

## **BCR3102 Bacheloroppgave**

### **“Taktisk Merkevareledelse i oppstartsfasen av agenturer i Norsk motebransje”**



**Høyskolen  
Kristiania**

**Vår 2016**

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

## **FORORD**

Denne bacheloroppgaven er skrevet av to studenter ved linjen Markedsføring og Merkevareredelse på Høyskolen Kristiania i Oslo. Oppgaven er skrevet i det 6. og avsluttende semesteret, våren 2017 og markerer tre gode og lærerike år ved Høyskolen Kristiania.

Temaet for oppgaven er hvordan agenter i mote- og tekstilbransjen bruker og burde bruke merkevareredelse under oppstarten av bedriften. Oppgaven har vært spennende, utfordrende og lærerik å jobbe med. Mye av utbyttet vi sitter igjen med vil vi ta med oss i senere anledninger.

Vi ønsker å rekke en stor takk til våre veiledere Jan K. Baumann og hans overtager Halldor Engilbertsson ved Høyskolen Kristiania. De har hjulpet oss med tett oppfølging, veiledning og inspirert oss gjennom hele vårsemesteret.

Vi ønsker samtidig å rette en takk til våre informanter som har bidratt slik at vi har kunnet innhente nødvendig og viktig informasjon i forbindelse med vår oppgave. Og en ekstra takk til Ali Reza ved Welcome Agency som har støttet, oppmuntret og stilt seg til disposisjon under prosessen.

God fornøyelse!

Oslo, April 2017

(986188, 748378)

## SAMMENDRAG

Målet med dette studiet var å øke forståelsen for hvordan ny oppstartede agenturer benytter seg av merkevareledelse, og hvordan de burde benytte seg av merkevareledelse for å øke kjennskap mot innkjøpere. På bakgrunn av dette valgte vi ut norske agenturer i motebransjen fordi vi ønsket bedre innsikt i B2B markedet. Etter gjennomgang av dette emnet viser det seg at det er et gap i litteraturen på akkurat dette fagområdet.

Vi plukket ut teori innenfor merkevareledelseslitteraturen vi mente var relevant å belyse med tanke på at bedriftene opererer på bedriftsmarkedet, og utførte så kvalitative intervjuer på fire agenturer i Oslo innenfor den valgte bransjen. Ut fra dette ønsket vi kunnskap om hvilke elementer innenfor teoriene disse bedriftene ser på som de mest sentrale, og hvordan dette blir brukt for å øke kjennskap til merket blant innkjøpere. For å indikere om disse tiltakene gir dem økt kjennskap mot innkjøpere sjekket vi dette opp mot et lite utvalg innkjøpere.

Resultatene av de kvalitative intervjuene viser at agenturene har mindre fokus på tradisjonell merkevareledelse, og at de benytter seg av forskjellige taktikker fra agentur til agentur i oppstartsfasen med fokus på relasjonsmarkedsføring, kommunikasjon og merkekjennskap for å øke kjennskapen til sitt merke, og at det eksisterer ett lite gap mellom hvor viktig agenturene mener relasjoner og relasjonsbygging er sammenlignet med innkjøperne. Og at det er mindre fokus på merkeposisjonering, merkeelementer og evaluering av merket selv om innkjøperne mener at disse tiltakene kan være med på å bidra til at de får kjennskap til ett nytt agentur.

Avslutningsvis i oppgaven kommer vi med konkrete råd på vegne av våre funn og teorien vi belyser i oppgaven til hvordan agenturene burde spisse sine taktiske tiltak innenfor relasjonsmarkedsføring, kommunikasjon og merkekjennskap og hvordan de burde implementere merkeposisjonering, merkeelementer og evaluering av merket for å tette gapet som våre funn indikerer mellom hva agenturene gjør og hva innkjøperne mener er viktig.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	2
<b>SAMMENDRAG</b> .....	3
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	8
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Avgrensninger og forutsetninger.....	9
1.4 Begrepsavklaring.....	12
<b>2.0 TEORI OG MARKED</b> .....	12
2.1 Tidligere forskning.....	12
2.2 Merkevareledelse i små og mellomstore bedrifter.....	13
2.3 Merkevareledelse på bedriftsmarkedet.....	13
2.4 Marked.....	15
2.5 Forskjellen mellom bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet.....	16
2.6 Generelt om merkevareledelse på bedriftsmarkedet.....	17
2.6.1 Push og pull.....	17
2.7 Merkekjennskap og merkeassosiasjoner.....	18
2.7.1 Merkekjennskap-bredde og dybde.....	18
2.7.2 Merkeassosiasjoner.....	18
2.7.3 Taktiske tiltak for å bygge kjennskap og assosiasjoner.....	18
2.8 Evaluering av merket.....	19
2.8.1 Holdninger.....	19
2.8.2 Kundetilfredshet.....	20
2.8.3 Omdømme.....	20
2.9 Relasjoner og relasjonsbygging.....	20
2.9.1 Relasjonsmarkedsføring innenfor ett salgsteam.....	22
2.9.2 CRM (Custom Relation Management) System.....	23
2.10 Merkeposisjonering og merkeverdier.....	23
2.10.1 Taktikk for å posisjonere merket.....	24
2.11 Merkeelementer.....	25
2.11.1 Merkenavn og logo.....	26
2.12 Kommunikasjon og kommunikasjonsflater.....	27
<b>3.0 VALG AV METODE</b> .....	28
3.1 Forskningsdesign.....	28
3.1.1 Kvalitativ forskning.....	28
3.1.2 Fenomenologisk forskningsdesign.....	28
3.2 Utvalgsstrategi.....	28
3.2.1 Utvalgsriterier for agenturene.....	30
3.2.2 Utvalgsriterier for innkjøpere.....	31
3.3 Datainnsamlingsmetode og gjennomføring.....	31
3.3.1 Tverrsnittundersøkelse.....	32
3.3.2 Det åpne individuelle intervjuet.....	32
3.4 Etikk og etiske hensyn.....	33
3.5 Analysestrategi.....	33
3.6 Relabilitet.....	34
3.7 Validitet.....	34
<b>4.0 ANALYSE AV INTERVJUENE</b> .....	36
4.1 Funn- Hva gjør agenturene for å øke kjennskap mot innkjøperne i oppstarten....	36
4.1.1 Funn I <i>Relasjoner og relasjonsbygging viktigst og mest benyttet</i> .....	37

4.1.2 Funn II <i>Fenomener innenfor kommunikasjon og kommunikasjonsflater</i> <i>nest mest benyttet</i> .....	38
4.1.3 Funn III <i>Merkekjennskap rangert som tredje mest benyttede taktikk</i> .....	40
4.1.4 Funn IV <i>Evaluering av merket og merkeelementer mindre viktig</i> .....	40
4.2 Funn blant innkjøpere og sammenligning med agenturene.....	41
4.2.1 <i>Relasjoner, merkekjennskap, og kommunikasjon mest benyttet, mens</i> <i>posisjonering, merkeverdi og merkeelementer mindre viktig</i> .....	42
4.2.2 <i>Relasjoner og relasjonsbygging viktig for både agenturer og innkjøpere</i> ..	42
4.2.3 <i>Sterke merkevarer viktig for agenturer og innkjøpere</i> .....	42
4.2.4 <i>Merkeposisjonering mulig viktig for innkjøpere, men mindre benyttet av</i> <i>agenturene</i> .....	43
<b>5.0 AVSLUTNING</b> .....	44
5.1 Konklusjon og anbefalinger- Hva burde agentuere i oppstartsfasen gjøre for å øke kjennskap mot innkjøpere.....	44
5.1.1 Fokus på relasjonsbygging.....	45
5.1.2 Ha kjente og sterke merkevarer i varepakken.....	45
5.1.3 Mer fokus på merkeposisjonering.....	47
6.0 Konkrete tiltak for å øke merkekjennskap i oppstarten.....	48
7.0 Kilde- og oppgavekritikk.....	48
8.0 Litteraturliste.....	50

## Vedlegg I Transkribering av intervjuene

## **DEL I**

### **1.0 INNLEDNING**

I denne oppgaven ønsker vi å se på hvilke taktiske tiltak innenfor merkevareledelse som brukes og som bidrar til å øke kjennskap blant innkjøpere i oppstartsfasen av ett agentur. Vi vil senere i oppgaven under teori forklare hva vi legger i begrepet taktisk merkevareledelse.

Vi ønsker å se på agenturer i mote- og tekstilbransjen som ble etablert i tidsperioden 2013 til 2016. Målet er å kartlegge hvilke tiltak innenfor merkevareledelse de har tatt i bruk for å øke kjennskapet til deres agenturer, og hva de mener har gitt effekt i form av merkekjennskap. For å indikere effekten av tiltakene som agenturene anser som mest effektive for å øke kjennskapet ønsker vi å undersøke hva innkjøpere ser på som de viktigste tiltakene for at de har kjennskap til agenturene, og sammenligne disse resultatene. Sammenligningen av resultatene vil gi oss en indikasjon på hva man burde gjøre og hva man ikke burde legge like mye vekt på i oppstartsfasen av ett agentur.

Oppgaven blir delt inn i 5 hoveddeler; innledning, teori, metode, analyse og avslutning. I innledningen vil vi presentere problemstilling og bakgrunn for valg av tema, samt avgrensning og begrepsavklaring. I teoridelen vil vi legge fram teori vi ønsker å belyse rundt merkevareledelse som vi ser på som interessante og sentrale for bedrifter som jobber mot andre bedrifter (B2B) og på bakgrunn av problemstillingen. Vi vil også gi en kort beskrivelse av markedet som agenturene opptrer i. Videre i metodedelen vil vi vise hvordan vi skal gå frem i prosessen for å hente inn informanter fra agenturer og innkjøpere til de kvalitative dybdeintervjuene vi skal utføre for å innhente informasjon, og hvordan denne informasjonen skal behandles. I analysedelen vil vi først trekke frem de viktigste funnene vi har gjort blant informantene, samt strukturere, sammenligne og drøfte våre funn blant agenturene opp mot våre funn blant innkjøperne og relevant teori. I avslutningen vil vi komme med en konklusjon hvor vi tolker funnene på bakgrunn av problemstillingen og innhentet teori.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Temaet vi har valgt å ta for oss er basert på flere faktorer, og de ulike interesseområdene til medlemmene i bachelorgruppen. Som avgangsstudenter ved bachelorstudiet markedsføring og merkevareledelse ved Høyskolen Kristiania har vi under studietiden utviklet stor interesse og lidenskap for emnet Merkevareledelse, og skjønt viktigheten dette arbeidet utgjør for bedrifter. I tiden vi har studert har vi dessverre berørt merkevareledelse på bedriftsmarkedet i svært liten grad, med unntak av at en av studentene i vår bachelorgruppe fordypet seg i B2B Markedsføring som valgfag.

Vi har ett ønske om å fordype oss i dette temaet for å tilegne oss mer kunnskap om emnet Merkevareledelse og om distribusjonskanaler som jobber mot andre bedrifter, der innkjøperen tar sine valg og kjøpsbeslutninger på vegne av en bedrift.

Skarderud og Kubberød sier som følgende i en artikkel publisert i Magma:

”Merkevarebygging kan gi økt konkurransekraft og kapring av kunder. En satsning på merkevarebygging i oppstartsfasen kan dermed være et viktig bidrag til bedriftens overlevelsessevne og vekst, men er ofte utfordrende for en gründer som mangler ressurser”.

(2016) På grunnlag av dette antar vi at når en ny virksomhet starter opp kan det være vanskelig å vite hvordan man skal gå frem for å komme seg inn på markedet og hva som skal til for å lykkes med å øke kjennskap blant innkjøpere.

Etter omfattende søk etter tidligere forskning på området om merkevareledelse på bedriftsmarkedet (b2b) viser det seg at selv om merkevarebygging gir økt konkurransekraft og kapring av kunder eksisterer det lite eller ingen forskning som viser til effekten av bruk av fenomener innenfor merkevareledelse på bedriftsmarkedet, men masse forskning på forbrukermarkedet.

Derfor er det svært lærerikt og ikke minst spennende for oss å se hvordan små, ny oppstartede agenturer benytter seg av fenomener innenfor merkevareledelse i en oppstartsfase, for så å få en indikasjon på hvor effektivt dette eventuelt har vært blant deres potensielle kunder.

Med dette som bakgrunn ønsker vi å bidra til mer forskning og forståelse om bruk av merkevareledelse på bedriftsmarkedet og å avdekke hvilke fenomener innenfor merkevareledelse som benyttes av bedrifter som jobber med salg mot andre bedrifter, og finne

ut hvor effektivt de føler det har vært. Målet vårt med denne oppgaven er å ende opp med ett verktøy som kan benyttes av agenturer for å kartlegge hvordan man effektivt burde benytte merkevareledelse i en oppstartsfase på bedriftsmarkedet for å øke kjennskap blant innkjøpere.

## 1.2 Problemstilling

Vi ønsker med vår forskning å se på hvordan små, ny oppstartede agenturer har benyttet seg av merkevareledelse fenomener for å øke kjennskap til eget merke, for så å finne ut hva av som anses som mest effektiv. Hovedfokuset er å se på hvilke sentrale fenomener innenfor merkevareledelsesteori som gir mest effekt i form av kjennskap blant deres kunder i en oppstartsfase innenfor den gitte bransjen.

Problemstilling:

"Hva gjør agenturer i tekstilbransjen innenfor taktisk merkevareledelse i en oppstartsfase og hva burde de gjøre for å øke kjennskap mot innkjøpere?"

For å få svar på hva agenturene gjorde i oppstartsfasen og hvor effektive de mener tiltakene var bruker vi følgende delspørsmål for å få svar på vår problemstilling:

- (1) Hvilke taktiske tiltak gjorde dere i oppstartsfasen for å nå ut til innkjøpere?
- (2) Basert på egen erfaring kan dere rangere disse tiltakene fra mest til minst brukt og effektivitet?

## 1.3 Avgrensninger og forutsetninger

Denne oppgaven tar utgangspunkt i agenturer som selger og distribuerer varer på bedriftsmarkedet og ikke forbrukermarkedet. Under punkt 2.5. har vi definert forskjellene mellom B2B bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet. Vi har droppet alt som dreier seg om *merkefølelser* i oppgaven da all teori rundt dette tema dreier seg primært om forbrukere, og ikke B2B.

I litteraturen er det tatt hensyn til alle aktører- merkeiere, ledelse, samarbeidspartnere, aksjonærer, investorer og kunder som en virksomhet må forholde seg til i den daglige drift av markedsføring og merkevareledelse. I denne oppgaven ut fra problemstillingen vil merkevareledelsen som vi vil fokusere på være primært de tiltak som gjøres for å øke kjennskap til kunder og potensielle kunder. Det er tatt høyde for tiltak som gjøres for å øke



kjennskap til eventuelle samarbeidspartnere (merkeambassadører), som skal være med på å øke kjennskapen til kunder.

