget i en annen kanal. Studier viser at et større antall kanaler kan føre til en nedgang i kvalitet på service og kundeoppfølging (Coelho m.fl. 2003, s 569). Jo flere kanaler kundene må forholde seg til, jo mer må markedsavdelingen kontrollere. Krav til re-organisering av marked- og kommunikasjonsavdelingen er derfor noe som må vurderes ved inkludering av nye kanaler. Aktiviteter må kontrolleres og igangsettes, og

innholdsmarkedsføring må tilrettelegges. De ulike kanalene og kampanjene til bedriften må koordineres ut i fra de ulike kanalene (Coelho m.fl. 2003, s 569). En av utfordringene med organisering av multikanalstrategi er å alltid være oppdatert på hvordan utviklingen skjer og om kanalene svarer til de målene som er satt (Stone m.fl. 2002).

En multikanalstrategi bør drives av en klar visjon for bedriften. Det skilles mellom tre typer visjoner for multikanalstrategi; *Effektivitet, segmentering og kundetilfredshet* (Neslin og Shankar 2009, 72). Alle visjonene har et mål om å øke fortjenesten for bedriften, men det er uklart hvem som er den største drivkraften. Valg av strategi har store implikasjoner på organisasjonsstrukturen i selskapet (Langerak og Verhoef 2003). Det er derfor naturlig at bedriftens utgangspunkt og situasjonen i markedet tas hensyn til og blir en naturlig del av strategien. Det er fordelaktig at de ulike kanalene blir håndtert av ulike avdelinger. Dette fordi hver kanal krever sin type kunnskap (Neslin og Shankar 2009).

For å oppnå den beste økonomiske styringen av de ulike kanalene må det kommuniseres tett mellom ekspertene som jobber med de enkelte kanalene. Dette vil også føre til en mer samstemt kommunikasjon på de ulike flatene. Dette vil også være med på å nedkjempe kannibalisme mellom kanalene (Neslin og Shankar 2009) og siloer mellom avdelinger (Aaker 2008). Det er en stor utfordring for bedrifter å vite hvordan de skal belønne de avdelingene som gjør det bra innen salg. Fordi kanalene er avhengig av hverandre og fungerer best som symbioser på hverandre, bør det settes et felles mål for hele markedsavdelingen. Igjen krever dette en kanskje annen type organisering enn det som eksisterer i dag (Neslin og Shankar 2009). Ut i fra tidligere rammeverk kan man identifisere fem utfordringer en markedsavdeling har: De må analysere kundene, utvikle en multikanalstrategi, designe kanaler, implementere og evaluere egne prosjekter (Neslin og Shankar 2009).

2.1.5.6 Siloer

En silo blir definert som en høy, selv-gående sylinder som vanligvis er forseglet og brukt til å oppbevare gjenstander i. Siloer er brukt av bønder for å oppbevare korn i. Begrepet blir brukt i organisasjonsteori som en metafor på organisasjoner som har egne ledelsesteam og som mangler motivasjon eller inspirasjon til å gjøre sin egen jobb og/eller samarbeide og kommunisere med andre avdelinger på jobben (Aaker 2008). Silo-arbeid oppstår når hver avdeling i en bedrift jobber med hver sin agenda og ikke kommuniserer sammen gjennom endringer eller nyheter. Dette er med på å senke effektiviteten og produktiviteten i en bedrift (Ford 2013). Siloer blir bygget opp av usikkerhet og de ansattes fare for å feile. Løsningen er

god kommunikasjon, en åpen kultur og motiverte ansatte for å få bukt på siloer (Ford 2013). Målet må være å få de ulike avdelingene som ofte anses som siloer til å jobbe sammen som likeverdige team-medlemmer (Aaker 2009). Studien til Weinberg m.fl. (2007, 390) beskriver hvordan flere bedrifter har vanskeligheter med å fullføre en multikanalstrategi nettopp fordi det eksisterer siloer i bedriften. Med dette menes at flere avdelinger jobber med markedsføring, gjerne med forskjellige produkter, noe som fører til dårlig kommunikasjonsflyt og at bedriftens budskap ikke kommer fram på den måten det burde. Det er viktig at det ikke finnes barrierer mellom avdelingene innad i bedriften. De bedriftene som unngår slike barrierer er også de som er mest effektive og lønnsomme i sin markedsføring. Det eksisterer tilsynelatende ofte skiller mellom etablerte og nyetablerte avdelinger også innad i bedrifter. Det viser seg å være de avdelingene som har utviklet gode metoder for organisering som får de beste resultatene. Weinberg m.fl. (2007, 391) argumenterer derfor for at dersom man skal lykkes med multikanalstrategi, må organisasjonen og avdelingene være strukturert for effektiv intern kommunikasjon. Slik vil man også kommunisere best gjennom de forskjellige kanalene ut mot kunden. Forskning tilsier også at siloer kan fungerer som hinder i lansering av nye produkter og markedsføringsstrategi i den forbindelse, altså valg av kanal (Gyrd-Jones, Helm og Munk 2013). Aaker (2015) beskriver bedrifters utfordring med å takle overgangen til å være digitale. Fordelene med å tilby bedriftens tjenester på internett er mange, og man kan spisse mye av kommunikasjonen ved å være tilstede på ulike digitale kanaler. Utfordringen som Aaker (2015) ser det, ligger i at ikke alle kanalene styres av en, men av flere ansatte på forskjellige avdelinger, der markedsføringskompetansen ikke er det samme som på en markeds- og kommunikasjonsavdeling (Aaker 2015).

2.1.5.7 Implementering av multikanalstrategi

Det synes å være mer komplisert og vanskeligere å implementere en multikanalstrategi enn en tradisjonell enkeltkanal-markedsføringsstrategi (Valos m.fl. 2010; Stone m.fl. 2002). Det blir trukket fram tre temaer som viser seg mer utfordrende enn andre; *å forstå forbrukeratferd i en multikanal-markedsføring, å levere salg, service og produktinformasjon samt utfordringer knyttet til det organisatoriske og konflikter forårsaket av nye kanaler* (Valos m.fl. 2010). Fordi bedriften har flere kanaler som kundene kan benytte seg av, øker kompleksiteten av å følge kundenes aktivitet. Kundene kan bruke kanaler til å innhente informasjon og dele informasjon. En utfordringer her er å kartlegge en ikke-eksisterende norm for hvordan kundene stegvis forholder seg til informasjonsinnhenting i forkant av et kjøp (Valos m.fl. 2010). Bedrifter må derfor stille seg kritiske spørsmål om hvorvidt kanalene fungerer på den måten de er tenkt til (Stone m.fl. 2002).

Bruk av multikanalmarkedsføring påvirkes også av hvordan bedriften velger å håndtere denne integreringen. Ledelsen i en bedrift må vurdere hvorvidt de skal ha en *ned-opp-* eller *opp-ned-*tilnærming som sin lederstrategi. Da dette er avgjørende for beslutningstaking i en bedrift. Ved en opp-ned-tilnærming er det ledelsen som er avgjørende for beslutningstakingen, og gjerne basert på tradisjonell strategi-kunnskap. Ved å bruke en ned-opp-strategi vil man i mye større grad ta hensyn til forbrukerne og hvordan de bruker media og derfra velge strategi som svarer til forbrukernes mønster (Valos m.fl. 2010). Å implementere en multikanalstrategi omhandler organisering av strategi. Markedet er i stadig forandring og bedriften må velge adaptive strategier for å møte utfordringene på best mulig måte. Ved riktige ansettelse, fordeling av riktige arbeidsoppgaver samt sette rammevilkår, er det større sjans for å lykkes (Eisenhardt 2002).

Det er flere forskere som omtaler strategiendring som en viktig del av diskusjonen knyttet til multikanalmarkedsføring og implementeringen av denne. Endringer kan bidra til utfordringer som kan være vanskelige for bedriften. Stone m.fl. (2002, 42) trekker frem flere faktorer som påvirker bedrifter til å endre til en multikanalstrategi, deriblant *forbrukerretterspørsel, kostnader tilknyttet kanaler, strategiske fordeler, forbrukermønsteret har endret seg og press fra markedet og konkurrenter.*

Fordi kundene har behov for konstant interaksjon og tilgang til informasjon fra bedriften, er lønnsomheten stor ved å vurdere multikanalstrategi. Markedsføringskostnader er ofte høye, det er derfor vesentlig å fokusere på kostnadseffektivitet spesielt i arbeidet med multikanalmarkedsføring (Stone m.fl. 2002).

De strategiske fordelene ved å differensiere kommer godt til syne i multikanalmarkedsføring fordi man har mulighet til å tilpasse sine egne kanaler (Stone m.fl. 2002). Multikanalstrategi bidrar også som tidligere nevnt til relasjonsbygging mellom kundene og bedriften (Romano Jr 2002). Mange endrer strategi til multikanalstrategi fordi man ser verdien av krysseffektene kanalene i mellom (Stone m.fl. 2002). Det er mange elementer som påvirker bedrifter til å benytte seg av multikanalstrategi. Regulatorisk press er også en av disse. Med begrepet regulatorisk press menes lovmessige reguleringer for hvordan man skal markedsføre seg. Dette er derfor vesentlig for beslutninger knyttet endringer av strategi (Stone m.fl. 2002).

2.2 Prinsipper for beslutningsprosesser rundt kanalvalg

Kanalvalg i multikanalmarkedsføring innebærer en kompleks beslutningsprosess hvordan bedrift tar stilling til flere viktige faktorer og prinsipper. En beslutning i seg selv blir forklart som en prosess på følgende måte. Først identifiseres et problem. Videre blir det samlet inn informasjon for hvordan problemet skal håndteres hvor på avslutningsvis forskjellige handlings alternativer og implementerings alternativer blir vurdert (Jacobsen og Thorsvik 2013). En beslutningsprosess blir påvirket av bedriftens strategiske mål, struktur, maktforhold og internkultur. Likevel ser vi at en beslutningsprosess er dynamisk fordi den kan føre til endring på akkurat disse områdene i en bedrift (Jacobsen og Thorsvik 2013). I en beslutningsprosess ved valg av kanaler møter man som bedrift på flere problemstillinger, og utfallet påvirker kommunikasjonsresultatet på forskjellige måter.

2.2.1 Markedsførers vurderinger

Når en markedsfører gjør sine vurderingen knyttet til kanalvalg er det enkelte elementer som spiller inn på denne prosessen. Trolle (1973, 70) mener at en markedsførers beslutningsprosess må forklares som flere dimensjoner som deles i de påfølgende kategoriene. I tillegg vil oppgaven se på ytterligere to faktorer som er hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2013). Ved å vurdere disse kan vi belyse hvilke mulige problemstillinger som er vesentlige i markedsføringsrelatert beslutningsprosess ergo også etablere og klargjøre for det prinsipielle grunnlaget. Her viser Trolle (1973) til følgende hovedgrupper.

De kostnadmessige rammene: Disse skal hjelpe en til å vurdere kostnadene rundt konkurransemidlene. Det ønskelig å vurdere hvor mye investering som må beregnes. Videre besluttes hvor store kostnadstillegg de forskjellige konkurransemidlene gir til bedriften. I utformingen av de forskjellige konkurransemidlene vurderes rammen rundt kostnadene. Disse rammene fastsetter også begrensninger rundt markedsaktiviteter blant annet i kampanjer (Trolle 1973, 70; Keller m.fl. 2008, 229).

Konkurransemidlene: Beslutninger rundt samordning rundt planlegging av de forskjellige konkurransemidlene er også en utfordring for en markedsfører. Man må beslutte hvordan man skal koordinere de forskjellige aktivitetene. Eksempel på dette kan være tidsplanlegging (Trolle 1973, 70). Hvilke markedsaktiviteter, og hvordan skal ressursene fordeles er vurderinger som må gjøres.

Organisasjonsstruktur: Beslutninger rundt selve organisasjonen og strukturen av den er en vesentlig innvirkning på en markedsførers beslutningsprosess (Trolle 1973, 70; Jacobsen og

Thorsvik 2013). Det er derfor vesentlig at infrastrukturen og organisasjonsstrukturen er bygd opp på mest mulig effektiv måte. En av de viktigste valgene som blir tatt i denne sammenheng er hvilke menneskelige ressurser som skal brukes hvor, samt hvordan denne internstrukturen skal bygges. Man ser ofte derfor at, beslutninger om eventuell outsourcing og ekstern konsultasjon, ofte forekommer i bedrifter (Trolle 1973, 70).

Ledelse: Trolle (1973) argumenterer også for at *ledelsen* i organisasjonen er vesentlig for vellykkede beslutningsprosesser. Med dette menes følgende: Det skal være takhøyde for å fatte feilaktige beslutninger, men der alle blir oppfordret og selv ønsker å gjøre det riktig. Disse beslutningene kan føre til utvikling i en bedrift dersom de blir utarbeidet og gjennomført på riktig måte. Her er en god organisasjonsstruktur nødvendig. Fremgangsmåtene for hvordan man vellykket kan utarbeide slike beslutninger blir i følge Trolle (1973) beskrevet som prinsipper ofte forklart som strategier og taktikk. Det er ledelsens ansvar å sørge for at informasjonsfordelingen er rettferdig. De som sitter på informasjon, sitter på makten. Ved en unaturlig maktstruktur i bedriften, kan dette føre til at markedsførers vurderinger blir påvirket av dette (Jacobsen og Thorsvik 2013).

IKT: Markedsførers muligheter for dataverktøy og kunstig intelligens har ført til at beslutningsprosesser i større grad er automatisert (Jacobsen og Thorsvik 2013). Beslutninger kan standardiseres, noe som hjelper markedsføreren i å fatte riktige avgjørelser. Med kunstig intelligens menes at flere forbrukere handler på internett og lager seg kontoer på bedrifters hjemmeside. På den måten blir beslutningene for markedsføreren mer automatisert og samtidig mer personlig mot den enkelte forbruker (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Det blir også beskrevet hvordan personlige forhold som behov og personlighet, evner og ferdigheter påvirker markedsførers vurderinger. I tillegg vil situasjonen avgjøre hvordan vurderinger blir tatt. Tidspress og uklarhet vil påvirke markedsføreren i beslutningsprosessen (Jacobsen og Thorsvik 2013).

I tillegg til de overnevnte faktorene viser litteraturen til ytterligere prinsipper som markedsfører må vurdere i sitt valg av kanal. Avhandlingen vil nå vise til hva disse prinsippene innebærer. Trolle (1973) beskrives disse kriteriene som beslutningsproblemer en markedsfører møter på i en beslutningsprosess. Dette illustrerer han ved å vise til hvordan beslutningen skjer i en prosess som igjen virker på bedriften (se vedlegg 7). Trolle (1973) har her argumentert for hvordan beslutninger fattes gjennom valgene rundt utvikling av konkurransemidlene. Faktorene som påvirker dette er samlet i følgende kategorier; *Eksterne*

arbeidsbetingelser, målsetninger, interne arbeidsbetingelser og markedsførers vurdering av konkurransen og konkurransemidlene. Trolle (1973) har her valgt å presentere beslutninger som virker inn på de økonomiske resultatene til en bedrift. Videre argumenterer han for hvordan disse resultatene vurderes mot de totale økonomiske kostnadene og inntektene til bedriften.

I de påfølgende underkapitlene skal oppgaven nærmere evaluere hovedkategoriene for prinsippene fra den overnevnte modellen (vedlegg 7). I tillegg til disse faktorene skal oppgaven også vise til funn fra litteraturgjennomgangen. På bakgrunn av dette vil oppgaven vise til en helhetlig oversikt over de prinsippene som oftest blir omtalt i forbindelse med prinsipper for beslutningsprosess ved valg av kanaler. I den påfølgende delen av oppgaven er det valgt å videreføre noen av begrepene fra modellen til Trolle (1973), med den hensikt å benytte dem som overordnede begreper for grupperinger av prinsipper henvist til i teorien.

2.2.2 Eksterne faktorer

Markedsbeslutninger generelt og beslutninger i forbindelse med kanalvalg tas basert på ulike faktorer. Eksempel på dette kan være *valg av distribusjonskanal*. Dette fordi distribusjon ofte må skje bland kanaler som alt eksisterer (Trolle 1973, 74). Man velger basert på et ønske om å være konkurransedyktig i et marked styrt av forskjellige aktører. Eksterne arbeidsbetingelser beskrives som de faktorene som ligger utenfor bedriften, *ordninger* som setter rammene rundt valgene og arbeidsoppgavene knyttet til markedsføring, videre omhandler det også bedriftens vurdering av *konkurransen i markedssystemet* noe som gir en stor innvirkning på den enkelte markedsførers beslutningsprosess og valg av kanaler.

2.2.2.1 Konkurransen

En grundig analyse av konkurrentene vil kunne gi bedrifter en fordel i kampen om kundene. Vi vil nå kort presentere de viktigste verktøyene for å kartlegge konkurrentene.

De fem konkurranse kreftene

Porter (1980) argumenterer for det han beskrives som *Five Forces* i markedet. Dette omfatter de dynamiske kreftene som påvirker konkurransen og salgsgrunnlaget i et markedet (Porter 2008). Gjennom konkurransedrevet strategi analyserer en bedrift sitt marked og sine konkurrenter (Porter 1980). Dette er avgjørende for valg av aktiviteter for og sikre profitten og konkurransefortrinnet til en bedrift. Her i blant hvilke kanaler man skal benytte seg av i arbeidet mot konkurrentene. Dette blir ut i fra et markedsføringsperspektiv sett på som

vesentlig. Dersom man skal kunne forstå hvordan man skal posisjonere seg i markedet må man forstå sin konkurranse (Porter 1980). I beskrivelsen av de fem konkurransekraftene argumenterer Porter (1980) for hvordan forhandlingsmakt for kjøpere, forhandlingsmakt for tilbydere, trusselen fra nykommere og trusselen fra subsidier påvirker et marked. Gjennom generisk strategisk ledelse er det vanlig og utvikle sine konkurransemidler og markedsaktiviteter ut i fra bedriftens strategi for å påvirke disse kreftene. Gjennom å utvikle disse kan man i følge Porter (1980) som bedrift påvirke sin posisjon i markedet.

Når Porter (1980) beskriver begrepet *strategi* argumenterer han for begrepet *generiske strategier*. På lik linje med Chernev (2012) mener også Porter (1980) at man må vurdere dynamikken i markedet. Gjennom å benytte seg av *generiske strategier* viser Porter (1980) hvordan bedrifter arbeider ut i fra forskjellige strategier for å håndtere markedets *five forces*. Ved å gjenkjenne disse kreftene mener Porter (2008) at man kan forstå hvor profitgrundlaget i markedet ligger. Ved å utarbeide gode generiske strategier for bedriften kan man utnytte denne dynamikken.

Bedriftens bruk av konkurransemidler i konkurranseøyemed

Konkurransemidler blir beskrevet som de aktivitetene en bedrift benytter seg av for og påvirket etterspørselen i markedet (Trolle 1973). Ved bruk av produkt, pris, plass og påvirkning skal man som bedrift kunne påvirke konkurransen i markedet. Det argumenteres også da fr hvordan man skal inkludere den femte P-en *personale* i miksen. Personale og humankapitalen er vesentlig i de fleste industrier og bransjer, og er derfor også en av de viktigste konkurransemidlene i følge forskningen (Porter 1980; Bjerke og Ind 2007). Å bygge en organisasjon som ivaretar og benytter seg av humankapitalen er også vesentlig for bedrifter i merkevarebyggingsprosesser (Bjerke og Ind 2007). Produktet og varen må tilpasses målgruppen. Sammen med pris og posisjonering er dette faktorer som også legger grunnlaget for posisjoneringen til bedriften. Distribusjon og valg for påvirkning er strategiske tiltak som påvirker hvordan en bedrift posisjonerer seg og virker inn på konkurransen i markedet. Det blir derfor også ofte grunnlag for kanalmiksen, som igjen ofte er et resultat av posisjoneringsstrategien (Framnes m.fl. 2006, 43). Det å finne en kanalmiks der kanalene forsterker hverandre og jobber sammen for å gi kundene best mulig informasjon og muligheter, vil være nøkkelen til suksess (Neslin og Shankar 2009, 74).

Differensiering og posisjonering

Differensieringspunkter og likhetspunkter vil også gi grunnlag for hvilke kanaler bedrifter bør velge (Keller 2013). De attributtene i bedriftens produkt som differensierer seg fra konkurrentenes, kan være med på å gi grunnlag for hvilke kanal og distribusjonskanal bedriften bør velge. Hvis bedriften ønsker å fokusere på de attributtene som gjør seg svært forskjellig fra konkurrentenes, bør dette ettertrykkelig fremmes i kommunikasjon og valg av kanal. Dette krever en klar budskapsstrategi. Merk at dette bør være en annen strategi enn den kreative utformingen for selve reklamen (Keller 2013). Avhengig av hvilket budskap kommunikasjonen skal baseres på, bør kanaler velges deretter. Fordelen med multikanalmarkedsføring er at bedrifter kan tilrettelegge kommunikasjonen på de valgte kanalene i større grad, noe som kan være med på å differensiere produktene (Chernev 2012).

Posisjoneringsstrategi omhandler valgene som blir tatt for å skape rammebetingelsene for et merke, altså hva en bedrift ønsker at kunden skal assosiere med produktet (Ries, Trout og Grinde 1991; Selnes 2011). Man ønsker at kundene skal betrakte og identifisere merkevaren på en bestemt måte. Det blir stadig vanskeligere å lage argumenter for nye identifikasjoner hos forbrukeren, man spiller derfor på informasjon man alt vet at eksiterer (Ries 1991). Posisjonering kan ses på som en måte og plassere en merkevare i et marked med konkurranse om oppmerksomheten (Ries 1991). Ved å posisjonere et merke, gjør markedsføreren det enklere å kategorisere produktet for kunden (Selnes 2011). Ved at produktet er godt etablert i en kategori, vil dette kunne påvirke kunden til å huske produktet enklere enn om produktet skulle være mindre kjent i en kategori (Selnes 2011). Et produkt kan kobles til en kategori, men også en situasjon eller et sted. Dette kan påvirke kunden til å tenke på produktet når en gitt situasjon oppstår, eller man tenker på et sted eller følelse og derfor tenker på produktet. Dette avhenger ikke nødvendigvis av at kategorien er avgjørende (Selnes 2011, 26). Det vil derfor være avgjørende for bedriften selv å avklare hvilken kategori produktet deres er i, og hvilke behov produktet dekker. En utfordring er å ikke være for brede i tilnærmingen ved å gape over for mye, men heller være tro mot sin kategori (Selnes 2011). Det er her også avgjørende og vite hvordan forbrukerne kategoriserer.

2.2.2.2 Forbrukerforståelse

For bedriften er det avgjørende med inngående kunnskap om forbrukeren. Oppgaven skal derfor nå kartlegge de prinsippene som ligger til grunn for bedriftens forbrukerforståelse.

Forbrukerens beslutningsprosess

For å forstå hvordan en skal arbeide i de forskjellige kanalene understreker flere forskere viktigheten av å forstå hvordan forbrukeren beslutter basert på informasjonsprosessering. Det er derfor nødvendigheten av å vurdere hvordan forbrukeres beslutningsprosess foregår.

Peterson, Balasubramanian og Bronnenberg (1997) beskriver hvordan tilbuds- og alternativsøkningen som skjer gjennom multikanalmarkedsføring, og at det må vurderes hvordan man skal kunne klare og påvirke forbrukeren på flere flater til samme tid.

Beslutningsprosessen knyttet til kanalvalg hos en forbruker omhandler hvilken kanal de skal velge i sin informasjonsinnhentingsprosess og kjøpsprosess (Balasubramanian, Raghunathan og Mahajan 2005). Det å benytte seg av én kanal for informasjonsinnhenting og én kanal for kjøp er ikke en uvanlig bruk av multikanaler hos forbrukere (Balasubramanian m.fl. 2005). Når bruken av både online-kanaler og tradisjonelle kanaler smelter sammen krever dette en bredere strategisk tilnærming med en forståelse av valgprosessen til forbrukeren (Peterson m.fl. 1997). Dersom man skal vurdere forbrukeres beslutningsprosess knyttet til multikanaler og kjøp av varer må man i følge Balasubramanian m.fl. (2005) vurdere selve

beslutningsprosessen gjennom å se på den avsluttende delen av prosessen. Denne delen beskrives som selve kjøpsituasjonen, men kan også innebære andre aktiviteter. Som følge av dette mener derfor Balasubramanian m.fl. (2005) at forbrukere søker informasjon på forskjellige måter avhengig av hvor langt i beslutningsprosessen forbrukeren har kommet. Forbrukerne velger derfor forskjellige kanaler avhengig av hvor i prosessen de befinner seg (Peterson m.fl. 1997). Det er derfor poengtert at dersom man som markedsfører skal ha mulighet til å påvirke forbrukeren på mest effektiv måte må man tilpasse informasjonen til de forskjellige stadiene i beslutningsprosessen. Gjennom å forstå kjøpstrakten for kunder kan markedsførere forstå hvordan de skal nå fram til forbrukere og hvordan de velger kanaler.

Dersom en forbruker skal bli påvirket av kommunikasjon uavhengig av kanal er det enkelte elementer som må forekomme i kommunikasjonen (Keller m.fl. 2008, 228). Eksponering og grad av eksponering er vesentlig for å fange forbrukers oppmerksomhet. Kundens forståelse av den gitte informasjonen er også vesentlig for at kommunikasjonen skal komme frem uavhengig av kanal (Keller m.fl. 2008, 228). Intensjonen om handling avhenger av individet

og hvordan de responderer til informasjonen. Likevel er handling og målet om handling som resultat et vesentlig punkt for bedriften (Keller m.fl. 2008, 228). Det argumenteres for at dersom kommunikasjonen skal ha positive resultater må alle kriteriene være støttet i strategien bak kommunikasjonsaktivitetene, i tillegg må de også inntreffe. Dersom de ikke inntreffer kan det være flere årsaker til dette. Mangel på kunnskaper som kategorikunnskap og/eller tekniske evner knyttet til produktet hos forbrukeren kan være årsak til manglende evne til å plukke opp informasjonen. Sjansen for denne type feil kan bli redusert dersom man som kommunikasjonsavsender nøye planlegger og tilrettelegger sitt budskap. Man må derfor vurdere sine ønskede resultater og vurdere dem opp mot hver enkelt av de forskjellige faktorene (Keller m.fl. 2008, 229).

Balasubramanian m.fl. (2005) trekker frem fem faktorer som ligger til grunn for forbrukerens beslutningsprosessen ved valg av kanal. Det argumenteres for at faktorene påvirker forskjellig avhengig av hvor i beslutningsprosessen forbrukeren befinner seg. De fem hovedfaktorene er som følger: Forbrukeres *økonomiske mål*, hvor vidt de søker *selvbekreftelse*, den *symbolske meningen* de søker, og ønske om *sosial og opplevelsesbasert innflytelse*. Disse fem faktorene påvirker forbrukerens opplevelse av nytteverdi knyttet til produktet. Forbrukeren vurderer den nytteverdien de opplever ved oppfattelsen av de instrumentale elementene i prosessen. Dette påvirker kundens totale oppfattelse av nytteverdi og påvirker kundens sammenligningsgrunnlag og valg av kanal. Dette er av interesse for bedrifter som skal påvirke forbrukere. Dette fordi det er viktig og vite hvilke kanaler forbrukere ønsker og benytte seg av og hvorfor de ønsker akkurat den kanalen, for at man selv skal kunne kommuniserer med dem på best mulig måte.

Oppgaven vil nå ta for seg de fem overnevnte faktorene som påvirker forbrukeres oppfattelse av nytteverdi i valg av kanaler. Dette skal bidra til vurderingsgrunnlaget for hvilke kanaler bedrifter strategisk skal velge i sin multikanalstrategi, og utgjør derfor også prinsipper for kanalvalg.

Forbrukerens økonomiske mål

Når forbrukeren har et økonomisk mål fokuserer de på å maksimere den totale nytteverdien. På den måten kan man si at forbrukeren velger kanal avhengig av hvordan de beregner og resonerer seg frem til kostnader og gevinster ved bruk av kanalen. Kunden vurderer hvilken kanal som er mest nyttig å bruke i den gitte situasjonen (Balasubramanian m.fl. 2005).

Selvbekreftelse

Behovet for selvbekreftelse virker ofte inn på forbrukeren. Behovet for å opprettholde et positivt syn på seg selv, og en oppfattelse av egen vellykkethet er en viktig motivator og driver for menneskers handlinger (Greenwald, Bellezza og Banaji 1988 sitert i Balasubramanian m.fl. 2005). Det oppstår ofte et behov for en ønsket kontroll over situasjonen man befinner seg i når man skal ta et valg. Et ønske om å ikke mislykkes samt opprettholde et godt inntrykk av deg selv er derfor ofte også indikatorer på hvilken kanal man som forbruker velger. Dette er derfor også vesentlig å forstå for bedriften.

Symbolsk mening ved kanalen

Balasubramanian m.fl. (2005) referer til et skille mellom online og offline kanaler gjennom å vise til hvordan involveringen fra kunden som forekommer i offline-kanaler, for eksempel butikk, tilegner både kanalen og vare en større symbolsk mening. Det betyr at selv om kundene vurderer selve prosessen til å bli mer effektiv dersom man gjør hele handelen på nett kontra kjøp i butikk vurderer, de offline-kanaler som en kanal med høyere grad av symbolsk verdi som igjen gir varen en større nytteverdi fordi den kan rettferdiggjøres. Man kan derfor si at den symbolske meningen som følger med kanalen er avgjørende for om forbruker ønsker å bruke den eller ikke.

