

748405
748002
747815

BCR3102

Bacheloroppgave

"Hvilken funksjon har sosiale medier i Bogarts vekststrategi for organisk vekst?"



BOGART
DAME & HERRE

Vår 2017

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

Forord

Som avsluttende del av en treårig bachelorgrad ved tidligere Markedshøyskolen, nå Høyskolen Kristiania i Oslo, har vi fordypet oss i temaet vekststrategi. Helheten av bacheloroppgaven har lært oss hvordan vi gjennomfører større fagtekster og hvordan man skal utføre dybdeintervjuer. Å skrive en slik oppgave har til tider vært utfordrende, men alt i alt spennende og meget lærerikt. Som gruppe og gode venner har vi knyttet enda sterkere bånd og testet hverandres tålmodighet. Vi er stolte av vårt ferdige produkt!

Vi vil starte med å takke vår veileder Erlend Nybakk som gjennom vår siste tid som bachelorstudenter med god oppfølging har gitt oss faglig påfyll, konstruktive tilbakemeldinger, tatt oss imot på kort varsel og gitt oss inspirerende veiledning. Videre vil vi takke våre intervjuobjekter og representanter fra Bogart, Vegard Eismann Kjøl og Karoline Solberg som har tatt oss imot med åpne armer, og latt oss ta en del av Bogart Family. Takk for at dere har latt oss bruke deres lokaler under intervjuene og opprettholde kontakt ved senere behov.

Vi uttrykker også vår takknemmelighet til Oda Borgen for lån av automobil, som gjorde det mulig for oss å reise til og fra de ulike destinasjonene hvor forskningen fant sted. Vi vil også rette en siste takk til våre foreldre og foresatte som har vært gode støttepartnere og motivert oss gjennom en lang arbeidsprosess.

Det er med spenning, glede og stolthet vi nå avslutter vår treårig reise ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Vi tar med oss gode minner og faglig påfyll videre med på våre neste eventyr.

God lesing!

Oslo 16.mai 2017

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
1.0 INNLEDNING	4
1.1 GENERELL INNLEDNING	4
1.2 PRESENTASJON AV BOGART	4
1.3 BAKGRUNN FOR VALGT PROBLEMSTILLING.....	5
1.4 AVGRENSNING.....	6
2.0 LITTERATURGJENNOMGANG	7
2.1 EKSPANSJONSBESELTUNG	7
2.1.1 Defineriing og avgrensiing av markedet	9
2.1.2 Beregning av markedets lønnsomhet	9
2.1.3 Identifiisering av konkurransefortrinn	10
2.1.4 Beregning av kostnader ved ressursanskaffelse og aggressiv respons	11
2.1.5 Valg av inngangsstrategi	11
2.2 STRATEGIFORMULERING	11
2.3 VURDERINGSKRITERIER FOR VEKSTSTRATEGIER.....	13
2.3.1 Kontroll.....	13
2.3.2 Investeringssnivå.....	13
2.3.3 Hastighet.....	13
2.4 SOSIALE MEDIER.....	13
3.0 METODE	14
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV METODE	14
3.2 FORSKNINGSDESIGN	15
3.3 DATAINNSAMLING	16
3.3.1 Utvalgsstrategi.....	16
3.4 REKRUTTERING	17
4.0 DATAINNSAMLING OG ANALYSE.....	18
5.0 DATAINNSAMLING – DYBDEINTERVJU.....	19
5.1 FØRSTE INTERVJU – MARKEDSSJEF, BOGART.....	20
5.2 ANDRE INTERVJU – SJEF/EIER, BOGART	21
5.3 TREDJE INTERVJU – MARKEDSSJEF, BOGART	21
6.0 BEARBEIDING AV INNHENTET DATA	22
6.1 KODING	22
7.0 ANALYSE - RESULTAT OG DISKUSJON.....	23
7.1 DET FØRSTE INTERVJUET – MARS 2016	23
7.2 DE SISTE INTERVJUENE – APRIL 2017	27
8.0 KONKLUSJON.....	31
8.1 KONTRASTENE/UTVIKLINGEN	31
8.2 TILEGNET INNSIKT.....	33
9.0 OPPGAVENS ANVENDELSESOMRÅDER	34
10.0 EGEN KRITIKK VEDRØRENDE OPPGAVEN.....	35
LITTERATURLISTE:	36
BØKER:.....	36
ARTIKLER:.....	36
URL-LISTE:.....	36
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE TIL INTERVJU MED BOGARTS REPRESENTANTER.....	38
VEDLEGG 2: TRANSKRIBERING AV INTERVJU MED BOGARTS REPRESENTANTER	39

1.0 Innledning

1.1 Generell innledning

Bakgrunnen for tematikken i denne bacheloroppgaven er nysgjerrighet rundt sosiale mediers rolle i ulike vekststrategier, samt et ønske om å få innblikk i et selskaps rutiner og praksis vedrørende bruk av sosiale medier i strategisk sammenheng. Tematikken appellerer til oss da medlemmer av gruppen har erfaring med bruk av sosiale medier i arbeidssammenheng. Vi vil på bakgrunn av erfaringer og praksis ved bruk av sosiale medier som strategisk verktøy koble dette opp mot relevant teori, med grobunn i Lasse B. Lien, Eirik Sjøholm Knudsen og Tor Øyvind Baardsens bok *Strategiboken* og Lien og Eirik W. Jakobsens *Ekspansjon og konsernstrategi*. Vårt formål vil med det være å avdekke sosiale mediers bruksområder og påvirkningskraft i en ekspansjonsbeslutningsprosess og strategi, samt formidle erfaringer og praksis vedrørende fenomenet på bakgrunn av våre funn og analyser.

Etter Facebooks inntreden i sosiale mediers verden i 2006 har sosiale medier hatt en bratt utviklingskurve og selskaper som Twitter, Instagram og mest nylig Snapchat har opparbeidet seg enorme brukerbaser på henholdsvis ca. 3,3 millioner, 1 million, 1,8 millioner og sistnevnte med 2,2 millioner brukere (URL 1. 2017). Bruken av sosiale medier har siden Facebooks oppstart utviklet seg fra i hovedsak å benyttes i personlig skala til også å benyttes til profesjonelle arbeidsrelaterte forhold av selskaper og bedrifter i alle størrelser. Vi ønsker derfor å se på viktigheten av å vektlegge sosiale medier i en strategi for vekst, samt å se hvordan sosiale medier påvirker strategiene.

1.2 Presentasjon av Bogart

Klesbutikken Bogart har etter deres inntreden i motebransjen i 1992 hatt en stigende utvikling og kontinuerlig vekst. Klesbutikken som ble etablert i sentrum av Tønsberg har de siste årene utvidet butikken og åpnet ytterligere én butikk i Tønsberg, samt en butikk med ren dameavdeling i Sandefjord. Deres bruk av sosiale medier er også blitt lagt merke til også utenfor Tønsberg og omegns grenser (URL 2. 2015), og Bogart har de senere årene også etablert en velfungerende nettbutikk. Deres vekst og drift har også fått positiv oppmerksomhet og eierne kunne i 2015 ha gleden av å motta den prestisjefylte prisen ”Årets beste butikk i

motebransjen” sammen med sine medarbeidere og kolleger i Bogart som de omtaler som The Bogart Family (URL 3. 2015).

Bogart ble omtalt av juryen bestående av hovedorganisasjonen Virke og fagbladet Tekstilforum som utdelte prisen som ”*en god organisasjon med sterk bedriftskultur, dyktige medarbeidere, et profesjonelt styre og gode systemer*” (URL 3. 2015)

1.3 Bakgrunn for valgt problemstilling

Det overordnede temaet i denne oppgaven omhandler sosiale mediers funksjon i strategier for organisk vekst. Nærmere bestemt vil oppgaven fordypes i strategiene til én bestemt bedrift; Bogart Tønsberg. Hovedargumentene for valgt tema og problemstilling kan kobles til tre punkter:

- (1) Gruppen har en *felles interesse for fenomenet sosiale medier og faget ”Vekststrategi”*, som ble gjennomført høsten 2015.
- (2) Gruppen har som nevnt tidligere erfaring om bruk av sosiale medier i arbeidssammenheng, erfaring fra klesbransjen og lokal geografisk kjennskap til stedet undersøkelsen finner sted.
- (3) Avslutningsvis anser vi *sosiale mediers påvirkningskraft på samfunnet, og Bogarts suksess* belyst gjennom eksponering og stor mediedekning som et godt argument for å undersøke de bakenforliggende faktorene i en strategisk bruk av mediet ytterligere.

Toril Moen og Ragnheidur Karlsdottir (2011, 3) trekker frem *lokal kunnskap* som en sentral faktor for gjennomføringen av *gode kvalitative studier*, som i vårt tilfelle argumenterer for denne oppgavens utgangspunkt. Videre belyser også Dag Ingvar Jacobsen (2015, 77) viktigheten av at undersøkende part har interesse for- og finner problemstillingen spennende, som igjen taler for bakgrunnen for utførelse av denne oppgaven.

Vi presenterer i lys av dette problemstillingen denne oppgaven baseres på:

”Hvilken funksjon har sosiale medier i Bogarts vekststrategi for organisk vekst?”

På bakgrunn av problemstillingen har vi utarbeidet en samling av elementer basert på relevant teori omhandlende vekst. Elementene består av teori om ekspansjonsbeslutning og valg av strategi forankret i Lien, Knudsen og Baardsens ”Strategiboken” og Lien og Jakobsens ”Ekspansjon og konsernstrategi”. Neste element er basert på Lien og Jakobsens førstnevnte bok og omhandler *strategiformulering*. Videre vil også et element foreta seg vurderingskriterier ved ulike strategier for vekst. Dette elementet er basert på teori fremlagt i forskningsartikkelen “Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning” av Inger Lise Aarrestad og Leif E. Hem for Magma.

Disse elementene er utledet basert på elementer i nevnt teori og vil kobles opp mot bruk av sosiale medier. Dette vil fungere som et rammeverk for strukturen som gjennomgår i hele oppgaven. Forskningsmodellen vil videreutvikles i lys av videre funn i vår analysedel.



Figur 1.3: Forskningsmodell

1.4 Avgrensning

Ifølge Jacobsen (2015) bør ingen forskningsprosjekter ha som mål å avdekke virkeligheten. Derfor har vi forsøkt å innsnevre problemstillingen så mye som mulig da han videre nevner at:

”Det beste vi kan håpe på er å kunne avdekke en liten flik av virkeligheten. Og at dette gjør vi best ved å snevre inn problemstillingen så mye som mulig” (Jacobsen 2015, 77).

Ved utformingen av vår problemstilling valgte vi å avgrense begrepet vekst ved å se nærmere på organisk vekst som utelukker bl.a. former for vekst som fusjoner og oppkjøp (ikke-organisk vekst). Da vekst er et bredt begrep som omfatter en rekke definisjoner har vi også valgt å avgrense begrepet ytterligere. Vi vil derfor definere vekst ved å utelukke det direkte lønnsomhetsperspektivet der vekst måles i omsetning i kroner, og ser derfor nærmere på vekst i form av ekspansjon. For eksempel ved bruk av strategier som *geografisk utvidelse*, *merkeutvidelse*, *merkeallianser* og *utvikling av nye merker* (Aarrestad og Hem, 2008).