#### **1.4 Begrepsavklaring**

*Agenturer-* eller agenter er en type grossistvirksomhet som vanligvis består av mindre bedrifter med noen få flinke selgere. Salgsagentene eller agenturene har vanligvis en kontraktfestet myndighet til å selge en eller flere produsenters totale produksjon av for eksempel tekstiler o.l. (...) (Kotler, 2014, 484)

*Tekstilbransjen-* I denne oppgaven ønsker vi å fokusere på agenturer som distribuerer/ selger klær og accessoarer til butikker og butikkjeder som selger dette videre til forbrukeren. Agenturene konkurrerer i markeder med høy konkurranseintensitet der sterke merkevarer er viktig.

I følge Hovedorganisasjonen Virke sine nettsider står mote- og tekstilbransjen i Norge for mer enn 10 prosent av norsk detaljhandel. Bransjene klær og sko sysselsetter mer enn 39 000 mennesker og omsetter for nærmere 40 milliarder årlig (ekskludert merverdiavgift).

*Taktisk Merke vareledelse-* I følge Samuelsen m. fl. er merkevareledelse ett av bedriftens viktigste virkemidler når den skal bygge opp og ivareta verdier for eiere, kunder, og ansatte. En merkevare må passes og videreutvikles i dialog med kundene, da det er de som avgjør hvor sterkt merket egentlig er: det er deres valg som avgjør hvor omsetningen havner og hvilke produkter som lykkes i markedet. (2016, 680) (...) Merke vareledelse eller *Branding* handler om å identifisere en vare eller tjeneste og differensiere en vare eller tjeneste fra konkurrenten. (...) Identifikasjonsdelen handler om å bygge merkekjennskap, mens differensieringen handler om å bygge merkets ytelser og inntrykk, eller med andre ord, assosiasjoner. (2016, 29)

*Taktisk vs. Strategisk-* I følge den engelske nettsiden Diffen, som sammenligner ord utfra Engelsk ordbok forklarer forskjellen mellom strategi og taktikk i næringslivet som følgende:

*“The usage of the words strategy and tactic in business is also derived from the original military context. A business strategy is different from a tactic in that different tactics may be deployed as part of a single strategy. For example, one strategy to gain*

*market share would be brand building. As part of a company's brand building strategy, they may adopt different tactics like online advertising and celebrity endorsements.” (2008)*

Oversatt av oss til: Ordene strategi og taktikk i næringslivet kommer opprinnelig fra den militære konteksten. En forretningsstrategi er forskjellig fra en taktikk ved at ulike taktikker kan utplasseres som en del av en strategi. For eksempel vil en strategi for å kapre markedsandeler være merkevarebygging. Som en del av et selskaps merkevarebyggingstrategi, kan de vedta ulike taktikker som for eksempel annonsering og kjendisambassadører.

Vi tolker dette som at en strategi er en større, overordnet og langsiktig plan som kan omfatte flere taktikker. Som er mindre, kortsiktige, fokuserte, effektive planer som er en del av den overordnede planen for å nå sine mål innenfor merkevareledelse. Dette vil være den definisjonen vi legger til grunn for denne oppgaven.

Når vi i oppgaven snakker om taktisk merkevareledelse referer vi til konkrete kortsiktige tiltak innenfor merkevareledelse som agenturene gjør som en del av den overordnede langsiktige merkevarebyggingen.

De konkrete tiltakene vi anser som aktuelle som taktisk merkevareledelse på bedriftsmarkedet er: merkekjennskap og merkeassosiasjoner, evalueringer av merket (holdninger, tilfredshet og omdømme), relasjoner og relasjonsbygging, merkeposisjonering og merkeverdi, og merkeelementer som merkenavn, logo, design, kommunikasjon og kommunikasjonskanaler.

*Oppstartsfase-* Ett ord som ofte brukes om bedrifter i oppstartsfasen er det Engelske ordet ”Startup”. I følge Store Norske leksikon på nett defineres ordet som følgende:

*” En “startup” eller “start-up” er en gründer som nylig har dukket opp, en raskt voksende virksomhet som tar sikte på å møte markedet sitt behov ved å utvikle eller tilby et nyskapende produkt, prosess eller tjeneste. En “start up” er vanligvis en liten bedrift, et partnerskap eller en organisasjon designet for raskt å utvikle en skalerbar forretningsmodell.”*

Vi velger å bruke NAV sine retningslinjer for tidsperspektivet av en oppstartsfase. I følge NAV`s nettside gir NAV støtte i tolv måneder fordelt på en utviklingsfase på inntil 8 måneder, og en oppstartsfase på inntil 4 måneder når man etablerer en ny bedrift i Norge. Vi definerer i denne oppgaven dermed oppstartsfasen som de 4 første månedene etter at bedriften er registrert og selve driften settes i gang.

*Kjennskap-* eller merkekjennskap (Brand awareness) er evnen til potensielle kunder å kjenne igjen et spesielt merke i en produktkategori. Det er en helt avgjørende forutsetning å skape kjennskap rundt merket først - for om ingen kjenner til merket er det heller ingen som vil velge det. God kjennskap vil også øke sannsynligheten for at merket fremkalles når et behov oppstår (Samuelsen m.fl, 2016, 97)

*Innkjøper-* Den profesjonelle innkjøper kan ha ulike stillingsbetegnelser: logistikksjef, materialsjef, innkjøpssjef, innkjøper o.a. (...) Innkjøpsavdelingen (som innkjøper ofte vil ha et lederansvar for) håndterer normalt selve det praktiske i innkjøpet. (Biong m.fl, 2016, 147) I denne oppgaven vil ordet innkjøper og/eller kunde bli brukt.

## **DEL II**

### **2.0 TEORI OG MARKED**

I denne delen av oppgaven vil vi først gjøre rede for tidligere forskning innenfor små og mellomstore bedrifter, og markedet agenturene opptrer i. Samt redegjøre for elementer ved merkevareledelsesteori som vi finner interessante og aktuelle for vår problemstilling. For å se nærmere på problemstillingene knyttet til merkevareledelse er det nødvendig å gjøre en oppsummering av forskningen som er gjort på problemområdet markedsføring i relasjon til bedriftsmarkedet og oppstarts bedrifter. Viktigheten av dette forsterkes av at det eksisterer svært lite forskning på merkevareledelse i oppstartsfasen som jobber mot bedriftsmarkedet.

Innledningsvis beskriver vi den utviklingen som har vært på forskningsområdet, før vi går videre til forskning rundt små og mellomstore bedrifter som har betydning for merkevareledelse. Før vi går gjennom det lille som er gjort av forskning rundt merkevareledelse på bedriftsmarkedet og ser litt på hvorfor det eksisterer så lite forskning for denne konteksten. Avslutningsvis ser vi på markedet som agenturene opptrer i og belyser forskjellene mellom bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet.

#### **2.1 Tidligere forskning**

Når man leser gjennom tidligere forskning innenfor temaene merkevareledelse, ser vi at utvalget av forskning er stort og mye litteratur er skrevet om temaet. Det finnes forskning på merkevareledelse for små, mellomstore og store bedrifter der utvalget av forskning rundt de små og mellomstore bedriftene (heretter SMB) uten tvil er noe mer begrenset og merkevareledelse på bedriftsmarkedet er om mulig enda mer begrenset.

Berthon, Ewing og Napoli skriver i sin artikkel "Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises" at forskningen på merkevareledelse nesten eksklusivt har fokusert på de store multinasjonale selskapene. SMB har blitt grovt oversett. Dette er til tross for at små og mellomstore bedrifter dominerer både det norske og internasjonale bedriftsmarkedet. Det kan være flere grunner til at det er lite forskning på området. (2008)

Berthon, Ewing og Napoli spekulerer i om det kan være at små og mellomstore bedriftene mangler evnene og midlene som de store bedriftene har til å gjennomføre undersøkelser, eller at små og mellomstore bedrifter ikke anerkjenner at de kan bygge merker med relativt små budsjetter. De sier videre at selv på små budsjetter kan også de små og mellomstore bedriftene

klare å utnytte det fulle potensialet av deres merkevare. Spørsmålet blir da hvilke merkevareledelses taktikker og fenomener som er mest anvendelige for disse bedriftene. (2008)

## **2.2 Merkevareledelse i små og mellomstore bedrifter**

Welsh og White skriver i artikkelen ”A small business is not a little big business.” at det var en tradisjonell oppfatning blant ledere at SMB burde bruke de samme prinsippene på forretning som de store bedriftene, bare i en mindre skala. De argumenterer for at ved å skape et nytt foretak så kommer man i helt spesielle forhold, som skiller de fra større bedrifter. (1981)

Berthon, Ewing og Napoli oppsummerer at mange nyoppstartede bedrifter får det som kalles ’overlevelseshemmentalitet’, som en konsekvens av at de gjerne har ressursbegrensinger i både tid og penger. Dette blir ofte forverret av at den strategiske planleggingen innen SMB ofte er begrenset. (2008)

Nye virksomheter har en rekke egenskaper som skiller de fra det å være en større, mer etablert organisasjon. Vi har trukket ut noen av disse egenskapene, slik at det kan gi et bilde av hvilke fordeler SMB har i forhold til merkevareledelse og markedene.

SMB har større muligheter til å komme nærmere det markedet de arbeider i, nærmere kundene. Dette gjør at de har gode muligheter til å innhente verdifulle tilbakemeldinger, som kan bli brukt til å tilpasse det tilbudet de har, og forbedre service. (Gilmore 1999, sitert i Berthon, Ewing og Napoli 2008)

Goldberg, Cohen og Fiegenbaum (2003) sier at ledere i små bedrifter aksepterer generelt at bedriftsømdømme er viktig for å oppnå legitimering fra ulike interessenter. (Sitert i Berthon, Ewing og Napoli 2008)

## **2.3 Merkevareledelse på bedriftsmarkedet**

Som nevnt tidligere i oppgaven er relevant forskningen på området merkevareledelse på bedriftsmarkedet svært begrenset. Dette er det nok flere grunner til. I forskningsartikkelen “Systematic review on B2B branding: Research issues and avenues for future research” sies

det som følgende om hvorfor det eksisterer så lite forskning på området (oversatt av oss til): Denne studien identifiserer fem mulige problemer som hindrer gjeldende B2B branding forskning: Mangelen på systematisk teori utvikling, overføring av forbruker konsepter, dominans av kvantitativ forskning, mangel på langsgående forskning, og fokus på enkelt bransjer. (Keränen m.fl, 2010)

I forskningsartikkelen ”Branding importance in business-to-business markets av Susan Mudambi som undersøker viktigheten av ”Branding” blant innkjøpere har de delt innkjøperne inn i tre grupper ut i fra involveringsgrad, noe som ikke er relevant for oss i denne oppgaven, dermed vil vi ikke fokusere på hvilken gruppe innkjøperne tilhører, men heller fokusere på hvilke funn som ble gjort blant innkjøperne uavhengig av gruppetilhørighet.

I følge Mudambi (oversatt av oss) kommer det frem at med utviklingen innenfor e-handel og den globale konkurransen B2B markedet opplever nå blir bare flere og flere markedsførere på bedriftsmarkedet mer og mer interessert i hva ”branding” eller merkevareledelse kan bidra med for å øke kjennskap og posisjonere seg ovenfor innkjøpere. (2002)

Videre skriver Mudambi at pris og materielle egenskaper i svært konkurransedyktige markeder varierer ofte bare litt. For å forhindre at deres produkter blir ”bare varer”, søker selskaper å skille seg med service, merkekjennskap (innpakningen) og med ”varepakken” (sterke merkevarer f.eks.). Organisatoriske innkjøpere har lenge vært kjent for å vurdere service og andre immaterielle aspekter av tilbudet, i tillegg til pris og produkt. (2002)

En kort sammenfatning av Mudambi (oversatt av oss) kommer det frem at det tyder på at merkevarebygging spiller en viktigere rolle i B2B innkjøp enn det som er anerkjent. For de fleste B2B markedsførere vil merkekjennskap og assosiasjoner forblir i fokus for merkevareledelse strategien. Det å forstå hvordan kundene opplever merkevaren, vil være nøkkelen til fremtidige ledelsesbeslutninger. (2002)

Videre viser det seg at markedsførere kan dra fordeler av å analysere og segmentere sine kunder med tanke på merkenavn, det fysiske produktet, prising, plassering, kommunikasjon og kommunikasjonsflater (reklame) og personlig salg. Og at produktkataloger og websider burde inngå i dette arbeidet for å øke interessen og påvirke kjøpsbeslutningen. (Mudambi, 2002)

Avslutningsvis fra Mudambi nevnes det at innkjøpere går som regel først til kjente merker og ledende merker fordi de vet hva de kan forvente. For en innkjøper som møter en ukjent selger eller merke kan merkekjenning og assosiasjoner være med på å signalisere forventet service, og dermed burde merkekjenning bygges. (2002)

## **2.4 Marked**

Markedet som agenturene opptrer i er den norske tekstil- og mote bransje. Agenturene importerer norske og utenlandske merkevare, mens enkelte fungerer som ett distribusjonsledd og har en kontraktfestet myndighet til å selge/ distribuere en eller flere produsenters totale produksjon av tekstiler, sko og tilbehør til enkeltstående butikker og butikkjeder. Agenturene opptrer i ett marked som er sterkt konkurransepreget da ett søk på Proff.no tilsier at det eksisterer 2619 agenturer innenfor produktkategorien "klær" som alle sloss om de samme kundene. Under denne kategorien finner vi også agenturer som selger/ distribuere arbeidsklær og lignende som ikke vil være en del av motebransjen. Men ut i fra disse tallene anser vi det som at konkurransen om kundene er tøff og derav at sterke merkevarer er viktig. Noe som støttes av de agenturene vi har vært i kontakt med under oppgaven.

Under forarbeidet til oppgaven var vi i kontakt med flere agentur for å kartlegge markedet de opptrer i, og samtlige daglige lederes oppfatning av utfordringene de møter på i den representative bransjen og markedet de opptrer i er at det stadig kommer nye merker og konkurrenter. Mote bransjen er samtidig stadig i endring. –Ene dagen er du og dine merker det alle vil ha, neste dag er det noe annet de vil ha. Konstante endringer og nye konkurrenter gjør at gode relasjonen med kundene er blitt bare enda viktigere.

I rapporten "Import av klær til Norge 2010-2016" utarbeidet for Hovedorganisasjonen Virke sammenfattes markedet som følgende "Importen av klær øker fortsatt i verdi, men veksten er lavere enn i 2015, volumet har en mindre vekst etter et fall i fjoråret. Importverdien i 2016 endte på 20 milliarder, en vekst på 3,3% fra fjoråret. Veksten i verdi, lå i 2015 under den gjennomsnittlige veksten på 4,8%." (Rekdal, 2017) Ikke all import av klær i Norge skjer av agenturer alene, men vi antar at en betraktelig del av det skjer på vegne av eller gjennom agenturvirkosomhet, og ifølge rapporten øker importen av klær fortsatt i verdi.

Agenturene selger og distribuere klær og tilbehør til butikker og butikkjeder (bedriftsmarkedet) som igjen vil ha klare forskjeller fra forbrukermarkedet videre vil vi gå

nærmere innpå disse forskjellene.