Sosial og opplevelsesbasert innflytelse

For mange har den opplevde sosiale interaksjonen og graden av denne en innvirkning på hvilken kanal man benytter seg av. Forventinger til den sosiale interaksjonen og hva den kan gi forbrukeren i løpet av prosessen er med og påvirker forbrukeren i det strategiske valget av hvilken kanal man skal benytte seg av. På lik linje med dette er også graden av hvilke opplevelse forbrukeren søker i de forskjellige kanalene viktige for kanalvalg. Her viser Balasubramanian m.fl. (2005) til hvordan online-kanaler utsender andre former for stimuli enn offline-kanaler. Videre viser de til hvordan denne stimulien påvirker forbrukeren avhengig av hvor mottakelig forbrukeren ovenfor det gitte stimuli. Et eksempel på dette er at dersom man ikke ønsker det sosiale stimuli det medfører å reise i en butikk velger en forbruker å innhente informasjon fra nettet isteden (Balasubramanian m.fl. 2005). Elementer i kanalen som skaper opplevelser hos forbrukeren, hjelper kunden å skape et rammeverk for beslutning og evaluering av produktet (Balasubramanian m.fl. 2005).

Evnen til å fremkalle assosieringsskjemaer knyttet til de forskjellige kanalene

Ulike teoretikere definerer skjemaer som et organisert mønster som styrer forventninger (Bettmann 1979; Abelson 1981 i Balasubramanian m.fl. 2005). Individuer bruker disse skjemaene og baserer inntrykkene på tidligere erfaring for å tolke budskapet i en kanal enklere (Balasubramanian m.fl. 2005). Opp-ned-prosesseringen skjer oftere basert på tidligere informasjon enn på ny og ukjent tilegnet informasjon. Alle de overnevnte punktene påvirke hvordan forbrukeren oppfatter nytten av de instrumentale elementene i prosessen.

Forbrukerens kjøpstrakt

Kjøpstraktmodellen er en kjent modell innen markedsføring. Denne sier noe om prosessen forbrukerne gjennomgår før et kjøp av en vare (Kotler og Keller 2009). Først må kunden erkjenne et problem eller behov som blir trigget av et eksternt eller internt stimuli. Dette problemet fører til et informasjonssøk om mulige produkter som kan løse forbrukerens problem. Tidligere forskning kan tyde på at dette punktet ikke har vært mye brukt, da overraskende mange handler uten å vite om alternativene. Dette er interessant å se i forbindelse med inntoget av digitale kanaler der informasjonssøk har blitt en vesentlig del av bruken (Verhoef, Neslin og Vroomen 2007). Steg tre i prosessen er å evaluere alternativene. Dette innebærer å fordype seg i egenskapene til produktene som kan dekke samme behov. Produktenes attributter blir rangert etter forbrukerens egne preferanser på aktuelle attributter. Kjøpsavgjørelsen faller når forbrukeren har funnet det produktet han selv mener vil dekke behovene på best mulig måte. Når forbrukeren har kjøpt produktet, kommer siste del av prosessen, nemlig evalueringen. Her evaluerer forbrukeren produktet opp mot forventninger. Hvis produktet svarer til forventningene er det større sjanse for at forbrukeren kjøper produktet igjen, og muligens samtidig anbefaler produktet videre til venner og bekjente (Kotler og Keller 2009; Selnes 2011). Når en markedsfører kjenner til denne prosessen, vil det være enklere å kombinere budskapet opp mot de ulike stadiene av kjøpstrakten forbrukerne er i. Dette vil videre hjelpe å velge hvilken kanal som best vil egne seg for å bære den valgte kommunikasjonen.

Forbrukerens behov

Markedsføring handler også om å identifisere og tilrettelegge for menneskelige og sosiale behov, for at dette skal føre til profitt gjennom salg (Kotler og Keller 2009, 45). Behov blir ofte omgjort til ønsker hos forbrukeren ved å identifisere behovene og kommunisere mot disse kan man skape profitt. Man må derfor forstå forbrukerens behov for og kunne

kommunisere mot dem (Kotler og Keller 2009). Behov er et grunnleggende element hos mennesker, vi har behov for luft, klær, mat og drikke. Noen behov kan bli et ønske for noen mennesker, og dette er gjerne inspirert av kulturelle faktorer. Behovet for mat er forskjellig i ulike kulturer, som mye annet (Kotler og Keller 2009, 52). Behovene er som alle forbrukere forskjellige. Man legger derfor faktorer som segmentering og posisjonering til grunn for å nå riktig forbruker gjennom riktig bruk av markedskanaler kan man bidra til denne kommunikasjonen. Ved å kategorisere behov, kan man som markedsførere enklere velge kommunikasjon for de ulike produktene og deretter velge kanalen som best bærer denne form for kommunikasjon (Kotler og Keller 2009).

Forbrukerens modus

Forbrukere har blitt multikanalshoppere. Dette betyr at forbrukere benytter seg av flere informasjonskanaler før de tar beslutningen om å kjøpe produktet (Verhoef m.fl. 2007; Weinberg m.fl. 2007) For markedsførere betyr dette at de må ha kunnskap om hvilke av deres kanaler som blir brukt til hva. Noen kanaler blir brukt som informasjonsinnhenting, og andre som kjøpskanaler (Verhoef m.fl. 2007). Ved å innhente kunnskap om hvilken rolle hver enkelt kanal spiller, vil det gi videre innsikt i hvordan forbrukernes tankesett er til de ulike kanalene. Dette sier noe om innstillingen forbrukerne har, og denne innsikten vil kunne hjelpe markedsførere i å bestemme kommunikasjonsstrategi og bruksområde for hver enkelt kanal (Verhoef, m.fl. 2007). Det er uansett ikke garantert at de kanalene som bedriften anser som viktige, og derfor er de som blir satset på, er de som forbrukerne synes er best. Det er derfor viktig for bedriften å se hva kundene foretrekker, og så være gode på det (Weinberg m.fl. 2007). For å skape en vellykket multikanalstrategi handler det om å tilrettelegge best mulig for forbrukeren, og samtidig ha produktets livssyklus i tankene når man velger kanal og budskap (Weinberg m.fl. 2007, 388). Det handler om å forstå hva forbrukerne behøver av informasjon til en hver tid, og hvor enn de er i beslutningsprosessen for å gjøre et kjøp (Weinberg m.fl. 2007). Det er viktig å forstå kundens situasjon og hvilke behov de har; ”For å kunne tenke strategisk om en forbrukers opplevelsesreise, forhold til en organisasjon er det viktig at organisasjonen har en sterk forståelse av, og en takknemlighet for, forbrukeratferd og prosess” (Weinberg m.fl. 2007, 388, egen oversettelse).

Ved å ha en inngående forståelse for hvordan forbrukerne opplever de ulike kanalene, vil det også kunne være enklere å tilpasse kanalene slik at de oppnår en høyest mulig synergieffekt (Weinberg m.fl. 2007). Det er viktig for bedriften å ha en tydelig kommunikasjon over de

kanalene de velger å bruke. Forbrukeren må skjønne hvem avsenderen er for at budskapet skal ha en effekt (Weinberg, m.fl. 2007, 389).

Segmentering

Å kjenne mottakere av kommunikasjonen er en strategisk fordel, og noe som har stort fokus i teorien (Chernev 2012; Selnes 2011; Keller 2013). Hvordan bedrifter segmenterer kundebasen sin, og hvor godt de kjenner karakteristikene på de ulike gruppene, er avgjørende for hvordan de velger å kommunisere og i hvilken kanal de går ut i (Chernev 2012). Det er flere måter å segmentere forbrukere på, hovedkategoriene er adferd, demografi, psykologiske faktorer og geografiske faktorer (Keller 2013). Det stilles fire kriterier for at et segment skal være godkjent; det skal være identifiserbart, det skal være av en akseptabel størrelse, det skal være tilgjengelig og det skal kunne gi en respons på de aktivitetene som iverksettes (Keller 2013). For å bruke segmenteringen av målgrupper best, handler det vel så mye om å velge rett som det handler om å velge bort (Chernev 2012). Bedrifter bør velge markedsaktiviteter og kanaler ut i fra informasjon om interessene til målgruppen sin (Selnes 2011). Med kunnskapen om de ulike målgruppene, kan bedrifter enklere velge ut hvilke kanaler de ønsker å bruke for deres markedskommunikasjon og hvor de skal distribuere produktene sine (Selnes 2011). I den tradisjonelle markedsføringen er segmentene delt strengere inn, og kanalene er tildelt de ulike segmentene avhengig av hva som er egner seg best (Rangaswamy og Van Bruggen 2005, 7).

2.2.3 Målsetting

Mål og målsetninger beskrives som retningsgivende for hvilke oppgaver man velger og foreta seg, samt retningen strategien blir bygget rundt. Denne strategien er ofte bygget på hva som er mulig og hensiktsmessig og oppnå i følge (Trolle 1973, 72) Med utgangspunkt i målsetninger er det også naturlig at man måler etter resultater. Gjennom vurdering av konkurransemidlenes virkning utarbeider man en vurdering og bedømmelse av aktivitetene og innsatsens mulige resultater (Trolle 1973, 78). Argumenter for at disse bedømmelsene er ofte gjort på økonomisk grunnlag. Dette da den økonomiske lønnsomheten er det som står i fokus for bedrifter (Keller m.fl. 2008, 229). Et ønske om å skape økonomisk vekst baseres ofte på økning i salg og aktiviteter. For å skape denne aktiviteten er det derfor viktig å påvirke forbrukeren på en slik måte at ønsket adferd er resultatet. Dette gjøres i gjennom riktig bruk av informasjonsformidling og kanaler. Riktig bruk av konkurransemidler er også vesentlig her. For et lønnsomt resultat er det da vesentlig å forstå hvordan informasjonen i

markedsføring og bruk av konkurransemidler påvirker forbrukeren i informasjonsprosesseringen.

2.2.3.1 Nøkkeltall og måloppnåelse

Som bedrift er det vesentlig at man formulerer sine mål og utarbeider en plan på hvordan man skal nå disse målene (Kotler og Keller 2009). Etter en grundig analyse av konkurrenter, marked og kunder, er det viktig for bedriften å sette riktige mål for bedriften og produktet. I følge Kotler og Keller (2009, 92) er det fire kriterier målsystemet bør ha:

1. De bør være arranger hierarkisk, fra mest til minst viktig
2. Målene bør være kvantitative der det lar seg gjøre, da det blir enklere å måle
3. Målene bør være realistiske
4. De skal være konsistente.

Ved å ha klare mål vil bedriften enklere kunne avgjøre hvorvidt strategien og målsetningen fungerer. Ved å ha kontroll på hvordan bedriften gjør det opp mot målsetningen, vil bedriften kunne justere deler av produksjonen eller andre faktorer i håp om at det vil kunne gi utslag på måloppnåelsen (Kotler og Keller 2009; Selnes 2011). Når en bedrift har satt seg noen mål, er det naturlig at aktiviteter som bidrar til denne måloppnåelsen blir iverksatt (Selnes 2011). Målene kan også motivere de ansatte til å yte det lille ekstra for å bidra ytterligere for bedriften (Selnes 2011). Det er viktig å sette langsiktige og kortsiktige mål for strategien. Dette for å måle interaksjon med forbrukeren på forskjellige nivåer og på forskjellige stadier i løpet av året (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). De langsiktige målene vil gi utslag for den strategiske planleggingen, og de kortsiktige vil gi utslag for den taktiske planleggingen for bedriften (Keller 2013).

Key Performance Indicators (KPI) er nøkkeltall for hvordan bedriften ønsker å prestere. Dette er med på å gi indikasjoner på hvorvidt bedriften har nådd de satte målene (Chaffey og Ellis-Chadwick 2012). Bedrifter som setter seg KPI-mål anser målet som oppnådd når bedriften har økt med en vis ønsket prosent i det aktuelle segmentet eller avdelingen.

På samme måte kan man regne *return on investments (ROI)*, hva bedriften får igjen på investeringene sine. For denne avhandlingen vil det være interessant å se på hvordan fortjeneste på investering i markedsaktiviteter på ulike kanaler utspiller seg. I en multikanalstrategi kan dette være utfordrende å utregne fortjeneste (Weinberg m.fl. 2007, 391), fordi det som oftest er store kostnader som følger en multikanalstrategi. Desto viktigere er det å regne ut hva bedriften får igjen for investeringene sine. Det er ulike meninger om

hvordan man bør regne ut ROI, enten ved å se på hva hver enkelt kanal innbringer eller se på en helhetlig utregning for alle kanaler samlet (Weinberg m.fl. 2007). I følge Weinberg m.fl. (2007) bør bedrifter vurdere dette underveis ettersom de legger til kanaler i strategien.

KPI og ROI er målesystemer som gir tilbakemeldinger på hvordan bedriftens investeringer og kampanjer har gått. For bedrifter som er opptatte av å ha konkrete resultater på hvordan kampanjen utvikler seg, kan det være en fordel å velge digitale kanaler, da KPI og ROI enklest gir resultater på disse kanalene.

2.2.4 Interne faktorer

Interne arbeidsbetingelsene omhandler de organisatoriske personalbaserte og økonomiske rammebetingelsen i en bedrift (Trolle 1973,72), som også vist til hos Bjerke og Ind (2007) er organisasjonsstrukturen vesentlig for beslutninger og hvordan markedsførings aktiviteter blir tilrettelagt for.

2.2.4.1 Bedriftens verdier

Bedriftens verdier kan ofte avgjørende for hvilken kommunikasjon de velger i de ulike kanalene. Verdiene i en bedrift skal representere ansatte, produktene, deres filosofi og burde gjennomsyre de handlingene bedriften tar (Keller 2013). Verdiene kan brukes til å fremme et politisk, økonomisk, sosialt eller organisatorisk synspunkt, og her er valg av kommunikasjon og distribusjonskanal viktig (Keller 2013). Ved å overføre bedriftens verdier til produktene gjennom kommunikasjonskanaler, vil forbrukeren enklere kunne relatere seg til produkter gjennom verdier (Kinneer, Bernhardt og Krentler 1995; Keller 2013).

2.2.4.2 Strategi

Strategi blir definert som den strukturen som legger til rette for å fremme bedriftens evne til og differensiere seg fra konkurrentene på en effektiv måte som gir resultater (Porter 1996). En bedrifts strategi fungerer også som en plan for hvordan de skal nå sine mål. I litteraturen skilles det mellom tre typer strategi: Markedsstrategi, Teknologisk strategi og Kanal strategi (Kotler og Keller 2009) alle typer strategi fungerer må være dynamiske og komplementære for at bedriften skal nå sine mål best mulig effektivt. For å oppnå denne lønnsomhets-skapende effektiviteten må man som bedrift vurdere verdiskapingspotensialet ut i fra markedet. Dette vil i følge Chernev (2012) utgjøre grunnlaget for strategien til bedriften.

Gjennom strategier som bygger på «over all cost leadership», «diffrensiation» og fokus arbeider bedriftene mot å posisjonere seg i forhold til den overnevnte konkurransen (Porter

1980). ”Over all cost leadership” viser til lederskap og drift i organisasjonen for å gjøre riktige strategiske beslutninger for å skape kostnadskontroll og effektivitet i bedriften. Ved differensiering viser Porter (1980) til hvordan bedriften kan redusere kostnader ved å slippe og konkurrere på pris ved å skape et merke/tilbud som skiller seg fra de andre. De to overnevnte strategiene er ment for å bygge på driftens fortjeneste og kostnadsreduksjon gjennom organisatoriske valg og prinsipper. Dersom man fører en differensierende strategi kan det resultere i en fokusrettet strategi. Den generiske formen for strategi som betegnes som «fokus» forklares med hvordan bedriften retter strategiene sine mot en spesifikk gruppe. Hvilke kanaler man velger avhenger av segment og ønsket mål med markedsføringen. Her trekker Porter (1980) også frem kostnadseffektiviteten knyttet til det å ikke markedsføre seg til ”feil publikum”.

Porter (1980) beskriver hvordan bedriftens utvikling av strategiske plan ligger til grunn for videre valg av markedsaktiviteter. I denne sammenheng handler det om å tilrettelegg for den strategien som omhandler valg av kommunikasjonskanaler og best mulig utnyttelse av dette. Og som vist til tidligere i kapitlet ser vi at de overnevnte faktorene ofte avhenger av den overordnede strategien, og hvordan den tar høyde for de forskjellige påvirkningen.

2.2.5 Økonomiske vurderinger

For forretningsbedrifter er målsetningen i stor grad å oppnå størst mulig fortjeneste for innsatsen som legges ned. Vi vil nå kort gå gjennom de viktigste økonomiske prinsippene i avgjørelsen av strategi. Valg av kanal handler om å finne den eller de kanalene som er mest kostnadseffektive og samtidig treffer flest i bedriftens målgruppe (Kotler og Keller 2009, 545). Beslutningen om hvordan og i hvor stor grad markedsføring er nødvendig, samt hvilken type markedsføring man skal benytte seg av, avhenger ofte av teorien som ligger til grunn for bedriften. Hvis man tar utgangspunkt i økonomisk teori vil man finne argumentasjon for at markedsføringsbudsjettet skal legges i forhold til hvor stor tilbakebetaling det er på hver enkelt markedskommunikasjonsaktivitet (Kotler og Keller 2013). Alt som er investert skal tilbakeføres til bedriften i form av nye inntekter, som helst skal være målbare (Keller m.fl. 2008, 229). På bakgrunn av dette benytter mange seg av andre type budsjettaktiviteter som viser til hva som beveger seg i markedet. Eksempler på dette kan være andre budsjettaktiviteter som budsjetter for mediestrategi og produktkategorisering (Keller m.fl. 2008, 229). Det viser seg også at dersom det er lite aktivitet og støtte rundt den valgte kanalen, brukes det mer midler på kommunikasjonsmarkedsføring (Keller m.fl. 2008, 229).

Dette argumenterer for en bedrifts interesse for det økonomiske aspektet i en beslutningsprosess (Keller m.fl. 2008, 229).

Avkastning på investering

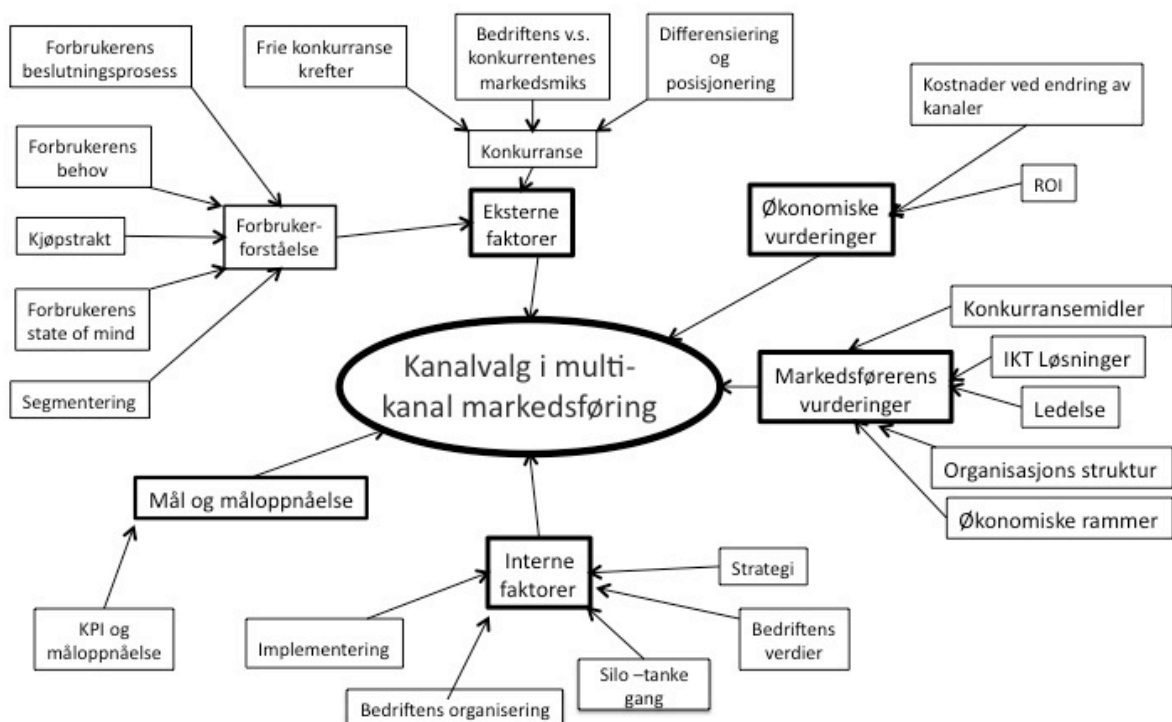
Avkastning på investering, return on investment (heretter: ROI), beskriver hvor stor avkastning gitt på investeringer i for eksempel en markeds kampanje som genererer inntekter (Chernev 2012). Avkastning på markedsinvesteringer, return on Marketing investment (ROMI) måler hvor effektiv en bedrifts markedsføringskostnader er. Dette blir beregnet ut av netto inntekt, salgstall, markedsandel og/eller bidragsmargin. En bedrift kan også regne ROMI ut i fra markedsføringsmiks (Chernev 2012) Det er likevel viktig og nevne utfordringen ved å måle eksakt ROI ved bruk av flere kanaler i en multikanalstrategi (Weinberg m.fl. 2007, 392). Dette er vanskelig å vite hvilken kanal som virker inn på hva. Det blir likevel ofte omtalt som meget beskrivende i situasjoner hvor man kombinerer online og offline kanaler. Dette fordi man kan kombinere informasjon om fortjeneste med måling gjort på antall forbrukere kommunikasjonen har nådd frem til gjennom kombinasjoner av kanaler (Weinberg m.fl. 2007, 392).

Kostnader ved endring av kanaler

Transaksjonskostnader beregnes for å være de kostnadene som tilhører et system. Det inkluderer kostnadene tilknyttet kontraktsutforming og undersøkelse i forkant, selve systemet, og kostnader som måtte påløpe i etterkant (Rindfleisch og Heide 1997). I forbindelse med kanalvalg ser man på lønnsomheten på kanalen, og hva bedriften får ut av de investeringene som blir gjort. I avgjørelser om hvorvidt man skal bytte kanaler i kommunikasjonsmiksen må kostnader tilknyttet overgangen tas i betraktning for hvor lønnsomt et slikt bytte og endringen av kanal vil være. Transaksjonskostnadsanalyse er basert på to forutsetninger, at den som tar avgjørelsen har begrenset rasjonalitet, og at man må ta forutsetning på at involverte opptrer opportunistisk (O'donnell 2009). Begrenset rasjonalitet handler om at den som tar avgjørelser umulig kan ha full oversikt over alle mulige utfall fra kontrakten, og at dette kan føre til komplikasjoner (O'donnell 2009). For markedsføreren betyr dette at en ikke har full oversikt over hvordan markedet utvikler seg, og at de derfor må ta en sjanse, men igjen basert på gode kalkulasjoner. Denne kalkulasjonen beregnes også ut mot driftskostnader av de forskjellige markedskanalene.

2.3 Teoretisk rammeverk

Avhandlingen vil nå sammenfatte den teoretiske delen i et teoretisk rammeverk basert på den foregående litteratur gjennomgangen. Rammeverket har samlet fem hovedfaktorer basert på grupperinger og sammenfattinger av de forskjellige prinsippene beskrevet i tidligere forskning. Litteraturen beskriver disse prinsippene som kriterier og påvirkningsfaktorer for valg av multikanalstrategi. Ved å kategorisere perspektivene basert på tidligere forskeres argumentasjon er et det i denne avhandlingen fremstilt følgende faktorer: forbrukerforståelse, interne faktorer, økonomiske vurderinger, eksterne faktorer, bedriftens organisering, markedsførers vurderinger og bedriftens målsettinger. Dette er prinsippkategorier som spiller inn på beslutningsprosessen rundt valg av kommunikasjonskanal. Teorien tilsier at dette er en prosess der man skal svare på og kartlegge behovene i de ulike prinsippene før man velger kanal (Trolle 1970). Gjennom kategorisering av den overnevnte litteraturen er det utviklet et teoretisk rammeverk illustrert i modellen under. Denne modellen illustrer hvilke faktorer som virker på hverandre.



Figur 1 Teoretisk rammeverk.

Illustrert i modellen er følgende hovedfaktorer som virker inn på beslutningsprosessen og valg av kanaler: *Eksterne faktorer*, *Økonomiske vurderinger*, *Markedsførers vurderinger*, *Interne faktorer*, og *mål og måloppnåelse*. Disse kategoriene består av flere underordnede prinsipper påvirker valg av kanaler. Disse prinsippene og faktorene er i følge litteraturen basert på bedriftens grunnleggende struktur og strategi og er derfor også rettingslinjer for all organisasjonsaktivitet. De er med på å legge det grunnleggende strategiske ståstedet som vil kunne veilede markedssjefen i valget av kanaler i multikanalstrategi. Med bakgrunn i den overnevnte litteraturen kan man påstå at de disse faktorene virker inn på kanalvalg på forskjellige måter. Denne avhandlingen vil nå derfor diskutere de forskjellige faktorenes påvirkning på valg av kanaler og begrunnelse for plassering i modellen.

2.3.1 Prinsipper for eksterne faktorer

Som tidligere nevnt er det ulike faktorer som påvirker bedriften utenfra og som må vurderes i valg av kommunikasjonskanal. Denne faktoren sammenfatter prinsipper *konkurranse* og *forbrukerforståelse*.

Konkurransefaktorer

For å forstå markedet må en markedsfører kjenne sine konkurrenter. Grundige konkurrentanalyser vil kunne hjelpe bedriften å sammenligne seg med de andre på markedet som tilbyr noe av det samme (Porter 1980). Ved å være observant på kontroll på konkurrentenes aktivitet, kan man selv vurdere sine egne markedsaktiviteter (Trolle 1973). På samme tid er det nødvendig å forstå hvordan samfunnet endrer seg og hvordan trendutviklinger vil kunne gi en fordel for bedriftene (Porter 1980). Som aktør i en marked må man derfor vurdere de potensielle resultatene av disse kreftene. En markedsfører må derfor vurdere trusler fra nyankomne på markedet samt vurderer hvilke resurser tilgjengelige som kan utnyttes av sine konkurrenter (Porter 1980). For å være med å påvirke den aktuelle dynamikken i markedet benytter man seg av *konkurransemidler* (Chernev 2012). Ved hjelp av disse aktivitetene kommuniserer bedriften produktens attributter for å *posisjonere* og *differensiere* seg i markedet overfor kunden (Ries m.fl. 1991; Selnes 2011). For å utarbeide best mulig kommunikasjon må man derfor forstå markedet og forbrukeren i det. Et ytterligere prinsipp underordnet eksterne faktorene er derfor faktoren om forbrukerforståelse.

Prinsipper for forbrukerforståelse

Forbrukerforståelse er den forståelsen og kunnskapen bedriften har om kunden, kundens grunnlag for adferd og kundens beslutningsprosess. Her inngår også forståelse av, og kunnskap om hvilken tilstand forbrukerne er i når de benytter seg av de ulike kanalene. Når man basert på analyser av markedet skal utvikle kommunikasjonsmateriell er det viktig å forstå hvordan denne kommunikasjonen oppfattes blant forbrukeren, samt hvordan de oppfatter kanalene. I denne kategorien inngår følgende prinsipper: *forbrukerens beslutningsprosess, kjøpstrakt, forbrukers modus, segmentering, og forbrukerens behov*. En inngående kunnskap om forbrukeren og hvilke prosesser de gjennomgår i valg av produkter og forståelse av budskap vil være avgjørende å vite for en bedrift. Forbrukerens beslutningsprosess innebærer at de er mottakelige for forskjellige typer informasjon på forskjellige stadier etter hvert som prosessen utarter seg. Bedriften må ta hensyn til dette og alltid må kunne tilby den samme type informasjon til alle uansett (Balasubramanian m.fl. 2005). Bedrifter kan bruke denne type kunnskap til å spisse sitt overtalelsesbudskap mye rettere mot de ulike stadiene i kommunikasjonsprosessen. Ved å forstå hvordan man kan påvirke forbrukeren og deres beslutningsprosess kan bedriften også forstå forbrukerens kjøpstrakt. Kjøpstrakten beskriver prosessen forbrukerne går gjennom før de faktisk kjøper et produkt (Kotler og Keller 2009). Målet er å kommunisere på riktig grunnlag av hvor forbrukerne er i kjøpstrakten og *hvilke behov* de har. På lik linje må man forstå hvilken *modus* forbrukeren er i når de vurderer kommunikasjonen de blir utsatt for. Forbrukeren har ulike innstillinger til informasjon de får på ulike kanaler, og dette er svært viktig for markedsføreren å forstå og samtidig jobber for å tilpasse budskapet deretter (Verhoef m.fl. 2007). Til tross for at en som bedrift velger riktig kommunikasjon i riktig kanal er det likevel viktig å velge riktig målgruppe gjennom riktig *segmentering*. *Segmentene* må være riktige og oppdaterte, men det er også viktig at bedriften har inngående kunnskap om bruksmønster i kanalene og kjøpsmønster (Chernev 2012). Ved å kjenne til forbrukernes bruksmønster og kjøpstrakt, vil man kunne posisjonere produktet i markedet for å svare til et behov kunden måtte ha (Selnes 2011). Til tross for at dette også er et prinsipp som inngår i faktoren for strategi er det vesentlig at man som markedsfører har riktig informasjon om sin målgruppe og kjenner den nok til å vite hvordan man skal kommuniserer riktig. Riktig målgruppeutvelgelse og segmentering er derfor et prinsipp som inngår også her.