Vår definisjon av vekst vil altså omhandle en bedrifts ekspansjon der vekst er definert i form av økt merkeverdi, humankapital og materielle- og immaterielle eiendeler. Definisjonen er basert på Inger Lise Aarrestad og Leif E. Hems definisjon av vekst fremlagt i ”*Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning*” der de også nevner at:

”Vekst er økning i verdier selskapet er i besittelse av eller kan komme i besittelse av, og belyser videre at vekst er å anse som det ønskelige resultatet en kan oppnå ved hjelp av virkemidler både i og utenfor eksisterende produkter og markeder.”
(Aarrestad og Hem, 2008)

Bemerk at denne oppgaven vil ta for seg hvordan sosiale medier kan påvirke i strategi for å oppnå vekst basert på én bedrifts perspektiv og erfaringer, representert ved bedriftens eiere og sjefer, koblet opp mot vår oppfatning av relevant teori.

2.0 Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet vil vi legge frem teorien vi har utformet forskningsmodellen på bakgrunn av. Litteraturen vi har benyttet oss av fremlegges her ved noen beskrivelser og definisjoner av deler i teorien vi hevder er relevant for vår forskning. Dette er altså teorien vi gjennom vår forskning forsøker å koble våre funn mot.

2.1 Ekspansjonsbeslutning

Selv om et marked er lønnsomt å være etablert i, er det ikke nødvendigvis lønnsomt å etablere seg i det. Derfor bør ekspansjonsbeslutninger baseres på en systematisk analyse av etableringsgevinster og etableringskostnader (Lien og Jakobsen, 2015, 13-14). Ifølge Jean-

Noël Kapferer og Levitt gjengitt av Aarrestad og Hem (2008) vil man gjennom geografisk ekspansjon skape vekst ved å utnytte sine produkter og sitt komparative fortrinn i skalaøkonomi og produktivitet. Før den tid belyser som nevnt Lien og Jacobsen viktigheten av å analysere gevinstene og kostnadene som ligger til grunne for etablering i et nytt marked. De legger derfor frem en slik analyses seks steg for å opparbeide et godt grunnlag for å beslutte hvorvidt det faktisk er lønnsomt å følge en gitt strategi for ekspansjon, eksempelvis geografisk ekspansjon. Analysen de legger frem består overordnet av (Lien og Jakobsen, 2015, 14-15);

- Definerings og avgrensning av markedet
- Beregning av markedets lønnsomhet
- Identifisering av konkurransefortrinn
- Beregning av kostnader ved ressursanskaffelse
- Beregning av kostnader ved aggressiv respons
- Valg av inngangsstrategi

Overført til vår problemstilling vil vi se nærmere på teorien som ligger bak ekspansjonsbeslutning - og analysen den bør baseres på – for så å forsøke å knytte bruk av sosiale medier og dets påvirkning til de relevante stegene i analysen.

Bemerk at hvorvidt markedet er lønnsomt i henhold til forholdet etableringsgevinst - etableringskostnad kun vil utdypes som en faktor i beslutningsprosessen da hovedfokuset og målet i denne oppgaven omhandler ønsket om å oppnå vekst i henhold til vår definisjon av begrepet.

”Dette rammeverket for ekspansjonsbeslutning kan benyttes for *alle typer* ekspansjon – uavhengig av om det handler om å etablere seg i nye geografiske markeder, diversifisere til relaterte forretningsområder, eller å integrere vertikalt (det vil si å begynne å konkurrere med egne kunder og leverandører)”. (Lien og Jakobsen, 2015, 150)

2.1.1 Definerings og avgrensning av markedet

Det første en virksomhet må ta stilling til, er hvilke markeder den skal vurdere å ekspandere til, i følge Lien og Jakobsen (2015, 14). I den samme boken fremlegger de også at markedsavgrensning dreier seg om å avgrense grupper av kunder som har relativt like preferanser, og som kan betjenes på en relativt lik måte. Enklere sagt organisering av mulige kunder i grupper. I lys av markedsavgrensning bemerker Konkurransetilsynet også at:

”Formålet med å avgrense et marked både som produktmarked og som geografisk marked, er å identifisere hvilke faktiske konkurrenter som er i stand til å begrense de berørte foretakenes markedsatferd og hindre dem i å opptre uavhengig av et effektivt konkurransetrykk.” (URL 4. 2014)

Avgrensning av markedet man ønsker å ekspandere til er derfor viktig for å skape en konkret oversikt over de potensielle kundene og konkurrentene som eksisterer i markedet. Konkret vil man organisere gruppene av kunder slik at variasjonen innad i gruppene er minst mulig, mens variasjonen mellom gruppene er størst mulig (Lien og Jakobsen, 2015, 14)

2.1.2 Beregning av markedets lønnsomhet

Enkelte markeder er simpelthen mer lønnsomme å være i enn andre, noe som enten skyldes at verdiskapningen er større, eller at forhandlingsmakten overfor kunder og leverandører er bedre (Lien og Jakobsen, 2015). Lien og Jakobsen skriver videre om nødvendigheten av å analysere både hvor stort verdiskapningspotensialet og verdikapringspotensialet (bransjens andel av de skapte verdiene) blir fremover. Til dette fremlegger de et egenutviklet analyseverktøy som de kaller *lønnsomhetstreet*.



Figur 2.1.2: Lønnsomhetstreet (Lien og Jakobsen, 2015, 72)

Ved dette verktøyet legges det frem et rammeverk for strategisk analyse av markedets lønnsomhet. Vi vil i denne oppgaven ikke utdype analysering av lønnsomhet ved utregning og funksjoner, men vi tar de ulike delene i analysen til betraktning for å se nærmere på om bruk av sosiale medier kan ha noen relatert funksjon, som strategiske steg på veien mot å oppnå vekst.

2.1.3 Identifisering av konkurransefortrinn

Selv om et gjennomsnittlig marked ikke er særlig lønnsomt for bedriftene som operer i det, kan det tenkes at det kan bli svært lukrativt for en annen bedrift. Dette avhenger av bedriftens ressurser og hvorvidt disse kan gi konkurransefortrinn ovenfor de eksisterende bedriftene i markedet (Lien og Jakobsen, 2015). De beskriver videre at ressursene da må være sjeldne og viktige i det nye markedet, de må være vanskelig å imitere eller substituere bort, og verdien må kunne beholdes av bedriften selv. De belyser også det siste punktet ved å trekke frem viktigheten av kompetansen som eies av de ansatte, og at dette som oftest er den viktigste kilden til konkurransefortrinn.

I samsvar med Lien og Jakobsens (2015) uttalelse om ressurser hevder også Jay B. Barney gjengitt av Andreas Hinterhuber (2013) at vedvarende konkurransefortrinn stammer fra ressurser som er verdifulle, sjeldne, vanskelig å imitere og at selskapet er organisert for å

utnytte og utplassere dem, enklere definert som VRIO-ressurser (Hinterhuber, 2013, 797). I tillegg til å besitte såkalte VRIO-ressurser skriver Lien og Jakobsen (2015, 15) at det også må være mulig og fornuftig å overføre ressursene fra konsernets øvrige virksomhet til det nye markedet.

2.1.4 Beregning av kostnader ved ressursanskaffelse og aggressiv respons

Anskaffelsen av slike ressurser (ref. kapittel 2.1.3) medfører også ekstra etableringskostnader. Sammen med kostnader som kan bli påført fra de eksisterende bedriftene i bransjen ved aggressiv respons (Lien og Jakobsen, 2015), er dette de to kildene til etableringskostnader som foreligger ved ekspansjon. Aggressiv respons forekommer med størst sannsynlighet dersom de eksisterende bedriftenes lønnsomhet trues av den nye bedriftens inntreden og vil derfor sannsynligvis reagere med å forsøk på å jage den nye bedriften ut av markedet igjen, ifølge Lien og Jakobsen (2015).

I denne oppgaven vil vi ikke gå dypere inn på selve prosessen ved beregning av kostnader ved ressursanskaffelse og aggressiv respons, men påpeker at dette er et element som bør tas i betraktning med tanke på ekspansjonsbeslutninger.

2.1.5 Valg av inngangsstrategi

Basert på analysene i de foregående stegene i ekspansjonsanalysen dreier det siste steget seg om hvordan man skal gå inn i markedet. Lien og Jakobsen (2015) illustrerer hvordan inngangsstrategien kan påvirke alle de fire foregående elementene (markedets lønnsomhet, konkurransefortrinn, ressursanskaffelseskostnader og kostnader ved aggressiv respons). Nettopp fordi inngangsstrategien kan påvirke de foregående stegene i analysen er det viktig å ikke overse sammenhengene mellom disse ved å se på hvert enkelt steg isolert. Dette belyser Lien og Jakobsen (2015, 16) når de eksempelvis skriver at en ulønnsom ekspansjon kan fremstå som lønnsom fordi man ikke har vurdert hvordan ekspansjonen skal gjennomføres, eller at en lønnsom ekspansjon kan bli ulønnsom ved feil inngangsstrategi.

2.2 Strategiformulering

En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og

konkurrentenes bevegelser. Denne definisjonen av strategi handler om å angi retning og fokus for fremtidige aktiviteter. Strategi har altså et langsiktig perspektiv (taktikk beskriver kortsiktig) hvor hensikten er å skape konkurransefortrinn. Noe av strategiarbeidet handler også om å følge med på endringer og utvikling i omgivelsene hvor organisasjonen driver sin virksomhet, og bruke denne innsikten til å sikre at man har de ressursene som skal til for å nå målet (Roos, Gøran, Georg Von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt Christmas, 2014, 13). Ifølge Lien, Knudsen og Baardsen (2016, 174) er det to krav som stilles til en velformulert strategi. Det ene er formen på strategien, mens det andre er knyttet til selve innholdet. Det blir forklart at ved formen er det to ting som er spesielt viktig. Det første er at strategien viser årsak og virkningsforholdene som skal gi resultater. Dette forklares ved at det ikke er mulig å forstå hvilken retning strategien søker å peke ut, dersom årsak-virkningsforholdene ikke er presisert. Dette vil da igjen gjøre det vanskelig for en bedrift å etterleve og iverksette den. Det andre punktet som er viktig når det gjelder formen, er at strategien må inneholde noen målbare resultater som strategien skal vurderes opp mot. Lien, Knudsen og Baardsen (2016) forklarer dette ved at hvis resultatene ikke kommer som forutsatt, vil det bety at strategien enten ikke virker eller ikke er iverksatt på en god måte.

“Klare, målbare forventninger stimulerer til refleksjon rundt årsaken til at eventuelle avvik oppstår, og skaper på den måten både raskere og bedre læring hvis ting ikke går som planlagt”. (Lien, Knudsen og Baardsen, 2016, 174)

Videre beskriver Lien, Knudsen og Baardsen (2016, 175) at innholdet i en velformulert strategi skal være basert på grundige analyser og antakelser både om bedriftens omgivelser og om hva bedriften kan klare å få til, gitt de ressurser den har i dag, og hva den realistisk sett kan skaffe seg. Med andre ord, strategien må være en fornuftig tilpasning til de muligheter og trusler som eksisterer i bedriftens omgivelser, og den må være mulig å iverksette. Dette forklares ved at hvis innholdet ikke er på plass, vil ikke årsak - virkningsforholdene i strategien virke som antatt og resultatene vil heller ikke bli som forventet.