## **2.5 Forskjellen mellom bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet**

I følge Biong med flere er det viktig å forstå forskjellen mellom hvordan markedsføring på bedriftsmarkedet skiller seg fra markedsføring på forbrukermarkedet. (2015, 31) I denne oppgaven er vi ute etter hvordan bedriftene driver merkevareledelse mot andre bedrifter (B2B) som en del av en bedriftens markedsføringstiltak. På bedriftsmarkedet vil innkjøper kjøpe vare og tjenester på vegne av organisasjonens behov, og ikke personlige behov og langt flere personer vil delta i kjøpsprosessen. (Biong m.fl.,2016, 31)

De viktigste forskjellene i markedsføring og merkevareledelse mellom bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet er i følge Biong m. fl. som følgende:

- (1) Bedriftsmarkedet er mer orienterte mot relasjonsutvikling.
- (2) Markedsførere på bedriftsmarkedet selger til organisasjoner, og ikke til enkelt individer og familier.
- (3) Siden bedriftsmarkedet kjøper varer for å dekke organisasjonens behov vil funksjonalitet og ytelse være dominerende kontra smak og estetikk som er dominerende på forbrukermarkedet.
- (4) Etterspørselen etter forbruksvarer er direkte, mens etterspørselen etter bedriftsvarer ofte er avledet av etterspørselen etter ett annet produkt.
- (5) Flere personer deltar i kjøpsprosessen på bedriftsmarkedet enn på forbrukermarkedet.
- (6) Personlig salg er langt mer viktigere på bedriftsmarkedet, mens reklame er viktigere på forbrukermarkedet.
- (7) Kjøp på bedriftsmarkedet fremstår som mer formelle og ledsages av formelle regelverk.
- (8) Elementene rundt det utvidede produktet som installasjon, service og presis levering er viktigere på bedriftsmarkedet.
- (9) Industriens globalitet er høyere på bedriftsmarkedet, mens etterspørselen ofte er mer kulturelt avhengig på forbrukermarkedet. (2016, 28)



## 2.6 Generelt om merkevareledelse på bedriftsmarkedet

I artikkelen “Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies” er det skrevet at (oversatt av oss):

“For å lykkes i B2B-verdenen, er det nødvendig med en helhetlig merkevaretilnærming som dekker alt fra utvikling og design til implementering av markedsføringsprogrammer, prosesser og aktiviteter som er kryssende og gjensidig avhengige. Markedsføring og merkevareledelse vil være avgjørende for selskapets suksess i fremtiden.” (Kotler m.fl. 2007)

### 2.6.1 Push og Pull

En annen strategi i B2B-verdenen som er verdt å nevne i denne oppgaven er “Push og Pull strategien” En push-strategi innebærer å ta produktet direkte til kunden, for å sikre at kunden blir oppmerksom på merkevaren din på utsalgsstedet. Altså å "ta produktet til kunden".

Eksempler på push taktikker som inngår i merkevareledelse:

- Kampanjer som oppfordrer til forhandlers etterspørsel
- Direkte salg til kunder i Showroom, eller ansikt til ansikt
- Forhandling med forhandlere for å lagre produktet
- Effektiv forsyningskjede som gir forhandlere en effektiv forsyning

Pull-strategien innebærer å motivere kunder til å finne frem merkevaren din i en aktiv prosess. Altså "å få kunden til å komme til deg". Eksempler på pull-taktikk som inngår i merkevareledelse:

- Reklame og massemedier
- Varesnakk
- Relasjonsmarkedsføring
- Salgsfremmende tilbud og rabatter

En vellykket strategi vil vanligvis være å ha elementer av både push og pull i sine markedsføringsmetoder. Hvis du starter en ny bedrift og har til hensikt å selge et produkt gjennom forhandlere, er du vanligvis nødt til å overtale bedriftene til å kjøpe og lagre produktet ditt. Du må også øke merkevarebevisstheten og begynne å bygge verdifull varesnakk. Hvis du har designet et produkt rundt kundens behov og har vurdert alle

elementene i markedsmiksen (plass, pris, promotjon og produkt), bør begge disse aspektene benyttes. (Kotler, 2014,45)

Videre i oppgaven presenterer vi hvordan fenomener innenfor merkevareledelse som vi anser som relevante innenfor B2B merkevareledelse og den representative bransjen.

## **2.7 Merkekjennskap og merkeassosiasjoner**

I følge Samuelsen m.fl. fungerer merkekjennskap som en knagg i hukommelsen til kunden. Denne knaggen fungerer som et ankerpunkt der all kunnskap man har om merket henges på. Kunnskapen er et resultat av læring gjennom reklame, vareprat, egne erfaringer osv. Kunder blir eksponert for slik informasjon daglig, og alle merker kjemper derfor om en plass i hukommelsen til kunden. En kunde vil hovedsakelig huske eller komme på ett merke når ett behov melder seg og merket kan dekke dette behovet. (2016,125-126)

I følge Samuelsen m. fl. bygges merkekjennskap ved å hjelpe kunden til å huske merket ved å gi et distinkt uttrykk som enkelt kan gjenkjennes. Dette gjøres med å koble ord og uttrykk som forbindes med en behovssituasjon, som da får kundene til å fremkalle merket. (2016, 144)

### **2.7.1 Merkekjennskap - bredde og dybde**

Behovssituasjonen vil som nevnt avgjøre hvilke merker kunden kommer på, da det ikke er slik at man går rundt og husker alle merker man har kjennskap til enhver tid. Antallet behovssituasjoner kunden kommer på merket i kalles derfor for *bredden* i merkekjennskapen for merket. (Samuelsen m. fl. 2016, 127)

*Dybden* i merkekjennskap er et mål på hvor godt kundene kjenner merket sammenlignet med andre merker for et gitt behov. Dybden i kjennskapen deles i to trinn: *fremkalling* (kunden kommer på merket når et behov merke kan dekke oppstår) og *gjenkjenning* (kunden kjenner igjen merket når de ser det). (Samuelsen m. fl 2016, 136)

### **2.7.2 Merkeassosiasjoner**

I følge Samuelsen m. fl. er *merkeassosiasjoner* definert som all informasjon en kunde har lagret i hukommelsen om merkevaren. Altså alt de kan, alt de tror, alt de føler og mener om

merket. Og som nevnt under merkekunnskap; alle situasjoner og kontekster som utløser behovet for merket. (2016, 171)

En kundes beslutning av valg av et merke vil i følge Samuelsen m.fl. gjøres på grunnlag av det de kan om merket, altså merkets assosiasjoner. Derfor vil arbeid med å bygge assosiasjoner være å forstå hvordan kunden vurderer merket, og hva de verdsetter. For at merkeassosiasjoner skal påvirke kundens evaluering stilles det tre krav, de må være; positive, unike og sterke (2016, 168)

### **2.7.3 Taktiske tiltak for å bygge kjennskap og assosiasjoner**

Taktikken man burde bruke for å bygge merkekjennskap og merkeassosiasjoner er i følge Samuelsen m. fl. å skape oppmerksomhet og lære kunden spesifikke assosiasjoner som: hva heter merket, hvordan ser det ut, hvilke referanserammer merket inngår i og hvilke kontekster i kundens omgivelser som skal minne dem på behovet og knytte merket opp mot dette. (2016,586)

## **2.8 Evaluering av merket**

Evalueringer av et merke dreier seg i følge Samuelsen m. fl. om hvordan kunden basert på informasjonen de har om ett merke evaluerer det, og på bakgrunn av dette tar sine valg på bakgrunn av tre hovedtyper merkeevalueringer; *holdninger*, *kundetilfredshet* og *omdømme*. (2016, 199)

### **2.8.1 Holdninger**

*Holdninger* eller merkeholdninger er definert av Samuelsen m. fl. som

*“en psykologisk tendens som blir uttrykt ved at et objekt blir vurdert med en grad av fordelaktighet eller ufordelaktighet.”* (2016, 201)

Denne definisjonen legger også vi til grunn i denne oppgaven.

Holdninger i seg selv er sjeldent et mål for en bedrift, men konsekvensene av en holdning som atferd til kjøp, gjenkjøp, vareprat, deltakelse i merkefellesskap vil være det. (Samuelsen, 2016, 201) Derfor bør man i følge Samuelsen m.fl. måle hvordan investeringer man gjør i vare-/tjenesteutvikling, tilgjengeliggjøring, prisstrategi, kommunikasjon eller oppdaterer, befester, eller på andre måter justerer holdning. (...) Holdningsmålinger gjør det dermed mulig

for en bedrift å kartlegge effekten av justeringer i markedsmiksen (produkt, pris, plass og promosjon). (2016, 205)

### **2.8.2 Kundetilfredshet**

Samuelsen m.fl. mener kundetilfredshet kan ses på som forskjellen mellom mottatt ytelse og forventet ytelse, og at kundetilfredshet og holdninger er konseptuelt nærmest identiske begreper siden begge er evaluerende responser. Kundetilfredshet påvirker rennommé eller omdømme og bør derfor på lik linje med holdninger også måles. Dette vil gi en indikasjon på hvor positive eller negative eksisterende kunders holdninger til merket er. (2016, 210-211)

### **2.8.3 Omdømme**

I følge Brown m.fl. tar omdømme utgangspunkt i at dette er *assosiasjoner til organisasjonen*, som ”identitet” ”ønsket inntrykk” og ”oppfattet inntrykk”. (2006, 213)

Samuelsen m.fl. presiserer at slik ordet *omdømme* blir brukt i litteraturen er det tatt hensyn til alle aktører en virksomhet må forholde seg til i den daglige drift. (2016,213) I denne oppgaven vil omdømmeperspektivet være begrenset til kun kunder/ innkjøpere.

I likhet med holdninger og kundetilfredshet vil det taktiske arbeidet med omdømme for en bedrift være å påvirke omdømmet. I følge Samuelsen m.fl. burde man måle selskapets omdømme ved å bruke flere overvåkningsmetoder for å sjekke merkevarens helsetilstand. (2016, 217)

I følge Biong m.fl. går begrepene omdømme, image og profil ofte litt om hverandre. (...) men at omdømme favner ett bredere perspektiv. Det inkludere oppfatninger om bedriften. (...) Ett godt omdømme er viktig da det gjør det lettere å markedsføre produktene. (...) Omdømme bygges gjennom holdninger og handlinger og bedriftens atferd står sentralt, men de har ingen effekt før disse kommuniseres til kundene. (2016, 384)

## **2.9 Relasjoner og relasjonsbygging**

Relasjoner i denne oppgaven vil dreie seg om to typer relasjon. Relasjonene mellom kunden og merket, altså agenturet som en merkevare og innkjøperne som kunde og relasjoner mellom

kunden og de ansatte i agenturene. Relasjoner innenfor merkevareledelse er i følge Store Norske leksikon på nett en samlebetegnelse som betegnes som relasjonsbygging:

”En betegnelse på utvikling og vedlikehold av kunderelasjoner. Kunderelasjoner er like viktig for organisasjoner og institusjoner som for foretak i konkurranseutsatte næringer. Det er særlig viktig for foretak i servicenæringer og for foretak som har andre bedrifter som kunder.”

Som nevnt tidligere er også relasjoner i denne oppgaven både relasjonen mellom kjøper og selger, men også mellom kjøper og merket: -Merkerelasjoner er i følge Samuelsen m. fl. ett samspill av (1) relasjonen mellom kunden og merket, (2) relasjonen mellom kunden og eieren av merket og (3) relasjonene til andre kunder av samme merke, (4) relasjonen mellom kunde og ikke-kunder (5) relasjonen mellom bedrift/ merkeeeier og merket og at (1) relasjonen mellom kunden og merket påvirkes av de andre nevnte (2-5) relasjonene. (2016, 239)

Relasjoner og relasjonsbygging med kunder og potensielle kunder er i følge mesteparten av faglitteratur vi leser det viktigste B2B-bedrifter gjør. I boka Relationship Marketing & Customer Relationship Management av Brink og Berndt påpekes det at dette er enda viktigere på bedriftsmarkedet enn forbrukermarkedet. (2008, 138) Noe som også støttes av Biong tidligere i oppgaven som en av de klare forskjellene mellom bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet.

I følge Lamons i boken ”The case for B2B branding” (oversatt av oss) er relasjonen mellom den ansatte og kunden den viktigste relasjonen innenfor B2B merkevareledelse. Hver gang en kunde er i kontakt med en ansatt i en bedrift innebærer det en risiko for at de enten kan bygge eller ødelegge relasjonen. Den ansatte skal representere de merkefølelser og image du ønsker at kunden skal assosiere med ditt merke, og det tar ikke mange dårlige erfaringer før kunden bestemmer seg for å bryte relasjonen med deg. (2005, 21)

Mens Brink og Berndt (oversatt av oss) nevner også at relasjonsbygging mellom konkurrenter (andre organisasjoner som selger de samme varene eller tjenestene som deg) kan høres rart ut, men er viktig for å unngå konflikter som kan ende i priskriger og omdømmesvekkelse. Som igjen kan resulterer i at kundene mister tillitt til bransjen, og de mindre organisasjonene kan i verste fall gå konkurs. (2008,147)

### 2.9.1 Relasjonsmarkedsføring innenfor ett salgsteam

Siden agenturene driver aktivt med salg er det relevant å se på hva teorien sier om relasjonsmarkedsføring innenfor denne konteksten.

Relasjonsmarkedsføring er i følge boka "Fundamentals of selling" av Futrell (oversatt av oss) nøkkelen til kundelojalitet. Organisasjoner bruker kombinasjonen av produkter, priser, distribusjoner, kampanjer og service for å nå dette målet. Relasjonsmarkedsføring er basert på ideen om at viktige kunder trenger kontinuerlig oppmerksomhet og oppfølging.

Bedriften ønsker å demonstrere til kunden at de har evnen til å betjene kundens behov på en overlegen måte nå og i fremtiden, hvis et forpliktet forhold kan dannes. (...) Den typen salg som trengs for å etablere et langsiktig samarbeid er komplekst. (...) Og de fleste selskaper er ikke i stand til å møte disse kravene. Mange organisasjoner selger fortsatt til kunder og glemmer dem, de som er smarte utvikler en nær relasjon -eller til og med en form for partnerskap med sine kunder.

Et hovedproblem i en organisasjons relasjonsmarkedsføringsprogram er rollen til selgerne. Bedrifter bruker selgerne på flere måter. Disse fire grunnleggende spørsmålene er imidlertid retningslinjer som definerer salgsstyrkenes rolle:

(1) Hvor mye salgsarbeid kreves for å beholde kunder? (2) Er selgerne beste markedsføringsverktøy, i forhold til reklame og andre salgsfremmende metoder, i form av kostnadsansvar? (3) Hvilken type salgsaktivitet - for eksempel teknisk assistanse, hyppige eller sjeldne salgssamtaler - vil være nødvendig? (4) Kan bedriften få styrke i forhold til konkurrentene gjennom selgerne? Svaret på disse spørsmålene burde komme fra en analyse av konkurrentene, markedet, målgruppe og firmaets produkttilbud. Dette bidrar til å avgjøre (1) salgsmål, (2) ressursnivået, for eksempel personell og penger, tildelt salgsstyrkeaktivitet, og (3) betydningen av personlig salg i markedsmiks. (...) Personlig salg er et viktig element i enhver organisasjons markedsmiks. Hovedfunksjonen til personlig salg er å generere inntekter og gi service for å gjøre kundene fornøyde med sine kjøp. Dette bygger relasjoner og er nøkkelen til suksess i dagens konkurranseutsatte marked. (2011, 43-63)

### **2.9.2 CRM (Custom Relation Management) System**

For bedrifter som driver med oppsøkende salg og relasjonsmarkedsføring som ett ledd av merkevareledelse som agenturene gjør kommer det frem av teorien belyst over at det er viktig å opprettholde kontakten med sine kunder. For å på best mulig måte gjøre dette anser vi ett CRM system for å være ett viktig verktøy.