2.3.2 Prinsipper for interne faktorer

På samme måte som en markedsfører må vurdere de eksterne faktorene i en beslutningsprosess, må man også inkludere de interne faktorene inn i sin beregning. De interne faktorene består som vist i modellen over av prinsipper som omhandler *strategi*, *bedriftens verdier* samt *bedriftens organisering*. Dette er prinsipper som kan være både utgangspunkt, og pregende for markedsførers beslutning i valg av kanaler.

Strategi

En bedrift kan velge kanaler ut i fra en strategi som vil bidra til at deres mål vil nås på beste måte. Prinsippene som inngår i strategi, inngår også ofte på flere steder i modellen. Like vell er det viktig å påpeke at strategi er internt utviklede rettingslinjer som skal styre aktiviteten til en bedrift (Keller 2013). Man kan derfor si at begrepet strategi er et begrep som beskriver et flertall av prinsippene i denne modellen (*posisjonering*, *differensiering*, og *segmentering*). Ifølge Kotler og Keller (2009) omhandler begrepet kanalstrategi de planene og de retningslinjer som ligger til grunn for valg. Det er derfor også normalt for en markedsfører å vurdere de retningslinjene vist til strategien når man beslutter i utviklingen av multikanalmarkedsføringen. Denne grunnleggende strategien ligger også til grunn for videre planlegging av alle type markedsaktiviteter (Porter 1980).

Bedriftens verdier

Videre beskriver også teorien hvordan bedrifter må velgemarkedsaktiviteter kommunikasjonsstrategi ut i fra hvilke verdier de har. Dette fordi verdiene i en bedrift preger deres uttrykk i kommunikasjonen, samtidig kan dette gi innspill til hvordan utformingen av uttaket kan være. Forbrukere kan enklere relatere seg til produkter gjennom verdier (Kinneer m.fl. 1995). Bedriftens verdier påvirker også hvordan de ansatte, i dette tilfelle, forholder seg til merkevaren. Verdiene i en bedrift påvirker de handlingene en ansatt utfører og de valgene de tar. På lik linje som den interne strategien, påvirker bedriftens verdier hvordan ansatte løser et problem, beslutter og handler (Keller 2013).

Bedriftens organisering og implementering av multikanalstrategi

Måten bedriften er organisert på utgjør mye av grunnlaget for hvor vellykket gjennomføringen og implementering av multikanalstrategi. Til tross for at disse fenomenene ikke direkte er prinsipp som ligger til grunn for valg av kanaler, påvirker de selve

beslutningsprosessen til markedsføreren. Det er viktig at det er tilrettelagt for gode strukturer for drift av alle kanaler i de forskjellige avdelingene. Ved å organisere kanalstyring i flere avdelinger kan man opparbeide seg ekspertkunnskap på de enkelte feltene (Neslin og Shankar 2009). Likevel er det viktig for en bedrift å vurdere kommunikasjonskvaliteten internt i bedriften. Påstanden kommer med bakgrunn i at bedrifter som ikke har god nok kommunikasjon mellom avdelinger som kontrollerer forskjellige markedskanaler opplever det teorien beskriver om silovirksomhet i bedriften.

Silovirksomhet i en bedrift *medfører store skiller mellom de forskjellige avdelingene* og markedsførerne som arbeider i forskjellige kanaler. I gjennom et slikt skille kan det oppstå store forskjeller i strategiutvikling og gjennomføring av markedsaktiviteter knyttet til dette. Dette oppstår spesielt i mellom kommunikasjons- og markedsavdelinger som jobber med innhold og digitale avdelinger som jobber med utvikling og programmering (Aaker 2015). For en markedsfører er derfor av stor viktighet ved beslutning at en har tilgang på all den kunnskapen som finnes på tvers av avdelinger. Dette er essensielt for å fatte best mulig beslutning. Ved å tilrettelegge for dette vil man også kunne kommunisere bedre ut mot kunden. For en markedsfører vil dette fungere som et hinder mot kunden dersom det ikke blir organisert på riktig måte (Gyrd-Jones m.fl. 2013). Det kan derfor være hemmende for en beslutningsprosess rundt kanalvalg fordi man har et svakere utgangspunkt for og fatte beslutningen (Aaker 2015).

På lik linje med at organisasjonen på motarbeide splittelse mellom avdelinger må de også vurdere implementeringsmuligheten av forskjellige kanaler. Ved bruk av multikanalstrategi i en bedrift øker som tidligere nevnt behovet for oppfølging av kanaler (Valos m.fl. 2010, Stone m.fl. 2002). Gjennom implementering av nye kanaler må en markedsfører vurdere hva som utgjør de strategiske fordelene med implementeringen samt vurderingen om forbrukernes handlingsmønster er egnet for kanalen, hvor vidt den er økonomisk lønnsom og hvordan dette påvirker de allerede eksisterende kanalene. I en implementeringsprosess er dette avgjørende for videre drift av de allerede eksisterende kanalen benyttet av bedriften (Stone m.fl. 2002, 42). Det er derfor viktig for en markedsfører at organiseringen av bedriften forekommer på en slik måte at det er rom for velge de aktuelle kanalene. Med dette menes at bedriften er organisert slik at det er resursmessig kapabel til å administrere de enkelte kanalene. Dersom ikke må markedsfører vurdere om de skal benytte seg av en tredjepart for å håndtere de aktuelle kanalene, noe som igjen må vurderes opp mot de økonomiske kostnadene. Videre

trekkes det også frem elementer som gjør at bedrifter ønsker å velge nye eller endre kanaler i sin miks.

2.3.3 Faktorer for mål og måloppnåelse

Gjennom å vurdere måloppnåelse vurderer en bedrift om kanalen har vært suksessfull eller ikke (Kotler og Keller 2009). Gjennom vurdering av nøkkeltall for måloppnåelse og investeringsgevinst vurderer markedsfører hvilke kanaler som gir den beste fortjenesten til bedriften. Prinsippene for hva som er gode og dårlige resultater er basert på bedritens forhånds *etablerte mål* og *KPI*. Som markedsfører vurderer man derfor de prinsippene for å velge den kanalen som best løser dette. Videre må markedsfører vurdere de *kriteriene* som er satt for disse målene og om de er i tråd med det kanalen presterer. Som tidligere nevnt omhandler disse kriteriene retningslinjer for *målformen for de* aktuelle kanalene.

2.3.4 Økonomiske vurderinger

Økonomisk vurderinger er i følge litteraturen et viktig prinsipp for hvilke kanaler man kan velge. Det er en kjensgjerning at ulike kanaler koster forskjellig, og fordi de ulike markedsavdelingene opererer med varierende budsjetter, vil det være veiledende for hvilke kanaler man kan velge. Et prinsipp som inngår her er ROI. Markedsføringen skal hjelpe bedriften i å selge mer, noe som tilsier at den summen markedsføreren bruker, skal komme tilbake til bedriften med bedre resultater. Med et fokus på målbare aktiviteter, må markedsføreren vise til økonomiske resultater (Keller m.fl. 2008). For å ha kontroll på hvordan kampanjen går økonomisk, kan det være lurt å benytte seg av KPI og bestemte mål (Kotler og Keller 2009). Som tidligere nevnt er det vanskelig å vite hvilken kanal som er avgjørende for at kunden gjennomfører kjøpet eller transaksjonen. Det må derfor argumenteres for bruk av forskjellige kanaler (Sheth og Parvatiyar 2000). I en multikanalstrategi er det ikke helt oversiktlig hvilken kanal som er avgjørende for konverteringen, det er derfor en risiko og satsning bedriften må ta for å ha nok dekning i mediebildet. På samme måte som kostnadene av å velge feil kanal, eller at kombinasjonen av kanaler man velger får et økonomisk utfall, påvirker økonomien og budsjetter til en bedrift. På samme måte må man derfor også vurdere mulige kostnader det vil medføre og endre og bytte kanaler. Denne formen for *transaksjonskostnader* er vesentlige faktorer som må vurderes når man skal velge kanal. Fordi de er så viktig at resurser ikke blir misbrukt må vurdere hvordan og hva som er mest effektivt. *Kostnader ved endring av kanaler* er også en del av vurderingen som blir gjort i henhold til utvikling i markedet og teknologien. Gjennom

digitaliseringen av markedsføring ser man at mange går igjennom slike endringer. De økonomiske vurderingene av den eventuelle effektiviseringer eller de potensielle kostnadene dette vil medføre er av ytterste viktighet for en markedsfører i sitt valg av kanaler.

2.3.5 Markedsførers vurderinger

Det er fem kategorier for hvilke vurderinger en markedsfører gjør i en beslutningsprosess (Trolle 1973). De **kostnadmessige rammene** inkluderer alt av økonomiske vurderinger. Budsjetter må forhandles internt, og videre må avtaler forhandles med eksterne aktører. Prioriteringer innen **konkurransmidler** må gjøres. Som markedsfører kan man ikke gjøre alt, derfor må prioriteringer som markedsaktiviteter prioriteres. **Organisasjonsstrukturen** legger grunnlaget for hvordan arbeidet er tilrettelagt. Infrastruktur og organisering i bedriften avgjør hvilke vurderinger som må gjøres. Stilen for **ledelse** i bedriften vil også være med å avgjøre hvordan vurderinger som blir gjort. Hvis det er rom for å gjøre feil i bedriften, vil det gi mer tillit til markedsføreren. Fokuset er alltid å gjøre jobben riktig. Utviklingen av **IKT** har bidratt til at markedsførers vurderinger blir mer automatisert og standardisert. Informasjon om forbrukere blir lagret på personlige brukskontoer hos bedrifter som bidrar til å kunne spisse riktig kommunikasjon mot forbrukere etter deres interesse.

2.4 Drøfting og sammenfatting av eksisterende teori

Ut i fra den teoretiske gjennomgangen vises det at multikanalmarkedsføring innebærer inngående kunnskap om ulike elementer og faktorer i markedet. Kjennskap til markedet, bransjen og samfunnet som produktet eller tjenesten skal lanseres i, er vesentlig for å få en best mulig presisert kommunikasjon ut til forbrukerne (Kotler og Keller 2009). Samtidig understrekes det at **kunnskap om forbruker og målgruppe** og kjennskap til deres beslutningsprosess er avgjørende i en multikanalstrategi (Rangaswamy og Van Bruggen 2005). I en multikanalstrategi er det derfor vesentlig at kanalene utfyller hverandre og ”spiller hverandre gode” ved hjelp av **kryseffekt i kommunikasjonen** (Neslin og Shankar 2009; Dinner m.fl. 2014). Dette forutsetter inngående kunnskap om kanalene og hvem som faktisk bruker dem. En stor utvikling som har skjedd er bedriftens mulighet til dialog med kundene. Da det tidligere var enveis-kommunikasjon, er det nå ved hjelp av de kanalene som finnes, mer åpent for dialog og toveis-kommunikasjon (Romano Jr 2002). For at dette skal fungere optimalt kreves det en målrettet formidling av kommunikasjon, der **budskapet er tilrettelagt den målgruppen** det skal treffe (Sheth og Parvatiyar 2000) En **økonomisk vurdering** som må tas er hvorvidt bedriften velger de kanalene som er mest innbringende med også mest

kostbare, eller om de ønsker kanaler som viser til mindre resultat av en eller annen grunn, men da mindre kostbar (Valos m.fl. 2010). For å best mulig få til dette, er det avgjørende å kjenne forbrukeren og deres forståelse og bruk av kanaler (Selnes 2011). Dette vil gi retningslinjer for strategien for multikanalmarkedsføring. Ved at flere bedrifter er i de samme kanalene, og ofte har like produkter, er en risiko at bedrift A reklamerer for et produkt, og kunden blir påvirket av reklame, men går til bedrift B for å kjøpe produktet fordi det passer seg slik. Dette er en utfordring for bedrifter, og tilsier at kommunikasjonene fra bedriften må skille seg ut gjennom kanaldesign og utforming, slik at kunden faktisk kjøper produktet når de først blir eksponert for kommunikasjonen (Neslin og Shankar 2009).

Beslutningstaking i en bedrift er en prosess som påvirkes av flere elementer; **bedriftens strategiske mål, struktur, maktforhold og internkultur** (Jacobsen og Thosrvik 2013). Selv om de prinsippene vi har lagt fram i denne teoridelen er hovedfokuset for denne forskningen, vil også bedriftens måte å beslutte på legge grunnlaget for prosessen med valg av kommunikasjonskanaler. De økonomiske rammene bedriftsledelsen setter vil være avgjørende og noe markedsføreren må ta hensyn til og best mulig allokere midlene ut ifra **hvilken kanal som vil gjøre best nytte**. **Organiseringen av bedriften** og dens struktur vil påvirke beslutningsprosessen, da det er de menneskelige ressursene som til slutt fatter en beslutning basert på de forutsetninger organisasjonen bistår dem med. Allokering av budsjett, fordeling av kanalfokus og sammensetting av kanaler krever en dynamisk ledelse som **styrer unna konflikter og usunn konkurranse** mellom de som styrer kanalene (kanaleksperterne) (Webb og Hogan 2002). Ledelsen i bedriften vil også ha noe å si for hvordan beslutninger tas, ikke nødvendigvis på grunn av direkte anbefalinger, men på grunn av **ledelsesstrategi** og mål (Trolle 1973). Samtidig er det viktig at ledelsen følger opp om effektiviteten på de ulike kanalene slik at potensialet for hver kanal faktisk blir utnyttet (Webb og Hogan 2002). Fordi det vil være vanskelig å avgjøre hvilken kanal som er mest innbringende, eller hvilken kanal som førte til en konvertering eller salg i en multikanalstrategi, er det viktig at man tenker at kombinasjonene av kanalene må fungere som et lag, og at alle fortsatt er viktige elementer for at kunden skal gjennomføre kjøpet (Coelho m.fl. 2003). Det bør derfor vurderes sterkt hvorvidt man på bakgrunn av vurdering av **måloppnåelse** skal ekskludere en kanal fra en markedsmix grunnet lite dokumenterte konverteringer (Coelho m.fl.2003). God organisering i markedsavdelingen vil også være med på å motarbeide kanalkannibalisme ved at de som jobber med kanalene, faktisk har kontroll på utviklingen gjennom kampanjetiden og kan gjøre justeringer hvis dette skulle vise seg nødvendig (Kotler og Keller 2009). Markedsførers

vurderinger vil være basert på de **økonomiske rammene, konkurransemidlene, organisasjonsstrukturen, ledelsen og IKT-løsningene** i bedriften er tilrettelagt (Trolle 1973; Jacobsen og Thorsvik 2013). I følge Keller (2013) vil de beste strategiene være de som integrerer **kundeopplevelsen** av handling av produktet på best måte. Dette medfører en integrert bruk av ulike kanaler, der de ulike fordelene ved **hver kanal utfyller hverandre**. Å sette opp et godt kanaldesign forutsetter at man har gode **kundebehovsanalyser, etablerte kanal mål** samt en **grundig oversikt over kanalalternativene** (Kotler og Keller 2009).

3.0 Metode

Dette kapittelet vil redegjøre for den metodiske fremgangen i dette forskingsprosjektet. Kapittelet er delt inn i åtte deler: Den første delen vil ta for seg forskningstilnærmingen, videre vil del to redegjøre for forskningsstrategien. Den tredje delen vil gjennomgå hvordan datainnsamlingen er blitt gjennomført, etterfulgt av del fire som vil forklare rekrutteringsprosessen og utvelgelsen. I del fem av dette kapittelet vil det blir gjort en gjennomgang av den analytiske fremgangen og behandling av datamaterialet. I den sjette delen av kapittelet beskrives mulige svakheter ved denne forskingen, etterfulgt av forskningens reliabilitet og validitet i kapittel syv. Avslutningsvis vil kapittelet beskrive de etiske hensynene tatt i dette forskingsprosjektet.

3.1 Forskingstilnærming

Når det gjelder valg av forskningstilnærming skiller teorien mellom induktiv og deduktiv fremgangsmåter. Den induktive fremgangsmåten beskrives av (Thagaard 1998, 194-195) som en fremgangsmåte hvor teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av en innsamling av empiri. Den deduktive tilnærmingen blir beskrevet som motsatsen til induktiv tilnærming (Thagaard 1998, 194-195). Dette bygger på tanken om at empirisk forskning kan teste hypoteser som er bygget på teori. En induktiv tilnærming til forskning bygger derimot på ideen om å trekke generelle konklusjoner basert på empiriske undersøkelser (Ghauri og Grønhaug 2005). En induktiv tilnærming blir derfor ofte beskrevet som en pilotundersøkelse. Dette fordi den kan gi bidrag i lite undersøkte felt i teorien (Befring 2007). I denne avhandlingen er det benyttet en induktiv tilnærming og eksplorerende design. Forskingen er av induktiv natur da den bidrar til teoretisk utvikling basert på analyse og observasjon av data samlet i studie av mediebransjen i Norge. Med en eksplorerende design av studie menes her det designet krevd når forskingsproblemet har mange uforklarte faktorer (Ghauri og Grønhaug 2005, 58). Grunnlaget for de empiriske undersøkelsene bygger her på teoretiske prinsipper fra etablert teori (Thagaard 1998, 194 -195) Det er derfor gjort et kvalitativt studie

for å undersøke følgende problemstilling.

Hvilke prinsipper ligger til grunn for beslutningsprosessen av kanalvalg i multikanalmarkedsføring?

For best mulig å svare på denne problemstillingen, var det som sagt naturlig å benytte seg av en kvalitativ forskningstilnærming. En slik tilnærming egner seg dersom målet er å utforske sammenhenger som legger grunnlag for nye teoretiske bidrag (Ghauri og Grønhaug 2005, 202). I kvalitative studier er målet å utarbeide en forståelse av fenomener i situasjoner knyttet til den sosiale virkelighet (Dalen 2011). Denne studien har som mål å forstå hva som ligger til grunn for beslutninger knyttet til kanalvalg, og det var derfor naturlig å velge denne metodiske tilnærmingen. Gjennom en åpen og eksplorerende tilnærming vil en kunne følge de viktige opplysningene i forskningen, som igjen vil skape grunnlaget for en beskrivende analyse. Fordi det er gjort lite forskning på feltet tidligere er det også viktig med et design som gir oss mulighet til å se på problemstillingene fra flere perspektiv (Thagaard 1998; Marsh og Stoker 2010; Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011). Fordi det var behov for å kunne undersøke nye opplysninger underveis i dataene så vi at en kvalitativ tilnærming ga rom for improvisasjon og nye metodiske valg (Befring 2007). Fordi problemstillingen er av en generell natur er en kvalitativ tilnærming naturlig (Creswell 1998). Problemstillingen tatt i betraktning kan det være vanskelig å få tilgang til de dataene som er nødvendige fordi de kan være av det forskningen beskriver som personlige erfaringer (Dalen 2011). Kvalitativ tilnærming gir bedre grunnlag for å ta fatt i de problemstillingene som kan være vanskelig å belyse. Dette fordi den type informasjon ikke er lette å formidle for informanten (Thagaard 1998), og det krever mer dialog. I følge Corbin og Strauss (1998) er kvalitative studier også egnet for å belyse personlige referanser, følelser samt organisatoriske funksjoner.

3.2 Forskningsstrategi

I denne studien er det benyttet en kombinert forskningsstrategi. Denne avhandlingen har benyttet seg av enkelte lånte prinsipper fra flere strategier, som følgende: Grounded theory, Case studie og litteraturanalyse. I denne prosessen ble det til å begynne med gjennomført en teoretisk studie med tilhørende analyse av allerede eksisterende empiri (Befring 2007). Målet med dette var å systematisere den viten som alt var etablert på feltet. På grunn av den tidligere nevnte utvikling i multikanalstrategi var det viktig å beskrive de etablerte prinsippene for kanalvalg for å kunne belyse videre utvikling i teorien. Fordi målet var å vurdere og etablere

hva som ligger til grunn for multikanalstrategi etter denne utviklingen, var det nødvendig å vurdere hvilke prinsipper som nå var gjeldende. Dette resulterte i et teoretisk rammeverk som skulle legge grunnlaget for videre forskning og analyse (Creswell 1998). Det er avgjørende å kartlegge etablert kunnskap for å finne hva som er gjeldende innen et område. Dette er også avgjørende for å kartlegge de teoretiske konklusjonene som er gyldige. Grounded theory blir beskrevet som teori som er vokst frem basert på data som er analysert og samlet på systematisk vis gjennom hele forskingsprosessen (Corbin og Strauss 1998). Argumentasjonen for at dette forskingsprosjektet har lånt enkelte prinsipper i grounded theory bygger på argumentet for at man gjennom å benytte seg av denne strategien kan følge forskingens og dataenes utvikling gjennom prosessen. Det utelater ingenting, men systematiserer data hele veien i prosessen (Corbin og Strauss 1998). Gjennom kategorisering og gruppering av subjekter i datamaterialet, samt kontinuerlig og sirkulær analyse og observasjon, kan man fatte slutninger og sammenhenger som ligger skjult i datamaterialet (Corbin og Strauss 2015). Gjennom utforming av nye spørsmål underveis ble det undersøkt nye aspekter som kunne vise seg å være relevante for problemstillingen. Dette prosjektet har benyttet seg av case-strategien for gjennomføring av casestudie. Et casestudie er et studie som undersøker et system, aktivitet eller interaksjon (Creswell 1998). Casestudie er ofte en foretrukket metode ved bruk av kvalitativt metodisk design. Målet i denne studien er å undersøke mekanismer som avhenger av sosial interaksjon, altså hva som påvirker strategiske beslutningsprosesser i valg av kanaler. Det var i dette prosjektet derfor naturlig å velge case som strategi (Creswell 1998). For å kartlegge de aktuelle prinsipper var det nødvendig å gjøre en analyse av en slik prosess samt de involverte i den. Dette prosjektet er en studie knyttet til den norske mediebransjen og hvilke mekanismer som foreligger i den. Målet var å kartlegge alle mulige interessenter i bransjen, samt evaluere likheter og ulikheter knyttet til deres perspektiver rundt valg av kanaler. Målet var å avdekke mulige forskjeller i fokusområder, noe som bidro til å analysere strukturene og ”retningslinjene” i de industriene forskningen omhandler (Yin 2014; Johannessen m.fl. 2011) På bakgrunn av funn og utvikling i datainnsamlingen, var det nødvendig å illustrere selve beslutningsprosessen. Case ble derfor utarbeidet for å illustrere et samarbeid mellom aktørene. Dette ga mulighet for analyse av personer, grupper og organisasjoner basert på de prinsippene som ble funnet (Yin 2014).

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen i dette prosjektet skjedde i to omganger. Den første delen av datainnsamlingen fokuserte på innhenting av informasjon for å beskrive bransjen. Målet var å analysere og kartlegge norsk mediebransjes perspektiv på beslutningsprosess knyttet til multikanalstrategi. Det ble derfor gjennomført dybdeintervjuer med eksperter fra de forskjellige bedriftene. Etter kontinuerlig analyse underveis i innsamlingen (Corbin og Strauss 2015) ble det ansett for nødvendig å beskrive hvordan beslutningsprosessen foregikk mellom de aktuelle aktørene. Det ble derfor utarbeidet et grunnlag for et casearbeid som skulle vise et utsnitt av bransjen. Dette casestudie var grunnlaget for den andre runden med datainnsamling. I denne delen var det et mål å beskrive det aktuelle samarbeidet og interaksjonen mellom aktørene i selve beslutningsprosessen. Det var derfor viktig å belyse interaksjonen partene imellom. Etter hvert som vi intervjuet de forskjellige informantene og analyserte dataene ble det kartlagt eventuelle hull i dataene, dette ga rettingslinjer for hvilke informanter som skulle kontaktes videre og hvor vi skulle finne videre informasjon (Yin 2014).

Datainnsamlingen til dette prosjektet ble som sagt gjort gjennom bruk av intervju både i analysen av bransjen og i casestudiet. Det ble valgt semistrukturert intervju med ønske om å skape en god balanse mellom struktur og fleksibilitet (Johannessen m.fl. 2011). Et semistrukturert intervju blir definert som en planlagt, men fleksibel samtale som har som formål å vise til informantens beskrivelse av sine omgivelser. Hensikten er å fortolke meningen med de fenomenene som blir beskrevet (Kvale og Brinkmann 2009). Det var ønskelig å la informanten selv reflektere over hvordan de fattet sine beslutninger i en valgprosess. I intervjuene som inngikk i casestudiet var fokuset å la informanten styre intervjuet slik at vedkommende kunne trekke oss i retning av den viktige informasjonen (Yin 2014, 110). Likevel var det også vesentlig å holde kontroll på tematikken i intervjuet. Det var derfor fortsatt viktig å benytte seg av intervjuguiden. Denne blir beskrevet i senere avsnitt. Med bakgrunn i tematikken beslutninger av multikanalstrategi, var det naturlig at informantene ønsket å holde kunder og avtaler anonyme. Det var derfor viktig i den sammenheng å opprette god kontakt med informanten (Dalen 2011,103). Ved å gjøre samtalen så lite formell som mulig var det ønskelig å oppnå en følelse av frihet hos informanten (Fangen 2011). På den måten ville vi ikke utelate potensiell viktig informasjon. En god samtale under intervjuet vil kunne skape tillit til intervjuobjektet, samtidig vil man som forsker kunne være mer åpen for informasjonen (Yin 2014). For å legge til rette for dette ble det utviklet en intervjuguide med hensikt å styre samtalen inn mot tematikken, men

likevel la den være åpen nok som en fri samtale.

Selve intervjuene ble gjennomført i informantens lokaler for å skape en tillitsfull atmosfære hvor informanten følte seg trygg (Dalen 2011). Både intervjuene brukt i casestudiet og i analysen av bransjen varte i cirka én time. På noen av intervjuene var det to intervjuere mens på enkelte andre var det kun én. Når det ble brukt to intervjuere var dette for å sikre at alle viktige temaer som ble diskutert ble forstått og trukket fram. Det var også et bidrag til å kunne kontrollere intervjuguide og styre tematikken i intervjuet underveis (Dalen 2011). Utover dette var det også et ønske om at to intervjuere vil styrke analyseprosessen når det kom til å vurdere selve intervjusituasjonen og opplevelsen av denne. I de intervjuene hvor det kun var en informant var dette for at informanten skulle føle trygghet og konfidensialitet (Dalen 2011). Etter disse intervjuene ble det gjort notater for å dokumentere opplevelsen på best mulig måte. Før gjennomføring av intervjuene ble det gjort en vurdering av bakgrunnsinformasjon om informanten. På denne måten kunne samtalen legges på et grunnlag som ga en følelse av genuin interesse for det vedkommende hadde å fortelle. Dette ga også retningslinjer for hvordan spørsmålene ble stilt (Dalen 2011). For å sikre mest mulig tyngde og sikkerhet i materialet ble det benyttet lydopptaker for å sikre at informasjon ikke gikk tapt (Dalen 2011).

3.4 Intervjuguide

I forkant av intervjuene ble det utviklet en intervjuguide for å kontrollere tematikken og strukturen på intervjuet (Dalen 2011, 99). Denne intervjuguiden ble utviklet med utgangspunkt i de kategoriene som var etablert i det teoretiske rammeverket (Dalen 2011, 99). Intervjuguiden skulle fungere som hjelpemiddel dersom informanten ikke hadde mer å utype i henhold til det aktuelle tema (Corbin og Strauss 2015). Første spørsmål i intervjuguiden var et åpent og overordnet spørsmål. Dette skulle avdekke informantenes umiddelbare tanker rundt tema (Dalen 2011, 26). Videre var guiden delt inn i temaer som representerte kategoriseringer gjort i den teoretiske analysen. Disse temaene ble brukt som retningslinjer for samtalen. Som tidligere nevnt var det nødvendig å tilpasse spørsmålene etter informantene og deres utgangspunkt, det er derfor laget egne spørsmål der informantene representerte en bedrift (her menes kunde av byrå) eller et byrå. Det ble også avslutningsvis stilt et oppsummerende spørsmål hvor informanten kunne reflektere over egne svar og oppsummere sine hovedpoenger (se vedlegg 6) (Dalen 2011, 26).

3.5 Utvelgelse og rekruttering av utvalg

Også utvelgelsen av informanter skjedde i dette prosjektet i to omganger. Først med utvelgelse av informanter til å beskrive mediebransjen i Norge. Etter hvert som prosessen utviklet seg ble det behov for et nytt utvalg i sammenheng med casestudie.