Basert på redegjørelsen for form og innhold kan man oppsummere en god strategi slik;

Form:

- Har klare antakelser om årsak/virkningsforholdene som skal gi måloppnåelse.
- Har klare mål

Innhold:

- Er forankret i grundig analyser av bedriftens omgivelser og egenskaper.
- Er mulig å iverksette gitt ressursene bedriften har eller realistisk sett kan skaffe seg representerer en fornuftig respons på muligheter og trusler i omgivelsene

2.3 Vurderingskriterier for vekststrategier

Elementet vurderingskriterier for vekststrategier som en del av oppgavens rammeverk er basert på Aarrestad og Hems artikkel. De presenterer tre vurderingskriterier som brukes for å kunne evaluere og deretter velge den strategien som er best egnet for selskapet i en gitt situasjon, for å skape vekst og økt verdier (Aarrestad og Hem, 2008). De tre vurderingskriteriene som blir presentert er kontroll, investeringsnivå og hastighet.

2.3.1 Kontroll

Med kontroll menes hvorvidt ledelsen i selskapet har styring og oversikt over merkets vekst og utvikling. Begrepet kontroll bør også sees i sammenheng med risikoen selskapet utsetter seg for ved valg av vekststrategi.

2.3.2 Investeringsnivå

Ved investeringsnivå menes hvorvidt selskapet investerer de nødvendig ressursene selskapet må i forbindelse med valg av vekststrategi.

2.3.3 Hastighet

Under begrepet hastighet menes det hvor raskt selskapet får tilgang til markedet. Hastighet er et viktig vurderingskriterie fordi jo raskere et selskap får merket ut i markedet hvor de kan ta betalt for produktet eller tjenesten, desto raskere får en tilbakebetalt den investeringen selskapet har gjort.

2.4 Sosiale medier

”En overordnet kommunikasjonsstrategi for sin beslutning om hvilke sosiale medier man ønsker å benytte bør naturlig nok være forankret i en overordnet kommunikasjonsstrategi. Valget av slike kanaler er verken målet eller selve strategien, men heller et valg basert på at de kan ha en viktig rolle å spille basert på en total vurdering av oppgaven som skal løses” (Bonvik, Øystein, 2014, 28).

”Etablering og utvikling av sosiale medier er for det meste et langsiktig arbeid og bør derfor i liten grad avgrenses til kampanjer og ”ad-hoc”-tiltak. Det er derfor naturlig å se på dette som en del av posisjoneringen av organisasjonen, altså et mentalt bilde publikum har av hva virksomheten representerer i forhold til konkurrentene” (Bonvik, Øystein, 2014, 27)

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming ved å nærmere utdype metodens struktur. Metodens formål og design vil fremlegges i respektive underkapitler (ref. kapittel 3.1 og 3.2).

Grunnlaget for denne oppgavens metode baseres på en kvalitativ tilnærming da oppgavens formål er å innhente informasjon om én bedrifts strategier og erfaringer. Ifølge Ole Gaut Askheim og Tor Grennes (2008, 80) er et argument for bruk av kvalitative metoder basert på antagelsen om at det å forske på individer, sosiale fenomener og sosial samhandling er vesensforskjellig fra det å forske på eksempelvis vær og oljeforekomster. Skillet mellom kvantitative metoder og kvalitative metoder belyser de videre ved å beskrive de kvantitatives ”*subjekt-objekt*”-forhold og de kvalitatives ”*subjekt-subjekt*”-forhold.

Metode er ifølge Jacobsen (2015, 15) en strategi for å frembringe gyldig informasjon og troverdig kunnskap om virkeligheten. Vår metodiske tilnærming vil i denne oppgaven være en kvalitativ tilnærming da vi søker å innhente mer informasjon om én bedrifts handling, og det vil derfor være dette som bestemmer de regler og prosedyrer vi vil følge for å innhente informasjonen/dataen som kreves for å belyse vår problemstilling (Askheim og Grennes, 2008, 65). Vi vil derfor videre utdype strukturen i vår metode og bakgrunn for valg av denne ytterligere i to respektive underkapitler før vi fremlegger gjennomføring og følgende resultater i et eget kapittel.

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Valget av en kvalitativ metodisk tilnærming for denne oppgaven er i stor grad basert på tidligere erfaringer. Da flere av medlemmene av gruppen tidligere har jobbet med sosiale

medier i bedriftssammenheng eller har nåværende aktuelle jobber besitter vi relevant erfaring, innsikt og holdninger vedrørende tematikken. I argumentasjonen for at disse forutsetningene er sentrale for å oppnå et godt resultat hevder Askheim og Grennes (2008) at erfaringer, kompetanse, innsikt og forståelse er avgjørende. Dette kan belyses ved å se på formålet ved kvalitative undersøkelser, som er å oppnå *forståelse* av ulike fenomener snarere enn å *forklare* samvariasjon mellom X og Y, som oftest heller er formålet i kvantitative undersøkelser (Askheim og Grennes, 2008, 67).

Denne oppgavens formål er å fremlegge innsikt i én bedrifts praksis koblet opp mot fremlagt teori for å skape en overføringsverdi til andre bedrifter i samme bransje. Formålet er enklere sagt ikke å generalisere, da generalisering tar for seg noe som i utgangspunktet er spesifikt og gjør det til noe allmenngyldig (Jacobsen 2015, 89). ”Generalisering vil si at man konkluderer med at resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 241). Formålet vil derfor snarere være å fremlegge erfaringer og teori til læring. Ved en slik kvalitativ tilnærming har, ifølge Askheim og Grennes (2008), enkelte derfor karakterisert forskningsprosessen som en runddans mellom teori, metode og data. Det betyr ikke at prosessen blir tilfeldig, men snarere sikrer en slik fremgangsmåte at vi er åpne for det som materialet kan *fortelle* oss, og at vi systematiserer den informasjon vi får tilgang til under hele prosessen (2008, 65).

3.2 Forskningsdesign

Som nevnt er metoden vi velger en strategi for å innhente gyldige og troverdige resultater i en forskning. For å oppnå dette organiserer vi fremgangsmåtene for innhenting av informasjon ved å tilpasse forskningen slik at vi lettere kan oppnå de resultater vi er ute etter å oppnå. Vi velger derfor det vi kaller forskningsdesign ut ifra det vi i utgangspunktet ønsker å oppnå. Ifølge Askheim og Grennes (2008, 65) er hovedmålet med ethvert design å sikre at vi når våre forskningsmål – å designe betyr å planlegge.

Askheim og Grennes (2008) belyser også at det finnes flere ulike typer design å velge mellom og at disse undertypene av det overordnede kvalitative designet er tilpasset til ulike undersøkelsers formål. Det som derimot er felles for de kvalitative designene er at de beskrives som *eksplorative*.

Vi har derfor tilpasset designet til vår oppgaves formål og har valgt å benytte oss av et casedesign for å sikre at vi når våre forskningsmål. Askheim og Grennes beskriver casestudier som typisk i organisasjonsforskning og kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som rettes mot å innhente mye informasjon fra få enheter eller cases (2008, 70). Videre finnes det også ulike undertyper av casedesign som igjen egner seg til ulike formål. På bakgrunn av at oppgavens formål ikke er å direkte generalisere resultatene til andre cases eller andre bedrifter, men snarere å fremme en økt forståelse og innsikt ved bruk av sosiale medier som en del i en vekststrategi, har vi valgt en tilnærming som Robert E. Stake (1995, 3) beskriver som en *intrinsic case study*.

”The case is given. We are interested in it, not because by studying it we learn about other cases or some general problem, but because we need to learn about that particular case.” (Robert E. Stake, 1995, 3)

Stake (1995) foreslår altså at forskere som har en genuin interesse av et gitt case burde velge denne tilnærmingen når formålet er å bedre forstå caset, gjengitt av Pamela Baxter og Susan Jack (2008, 548). Når det er sagt så vil vi med en slik design, som vi har valgt, ikke eksplisitt drøfte et generaliseringspotensiale, men legger heller opp til at den forskningsmessige nytten skapes ved at lesere og andre forskere selv kan teste gyldigheten av studien gjennom sin lesning og videre forskning.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalgsstrategi

Bakgrunnen for utvelging av utvalget vårt er som tidligere nevnt ikke med mål om å oppnå et tradisjonelt generaliseringspotensiale (henviser til kapittel 3.2). I og med at det utvalget vi skulle trekke ble definert til kun én bedrift, benyttet vi oss av en strategisk utvalgsstrategi. Utvalget vårt ville ikke kunne betegnes som representativt, men var heller ikke i utgangspunktet ment for direkte (kvantitativ) generalisering for alle multi-brand butikker i klesbransjen. Derfor ble utvalgsmetoden gjort ut ifra hvilken bedrift som var mest interessant, spesiell og som kunne gi ny uetablert innsikt om temaet. Strategien vi benyttet oss av for å komme frem til utvalget vårt betegnes, som nevnt, som en strategisk utvalgsstrategi.

”Strategiske utvalg ... baseres ikke på tilfeldighetsprinsippet, men derimot systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut ifra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant” (Sigmund Grønmo, 2004, 88)

Formålet med vårt strategiske utvalg vil være å oppnå innsikt til teoretisk generalisering, snarere enn en kvantitativ generalisering. Generaliseringen i denne oppgaven vil som nevnt skapes gjennom etterprøving, testing og egen lesning. Dette innebærer derimot at vi gjennom vår studie tilnærmer generaliseringsspørsmålet på en måte som gjør at leseren ikke antar et generaliseringspotensiale vi på forhånd ikke har tatt stilling til. For å unngå dette har vi i et respektivt underkapittel (3.3.2) beskrevet situasjonen (tid, sted og andre variasjoner) hvor forskningen har funnet sted detaljert slik at leseren kan vurdere sammenfall med egne caser de selv jobber med.

3.3.2 Situasjon

Vi beskriver situasjonen hvor forskningen har funnet sted ved å fremlegge informasjon om sted, tid, bedriftens størrelse og bransje. Vi påpeker også hvorvidt andre som forsøker å sammenfalle denne oppgaven til egne case heller ikke bør ta en generalisering forgitt kun basert på likheter i disse beskrivelsene.

- Sted: Tønsberg og Sandefjord. Relativt små byer, henholdsvis med befolkningstall på ca. 45 000 og 62 000.
- Tidsperiode: mars 2016 – mai 2017
- Bedriftens størrelse: Relativt liten bedrift med 30 ansatte fordelt over 3 butikker
- Bedriftens ressurser: Begrensede økonomiske ressurser.