I artikkelen “Hvordan lykkes med CRM” består et CRM-system av tre hovedelementer: datainnsamling, datalagring og anvendelse. I datainnsamlingen henter systemet inn informasjon om kunden fra ulike kilder. Dette kan være fra bedriftens økonomisystem (transaksjoner), fra kundeservice, fra salg, fra web, fra eksterne adresseregistre og andre kilder hvor det finnes relevant informasjon. (...)Et slikt system kan ha flere typer anvendelser. Noen bedrifter bruker kundedata til saksbehandling, hvor systemet ikke bare lagrer informasjon om kunden, men også lagrer viktige dokumenter og historikk knyttet til saksbehandlingen. Og til å forberede salgsaktiviteter, til å velge mottakere for reklameutsendelser, til å understøtte kundeservice, til markedsundersøkelser og lignende. Noen bedrifter bruker ett CRM-system som dekker alle oppgavene bedriften har. (...) Ett slikt system kan bidra til lavere kostnader gjennom mer effektive prosesser, høyere kvalitet gjennom bedre lagring og bruk av data, økt relevans i salgs- og markedsføringsaktiviteter som skal gi større effekt, samt forbedring av kundens opplevelse av bedriften som skal gi mer lojale kunder. CRM-systemer gir gode muligheter for utvikling av kundeinnsikt og dermed også et grunnlag for mer effektive prosesser og kunde drevet innovasjon. (Selnes m.fl, 2011)

### **2.10 Merkeposisjonering og merkeverdier**

Samuelson m.fl. definerer å posisjonere ett merke som å plassere det i en referanseramme for at kundemålgruppen skal forstå hva merket er, og dermed dukke opp i hukommelsen til kunden når behovet melder seg. Samtidig som det må skille seg ut fra konkurrenten (differensiering), må det også være like bra som konkurrerende merker.

(...) For å gjøre dette må merkeeeier bestemme hvordan grunnleggende behov merket skal dekke, altså merkets konsept og merkeverdier. Samtidig som merket må ha noen klare differensieringspunkter, for å skille seg fra konkurrentene. For å identifisere kundenes behov er det viktig å ha innsikt i hva kundemålgruppen bruker merket til, og overvåke/måle merkets assosiasjoner for å forstå bedre hva som er kundens mål med å bruke merket. (2016, 319)

I følge Lamons oversatt av oss er selskapets likheter og ulikheter til konkurrentene like relevant som relasjoner med kundene for å oppnå suksess med kommunikasjonen du sender. Posisjonering er kjernene for merkevarebygging, for å lykkes må du på innsiden av kundenes hode. Det er ikke nok å bombardere dem med informasjon og beskjeder. Ved å posisjonere seg grundig hjelper du dem til å motta og lagre informasjonen frem til behovet for deg og ditt merke melder seg. (...) Enkelte B2B salgsledere og markedsførere tror at kundene tar sine valg i en kjøpsprosess på vegne av produktets eller merkets funksjoner og fordeler, men sannheten er at posisjonering er nøkkelen til suksess. (2005, 20-31)

*Posisjonering* på bedriftsmarkedet er i følge Biong m. fl. definert som å designe selskapets profil slik at kundene forstår hvordan selskapet er i forhold til konkurrentene, og utvikles på følgende tre faktorer: *segmentering, kjernestrategi og differensiering*. (2016, 265)

I følge Biong m.fl. er hensikten med *segmentering* på bedriftsmarkedet å passe på at bedriftens ressurser kan bli tilpasset utilfredsstilte kundebehov enklere når kundene er delt opp i mindre grupper som har mer homogene behov enn den totale kundemassen. (...) De aller fleste bedrifter praktiserer en form for segmentering, selv om de ikke har gjennomgått en formell segmenteringsprosess, og ikke er bevisst at de benytter seg av segmentering. Som for eksempel dersom man har foretatt en geografisk avgrensning og skiller mellom offentlige og private kunder benytter man seg av to segmenteringsvariabler: geografi og kundetype. (2016, 258)

I følge Porter via Biong m. fl. betyr *differensiering* at bedriften tilbyr noe som er forskjellig fra konkurrentene og at dette gir en tilleggsverdi for kunden, som for eksempel produktegenskaper, serviceattributter, personell, bedriftens profil og image. (2016, 262)

### **2.10.1 Taktikk for å posisjonere merket**

Samuelson m.fl mener at å posisjonere ett merke er en kompleks oppgave, men burde gjøres for å ivareta noe av det mest grunnleggende som finns i merkevarebygging- *konsistens*. Innhold og oppsett kan variere noe, men at hovedelementene for å ta en klar posisjon krever at man tar smarte valg om følgende:

- (1) Merkets navn – Skal sette merket inn i produktkategori
- (2) Hvem er målgruppen



- (3) Kundeinnsikt – Hva vet vi om dem som kan forklare deres behov for merkevaren
- (4) Nyttien merket skal levere
- (5) Hvorfor skal kundene tro på at merket kan levere
- (6) Merkets personlighet – Beskrivelser av merket
- (7) Merkets konkurransearena – Hvilke konkurrenter dekker det samme behovet
- (8) Grunnen til å kjøpe merket – Hva skiller oss positivt ut fra konkurrentene
- (9) Merkets kjerne – Hva skal ligge konsistent i bunnen uforandret (2016, 316-317)

## 2.11 Merkeelementer

I følge Samuelsen m. fl. er merkeelementer alt som omgir merkevaren. Alt som skaper oppmerksomhet og alt som tilfører mening til merkevaren for kundene, og gjør kunden i stand til å skille merket fra andre merker. Kan også karakteriseres som “innpakningen” eller de fysiske kjennetegnene som merkeeeier “pakker” merkevaren inn i, og trenger ikke nødvendigvis ha noe med nyttefunksjonene til merket å gjøre. Helt konkret består merkeelementer av: Merkenavn, lukt, smak, farger, form, design, reklame og logo. (2016, 326)

De generelle kriteriene for valg av merkeelementer i følge Keller siterte av Samuelsen m.fl. er som følgende:

- (1) lett å legge merke til og huske
- (2) meningsfullt
- (3) lett å like
- (4) overførbart
- (5) tilpasningsdyktig
- (6) mulig å beskytte (2016, 348)

Image er i følge Biong m.fl. den måten kundene oppfatter selskapet på. Og identiteten er resultatet av bedriftens identitetsskapende arbeid. Imagedifferensiering omfatter *symboler*, i *medier*, og *atmosfæren* i de omgivelsene bedriften befinner seg. Atmosfæren er ekstra viktig for leverandører av tjenester siden tjenester er abstrakte og for bedrifter som jobber via demonstrasjonslokaler eller showroom. (2016, 261)

Merkeelementer kan på mange måter karakteriseres som fysiske bevis og hensikten med å ta

beviste valg rundt alle fysiske bevis eller fasiliteter er at det vil påvirke en kundes tilfredshet og følelsesmessige forbindelse til bedriften i følge Alan m.fl. (2012, 222)

### **2.11.1 Merkenavn og logo**

For å kunne forstå hvordan en kunde/ innkjøper reagere og tolker de fysiske elementer knyttet til ditt merke vil det være naturlig å skjønne hvordan persepsjon, -en sentral psykologisk prosess fungerer.

*“Persepsjon”* kan forklares som vår bruk av kunnskap og forståelse av verden og meningsfulle erfaringer for å forstå sanseinntrykk. Ved å fortolke og organisere sanseinntrykk og sammenkoble den erfaringen vi har lagret i hukommelsen kan ting tolkes forskjellig avhengig av gitte situasjoner gjennom persepsjon” (Samuelsen m.fl, 2016, 328)

I følge Biong m.fl er den dominerende B2B-merkevarebyggingstrategien å skape kjennskap til bedriftens navn, da det gjerne er bedriftens navn som brukes som merke. (2016, 386)

I følge Samuelsen m.fl. er merkenavnet det viktigste merkeelementet og den delen av merkevaren man ønsker at kundene skal fremkalle og gjenkjenne. (...) Merkenavn har følgende to hovedoppgaver:

- (1) Det skal hjelpe kunden å forstå hvilken kategori merkevaren opptrer i.
- (2) Bidra til å skape relevante, positive, attraktive, assosiasjoner. (...)

Dette kan bidra til god drahjelp tidlig i merkets livssyklus. (2016, 332-333)

Merkets logo skal i følge Samuelsen m.fl. fungere på tvers av ulike kommunikasjonsflater som nett, mobil og fysisk på ”Boards”, reklameplakater og diverse. (...) Logoen skal bidra til å gi merkevaren riktige assosiasjoner og kategoritilknytning, da kunder gjennom erfaring lærer seg til å tolke ulike visuelle uttrykk til bestemte kategorier. I enkelte kategorier er visuelle uttrykk nødvendig for å lage kategoritilknytning hos kundene, og andre uttrykk enn det som er forventet i kategorien blir “feil” og kunden liker instinktivt en logo med “riktig” visuell profil bedre. (2016, 338)

## 2.12 Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler

Kommunikasjon skjer gjennom reklame, PR (Public Relations) og andre informasjonsvirkemidler (messer, stands og utstillinger for eksempel).

*Messer*-De fleste bransjer arrangerer messer. Messer er en møteplass for hele bransjen (...) og de store messene er kraftfulle, dynamiske og spennende fora. For B2B-markedsførerens side vil en messe kunne utfylle mange funksjoner som

- (1) Det er en effektiv måte for å kommunisere personlig med et stort antall kunder vedrørende dagens produktspekter. Bedriften vil ha produkter og kommunikasjonsmateriell på stedet.
- (2) Bedrifter deltar på messer for å få resultater i de fleste reklamens funksjoner som å:
- (3) Støtte opp om det personlige salget
- (4) Nå ukjente og utilgjengelige deltakere som er potensielle kunder
- (5) Generer prospekter for selgerne
- (6) Bidra i det profilskapende arbeidet (merkeassosiasjoner og merkekjenning)

Også under denne kategorien kommer publisitet om bedriften og produktene på nettet (Facebook, webside, instagram, Twitter, LinkedIn) radio, Tv og trykte medier. (Biong m.fl, 2016, 384)

*Internett-markedsføring* spiller i følge Biong m.fl. en økende rolle i alle former for markedsføring, og kan kategoriseres på fire nivåer:

- (1) *Publisere* elektronisk informasjon. Reklame, produktinformasjon og lignende. Dette kunne hurtigruten lett ha fått til på sin Facebookprofil, Instagramkonto og LinkedIn. For å gjøre sine bedriftskunder oppmerksomme på hvordan tjenester de tilbyr. Dette punktet er nok det mest relevante å benytte seg av ved bruk av sosiale medier.
- (2) *Interaksjon* eller aktiv deltakelse fra brukeren. Tekniske spørsmål, spørsmål om kundeavtaler osv.
- (3) *Transaksjon*, kunden kan kjøpe og betale varer/ tjenester online.
- (4) *Integrasjon*, partene integrer sine datasystemer for å utvikle sterkere relasjoner. (2016, 373).

## **DEL III METODE**

### **3.0 Valg av metode**

En metode er i følge Jacobsen å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. (2016, 15)

Vi ønsker å la respondentene fra agenturene og innkjøperne snakke fritt om hvordan de ser på fenomenet vi studerer. Vi vil også la respondentene gradere viktigheten av de forskjellige elementene innenfor merkevareledelse. Videre vil vi kode og kategorisere råmaterialet slik at vi kan finne sammenhenger eller mønster for så å gjøre rede for våre funn. Når vi har funnet hvilke elementer og i hvilken grad de anses som fordelaktig for å øke kjennskap blant innkjøperne basert på agenturenes tiltak vil vi undersøke hvilke elementer innkjøperne anser som avgjørende for deres kjennskap til ett agentur ved å spørre dem spesifikt om våre funn blant agenturene. Deretter vil vi sammenligne dette for å indikere om agenturenes prioriteringer innenfor merkevareledelse stemmer overens med innkjøpernes svar på hvorfor merkekjennskap til agenturene eksisterer. Dette vil gi oss en indikasjon på om agenturenes prioriteringer stemmer overens med innkjøperens meninger om viktigheten for de samme elementene. Dette vil igjen gi oss en forståelse av hvordan agenturene burde anvende merkevareledelse for å øke kjennskap mot innkjøperne. Hvordan vi skal gjøre dette i prosessen skal vi nå gå nærmere inn på:

### **3.1 Forskningsdesign**

Alt som har med en undersøkelse å gjøre er det som kalles forskningsdesignet. Problemstillingen er forskerens utgangspunkt, før det vurderes hvordan undersøkelsen skal gjennomføres for å på best mulig måte innhente den nødvendige informasjonen ved hjelp av designet. Det skilles mellom to forskningsstrategier, en kvantitativ basert på talldata og en kvalitativ basert på tekstdata. Problemstillingen bestemmer hvilket design som egner seg best. Hovedmålet med en hvilken som helst design er å sikre at vi når våre forskningsmål. Å designe betyr egentlig å planlegge. (Ringdal, 2013, 25)

### **3.1.1 Kvalitativ forskning**

Målet med et kvalitativt forskningsintervju, fra et fenomenologisk perspektiv, er ikke kvantifisering, men kvalitativ kunnskap og nyanserte beskrivelser gjennom ord. Forskeren ønsker svar på hvorfor informantene handler som de gjør, og gode beskrivelser av disse handlingene og erfaringene ved dette. På områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før, kan kvalitative forskningsmetoder være velegnet. (Jacobsen,2016,133)

For at vi på best mulig måte skal finne relevant informasjon til analyse og tolkning for å kunne slutte oss til gode og konkrete konklusjoner med utgangspunkt i problemstillingen, har vi valgt en kvalitativ tilnærming til datainnsamlingen, da et kvalitativt forskningsdesign i følge Jacobsen egner seg best når vi er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller fenomen.

I denne oppgaven ønsker vi å finne ut mest mulig om hva agenturene gjør for å øke kjennskapen mot innkjøpere og da vil kvalitativ forskning være den beste metoden for å skaffe oss pålitelige og gyldige data i følge teorien over.

### **3.1.2 Fenomenologisk forskningsdesign**

Fenomenologi er et kvalitativt design som brukes for å forstå menneskers erfaringer, forståelse og oppfatninger av et fenomen, og bygger på allerede eksisterende teori. (Ringdal, 2013, 25)

Siden vi ønsker å se meningen med utvalgets forståelse av fenomenet, i hovedsak informantenes bruk av merkevareledelse og taktiske valg tatt ved oppstarten av deres foretak. Og vi ønsker å avdekke hva som vektlegges og hvordan informantene opplever de forskjellige temaene innenfor merkevareledelse og hvorvidt de har vært bevisste i sine taktiske valg innenfor disse for å nå ut til innkjøperne, for så etterpå å kryssjekke dette med hva innkjøperne vektlegger.