I kvalitativ metode er ikke alle informanter likestilt. Det vil si at deres informasjon ikke alltid veier like mye (Johannessen m.fl. 2011). Vi ønsker derfor å benytte oss av informanter som representerer de forskjellige argumentene i prosessen. I den delen av datainnsamlingen som analyserte bransjen har denne oppgaven brukt *strategisk utvalgsutvelgelse*. Det ble valgt informanter som arbeidet med beslutningsprosesser rundt kanalvalg i forskjellige bedrifter i bransjen. Den strategiske utvelgelsesprosessen la prinsipper til grunn som bidro til å velge de bedriftene som best mulig presenterer problemstillingen (Johannessen m.fl. 2011). I den delen av datainnsamlingen som omhandler casestudie ble det benyttet en mer åpen tilnærming til valg av intervjuobjekter. Dette gjorde det mulig å søke informasjon der den opparbeidete kunnskapen fantes (Yin 2014). I analysen av bransjen ble det valgt ut representanter fra følgende type bedrifter: Et mediebyrå, et PR-byrå, et annonsenettverk og en representant fra et mediehus. Disse ble valgt på bakgrunn av bedriftens posisjon i markedet, og at de representerer ulike aktører i bransjen. Dette er bedrifter som spesialiserer seg i rådgivningskompetanse knyttet til kommunikasjon og markedsstrategi. Ved å velge denne type bedrifter representeres bransjen på best mulig måte når det gjelder valg av kommunikasjonskanal og beslutningsprosess. Fordi målet med casestudiet var å gjøre et utsnitt av den dynamikken som finner sted mellom aktørene i bransjen, ble følgende informanter valgt: Tre informanter som representerte kunden. De tre informantene var alle beslutningstakere i sin avdeling. En av dem hadde en direktørstilling i markedsavdelingen. Vi valte de tre informantene fordi de ville representere samarbeidet med mediebransjen på ulikt vis. Videre er det valgt representant fra det respektive reklamebyrået som kunden samarbeider med, samt kundens medierådgiver fra mediebyrået. Etterhvert som intervjuene foregikk ble vi henvist til andre nøkkelpersoner som kunne være aktuelle for å belyse problemstillingen og casestudiet. I intervjuene fortalte informantene om beslutningsprosessen ut i fra sin opplevelse av den. På den måten ble det synlig hvordan alle informantene forklarte samme situasjon på hver sin måte. Det var av betydning for denne forskingen at intervjuobjektene er representative for gruppen som ble undersøkt. Dette fordi det er viktig å ha et konkret fokus på det man undersøker i slike casestudier (Yin 2014, 74). Det er tilsynelatende forskjeller i bedrifters valgprosess avhengig av hvilken posisjon de har i bransjen. På linje med at det også er forskjeller i de ansattes tilnærming til beslutningsprosessen avhengig av hvilken stilling de

har i bedriften (Johannessen m.fl. 2011). Dette ble derfor vurdert i forkant av, og fortløpende i, studiet (Johannessen m.fl. 2011). Det var utslagsgivende for valg av informanter. Johannessen m.fl. (2011) viser til normative retningslinjer knyttet til mindre pilotprosjekter at det anbefales minimum 10 respondenter, men at dette igjen avhenger av type prosjekt. I dette studiet ble det intervjuet til sammen 9 respondenter. Årsaken til at det ikke ble valgt flere var fordi datainnsamlingen møtte metning etter den 9.ende informanten. Med metning, menes her at det er oppdaget alle kategorier, og at informantene ikke kommer med nye elementer (Corbin og Strauss 2015, 134). Informantene snakker om de samme temaene på første og siste spørsmål, og forskjellen i svarene skyldes ulikt standpunkt i bransjen.

3.5.1 Presentasjon av informanter i bransjen

Navn	Bedrift	Erfaring	Stilling
MB	Mediebyrå	Store kampanjer i Norge	Strategisk rådgiver
PR	PR-byrå	Lang erfaring med ulike kommunikasjonskampanjer	Strategisk rådgiver
AN	Annonsetnettverk	Startet bedriftens nye avdeling for annonser	Daglig leder
M	Mediehus	Konsulterer kunder i hvilke plattformer de bør kjøpe for sine annonser	Medieplasselger

Tabell 1- Presentasjon av informanter i bransjen.

3.5.2 Presentasjon av informanter i casestudiet

For å sikre våre informanters anonymitet, tillater vi oss følgende tilfeldige navngiving.

Navn	Bedrift	Erfaring	Stilling
Frida Olsen	Institutt1, Dagmarken Høyskole	Tidligere erfaring fra byrå som analytiker	Markedssjef
Jenny Fredriksen	Institutt 2, Dagmarken Høyskole	Styremedlem og ansatt i fagorganisasjoner.	Markedssjef
Geir Hagen	Dagmarken Høyskole	Tidligere ansatt i markedsavdeling ved stor norsk merkevare.	Markedsdirektør
Kaisa Fjell	Du Store Media, Mediebyrå	Spesialist innenfor digitale kanaler.	Head of digital
Kåre Rolfsen	Himmel og Reklame, Reklamebyrå	Strategisk rådgiver for store kunder	Rådgiver, partner

Tabell 2 – Presentasjon av informanter i Casestudiet.

3.6 Dataanalyse

I analysen av dette studiet ble det som nevnt lånt elementer fra grounded theory i forskernes vurdering av datamaterialet og analyse. Det er benyttet åpen, aksial og selektiv koding i analysen. Første delen av analysen skjedde alt under selve intervjusituasjonen.

I både studiet av bransjen og casestudiet ble det gjort notater og memos for å beskrive hvordan situasjonen opplevdes. Disse notatene ble tatt med i transkriberingen. Etter endt transkribering ble det gjennomført en åpen kodingsprosess (se vedlegg 1). Åpen koding forklares som en åpen prosess (Creswell 1998). Åpen koding skjer med hensikt å identifisere konsepter og deres egenskaper og dimensjoner (Corbin and Strauss 1998, 101). Under denne prosessen ble datamaterialet studert med et åpent sinn og det ble gjort notater for å beskrive tankeprosessen til forskerne underveis. Ved å identifisere de forskjellige konseptene i datamaterialet er det grunnlag for å sette sammen nye kategorier til videre analyse. Denne kodingen skapte underkategorier som ble vider analysert (Corbin og Strauss 1998, 101; Creswell 1998). Den aksiale kodingsprosessen (se vedlegg 2) bidro til å kategorisere konseptene som hadde blitt satt sammen i den åpne kodingen. Dette ble basert på forskernes tanker, observasjoner og notater som beskrevet i intervjusituasjonen (Corbin og Strauss 2015). Den aksiale kodingen er en prosess som gir mening til de tidligere utviklet kategoriene og konseptene. ” Ved å rotere kodingen rundt akselen av teorien, linker man kategorier med de forskjellige nivåene av konsepter” (Corbin og Strauss 1998, 123). Ved å vurdere kategoriene mot konseptene og hva som lå til grunn for konseptene, utvikles kategorier. Denne delen av prosessen utgjorde grunnlaget for den selektive kodingen.

I en selektiv kodingsprosess integreres og raffineres teorien (Corbin og Strauss 1998, 143). I denne prosessen vurderer man kategoriene opp mot blant annet bakgrunnshistorien og notatene fra prosessen (se vedlegg 3) (Corbin og Strauss 1998, 161). Ved å vurdere sammensetningen av dette, og å fjerne eventuell overfladisk datamateriale, kan man etterhvert validere den nye dataen. I denne forskingen ble kategoriene vurdert og satt sammen for å beskrive faktorene som skulle forklare problemstillingen. Etter at kodingen av materialet var avsluttet, ble det gjort en ny vurdering av materialet. Datamaterialet som var hentet fra informantene i bransjen, ble skilt ifra materialet som var hentet fra informantene i casestudiet. De ble så vurdert opp mot hverandre for å finne likheter og ulikheter. Målet var å avdekke prinsippene som lå til grunn for, og som påvirket selve beslutningsprosessen sett fra de forskjellige informantenes ståsted. Etter at dette var klart ble det samlet i et nytt empirisk

rammeverk for å klargjøre de forskjellige prinsippene og hvordan de virket på hverandre.

3.7 Kvalitetssikring av studiet

Avhandlingen vil i dette avsnittet reflektere over forskningens validitet og reliabilitet samt vise til de valgene gjort for å sikre dette i forskningen.

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet er ofte brukt ved betegnelse av kvalitative studier: Dette handler om hvorvidt forskningsresultatene er troverdige og konsistente. Reliabilitet forklares ofte med at resultatet kan reproduseres eller ikke (Kvale og Brinkmann 2009; Yin 2014). God dokumentasjon av datainnsamlingen kan være med å sikre studiets reliabilitet. I dette studiet ble det benyttet både lydopptak og notater (Creswell 1998). Videre styrkes reliabiliteten gjennom kontinuerlig dokumentasjon av de analytiske sluttingene som er fattet gjennom de teoretiske analysen samt analysen i bransjen og case studiet (Johannessen, Christoffersen, og Tuftes 2011). Det har i denne studien vært av interesse å utfordre metoden etter hvert i analysen for å avdekke ny mulig informasjon.

3.7.2 Validitet og skjevheter i dataene

Studiets validitet forklares gjennom kravet til at det forteller sannheten (Creswell 1998, 250). For å styrke et studiers validitet er det nødvendig å benytte seg av en lengre tidsperiode hvor man studerer objektet og/eller informasjonen (Creswell 1998, 250). Gjennom å benytte seg av flere metoder i forskningen kan man også være sikre på å finne flere data som underbygger den konkluderende påstanden. Videre argumenteres det for at dersom man benytter seg av flere forskere i kodingsprosessen og datainnsamlingen er dette med å styrke sikkerheten rundt de data man frembringer. I dette studiet var det derfor vesentlig å være to i denne prosessen (Creswell 1998; Yin 2014). Det har vært en prioritering å systematisere kodingen slik at man sikrer kredibiliteten i dataene man finner. Systemet og kodingen til en forsker vil kunne verifisere gjennom vurderingene til den andre forskeren (Creswell 1998). I de intervjuene hvor det var en forsker til stedet ble analysen likevel gjort av to på denne måten vil datamaterialet få to vurderinger. Usikkerheten ligger i om intervjusituasjonen er godt nok beskrevet i notatene til forskeren som var tilstede. Der er det rom for at det kan ha forekommet *intervjuskjevheter* (Johannessen m.fl. 2011, 245). Som forsker vil man ikke kunne være helt upartisk i kvalitativ metode (Corbin og Strauss 2015, 46). Som forsker preges man av subjektive meninger, noe som kan ha preget retningen av intervjuene. Det vises også til forventinger til hverandres fremtoning og presentasjon i studiet kan svekke validiteten

(Johannessen m.fl. 2011). Det må tas med forbehold mulighet for skjevhet i utvalget (Johannessen m.fl. 2011). I dette studiet er det fokusert på finne et godt representativt utvalg fra bransjen og i casestudien. Det er ved alle anledninger intervjuet informanter som besitter lederstillinger i sine bedrifter. Dette kan åpne ekspertskevhet (Corbin og Strauss 1998, 97). Denne type skjevhet er ikke nødvendigvis noe negativt, men det er viktig å ha i mente at informantene kan kjenne på en ekspertrolle i møte med forskerne. Det er vanskelig å vite hvordan dette påvirker samtalen, men det er viktig å huske på (Corbin og Strauss 1998). Løsningen er å gjøre en grundig analyse og at forskerne snakker om intervjuopplevelsen i etterkant av intervjuet. Det er umulig å utelukke skjevheter i en intervjusituasjon, det viktigste er at forskerne er klar over mulighetene for det (Corbin og Strauss 1998).

3.8 Etske hensyn

I denne studien var det en nødvendighet å ivareta enkelte etiske prinsipper. Da informantene som deltok ga informasjon som er av konfidensiell natur, var det nødvendig å ivareta deres anonymitet. For å sikre informantens forståelse av dette ble det utarbeidet et samtykkeskjema (se vedlegg 5). Dette skjemaet informerte om forskernes ansvar i å sikre informantens anonymitet, samt informantens rettigheter under prosessen. Skjemaet fungerte som en kontrakt og bindende dokument mellom forskerne og informant med begge parter underskrift (Dalen 2011, 31). Under transkriberingen av hvert enkelt intervju ble det brukt pseudonymer for hvert navn. Bedriftenes navn ble fjernet og eksempler ble anonymisert. Alle informantene fikk lese gjennom transkribert intervju, samt mulighet til å endre forklaring og uttalelser under hele prosessen (Corbin og Strauss 2015, 44).

4.0 Analyse av funn

Forskningsmålet i denne oppgaven er å utforske hvilke prinsipper som ligger til grunn for beslutningsprosessen av kanalvalg i multikanalmarkedsføring. For å svare på problemstillingen begynner dette kapitlet først med å kartlegge norsk mediebransje med de ulike aktørene som deltar i beslutningsprosesser rundt kanalvalg. Deretter analyseres de ulike aktørenes meninger og erfaringer rundt kanalvalg. Videre blir det presentert en casestudie hvor det illustreres hvordan slike beslutningsprosesser foregår og hvilke prinsipper deltagende aktører legger til grunn for valg av kanaler. Deretter presenteres hovedfunnene i de ulike analysene og det vil bli diskutert påvirkningsfaktorer og prinsipper for kanalvalg. Deretter vil disse oppsummeres i et revidert rammeverk for kanalvalg i multikanalmarkedsføring.

4.1 Analyse av norsk mediebransje

I den norske mediebransjen finnes store og små mediebyrå som tilbyr kundene en medieplan og strategi for kommunikasjonsbudskapet deres. Det er flere mediebyråer som har tett samarbeid med ulike reklamebyrå som står for den kreative utformingen i en strategi. Mediebyråene er også ansvarlig for å kjøpe annonseplass, i tillegg til organisering av midler for deres kunder. PR-byrået jobber på litt samme måte som et mediebyrå, forskjellen ligger i at de ønsker å påvirke på en annen måte enn den tradisjonelle. PR-byrået jobber med å endre folks oppfatning av en bedrift eller drive informasjonsarbeid i større grad. I tillegg til disse er det også kundene deres som er med i bestemmelsen av kanaler. På den andre siden befinne tilbyderne av kanalene seg. Ulike mediehus og informasjonskanaler selger sine ledige plasser til høystbydende for å fylle sine annonseplasser. Disse ønsker å påvirke de ulike byråene til å velge deres produkter. På siden av disse to ulike aktørene, er det forskjellige bedrifter som innhenter og jobber med forbrukeranalyser. Disse bedriftene behandler analysemateriale på bestilling for både byråene og mediehusene. På bakgrunn av denne informasjonene blir mange avgjørelser om kanalvalg tatt. Dette er et komplekst marked som er preget av mye samarbeid og der alle kjenner til hverandre. Relasjoner mellom byråene er en viktig del av bedriftsgrunnet.

4.2 Utgangspunkt for analyse av bransjen

Intervjuene ble innledet og avsluttet med to lignende spørsmål; det første var *hva er viktig å tenke på i valg av kanaler?*, og det andre var *Kan du gi oss din smørbrøddliste for valg av kanaler?* Dette ble gjort for å avdekke likheter og forskjeller i informantenes ytringer før og etter intervjuet. Ved å stille spørsmålet i starten av intervjuet ville informantene gi sine umiddelbare tanker rundt kanalvalg. Etter intervjuet med spørsmål rundt tematikken, var målet å avdekke om andre momenter ble nevnt. Målet var å finne det man jobber med, men som man ikke naturlig tenker over når man skal presentere noe. Etter første spørsmål nevnte alle informantene viktigheten av å vite hvem målgruppen er og nødvendigheten av å ha mest kunnskap om målgruppen. PR-byrået var klar i sin uttalelse;

”Det viktigste er å vite hvem du skal snakke til, hvem er målgruppa di. Så når vi jobber med en kunde på prosjekt, så jobber vi så mye vi kan med innsikt i starten for å kartlegge hvem som er målgruppen, hva er de opptatt av, hvor finner du de.” *PR-byrå, vedlegg 8*

Deretter ble det påpekt viktigheten av å kjenne markedet ved ny-lanseringer, eller eventuelt bare med et nytt budskap. En situasjonsanalyse om hva forbrukerne forbinder med merke, og

hvor stor kjennskap det egentlig har i markedet. Det vil så være viktig å sette et mål for hva som skal oppnås med reklamen eller kampanjen. Alt dette vil være styrt av hvor mye ressurser som er tilgjengelig, enten økonomiske og/eller menneskelige. Mediebyrået vil alltid starte med en målsetting;

”Det begynner jo med hva er målsettingen. Hva er utfordringen til kunden. Og deretter hva er utfordringen er ene siden og hva er ressursen de har på den andre siden.”
Mediebyrå, vedlegg 10

Mange velger her å sette bort mye av mediehandteringen og planleggingen til et mediebyrå eller andre konsulenter. Informanten fra annonsenettverket hadde følgende prioritering:

”Jeg tenke at du skal egentlig ikke bry deg så mye om kanalene, du skal heller bry deg mer om hva er det du ønsker å oppnå, så vil kanalvalgene komme deretter. Jeg tror den situasjonen med å begynne med kanalene og så velge hvordan man skal kommunisere er gammeldags.” *Annonsenettverk, vedlegg 11*

Det som viste seg forskjellig på det første spørsmålet og smørbrødlister spørsmålet var inkluderingen av et viktig budskap. I tillegg ble det en klarere rekkefølge på Hva, Hvem, Hvordan og Hvor hos respondentene; mål for bedriften, hvem som skal nås, hvordan skal de får presentert budskapet, og hvor har bedriften har tenkt å gjøre det.

De ulike informantene vil bli forkortet på følgende måte.

Mediebyrå	MB
Annonsenettverk	AN
PR-byrå	PR
Mediehus	M

Alle informantene har kunder som ofte er markedssjefer eller direktører, disse kundene vil bli kalt kunder. Forbrukeren blir i denne analysen ansett for å være sluttbrukeren og den som skal konsumere produktet eller tjenesten. Når det er snakk om konkurrenter, så menes det konkurrentene til kundene.

4.3 Faktorer for prinsipper av kanalvalg i multikanalmarkedsføring

Ut i fra datamaterialet er det kategorisert temaer informantene har pratet om i fire kategorier; 1) Økonomiske vurderinger. 2) Målsetting. 3) Kanalens egenskaper. 4) Eksterne faktorer. Til slutt er det oppsummert nye elementer som kom fram under intervjuene.

4.3.1 Økonomiske vurderinger

Under denne kategorien var det spesielt to konsept som konsekvent ble nevnt som viktige: økonomisk gevinst og ressurser. Under økonomisk gevinst omtales fortjeneste. Med ressurser følger menneskelige og økonomiske ressurser.

Økonomisk gevinst

Bedrifter skal ha et resultat på alt man gjør. Informantene referert her til begrepet *Return on Investment (ROI)*, -hva man får igjen for det man har investert i markedsføringen (Chernev 2012). Alle informantene var enige om at alt handler om å få mer tilbake enn hva man hadde investert. Kundene kommer med et budsjett som byråene må forholde seg til. Alle vet at de ulike kanalene koster ulikt, men det handler om å finne den beste kombinasjonen innenfor de rammene som er satt. Alle vet at ulike kanaler koster forskjellig, og byråene stoler på at når deres kundekontakt kommer til dem med et budsjett så er det allerede ferdig-forhandlet.

Ressurser

Når kunden og byråene har bestemt seg for hvilke mål og delmål de skal jobbe etter, er det naturlig å basere dette på hvilke ressurser man har tilgjengelige, både menneskelige og økonomiske. Å ha menneskelig kapasitet og kompetanse til å utføre de oppgavene som er nødvendige, enten det er i mediebyrået eller hos kunden, er en fordel. Flere av våre informanter kommenterte manglende kunnskap hos ulike kunder på hvordan de burde håndtere ulike kanaler, og da spesielt sosiale medier. Dette medfører at byråene utfører hele kampanjer og i tillegg styrer noe av trafikken på sosiale medier. Det blir også påpekt at kundene velger de ulike byråene på grunn av deres kompetanse, og at det derfor vil være naturlig at de selv ikke tilegner seg den kunnskapen.

Økonomiske ressurser og budsjett fungerer ikke som begrensende, men heller som rammebetingelser for hva byråene kan operere med. Mål blir satt ut i fra de gitte budsjettene fra ledelsen i bedriftene. Markedsbudsjettene vil uansett sette en standard for hva man prioriterer av mål, samt hvordan man fordeler budsjettet i løpet av året. Fordi kundene ofte er hos byråene over en lengere periode, er det ofte MB som har ansvaret for budsjettene.

Informanten i MB påpekte at det vil være opp til dem å fordele ut over året hva som er viktig å bruke penger på, og følgelig hvilke kanaler man velger å bruke. Her må man se på antall nylanseringer, fokusområder og andre aktiviteter gjennom året, og hva man skal prioritere. For alle informantene handler det om å lage den beste mediekanalmiksen ut i fra de midlene man har. Alle informantene konkluderte med at ved å benytte seg av mediebyrå for håndtering av mediebudsjettene og medieplanleggingen, vil de få mye bedre priser på mediekanalene enn om de skulle ha forhandlet selv. Dette fordi byråene forhandler om så mye større kvantum enn det en enkelt kunde vil kunne forhandle om.

Etter disse vurderingene vises antydninger til at økonomi og ressurser er med i bakgrunnen i valg av kanaler. Ut i fra funnene, er ikke økonomi et veldig stort tema, det er som sagt bakenforliggende, og legger rammene for hva man kommer til å velge.

4.3.2 Målsetting

Viktige faktorer for kanalvalg som ble identifisert gjennom denne kategorien er mål. Herunder deles det opp i mål for bedriften og mål for byråene. I tillegg kan det ytterligere deles opp i hovedmål og delmål.

Mål

Måloppnåelse blir sammenlignet med ROI. Ved måloppnåelse, har bedriften fått igjen investert ressurs i kampanjen. Ut i fra datasettet kan det antydes to forskjellige typer mål. Den ene typen er det som går på virksomheten til kunden, at man skal selge mer, øke fortjeneste, øke kjennskap og lignende. Den andre typen mål var de som ofte ble satt av byråene, altså antall *reach*, konverteringer og antall klikk på hjemmesider og bannerannonser. Det er en strategisk fordel å ha en klar formening om hva målet med kampanjen eller strategien er. Å beskrive målene kan være en utfordring, da ikke alle kunder vet hva man kan måle. Mål som ”å selge mer”, er lite kvantifiserbart og vanskelig å nå, men ”å selge 10 000 mer» er enklere å måle. PR-informanten påpekte dette, og mente at jo mer kvantifiserbart målene var, jo enklere er det å nå dem. I den forbindelse kommenterer M, da hun sa at det å nå målet om antall klikk er forholdsvis enkelt, det er *bare* å justere, og presse banneren ofte nok i kanalene, men at dette ikke nødvendigvis fører til mer salg, eller at kunden når sine mål hva enn de måtte være. Å ha oppnådd konverteringer kan være et mål i seg selv, men det er ikke dermed sagt at målene er nådd. MB mener målingene og delmålene er bra for å kunne justere underveis i kampanjen, slik at man faktisk kan lede forbrukeren til å kjøpe produktet.

Et mål for byråene kunne være å gjennomføre en så god kampanje at den senere kunne brukes til markedsføring av eget byrå;

”Vi synes det er kult å gjøre kampanjer som andre legger merke til så vi kan si at det er vi som gjorde den. Så bruker vi jo gode kampanjer som case og viser at det vi gjorde dette og det ble en suksess. Så en kul og fin kampanje som vi kan vise fram etterpå er også en verdi.- At alt ble lagt merke til og at den ble bra og kanskje vant en pris.” *PR-byrå, vedlegg 8*

Alle presiserer at hovedmålet er å nå målene som kunden har satt. Allikevel er det tydelig skille i hva de ulike vil; kunden ønsker en høy ROI, mediebyråene vil nå målene for kunden og fremmer som regel kanaler som enkelt gir fra seg resultater, PR-byråene ønsker å få publisert sine kreative idéer, og media og annonsenettverket ønsker å selge flest mulige annonseplasser. Felles for alle informantene var at de ville påpeke at byråene og mediene ikke kan garantere for at man når målene selv om de gjør alt riktig. Mediebildet er svært uforutsigbart, og dermed vanskelig å garantere for en plan.

Annonsenettverket oppsummerer strategi for mål på følgende måte;

”Jeg tror at man må tidlig inn i denne prosessen og snakke om dette med kanaler, det er derfor jeg sier at i en ideell verden så begynner man ikke med kanalvalg, men man begynner med å snakke om hva målet med kampanjen, hva er målet med kommunikasjonsstrategien, hva er målene som strategien, og så utformer man strategien og kanalvalgene som blir en konsekvens av det. Men slik sett blir jo også verden diversert nå som vi blir digitale og da har man muligheten til denne diverserte strategien mer enn man hadde tidligere. I gamle dager tenkte man kanskje at for å nå foreldre er det best vi putter annonsen i DN, og for å nå studentene så kanskje AP Junior.” *Annonsenettverk, vedlegg 11*

Mål blir ansett for et viktig prinsipp for kanalvalg da det legger grunnlaget for strategi og hva bedriftene vil oppnå.

4.3.3 Kanalens egenskaper

I dette kapitlet vil det presenteres hvordan kanalens egenskaper preger valgprosessen for kanaler. Under kanalens egenskaper ses det nærmere på kryseffekt, overensstemmelse i budskap, frekvens, kanalens bæreegenskaper for kommunikasjon og hvorvidt de gir mulighet for måling.

Kryseffekt

Mediebyrået kommenterte hvordan han mente kanalmiksen nå har blitt et slags økosystem, noe som må fungere godt sammen for at det skal gi effekt. På den måten kan man jobbe for å få til en slags kryseffekt mellom kanalene for at forbrukeren enklere skal få med seg budskapet. PR-informanten snakker om viktigheten av at forbrukeren får med seg budskapet, og da presiserer han bruken av flere kanaler på forskjellig tidspunkt og i ulike situasjoner som fører til at man får med seg budskapet.

”Vi håper på det at når vi jobber med flere kanaler på en gang, at du skal se det samme budskapet flere ganger. Du får en sånn: oi! En slags huske-effekt av det, en slags underbevisst kanskje, så når du er i situasjonen, så husker du produktet fordi du har fått det budskapet inn i huet så ofte.” *PR-byrået, vedlegg 8*

Her kombineres de to ulike måleenhetene. På den ene siden ønsker man at kunden skal nå målet sitt, og på den andre siden ønsker man at kanalene skal utspille sine roller og at man kan se en effekt på bruken av alle. Samtidig blir det også påpekt at det ikke finnes *en* riktig kombinasjon av kanaler som viser seg bedre enn andre. Dette er helt avhengig av hvorvidt budskapet blir tilpasset de ulike kanalene og at de bidrar til å utfylle hverandre og er med på å nå forbrukeren på ulike steder og i ulike situasjoner. Målet er uansett at forbrukeren skal få med seg budskapet til kunden, og at forbrukeren får kundens produkt eller tjeneste som førsteprioritet. Informanten fra mediehuset fortalte at salg av flere kanaler forutsetter at selgeren har kunnskap og dokumentasjon på effekten av den kryseffekten som kunden etterspør.

Det kan være utfordrende å vite hvilken kanal som er mest innbringende. Informanten fra annonsenettverket uttrykte forståelse for dette. Alle jobber etter å forstå veien til konvertering, *path to conversion*, noe som er vanskelig å forstå nettopp fordi det er så mange kanaler som bidrar. AN kommenterer: ”Uansett kanaler, så handler det om hvilken strategi du har laget og hva du ønsker å kommunisere.” (vedlegg 11)

Selv om det er vanskelig å måle påpeker han videre viktigheten av forståelsen av at ulike kanaler gjør hver sin jobb;

”Det er litt som å tenke på et fotball-lag. Selv om Zlatan er fantastisk god til å spille fotball, så klarer han ikke å ta ballen sånn helt fra keeper og gå over hele banen og skåre alene, han må få noen pass. Betyr det at de som ga han passene før ikke var

viktig? Eller er de en del av det, og bør de være med å feire seieren de også? Og det er sånn man kan begynne å tenke på markedsføring, at det er ikke bare det er ikke bare én ting som gjorde at du gjorde noe, det er en kombinasjon. Og der er det målet å finne ut av hva er den optimale kombinasjonen.” *Annonsenettverket, vedlegg 11*

Kanalens bæreegenskap for kommunikasjon

Kanalvalgene fordrer en del ting, blant annet at budskapet og kommunikasjonen kommer fram i de valgene som er tatt. Alle informantene var klare på hvordan de mente det burde være, nemlig at kommunikasjonen er forskjellig i de ulike kanalene, og at forbrukere som befinner seg i forskjellige stadier av beslutningsprosessen får forskjellig informasjon. Dette gjør at de som utformer kommunikasjonsuttaket burde tilpasse det til beslutningsprosess og hvilken type informasjon som behøves. Dette handler om å ha en diversert strategi som annonsenettverket etterspør.

Muligheter for måling

Generelt viser det seg at digitale kanaler er de som prefereres, fordi det er vanskelig å måle effekten av offline-kanalene. Informanten i PR-byrået har flere kunder som ønsker å komme i de store avisene. Dette ble begrunnet med en gammeldags og forgyllt forståelse for at disse avisene fortsatt har like stor status som for 10 år siden. PR-informanten kaller dette for ”Den hellige Treenighet”, altså AP, DB og VG. Hans jobb blir så å forklare at digitale aviser er vel så bra, fordi da er det en høyere sannsynlighet for at flere mennesker leser artikkelen eller reklamen. Argumentene fra informanten blir knyttet opp til en høyere ROI ved å benytte seg av digitale kanaler.