3.4 Rekruttering

Selve rekrutteringen av informantene i Bogart startet allerede i begynnelsen av februar 2016. Dette utartet seg ved at markedssjefen i Bogart ble kontaktet og tilsendt en mail med tilhørende informasjon om undersøkelsens tematikk og formål. Alle detaljer vedrørende informantenes rettigheter i gjennomføringen av undersøkelsen, selve gjennomføringen av undersøkelsen og dens innhold ble avklart med markedssjef og eier/sjef i Bogart i forkant av det første dybdeintervjuet i mars 2016. Det ble videre holdt en løpende dialog frem til de siste intervjuene i utgangen av april 2017.

3.5 Forskningsetikk

“Forskning er av stor betydning - for enkeltmennesker, for samfunnet og for global utvikling. Forskning er også en betydelig maktfaktor på alle disse nivåene. Av begge grunner er det vesentlig at forskning foregår på måter som er etisk forsvarlig” (URL 5. 2016)

Detaljer vedrørende informantens rettigheter omfatter forskningsetiske spørsmål. Vi har tatt i betraktning ulike spørsmål som er utformet av De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene (NESH). De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene understreker fire prinsipper og videre 14 regler for hvordan drive etisk forsvarlig forskning. Vi har gjennom løpende dialog fra 2016 med informantene i Bogart informert de om blant annet konfidensialitet, som understreker at de har krav på at all informasjon de utgir blir behandlet i slik måte og at vi skal hindre at informasjonen vi mottar blir videreformidlet ukorrekt. Videre har vi informert om frivillig samtykke som forteller at samtykket skal være informert, uttrykkelig, frivillig og dokumenterbart.

Vår forskning hviler seg på NESHs fire prinsipper som omhandler respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet og vi har kontinuerlig tilpasset oss etter beste mulig evne de øvrige 14 reglene.

4.0 Datainnsamling og analyse

Datainnsamlingen vår som begynte med et dybdeintervju med markedssjefen i Bogart Tønsberg i mars 2016 var starten på vårt mål om å oppnå bedre forståelse og innsikt i bransjen og hvordan sosiale medier er representert i vekststrategier. Vi vil i neste kapittel forklare gjennomføringen av selve datainnsamlingen for deretter i et separat kapittel ta for oss gjennomføringen av selve analysen av datamaterialet. Dernest selv om datainnsamlingen og analysen i en kvalitativ undersøkelse utarter seg parallelt og kontinuerlig har vi valgt å dele opp disse i hver sine respektive kapitler for å fremlegge gjennomføringen mer oversiktlig.

”Kvalitative analyser foregår dessuten kontinuerlig og parallelt med datainnsamlingen ...Fordelen er at vi gradvis oppnår bedre forståelse av hva vi driver med, noe som forhåpentligvis bedrer kvaliteten på så vel innsamling som analyse etterhvert som

prosjektet drives fremover. Ulempen er at samtidig som vi gjennom analysen søker å redusere datamengden, økes den som resultat av datainnsamlingen.” (Askheim og Grennes, 2008, 85)

Datainnsamlingen er i denne undersøkelsen representert ved gjennomførte dybdeintervjuer med informanter fra utvalget vårt. Innsamlingen av data foregikk på bakgrunn av undersøkelsens forskningsdesign og formål. Valget av dybdeintervju var derfor basert på et ønske om å innhente individuell informasjon fra informanten gjennom samtale ansikt-til-ansikt. I en vurdering og sammenligning av dybdeintervju og fokusgrupper kommer Askheim og Grennes (2008, 83) frem til at den førstnevnte innsamlingsmetoden gir aggregerte individuelle data, mens den andre gir gruppedata. Med dette som argument i henhold til vårt formål om å øke kunnskapen og innsikten vedrørende en unik case, gjennomførte vi dybdeintervjuer. Med dette som hovedinstrument for direkte innsamling av data, valgte vi også å gjennomføre flere intervjuer med informantene med opptil 12 måneder mellom intervjuene. Dette gjorde vi for å få en innsikt i bransjeutvikling og for økt innsikt i bruken av sosiale medier og dets rolle over en lenger periode. Vi holdt en løpende dialog først og fremst med Bogarts markedsjef gjennom perioden for å få innsikt i den utviklingsfasen bedriften var i. Resultatene vi genererte fra første intervju ville med en lenger tidsperiode frem til resultatene fra siste intervju gjøre analysen vår av sosiale mediers rolle gjennom en vekstfase tydeligere ved å hjelpe oss å oppfatte kontrastene. Samtidig som vi som tidligere nevnt oppnådde økt datamengde gjennom kontinuerlig datainnsamling, måtte vi parallelt med dette søke etter å redusere mengden for å få bedre oversikt over dataen gjennom analysering. Askheim og Grennes (2008, 85) trekker frem reduksjon av datamateriale for å oppnå bedre oversikt. For å forenkle systematiseringen av innsamlet data var den benyttede intervjuguiden utledet og basert på de overordnede elementene (figur 1.3) vi ønsket å belyse.

5.0 Datainnsamling – dybdeintervju

For å skape et godt grunnlag for innhenting av empirisk data for å belyse vår problemstilling gjennomførte vi som nevnt dybdeintervjuer. Målet med dybdeintervjuene var å innhente så mye som mulig informasjon om temaet for vår problemstilling, altså så mye som mulig informasjon om Bogart og deres bruk av sosiale medier i tråd med strategier for vekst. Med intervjuene søkte vi etter å treffe informantene med spørsmål som ville få dem til å forklare om sine synspunkter og holdninger. Dette gjorde vi for å få frem hvordan informantene tenker om

seg selv, sin atferd og deres erfaringer (Moen og Karlsdottir, 2011, 275). Vi ønsket også å få informantene til å dele sin bransjekunnskap og kunnskap fra deres hverdag med oss. En viktig del av strukturering av intervjuet er å ha utarbeidet en velfungerende intervjuguide med klare temaer og elementer som man ønsker å finne svar på. Når det er sagt fungerer intervjuguiden som et løsere rammeverk som er ment å gi støtte til målet om å skape en fri dialog der informanten også kan komme med egne innspill. Intervjuene som ble gjennomført vil altså kunne betegnes som semi-strukturerte intervjuer da intervjuguiden fungerte som et utgangspunkt, men spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge kunne varieres og tilpasset samtalen underveis.

Ved utformingen av intervjuguiden åpnet vi med enkle innledende spørsmål for å bli bedre kjent med informantene for å luke bort generell usikkerhet og nervøsitet. Ved å gjøre informantene komfortable i samtalen vil man også oppnå større muligheter for innhenting av omfattende og fyldig informasjon om informantenes erfaringer, tanker og følelser. Videre fortsatte vi med noen generelle spørsmål om et av elementene som inngikk i guiden, deretter valgte vi å gradvis tilpasse med mer detaljerte og dyptgående spørsmål. Spørsmålene som inngikk i intervjuguiden ble kategorisert under de relevante elementene i rammeverket for denne oppgaven. Til hvert av hovedspørsmålene fulgte også eksempler på oppfølgingsspørsmål (ref. vedlegg 1.)

5.1 Første intervju – Markedssjef, Bogart

Ved gjennomføringen av første intervju som fant sted 11. mars 2016 møtte et av denne oppgavens gruppe-medlemmer markedsjef i Bogart i deres omgivelser i Tønsberg. Intervjuet ble gjennomført i Bogarts respektive kontorlokaler for å imøtekomme og tilpasse oss deres travle hverdag, som vi igjen ønsket skulle føre til et komfortabelt og mer avslappet intervjuobjekt. Selve intervjuet ble utført med utgangspunkt i intervjuguiden (ref. vedlegg 1.) Før intervjuets start ble intervjuobjektet også spurt om tillatelse til videoopptak og eksternt lydopptak av intervjuet. Forespørselen om video- og lydopptak ble samtykket, og gjennomført. Ved videoopptak ville vi i tillegg til tonefall og stemmebruk dokumentere intervjuobjektets mimikk og kroppsspråk som ville være til nytte ved senere analyse og tolkning av datamaterialet.

Ved den fysiske gjennomføringen av intervjuet ble det av intervjuer benyttet flere ulike intervjuteknikker for å optimalisere informasjonsinnhenting. En helt essensiell teknikk som kontinuerlig ble tatt i bruk for å oppklare misforståelser og oppdrive mer utfyllende svar, er en teknikk som kalles *probing*. Denne teknikken kan også betegnes som *oppfølging*. Det vil si at man prøver å få informanten til å forklare med konkrete og aktuelle eksempler, og definere begreper og ideer de bruker (Moen og Karlsdottir, 2011, 276). Dette prøvde vi å oppnå for eksempel ved oppfølgingsspørsmål som f.eks: ”...kan du gi noen eksempler?”, ”...kan du utdype?” osv. Videre for å oppnå en god flyt i intervjuet var det en viktig del for intervjueren å være oppmerksom på å gi intervjuobjektet respons og tilbakemelding underveis. Slik respons kan være i form av å vise sympati, forståelse eller interesse. Dette intervjuet utartet seg fort til å ha et hovedfokus på Bogarts bruk av sosiale medier og deres utvikling, da bruk av sosiale medier i bransjesammenheng i hovedsak er spesialfeltet til markedssjefen i Bogart.

5.2 Andre intervju – Sjef/eier, Bogart

Ved gjennomføringen av intervju nummer 2. den 19. april 2017, om lag ett år etter det første intervjuet med markedssjefen i Bogart hadde vi et nytt intervju. Denne gangen møtte hele gruppen sjef og eier for Bogart. Også denne gangen ville vi imøtekomme intervjuobjektet i Tønsberg i deres egne kontorlokaler, basert på samme prinsipper som tidligere. Selve utførelsen av intervjuet var denne gang basert på samme intervjuguide, men hovedvekten i intervjuet var tilpasset til å, i større grad enn forrige intervju, omhandle en vekst- og strategitematikk i henhold til vårt rammeverk (figur 1.3). Til dette intervjuet besatt vi ikke de samme ressursene med tanke på utstyr til å gjennomføre videointervju, men til gjengjeld dokumenterte vi intervjuet ved lydopptak og to skribenter som noterte underveis. Dette ble også avklart med intervjuobjektet før intervjuets start og ble gjennomført med samtykke. Ulike intervjuteknikker ble også brukt her i likhet med teknikkene presentert i forrige underkapittel (kapittel 5.1).

5.3 Tredje intervju – Markedssjef, Bogart

Det siste intervjuet ble gjennomført samme dag som intervju nummer 2. med samtykke fra intervjuobjekt om å ta opp intervjuet med lydopptaker. På samme måte som intervju nummer 2. fungerte to av gruppens medlemmer som skribenter, for å gjøre transkriberingsprosessen enklere i ettertid.

6.0 Bearbeiding av innhentet data

Den nevnte transkriberingsprosessen ble utført før selve tolkningen og analysen av datamaterialet ble gjennomført. Ved å transkribere samtlige intervjuer ville vi lette analysearbeidet. Etter transkribering av alt intervjumateriale valgte vi å kode materialet for å eliminere elementer som ikke er relevant for vår undersøkelse, samt at vi eliminerte gjentakelser og digresjoner.