### **3.2 Utvalgsstrategi**

Ved kvalitativ metode forsøker forskeren å få så mye informasjon som mulig fra et begrenset antall informanter. Problemstillingen og datainnsamlingsmetode vil avgjøre hvor stort utvalget bør være, men i mindre prosjekter er det vanlig med et utvalg på 10-15 informanter. (Johannessen m.fl,112, 2010)

Antall informanter avhenger av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig for forskeren. I nyere intervjuundersøkelser er det et generelt inntrykk at det ofte er en fordel å ha et mindre antall informanter, slik at man i stedet kan bruke mer tid på å forberede intervjuene og analysere grundig. Strategisk utvelgelse er det vanligste ved kvalitative intervjuer. Intervjuene har et formål og forskeren ønsker mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres. Derfor er det ikke vanlig å rekruttere informantene tilfeldig, men strategisk slik at målgruppen for intervjuene gir så konkret og nødvendig data som mulig. (Johannessen, m.fl, 120, 2010)

Videre har vi etablert noen utvalgsriterier for både agenturene og innkjøperne for å sikre relabilitet (pålitelighet) og validitet (relevans) i dataene vi samler inn. I punkt 3.6 og 3.7 har vi gjort rede for begge disse begrepene.

### **3.2.1 Utvalgsriterier for agenturene**

I følge Jacobsen er første skritt i enhver utvalgsundersøkelse å skaffe seg en fullstendig oversikt over alle dem vi ønsker å undersøke. (2016, 179).

Respondentene i denne oppgaven er todelt. Først ønsker vi å avdekke hvordan agenturene benytter seg av forskjellige fenomener innenfor merkevareledelse, hvordan de prioriterer og gradere de tiltak de gjør. For å indikere effekten av agenturenes valg ønsker vi å sjekke dette opp mot ett lite utvalg innkjøpere. Utvalgsstrategi og kriterier for agenturene og innkjøperne vil dermed være litt forskjellig.

Vi gjorde et omfattende internettsøk for å finne alle agenturer i mote- og tekstilbransjen. Ut fra definerte utvalgsriterier satt vi igjen med et utvalg på 8 bedrifter som var etablert mellom år 2013-2016. Vi kontaktet så disse 8 bedriftene med en generell henvendelse per e-post med en telefonoppfølging, hvorpå et utvalg på 4 responderte positivt til å stille til et lengre intervju

Kriteriene vi satte for utvalget for agenturene var:

Bedriften anses som en liten bedrift, med et maksimum på 10 ansatte. De selger varer innenfor tekstil- og motesegmentet på bedriftsmarkedet. De er som nevnt tidligere i oppgaven etablerte mellom tidsperioden 2013-2016 med tilhørighet i Oslo og omegn. Bedriften er en uavhengig bedrift, dvs at den ikke eies av en annen bedrift eller virksomhet.

### **3.2.2 Utvalgskriterier for innkjøpere**

Utvalgskriteriene vi hadde for innkjøperne var at de jobber med innkjøp innenfor den representative bransjen og har gjort dette i minimum ett år. Dette for å sikre oss at informasjonen de gir oss er fersk og nylig tilegnet. Det var også viktig for oss at butikkene er såpass store at det eksisterer en innkjøpsavdeling med en eller flere innkjøpere som håndterer det praktiske rundt innkjøp. Ut fra definerte utvalgskriterier tok vi kontakt med 8 mellomstore klesbutikker som driver med salg av klær som de ikke produserer selv. Vi kontaktet så bedriftene med en generell henvendelse per e-post med en telefonoppfølging, hvorpå et utvalg på 4 responderte positivt til å stille til intervju.

### **3.3 Datainnsamlingsmetode og gjennomføring**

Vi har på bakgrunn av problemstillingen tatt følgende valg for datainnsamlingsmetode og gjennomføring:

Intervjuene vil bli gjort en og en. For å sikre oss at vi får med alle nødvendige data skal vi ha med båndopptaker. Begge forskerne vil være tilstede slik at analysen og tolkningen blir så korrekt som mulig. Etter intervjuene er utført vil vi transkribere alle intervjuene. Det kan være en utfordring å transkribere et intervju med tanke på forskjellene i det muntlige og det skriftlige språket. Med dette menes at det blir en fortolkningsprosess der forskjellene mellom talespråket og det skrevne kan by på noen problemer. Et muntlig utsagn eller velformulert uttrykk kan virke usammenhengende i en direkte transkripsjon. Intervjusituasjonen er samtidig en samtale som utvikler seg mellom flere personer og det blir viktig å ikke miste essensen i hva som egentlig blir sagt. Intervjuene vil bli omformet til en formell stil når vi henter dem inn i funnene, det vil si at vi ikke skriver ned det konkrete muntlige språket, men danner en meningsfylt tekst.

For å få et klart bilde av hvordan agenturene faktisk bruker merkevareledelse i oppstartsfasen spurte vi hver av dem avslutningsvis i intervjuene om de kunne rangere de forskjellige fenomenene som ble nevnte under samtalen fra mest til minst effektive etter egen erfaring. For å få en helhetlig oversikt har vi laget ett system med hovedkategoriene av de fenomenene innenfor merkevareledelse som vi ser på som mest aktuelle på bedriftsmarkedet som er; merkekjennskap og merkeassosiasjoner, evalueringer av merket (holdninger, tilfredshet og omdømme), relasjoner/relasjonsbygging, merkeposisjonering og merkeverdi, og merkeelementer (merkenavn, logo, design, kommunikasjon og kommunikasjonskanaler). Om

agenturene nevnte konkrete tiltak som for eksempel varemesser, og/ eller bloggere som merkeambassadører ble dette puttet inn i hovedkategorien kommunikasjon og kommunikasjonsflater osv.

Disse rangeringene la vi som grunnlag for å utvikle intervjuene til innkjøperne. Der vi først stilte følgende spørsmål:

(1) Sist du fikk kjennskap til ett nytt agentur, hva gjorde at du fikk kjennskap til dem?

Så lot vi innkjøperne snakke fritt om hvordan de finner/ kommer i kontakt med nye agenturer, og hva som er viktig for dem innenfor merkevareledelse tiltakene agenturene foretar seg. For så å la de rangere alle tiltak innenfor merkevareledelse som finns etter hvor viktig de synes tiltakene er for å få kjennskap til ett nytt agentur.

### **3.3.1 Tverrsnittundersøkelse**

Tverrsnittundersøkelser gir oss et “øyeblikksbilde” over fenomenet vi studerer som vil være relevant i forhold til vårt forskningsspørsmål. Disse undersøkelsene gjøres på et bestemt tidspunkt med et spesielt utvalg. (Ringdal, 2013, 105)

Alle agenturene som er med på undersøkelsen er valgt på grunnlag av oppstart i samme periode i samme bransje med tilholdssted i Oslo så vil det være passende å ta tverrsnittundersøkelser slik at foretakene har lik forutsetning per dags dato. Dette vil gi oss et godt utgangspunkt for det analytiske arbeidet hvor vi ønsker å se hvordan de har benyttet seg av merkevareledelsesteorier og hvilke elementer som har påvirket de taktiske valgene.

### **3.3.2 Det åpne individuelle intervjuet**

Det åpne individuelle intervjuet (heretter DÅII) kjennetegnes ved at informant og intervjuer prater sammen som i en vanlig dialog. (Jacobsen, 2016, 146) Og i følge Jacobsen egner DÅII seg best som intervjumetode når relativt få enheter undersøkes. DÅII er til en viss grad strukturert, ved f.eks. en liste over temaer som skal tas opp. (2016, 149)

Vi er i denne oppgaven interessert i hva de enkelte agenturene sier, og hvordan de fortolker og legger mening i fenomener innenfor merkevareledelse. For å tilegne oss den kunnskapen vi



mener er nødvendig, ønsker vi å bryte opp problemstillingen i deltemaer som handler om de forskjellige verktøyene innenfor merkevareledelse som vårt litteratursøk påpeker som viktigst. Vi vil benytte oss av en “middels strukturingsgrad” ved at vi har med oss en oversikt over alle tiltak innenfor merkevareledelse som vi mener er relevant for bransjen og markedet agenturene opptrår i.

### **3.4 Etikk og etiske hensyn**

Det etiske aspektet i oppgaven vil ifølge Jacobsen dreie seg om forholdet mellom forsker og informant. (2016, 45) Forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: (1) informert samtykke informanten deltar frivillig (2) krav på privatliv og (3) krav på å bli korrekt gjengitt. (Jacobsen, 2016, 47)

Disse retningslinjene vil bli benyttet under intervjuene. Informantene i agenturene og innkjøpere blir lovet full anonymitet og vi vil derfor ikke gjøre rede for i oppgaven hvem de er eller hvilket agentur eller butikk de representerer.

### **3.5 Analysestrategi**

For å komme fram til gode og relevante funn med hensyn til problemstillingen i oppgaven har vi valgt å først transkribere lydopptakene til helhetlige tekster. For så å markere tekstene med fargekoder ut fra hvilken hovedkategori innenfor merkevareledelse tiltakene tilhører. Dette gir oss en god oversikt og indikasjon på hva agenturene snakker mye og lite om. Som igjen gir oss muligheten til å se ett mønster på hva alle agenturene snakker og fokuserer mest på. Vi har bedt agenturene avslutningsvis i samtalen om å rangere tiltakene de foretar seg etter effektiv bruk etter egen mening og bedt innkjøperne om å gjøre det samme med alle disse tiltakene. Disse funnen ble så satt i system og sammenlignet for at vi avslutningsvis skal kunne indikere noe om hva agenturene burde gjøre utfra hva innkjøperne mener er avgjørende for at de skal få kjennskap til ett nytt agentur.

### **3.6 Relabilitet**

Relabilitet, eller pålitelighet ved datainnsamlinger går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Høy relabilitet er en forutsetning for høy validitet (gyldighet). (Ringdal, 2013, 96)

Vår innsamlingsmetode var kvalitativ med individuelle dybdeintervjuer der vi var to forskere som sammen har analysert, drøftet og tolket funnene, men det kunne selvsagt vært brukt flere metoder for å forbedre reliabiliteten ved studiet.

Først vil vi påpeke størrelsen på utvalget vårt. Som med fordel kunne vært større. Hadde utvalget med respondenter vært høyere ville vi økt reliabiliteten ved forskningen, og vi hadde ikke måttet begrense generaliserbarheten ved studiet. Et homogent utvalg kunne også styrket påliteligheten i funnene, men en del av fremgangsmåten vår var å se helheten i bransjen på tvers av agenturene og hvordan de benytter seg av merkevareledelse for å øke kjennskap. På denne måten ønsket vi å se likhetstrekkene og differensieringen ved de forskjellige agenturene rundt de taktiske valg gjort i oppstartsfasen, og likhetstrekkene for hva innkjøperne mener om de forskjellige fenomenene agenturene benytter seg av.

Funnene av likhetstrekkene vi fant ved de forskjellige agenturene og innkjøperne kan sies å være generaliserbare til en viss grad innenfor tekstil- og mote bransjen med oppstart i samme tidsperiode. Dette er nettopp fordi vi har forsket på agenturer som dekker det samme behovet, men mot forskjellige segmenter. Altså de leverer så å si det samme produktet, men har noe forskjellige kundegrupper. Til sammen har de hjulpet oss å se helheten i bransjen for å kunne påpeke likhetstrekk og forskjeller i hvordan de benytter seg av fenomener innenfor merkevareledelse i oppstartsfasen.

### **3.7 Validitet**

Validitet eller gyldighet, går på om vi måler det vi ønsker å måle. (Ringdal, 2013,96)

Derfor er det viktig å hele tiden være bevisst på om de resultatene vi finner er valide, derfor er det svært viktig å ha problemstillingen og teorien i hodet gjennom hele prosessen. Vi må hele tiden påse at det vi forsker på kan kobles opp mot den teorien vi har lagt til grunn. Under intervjuene vil det være avgjørende å påse at intervjuguiden blir bygd ut ifra teoretiske perspektiver og at vi holder oss til delspørsmålene for at vi kan måle svarene opp mot teorien som foreligger.

Under transkriberingen er det viktig å skrive ned ordrett det som er blitt fortalt slik at graden av gyldighet blir så riktig som mulig. Analysen må baseres på de funn og observasjoner vi har gjort under intervjuprosessen og påser at de drøftes riktig opp mot teorien som er lagt til grunn, slik at funn og konklusjoner blir mest mulig valide.

## **DEL IV**

### **4.0 ANALYSE AV INTERVJUER**

I denne delen vil vi først presentere konkrete funn fra intervjuene med agenturene for å finne ut hva agenturer i tekstilbransjen gjør innenfor taktisk merkevareledelse i en oppstartsfase. Før vi presentere og sammenligner disse med funn fra intervjuene med innkjøperne for å kunne indikere noe om hva de burde gjøre.

For å få et klart bilde av hvordan agenturene benytter seg av taktisk merkevareledelse i oppstartsfasen spurte vi hver av dem avslutningsvis i intervjuene om de kunne rangere de forskjellige fenomenene som ble nevnt under samtalen fra mest til minst effektive etter egen erfaring. Etterpå satte vi de ulike tiltakene inn i hovedkategorier bestående av (1) relasjoner og relasjonsmarkedsføring (2) Merkekjennskap og assosiasjoner (3) Merkeposisjonering og merkeverdi (3) Evaluering av merket (4) Merkeelementer (5) Kommunikasjon og kommunikasjonsflater og (6) Andre tiltak. I teoridelen har vi definert hvilke tiltak som faller under de forskjellige kategoriene. Disse tiltakene ble vist til innkjøperne som også fikk rangere dette etter hvor viktig de mener de forskjellige tiltakene er for at de skal få kjennskap til ett nytt agentur.

Om agenturene eller innkjøperne nevnte konkrete tiltak innenfor en hovedkategoriene flere ganger ble disse lagt sammen, i stedet for å sette dem inn to ganger. Eksempelvis Agentur 3 som innenfor sine topp fem kun benyttet seg av fenomener innen for relasjoner og relasjonsbygging og kommunikasjon og kommunikasjonsflater. (se modell under punkt 4.2)

Avslutningsvis skal vi konkludere med hvilke taktiske tiltak innenfor merkevareledelse agenturene gjør i oppstartsfasen og hva de bør gjøre for å øke kjennskap mot innkjøpere ut fra våre funn og teorien vi har belyst tidligere i oppgaven.