Samsvar i budskap

I forbindelse med kommunikasjonen som blir presentert i ulike bannerannonser på ulike nettsider, påpeker både media og AN viktigheten av å kontrollere samsvar mellom budskap i reklamen og det redaksjonelle budskapet. Noen ganger er det kunder som ønsker å kjøpe hele sider på internett for å ha enerett på reklamen. Her kan man risikere å enten komme på samme side som konkurrenten, eller at annonsen kommer på en side der det redaksjonelle innholdet ikke passer, og at det da gjør mer skade for kunden enn det reklamerer. Annonseplasseringer gjøres automatisk, og man må selv gå inn å sjekke hvorvidt det passer, og så får man heller ta det vekk hvis det ikke skulle passe. Igjen blir viktigheten av å forstå egenskapene til kanalene viktig for å få ut mest mulig for investeringen. Hvis egenskapene er med på å bære budskapet og kommunikasjonen er tilpasset de ulike kanalene, vil det gi større resultat enn om det ikke

gjør det. På samme måte blir det fremhevet nødvendigheten av å tørre og prøve noe nytt, og ikke bare gjøre det samme som året før fordi det fungerte. I sitatet under snakker annonsenetttverket om hvordan de forsøker å få kundene til å tenke nytt angående kanalløsninger.

”Sånn copy-paste som vi kaller det, det gjøres jo mye av fortsatt, og det er jo klart at er en utfordring når man skal inn og posisjonere seg i et nytt marked. Utfordringen er jo å få de til å ikke bare copy-paste alt, men begynne å teste ulike løsninger littegrann. Og det er noe av det vi har fått dem til å gjøre hos oss, nemlig å prøve litt, og så kanskje ser de at det fungerer, så bare gjør de mer av det.” *Annonsetnettverket, vedlegg 11*

Frekvens

Uansett hva man velger å gjøre, handler det om å være tro mot den strategien man har valgt. Alle informantene understreker at det er viktig å begynne med strategien og hva målet for kampanjen er. MB nevnte at i tradisjonell medieteori så handler det om å være til stede for at forbrukeren skal få nok kjennskap til bedriften; MB: ”*at jo det handler om å være tilstede så ofte som mulig til så mange som mulig. Og da er det bare pengene som begrenser hva du har råd til.*” (Vedlegg 10). På samme måte prater informanten videre om hvordan man må ta hensyn til produktets livssyklus, og hvordan det blir tatt imot i markedet;

”Så finnes det kampanjer hvor du tenker at vi må begynne med de som er dødsinteressert. La oss si at et produkt for sportsutøvere skal lansere noe nytt. Dette produktet krever litt i forhold til interesse og kunnskap. Da kan det tenkes at man begynner veldig smalt, med web-tv for eksempel, og eksponerer det mot folk som søker, eller har en atferd du gjenkjenner som idrettsinteresser. Kanskje du begynner i den enden, og så la de høre om produktet først, la de få anledning til å se det på web-tv, og så la de høre om produktet først, la de få anledning til lese seg opp, slik at de kan bli eksperter i sine miljøer, og så kan du kanskje tenke at TV kan komme litt senere, med en tung lansering av produktet.” *Mediebyrå, vedlegg 10*

Her demonstreres det hvordan en bruker kunnskap om kanalenes egenskap og frekvens til å lansere et nytt produkt. Ved å erverve kunnskap om målgruppe, oppførsel og prosesser kan man spisse kommunikasjon til akkurat de *digitale* kanalene og de tidspunktene man *vet* at forbrukerne er i *modus*, slik at man når de man skal nå, uten å kaste vekk penger på å være andre steder. I forbindelse med dette kan man kombinere frekvens for å få en ytterligere effekt på kampanjen. MB presiserer viktigheten av å kunne frekvensstyre budskapet, for ved å vise budskapet oftere er det større sjans for at forbrukerne får det med seg, og at det da sitter. Til gjengjeld må frekvensen på annonseringen være nøye planlagt, slik at ikke forbruker oppfatter

budskapet som masete, og at forbrukeren går lei. Mediebyrået sier: ”Og hvor høy frekvens og i og med at det er et nytt produkt, så kanskje man tenker at folk bør se det en fire, fem, seks ganger, sånn at de får litt gjenkjennelse på produktet.” (Vedlegg 10).

Det er enstemmig fra alle informantene i denne forskningen at egenskapene til kanalene har veldig mye å si for hvorvidt de blir valgt eller ikke. Enten det gjelder mulighet for måling, eller om det gjelder å nå målgruppen sin, eller om det er for å bygge opp rundt budskapet, så er det hva de enkelte kanalene kan tilby mediebyrået og PR-byrået som avgjør hvorvidt de blir valgt eller ikke.

4.3.4 Eksterne faktorer

Den neste kategorien *Eksterne arbeidsbetingelser* dekker viktige faktorer for kanalvalg. Det er fem hovedkategorier; forbrukerkunnskap med målgruppe, modus og beslutningsprosess. Testing av material, konkurrenter, samarbeid mellom aktører og utfordringer.

Forbrukerkunnskap

Denne kategorien tar for seg målgruppen som byråene forsøker å nå. Med betegnelse *målgruppe* følger markedet målgruppen er i, samt hvilke behov forbrukeren måtte ha. Undersøkelser som benyttes for å tilegne seg kunnskaper om forbrukerne, markedet, kategorisering av forbrukere og deres kjøpsprosesser. PR-informanten påpekte også at bruk av kundeundersøkelser og produktkjennsapsundersøkelser ofte ga inspirasjon til uttaket i kommunikasjonen. Dette fordi jo mer bedrifter baserer kommunikasjonen på noe som betyr noe for forbrukeren, og spiller på den generelle oppfattelsen av produktet eller bedriften i reklamen, jo mer kan det hjelpe på suksessen. Dette krever mye kunnskap om målgruppens mønster og kjennetegn og ikke minst prosesser. AN spesialiserte seg på å samle målgrupper og vet nøyaktig hva som kategoriserer hver enkelt av dem, og hvilke karakteristikk de har. Deres målgrupper er ferskvare, og de bruker store ressurser på å få vite hvor målgruppen er og hva de tenker når de er der.

MB var den informanten som snakket mest om *modus*. Han beskrev modus som den tilstanden forbrukerne er i i løpet av dagen og livet. Ulikt modus betyr ulikt fokusområde. Dette er med på å gi føringer for hvilke kanal man skal og burde velge. I en multikanalstrategi er det derfor viktig å tenke på hvilket modus forbrukerne er i når de bruker de forskjellige kommunikasjonskanalene. Samtidig kan man også ta i beregning ulikt modus i løpet av livet generelt, og at man da kan kategoriseres enten som *ung, familiemor, DINK-er (doble income,*

no kids) eller *pensjonist*. Modus er en type kunnskap om forbrukeren som mediebyråene og mediene er svært opptatt av å ha. Dette gjør at man kan spisse kommunikasjonen mye enklere. AN snakker om å kunne være til stede der forbrukerne er og servere dem relevant informasjon som faktisk betyr noe for dem. På den måten kan reklame oppfattes som nyttig og ikke som mas.

”Det vi ser, som egentlig er overraskende, er at det gir høyere ROI ved å tilpasse budskapet ditt til de ulike målgruppene og til hvor de er i beslutningsprosessen. Og hvis du ser på en total markedsstrategi og en total kommunikasjonsplan, så er den kostnaden med å utforme forskjellig budskap for eksempel i annonsene en liten del av den totale pakken. Og likevel så gjør ikke folk det hele tiden. Men det vi ser, er at de som gjør det, veldig ofte lykkes bedre enn de som ikke gjør det.” *Annonsetnettverk, vedlegg 11*

Ved hjelp av digitale kanaler og overvåkingssystemer, er det mye enklere å følge hver forbruker gjennom deres IP-adresser. Dette er med på å avdekke kjøpsmønster og beslutningsprosessen til forbrukerne. De som snakket mest om dette var annonsenettverket og media. De var veldig opptatt av å påpeke at dette må gjøres innenfor lovverket, men påpekte samtidig at det er vanskelig for en forbruker å gjøre noe på nett uten at det ikke blir lagret, ikke fordi deres bedrift lagrer alt, men fordi det er ulempen med Internett. Fordelen med at byråene sitter med all den kunnskapen om forbrukere er at de kan spisse kommunikasjonen mye tettere på deres interesser. På den måten kan de møte forbrukerne på de kanalene som blir brukt i de ulike modusene.

”Vi snakker om hvem er det du skal nå, og i hvilket modus skal vedkomne være i. For du har lyst til at folk skal legge merke til ting, og ta reklamen innover seg på en positiv måte, i stede for å bare vise fingeren og si at nå står du i veien for det jeg har lyst til å se når du er på internett.” *Mediebyrå, vedlegg 10*

På en måte handler modus litt om å avdekke hvilket behov forbrukerne har. Ved å få avdekket disse behovene, vil det være enklere å tilpasse både budskap og valg av kanal til rett tid og sted. Dette forutsetter inngående kunnskap om kjøpsprosessen og beslutningsprosessen til forbrukerne.

Alle informantene har egne innsiktsavdelinger i deres bedrift som jobber med å innhente innsikt og kunnskap om forbrukerne, deres bruksvaner og alt som måtte høre til forbrukernes beslutningsprosess. Det utføres markedsundersøkelser, forbrukerundersøkelser og

samfunnsundersøkelser nettopp for å være oppdatert på hva som skjer i samfunnet og for å få innsyn i ulike trender. Dette er innsikt som endrer seg kjapt, og disse undersøkelsene må derfor gjøres ofte for å ha et oppdatert bilde på samfunnet.

Testing av materiell

Det ble undersøkt i intervjuene var hvorvidt bedrifter og byråer var interessert i å pre-teste reklamer og kampanjer i forkant av lansering. Dette går ikke direkte på kanalvalg, men det bør legges til grunn for de kanalene man velger. Etter ulike sosiale medier-kampanjer som i det siste har gått veldig galt (#myNYPD, #detnære fra Freia og McDonalds (Phillip 2014; Jerijervi and Grande 2015; Jerijervi 2015; Lubin 2012) var fokuset å undersøke om dette ville ha større fokus, nettopp for å unngå muligheten for at et budskap ville bli feiltolket ved lansering.

”Kan det vi gjør og sier misforstås eller tas ut av kontekst? Vi må kunne stå inne for det vi sier. Kan vi ikke det, så blir det slått i huet på deg. Det er jo en fare med sosiale medier i dag, at folk har muligheten til å ta budskapet og vri på det.” *PR-byrået, vedlegg 8*

Under datainnsamlingen kom det fram at det er lite fokus på testing i forkant av lansering. Dette begrunnes av MB med at kundene deres ikke ønsker å prioritere det, og at de heller vil bruke ressursene på kanalene. Det er noen som av og til ønsker å gjennomføre en fokusgruppe i forkant, dette forklarer MB på følgende måte:

”Det er sjeldent de pre-tester hvis de ikke er veldig redde for at det skal gå galt. Hvis det er risiko for at humoren ikke sitter eller at du prøver å være litt morsom med erotikk eller kjønn eller religion, eller noe sånt som folk kan bli støtt av, så kan det nok hende at vi pre-tester for å sikre at dette her ikke går rett til ad undas.” *Mediebyrå, vedlegg 10*

Det som blir målt i forkant er, ifølge PR-byrået en nullpunktsanalyse, der de før kampanjen går live, tester hvordan produktets kjennskap i markedet er. I etterkant av kampanjen vil de teste på nytt, for å se om de har flyttet på noen parameter, noe som vil være en del av måloppnåelsen. Her påpeker MB at det er de digitale kanalene som er best til dette, fordi de digitale kanalene kan gi direkte svar på hvordan en kampanje blir mottatt. Dette gir også muligheter for å kunne justere budskapet og hvor den skal treffe underveis. Det ble ikke lagt skjul på hvilke type kanaler byråene likte best, nettopp på grunn av mulighetene for å kunne

evaluere raskt. AN og M tester ikke sine annonser i forkant, men de er svært opptatt av å sjekke hvorvidt målgruppene sine endrer seg, og om de har endret mønster.

Ut i fra dette er det antydninger til at forbrukerkunnskap og inngående kunnskap om modus og forbrukeren vil legge føringer for hvilke kanaler man velger. Men at dette må prioriteres i beslutningsprosessen, og at kundene ønsker at byråene skal ha denne kunnskapen. Dette gir kunnskap om hvilke kanaler målgruppen er på, og vil da enklere kunne bidra til at byråene velger de kanalene de vet de treffer målgruppen i. Testing og evaluering av budskap vil ut i fra denne studien ikke vise seg noe gjeldende i forhold til hvilke kanaler man bruker. Det kan virke som at byråene heller er parat til å endre noe hvis en kampanje skulle møte stor motgang. AN vektlegger at kunnskap om forbrukere vil hjelpe byråene i å kommunisere på riktig måte slik at man ikke trenger å måtte måle hvordan budskapet vil bli tatt i mot.

Konkurrenter

En grundig konkurrentanalyse er vesentlig for enhver bedrift. Likevel rapporterer informantene et forskjellig syn på hva som er viktig. PR-byrået og annonsenettverket var mindre opptatt av hva konkurrenten til kundene. De var opptatt av å gjøre sin greie, og å nå ut med sitt budskap. For PR-byrået handlet det om å være først ute med saker, da de ofte konkurrerer på det å være tidlig ute med en nyhet eller vinkling på sak, mens for AN vinklet det mot at det er vanskelig å vite om plasseringene på annonsene kommer på samme side som konkurrentens, men poengterte at dette nødvendigvis ikke gjorde så mye. På spørsmål om de tar hensyn til plasseringen av to konkurrenter svarer informanten:

”Nei vi tar ikke så veldig hensyn til det. Fordi det er egentlig et sjansespill. Vi kan ikke styre hvilke andre annonser som kommer hvor nødvendigvis, hvert fall for vår del kan vi ikke styre hvilke andre annonsører som kommer på en nettside. Så det kan risikere at for eksempel en dagligvarehandel da er ved siden av en konkurrerende dagligvarehandel. Så kan det være negativt, og kan det være positivt.”
Annsenettverk, vedlegg 11

Mediebyrået snakket om viktigheten av å vite hva konkurrentene gjør, og gjerne lære av de gode eksemplene. Det handler om å differensiere seg gjennom den valgte posisjonen, og at man må spille på det man er gode på. Gjennom konkurrentanalyse vil byråene også ha kontroll på når på året konkurrentene har kampanjer;

”Sånn at da er det viktig å følge med på hva gjør de andre, hvilke kanaler er de i, hvilke strategi har de. Er de tilstede hver uke, eller har de sine store kampanjer? Kanskje er det sånn at har de gjort ting på sånn måte tre år på rad, så kanskje du skal ligge unna akkurat den fjortendagen når du vet at de kommer. Selv om du vet jo ikke.. Så det blir en sånn kalkulert beregning, og så er det noen som velger å ta det innover seg og fokusere litt på hele kategorien sin.” *Mediebyrået, vedlegg 10*

Her poengterer informanten verdien av å ha god kjennskap til sine konkurrenter, nettopp fordi det vil være enklere å ha kontroll på hva de gjør i løpet av året. Så er det opp til mediebyrået og kunden å avgjøre om de ønsker å angripe eller stå og se på, og heller vente til uken etter med å lansere sin kampanje.

Organisatoriske faktorer

Videre blir det nevnt hvordan bedriftene sammensetter teamene som jobber med de ulike kundene blir satt sammen. Alle påpeker viktigheten av å ha ulik kunnskap på teamene, og mange setter de sammen på bakgrunn av ekspertise på ulike kanaler. Hos PR-byrået blir de satt sammen på tvers av ulike ting, og der er det ofte avhengig av hvordan oppgave de skal løse hos kunden. I mediebyrået har de ulike innsiktsavdelinger som jobber med å konstant servere kundeansvarlige med informasjon om kunden, markedet eller samfunnet. Gjeldene for alle informantene handler det om å kjapt erverve seg kunnskap om kundene, for å kunne finne de beste løsningene raskt. PR-byrået uttrykker følgende i spørsmål på hva som er utfordrende i prosessen;

”I starten er det viktig å kunne forstå kunden. Og komme under huden på dem, så vi prøver jo å bruke en del tid hos kunden i starten. Vi lærer oss produksjonssystemet og prøver å forstå hele bedriften og hva de tenker. Så vi bruker mye tid på det, og så handler det om det å levere ganske kjapt. For de betaler oss 10, 20, 40, 50 60 000 i måneden for å gjøre en jobb for dem, så forventer de jo seg resultater. Så det er det å bruke god tid, bli godt kjent og det å kunne lever ganske kjapt så de ikke blir grinete og lurer på hva er det egentlig vi betaler dere for?” *PR-byrået, vedlegg 8*

Aktørsamarbeid

Et stort tema som gikk igjen hos alle informantene var samarbeidet mellom de og deres kunder, og hvordan samarbeidet mellom de ulike byråene var. I forbindelse med kundene ble understreket alle at den første briefen med kundene var avgjørende for hvordan kampanjen kom til å ende. I den første briefen ble det avklart strategi, mål og utfordringer som kunden har. De økonomiske rammene ble også lagt, og derfor blir grovutvalget på kanaler også lagt. Briefen gir utgangspunkt for fortsettelsen og gir en rolleavklaring på hvem som skal gjøre

hva, og ikke minst, hvor delaktig kunden ønsker å være. Briefen blir fulgt opp av møter med mediebyrået/PR-byrået, og av og til reklamebyrået. For annonsenettverkets og medias del poengterer de at de gjerne ønsker å få ta del raskest mulig i denne prosessen. De blir ofte ansett som noe som kommer litt lenger ned på lista, men de mener at ved å bli inkludert i strategimøter kan de delta med sin kunnskap om kanaler og målgruppe, og derfor bistå med råd om hva som vil lønne seg å gjøre. De har ofte andre undersøkelser og sitter på andre tall en mediebyrået og PR-byrået, og ønsker å delta med disse.

Viktige faktorer i et samarbeid er tillit;

”Jo mer vi har jobbet med noen, jo mer tillit får vi. Jeg har en kunde som tar seks uker sommerferie, så hun sier til meg, vet du hva, du bare gjør det du skal og så snakkes vi til høsten. Og da har du bygget opp ganske stor tillit da. Da har jeg jobbet med dem lenge, jeg kjenner dem og vet hva de driver med, hva de er opptatt av, og vet hva de aldri snakker om, hva de kan si, ikke sant. Så det handler veldig mye om tillit.” *PR-byrået, vedlegg 8*

Det blir påpekt fra mediebyrået at trendene viser til at forskjellene mellom de og reklamebyråene blir mindre og mindre, og at noen kanskje prøver å utføre andres oppgaver. At mediebyråene starter små reklamebyrå som kan utforme reklamer og budskap, og at noen reklamebyråer forsøker å innhente den mediehåndteringskunnskapen som mediebyråene har. Dette vil jo være en spennende utvikling å følge med på videre. Annsenettverket var klar på hvordan han så utviklingen foregå;

(Om forholdet kunde-byrå-media)

”Det kommer til å være mindre viktig fremover, og der foregår egentlig posisjoneringskrig nå. Mye av det handler om det som vi var forståvidt innpå tidligere, om real time advertising. For etter hvert så vil annonsørene kunne sitte med verktøy som mediebyråene selv satt på tidligere. De vil kunne sitte med egne dashbord som gjør at man setter de reglene på hva man ønsker at skal skje i samvær kanskje med medier eller andre. Og så kjøper man i realtid. Da forsvinner noe av den medierådgiver-rollen.” *Annsenettverket, vedlegg 11*

Alle informantene snakket om å forventningsstyre kundene på briefen og underveis i samarbeidet. Flere informanter påpekte at kundene ofte har høye tanker om aktualiteten til deres produkt, noe som gjør at de muligens forventer at de store mediene vil ta opp saken deres. Ofte er kundene da inspirert av konkurrenter som har fått en vinkling i media, og så vil de gjøre noe tilsvarende. Her må de ulike byråene veilede ved å bruke kunnskap om målgruppe, og forventningsstyre kundene på den måten. Det som er viktig er å få til en god

prosess for å få utviklet en god kampanje. Et grunnleggende element for at dette skal skje er at diskusjonen rundt framgangen er god, og at alle parter får deltatt.

Ut i fra de intervjuene som er gjort, kan man se en antydning til nivåforskjeller, eller posisjonsforskjeller blant de ulike byråene. Kundene har førsteleddskontakt mediebyrå og PR-byrå, og det er opp til de om de ønsker å inkludere annonsenettverket og media i planleggingsprosessen, eller om de bare ønsker å forholde seg til de som leverandør av en tjeneste. Jo mer involvert annonsenettverket og media er i prosessen, jo større sjans er det for at de for solgt sine produkter og at de får vært med på å prege prosessen.

Samarbeid, organisering, kunnskap i byråene og oppdatert oversikt over konkurrenters markedsaktiviteter, vil kunne hjelpe byråene å ta bedre avgjørelser om kanaler.

Utfordringer

Det er flere utfordringer knyttet til multikanalmarkedsføring, og det er flere som nevner utfordringen med å kunne innhente nok informasjon om kunden for å kunne levere et budskap på vegne av de. For alle handler det om å kunne levere et budskap på noe som faktisk er sant, at de ikke produserer noe kunden ikke kan love. Alle informantene bemerket at det er enkelt å se hvilke kunder som er mer profesjonelle enn andre, og hvem som skjønner spillereglene. For som PR-informanten påpekte, så er det ikke alltid at de kan levere på det der har lovet, og da handler det om å forhandle og forklare med kunden hvorfor det ikke ble sånn.

”Jeg pleier å si at det å jobbe med PR er som å være en safari-guide. For vi vet hvor dyrene er, sånn ca. Vi vet hva de spiser, men vi kan jo aldri love at du får se The Big Five når du er på safari. Kanskje det kosta deg 50 000, men vi fikk ingen ting ut av det. Men vet du hva, that’s the name of the game.” *PR-byrået, vedlegg 8*

Media er et sjansespill. Byråene kan ikke garantere at forbrukerne vil høre på det kundene har å si, og de kan ikke garantere at de er der de var i går. Utenforliggende faktorer kan spille inn og ødelegge en lansering av en kampanje som har vært planlagt lenge. En annen utfordring som mediebyrået nevnte var det å samarbeide med en kunde som har flere lokalkontor. Utfordringen ligger i at mediebyrået kan utarbeide en kommunikasjonsstrategi i forbindelse med en lansering, og så har hvert lokalkontor et budsjett de selv vil håndtere i forbindelse med lanseringen på markedsføring. Dette kan føre til at lanseringen blir kommunisert med flere forskjellige stilarter, og strategien som blir planlagt sentralt ikke gjennomføres ut til de

lokale leddene. Dette medfører at flere lokalaviser lager en type utforming, og hovedkontoret ber mediebyrået og reklamebyrået om å utforme en løsning, som da ikke blir gjennomført på nasjonalt plan.

4.4 Valg av kanaler i praksis: Casestudie

For å videre belyse hvordan en beslutningsprosess foregår og hvilke prinsipper som påvirker kanalvalg i multikanalmarkedsføring har avhandlingen som tidligere nevnt valgt å fokusere på et spesifikt case. Casestudie tillater å gå i dybden på hvordan ulike aktører vektlegger ulike prinsipper for å velge kanaler. Dette vil også gi et innblikk i hvordan et konkret samarbeid mellom et reklamebyrå, mediebyrå og deres kunde fungerer, og hva utgangspunktet og innfallsvinkelen til de forskjellige aktørene er. Denne forskningen har et fokus på markedsføring mot forbrukere, og casestudiet er med på å eksemplifisere hvordan bransjens aktører jobber mot å kommunisere gjennom kanaler som forbrukere bruker.

4.4.1 Om casestudie

Dette casestudie tar utgangspunkt i en bedrift som er en aktør innen høyere utdanning. Bransjen er preget av flere store utdanningsinstitusjoner. Fordi denne bransjen må forholde seg til en nasjonal søknadsfrist i april hvert år og skolestart hver august, er planen for kampanjer og markedsføringen som regel den samme hvert år. Bedriften i casestudie har hatt et langvarig samarbeid med både reklamebyrået og mediebyrået i flere år. Dette gjør at de ulike aktørene kjenner godt til hverandre, og at det eksisterer et tillitsforhold mellom partene. Bedriften bruker mediebyrået til å styre medieplanleggingen og kampanjevirkosomheten, og så bruker de reklamebyrået til den kreative utformingen av kommunikasjonen. Bedriften benytter seg av egne og betalte kanaler, og det er kun i de betalte kanalene at de to byråene utfører arbeid. De egne kanalene er det bedriftens ansatte som styrer. Markedsføringen og kommunikasjonen er i all hovedsak rettet mot målgruppen, altså de potensielle studentene.

Tabell 2- Presentasjon av informanter i Casestudien

Navn	Bedrift	Erfaring	Stilling
Frida Olsen	Institutt1, Dagmarken Høyskole	Tidligere erfaring fra byrå som analytiker	Markedssjef
Jenny Fredriksen	Institutt 2, Dagmarken Høyskole	Styremedlem og ansatt i fagorganisasjoner.	Markedssjef
Geir Hagen	Dagmarken Høyskole	Tidligere ansatt i markedsavdeling ved stor norsk merkevare.	Markedsdirektør
Kaisa Fjell	Du Store Media, Mediebyrå	Spesialist innenfor digitale kanaler.	Head of digital
Kåre Rolfsen	Himmel og Reklame, Reklamebyrå	Strategisk rådgiver for store kunder	Rådgiver, partner

4.5 Faktorer for kanalvalg

På samme måte som i analysen av bransjen, har oppgaven kategorisert funnene i intervjuene fra caset. Funnene er kategorisert på følgende måte; 1) Økonomiske vurderinger. 2) Målsetting. 3) Kanalens egenskaper og 4) Eksterne faktorer.

4.5.1 Økonomiske vurderinger og interne arbeidsbetingelser

Her inndeles kapittelet i økonomisk gevinst og ressurser, på samme måte som i analysen av bransjen. Under økonomisk gevinst diskuteres fortjeneste og verdiskapning, og ressurser er delt inn i menneskelige og økonomiske ressurser.

Økonomisk gevinst

Kaisa Fjell i *Du Store Media* mener at økonomi kan være en hindring i valg av kanaler i den forstand at man budsjettmessig ikke har råd til å betale for de dyreste kjøpte kanalene (TV). Likevel argumenterer Kåre Rolfsen i *Himmel og Reklame* og kundene på Dagmarken Høyskole for at budsjett kun utgjør rammebetingelsene for de mulighetene man har, de mener også at økonomi er et vesentlig barometer fordi de man ønsker ROI. Det kan derfor tyde på at fokuset på økonomi avgjøres litt avhengig av hvilken innfallsvinkel man har til problemstillingen. Kanalene blir målt og vurdert opp mot et spending-budsjett som igjen viser til resultater. Noe som også er blant faktorene som er med og utgjør hvorvidt et mål er oppnådd eller ikke. Etter å ha konfrontert Kåre Rolfsen i *Himmel og Reklame* med denne

problemstillingen svarte han at økt salg ofte er et mål med reklamen, men ikke alltid den best indikatoren for suksess.

Geir Hagen og Jenny Fredriksen nevner en salgsmodell de bruker for å analysere og finne tall på hvordan de ulike kanalene og kampanjene presterer. Det er for tiden kun Jenny Fredriksen som har tilgang til resultatene fra denne salgsmodellen på Dagmarken Høyskole. Meningen er at flere av avdelingene skal få denne tilgangen senere. Denne modellen gir kundene innsikt i hva konkurrentene gjør, noe som gjør at de kan være mer strategiske i planleggingen. Resultatene fra modellen er historiske, altså basert på hva som har skjedd de tidligere årene, men fungerer som retningslinjer å for å forstå seg på hvordan trendene i markedet har endret seg. De bidrar til justering og evaluering av hvordan kanalene presterer. Hagen og Fredriksen forteller at de ser et økt fokus på temaet når konkurrenten går sterkt ut i media, noe som gjør at de får mer fokus uten at de trenger å være like til stede som konkurrentene. Ved hjelp av denne salgsmodellen kan de også estimere hvordan søkertallene for neste år kommer til å bli. Dette gjør at de enklere kan allokere budsjetter for neste års kampanje. De har også mer informasjon om hvilke kanaler som gjør det bra, og hvilke de kan justere for at skal prestere bedre. Dette gir de en større kontroll på budsjettene, og de har sterkere argumenter for å be om mer penger når de har så klare tall og resultater på hva et økt budsjett kan bidra med.

”Det som er fint med denne modellen er at hvis du øker budsjettet med 5%, så anslår den hvilket utfall dette vil gi. Dette gjør at vi med større trygghet kan omrokere på midlene til de ulike kanalene, og det har gitt de resultatene modelleringen estimerte. Så det er gøy.” *Jenny Fredriksen, Markedssjef, Dagmarken Høyskole, vedlegg 14*

Denne salgsmodellen kan ta krysseffekter ved bruk av ulike kanaler med i betraktning for hvordan de ulike kanalene presterer. På bakgrunn av informasjon fra disse resultatene valgte bedriften å kutte midler for utendørsreklame for et par år siden. De har ikke sett noe drastiske nedganger i søkertall, noe som kan indikere at resultatene fra salgsmodellen leverer. Midlene de sparte ved å ikke bruke noe på utendørsreklame har de nå plassert i digitale kanaler.

Reklamebyrået *Himmel og Reklame* sier det er vesentlig for bedrifter at reklamen alltid har et krav om økonomisk verdiskapning hvis ikke er det ikke relevant. Man benytter seg av analyser for å estimere verdier og hvor mye markedsføring kan innbringe. Men til tross for dette forteller likevel Jenny Fredriksen på Dagmarken Høyskole at man ikke velger bort kanaler fordi man ikke har råd, men fordi man har tatt et valg på at man ønsker en annen.