6.1 Koding

Ved nøye gjennomlesing av materialet begynte vi også å streke under og gule ut ulike deler av materialet for å organisere ulike begreper. Dette gjorde at vi satt igjen med mange ord og uttrykk som gikk igjen, vi satt altså igjen med en mengde ulike koder. Denne prosessen er det vi anser som åpen koding, som i følge Nilsen (2012, 78) er den delen av analysen der forskeren inndeler og koder fenomener og ytringer gjennom nøye gjennomgang av datamaterialet. For å klare å finne noen direkte sammenhenger mellom dem, trengte vi derimot ytterligere organisering og systematisering av datamaterialet. Derfor ordnet vi datamaterialet inn under ulike kategorier. Disse kategoriene var allerede definert ut ifra vår intervjuguide noe som gjorde prosessen mer oversiktlig. Vi hadde altså med utgangspunkt i kategoriene i intervjuguiden allerede i den åpne kodingen dannet oss en oppfatning av hvordan datamaterialet forholdt seg de ulike kategoriene. Dette trekker Nilsen (2012, 79) også frem som et krav til forskeren under det som betegnes som aksial koding.

”Aksial koding krever at forskeren har noen kategorier, men allerede under den åpne kodingsprosessen begynner forskeren å danne seg en oppfatning av hvordan kategoriene forholder seg til hverandre.” (Nilsen, 2012, 79)

Begrepet aksial koding beskrives som gruppering av koder under respektive kategorier (Nilsen, 2012). Det beskrives også videre at slik kategorisering har som formål å gjøre forklaringene til de ulike fenomenene mer presise og fullstendige (2012, 79). Etter gjennomføringen av den aksiale kodingen gjenstod det å finne kjernekategoriene i datamaterialet og systematisk relatere den til andre kategorier. Dette ble gjennomført ved at vi startet med å prøve å finne den kategorien som best representerte vår undersøkelses hovedtema. Kjernekategoriene i vår oppgave kom vi frem til etter å sett på sammenhengen mellom våre kategorier.

Gjennom kodingsprosessen kom vi frem til fire kategorier basert på elementene i vår forskningsmodell (figur 1.3), som også gjengikk i intervjuguiden. En utfordring vi derimot oppdaget ved den aksiale kodingen var overlapping av kategorier, dvs. at vi stod ovenfor utfordringer angående datamaterialet som var vanskelig å definere og plassere under kun én av kategoriene uten noen ytterligere tolkning. Dette førte derimot til at vi i større grad tidlig i fasen ble oppmerksomme på sammenhenger og relasjoner mellom de ulike kategoriene. En metode vi tok i bruk for å klare å skille de ulike kodene som skulle kategoriseres var at vi først plasserte dem i subkategorier som igjen, etter lenger gjennomgang, gjorde det klarere for oss hvilke kategorier de tilhørte. Dette følte vi hjalp oss til at det også ble en glidende overgang fra slutten av den aksiale kodingen til starten på den selektive kodingen, der målet var å finne en kjernekategori og relatere den til de andre kategoriene (Nilsen, 2012).

7.0 Analyse - Resultat og diskusjon

I dette kapittelet vil vi fremlegge en sammenfatning av innspill/utsagn fra informantene våre. Vi vil også koble diskusjon vedrørende den innhentede informasjonen og innsikten opp mot teori. Etersom vår datainnsamling har foregått over ett år vil vi fremlegge resultatene og tilhørende diskusjon i tidsperspektiv fra mars. 2016 til april. 2017 for å belyse utviklingens kontraster.

Målet med dette vil være å få et innblikk i hvordan bruk av sosiale medier kan påvirke ulike elementer innenfor vekststrategi, samt å belyse den kontinuerlige og raske utviklingen i fenomenet sosiale medier.

7.1 Det første intervjuet – mars 2016

Gjennom å se resultatene fra det første intervjuet som ble gjennomført i 2016 i lys av vår tolkning bundet opp mot teori om vekststrategi vil vi i dette avsnittet fremlegge en sammenfatning av informantens svar, samt diskusjon basert på vår forståelse, tolkning og teori. Sammenfatningen av de svarene vi innhentet vil være basert på svarenes relevans i henhold til elementene i forskningsmodellen vår; *ekspansjonsbeslutninger*, *strategiformulering* og *vurderingskriterier for vekststrategi*.

Basert på funnenes mest relevante kategorier *ekspansjonsbeslutninger og vurderingskriterier for vekststrategi* har vi sammenfattet følgende:

På bakgrunn av tiden Bogart har benyttet seg av sosiale medier har de siste årene vist seg å åpne for mange muligheter de ikke var klare over på forhånd. Som det fremgår av dataene har sosiale medier vært en direkte avgjørende faktor til etablering av nettbutikk. I så måte kommer det frem at sosiale medier har vært med på å skape en digital etterspørsel og kundebase som over tid har bekreftet en estimert verdi av å etablere nettbutikk. Videre har selve etableringen av nettbutikken igjen ført til muligheter vedrørende differensiering i produktutvalg. Ved bekreftelse gjennom sosiale medier fra følgere utenfor Bogarts landegrenser har tilnærmingen til innkjøpsarbeidet til Bogart endret seg. Dette har tillatt bedriften å ta inn produkter fra nye leverandører og brands som de har fått bekreftet at vil treffe de internasjonale kundene, men som derimot isolert ikke kunne forsvares å kjøpe inn i henhold til lønnsomhet basert på de lokale kundene i de fysiske butikkene. Videre belyser informanten hvorvidt bedrifter i bransjen stilles enorme krav til tilgjengelighet grunnet sosiale mediers utvikling. Dette er som følge av at kundene krever respons fortløpende. Tilgjengeligheten som sosiale medier har skapt i forholdet mellom kunde og bedrift fremlegges som både en utfordring og en fordel. Utfordringer med tanke på de krav som stilles til kortest mulig responstid, men også medfølgende fordeler dersom kravene oppfylles.

Eksempler på informantens innspill:

”(...) visste vi ikke at de kunne tilby de mulighetene det har gjort. Direkte grunnet vår bruk av sosiale medier har vi kunnet åpne nettbutikk, som igjen gjør at vi kan jobbe annerledes på innkjøp.” (Markedssjef, Bogart)

”(...) kundene her er helt annerledes. Vi kan derfor tørre å satse på andre typer merker og produkter, som vil treffe disse kundene, men som ikke passer til de fysiske kundene i lille Tønsberg og lille Sandefjord.” (Markedssjef, Bogart)

”Motebransjen kan ikke legge ut bilder av det som skal produseres et halvt år i forveien fordi kunden skal ha det NÅ. Med en gang. Det setter veldig press på oss at vi må være på hugget. Vi har blitt veldig bortskjemt med at sosiale medier tilbyr oss svar med en gang” (Markedssjef, Bogart)

Basert på dette datamaterialet har vi koblet innsikten opp mot det vi anser å være relevant teori. Teorien vi gjennom hele prosessen har forsøkt å koble den innhentede dataen mot er som nevnt tidligere i henhold til elementene i forskningsmodellen (ref. figur 1.3). I tilfellet av det førsteintervjuets resultater diskuterer vi innhentet data opp mot kategoriene *ekspansjonsbeslutning og vurderingskriterier for vekststrategi*, som vi fant mest relevant for funnene. Ved nøye gjennomgang og analyse av materialet diskuterer vi hvordan Bogarts vektleggelse av sosiale medier tilsynelatende er kraftig. Ifølge Aarrestad og Hem (2008) trekkes geografisk utvidelse eller ekspansjon frem som en måte å skape vekst gjennom å utnytte de produkter og komparative fortrinn man har i det nye markedet. Som det kommer frem i resultatene fra det første intervjuet trekker Bogart erfaringsmessig frem sosiale medier som en direkte avgjørende faktor for å kunne tilegne seg kunder i nye geografiske områder, utenfor de nasjonale grensene. Når det gjelder bruk av sosiale medier for å oppnå en geografisk ekspansjon trekkes tilgjengelighet frem som en faktor. Tilgjengelighet i form av at potensielle kunder eller brukere selv kontakter bedriften og forventer svar i løpet av kort tid. Viktigheten av den tilgjengeligheten som sosiale medier tilbyr belyses gjennom den innhentede empirien fra intervjuet og kan overføres i sin betydning til å omhandle punktet *hastighet* i kategorien *vurderingskriterier for vekststrategier*. Det vil i så måte kunne argumenteres for ved at avstanden mellom kunde og bedrift reduseres gjennom sosiale medier, uavhengig av geografi. Ifølge Aarrestad og Hems definisjon av begrepet *hastighet* som et vurderingskriterie for hvorvidt ulike vekststrategier lønner seg trekkes hvor raskt man får tilgang til markedet frem. Sett koblet opp mot geografisk utvidelse som en vekststrategi er det også nettopp dette kriteriet denne strategien scorer lavest på. Lav hastighet er den mest fremtredende ulempen med denne vekststrategien, hevder Aarrestad og Hem (2008). Det kan derimot for våre funn argumenteres for at sosiale medier som en faktor til kriteriet *hastighet* har utviklet seg i stor grad siden deres analyse av fenomenet ble gjennomført.

”På grunn av de sosiale mediene har vi kunnet åpne nettbutikk. Og nettbutikken har ført til at vi kan jobbe annerledes på innkjøp. Fordi de produktene vi kjøper på innkjøp ikke nødvendigvis er det vi kan selge i den lille butikken vår. Men nå kan vi tørre å satse på andre type merker og andre type produkter, som garantert kommer til å treffe de faste kundene våre i Hong Kong, i Storbritannia eller i USA.” (Markedssjef, Bogart)

På den andre siden belyser vi også gjennom vår diskusjon hvorvidt det kommer frem i den innhentede dataen at bruken av sosiale medier som et verktøy for å oppnå vekst krever systematisk og en nøye formulert strategi. På lik linje med bedriftens overordnede strategi fremkommer det i datamaterialet at den strategiske bruken av sosiale medier bør gjenspeile bedriftens visjon og uttrykk. Lien, Knudsen og Baardsen (2016, 175) hevder som tidligere nevnt at en velformulert strategi skal være basert på grundige analyser og antakelser både om bedriftens omgivelser og om hva bedriften kan klare å få til, gitt de ressurser den har i dag, og hva den realistisk sett kan skaffe seg. En strategi må altså tilpasses mulighetene og truslene og den må være mulig å iverksette. Her kan vi se at de menneskelige relasjonene i Bogart er en ressurs i seg selv da det var noe som bedriften var i besittelse av og kunne formidles gjennom bruken av sosiale medier.