#### **4.1. Funn- Hva gjør agenturene for å øke kjennskap mot innkjøpere i oppstarten?**

Agenturene benytter seg av forskjellige taktikker i oppstartsfasen, men mest benyttet er fenomener innenfor relasjonsmarkedsføring, kommunikasjon, og merkekjennskap. Og mindre fokus på merkeposisjonering, merkeelementer og evaluering av merket. Videre i oppgaven belyser vi våre konkrete funn fra intervjuene:

#### **4.1.1 Funn I Relasjoner og relasjonsbygging viktigst og mest benyttet**

Relasjoner er viktig og benyttes på mange forskjellige måter; relasjoner til tidligere kunder, relasjoner fra lang tid i bransjen med andre konkurrerende agenturer, og potensielle merkeambassadører som bloggere og kjent fjes anses og brukes mye som en viktig brikke i oppstarten av samtlige agenturer. Vedlikehold av disse relasjonene er også en viktig del av det de gjør allerede i oppstarten:

Agentur 3 som rangerte relasjoner som det viktigste de benyttet seg av i oppstartsfasen sa som følgende om relasjoner knyttet fra lang tid i bransjen: *“Jeg har jobbet i denne bransjen i ganske mange år. Den avgjørende faktoren for at jeg startet for meg selv var at bransjen er basert på vennskap, kjennskap og relasjoner. For å nå ut til innkjøperne i oppstartsfasen har jeg brukt mitt eksisterende nettverk og kommunisert til dem at nå er jeg i gang med noe eget.”*

Agentur 2 sa som følgende om hvordan relasjoner til tidligere kunder ble benyttet i oppstartsfasen: *“Og i og med at jeg har en kundegruppe fra før av, og det var kanskje min styrke at jeg hadde noen kunder å selge til fra dag 1, og det er nok også derfor jeg turte og derfor jeg lyktes.”*

Agentur 4 mener at relasjoner knyttet i oppstartsfasen vil være med på sikre dem lojale kunder på sikt, og sa som følgende: *“Jeg vet at jeg både kan og burde bygge lange relasjoner allerede i oppstarten. Jeg tror at det er bortimot det viktigste jeg gjør for at det skal bli et stabilt agentur på sikt.”*

Agentur 2 sa som følgende om hvordan tidligere relasjoner til bloggere ble benyttet for å få til samarbeid som skulle være med på å øke kjennskapen blant potensielle kunder for agenturet: *“I oppstartsfasen tok jeg kontakt med de bloggerne jeg kjente fra tidligere jobber. Det går mye på relasjoner der også, om de faktisk ønsker å hjelpe deg.”*

Agentur 1 sa blant annet dette om relasjonen mellom dem og konkurrentene: *“Vi var faktisk avhengig av i oppstartsfasen å ha et godt forhold til de andre agenturene som har varemerker som ikke konkurrerer direkte med oss. Slik at vi sender innkjøpere til hverandre. Det er mye mer effektivt at noen forteller innkjøperne at de må dra til “agentur 1” også, enn at vi sier det selv.”*

Samtlige agenturer er opptatt av å allerede i oppstartsfasen skape langvarige relasjoner som vil lønne seg i det lange løp ved tett oppfølging og relasjonsbygging allerede på ett tidlig

tidspunkt. Agentur 1 sa som følgende om oppfølging av sine nyetablerte relasjoner: *“Vi drar og besøker våre kunder og potensielle kunder i hele landet så ofte som mulig fram til August (utenfor innsalgs periode), for da vet vi at når vi ringer dem å spør om de har lyst til å komme inn til showrommet vårt under innsalg i August, så kommer de.”*

Agenturene anser også tett oppfølging av relasjoner som viktig og Agentur 2 sa som følgende: *“Vi var veldig mye ute i butikkene, hjalp til under kundekvelder og arrangerte workshop med de ansatte. Vi hjalp til og med enkelte gode kunder med å stå på gulvet å selge varene til forbruker sammen med dem. Dette ender som regel opp med at vi får sykt bra kjemi med både innkjøpere og de ansatte i butikkene som vi igjen anser som veldig viktig for å opprettholde og knytte sterke relasjoner til dem på ett tidlig tidspunkt.”*

#### **4.1.2 Funn II Fenomener innenfor kommunikasjon og kommunikasjonsflater nest mest benyttet.**

Oppsøkende salg/ presentasjoner og oppfølging, sosiale medier, messer og merkeambassadører/ produktplassering er mye benyttet, ofte i kombinasjon med relasjoner de har tilegnet seg fra lang tid i bransjen, men også opp mot nye og potensielle kunder.

**Oppsøkende salg-** Agentur 3: sa som følgende om oppsøkende salg: *“Ofte var jeg på veien i en lengre periode, da reiser jeg mest til de jeg kjenner fra før. Der vet jeg liksom at jeg kommer igjennom, men ser jeg en butikk på veien eller har gjort research på kunder som kunne tenkt seg mine brands stikker jeg innom.”*

Agentur 1 sa følgende: *“Man drar og besøker folk man kjenner og de som man ikke kjenner og forteller hvem du er, tar med deg lookbook, får et visittkort så man kan sende mail og følge de opp i ettertid.”*

**Sosiale medier-** samtlige agenturer benyttet seg av sosiale medier og nettsider. Blant sosiale medier ser det ut som at Instagram og Facebook blir mest brukt, og brukes gjerne i kombinasjon med relasjoner og nettverk de har fra før. Med at de legger til folk i bransjen som de kjenner, og bruker eksisterende profiler og relasjoner til å få følgere for å nå ut til målgruppen:

Agentur 2 fokuserte mye på Instagram og nettsiden i oppstarten og sa følgende om relasjoner og Instagram: *“Faktisk så gjorde jeg en sleip ting der hvor jeg jobbet tidligere, jeg drev deres*

*instagram konto. Der hadde jeg de viktigste butikkene som følgere allerede, og når jeg dro videre for meg selv så tok jeg med meg følgere derfra”*

Agentur 4 benyttet seg også mye av Instagram og brukte relasjonen sin til deres eksisterende butikk og nettverk derfra for å finne målgruppen i begynnelsen: *“Også brukte vi Instagram kontoen til butikken vi har fra før for å få følgere, (...) For å få tak i innkjøperne var det første vi gjorde å starte Instagram for å si: her er vi og disse merkene har vi.”*

Mens Agentur 1 var det eneste agenturet som ikke var så veldig opptatt av sosiale medier i oppstarten og ikke vil legge mye tid og penger i det men heller satser på at noen av deres relasjoner eller kunder er gode på sosiale medier og kan bidra: *“Da vil jeg heller liksom finne en kunde som er veldig god på sosiale medier, og så kan de få lov til å ta seg av det.”*

**Messer-** utenlandske messer er en viktig del av det agenturene gjør for å nå ut til innkjøperne. Samtlige agenturer dro på store tekstilmesser i oppstarten. Agentur 2 sa som følgende: *“Vi var på revolver og Ciff i København, vi har ikke noen messe vi bruker her i Norge så da booker vi kundene selv i showroom og har vi innsalg her i stede.”*

Agentur 4 brukte samme messen som sin kommunikasjonsplattform i oppstarten og mener dette var effektivt: *“Det neste vi gjorde var at vi dro til Danmark en uke etter vi signerte avtalen med (Merket) på en stor mote og tekstilmesse. Der kom vi i kontakt med masse norske innkjøpere.”*

Reklame i massemedier (betalt reklame) er ikke nevnt av noen agenturer.

**Merkeambassadører, bloggere og produktplassering-** det viser seg at merkeambassadører, bloggere, produktplassering og kjente fjes benyttes endel i kombinasjon med relasjoner:

Agentur 2 sa som følgende: *“I oppstartfasen tok jeg kontakt med de bloggerne jeg kjente fra tidligere jobber. Det går mye på relasjoner der også, om de faktisk ønsker å hjelpe deg.”*

Og Agentur 1 er ikke sikker på at merkeambassadører og produktplassering gir noen “effekt” og ville dermed ikke bruke penger på dette i oppstarten og sa som følgende: *“det er et valg jeg har tatt at vi ikke kommer til å kjøpe ambassadører og produktplassering. Men vi var ganske aktive med å prøve å finne folk som er tilhenger av det vi gjør, enten hele huset eller et varemerke. Sånn som nå kommer vi nok til å gjøre en del ting med (Kjent person 1), for hun er super tilhenger av (merke). Og det eneste hun vil ha for det er produkter.”* Videre sa

Agentur 1: *“Vi produkt plasserte også får vi se hva slags effekt det vil gi, mest sannsynlig kommer han (kjent personlighet) til å legge dette ut på instagram.(...) men det er ikke nødvendigvis (Kjent person 1) eller (Kjent person 2) som bygger opp varemerkene våre.*

#### **4.1.3 Funn III Merkekjennskap rangert som tredje mest benyttede taktikk**

Å ha kjente merker i varepakken ble nevnt av samtlige agenturer som effektivt for å øke kjennskapen til deres agentur:

Agentur 1 sa som følgende om merkekjennskap: *“også hjelper det på at vi overtok to kjente merkevarer som allerede var etablert i Norge som allerede hadde en eksisterende kundebasegruppe.”*

Mens Agentur 3 sa: *“Også er det så klart viktig å ha noen kule “brands” som folk kjenner til. Det er alfa omega. Jeg har to-tre veldig kjente navn i agenturet mitt. Det er ting som nesten selger seg selv. Da kommer kundene til meg, for de vil ha et merke jeg har.”*

Agentur 4 hadde også en kjent merkevare i varepakken i oppstarten, og sa som følgende om hvordan dette hjalp dem i oppstarten: *“Det som hjalp oss var at (Merket) som vi tok inn som første merket var på det tidspunktet begynt å bli litt kjent i Europa, så når vi kom til Danmark på varemesse var det noen kunder som ventet på oss der allerede som absolutt ville ha merket.”*

#### **4.1.4 Funn IV Evaluering av merket, merkeposisjonering og merkeelementer mindre viktig**

Tre av fire agenturer nevnte ikke konkrete valg og tiltak innenfor evaluering av merket (holdninger, kundetilfredshet og omdømme), merkeposisjonering og merkeelementer, eller så dette som viktig når de rangerte sine tiltak etter effektiv bruk i oppstartsfasen. Agentur 2 derimot, som eneste agentur sa at det viktigste og aller første som ble gjort var å posisjonere seg og lage merkeelementer i tråd med posisjonen de ønsket som agentur:

*“Jeg mener at det er ikke bare et merke du sitter med eller et agentur du skal starte, man skal prøve å formidle en visjon, så jeg satte tidlig i gang med å tegne på logo ut fra hva jeg ønsket vi skulle være og hva vi skulle hete. (...) Jeg tror at det mest effektive var i utgangspunktet at jeg lagde en nettside og logoen, jeg har tro på at det var noe som potensielle kunder la merke til. Jeg var også tidlig ute med å lage visittkort og nettsiden. Jeg tror kanskje det er nøkkelen. Jeg ønsket å skape et større miljø rundt agenturet.”*



Mens de tre andre agenturene nevnte ikke dette i det hele tatt eller var litt mer diffuse rundt disse tiltakene. Og følgende ble sagt av de tre andre på spørsmål om merkeposisjonering og merkeelementer:

Agentur 4: *“Vi ble litt kastet inn i ting. Det har vel mer blitt til litt mens vi har gått veien.”* og Agentur 1 sa følgende om de hadde tatt en klar posisjon i markedet: *“Jeg ville ikke definere det, for det første så er motebransjen så formelig, det skjer noe nytt hele tiden. Så det vil jeg ikke gjøre”*

Selv om neste ingen av agenturene rangerte evaluering av merket, merkeposisjonering og merkeelementer som noe av det viktigste de gjorde i oppstarten (se modell under punkt 4.2) må det nevnes at under samtalene snakket samtlige agenturer mye om at service som en del av det de “står for”.

#### 4.2 Funn blant innkjøpere og sammenligning med agenturene

For å få en indikasjon på om det agenturene gjør har en effekt i form av kjennskap mot innkjøperne vil vi videre sammenligne våre funn og blant agenturene med våre funn blant innkjøperne. Se modellen under på hva agenturene mener er effektiv bruk av merkevareledelse og det innkjøperne mener er viktig at agenturene gjør for at de skal få kjennskap til dem:

Intervju agenturer		Intervju innkjøpere	
Merkevareledelse fenomener	Effektiv bruk i oppstartfasen ifølge agenturene	Merkevareledelse fenomener	Hva legger du som innkjøper vekt på
Relasjoner & relasjonsbygging	Agentur 3 (1) Agentur 1 (2) Agentur 2 (2) Agentur 4 (2)	Relasjoner & relasjonsbygging	Innkjøper 1 (1) Innkjøper 2 (1) Innkjøper 4 (1) Innkjøper 3 (2)
Merkekjennskap & assosiasjoner	Agentur 1 (1) Agentur 4 (3)	Merkekjennskap & assosiasjoner	Innkjøper 1 (2) Innkjøper 4 (2) Innkjøper 3 (3) Innkjøper 2 (3)
Merkeposisjonering & merkeverdi	Agentur 2 (1)	Merkeposisjonering & merkeverdi	
Evalueringer av merket (holdninger, tilfredshet og omdømme)		Evalueringer av merket (holdninger, tilfredshet og omdømme)	
Merkeelementer	Agentur 2 (1)	Merkeelementer	
Kommunikasjon og kommunikasjonsflate	Agentur 4 (1) Agentur 3 (2)	Kommunikasjon og kommunikasjonsflate	Innkjøper 3 (1) Innkjøper 2 (2) Innkjøper 4 (3) Innkjøper 1 (3)
Andre tiltak		Andre tiltak	

#### **4.2.1 Relasjoner, merkekjenning og kommunikasjon mest benyttet, mens merkeposisjonering, merkeverdi og merkeelementer mindre viktig**

Som vist i modellen over er det forskjellige fenomener agenturene benytter seg av mest i oppstartsfasen for å øke kjennskap ut mot innkjøperne.

Ett viktig funn er at relasjon og relasjonsbygging, merkekjenning og assosiasjoner og kommunikasjon og kommunikasjonsflater er de tre fenomener innenfor merkevareledelse som benyttes mest av agenturene, og samtlige innkjøpere mener at tiltak innenfor samme kategoriene er grunn til at de har kjennskap til ett nytt agentur.

#### **4.2.2 Relasjoner og relasjonsbygging viktig for både agenturene og innkjøperne**

Ingen av agenturene er enige om hva som er det aller viktigste de gjorde i oppstarten, men alle ser viktigheten av relasjoner for å øke kjennskap mot innkjøpere, da samtlige rangerer dette som viktigst eller som det nest viktigste tiltaket. Mens 3 av 4 innkjøpere mener dette er det aller viktigste. Samtlige agenturer sa de har benyttet seg av eksisterende relasjoner fra tidligere arbeidsplasser i oppstartsfasen av deres agentur. Agenturene mener relasjonen mellom kunden og de som jobber der er den viktigste relasjonen. 3 av 4 innkjøpere mener at om de kjenner noen som jobber der kan være viktig og avgjørende for at de skal ha kjennskap til ett nytt agentur.

Innkjøperne sa blant annet dette om relasjoner: *“Det er en fordel selvfølgelig om jeg kjenner noen som jobber der, da vet jeg hva jeg får.”* og: *“Vanligvis handler jeg med de samme folkene. Da vet jeg hva jeg får.”* og *“Relasjoner er alfa omega i denne bransjen. (...) Ofte følger jeg selgerne over til nye agenturer hvis de skifter arbeidsplass. Man føler seg nesten litt forpliktet til det når man nesten er blitt som venner etter å ha jobbet sammen i lengre tid. Det er trygt, man vet hva man får på en måte.”*

#### **4.2.3 Sterke merkevarer eller merkekjenning viktig for agenturer og innkjøpere**

Samtlige innkjøpere rangerte “kjente merkevarer” som en viktig faktor for at de får kjennskap til ett nytt agentur. Ved at de som innkjøpere ønsker ett spesifikt merke, også oppsøker de merket og kommer da i kontakt med nye agenturer som representerer merket. Innkjøper 1 sa

som følgende på spørsmålet om hvordan han/hun sist fikk kjennskap til ett nytt agentur:

*“Det var fordi jeg kjente til ett av merkene agenturet representerte som jeg hadde lyst å ta inn til butikken jeg jobber for, så da kom jeg i kontakt med agenturet.”*

Alle fire agenturene mente at de hadde tilegnet seg kunder i oppstarten fordi de hadde sterke merkevarer, som enten “selger *seg selv*” eller hadde en kundegruppe i Norge fra før.