Jenny Fredriksen argumenterer videre for at økonomi ikke er begrensning, men utgjør rammebetingelser man kan jobbe med. Utfordringen ligger i hvor godt man klarer å utnytte de. Denne tilnærmingen stiller reklamebyrået seg enige i. Det må likevel nevnes av Geir Hagen, markedsdirektør på Dagmarken Høyskole at det er ønskelig for dem å velge kanaler som gir resultater som kan vise til den synlige fortjenesten på investeringen. Selv om informantene fra Dagmarken Høyskole ikke avfeier effekten av kanaler som ikke har denne målegenskapen viser det seg at det er ofte en viktig faktor for hvordan de argumenterer for valg. Det kan virke som om det er avgjørende at de har noe å vise til.

Ressurser

Frida Olsen på Dagmarken Høyskole presiserer her at man skiller mellom egen og betalte kanaler. Selv om man måler hvor mye hver enkelt kanal bringer inn så fokuserer man mest på inntjening i de betalte kanalene. Grunnen til dette er at de ansatte på høyskolen som uansett får betalt for styre de egne kanalene som en del av jobben sin og det er derfor ikke like problematisk om kostnadene er tilstede.

Det er ikke et normalforhold mellom antall ressurser brukt på kanal og antall søkere til bedriften. En av de dyreste kanalene Dagmarken Høyskole bruker, er å delta på messer for å møte forbrukerne. Dette krever enorme ressurser, og man når veldig få i forhold til hele målgruppen. Men kostnaden ved å ikke være til stede er enda større, så derfor fortsetter de med det.

Når man har bestemt seg for en strategi, handler det om å holde seg til den, mener kundene på Dagmarken Høyskole. Dette betyr at når man først har valgt et sett med kanaler, så nytter det ikke å velge nye. Man må bli god der man er. Det er uttaket i kanalene som oftest kan forbedres, før man velger en ny kanal for å raskere oppnå de målene man har satt. Men Jenny Fredriksen legger ikke skjul på at midler blir flyttet om resultatene uteblir.

”Vi følger jo veldig nøye med på kosten pr søker i ulike medier. Så hvis noen medier underleverer så er vi veldig raske med å flytte budsjettene over til en annen kanal eller medie som vi vet fungerer bedre.” *Jenny Fredriksen, markedssjef, Dagmarken Høyskole, vedlegg 14*

Administrasjon og organisasjon

Frida Olsen på Dagmarken Høyskole nevnte utfordringer med silolignende tankegang i sin bedrift. Med dette mener hun at det er forskjell på hvordan de ulike avdelingene i bedriften møter forbrukerne. Dette gjør det utfordrende å få til en helhetlig kundereise, med en helhetlig kommunikasjonsstrategi. Fra ledelsen er det et ønske om å optimalisere for en helhetlig kundereise, men med ulik kompetanse og fokusområde på de ansatte i bedriften, er dette utfordrende. Fordi Dagmarken Høyskole benytter seg av mange kanaler i både betalte og egne kanaler, er det utfordrende å få til et helhetlig konsept. Når en høyskolen benytter seg av mange kanaler i sin strategi, er det viktig at alle administratorer har nødvendig forståelse av hvordan kanalene fungerer, og hvordan bedriften skal kommunisere på de.

”Tidligere var det en mer silo-tankegang i bedriften. De ulike avdelingene jobbet hver med sitt uten å samarbeidet. Det er slik til en viss grad fortsatt, men nå er det en i mediebyrået som har ansvar for at de ikke konkurrerer om de samme plasseringene. Dette gjør at de sparer mer penger og ikke kjemper mot hverandre og kannibaliserer hverandre. Dette er også et tiltak for å unngå at denne bedriften tapetserer en nettside som kanskje ikke skulle ha alle avdelingenes budskap, men kanskje bare en.” *Jenny Fredriksen, markedsjef på Dagmarken Høyskole, vedlegg 14*

Det eksisterer fortsatt utfordringer med egne kanaler, selv om kunden rapporterer om at det har begynt å stabilisere seg.

4.5.2 Målsetting

Under denne hovedkategorien er det plassert en underkategori; *mål*. Dette blir ansett for å være et strategisk prinsipp og vil legge sterke føringer for hvilken kanal som blir valgt. Det blir her delt in i to mål, kundens mål og byråenes mål.

Mål

Felles for alle informantene er at de trekker frem viktigheten av mål med markedsføringen. Hvilke mål de ønsker å oppnå med kampanjen, og hva som avgjør om de har nådd disse målene. Her skilles det mellom forskjellige typer mål. De tre informantene fra Dagmarken Høyskole forteller om to typer mål, hovedmålene for skolen og delmål for kampanjer. Videre forteller de at det er forskjell på målene til mediebyrået, reklamebyrået og dem selv. Det viser seg at de har forskjellige krav til måloppnåelse og at det er nødvendig at disse målene avklares og sammenfattes for at resultatet av kampanjen og mediemiksen skal bli best mulig. Kåre Rolfsen i *Himmel og Reklame* forteller at kundenes mål blir presentert i breifen, videre forteller han at det er deres jobb og utfordre dette målet for og komme med best mulig råd.

Han nevner at det er viktig at problemstilling for målet er veldokumentert i den forstand at målet reflekterer det utfordringen som bedriften står ovenfor. Kåre Rolfsen sier at: *”Det er ikke alltid at antall Click troughs er godt tall på suksess”*. (vedlegg 16)

Dette sier at det kan virke som om det er uenighet over hvilke kriterier som er avgjørende for mål og måloppnåelse byråene og bedriftene i mellom.

Kaisa Fjell i *Du Store Media* forteller at de også har som hovedfokus på å bistå Dagmarken Høyskole i å nå sine mål og beskriver hvordan de arbeider sammen med de for å avdekke de riktige målene og i utformingen av riktig strategi.

(tema: når en markedsjef kommer med en plan og et mål til første breife)

”Det ser vi jo veldig ofte markedsjefer komme med en ferdig tanke og det kan godt være at den markedsjefen har en veldig god plan. Gode tanker er en start og så bare hjelper vi han litt videre. Det er ofte vi må stille spørsmål om de har ressurser til å gjøre det de ønsker. Være seg menneskelig kapasitet, eller om det faktisk er budsjett da. Fordi det er ofte man har ofte lyst til å gjøre mye uten å ha ressurser til det.” *Kaisa Fjell, Digital Executive, Du Store Media, vedlegg 9*

Frida Olsen på Dagmarken Høyskole har følgende å si om hvordan hun jobber med målene:

”Målene for kjennskap de henger på en postit-lapp der, peker på tavla bak pc-skjermen og ler. Det er jo noe som jeg har satt opp sammen med mediebyrået. De har jo masse benchmarks i forhold til andre kategorier og hva er det som hva er en sannsynlig økning i kjennskapen.” *Frida Olsen, markedsjef, Dagmarken Høyskole, vedlegg 12*

Dette viser hvordan noen av målene blir satt av Dagmarken Høyskole selv og at noen blir utviklet i samarbeid med byråene. Dagmarken Høyskole forteller at det er forskjell å på hvilken innstilling de forskjellige partene har til målsetning og at det er viktig at disse blir avklart før planlegging og valg av kanal. Jenny Fredriksen på Dagmarken Høyskole forteller at de selv setter mål basert på tidligere erfaringer om hva de mener at der lykkes med. Videre forteller hun at byråene måler kanalene hver for seg og har spesifikke mål for den enkelte kanalen, og at dette må samkjøres med de målene de har utviklet seg og de målene reklamebyrået har. Jenny Fredriksen forteller: *”For dem dreier det seg mye om engasjement og klikk og konvertering gjennom deres kanaler.”* (Vedlegg 14). Videre forteller hun at de tidligere erfaringene som de baserer sine valg på også blir vurdert opp mot kalkyler og data

fra mediebyråene og reklamebyråene. Dette er informasjon som de ikke har tilgang til og som utgjør mye for de strategiske valgene.

4.5.3 Kanalenes egenskaper

Medievalgsmodellen

Å velge kanaler kan være en utfordring. Under intervjuet med reklamebyrået nevnte Kåre Rolfsen en medievalgmodell som han påsto mediebyråene benytter seg av. Dette er et tankesett som kan hjelpe mediebyråene til å vite hvilke kanaler som fungerer best til ulike formål. Rolfsen påpeker at dette er en gammeldags tenkemåte rundt kanalvalg. Et eksempel er å velge å annonsere i et magasin, og derfor utforme budskapet med mer informativ tekst, fordi i følge medievalgmodellen, så har man god tid og man er rolig når man leser magasiner. Derfor kan man ha lange tekster med mye informasjon i annonsene som er ment for magasiner. I intervjuet med mediebyrået ble ikke begrepet diskutert, men Kaisa Fjell i Du Store Media kommenterer følgende på hvordan de anser kanalegenskapene.

”De ulike kanalene har jo ulike egenskaper. Utendørsreklame er veldig relevant for FMCG-produkter (Fast Moving Consumer Goods) du kan kjøpe som er rett i nærheten av dagligvarene, du kan altså du treffer forbruker tett opp mot kjøpstidspunkt, du har store fine flater, litt glossy. Og du har print-medier som ofte egner seg hvis du ønsker å komme med en del informasjon. Der er det greit at det står en del tekst. Det kan det ikke stå på en utendørsplakat for eksempel fordi der er det sekunder. Digitale medier kan man jo nesten bruke til så mangt. Men i stor grad der så er det jo fleksibiliteten man har.” *Kaisa Fjell, digital Executive, Du Store Media, vedlegg 9*

Det kan virke som at mediebyrået har en oppskrift for hva de ulike kanalene kan bidra med, og at de velger på bakgrunn av denne opp mot de behovene og målene de skal nå. Det anbefales for videre forskning å se mer på hvilken rolle denne modellen egentlig har hos de ulike mediebyråene.

Kanalens evner for måling

Et mye diskutert tema var hvordan kanalens egenskap kan bidra til å nå målene. Flere av informantene snakket om hvordan de digitale kanalene gir mulighet til å måle resultat mer omgående, og at dette var et sterkt argument for å velge nettopp de digitale kanalene. De ansatte på Dagmarken Høyskole synes også det er fordelaktig med kanaler som gir direkte og tydelige resultater. En annen egenskap til kategorien *digitale kanaler*, er at de har evnen til å kunne justere budskapet underveis, ettersom målingene gir indikatorer på hvordan forbrukerne tar imot kampanjen. Det er også enklere for Du Store Media å treffe målgruppene sine, fordi man har så god innsikt i hvordan målgruppene oppfører seg på internett. Ved å

bruke digitale kanaler, kan man også benytte seg av flere spesifikasjoner og detaljer rundt levetiden av kampanjen. Det er mulig å styre i forhold til vær, klokkeslett og andre elementer som kan påvirke markedet. På den måten kan mediebyråene og reklamebyråene tilpasse kanalvalg og budskap i henhold til beslutningsprosessen til forbrukeren. Frida Olsen på Dagmarken Høyskole forteller hvordan de fortsatt bruker offline-kanaler, men da på egen regi, nettopp fordi de har egenskaper de digitale kanalene ikke kan tilby, som for eksempel et direkte møte og et smil. Et moment som Olsen ønsket, men som både reklamebyrået og mediebyrået mener er vanskelig å få til, er å få en eksplorerende effekt på det man legger ut i digitale kanaler. Det er som regel et ønske å lage det nye store på internett som alle vil komme til å dele med vennene sine. Du Store Media påpeker at dette er veldig vanskelig, og nesten umulig å forutse og planlegge for, men at uansett, så kommer ingenting gratis, og for at noe skal deles, må det brukes penger på i starten.

Overensstemmelse i budskap

Frida Olsen på Dagmarken Høyskole påpeker at innholdet i kanalene man velger bør være i tråd med hverandre. Hun påpeker at dette er en utfordring når det kommer til skillet mellom egne og betalte kanaler. Olsen definerer egne kanaler som de de håndterer selv, som facebook, mail, chat og åpen dag, mens de betalte kanalene er de som mediebyrået håndterer og arrangerer. De egne kanalene, håndteres av ansatte på Dagmarken Høyskole som i tillegg har mange andre arbeidsoppgaver. Dette byr på utfordring i forhold til å gjennomføre en helhetlig kommunikasjonsstrategi. Frida Olsen påpeker at dette ikke kun er på grunn av de ansatte, men også fordi mediebyrået og reklamebyrået ikke alltid husker på å lage utforminger som kan overføres til Dagmarken Høyskolens egne kanaler. Olsen understreker viktigheten av å ha samme tone of voice i de kanalene man velger, og at hun derfor jobber med å få byråene til å se denne utfordringen. Frida Olsen sier: *”Senest i dag så sendte jeg en mail til reklamebyrået vårt og rettet på de-briefen og sa fint om vi også kan tenke på hvordan det konseptet vi kommer opp med kan tas ut i egne kanaler også.”* (Vedlegg 12). Fordi kampanjen til Dagmarken Høyskole varer over flere måneder, er det viktig å kjenne til prosessen forbrukerne går gjennom i forkant av en avgjørelse. Dette gjør at Himmel og Reklame kan utforme budskap tilpasset de ulike stadiene fram mot avslutningen på kampanjen. I begynnelsen handler det mye om informasjonsformidling og opplæring i hva denne institusjonen er og hva den står for, mens nærmere slutten vil det være et mer salgspregede budskap for å dra forbrukeren inn. Dette er nøye planlagt ut i fra kunnskap om beslutningsprosessen til forbrukerne. Markedssjefene på Dagmarken Høyskole har ved hjelp

av situasjonsanalyser og konkurrentanalyser en sterk kjennskap til hvor i markedet de befinner seg, og hvilke utfordringer de har. Dette hjelper de i prosessen med å bestemme seg for hvilket type budskap de må kommunisere.

Frida Olsen fortalte at hun skjønnte at kanalvalg hos mediebyrå går på hvilke relasjon man har til de ulike mediene, og forteller følgende på spørsmål på hva hun mener er bakgrunnen for de kanalforslagene mediebyrået kommer med:

”Jeg tror det handler om tidligere erfaringer med oss, og deres relasjon og den innsikten de sitter gjennom kontakter og undersøkelser. De får mye tilbud fra ulike kanaler som forsøker å selge seg inn til de. Og så er det nok en god kombinasjon av at det går på relasjoner i mediebyrået, hvem du kjenner i mediene. Kjenner de han i en avis veldig godt, så kan det jo hende at avisen havner på vår medieplan. Og sånn er det.” *Frida Olsen, markedsjef, Dagmarken Høyskole, vedlegg 12*

Hun sier videre at dette ikke gjør noe, men at det stiller krav til de som kunder at dem må dobbeltsjekke at de faktisk får igjen for det de bruker av ressurser, og at argumentasjonen de får presentert fra mediebyrået faktisk gir mening og er basert på de riktige resultatene.

Kryseffekt

Dagmarken Høyskole understrekte at de ønsket god flyt mellom de kanalene man hadde bestemt seg for i kanalmiksen. Dette forutsetter et behov for samhandling mellom online-kanalene og offline-kanalene. Frida Olsen ønsket at forbrukeren skulle få samme opplevelse av produktet i møte med alle kanalene. Hun ønsket videre en løsning der den ene kanalen fører forbrukerne over i en annen kanal som tilbyr en annen type kommunikasjon. Dette forutsetter at innholdet og det redaksjonelle fungerer godt sammen. Denne kryseffekten mellom egne og betalte kanaler forsterker argumentet med at innholdet som Himmel og Reklame lager til de betalte kanalen, må være overførbart til egne kanaler. Frida Olsen sier at forbrukerne ikke tar hensyn til forskjellen mellom betalte kanaler og egne, og at det derfor må være likt språk i de kanalene man velger å kommunisere i.

Du Store Media viser til samspillet mellom de ulike kanalene, og Kaisa Fjell påpekte hvordan man ved å vurdere forbrugeratferd, kan velge kanaler som spiller på hverandre. Målet vil være å skape helhet og frekvens, for å nå forbrukerne. Frida Olsen erkjenner at det finnes kryseffekter mellom kanalen, men påpeker at disse kan være vanskelig å vite nøyaktig hva er. Fjell sier at selv om man kanskje ikke ser et direkte resultat av en kryseffekt, så betyr det

ikke at den ikke er der. Hun viser til eksemplet med at klikk kan være påvirket av andre faktorer enn de man får opp som resultater av digitale annonser.

4.5.4 Eksterne faktorer

Herunder vil oppgaven se på fire ulike perspektiver for hva som påvirker de ulike innfallsvinkel for kanalvalg; forbrukerkunnskap, testing, konkurrenter, aktørsamarbeid samt utfordringer.

Forbrukerkunnskap

Ved å tilegne seg informasjon om forbrukeren kan man også forstå hvordan forbrukeren forholder seg til de forskjellige kanalene. Rolfsen forteller oss at man må forstå at kunden oppfatter kanalene på forskjellig måte og at man må forstå hvilket modus de har når de søker informasjon. Dette blir bekreftet av Kaisa Fjell, men her skilles det hovedsakelig mellom forskjell på online og offline kanaler. Det blir også viktig at man som markedsfører klarer å koble forbrukerens tankemodus opp mot produktens egenskaper, da er det lettere og påvirker forbrukeren.

”Hva slags modus forbrukerne er i har jo mye å si. Hvis de er på en nettside og ser filmer, så vil de jo bli underholdt, og da kan vi vise noen klipp som er underholdene. Da treffer vi de i et modus hvor de kanskje er mer tilbøyelig til å ta inn litt budskap. Mens leser du en avis da gjør du jo en innsats selv, og da kanskje velger de å lese annonsen om produktet og all den informasjonen vi har der.” *Kaisa Fjell, Digital Executive, Du Store Media, vedlegg 9*

I analysene ønsker man å finne informasjon og adferd i de forskjellige kanalene. Faktorer som kjønn, alder, målgruppe, geografi, interesse og alder er ofte faktorene som man leter etter og mener er utslagsgivende for hvilke valg man tar. For alle informantene er det viktig å ha god innsikt i forbrukernes beslutningsprosess for hvordan de kjøper og prosesserer informasjon. Ved å vite hva forbrukerne vektlegger i avgjørelsesprosessen er viktig for å kunne vise styrke i de kanalene og med det budskapet som vil kunne fungere best. Fordi Dagmarken Høyskole kjenner til hvordan kjøpstrakten og informasjonsprosesseringen hos forbrukerne foregår, vil de enklere kunne møte forbrukerne på de stedene og med den type informasjon som vil være mest riktig. Det er markedsjefene som tar avgjørelsen, og markedsdirektøren som sitter med det totale ansvaret.

Jenny Fredriksen på Dagmarken Høyskole referer til hvordan de bruker undersøkelser til å vurdere markedet man operer i. Ved å forstå kunde sine og deres syn på bedriften kan man

også forstå hvordan man best mulig kan kommuniserer med forbrukerne og hva man skal kommunisere. Jenny Fredriksen ønsker også å vurdere hvilken informasjon som er mest ønskelig av forbrukeren, det er ønskelig for bedriften å treffe forbrukeren på riktig sted i informasjonssøkerprosessen og beslutningsprosessen. Ved å undersøke forbrukeren er det også mulig å avdekke de barrierene som eksisterer mellom forbruker og bedriftens informasjon. Kåre Rolfsen i Himmel og Reklame fortelle at det er forskjell på hva de forskjellige bedriftene vet om sine kunder. Noen har mulighet til å spore og tilegne seg informasjon om alle forbrukerne gjennom hele prosessen, mens andre har tilgang til veldig lite. Rolfsen forklarer at den innsikten de ofte fokuserer på er informasjon om hva som er de viktigste driverne for adferd i kategorien. Her blant annet hva merkevaren er assosiert med. Her er det ønskelig å kunne legge strategi deretter.

Når det kommer til hvem man skal nå, har Dagmarken Høyskole to ulike målgrupper. De skiller inn i primær- og sekundærmålgrupper. De anerkjenner at deres forbrukere er deres primærgrupper, men at de søker bekræftelse av tillitspersoner som er gjerne er litt eldre, som en lærer, forelder eller nabo. Dette gjør at kunden ikke bare kan gå etter primærmålgruppen, men også sekundærmålgruppen. Disse har forskjellige barrierer, noe kunden og mediebyrået må kjenne til, for at de skal nå gjennom med riktig kommunikasjon. Kunnskapen byråene innehar om målgruppen, innebærer også viten om hvilke kanalen målgruppen benytter seg av og til hvilket bruk de bruker de ulike kanalene. For både byrå og kunde, handler det om å ha riktig medieplassing i forhold til målgruppen. Frida Olsen sier: *”Målgruppen vår er de som allerede er i modus for å kunne, eller i hvert fall ha et ønske om å studere innenfor denne retningen.”* (Vedlegg 12).

En av mediebyråets spisskompetanse er at de har og utfører grundige undersøkelser på målgrupper. Ikke bare gir disse undersøkelsene kjennskap til demografi, alder og geografi, men de kan også gi indikatorer på de referansepunktene forbrukerne har på bedriften. Dette kan også brukes som salgsargumenter i markedet. Kaisa Fjell i Du Store Media mener at deres kompetanse kan hjelpe Dagmarken Høyskole får den rette informasjonen og riktig innsikt om målgrupper.

”Det er klart at vi sitter på utrolig mye innsikt. Mediebyråer er vel den aktøren som sitter på mest innsikt om forbrukerne. Vi gjør oss mange erfaringer, vi har historikk på tidligere kunder og kampanjer, ofte vet vi hva som fungerer og ikke. Noen ganger er målgruppen til en kunde lik den målgruppen en annen kunde har, men det er ikke de

som kjøper produktene. Og så kan vi bruke verktøy som forbruker og media. Der kan du hente informasjon på når brukte du hvilke produkt sist og hvor ofte har du tenkt til å gjøre det og hvorfor ikke forbrukerne kjøper det igjen. Og da finner du ofte lett hvilken målgruppe du har og kanskje vi synes at de skal endre deretter.” *Kaisa Fjell, Digital Executive, Du Store Media, vedlegg 9*

Reklamebyrået Himmel og Reklame mente at ved å kjenne til driverne til målgruppen og markedet, altså hva er det som gjør at forbrukerne velger å kjøpe ditt produkt, eventuelt hva gjør at de *ikke* kjøper produktet ditt, gjør at man enklere kan vite hvordan man skal legge strategien. Drivere for beslutningsprosessen vil være med på å styre hvordan man velger kommunikasjonsstrategi, og hvilket uttak i reklamen man skal ha. Kåre Rolfsen mente også at flere bedrifter bør ta eierskap til ulike drivere, altså at forbrukerne vet hva de får av bedriften ved å velge de. Rolfsen mener at flere vil måtte finne de driverne bak produktet deres for å skille seg ut i kommunikasjonen.

Testing

Flere av informantene har vært veldig opptatt av å måle effekter av kampanjer, både fordi man ønsker å vurdere hvorvidt man har lyktes med å formidle budskapet, men også om kampanjen har vært en bidragsyter til å nå målet. I hvilken grad bedrifter benytter seg av testing i forkant eller ikke avhenger mye av budsjetter og hva de har resurser til forklarer reklamebyrået. Likevel vises det til en stor grad av oppfattet trygghet i valg av kanaler, dette i hvert fall fra mediebyrået som utaler følgende.

”Det skal litt til før vi kjøper feil medier på feil målgruppe”. *Kaisa Fjell, Digital Executive, Du Store Media, vedlegg 9*

Geir Hagen på Dagmarken Høyskole forteller at den testingen de benytter seg av hovedsakelig er gratis. Ved å benytte seg av digitale løsninger hvor kun effektfulle annonser blir vist for forbrukerne (basert på forbrukerbasertaktivitet) kan man selv evaluere forskjellig innhold og løsninger, og deretter velge de med best effekt. Geir Hagen viser videre til at det er mange forskjellige variabler som kan innvirke på hvor vidt noe er vellykket eller ikke, og at dette ikke alltid er lett og spore. Løsningen blir derfor at man benytter seg av den informasjonen man kan vise til for og ta valg. Reklamebyrået Himmel og Reklame viser likevel til at for mye analyse og testing kan gi for mye data som igjen kan være misvisende. Kåre Rolfsen forteller at bransjen er så opptatt av å kunne bevise alle sine valg med analyseresultater, at det blir så mye informasjon at man mister oversikt over de faktorene som faktisk er relevante for og løse problemstillingen.

Kåre Rolfsen sier videre at det som er viktigst er å måle det som driver til adferd i de forskjellige kategoriene. Gjennom å ta eierskap til de forskjellige assosiasjonene er det mulig å bruke dette til og posisjonere kommunikasjonen slik at man blir første-alternativet for forbrukeren. For at dette skal være mulig er man nødt til å vurdere effekten og kvaliteten på kampanjer underveis. Jenny Fredriksen fortelles oss at ved å bruke de digitale kanalene til å evaluere underveis med måling og ved avstemming kan dette gi grunnlag for å justerer og rette kampanjen underveis. Dette gir grunnlag for å ta gode beslutninger for hvordan man skal flytte investeringer mellom de forskjellige kanalene.

Konkurrenter

I følge Kaisa Fjell i Du Store Media analyserer de konkurrentenes aktivitet i konkurransebilde før man velger en bestemt kanal. Videre forteller hun at dette er vesentlig for at man skal få størst mulig andel av *share of voice*. Dette fordi man må tenke strategisk i forhold til konkurrentene. Mediebyrået argumenterer også for at dersom man vurderer konkurrentenes aktivitet kan man benytte seg av dette for å påvirke kundene i riktig modus.

Frida Olsen på Dagmarken Høyskole forteller om hvordan man utnytter konkurrenters aktivitet i enkelte kanaler for kunne videreføre dette i kanalene man selv har mulighet til å treffe kunden i. Man leter etter overføringseffekter mellom kanaler og muligheter for å dra nytte av andres bruk av resurser.

”Gjennom salgsmodelleringen vår får vi oversikt over hva konkurrentene våre bruker av midler. Vi har tall fra tre, fire år tilbake i tid. Hvor vi ser uke til uke hvilke kanaler har konkurrentene vært på og hva investeringsnivået ligger på. Tidligere var det viktig for oss å være på samtidig som konkurrentene, men det vi ser ut i fra den modelleringen er at når konkurrenten annonserer så får vi søkere av det. Fordi forbruker blir minnet på at de er nødt til å sende inn en søknad, uansett hvilken skole som annonserer. Vi er ikke redd for å ikke være tilstede når konkurrenten er på. Vi kan heller fylle inn de hullene når vi ser at de ikke er der.” *Jenny Fredriksen, markedsjef, Dagmarken Høyskole, vedlegg 14*

Å analysere konkurrenters aktiviteter i markedet har hjulpet Dagmarken Høyskole til å effektivisere sine markedsbudsjetter i større grad.

Aktørsamarbeid

Som en viktig del av dette casestudiet har det vært viktig å avdekke hvordan samarbeidet mellom de ulike partene er og hva som er viktig i forbindelse med kanalvalg. Alle informantene skryter av hverandre, og mener de har et godt samarbeid preget av tillit og høy kompetanse. I de forskjellige briefene er det høy kompetanseutveksling, og et miljø for gode diskusjoner. I følge Himmel og Reklame er det avgjørende at man får til gode diskusjoner for å drive en best mulig framgang i prosjektet. Alle trenger de som stiller kritiske spørsmål og de som kommer med idéer utenfor boksen. Et godt samarbeid til tross, de to ulike byråene snakket om at man med fordel kunne hatt høyere kunnskapsutveksling mellom byråene, dette fordi man har et ulikt tankesett og innstilling til problemstillingen. De begrunner dette med at man har forskjellige måter å jobbe på, og en like stor vilje, noe som fører til at man kanskje presser fram sitt hjertebarn fremst.

Det virker som om de ansatte på Dagmarken Høyskole er positive til den kompetanse de forskjellige byråene kan bistå med. Det er likevel vesentlig for Dagmarken Høyskolen å kunne sørge for at de to partene samarbeider godt. Det beskrives av de ansatte at mediebyrå og reklamebyrå ofte har to forskjellige innfallsvinkler til problemstillingen. De har forskjellige oppgaver og fokuserer på og det kan derfor bli vesentlig for markedssjefene å sørge for at alle parter har samme målsettinger med kampanjen. Markedssjefens ansvar er å sikre at kommunikasjonen fra hele bedriften er helhetlig og at det er profesjonalitet over budskapet. Han har også ansvaret for at markedssjefene gjør sin jobb. Markedssjefene tar sammen med Du Store Media og Himmel og Reklame avgjørelsen på hvilke kanaler og til hvilken tid de skal være synlige, og med hvilket budskap. Byråene baserer sine forslag på det deres kanaleksperter har anbefalt.

Det beskrives at dynamikken i de forskjellige prosessene varierer fra gang til gang. Derfor er det også forskjellig hvilke roller og hvor fremtredende de forskjellige partene er i de forskjellige samarbeidene. Kaisa Fjell i Du Store Media forteller at noen ganger har de ansatte på Dagmarken Høyskole tatt mange valg på forhånd før de kommer og ber dem om råd.