”(...) ønsket å skape et eget uttrykk, og vi fant ut at vi skulle bygge videre på det vi allerede hadde som var The Bogart Family. Den energien og det at vi opptrer som en familie som bryr oss om hverandre – den MÅ synes igjennom på sosiale medier”
(Markedssjef, Bogart)

Basert på resultatene koblet opp mot teori kan vi gjennom vår diskusjon oppsummere at ved systematisk og strategisk bruk av sosiale medier vil man kunne oppleve å redusere tiden man bruker på å oppnå markedspenetrasjon, som igjen kan påvirke hvor raskt man får tilbakebetalt investeringer som har blitt gjort. Altså ser vi en kobling til punktet *hastighet* i kategorien *vurderingskriterier for vekststrategier* (ref. kapittel 2.3.3). Videre kan vi også se sammenhenger mellom Bogarts bruk av sosiale medier som gjelder utnyttelse av eksisterende ressurser i nye markeder, samt muligheter for produktutvidelse som resultat av inntreden i de nye markedene. Dette kan kobles direkte til vekststrategien *geografisk ekspansjon*, derimot belyser resultatene viktigheten av strategisk bruk av de sosiale mediene, som nevnt tidligere, og kan kobles opp til kategorien *strategiformulering* (ref. kapittel 2.2). I forstadiet av den geografiske ekspansjonen hevder Bogart at bedriftens menneskelige ressurser er det som differensierer dem fra konkurrentene. For å skape emosjonelle bånd også til den digitale kunden er det svært viktig dette at kommer frem i sosiale medier. Denne tilnærmingen til utnyttelse av ressurser kan også ses i sammenheng med punktet *identifisering av konkurransefortrinn* i kategorien *ekspansjonsbeslutning* (ref. kapittel 2.1.3).



Figur 7.1: Funn i ekspansjonsbeslutning, strategiformulering og vurderingskriterier for vekststrategi

7.2 De siste intervjuene – april 2017

På lik linje med analysen av dybdeintervju 1. har vi sammenfattet det relevante datamaterialet fra de intervjuene som ble gjennomført i 2017. Vi vil i likhet med det foregående underkapittelet også her trekke sammenhenger fra det sammenfattede datamaterialet til teori, basert på vår forståelse og tolkning.

Vi har på den bakgrunn sammenfattet følgende:

Gjennom sosiale medier bygges rekkevidde av kommunikasjon. Å bygge rekkevidde i kommunikasjonen gjennom sosiale medier har i henhold til empirien, som kommer frem i datamaterialet, blitt betraktelig dyrere og mer ressurskrevende enn bare for et drøyt halvår siden. Informasjonen som kreves om følgere i ulike sosiale medier og om potensielle kunder er stor da de digitale plattformene har endret seg. For å nå ut til en spesifikk geografisk avgrenset kundegruppe kreves det nå i større grad plattformer (for eksempel nettbutikk) tilpasset målgruppen. Gjennom sosiale medier kan man fortsatt treffe brukere over hele verden, men å koble dem til seg i stor skala har blitt for ressurskrevende. Derfor stilles det enorme krav til de digitale plattformene bedriften besitter for å kunne gjennomføre dette. Det kommer frem i datamaterialet at fokuset på lønnsomheten av å gå inn i et nytt marked må betraktes i enda større grad grunnet endringer i de sosiale mediene som har gjort det dyrere og vanskeligere å skille seg ut. Derfor har tilnærmingen til bruk av sosiale medier fått mindre

oppmerksomhet. Sosiale medier baseres i større grad av kvalitet basert på *likerklikk* eller *likes* snarere enn kvantitet og mengde i form av hyppig opplastning. Det stilles altså større krav til innhold og kunnskap om spesifikke kundegrupper. Samtidig hevdes det at det for bedriften ikke er fordelaktig å legge for mye vekt på sosiale medier isolert, men belyser derimot viktigheten av å se på helheten i en større digital strategi. Sosiale medier og digitalisering har gjort det vanskeligere å skille seg ut, avstanden mellom kunde og bedrift har blitt langt mindre – men samtidig også større. Produktene er ikke lenger nok til å differensiere seg, kunder søker i større grad opplevelser og menneskelig relasjon, også ved handel. Derfor vektlegges optimalisering av multikanal, samspillet mellom det analoge og digitale (fysisk butikk og nettbutikk), som nøkkelen i en skalerbar forretningsmodell. Samtidig som det blir presisert at datafangst er viktig og verktøy som lar deg kommunisere rask og effektiv med kunden. Vektleggingen av å ha en klar strategi og optimalisering av et sømløst forhold mellom det analoge og digitale er blitt større, samtidig som sosiale medier blir tonet ned som følge av de krav som stilles til ressurser. Krav som stiller de store aktørene i markedet enda sterkere.

Eksempler på informantenes innspill:

”(...) det å bygge reach er blitt enda mer krevende og mye dyrere en det var for noen år siden. Å bygge reach i et annet land gjennom sosiale medier vil være en ekstremt krevende øvelse og kreve store investeringer og en klar strategi” (Daglig leder, Bogart)

”Sosiale medier er en så liten del, det er egentlig ikke der vi kan lese så mye hva de (les kunden) gjør. Det er ikke bra nok verktøy enda, man kan ikke se hvordan de oppfører seg på Instagram og sånt, men det er lettere å se det på Google. Rett og slett.” (Markedssjef, Bogart)

”(...) så det å legge en strategi på nett internasjonalt, krever liksom utenlandske plattformer, det krever mye mer. Det er en helt annen øvelse. Da må du liksom, du må være i markedet med helt andre ressurser.” (Daglig leder, Bogart)

Basert på de resterende intervjuene skal vi nå fremlegge våre synspunkter sett sammen med det vi anser som relevant teori. Teorien skal sees i sammenheng med innhentet data og blir

vurdert i henhold til vår forskningsmodell (ref. figur 1.3) Vi fortsetter som med første intervju å diskutere innhentet data sett opp mot de relevante kategoriene og tilhørende teori; i dette tilfellet *ekspansjonsbeslutning ved valg av inngangsstrategi og definering og avgrensning av marked og strategiformulering*, samt kategorien *strategiformulering*.

I resultatene fra de resterende intervjuene kommer det frem at avgrensning av markedene man ønsker å nå er svært viktig da de sosiale mediene stiller større krav til lokalkunnskap vedrørende de gruppene man vil treffe. Dette er basert på en omorganisering av systemene i eksempelvis Instagram og Facebook som nå favoriserer innlegg med godt og relevant innhold (les: basert på likerklikk) og sponsete innlegg. Dette stiller derfor enorme krav til definering og avgrensning av markedet man ønsker å nå ut til. Koblet opp mot teori ser vi at Lien og Jakobsen (2015) belyser *definering og avgrensning av markeder* som en viktig del av *ekspansjonsbeslutninger*. Vi kan på bakgrunn av dette se at sosiale medier i utgangspunktet er et verktøy for å nå ut til store mengder følgere, men at endringer i systemene har ført til at dette også krever ressurser for å oppnå og for å skille seg ut fra mengdene. Lien og Jakobsen (2015) poengterer også at markedsavgrensningen dreier som å avgrense grupper av kunder som har like preferanser og som kan betjenes relativt likt. Ved nøye gjennomgang av datamaterialet og diskusjon kobler vi sammenheng mellom resultatene av intervjuene og denne teorien når det gjelder hvorvidt man strategisk bør avgrense markeder. Basert på resultatene fra intervjuene ser vi derimot utfordringer i å koble hvordan sosiale medier isolert kan benyttes som et verktøy i selve prosessen med å avgrense markedene.

”(...) nå har Facebook gjort det sånn at du bare ser det som er relevant for deg, ikke sant. Derfor må vi enten kjøpe sponsete innlegg, ellers så må det være en sak som er så bra at folk liker og deler den, og at andre igjen deler. Så det er sånn vi knytter til oss nye kunder og følgere der. Det er mye vanskeligere enn før.” (Markedssjef, Bogart)

Videre har vi diskutert hva resultatene fra de siste intervjuene kan ses i sammenheng med et annet punkt i *ekspansjonsbeslutning* som omhandler *valg av inngangsstrategi*. Gjennom vår forståelse av resultatene som kommer frem av informantene ser vi at det på bakgrunn av sosiale mediers utvikling ikke lenger ansees som lønnsomt for Bogart å ekspandere inn i nye markeder basert på sosiale medier. Dette tolker vi ut ifra resultatene at kommer av at ressursene som kreves for å ha stor nok gjennomslagskraft i sosiale medier alene er for kostbare. Selv om det i så måte er mange markeder som kunne vært lønnsomme for Bogart å

være i vil det isolert være for dyrt og ressurskrevende å etablere seg i basert på sosiale medier som hoveddel av en inngangsstrategi. Samtidig som sosiale medier virker å få mindre oppmerksomhet fremlegges viktigheten av å heller ikke bli usynlig i disse mediene. Det virker altså som sosiale medier i større grad har fått et sekundært fokus, snarere enn å være et hovedfokus og et hovedverktøy for utforming av vekststrategier. I intervjuene legger Bogart derimot frem tanker om sin hovedstrategi for videre vekst basert på optimalisering av multikanalen, der sosiale medier blir sett på som en liten del av en helhetlig kommunikasjonspakke. Sosiale medier har utviklet seg til å bli dyrere og mer ressurskrevende, og de tilbyr heller lite i form av informasjonsinnhenting om eksisterende kunder, potensielle kunder og deres handlinger. På den andre siden kommer det frem av resultatene at sosiale medier er et verktøy for å knytte sterkere bånd til følgere.

”(...) å gå ut til den private personen, som kanskje ikke har så mange følgere, men som liker bildene våre. Og så følger vi den personen, også kommenterer vi bildene deres for å knytte sterkere emosjonelle bånd. Følger med på hva de driver med og involverer oss der.” (Markedssjef, Bogart)

Knyttet opp mot *strategiformulering* trekker vi derfor ut av datamaterialet at sosiale medier som del av en strategi er relativt uforutsigbart da det er vanskelig å tallfeste noen direkte effekt i henhold til vekst. Målbarhet av resultater er i teorien vi tidligere har fremlagt (ref. kapittel 2.2) et viktig punkt ved vurdering av en strategi. Det vil si at med tanke på sosiale medier er det vanskelig å i etterkant kunne fastslå at det nettopp er de sosiale mediene som er årsaken til de resultatene som oppnås, eller eventuelt ikke oppnås. Den nevnte teorien angående dette hevder at en strategi må inneholde noen målbare resultater som strategien kan vurderes opp mot (Lien, Knudsen og Baardsen, 2016), de belyser samtidig at slik målbarhet også vil stimulere til refleksjon rundt årsak-virkningsforholdet og på den måten gir raskere og bedre læring dersom ting ikke går som det egentlig skal, eller for å se hva som faktisk fungerer. Derimot, selv om sosiale medier har utfordringer i henhold til målbarhet, er det ingen tvil om at den innhentede dataen fra intervjuene tilsier at sosiale medier må være en del av den store helheten i en strategi. Selv om det legges frem at hovedfokuset med tanke på vekst og bruk av ressurser bør ligge på andre anliggende enn de sosiale mediene isolert. Fokusområdene som da trekkes frem i Bogarts tilfelle går på optimalisering av en multikanal med en primær målgruppe innenfor egne landegrensener. Det fremlegges at hovedfokuset bør ligge i å ha en klar strategi og å ha gode verktøy for datafangst og kommunikasjon. I Bogart

sitt tilfelle vil hovedstrategien være å bygge en forretningsmodell med en sterk multikanal. Samspillet mellom det digitale og den analoge flaten vil være nøkkelen til å til å fortsette utviklingen til Bogart. Det blir presisert at hovedelementet vil være å kontinuerlig ivareta en skalerbar forretningsmodell og at strategien er klar og tydelig, men samtidig fleksibel. Vi kan se ut i fra intervjuene at Bogart har en klar formening om hvordan de skal drive de neste årene og tror basert på sine ressurser og antakelser at det er samspillet mellom det digitale og den analoge flaten som skal gi resultater i årene som kommer.