#### **4.2.4 Merkeposisjonering mulig viktig for innkjøperne, men mindre benyttet av agenturene**

Agentur 2 var det eneste agenturet som nevnte tiltak de gjorde innenfor merkeposisjonering/ merkeverdi og merkeelementer i oppstartsfasen. Agentur 2 sa som følgende: *“Det første og viktigste jeg gjorde var å ta bevisste valg rundt hele pakken, jeg tror kanskje det er nøkkelen for å øke kjennskap å skape et større miljø siden det man skal formidle til innkjøper er en visjon som er så mye mer enn et agentur/ merke.”*

Selv om de andre agenturene ikke nevnte noen taktiske tiltak de gjorde innenfor merkeposisjonering/ merkeverdi og merkeelementer. Ikke engang når vi spesifikt spurte om konkrete fenomener. Føler vi det er viktig å nevne at under våre besøk og under research av agenturene så det ikke ut som dette var helt overlatt til tilfeldighetene. Alle agenturene hadde varepakker som var i samme prisklasse og/eller segmenter, og alle merkeelementer som sosiale medier, logo, merkenavn og showroom komplementerte og understreket posisjonen deres.

Selv om posisjonering og merkeelementer ikke ble ansett som viktige elementer blant innkjøperne ble det nevnt av innkjøper 1, 2 og 3 at det var viktig at agenturene framstod seriøse ved å *“ha en klar posisjon eller profil”*.

## DEL V

### 5.0 AVSLUTNING

Avslutningsvis ønsker vi å drøfte funn mot teorien og gi noen konkrete råd og anbefalinger om hva agenturer i den norske tekstil- og motebransjen burde gjøre for å øke kjennskap til innkjøpere i oppstartsfasen.

#### **5.1 Konklusjon og anbefalinger- Hva burde agenturene gjøre for å øke kjennskap mot innkjøperne**

I utgangspunktet ser det ut til at agenturene gjør mye rett sammenlignet med hva innkjøperne mener er viktig. Og kombinerer taktikker innenfor push-pull strategier som anbefalt av Kotler m.fl (2013, 45-52) Men det eksisterer ett lite gap mellom hvor viktig agenturene mener relasjoner og relasjonsbygging er, sammenlignet med innkjøperne siden tre av fire innkjøpere mener dette er viktigst og bare ett av fire agenturer mener dette er det aller viktigste de gjorde i oppstarten.

Når vi sammenligner det agenturene sier de gjør opp mot teorien kan det se ut som at oppstartsfasen bærer mye preg av at “veien blir til mens de går den”, mens teorien mener at merkeieier må ta klare valg rundt merket for å lykkes i B2B-verdenen. Det er nødvendig med en helhetlig merkevaretilnærming som dekker alt fra utvikling og design til implementering av markedsføringsprogrammer, prosesser og aktiviteter som er kryssende og gjensidig avhengige.” (Kotler m.fl. 2007) En mulig grunn til dette kan være som belyst i teorien over at små og mellomstore bedrifter i oppstartsfasen mangler ressurser i form av tid og penger. Og burde dermed dra mer nytte av at de er små og dermed har større mulighet for å komme nærmere markedet og kundene sine og dra fordel av dette ved å innhente verdifulle tilbakemeldinger, som kan bli brukt til å tilpasse det tilbudet de har, og forbedre service. (Berthon m.fl, 2008) Mye av taktisk merkevareledelse behøver ikke nødvendigvis å koste så mye i form av tid og penger, sånn som å bare ta noen klare valg om posisjonering i begynnelsen som vil bidra til at det du skal formidle blir spisset (og ressursene tilpasset ditt segment) og bedriften får en rød tråd gjennom alle valg og tiltak.

Ut fra våre funn som kan tyde på at de mest benyttede tiltakene stemmer overens med innkjøperne vil vi gi agenturene noen anbefalinger om hvordan de kan spisse tiltakene innenfor merkevareledelse. Videre gir vi noen konkrete råd på vegne av funnene vi har avdekket og teorien belyst tidligere i oppgaven:

### 5.1.1 Fokus på relasjonsbygging

Det virker som at agenturene ser viktigheten av relasjoner og benyttet seg av eksisterende relasjoner som eier/ daglig leder har tilegnet seg fra tidligere jobber i bransjen.

Gjennomgående i alle agenturene er relasjoner en viktig brikke også innenfor de fleste andre tiltakene de gjør i oppstarten. De benytter seg av relasjoner for å få merkeambassadører, bloggere og kjente fjes til å hjelpe dem å øke kjennskap mot innkjøperne. Innkjøperne mener også at relasjoner er viktig, og mener den viktigste grunnen til at de skal få kjennskap til ett nytt agentur er at de kjenner noen som jobber der fra før. I teoridelen poengteres det opptil flere ganger at relasjoner og relasjonsbygging med kunder er det viktigste B2B-bedrifter gjør, og vi anbefaler agenturer i oppstartsfasen til å ha med seg noen relasjoner og kontakter inn når de skal starte for seg selv, siden nettverk, relasjoner og relasjonsbygging betyr antageligvis mer enn hva vi tidligere antok. Forbedringspotensialet vi eventuelt ser er at veldig få av agenturene hadde ett CRM eller oppfølgingssystem på plass under oppstarten, som i følge teorien er viktig for å forberede salgsaktiviteter, velge mottakere for reklameutsendelser, til å understøtte kundeservice, til markedsundersøkelser og til å opprettholde relasjonen med kunden. (Selnes m.fl, 2011)

I følge Lamons i boken ”The case for B2B branding” (oversatt av oss) er relasjonen mellom den ansatte og kunden den viktigste relasjonen innenfor B2B merkevareledelse. Hver gang en kunde er i kontakt med en ansatt i en bedrift innebærer det en risiko for at de enten kan bygge eller ødelegge relasjonen. (2005, 21) Det virker som det er mye fokus på relasjonen mellom merkeeeier og kundene, men i følge Lamons vil alle ansatte i en bedrift som er i kontakt med kundene være en risiko for å ødelegge relasjonen. På grunnlag av dette vil vi anbefale agenturene og ansette mennesker som er gode på relasjoner og som gjerne har ett nettverk i bransjen fra før.

Ett annet funn innenfor relasjoner blant agenturene som ikke er nevnt i teorien, men som ble nevnt av to av agenturene – er relasjonen med andre konkurrerende agenturer. Der det viser seg at vennskap og relasjoner mellom agenturene også blir benyttet for å øke kjennskap. Ved at de hjelper hverandre med å sende kunder mellom seg hvis kunden trenger noe som agenturet selv ikke har i sin varepakke. Noe som også ble støttet av en innkjøper. Disse relasjonene eksisterte i følge agenturene fra tidligere jobber i samme bransje. I teoridelen ble det avdekket at man burde bygge gode relasjoner med konkurrentene for å unngå konflikter for at ikke kundene skal miste tillitt til bransjen (Brink m.fl, 2008,147), men det viser seg at

disse relasjonene eksisterer og brukes for å hjelpe hverandre med å øke kjennskapen til hverandre.

På bakgrunn av dette ser vi det som fordelaktig å ta mer i bruk elementer innenfor evaluering av merket, som går på holdninger og omdømme. Ingen av agenturene nevnte dette som en del av det de mener er viktigst i oppstarten og innkjøperne anså ikke dette som veldig viktig heller for å få kjennskap til ett agentur, men mente at service var en viktig faktor. I følge Biong bygges omdømme gjennom holdninger og handlinger og bedriftens atferd står sentralt, og dette må formidles ut til kundene (2016, 384) Noe som vi anser som en viktig brikke for at andre skal anbefale deg.

### **5.1.2 Ha kjente og sterke merkevarer i varepakken**

Siden våre funn viser at samtlige innkjøpere mener at å ha kjente merkevarer var viktig for dem og at de ofte kom i kontakt med nye agenturer fordi de kjente til merker som igjen satte dem i kontakt med nye agenturer. Og samtlige agenturer mente de fikk nye kunder på at de representere kjente merker som enten “selger seg selv” eller allerede hadde en kundegruppe når de startet opp vil vi på vegne av dette anbefale alle som er i en oppstartsfase å ha ett eller flere merker som anses for å være kjente og sterke varemerker i varepakken sin. Og samtidig jobbe målrettet med å øke kjennskapen til de andre mindre kjente merkene de representerer.

Sterke merkevarer innenfor agenturet vil da i følge våre funn kunne hjelpe til med å øke kjennskapen til agenturet. I tillegg til dette har sterke merkevarer flere fordeler ved seg, som for eksempel at de anses som å øke tilfredsheten, reduserer risiko for innkjøper (gir en form for “kvalitetslovnad” til kjøper) og de forenkler informasjonsbehandlingen (sterke merkevarer er noe kunden kan mye om) (Samuelsen m. fl, 2016, 72)

Taktikken man burde bruke for å bygge merkekjennskap er å konsistent og målbevissthet lære kundene hva merket er og hvorfor de skal velge det. Dette må gjøres gjennom reklame og vareprat og bør omfatte: hva merket heter, hvordan merket ser ut, hvilke referanserammer merket inngår i og hvilke kontekster i kundens omgivelser som skal minne dem på behovet og knytte merket opp mot dette. Dette gjøres ved å gi et distinkt uttrykk som enkelt kan

gjenkjennes ved å koble ord og uttrykk som forbindes med en behovssituasjon, som da får kundene til å fremkalle merket. (Samuelsen,2016,586)

### **5.1.3 Mer fokus på merkeposisjonering**

Posisjonering er kjernene for merkevarebygging og det første som burde bli gjort ved oppstarten av ett agentur. Ved å posisjonere seg grundig hjelper du kunden til å motta og lagre informasjonen frem til behovet for deg og ditt merke melder seg. Enkelte merkeiere tror at B2B-kundene tar sine valg i en kjøpsprosess på vegne av merkets funksjoner og fordeler, men sannheten er at posisjonering er nøkkelen til suksess (Lamons, 2005,20-31) Selv om neste ingen av agenturene rangerte merkeposisjonering som noe av det viktigste de gjorde i oppstarten (se modell ved punkt 4.2) må det nevnes at under intervjuene snakket samtlige agenturer mye om at service som en del av det de “står for”, eller det de ville være.

Innkjøperne derimot var ganske enige om at å “ha en klar posisjon” var viktig for dem for at agenturene skulle fremstå som seriøse. Vi antar at med dette mener de at det er viktig at agenturet har tatt en klar posisjon og at denne posisjonen følger agenturet gjennomgående og konsistent videre i alt de kommuniserer via vareprat, reklame, merkeambassadører, fysiske bevis og at de ansatte opptrer og kommuniserer i tråd med posisjonen de har tatt.

I teorien kommer det klart frem at posisjonering er selskapets *likheter og ulikheter* til konkurrentene og er like relevant som relasjoner med kundene for å oppnå suksess med kommunikasjonen du sender. (Lamons, 2005,20) På grunnlag av dette anbefaler vi agenturene om å ta klarere posisjoner (utover service og merkets funksjoner og fordeler). Og finne sine styrker og ulikheter til konkurrentene. Da det ikke er fordelaktig å posisjonere seg på en plass som allerede er “tatt”, burde de fokusere mer på *differensiering*, og finne ut hva de er gode på i forhold til sine konkurrenter, som er både viktig og relevant for kunden. Og ta klare valg om: merkets navn – som skal sette merket inn i produktkategori, hvem er målgruppen og hva er viktig for dem, kundeinnsikt – hva vet vi om dem som kan forklare deres behov for merkevaren, nytten merket skal levere, hvorfor skal kundene tro på at merket kan levere, merkets personlighet – beskrivelser av merket, merkets konkurransearena – hvilke konkurrenter dekker det samme behovet, grunnen til å kjøpe merket – hva skiller oss positivt ut fra konkurrentene, merkets kjerne – hva skal ligge konsistent i bunnen uforandret

(Samuelson, 2016, 316-317). For så å la disse valgene ligge i bunnen for alt de gjør i markedsføring og merkevareledelse videre.

## **6.0 Konkrete tiltak for hvordan øke kjennskapen i oppstartsfasen**

- (1) Start med å posisjonere merket- hvem er vi (kjernen for merket), hva skal vi stå for, og hvem kommuniserer vi med, hvorfor velge oss fremfor konkurrentene. La dette ligge til grunn for alle videre tiltak:
- (2) Fokuser på relasjoner og relasjonsbygging mot innkjøpere, men også konkurrenter og eventuelle merkeambassadører. Legg til rette for at relasjonsmarkedsføring skal være den viktigste jobben som blir gjort innenfor merkevareledelse ved å investere i og implementere gode systemer for dette. Ansett mennesker som er gode på service, relasjoner og relasjonsbygging.
- (3) Anvend nettverket ditt til å kommunisere ut til potensielle kunder budskapet du har “laget” ved å posisjonere deg. Lær kunden hvem du er ved å gjentakende kommunisere dette. Bruk kommunikasjonsflater som Instagram, Facebook og varemesser, da dette er viktige plattformer for innkjøperne.
- (4) Fokuser på de sterkeste merkevarene du har, mens du konsistent bygger merkekjennskap til de andre varemerkene du har via sosiale medier, messer og nettverk.

## **7.0 Kilde- og oppgavekritikk**

Først og fremst ønsker vi å påpeke at tidligere forskning på området merkevareledelse på bedriftsmarkedet er svært begrenset for konteksten vår problemstilling omfatter. Noe som gjorde det vanskelig å finne gode pålitelige kilder å støtte oppgave og problemstillingen på. Da vi ikke kunne generalisere funn fra andre kontekster over til konteksten i denne oppgaven og punktet om tidligere forskning er dermed noe tynt og berører egentlig bare overflaten, det samme gjelder for teorien som er lagt til grunn i oppgaven. Mye av teorien vi har måttet benytte oss av er i utgangspunktet tilegnet forbrukermarkedet og ikke B2B, noe som gjorde det vanskelig å spisse teorien til konteksten B2B. utfordringen har også vært at mye teori er noe gammelt og ikke tilpasset “dagens” B2B marked, den nye økonomien og den nye teknologien vi har til rådighet og benytter oss av nå.



Relabiliteten og validiteten i oppgaven er som nevnt tidligere prøvd og blitt ivaretatt så godt som mulig, men vi ønsker å påpeke at skulle vi gjort dette studie på nytt, ville vi ha hatt ett større utvalg for å kunne generalisere våre funn.

Informantene i oppgaven har jevnt over gitt oss mye ærlig og relevant innsikt i hvordan de benytter seg av merkevareledelse, men ett fåtall av informantene var litt tilbakeholden på informasjonen. Dette kan det være flere grunner til, og skulle vi gjort oppgaven på nytt hadde vi som sagt benyttet oss av flere informanter for å øke troverdigheten rundt våre funn og for å kunne gå mer i dybden og være mer sikre på at de mønstrene vi var på leting etter kom klarere frem.