Mediebyråene bruker mye ressurser for å innhente oppdatert informasjon på trendutvikling og målgrupper. Og reklamebyråene sitter på en annen typer kunde- og markedsinnsikt. I følge intervjuene med de tre representantene fra Dagmarken Høyskole, kan det virke som at de ikke

er helt enige i måten å tenke på som reklamebyrået. Når Kåre Rolfsen i Himmel og Reklame sier at idéen må finne en kanal den kan vokse i og skape en verdiøkning, tenker Frida Olsen og Jenny Fredriksen at det er viktigst at de når sine slagsmål. Man kan diskutere hvorvidt dette er to sider av samme sak, og hvem som leder til hva.

”Og så vil de (reklamebyrået) skvise ideen inn i en eller annen uttaksform som kanskje ikke er den best egnende. Så vi må derfor ha hyppige statusmøter med reklamebyrået. For å sørge for at de holder seg på samme spor og at det de kommer med er gjennomførbart og realistisk.” *Jenny Fredriksen, markedsjef Dagmarken Høyskole, vedlegg 12*

En utfordring er utviklingen av hvordan rollene til de ulike byråene forandrer seg. Du Store Media begynner å tilby reklameløsninger, og Himmel og Reklame begynner å hente mer innsikt i markedet for å kunne løse noe av mediebyråets oppgaver. Frida Olsen snakket om hvordan hun opplevde det som utfordrende at byråene forsøker å gjøre hverandres oppgaver, og hun faller i en litt mer prosjektlederrolle, til tross for at det faktisk er hun som er kunden. Men alle tre representantene fra Dagmarken Høyskole sier de er takknemlige for den jobben Du Store Media gjør, og at de verdsetter den kompetansen de har. Jenny Fredriksen kunne fremdeles preferert å hatt en ekstra på kontoret som kunne gjort jobben til mediebyrået og en til å gjøre jobben for reklamebyrået slik at de kunne hatt alt inhouse, men skjønner dagens løsning.

Det kan virke som at de tre partene har forskjellig utgangspunkt for hva de anser for et godt resultat. Du Store Media ønsker frekvens og dekning, mens Himmel og Reklame snakker om å være i de kanalene som bærer deres idé og budskap best. Reklamebyrået mener at det er idéen som engasjerer, og det er når den skaper en verdiøkning for forbrukeren at reklamen og budskapet får effekt. Dette får man ved å bruke egenskapene til kanalene på best mulig måte. Forskjellig forståelse av egenskapene til kanalene gjør at de ulike byråene ønsker å velge forskjellig. De har, i følge Kåre Rolfsen, forskjellig innstilling til hva de ulike kanalene skal gjøre, og kanalene blir som kjent valg fordi det menes at de vil bidra til å oppnå målene raskest og mest effektivt. Kåre Rolfsen sier: *”Fordi mediebyrået regner egentlig på en salgstrakt, mens vi jobber med å gjøre et budskap større. Så vi har to forskjellige tilnærminger til den samme jobben.”* (Vedlegg 16).

Dette kan være med å gi utfordringer til Dagmarken Høyskole. De må bestemme seg for om de vil gå for en veldig rasjonell tilnærming og rasjonale basert på målinger og resultater fra tidligere kampanjer, eller ønsker de å fokusere på hvordan kanalene bærer de ulike idéene reklamebyrået har utviklet.

Markedsdirektør Geir Hagen uttaler seg om en antakelse han har om at uttaket på kampanjen ofte blir predefinert gjennom en idé som kommer tidlig i fasen. Hvis dette skjer, så kan dette fort bli foringen for hele strategien, noe som betyr at hele kampanjen blir bygget opp rundt den ene reklamefilm-idéen. Videre forteller han at på grunn av en lang kampanjeperiode (januar til april), vil det meste av planleggingsjobben basere seg på denne perioden. Byråene og markedssjefene bruker tiden fram til kampanjen til å analysere og planlegge, og i tiden etter vil arbeidet preges av analyser og evalueringer. Dette vil legge grunnlaget for neste års kampanje. For Himmel og Reklame handler det om å fine forretningsutfordringen eller kommunikasjonsutfordringen til bedriften. Dette vil avdekke hvilke problemer de må finne svar og løsning på. Dette vil naturligvis bli en del av målene som skal oppnås i løpet av kampanjen. Som en del av prosessen vil det også være viktig å avdekke hvilke barrierer som kan forhindre at disse målene blir oppnådd. Her handler det om å lete etter barrierene som gjør at forbrukeren ikke kjøper varen eller faktisk ikke kjenner til varen eller tjenesten.

Kaisa Fjell uttaler videre at mange beslutninger om kanaler blir tatt basert på forhold til kunden, hvor langt tør man å presse på byråets ideer. Relasjon er også avgjørende for den prisforhandlingen mediene gjør på vegne av Dagmarken Høyskole. Jenny Fredriksen forteller derfor hvordan de ser på det som ønskelig at det er best mulig relasjon mellom alle parter. Likevel forteller også hun at man ønsker å kontrollsjekke at man får den beste avtalen for bedriften. Det viser seg at de føler et veldig behov for å ha de siste ordet uansett. Det er derfor vesentlig for Jenny Fredriksen at byråene, uansett om det er reklamebyrå eller om det er mediebyrå, viser til argumentasjon og rasjonalitet til de valgene de har tatt.

Selv om samarbeidet mellom byråene og Dagmarken Høyskole er godt, snakker de ulike informantene om flere utfordringer knyttet til samarbeidet, og samarbeid generelt. De ansatte på Dagmarken Høyskole informerer om at det er utfordrende å holde seg oppdatert på utviklingen i bransjen, og at de forskjellige kanalene er i stadig utvikling. Det er derfor de behøver Du Store Media. De er avhengig av å stole på den dataen mediebyrået kommer med. En annen utfordring med samarbeid er at det er vanskelig å få til en god prosess helt i fra

starten. Et godt samarbeid krever at man er kjent, og dette tar mer enn et første møte, mener Jenny Fredriksen.

”Problemet er ofte det at de byråene vi jobber med, av og til går de litt i bena på hverandre. At reklamebyrået ønsker å ta seg av medierådgivningen i tillegg. Og tilsvarende at mediebyrået gjerne har mange formeninger om konseptet og det kreative uttaket. Så det kan hende de ender opp med å trække litt oppi hverandre. Hvis det skjer, så er ikke det til det beste for oss. Det kan fort hende de da vil verne om sitt eget.”
Jenny Fredriksen, markedsjef, Dagmarken Høyskole, vedlegg 14

Hele prosessen bærer preg av en konstruktiv konflikt. For å samarbeide best mulig handler det om å gi og ta hele veien, noe begge byråene vi har snakket med har en god forståelse for. Den beste prosessen er den som jobbes på tvers av kunnskapsområder, og der man gir og tar litt og samtidig hører på hva den andre parten sier.

”Så vi er nødt til å ha ulike perspektiver og ulike holdninger i en prosess for at det skal bli bra, men det fordrer jo at jeg anerkjenner at mediebyråets la oss si, litt mer sånn mekaniske og faktuelle tilløp er viktig, et viktig supplement til min mer kvalitative tenkning, og de anerkjenner at hvis vi bare holder på med mekanikker, så kommer all kommunikasjonen til å være uinteressant og vi kommer ikke til å oppnå de effektene som deres regneark tilsier at vi skal oppnå.” *Kåre Rolfsen, rådgiver, Himmel og Reklame, vedlegg 16*

4.5.5 Nye elementer

Denne kategorien vil ta for seg de elementene som informantene diskuterte uten oppfordring fra forskerne.

Verktøy

Facebook og Google har utviklet noen veldig gode måleverktøy, noe som gjør at det blir mer aktuelt å bruke deres tjenester. Her sier Geir Hagen at andre kanaler fort faller litt i etter fordi de ikke kan tilby de samme verktøyene og derfor ikke kan komme med de tallene som kundene og mediebyråene er ute etter. Her ser vi forskjellen på de tre aktørene i dette casestudiet, Dagmarken Høyskole er ute etter å få resultater på de produktene de selger, Du Store Media ønsker å måle effekten av den kanalmiksen de velger, og Himmel og Reklame ønsker å se om de har oppnådd en verdiøkning for produktets navn hos forbrukerne. Ved hjelp av de ulike måleverktøyene har bransjen blitt mer opptatt av konkrete tall og effekter, og det har blitt mindre synsing. Valg av kanaler er nå basert på mer konkret informasjon.

4.6 Sammenfatting av teori og empiri

I teorien ble multikanalmarkedsføring definert som bruk av flere kanaler for å komme i kontakt med forbrukeren. Etter å ha lest om hvilke teoretiske prinsipper som blir anbefalt å bruke i valg av kanaler, ser man hvilke som er der for å hjelpe markedsføreren med å utarbeide strategi for hvordan kommunikasjonsuttaket skal gjennomføres. Etter samtaler med de ulike informantene i denne forskningen, er det gitt ett innblikk i hvordan de ulike aktørene jobber og hvilke utfordringer de møter på. Avhandlingen skal nå sammenfatte funnene i analysen av bransjen og casestudiet, opp mot resultatet av den teoretiske analysen. For informantene var det viktig å velge kanaler ut ifra hvilken målgruppe de vil nå, målene bedriften og mediebyråene har satt seg, og så vil ressurser være avgjørende. Alle var uansett klar på at valg av kanal skjer i *etterkant* av at strategien og de øvrige punktene er diskutert og avklart.

Videre vil kapittelet følge oppsettet fra de øvrige analysene av bransjen og casestudiet, og bruke oppsummeringen fra de til å diskutere opp mot teorien.

4.6.1 Økonomiske vurderinger og interne arbeidsbetingelser

Under følger en diskusjon om hvordan økonomi og interne arbeidsbetingelser spiller inn på valg. Funn fra teorien skal ses opp mot funn fra analysen av bransjen og casestudiet, og basert på dette vil det bli utformet prinsipper.

Økonomi gevinst

Alle informantene pratet om at det var viktig å få igjen for det man har investert i markedsføringen. ROI har blitt et velbrukt begrep, men det er tydelig at de ulike informantene snakker forskjellig om hva man ønsker å få igjen. Markedsdirektør Geir Hagen på Dagmarken Høyskole, ønsker å se en **økonomisk gevinst på det man investerer**. Ikke overraskende nok finner økonomiske referanser i teorien og hvordan dette påvirker beslutningsprosessen for kanalvalg (Valos m.fl. 2010). Mediebyråene ønsker å generere klikk på annonser og øke antall leads inn til nettsidene, og det blir et av målene for hvor suksessfull en kampanje har vært. Dette vil være en klikkbasert ROI-beregning. Reklamebyrået uttrykte at de ønsket å se en **verdiøkning** med det de har presentert. Dette er målinger man kan gjøre for å se om *likingen* og omdømmet til bedriften har økt fra før man startet kampanjen. I følge Weinberg m.fl. (2007) er det utfordrende å måle en korrekt ROI, men de sier at det er viktig at denne utregningen finner sted. Dette er tydelig i bransjen. For informantene handler det om å jobbe ut i fra et mål om man alltid skal ha igjen for det man investerer, og at man derfor tenker

kanalvalg på bakgrunn av dette. Ved å ha innsikt i hva de ulike kanalene kan gjøre og hvilken målgruppe de når, kan man velge ut i fra hva målet faktisk er.

I teorien ble det presentert at transaksjonskostnader ved de ulike kanalene er et viktig element å ta med i betraktning (Sheth og Parvatiyar 2000). Noen kanaler er mer kostbare enn andre, noe som forsterker nødvendigheten av å vite hva hver kanal innbringer. Ingen av informantene snakker om *transaksjonskostnadsanalyser*, men det kan vise seg at det handler om å ha **økonomisk kontroll på de kanaler man bruker**, og at man etterfølger en strategi som gjør at man har kostnadskontroll på hva man får igjen for investeringene.

Salgsmodelleringen som Jenny Fredriksen på Dagmarken Høyskole benytter seg av, er også et verktøy for å analysere markedet i større grad. Dette hjelper henne i å treffe bedre på målgruppe i de kampanjene som kommer. Dette gjør at det blir en prinsipp for valg av kanal, men basert på historiske tall. Det må også understrekes at man ikke kan garantere for svarene og resultatene på grunn av datamaterialet man putter inn i modellen, og det faktumet at trendene utvikler seg og man kan ikke ta høyde for alt som skjer i markedet.

Medievalgsmodellen som Kåre Rolfsen fra Himmel og Reklame var noe skeptisk til, har vi ikke fått bekreftet hos noen av mediebyråene. Kaisa Fjell fra Du Store Media ga en forklaring på hvordan de anser de ulike kanalene og hvilke egenskaper de tilbyr, noe som kan minne om en medievalgsmodell. Videre forskning kan se på hvordan dette kan påvirke generiske valg, eller om mediebyråene jobber friere.

Ressurser

Penger og ressurser vil alltid være en avgjørende faktor for valg av kanal. Det er en faktor som legger grunnlag for hele prosessen. I en briefe med en kunde vil mediebyrået og reklamebyrået vite hva budsjettet er, og allerede da vet de hva de har mulighet til å gjennomføre. Mediebyrået presentert i bransjen fortalte at de som regel har i oppgave å plassere midler fra budsjettet gjennom et helt år, noe som forteller at de må prioritere hvilke kampanje som skal få mest oppmerksomhet, hvorvidt det er flere nylanseringer i løpet av året som trenger mer enn andre. Slike elementer er med på å bestemme budsjett. I tillegg til de **finansielle ressursene** snakker flere informanter om hvilke **menneskelige ressurser** bedriften og byråene har. Alle verdsetter den kunnskapen de ansatte har, og de ulike byråene snakker om dette som en av deres differensieringspunkter fra andre konkurrenter og byråer.

PR-byrået har opplevd at hans kunde ikke kan overta ulike kampanjer fordi bedriften ikke har kompetansen i bedriften til å håndtere kommunikasjonen i de ulike kanalene. Det anses derfor som en forutsetning at bedriftene og byråene **velger kanaler basert på den kunnskapen deres ansatte har**, og vi vil videre påpeke viktigheten av å la de ansatte få utvikle seg i de nye trendene hva gjelder teknologi, kanaler og kommunikasjon.

4.6.2 Målsetting

Nå vil det bli diskutert hvordan mål og strategi blir behandlet i analysen opp mot hva teoretikerne har sagt. I tillegg vil vi se på hvordan kanalens egenskaper blir brukt for å lage en best mulig multikanalstrategi.

Mål

Hvorvidt man når de resultatene man ønsker, avhenger av hvilket mål man setter seg. Flere av informantene nevnte at en viktig jobb var å **forventningsstyre kundene i den første breifen**. Ved å styre forventningene til en kampanje med å fortelle hva de reelle sjansene for resultater er, vil det være enklere for byråene å nå de. Det ble påpekt at det er bedre å sette målene litt lavere og så heller overprestere, enn å sette et hårete mål for så og ikke prestere. Byråene ønsket å jobbe ut **kvantitative mål** som man enkelt kan skaffe resultater på, gjerne ved bruk av digitale kanaler som tilbyr direkte resultater. For reklamebyrået er det viktigere å sette et mål som gir en økonomisk verdiskapning, hvis ikke er alt bortkastet påpekte informanten. Ved å utforme en **relevant problemstilling, basert på riktig behov**, vil man langt på vei bidra i å nå bedriftens mål. Målene behøver ikke være i kroner og ører, men noe som er verdiskapende. Reklamebyrået mener at det ikke nødvendigvis alle bedrifter skjønner hva deres riktige og mest viktige utfordringer er. Informanten understreker behovet å undersøke hva de faktiske barrierene til forbrukerne er i en beslutningsprosess. I følge informantene i caset kom det fram at breifen er svært viktig for avklaring av mål for samarbeidet. En representant fra kunden understreket at det var **to typer mål**, at de som kunde har et type mål, nemlig å selge mer, mens hun var under forståelsen av at byråene hadde som mål å oppnå klikk og oppmerksomhet på sidene og annonsene de la ut. Funnene gjennom intervjuene stemmer overens med hva Kotler og Keller (2009) mener om måloppnåelse. De fire kriteriene for målesystemer (se teoriedel) som står nevnt hos Kotler og Keller (2009, 92) kommer igjen hos de ulike informantene. I følge Kotler og Keller (2009) sier målene bør være kvantitative da det vil være enklere å måle, og det kommer sterkt til syne hos informantene. Det som Keller og Kotler ikke har fått med om mål, er **inndelingen av egne og betalte kanaler**. I analysen kom det fram at de ansatte ved Dagmarken Høyskole deler opp målene og har ulike

mål for de kanalene de betaler for å ha, og de som blir håndtert på huset. De målene Dagmarken Høyskole setter for egne kanaler er forskjellig fra de man kjøper gjennom byråer. De man har som er egne betaler man ikke for på samme måte som de man betaler gjennom via et mediebyrå. Derfor går det på ulike budsjetter og kommer under andre målsetninger.

4.6.3 Kanalenes egenskaper

Kanalens egenskaper vil oppsummere hvordan markedsførere bør håndtere faktorer knyttet til kanaler. Her under diskuteres kryseffekt, samsvar i budskap og kanalens bæreegenskaper av kommunikasjon.

Et veldig tydelig funn fra analysen er bransjens fokus på å vite **hva de ulike kanalens egenskaper kan tilby, og ikke minst hvordan de kan bidra til å nå målsetningen.** Egenskapene til kanalene kan brukes for å **forstå modus til forbrukerne**, at en type kanal har en egenskap som gjør at forbrukerne er i en type modus. Med denne kunnskapen kan byråene tilrettelegge for nettopp dette. Byråene velger kanal på grunn av den egenskapen de har erfart at kanalen har. Oppgavens søk i teori finner ikke tilstrekkelig informasjon om at dette er vesentlig for kanalvalg.

Kryseffekt

Det er tidligere kategorisert **kryseffekt for kanaler** som en bakenforliggende faktor for hvordan bedrifter velger kanaler. Etter intervjuene med bransjen, kan man se antydninger til at mange velger flere kanaler, og syr sammen budskap på tvers av disse, nettopp fordi det skal få en kryseffekt på forbrukerne. De skal se budskapet flere plasser, med forskjellig utforming, noe som skal føre til at de husker budskapet og avsender bedre. Dette bekreftes av Neslin og Shankar (2009) og deres teori om kryseffekt i multikanalmarkedsføring. Det synes et skille mellom PR-byrået, mediebyrået og reklamebyrået. PR-, og mediebyrået snakker om at **frekvens** og det å kunne være overalt vil gjøre at forbrukeren lettere får med seg et. Hvis man bare legger et stort nok press på tilstedeværelse, så vil man få en større share of voice, og derfor en større oppmerksomhet. Reklamebyrået Himmel og Reklame stiller seg skeptisk til dette, og ønsker at man heller bør ha en fokus på å nå riktig, smart og kreativt. Til sammenligning med teorien skriver Dinner m.fl. (2014) at det eksisterer kryseffekt på reklame brukt i online- og offline-kanaler. Forfatterne påpeker videre viktigheten av å ta i betraktning hva de ulike kanalene kan gjøre for hverandre når en strategi skal velges.

I intervjuguiden har det kun vært fokus på en kryseffekt, og da også mellom ulike online-kanaler. Det har ikke kommet fram et fokus på å lede forbrukerne fra en kanal til en annen,

for eksempel fra en print-annonse til en internettside, men inntrykket er at man uansett jobber for å nå de ulike forbrukerne på ulikt sted og med hensyn til de forskjellige modusene kanalene inviterer til. Flere av informantene beskrev samspillet mellom kanalene som et **økosystem**. Uansett hvilke og hvor mange kanaler byråene velger, handler det om å få til et godt miljø blant dem, og at de er med på å spille hverandre gode.

Kanalenes bæreegenskap for kommunikasjon

En viktig del av strategien er å avgjøre hvordan man skal **presentere kommunikasjonen og budskapet i annonsen**. Informanten fra annonsenettverket påpekte viktigheten av at det bør være **samsvar mellom kommunikasjonen i budskapet, og budskapet på plattformen** man ønsker å være på. Dette understrekes i teorien (Sheth og Parvatiyar 2000). I mange tilfeller er det automatisk plassering, noe som tilsier at man må passe på sin annonse, og sørge for at den ikke kommer på samme side som en artikkel bedriften ikke ønsker å bli assosiert med. Informanten ønsket også et større fokus på det å differensiere budskapet i større grad på de ulike kanalene og plattformene. Dette vil være med på å forhindre at forbrukerne går lei av annonsen, og som da kan føre til en dårligere oppslutning på kampanjen.

Et viktig prinsipp i denne kategorien er **strategi for innhold i kommunikasjonen**. Den skal som tidligere diskutert være tilrettelagt forbrukernes behov og modus, men som Frida Olsen i casestudiet påpekte, er det forskjell på egne og betalte kanaler. Informanten uttrykker utfordring med å få til en samlet kommunikasjonsstrategi i egne kanaler, fordi kommunikasjonen ikke er hovedoppgavene til alle som har mulighet til å kommunisere med potensielle forbrukere.

I forhold til den etablerte teorien, er det nødvendig å fremheve viktigheten av å kjenne til egenskapene til kanalene, og viktigheten av å få til en god kryseffekt på de valgte kanalene, og at det samtidig jobbes for å få til et godt økosystem blant de. Kotler og Keller (2009) fremhever viktigheten av en grundig oversikt av kanalalternativene, da dette vil hjelpe i avgjørelsen på hvilke kanaler som kan bidra mest til bedriftens utfordringer. Teorien fremhever bedriftens verdier, noe PR-byrået snakket noe om. For de var det viktig i begynnelsen av et samarbeid å bli kjent med kunden så raskt som mulig, nettopp fordi det ville hjelpe de i å lage et kommunikasjonsgrunnlag som kunden kunne stå for og innfri. Det er vanskelig å avgjøre om dette er grunnlag nok for å kalle det et prinsipp, det kan derfor ikke ignoreres. Muligheten er at det kan legge grunnlaget for en troverdig kommunikasjon.

Kanalenes evner for måling

For Dagmarken Høyskole er det viktig å ha kontroll på hva de ulike kanalene bringer inn av fortjeneste. De følger nøye med under en kampanje, og er ikke sene med å flytte midler om det viser seg at en kanal under-presterer opp mot målene. Ved å **benytte seg av digitale kanaler vil tilbakemeldingene komme mye raskere enn ved å bruke offline-kanaler**. Det at direkte måleresultater er foretrukket, har nå Dagmarken Høyskole kuttet sine midler for offline-kampanjer. De fikk ikke de resultatene de ønsket, og har derfor fokusert midlene sine på online-kanaler. Digitale kanaler kan følge og måle trender blant målgrupper i mye større grad. Dette gjør det enklere for bedrifter å treffe de rette målgruppene på de flatene de er aktive på.

4.6.4 Eksterne faktorer

Under eksterne faktorer vil det nå presenteres forbrukerkunnskap, testing av material, konkurrenter og aktørsamarbeid. Her skal vi se på hvordan teorien beskriver disse kategoriene som avgjørende for kanalvalg, opp mot hva analysen fra bransjen og casestudiet sier.

Forbrukerkunnskap

Det alle informantene nevnte på spørsmålet om viktige elementer i en beslutningsprosess for kanalvalg, var å **kjenne målgruppen** som skal nås. Ved hjelp av forbrukeranalyser, rapporter og undersøkelser innhenter bedriftene og byråene mye kunnskap om målgruppen de skal nå. På samme måte får de også innblikk i hvordan deres produkt og merke blir forstått i markedet. Dett vil hjelpe dem i å **spisse budskapet mer direkte på kjøpsbarrierene til forbrukerne**. Ved hjelp av disse undersøkelsene blir man også **kjent med beslutningsprosessen og de ulike mønstrene forbrukerne har**. Dette er i samsvar med hva Rangaswamy og Van Bruggen (2005) beskriver som forutsetning for multikanalmarkedsføring. På den måten kan de gå direkte inn i de ulike stadiene med den type informasjon de ulike forbrukerne ønsker på den kanalen de foretrekker. Da vil annonsering og reklame bli mer oppfattet som informativ informasjon framfor plagsom reklame. Dette stemmer overens med teorien. Kjennskap til forbrukerne (Chernev 2012; Selnes 2011; Keller 2013) samt kjenne til beslutningsprosessen vil hjelpe kundene og byråene i å nå sine forbrukere (Balasubramanian m.fl. 2005). Det er et stort fokus på behovsanalyse og kjøpstrakten i teorien (Peterson m.fl. 1997). Fra teoribøkene til hvordan det gjøres i praksis, så handler det i større grad om at bedriftene må tilpasse seg behovene til forbrukerne. **Tilrettelegging for modus, innstilling og aktivitet på de ulike kanalene**, og legger bedrifter mye ressurser i å få til nettopp dette.

Ved hjelp av forbrukerkunnskap og innsikt i markedet vil byråene enklere kunne rette kommunikasjonen til de rette forbrukerne. Kanalvalg vil kunne tilspisses, og byråene kan avgjøre alt fra klokkeslett, geografi til værsvingninger på hvordan de ønsker å nå forbrukerne.

Forbrukernes modus sier så mye mer om handlingsmønster i dag, enn hva som finnes i teorien. I følge informantene er **forståelse for forbrukernes modus** et viktig prinsipp for hvilken kanal man velger. Eksisterende teori fra 2007 tar for seg hvordan forbrukere ser på de ulike kanalene, og at markedsførere må ta hensyn til dette (Verhoef m.fl. 2007; Weinberg m.fl. 2007). I tillegg til dette ser vi fra analysen at mediebyråene sitter på verktøy som gjør at de kan følge forbrukerne *real time*, og derfor vite nøyaktig hva de ser på, hvor lenge de legger merke til en reklame og hva de klikker seg inn på. Dette i kombinasjon med tidspunkt på døgnet, værforhold og geografi gjør at mediebyrået kan spisse reklamen mer direkte og på de riktige kanalene.

Det er viktig med mye informasjon, men det er viktig å huske på at man må tolke informasjonen riktig, og ikke grave seg ned i fakta. All informasjon er basert på historiske tall, og man kan derfor ikke bruke det som en garanti for hva som vil skje i framtiden, altså allerede i morgen.

Testing av material

Andre undersøkelser byråene gjør er hvordan det har gått med de ulike kampanjene. Å teste en kampanje i forkant gjøres svært sjeldent. Det mange gjør er å ta en **nullpunktsanalyse** av hvordan kjennskapen er i markedet før en kampanje og så ta en analyse i etterkant, dette for å se om noen verdier har blitt endret. Kåre Rolfsen fra Himmel og Reklame la ikke skjul på hva han mente hva gjelder testing. Han mener det ofte kan bli et for stort fokus på testing, og at mange bedrifter sitter igjen med alt for mye data som de ikke vet hvordan de skal håndtere. Han stiller spørsmålet om det virkelig er vits i å teste hvis man ikke vet hva man vil ha svar på? Det må stilles krav til de undersøkelsene man gjør, og så må man være kritiske til hvilken informasjon man ønsker, dette er i samsvar med hva Ginevičius m.fl. (2013) skriver. Alle informantene hadde et **høyt fokus på evaluering** i etterkant av kampanjene. Dette hadde det største fokuset. Det var også med på å legge grunnlag for neste års kampanjer. Dette sier at byråene bør etterstrebe å utføre gode evalueringer, nettopp for at man skal kunne utvikle framtidige kampanjer på riktig vis. I sammenligning med teorien, finnes begrunnelsen for dette (Milichovsky og Simberova 2015). Det er en forståelse for at markedsdirektører ønsker

gode og mye data på hvordan markedsaktivitetene har gått, som de videre kan rapportere til ledelsen i bedriften.

Konkurrenter

Konkurrentanalyse går ikke direkte på produktet og hvordan man skal selge det best mulig, men det handler om å **kjenne til markedet man opererer i**. Samarbeid mellom byråene og med kunden går heller ikke på produktegenskaper, men det er det som gir grunnlaget for alle valgene som tas. Kompetansen i de ulike byråene vil også spille inn her.

Informantene i de ulike byråene snakket om viktigheten av å **gjennomføre gode konkurrentanalyser**. Dette handler om å være årvåken på hvordan konkurrentene oppfører seg, og hvordan de velger å plassere seg i media. Mediebyrået mente gode konkurrentanalyser kan bidra til å holde seg unna enkelte uker fordi konkurrentene normalt er store på den tiden, og da kan det være man kaster bort penger på akkurat den perioden, og at man kan få igjen mer på et annet tidspunkt. Jenny Fredriksen i casestudiet går så langt og sier de normalt sett ikke er *på* når konkurrentene er offensive. De har sett at i de ukene konkurrentene er store, få blir det uansett et større fokus på kategorien, noe som gjør at kundens søkertall også går opp, selv om de ikke bruker så mye midler. De har heller valgt å være tilstede når de vet at konkurrenten ikke er offensiv, for da kan de markere seg mye sterkere. **Gode konkurrentanalyser og innsikt i hvordan konkurrentene posisjonerer seg**, er med på å påvirke alle de øvrige punktene i denne analysen. I samsvar med Porters fem konkurransekrefter (1980) jobber byråene på samme måte som Porter foreslår. Gjennom strategisk konkurrentanalyse og kunnskap om markedet vil byråene og bedriftene kunne planlegge strategisk og lønnsomt i forbindelse med kampanjeplanlegging og strategi.