“(…) målet vårt nå er å bygge en sterk multikanal som er nasjonal. Vi hadde veldig god internasjonal handel i starten, men det er det lite av nå.” (Daglig leder, Bogart)

8.0 Konklusjon

8.1 Kontrastene/utviklingen

En viktig del av resultatet av dybdeintervjuene vi har utført er å se utviklingen i tilnærmingen til strategisk bruk av sosiale medier som del av en vekststrategi. Gjennom datamaterialet vi har innhentet, vår forståelse og drøfting kommer vi frem til at det har vært en kraftig endring i tilnærmingen og vektleggingen av sosiale medier. Vi har derfor valgt å sammenligne resultatene fra 2016 med resultatene fra 2017 for å belyse kontrastene og utviklingen.

Da vi først i 2016 møtte markedssjefen i Bogart var det synlig at bruken av sosiale medier hadde et stort fokus. Det ble fremlagt som en direkte og avgjørende faktor for etablering av nettbutikk. På bakgrunn av dette kom det som nevnt frem at det kunne satses annerledes på innkjøp og derfor treffe nye kunder i andre land enda bedre. Ut ifra vår tolkning og forståelse basert på den informasjonen vi innhentet fra Bogart og den innsikten de ga oss hevder vi at sosiale medier ble fremstilt som en direkte årsak til ekspansjon til nye markeder i 2016.

Derimot gjennom våre nye møter i 2017 og den dialogen vi hadde i tiden mellom fikk vi et helt nytt inntrykk. Utviklingen i de sosiale mediene hadde da ført til at en slik gjennomføring var blitt svært mye mer krevende, på under ett år. Dette førte til at Bogarts ressurser ikke lenger strakk til og tilnærmingen til viktigheten av sosiale medier var helt endret. Sosiale medier ble nå sett som kun en liten del av en større helhet av kommunikasjonsbildet. Det ble i klar motsetning til i 2016 påpekt at det å fokusere og bruke for mye tid på sosiale medier ikke ville være lønnsomt for en liten/mellomstor bedrift som Bogart. Ettersom det gjennom

utviklingen til sosiale medier nå stilles klart større krav til innhold i det som publiseres fordrer det at de som publiserer har stor kunnskap om målgruppen de ønsker å nå. Som det kommer frem i resultatene fra intervjuene i 2017 stiller da de største aktørene i markedet enda sterkere enn før på sosiale medier på bakgrunn av deres ressurser. Slik vi tolker endringen har Bogarts tilnærming til bruk av sosiale medier gått fra å være et hovedelement i strategien for vekst til å bli en standardisert del av bedriftens kommunikasjon. Sett i lys av teori om vekststrategi kan det rettferdiggjøres å si at Bogart nå i 2017 har en mer tradisjonell tilnærming til prosessen for å oppnå vekst, enn hva de hadde i 2016.

På bakgrunn av vår sammenligning av resultatene fra 2016 og 2017 har vi valgt å fremstille en tabell for belyse kontrastene vi i dette kapittelet har fremlagt:

	2016	2017
Vektlegging av sosiale medier	<ul style="list-style-type: none"> - Et primært fokus. - En hovedfaktor i strategi for ekspansjon. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lite isolert fokus. - En liten del av en større helhet innenfor kommunikasjon.
Tilnærmingen til ekspansjon	<ul style="list-style-type: none"> - Bruk av sosiale medier og etablering av nettbutikk sett som en direkte faktor for muligheter til geografisk ekspansjon 	<ul style="list-style-type: none"> - Geografisk ekspansjon ses som for ressurskrevende - Fokus på utvikling og optimalisering av nasjonal plattform

<p>Kostnader og ressurser knyttet til bruk av sosiale medier som del av strategi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kostnadseffektivt - Gjennomslagskraftig og bred kommunikasjon 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressurskrevende å få gjennomslag - Uforutsigbart - Dårlig datafangst - Bra til å knytte enda sterkere bånd med allerede eksisterende kunder
<p>Strategi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utradisjonell metode for ekspansjon for å fremme vekst - Tradisjonell forretningsmodell i bunn 	<ul style="list-style-type: none"> - I stor grad avgrensede og definerte markeder - Stort fokus på optimalisering av multikanal - Større vekt på tradisjonelle tilnærming til strategi - Mindre vekt på sosiale medier isolert

Figur 8.1: Funn i innsikt i kontraster mellom 2016 og 2017.

8.2 Tilegnet innsikt

Vi konkluderer altså med at vi gjennom forskningen fremlegger resultater som gir oss innsikt i hvordan sosiale mediers funksjon har utviklet seg over tid. Vi har sett fremlagt teori opp mot Bogarts erfaringer ved bruk av sosiale medier som har gitt oss innsikt i en digital endring. På bakgrunn av våre funn har vi sett at sosiale medier kunne fungere som et verktøy for økt *hastighet* med tanke på inntreden i nye markeder i form av å redusere avstanden mellom kunde og bedrift. Vi så også hvordan *investeringsnivået* ved bruk av sosiale medier ikke var nevneverdig høyt og var derfor et svært attraktivt verktøy som del av strategier for vekst for bedrifter med begrensede ressurser. Vi så også hvor stort fokus det ble lagt på strategisk bruk av sosiale medier. Det vi derimot så over tid var at endringen i sosiale medier førte til at *investeringsnivået* ved bruk av sosiale medier økte og at ressursene som krevdes for bruke

sosiale medier som et verktøy for å påvirke *hastigheten* ble for omfattende. Basert på utviklingen som vi har vitnet gjennom vår datainnsamling hevder vi at det er vanskelig å definere sosiale mediers konkrete funksjon i strategier for vekst. Dette fører derfor til at vi ikke her i konklusjonen formulerer et bastant svar på problemstillingen vår som tidligere nevnt er:

”Hvilken funksjon har sosiale medier i Bogarts vekststrategi for organisk vekst?”

Det vi derimot har sett er at sosiale medier gjennom perioden vi har undersøkt har kunnet være med på å påvirke elementer innenfor *ekspansjonsbeslutninger, strategiformulering* og de fremlagte *vurderingskriteriene for vekststrategier, hastighet, investeringsnivå og kontroll*. Dette hevder vi er svært relevant innsikt som bidrar til en forståelse av tematikken og problemstillingen.

Det vi derimot vil påstå at vi kan konkludere med basert på vår forskning er hvorvidt man som bedrift per i dag med fordel må ha en forståelse om samspillet mellom det analoge og digitale, samt at man med fordel må oppdatere seg kontinuerlig vedrørende de digitale endringene som skjer fortløpende.

Vi vil også understreke at våre funn og resultater vil være et godt utgangspunkt for videre forskning på området da vi hevder at vi fremlegger relevant innsikt innenfor en relativt utforsket sammenkobling av fenomenene *sosiale medier* og *vekststrategi*.

9.0 Oppgavens anvendelsesområder

I dette kapittelet vil vi påpeke denne oppgavens relevans og anvendelsesområder. Formålet med oppgaven er å øke innsikten i bruk av sosiale medier i strategiens forstand, og å fremlegge innsikt i den kontinuerlige utviklingen rundt dette. Basert på aktualiteten til fenomenet vi har undersøkt vil vi si at innsikten vi fremlegger vil kunne være relevant for andre bedrifter i samme situasjon som Bogart som læring til økt forståelse av sosiale medier som et element innen vekststrategi. Denne oppgaven kan derfor være et utgangspunkt for økt forståelse av tematikken, men avslutningsvis påpeker vi også at funnene som fremkommer i denne oppgaven er forankret i elementene som er fremstilt i forskningsmodellen (ref. figur 1.3) og tilhørende fremlagt teori. Det at funnene er forankret i elementene i

forskningsmodellen gjør at oppgaven ikke kan anses som en fullstendig representasjon for sosiale mediers funksjon i vekststrategi, og derfor oppfordrer vi, som tidligere nevnt, til å anse oppgaven som et utgangspunkt for videre forskning og testing.

10.0 Egen kritikk vedrørende oppgaven

Ved vår egen vurdering av oppgaven ser vi at oppgaven har sine styrker, men at den også har sine begrensninger. Et punkt som kan argumenteres som en begrensning i denne oppgaven omhandler oppgavens troverdighet og bekreftbarhet. Dette vil kunne trekkes frem på bakgrunn av oppgavens tolkninger og resultatets manglende støtte i tidligere forskning. Askheim og Grennes (2008, 68) belyser dette punktet når de beskriver begrepet troverdighet basert på hvorvidt forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Samtidig beskriver de at bekreftbarhet omhandler kvaliteten av tolkningen og om forståelsen det enkelte prosjektet fører til støttes av annen forskning. Som nevnt har vi tatt denne begrensningen til betraktning og fremlegger derfor ingen bastant konklusjon med formål om generalisering, men snarere en fremleggelse av det vi tolker som den mest relevante innsikten med tanke på sosiale mediers utvikling koblet mot vekststrategi. Som en betraktning til troverdighetsspørsmålet har vi kontinuerlig dokumentert og argumentert for en tillitsvekkende gjennomføring av forskningen gjennom oppgaven. Igjen på bakgrunn av utformingen av vår konklusjon vil vi ytterligere understreke utfordringer som vedligger et mulig oppfattet generaliseringspotensial. En utfordring med tilnærmingen til generalisering i denne oppgaven kan være at vi ikke kan forvente at brukere av forskning har så god informasjon om alle forutsetninger for et prosjekt at vedkommende skal kunne gjøre vurderingen av generaliserbarhet på egenhånd. Vi tar forbehold om dette og det er derfor et poeng å etterlate denne oppgaven som et godt utgangspunkt for videre forskning på området og etterprøves med ytterligere kvalitative og kvantitative studier før en endelig vurdering av eventuell generalisering bør finne sted.

Litteraturliste:

Bøker:

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bonvik, Øystein. 2014. *Suksess med egne medier*. 1.utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Kristiansand: Høyskoleforl. 15-90
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Abstrakt forlag.
- Lien, Lasse B. og Jakobsen, Erik W. 2015. *Ekspansjon og konsernstrategi*. 2.utg. Oslo: Gyldendal.
- Lien, Lasse B., Eirik Sjøholm Knudsen og Tor Øyvind Baardsen. 2016. *Strategiboken*. Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Moen, Toril og Ragnheidur Karlsdottir. 2011. *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag. s.3
- Roos, Gøran, Georg Von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt Christmas. 2014. *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget.
- Stake, Robert E. 1995. *The Art of Case Study Research*. California: Sage Publications Inc.