Aktørsamarbeid

Et godt samarbeid mellom byråene og kunden er en veldig viktig forutsetning for at strategien skal kunne følges, og målene oppnås for alle parter. Alle informantene i casestudiet snakket om **viktigheten av tillit til hverandre**, og at man må jobbe med kommunikasjonen for at det skal bli gode resultater. Alle snakket om hvor viktig det er å få til en god start med en god og detaljrik breife. Denne vil gi retning for hele samarbeidet. Det var også i denne prosessen at de ulike byråene ønsket å forventingsstyre kundene. Fordi alle har en ulik innfallsvinkel til prosjektet og samarbeidet, er det et godt grunnlag for en god diskusjon, i alle fall i følge Kåre Rolfsen fra reklamebyrået. De ulike partene i samarbeidet har ulike mål til prosessen, og selv om man jobber mot et stort felles mål, vil man alltid sørge for at sine mindre mål også blir

ivaretatt og forsøkt oppnådd. Frida Olsen fra caset følte noen ganger at hun er en slags prosjektleder i samarbeidet, selv om det egentlig er de som er kunden. Kaisa Fjell fra mediebyrået i casestudiet mener det i større grad bør være en kompetanseutveksling mellom reklamebyrået og mediebyrået, da det ikke alltid er like lett å forstå hva som foregår på hverandres kontor. Det blir gitt et inntrykk av at mediebyråene og reklamebyråene vokser på den måten at de blir mer og mer i stand til å ta over hverandres arbeidsoppgaver. Mediebyrået har en kreativ avdeling som er i stand til å utvikle reklamer, og reklamebyrået er i stand til å gjøre flere analyser og kunne ta kontakt med de kanalene de ønsker å jobbe med. Tidligere i analysen har vi påpekt hvordan mediebyråene ofte handler med gode kollegaer på tvers av byrå og media. Kunden er klar over dette, og Frida Olsen fra Dagmarken Høyskole i caset mente at så lenge de fikk en god avtale med gode priser, og at resultatet på kampanjen ble så godt som mulig, så gjorde det ikke de noe hvem de samarbeidet med. Mediehuset snakket om viktigheten av å ha en god relasjon og en god tone med de du skal samarbeide med. Ikke nødvendigvis at man ringer til de som gir best bonuser, men at det skal være enkelt å ringe til vedkomne, og at man ikke kvier seg for å ta kontakt. I følge teorien sier den veldig lite om samarbeidet og relasjonen mellom partene. Men konkurransemidlene og hensyn til konkurrentene er godt dekket i teorien (Porter 1980). Etter denne analysegjennomgangen, er det ønskelig å legge et press på fokuset med god relasjon og tone mellom samarbeidspartnerne. Det er interessant å se dette opp i mot tanken til informantene fra annonsenetttverket som mente at skillet mellom kunde og byrå blir mindre og mindre, og at mange allerede i dag gjør en stor del av jobben. I tillegg mener Kåre Rolfsen at fordi mye mer vil foregå på digitale kanaler, så vil det i mindre grad handle om å ha en god relasjon og tone, og mer på det om man kan levere det man faktisk lover. Det er ikke poeng i å komme opp med et god budskap, hvis det ikke leverer på de kanalene som er planlagt. I følge informantene fra caset og byråene, er det **svært viktig med en god relasjon** til de man skal samarbeide med, og hvis en skal tro framtidsutsiktene til informantene fra annonsenetttverket, vil dette bli mindre viktig, men med høyere fokus på å faktisk levere det man lover.

4.6.5 Utenforliggende faktorer

Denne kategorien tar for seg de organisatoriske og utenforliggende prinsippene som bør ligge som grunnlag for valg av kanaler.

Konflikter og kannibalisme

I motsetning til teorien, er ikke fokuset på konflikter like stort i bransjen (Kotler og Keller 2009). Informanten fra PR-byrået problematiserte ikke det at en kanal tok mer

oppmerksomhet enn en annen, men at det heller var positivt så lenge varen og produktet ble fremsnakket. I følge Webb og Hogan (2002) krever det en **sterk kanalstyring og organisering** for å unngå konflikter og for å legge til rette for sunn konkurranse i byrået. Kaisa Fjell i Du Store Media beskrev prosessen for hvordan de jobber i team med å legge den beste strategien, og hvordan de ulike ansvarlige for kanalene kjemper for å få mest midler. Det er teamlederen som sørger for den gode prosessen og at alle blir hørt.

Kannibalisme som det blir beskrevet av Kotler og Keller (2009), Chernev (2012) og Keller (2013) blir lite omtalt av informantene. Selv om Frida Olsen og Jenny Fredriksen på Dagmarken Høyskole er markedssjefer for to ulike produkter og de bruker samme mediebyrå og reklamebyrå, var det lite snakk om faren for kannibalisme og konkurranse om flest søkere. Deres produkter er forholdsvis ulike, dette kan også være avgjørende faktor til at kannibalisme ikke er en utfordring.

Utfordringer

I teoridelen er det nevnt flere faktorer undertegnende har ansett for å være utfordringer med multikanalmarkedsføring og kanalvalg. De utfordringene som kom fram i analysen var av noe annen karakter. For PR-byrået og mediebyråene var det viktig å få fram at de ikke kan garantere for den planen de legger for mediebruk. Medieplanlegging er en sjansespill, og man kan ikke forutse hva som kommer i avisene i morgen. Dette gjør at den forventningsstyringen som skjer i første breife er veldig viktig for byråene. De påpeker alle at de alltid gjør sitt beste, og finner på løsninger om noe skulle skjære seg, men understreker at de ikke kan styre media til å gjøre akkurat som de vil. Selv om PR-byrået ytret et sterkt ønske om dette. Uforutsette ting skjer, og man kan ikke alltid ta høyde for verst mulig utfall for hver kampanje man gjennomfører.

Mediebyrået Du Store Media i caset snakket om **utfordringer med ulike kulturer** når de jobber med internasjonale kunder. En utenlandsk markedsavdeling har ikke samme innsikt i hvordan det norske markedet fungerer, og da er det ikke like enkelt å kopiere en medieplanmodell fra et land til et annet.

4.6.6 Organisatoriske faktorer

Organisasjonsstruktur gir sterke føringer for hvordan beslutningsprosessen foregår i en bedrift. **Internkultur** (Jacobsen og Thorsvik 2013), **konflikter og konkurranse** (Webb og Hogan 2002), **lederstrategi** (Trolle 1973) og **strategi for mål** (Coelho m.fl. 2003) vil legge

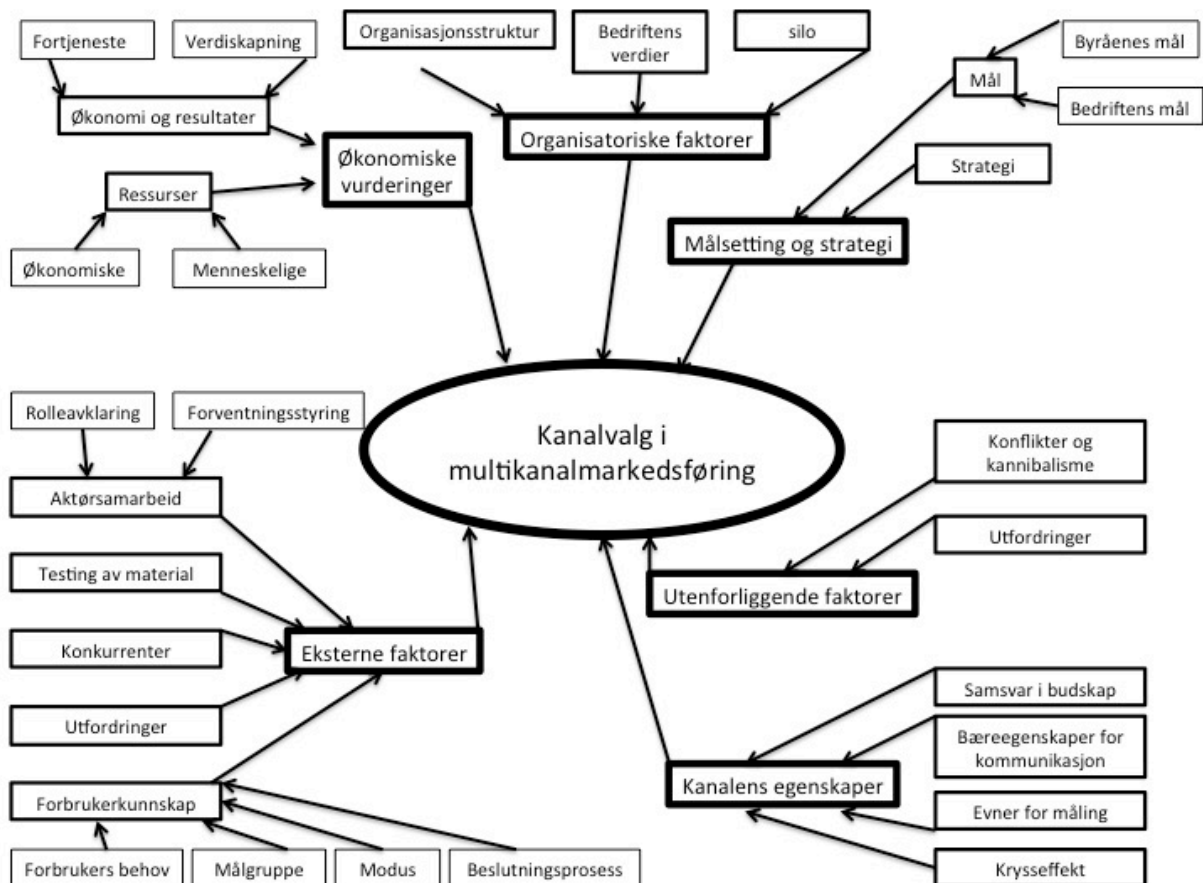
føringer for hvordan markedsføreren vurderer utfordringer og fatter valg. På Dagmarken Høyskole svarer markedssjefene til markedsdirektøren, som igjen varer til skoleledelsen. Hver markedssjef har mye ansvar, og stor tillit fra ledelsen. Det er de som tar avgjørelsene, men rapporterer til markedsdirektøren. Det blir snakket lite om konflikter og konkurranse innad i bedriften, men forbedring av kommunikasjon mellom avdelingene og de ulike som operer på egne kanaler for Dagmarken Høyskole er etterspurt.

Et annet moment innen administrering er opplevelsen av **siloeer** i bedrifter. En av informantene i caset snakket om utfordringen med at de i bedriften har flere avdelinger som alle jobber i kontakt med kundene. Dette byr på utfordringer med å få til en felles tone of voice. Det gjør det samtidig utfordrende å kontrollere hvordan forbrukerne blir behandlet og i tillegg utfordrende å få til en gjennomført kommunikasjonsstrategi. Denne bekymringen fra Dagmarken Høyskole er i samsvar med det David Aaker (2015) mener om siloeer og digitale tjenester. Mediebyrået kan utforme en god strategi, og reklamebyrået kan utforme noe veldig kreativt, men å få dette overført fra betalte kanaler til egne kanaler, og at det fortsatt fungerer like bra, er svært utfordrende. Dette stemmer overens med funnene i teorien. Her kan forskjellen og overførbarheten fra betalte kanaler til egne kanaler legges til. Informanten i casestudiet uttrykte en mening om at så lenge de uansett har betalt for en utforming, bør det kunne overføres til de egne kanalene som de styrer innad i bedriften.

5.0 Forslag til revidert rammeverk

Det har vist seg å være flere prinsipper for valg av kommunikasjonskanal. Denne avhandlingen vil framlegge en oversikt over prinsipper som er tilknyttet beslutningsprosessen for kanalvalg gjennom å vise til seks hovedfaktorer for beslutningsprosessen. Faktorene er som følger 1) økonomiske vurderinger, 2) målsetting og strategi, 3) eksterne faktorer, 4) kanalenes egenskaper, 5) organisatoriske faktorer, og 6) utenforliggende faktorer. På grunnlag av første og siste spørsmål under intervjuene, kan man antyde et forslag på prioritering av disse. Det har ikke vært oppgavens mål å se på rekkefølgen, men det har vist seg å bli et resultat av analysen. Dette er et forslag til videre forskning. For å velge en markedsføringsstrategi, må en først beskrive hva målet med strategien er. Dette kan være et stort eller lite mål, og det kan gjerne være oppdelt basert på ulike avdelinger. Deretter handler det om å innhente mest mulig informasjon og kunnskap om målgruppen, markedet og hvilken posisjon merket har i markedet. Dette vil hjelpe bedriften i å kartlegge egen posisjon. Som neste steg må markedsføreren sette seg inn i hvor mye ressurser hun har tilgjengelig. Både av

menneskelig kompetanse og økonomiske ressurser. Når det er avklart *hva* man skal, og *hvem* man skal nå, *hvordan* man skal nå de, så kan markedsføreren se på *hvor* dette skal skje. Da vil markedsføreren kunnskap om kanaler komme til nytte. Da handler det om å bruke de kanalene som 1) når den rette målgruppen, 2) kommuniserer budskapet riktig og 3) passer bra i kombinasjon med de andre valgte. Som følge av den teoretiske sammenfatningen og analysen av bransje og casestudien, er det fremstilt følgende reviderte empiriske rammeverk.



Figur 2: Revidert empirisk rammeverk.

Basert på analysene og den etterfulgte kategoriseringen, er prinsippene for valg av kanaler samlet gjennom de overnevnte faktorene. På denne måten illustrerer modellen hvordan ulike prinsipper påvirker valg av kanaler med forskjellig utgangspunkt. Som vist til av Jacobsen og Thorsvik (2013) er beslutningsprosesser dynamiske. Rammeverket illustrerer derfor grupperinger av prinsipper. Dette fordi målet ikke er å illustrere framgangen i prosessen, men faktorene som kan påvirke grunnlaget for beslutning. Hvilke prinsipper markedsfører vurderer kan variere fordi utgangspunktet for beslutningsprosessen er forskjellig fra gang til gang, og fra bedrift til bedrift. Videre er faktorene organisert etter hvor vidt de påvirker ut i fra et

internt perspektiv eller et eksternt perspektiv. Det er vist til gjennom begrepet *utenforliggende faktorer* at selv om enkelte temaer ikke utgjør et direkte grunnlag for beslutning, kan de likevel påvirke utfallet av valget, og bør derfor vurderes. Utelatt fra det reviderte empiriske rammeverket er markedsførers vurderinger. Begrunnelsen for dette bygger på funn i analysearbeidet som er vurdert til følgende: markedsførers vurderinger slik det er presentert i det teoretiske rammeverket inngår etter analysen i de andre faktorene. Hver enkelt faktor utgjør et vurderingsgrunnlag som markedsfører må ta stilling til underveis i prosessen. Avslutningsvis er det nødvendig å påpeke at beslutninger som omhandler en faktor eller et prinsipp, kan påvirke utgangspunktet for andre faktorer og prinsipper. Det er derfor viktig å forstå at valg av kanaler og utviklingen av multikanalmarkedsstrategi må skje med en innstilling til at utfallet er dynamisk og sirkulært. Med andre ord må markedsføreren hele tiden evaluere situasjonen og vurdere fremtidige valg som kan omfatte andre prinsipper enn det gjorde ved forrige beslutningsprosess. Dette tatt i betraktning har denne forskingen derfor resultert i et rammeverk som samler de faktorene som ligger til grunn for beslutningsprosess knyttet til valg av kanal i multikanalmarkedsføring.

6.0 Konklusjon og bidrag

Denne forskningen har avdekket hvilke prinsipper som ligger til grunn for valg av kanal i multikanalmarkedsføring. Den har vist til hvilke vurderinger som ofte blir gjort, samt hva som er skaper et godt grunnlag for å fatte gode beslutninger. For byråer er det viktig å tilby kanaler som gir grunnlag for rapportering og tilbakemeldinger på kampanjens resultater, samt vurdere disse dataene på riktig grunnlag. Avhandlingen har vist til hvordan digitale kanaler og offline kanaler må virke sammen i et økosystem for at man best mulig skal kunne skape interaksjonsmuligheter i flere kanaler. Videre er det vist til argumentert for at behovet for måling er viktig, men ikke avgjørende da det ikke alltid er alle offline-kanaler som kan spores, eller at man vet hvilken av kanalene i multikanal strategien som virker mest. Man kan like vell si at ved bruk av flere kanaler oppstår det bedre resultater enn ved få kanaler, så lenge kanalene fungerer sammen (Dinner m.fl. 2014; Neslin og Shankar 2009). Videre er det beskrevet viktigheten av gode analyser og kunnskap om forbruker og målgruppe gjennom samtaler med informanter.

Proessen for valg av kanaler er omfattende, og det er mange aktører involvert. Gjennomgående beskrivelse fra informantene vedrørende prosessen oppsummeres som følger: En starter med å vurdere hvem man skal kommunisere til. Deretter vil det være naturlig å finne ut hvordan man skal adressere kundene og forbrukernes behov og utfordringer. Dette vil være en løsning for å nå målene som er bestemt i enighet mellom partene. Hvordan kommunikasjonen skal utformes og hva reklamen skal inneholde vil være basert på kunnskap om målgruppen og de ulike barrierene. Kanalens egenskaper er også av stor betydning for hvordan de virker sammen med andre kanaler samt hvordan de bærer budskapet. Disse egenskapene endrer seg, og derfor er det viktig å kjenne til dette. Gjennom tilrettelging for organisatorisk struktur som er egnet for slike tverrfaglige beslutninger, kan en bedrift gjøre gode valg av kanaler kombinasjoner i multikanal strategi. Disse beslutningene er ofte styrt av samt utslags givene for økonomiske rammene i bedriften.

Informanten fra annonsenettverket påpekte at den kunnskapen som læres i dag, vil snart være gammel. Det skjer stadig noe nytt som krever en markedsførers oppmerksom.

Gjennom oppgavens funn ser man at til tross for en økning i digitale kanaler og løsninger, er det en rekke faktorer som er konstante i beslutningsprosessen. Ved å ytterligere utvide rammene for disse faktorene, og inkluderer nye faktorer tilkommet som et resultat av utvikling i kanalene, er det utviklet et rammeverk som bedre beskriver den norske bransjen og

de forhold som må ligge til grunn for beslutninger. Ved å vurdere de prinsipper for valg av kommunikasjonskanal beskrevet i denne avhandlingen, vil en markedsfører bedre kunne gjøre gode vurderinger rundt valg av kanal. Det vil på bakgrunn av dette og i større grad klargjort for hva en bedrift bør tenke på i valg av kanaler.

Denne avhandlingen er utviklet for å utfylle det teoretiske bidraget innen kanalvalg. Som et resultat av prosessen er det utviklet en oversikt over faktorer og tilnærming til hvordan en velger kanaler. Disse oversiktene er ment som bidragsyttere for og fremme grunnlaget for kunnskap hos den enkelte beslutningstaker.

7.0 Forslag til videre forskning

Gjennom oppgaven har det blitt diskutert mange flere temaer som kan være grunnlag for videre forskning. Gjennom vurderinger av beslutningsprosessen basert på et casestudie som omfatter en bestemt bedrift begrenser forskningen seg til den organisasjonsstrukturen bedriften har, samt sektoren den jobber i. Sett ut i fra dette kan der derfor være av interesse å gjøre lignende undersøkelser i med en gruppe aktører hvor kunden/merkevarebedriften arbeider med et annet produkt i en annen sektor. Merkebedriften i dette casestudiet selger et høy-involveringsprodukt som krever en type interaksjon med kunden over lengre tid. Det kunne derfor vært nyttig for videre belysning av problemstillingen å undersøke beslutningsprosessen i bedrifter som formidler lav-involveringsprodukter. Avslutningsvis oppfordres andre til å utdype de ulike prinsippene samt vurdere en prioritert rekkefølge på prinsippene i selve beslutningsprosessen.

8.0 Kildehenvisning

- Aaker, David. 2008. "Marketing in a Silo World: THE NEW CMO CHALLENGE." *California Management Review* 51 (1): 144–56.
- . 2009. "Spanning Silos: A Marketing Imperative." *Market Leader*, no. 44 (Spring): 12–16.
- . 2015. "Four Ways Digital Works to Build Brands and Relationships." *Journal of Brand Strategy* 4 (1): 37–48.
- Avery, Jill, Thomas J Steenburgh, John Deighton, og Mary Caravella. 2012. "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time." *Journal of Marketing* 76 (3): 96–111.
- Balasubramanian, Sridhar, Rajagopal Raghunathan, og Vijay Mahajan. 2005. "Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice." *Journal of Interactive Marketing (John Wiley & Sons)* 19 (2): 12–30.
- Befring, Edvard. 2007. *Forskingemetode med etikk og statistikk*. 2. utg. Samlagets bøker for høgare utdanning. Samlaget.
- Bjerke, Rune, og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Cappelen akademisk forl.
- Cao, Lanlan. 2014. "Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study." *International Journal of Electronic Commerce* 18 (4): 69–96.
- Chaffey, Dave, og Fiona Ellis-Chadwick. 2012. *Digital Marketing : Strategy, Implementation and Practice*. 5th ed. Pearson.
- Chernev, Alexander. 2012. *Strategic Marketing Management*. [Chicago, Ill.]: Cerebellum Press.
- Coelho, Filipe, Chris Easingwood, og Arnaldo Coelho. 2003. "Exploratory Evidence of Channel Performance in Single vs Multiple Channel Strategies." *International Journal of Retail & Distribution Management* 31 (11): 561–73.
- Corbin, Juliet M., og Anselm L. Strauss. 1998. *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd ed. Sage.
- . 2015. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 4. ed. Los Angeles, Calif.: Sage.
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing among Five Traditions*. Sage.

- Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dinner, Isaac M., Harald J. Van Heerde, og Scott A. Neslin. 2014. "Driving Online and Offline Sales: The Cross-Channel Effects of Traditional, Online Display, and Paid Search Advertising." *Journal of Marketing Research (JMR)* 51 (5): 527–45.
- Easingwood, Chris, og Filipe Coelho. 2003. "Single versus Multiple Channel Strategies: Typologies and Drivers." *Service Industries Journal* 23 (2): 31–46.
- Eisenhardt, Kathleen M. 2002. "Has Strategy Changed?" *MIT Sloan Management Review* 43 (2): 88–91.
- Fangen, Katrine. 2011. "Deltagende Observasjon, 2 Utgave." *Norsk Antropologisk Tidsskrift* 22 (03-04): 267–68.
- Ford, Michael. 2013. "Breaking Down Management Silos." *SMT: Surface Mount Technology* 28 (2): 100–105.
- Framnes, Runar, Hans Math Thjømøe, and Arve Pettersen. 2006. *Markedsføringsledelse*. 7. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ghauri, Pervez N., og Kjell Grønhaug. 2005. *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Pearson Education.
- Ginevičius, Romualdas, Valentinas Podvezko, og Adomas Ginevičius. 2013. "Quantitative Evaluation of Enterprise Marketing Activities." *Journal of Business Economics & Management* 14 (1): 200–212. doi:10.3846/16111699.2012.731143.
- Gyrd-Jones, Richard I., Clive Helm, og Jonas Munk. 2013. "Exploring the Impact of Silos in Achieving Brand Orientation." *Journal of Marketing Management* 29 (9/10): 1056–78.
- Hughes, Tim. 2006. "New Channels/old Channels: Customer Management and Multi Channels." *European Journal of Marketing* 40 (1/2): 113–29.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Oslo: Fagbokforl.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Kampanje. "- Der Og Da Kom Det Overraskende På." Lesedato 09. august 2015: <http://kampanje.com/reklame/2015/03/slik-skal-freia-smfb-ta-tilbake-kontrollen/>.
- Kampanje. "SoMe-Smell for Freia." Lesedato 09. august 2015 <http://kampanje.com/reklame/2015/03/freia-i-facebook-smell/>.
- Keller, Kevin Lane. 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, og Managing Brand Equity*. Harlow [etc.]: Pearson Education Limited.

- Keller, Kevin Lane, Tony Apéria, og Mats Georgson. 2008. *Strategic Brand Management: A European Perspective*. Prentice Hall.
- Kinnear, Thomas C., Kenneth L. Bernhardt og Kathleen A. Krentler. 1995. *Principles of Marketing*. 4. ed. New York, NY: HarperCollins College Publishers.
- Kotler, Philip, og Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing Management*. 13th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langerak, Fred, og Peter C. Verhoef. 2003. "Strategically Embedding CRM." *Business Strategy Review* 14 (4): 73–80. doi:10.1111/j..2003.00289.x.
- Li, Hongshuang (alice), og P. K. Kannan. 2014. "Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment." *Journal of Marketing Research (JMR)* 51 (1): 40–56.
- Marsh, David, og Gerry Stoker. 2010. *Theory and Methods in Political Science*. 3rd ed. Political Analysis. Palgrave Macmillan.
- Milichovsky, Frantisek, og Iveta Simberova. 2015. "Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing." *Engineering Economics* 26 (2): 211–19.
- Müller-Lankenau, Claas, Kai Wehmeyer, og Stefan Klein. 2006. "Strategic Channel Alignment: An Analysis of the Configuration of Physical and Virtual Marketing Channels." *Information Systems & E-Business Management* 4 (2): 187–216.
- Neslin, Scott A., og Venkatesh Shankar. 2009. "Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions." *Journal of Interactive Marketing* 23 (1): 70–81.
- O'donnell, Edward. 2009. "Where Are We Now and Where Do We Go from Here? A Review of the Transaction Cost-Based Buyer-Seller Relationship Literature." *Marketing Management Journal* 19 (2): 18–37.
- Peterson, Robert A., Sridhar Balasubramanian, og Bart J. Bronnenberg. 1997. "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing." *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4): 329–46.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- . 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74 (6): 61–78.
- . 2008. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Harvard Business Review* 86 (1): 78–93.

- Rangaswamy, Arvind, og Gerrit H. Van Bruggen. 2005. "Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue." *Journal of Interactive Marketing (John Wiley & Sons)* 19 (2): 5–11.
- Ries, Al, Jack Trout, and Heidi Grinde. 1991. *Posisjonering : kampen om en plass i din bevissthet*. Tano.
- Rindfleisch, Aric, og Jan B. Heide. 1997. "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications." *Journal of Marketing* 61 (4): 30.
- Romano Jr, Nicholas C. 2002. "Customer Relationship Management for the Web-Access Challenged: Inaccessibility of Fortune 250 Business Web Sites." *International Journal of Electronic Commerce* 7 (2): 81–117.
- Rosendahl, Tom, og Torbjørn Hodne. 2008. *Markedsføring i et tverrfaglig perspektiv*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Selnes, Fred. 2011. *Introduction to Modern Marketing Management*. Unipub Norway.
- Sheth, Jagdish N., og Atul Parvatiyar. 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications.
- Stone, Merlin, Matt Hobbs, og Mahnaz Khaleeli. 2002. "Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges." *Journal of Database Marketing* 10 (1): 39.
- Thagaard, Tove. 1998. *Systematikk og innlevelse*. Sandviken, Bergen: Fagbokforl.
- The Business Insider. "McDonald's Twitter Campaign Goes Horribly Wrong #McDStories." Lesedato 09 august 2015
<http://widget.perfectmarket.com/wwwbusinessinsider/tbbfAd.html?wid=tbx-text-links-h&wmd=text-links-h&wpl=TBXbackfill640x110&ppn=tbx-network>.
- Trolle, Ulf af. 1973. *Markedsføring : Prinsipper, Strategi, Taktikk*. Oslo: Bedriftsøkonomisk institutt i samarbeid med Hermods.
- Valos, Michael John, Michael Polonsky, Gus Geursen, og Ambika Zutshi. 2010. "Marketers' Perceptions of the Implementation Difficulties of Multichannel Marketing." *Journal of Strategic Marketing* 18 (5): 417–34.
- Van Den Dam, Rob. 2010. "How Social Media Is Redefining Broadcasting." *Broadcast Engineering* 52 (5): 62–67.
- Verhoef, Peter C., Scott A. Neslin, og Björn Vroomen. 2007. "Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon." *International Journal of Research in Marketing* 24 (2): 129–48.
- Washington Post. "Well, the #MyNYPD Hashtag Sure Backfired Quickly." Lesedato 09. august 2015. <http://www.washingtonpost.com/news/post->

nation/wp/2014/04/22/well-the-mynypd-hashtag-sure-backfired-quickly/.

Webb, Kevin L., og John E. Hogan. 2002. "Hybrid Channel Conflict: Causes and Effects on Channel Performance." *Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (5): 338–56.

Weinberg, Bruce D., Salvatore Parise, og Patricia J. Guinan. 2007. "Multichannel Marketing: Mindset and Program Development." *Business Horizons* 50 (5): 385–94.

Wikstrøm, Solveig. 2005. "From E-Channel to Channel Mix and Channel Integration." *Journal of Marketing Management* 21 (7/8): 725–53.

Wollan, Robert, Nick Smith, og Catherine Zhou. 2010. *The Social Media Management Handbook: Everything You Need To Know To Get Social Media Working In Your Business*. John Wiley & Sons.

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. SAGE.

9.0 Vedlegg – vedlagt minnepinne

Vedlegg 1 – Åpen koding

Vedlegg 2 – Aksial koding

Vedlegg 3 – Selektiv koding

Vedlegg 4 – Prosjektbeskrivelse

Vedlegg 5 – Samtykkeskjema

Vedlegg 6 – Intervjuguide

Vedlegg 7 - Modell

Vedlegg 8 – Intervju 1

Vedlegg 9 – Intervju 2

Vedlegg 10 – Intervju 3

Vedlegg 11 – Intervju 4

Vedlegg 12 – Intervju 5

Vedlegg 13 – Intervju 6

Vedlegg 14 – Intervju 7

Vedlegg 15 – Intervju 8

Vedlegg 16 – Intervju 9