Artikler:

- Aarrestad, Inger Lise og Hem, Leif E. 2008. "Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning (Del 1)" *Magma*, (2). Lesedato 27. januar 2017: <https://www.magma.no/?nid=184893>
- Baxter, Pamela og Susan Jack. 2008. "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers" *The Qualitative Report*, 13(4):544-559
- Hinterhuber, Andreas. 2013. "Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm" *Management Decision*, 51(4):795-812.

URL-liste:

- **URL 1:**
Ipsos: "Ipsos' tracker om sosiale medier Q3'16" Lesedato 30. januar 2017:

<http://ipsos-mmi.no/some-tracker>

- **URL 2:**

Tekstilforum: "Slik får du suksess i sosiale medier" Lesedato 14.mars 2017:

<http://tekstilforum.no/slik-f%C3%A5r-du-suksess-i-sosiale-medier>

- **URL 3:**

Tønsberg Blad: "Har skapt landets beste butikk" Lesedato 14.mars 2017:

<https://www.tb.no/jobb/tonsberg/nyheter/har-skapt-landets-beste-butikk/s/5-76-120110>

- **URL 4:**

Konkurransetilsynet. "Det relevante marked" Lesedato 5.april 2017:

http://www.konkurransetilsynet.no/globalassets/filer/faktaark/relevant_marked.pdf

- **URL 5:**

De nasjonale forskningsetiske komiteene. "Generelle forskningsetiske retningslinjer"

Lesedato 28.februar 2016:

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Vedlegg 1: Intervjuguide til intervju med Bogarts representanter

Demografi (Åpningsspørsmål)	<ul style="list-style-type: none">• Hva er din stilling i Bogart?• Hvor lenge har du jobbet i Bogart?• Hvor lang erfaring har du/dere med bruk av sosiale medier?
Mål og resultater (Åpningsspørsmål)	<ul style="list-style-type: none">• Hvilke langsiktige mål har dere for Bogart?• Hvor ser du for deg Bogart om 5 år?
Ekspansjonsbeslutning	<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan benytter dere informasjon fra sosiale medier når dere skal legge en plan for utviklingen av Bogart?<ul style="list-style-type: none">• Hvilke kanaler blir brukt for å hente inn informasjon om for eksempel nye/eksisterende kunder?2. Hvor viktig er sosiale medier i strategier for når dere skal entre et nytt marked?<ul style="list-style-type: none">• Kan du utdype hvorfor/hvorfor ikke det er viktig
Strategiformulering	<ol style="list-style-type: none">1. Hvilke ressurser vektlegger dere for å kunne vokse ytterligere?2. Hvordan vektlegger dere sosiale medier ved valg av en strategi for vekst?
Tilknyttet vurderingskriterier for vekststrategi	<ol style="list-style-type: none">1. Opplever du at det er utfordringer angående hvor fort dere når ut til kunden, med tanke på hvor fort dere får tilbakebetalt eventuelle investeringer?<ul style="list-style-type: none">• Kan du nevne hvordan bruk av sosiale medier kan redusere tiden man bruker på å entre markedet i et nytt land?• På hvilken måte benytter dere sosiale medier i en slik prosess?2. Hvordan opplever du investeringsnivået ved å entre et nytt marked/treffe nye kunder i andre land - ved bruk av sosiale medier?<ul style="list-style-type: none">• I hvilken grad opplever du at dere har kontroll på kundenes handlinger?• Får dere bedre oversikt over dette med bruk av sosiale medier?

Vedlegg 2: Transkribering av intervju med Bogarts representanter

Det presenteres her et kort sammendrag av transkriberingen vår der utsagnene fra intervjuobjektene er koblet til relevante kategorier. Vi påpeker samtidig at en del av utsagnene i etterkant ble funnet relevante for flere kategorier, men de er her fremstilt slik vi i førsteutkastet av transkriberingen fordelte dem. Vi har også valgt å eliminere gjentakelser, digresjoner og elementer som ikke var relevante for vår problemstilling. De opprinnelige og fullstendige transkriberte intervjuene er tilgjengelig og ettersendes ved forespørsel. Videosammendrag av første intervju er også tilgjengelig for ettersending ved etterspørsel.

Intervjuobjekt	Utsagn knyttet til ekspansjonsbeslutning
Daglig leder/eier:	”Vi vet at det å bygge reach er blitt enda mer krevende og mye dyrere en det var for noen år siden. Å bygge reach i et annet land gjennom sosiale medier vil være en ekstremt krevende øvelse og kreve store investeringer og en klar strategi” ”For eksempel for å bygge reach i Tyskland må man forstå de tyske følgerne, hva som trigger de, hva som er relevant for de, og å ha et budskap ingen andre har. Det er jo veldig komplekst, nesten så komplekst at det blir i helt grenseland og nesten ikke relevant for oss med tanke på våre ressurser.” ”Først og fremst må man ha cash til å gjøre en

	<p>ny satsning, samt ha cash nok til å se om satsningen er lønnsom. Det hjelper ikke med gode folk om du ikke har økonomiske ressurser i bunn. Du må enten ha de selv eller ha gode nok papirer til å få låne de pengene.”</p> <p>”Det å legge en strategi på nett internasjonalt, krever liksom utenlandske plattformer, det krever mye mer. Det er en helt annen øvelse. Da må du liksom, du må være i markedet med helt andre ressurser.”</p>
<p>Markedssjef:</p>	<p>”Sosiale medier er veldig viktig for oss. Da vi startet med Instagram for 3år siden og Snapchat for ett år siden visste vi ikke at de kunne tilby de mulighetene det har gjort. Direkte grunnet vår bruk av sosiale medier har vi kunnet åpne nettbutikk, som igjen gjør at vi kan jobbe annerledes på innkjøp. Fordi de produktene vi kjøper på innkjøp ikke nødvendigvis er det vi kan selge i den lille butikken vår i Tønsberg eller den lille butikken i Sandefjord. Kundene her er helt annerledes. Mens vi kan tørre å satse på andre type merker og andre type produkter, som garantert kommer til å treffe de faste kundene våre i Hong Kong, i Storbritannia eller i USA.”</p> <p>”Vi kan på en måte kjøpe at vi popper opp hos noen. Det trengte vi ikke før, men nå har Facebook gjort det sånn at du bare ser det som er relevant for deg, ikke sant. Derfor må vi</p>

	enten kjøpe sponsede innlegg, ellers så må det være en sak som er så bra at folk liker og deler den, og at andre igjen deler. Så det er sånn vi knytter til oss nye kunder og følgere der. Det er mye vanskeligere enn før.”
--	--

Intervjuobjekt	Utsagn knyttet til strategiformulering
Daglig leder/eier:	<p>“Vi har vært gjennom mye og fått masse erfaringer og målet vårt nå er å bygge en sterk multikanal som er nasjonal. Vi hadde veldig god internasjonal handel i starten, men det er det lite av nå.”</p> <p>”Det er viktig å ha en egen strategi. Det er to måter å gjøre det på. Enten gjøre det andre gjør bare enda bedre, eller gjøre det på en måte ingen andre gjør det på. Det er altså viktig å ha en egen strategi, og være klar og tydelig på hvilken kontekst man ønsker å sette ting i.”</p> <p>”Så det er viktig å ha en klar plan, og være tro mot den. På den andre siden må det være mulig å endre litt på planen underveis. Man må ikke bli så stolt av strategien og planen at man blir statisk. Strategiene kan ikke være så faste at de ikke blir fleksible. Det skjer mye med tiden, ting utvikles raskt og strategier kan gå ut på dato i det hele tatt før de rekker å iverksettes.”</p>

<p>Markedssjef:</p>	<p>”Da vi startet med sosiale medier så skjønnte vi det at det var viktig å skape vårt eget uttrykk. Og da var det egentlig bare å understreke det vi allerede hadde fra før, og det var The Bogart Family. Da jeg startet på Bogart fort fem år siden så var vi 7 ansatte, vi var 6 gutter og så var det meg. Og vi var så close at det ble som en liten familie. Vi gjorde ting sammen på fritiden, vel så mye som vi jobbet sammen og vi gledet oss til å komme på jobb. Og så har vi gått fra å være 7 ansatte da, til å nå være 30 og vi har fortsatt det veldig tette båndet. Vi går ut å spiser middag sammen, alt gjør vi sammen. Selv om folk er syke så vil de komme på jobb. Den energien og det at vi er en familie som bryr oss om hverandre – den MÅ synes igjennom på sosiale medier”</p> <p>” Det vi kanskje gjør litt annerledes er at vi går ut til den private personen, som kanskje ikke har så mange følgere, men som liker bildene våre. Og så følger vi den personen, også kommenterer vi bildene deres for å knytte sterkere emosjonelle bånd. Følger med på hva de driver med og involverer oss der. Sånn sett bruker vi sosiale medier til å knytte til oss kunder fortsatt.”</p>
----------------------------	---

<p>Intervjuobjekt</p>	<p>Utsagn knyttet til vurderingskriterier for vekststrategi (1) kontroll, (2) investeringsnivå, (3) hastighet</p>
------------------------------	--

<p>Daglig leder/eier:</p>	<p>”Som jeg nevnte et eksempel på isted, kan vi igjen bruke Tyskland som eksempel. Skal man nå ut til kunder der så må man liksom bygge en Tysk plattform. Dette er svært ressurskrevende og koster mye. Skal man nå i dag gå ut og etablere seg i internasjonale markeder må man tilpasse plattform til hvert enkelt land. Se for eksempel på Zalando. En kjempestor aktør i bransjen med enormt mye større ressurser enn oss. De kan da satse på å bygge skandinavisk plattform tilpasset Skandinavia, Asiatiske plattformer til Asiatiske land, en Amerikansk plattform og en Nord-Amerikansk plattform, sånn som de holder på og jobber med nå. Dette blir helt utenfor vår rekkevidde hvis vi tenker på vår økonomi og våre ressurser.” (2)</p>
<p>Markedssjef:</p>	<p>”Nei, Facebook er ikke et verktøy som gjør det så mye lettere å se hvordan kundene agerer. Det som er viktig er at vi er på Facebook fordi det er lett for oss å holde kontakten med folk og de har lett for å ta kontakt med oss der. Så meldingschatten der er minst like viktig og like mye brukt som chatten på nettsiden vår. Det er altså lett kunder å ta kontakt med oss der, men jeg føler ikke at vi har så god kontroll over kundene der, vi har mye bedre kontroll over de i for eksempel Google Analytics. Sånn sett er ikke Facebook og Instagram gode nok verktøy, enda.” (1)</p>

”I fashion-bransjen så er det sånn at vi kjøper inn klærne et halvt år i forveien, og de som selger det til oss må rekke å produsere det. Da kan ikke motebransjen legge ut bilder av det som skal produseres et halvt år i forveien fordi kunden skal ha det NÅ. Med en gang. Det setter veldig press på oss at vi må være på hugget. Vi har blitt veldig bortskjemt med at sosiale medier tilbyr oss svar med en gang. Også er det sånn at Facebook skriver hvor lang responstid du har, har man kortest mulig responstid, så er det veldig positivt. Målet vårt er jo da å være nede på det laveste vi kan, og der er vi nede på 3 minutter nå. Vi har blitt utrolig tilgjengelige for kundene våres takket være sosiale medier.” (3)