## 8.0 Litteraturliste

- Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity, Capitalizing on the value of s brand name*. New York: The Free Press.
- Berthon, Pierre, Michael T. Ewing og Julie Napoli. 2008. "Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises" Lesedato 02.02.2017.
- Biong, Harald, Erik B. Nes og Jon Bingen Sande. 2016. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. 4 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Breivik, Einar og Helge Thorbjørnsen. 2002. "Merke—Person-relasjoner: (Enda) ett nytt perspektiv innen merkevareledelse?" *Magma*. <https://www.magma.no/merke-person-relasjoner-enda-et-nytt-perspektiv-innen-merkevareledelse>. Lesedato 01.01.2017.
- Brink, Annekie og Adele Berndt. 2008. *Relationship Marketing & Customer Relationship Management*. South Africa: Juta and Co Ltd.
- Dictionary.com. 2008. *Strategy*. <http://dictionary.reference.com/browse/strategy>. Lesedato 01.01.2017.
- Dictionary.com. 2008. *Tactics*. <http://dictionary.reference.com/browse/tactics>. Lesedato 01.01. 2017.
- Diffen.com. 2008. "Strategy vs. Tactics in Business" [http://www.diffen.com/difference/Strategy\\_vs\\_Tactic](http://www.diffen.com/difference/Strategy_vs_Tactic). Lesedato 19.02.2017.
- Futrell, Charles M. 2011. *Fundamentals of Selling. Customers for Life Through Service*. 12. Utg. New York: McGraw-Hill Companies.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannesen Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Keränen, Joonas, Kalle a. Piirainen og Risto T. Salminen. 2010. "Systematic review on B2B branding: Research issues and avenues for future research" Lesedato 21.03.2017.
- Kotler, Philip. 2014. *Markedsføringsledelse*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Kotler, Philip og Waldemar Pfoertsch. 2007. "Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies" Lesedato 02.03.2017.
- Lamons, Bob. 2005. The Case for B2B Branding, Pulling Away from the Business-to-business Pack. Ohio: Thomson Higher Education.
- Mudambi, Susan M. 2002. "Branding Importance in Business-to-Business Markets: Three Buyer Clusters." Lesedato 20.03.2017.
- Nav.no. 2017. "oppstartsfase"  
<https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Dagpenger+ved+arbeidsloshet+og+permittering/dagpenger-og-etablering-av-egen-virksomhet--347271>. Lesedato 01.02.2017.
- Rekdal, Knut Erik. 2017. "Import av klær til Norge 2010-2016" Hovedorganisasjonen Virke. Lesedato 02.03.2017.
- Ringdal, Kristen. 2013. Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Samuelsen, Bendik M, Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2016. Merkevareredelse. 1 utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Selnes, Fred og Truls Hagen. 2011. "Hvordan lykkes med CRM?"  
<https://www.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>. Lesedato 02.03.2017.
- Skarderud, Henriette og Elin Kubberød. 2016. "Merkevarebygging i en oppstartsfase" Magma. <https://www.magma.no/merkevarebygging-i-en-oppstartsfase> Lesedato 01.02.2017.
- Vikøren, Birger M. 2015. "Relasjonsbygging" Store Norske Leksikon på nett.  
<https://snl.no/relasjonsbygging>. Lesedato 01.02.2017.
- Virke.no. "Klær, sko og mote" <https://www.virke.no/bransjer/bransjesider/klar-sko-mote/>. Lesedato 03.02.2017.
- Welsh, John A og Jerry F. White. 1981. "A small business is not a little big business" Lesedato 01.02.2017

Wilson, Adam, Valerie A Zeithaml, Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2012. Service Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm. 2 utg. UK: Berkshire: McGraw Hill Higher education.

## VEDLEGG

### Transkriberinger Informanter.

- Gul- Relasjoner og relasjonsbygging
- Grønn- Kommunikasjon og kommunikasjonsflater
- Blå- Merkekjennskap og assosiasjoner
- Rosa- Merkeposisjonering
- Rød- Merkeelementer

### Agentur 1

Forsker 1: Først og fremst når vi snakker om merkevaren så snakker vi om agenturet i helhet ikke merkevarene som enkelt merkevare.

Forsker 1: ja. Så først og fremst, vi har definert oppstartfasen som de første 4 mnd, så vi lurer på hvilke tiltak dere gjør for å nå ut til innkjøperne?

agent: stort sett har det for vår del, jeg har jobbet i denne bransjen i ganske mange år så jeg har bare brukt egne nettverk. også har jeg fortalt at nå er jeg i gang, også hjelper det på at vi overtok 2 merkevarer som allerede var etablert i Norge som allerede hadde en eksisterende kundebase. Så der vi ikke hadde kjennskaper der henta jeg de kanskje inn fordi de kjøpte et varemerke allerede av oss. Så det er de to avgjørende faktorene som gjorde at jeg i det hele tatt vurderte å starte for meg selv var jo fordi at den bransjen her er jo som alle andre bransjer basert på vennskap og kjennskap og bekjentskapet ditt. De kjøper som oftest ikke et varemerke av deg de kjøper deg som person, de har lyst til å jobbe med deg som person. I hvert fall de som du har jobbet med over lengre tid som kjenner deg og vet hva du leverer og hva du er god for. Og selvfølgelig noen ganger så er det tur å ha et varemerke sånn som nå som heter FILA, og det hjelper jo på, da får du jo inn gud og hvermann, både de du vil ha og de du ikke vil ha. Sånn at det er jo selvfølgelig varemixen gjør jo også sånn at vi når ut til folk. Men det har vært mye telefoner og der du kanskje ikke har kommet gjennom verken med søk eller telefoner så har man sendt, vi har sikkert sendt flere hundre mail bare på det. Så det er vel det som er litt av greia. Også det å kombinere det med å jobbe med både enkelte sånne butikker og de store kjedene.

Forsker 1: Men da er det litt sånn oppsøkende da?

agent: Ja, rett og slett. Drar og besøker både folk man kjenner og de som man ikke kjenner. Og forteller hvem du er, tar med deg lookbook, får et visittkort så man kan sende mail og fortelle og følge de opp i ettertid. Også går man jo ?canvas? så du jager jo det du kan jage, som du tror kan fungere for varemerket ditt.

Forsker 1: Utover det, hvordan andre kommunikasjonsplattformer bruker dere?

Agent: For å være ærlig så har vi jo sagt det at vi skal ikke bruke noen penger på å nå ut, vi skal ikke kjøpe oss kommunikasjon. Så vi har faktisk ikke gjort så veldig mye annet enn at den totale pakken med at jeg kjenner så mange folk som jeg har gjort, vi har hatt mer eller mindre 110 avtaler her side 6. februar og nå har vi kommet til 23. februar. Sånn at det er også begrenset hvor mye du klarer å nå over. Og vi gjør dette for langsiktighet, så vi vet at denne sesongen kommer til å være tøff for oss, neste sesong kommer mest sannsynlig til å være tøff for oss også, og så kommer det til å løsne. Og det kommer det til å gjøre fordi når en potensiell kunde og du har vært gjennom de og besøkt de tre ganger i løpet av frem til august i år så vet vi at når vi ringer de og spør om de har lyst til å komme inn så kommer de inn. Og da er det bare å krysse fingrene for at de liker noe av det vi har.

Forsker 1: Men, sosial medier, hva har dere og hva er budskapet?

Agent: Vi har facebook, instagram, men den lanserte vi for 15 dager siden. Så jeg tror vi har 100 følgere på facebook og instagram så det er ikke noe sånn.... Men det er også sånn som vi kommer til å ha et eget opplegg rundt. Men for å være ærlig, jeg vet ikke helt hvor effektivt det er fordi de som liker oss og kjenner oss de kommer hit og kjøper varer, også tror jeg ikke det er det som når oss. Sånn at det vi er mer avhengige av er at vi har et godt forhold til de andre agenturene som kanskje har varemerker som ikke konkurrerer med oss. Sånn at vi sender folk til hverandre for det er mye mer effektivt at noen forteller at dere må dra til "agent" enn at "agent" ringer og sier at dere må dra til "agent". Sånn at ... vi er mer flinke på det. Å skaffe oss venner. Også finner du fort ut; hvem er det du får noe igjen av og hvem er det du ikke får noe igjen av. Og da må du slutte å reklamere for de. Og det som er så morsomt er at når kunder først kommer hit, sånn som nå hadde jeg en veldig fin butikk, en av de fineste butikkene faktisk her i området som heter kaos som ligger i sandefjord. Superfin butikk med masse high end varemerker, de er kunder hos boxers, og er kjempefornøyd med det, og så har jeg prøvd å få de inn kjempelenge. (de sier) "Nei men vi hakke tid og vi hakke lyst og du har ingenting vi har lyst til å se på." Også har et annet agenturvaremerke vært innom de igår og så

sier de “dere gjør verdens største tabbe av å ikke komme inn og snakke med “agent” for han har så mange fine varemerker.” Så han ringte meg kl 11 i går kveld og sier “du sorry at jeg ringer så seint, vi skal til oslo i morgen, kan vi vær så snill få lov til å komme og se, har du tid til å få besøk av oss?” ikkesant, også kommer han hit og så kjøper han to varmerker og så sier han “unnskyld for at vi ikke kom når du sa vi skulle komme”. Og da vet jeg at han der kommer til å bli en kjempebra ambassadør for oss for han kommer til å snakke med andre innkjøpere så kommer han til å si at “dere må til “agent” faktisk for når han har ringt så må dere komme liksom”

Forsker 1: Så det du sier er at det går mest på word of mouth, og andre som sprer budskapet.

Agent: Nettopp. Og det er ingenting som er mer effektivt enn det så uansett hvor mye jeg skryter så har det ingenting å si, men hvis de får høre fra noen andre så er det mye mer effektivt. Men det er todelt også, rett før dere kom hit nå så har jeg hatt to samtaler hvor folk ringer meg og sier sånn “unnskyld for at vi ikke sa ja til FILA da du sendte oss og sa at vi kunne få FILA, men kan vi vær så snill få lov til å få FILA nå for vi har bare ikke sittet på det toget, vi burde ha sittet på det toget for å ha skjønt at vi skal være med på dette.” Så det er den kombinasjonen av hvordan du gjør det.

Forsker 1: Hvis du skulle rangere det du føler er viktigst så vil du si at kjennskap er

Agent: Det er nummer 1. Det er nummer 1. Også selvfølgelig etter det så må du jo ha noen ting som er salgbart, og det merker vi jo her inne hvor vi gjør en, hvor vi sitter i en multibrandmiljø, så ser vi det at noe er veldig salgsbart og andre ting er ikke salgbart i det hele tatt. Så vi hadde jo hatt et stort problem hvis vi hadde startet et agentur med de to varemerkene som ikke hadde vært salgbart, uansett hvor mye jeg har tro på det så funker det ikke.

Forsker 1: Men på en måte da så vil du, kan jeg definere det som at du på en måte blir varemerket?

Agent: Ja det er jo det man gjør. Og det er det jeg ønsker mine ansatte, som jeg sier det har jo ingenting med hva vi har, sørg for at de skal like dere. Men det går et veldig stort skille her, for hvis du for eksempel ser på blender osm er ett av de største agenturene i Norge, det er ingen som drar til blender fordi de liker blender, de drar til blender fordi blender sitter med alle de viktigste varemerkene. Han er vel på BI to ganger i året og holder foredrag sånn at det

er jo en kombinasjon. For det første er ikke Roma bygd på en dag, og de har jo hatt sine fighter også og gjør det ekstremt bra, de er jo jævlige flinke på det de har gjort. Og de har da en posisjon nå sånn at uansett hvilket varemerke i verden som vet sin posisjon, skal de til Norge så ringer de de først. Og hvis de sier nei så ringer de nestemann på lista og hvis nestemann på lista sier nei så er det liksom litt fritt vilt. De to største i Norge er Blender og Holzweiler.

Agent: Derifra så er det ingen som, vi kommer til å ta en stor bit av kaka, om 5 år så er vi kanskje på tredje plass. Men i dag så er det nok ingen som er noe utpreget på tredje plass. Men så har vi noe de ikke har, vi har en styrke med at vi har kontor i København og vi har kontor i Stockholm også, som kommer til å gjøre oss ganske sterke.

Forsker 1: Relasjoner er viktig, men har du noe system på oppfølging? Type CRM systemer?

Agent: Når vi ikke er midt i salgssesongen vår så har vi noe som vi kaller for "noe"-and appointmentskjema hvor alle kunder ligger inne i den, og da har vi også planlagt fra januar til desember hva vi skal gjøre med hver enkelt kunde, og den oppdaterer vi hver sjette måned. Og da er det alt ifra hva, det er en ting fra hva vi har bestemt oss for å gjøre og så er det en ting hva vi faktisk har gjort og da resultatet ut av det, sånn som nå jobber vi, og det er bare et sånn excel skjema og det er rett og slett fordi vi ikke ønsker å investere masse penger i et sånt CRM system når vi er i oppstartfasen.

Forsker 1: Merkeambassadører, bloggere og kjente fjes?

Agent: Der har vi også litt sånn at vi har sagt at, det er et valg jeg har tatt at vi kommer ikke til å kjøpe oss igjen vi kommer ikke til å kjøpe det. Men vi har vært ganske aktive med å prøve å finne folk som er fan av det vi gjør, enten hele huset eller et varemerke. Sånn som nå kommer vi nok til å gjøre en del ting med Gabrielle for hun er super FILA fan. Og det eneste hun vil, hun vil ha produkter, så nå var hun ute på Senkveld med sko fra oss, og det er sånn tydelig du ser det og du kjenner det igjen for det er så gjenkjennelig de produktene vi har. Så hadde hun FILA sko og så skal vi prøve å få inn han Sondre Justad, han er jo litt sånn der resirkulert alt er litt i den ånden der, så da skal vi bruke opp mot velur sånn svanemerkede produkter.

Forsker 2: Ser du på det som noe av det viktigere?



Agent: Det er selvfølgelig viktig, men så kan du si det at jeg er mer fan at det skal også føles naturlig både for den som gjør det her og oss. Nå henter vi inn en som heter kristian ett eller annet, han er faktisk fotballspiller ennå. Men han er også veldig moteinteressert så via via ble vi kjent med han og han kommer hit neste uke og han bare shit ja jeg trenger klær for han skal spille inn et program på TV2 som heter 2 mot 1 og da kommer vi til å kle han opp fra top til tå i alle programmene, igjen koster oss ingenting. Vi produktplasserer også ser vi hva slags effekt det vil gi, så kommer han til å legge ut på instagram og facebooken sin. Men igjen, for å være helt ærlig, vår kamp, selvfølgelig er det viktig å bygge opp våre varemerker men det er ikke nødvendigvis Gabrielle eller Sondre Justad som bygger opp varemerkene våre, det er å finne de gode butikkene som jobber med oss fordi vi er et bra varemerke og som har lyst til å satse på et bra varemerke. Det er de som står for det. For uansett hva Gabrielle går med hvis det står en eller annen sinnsykt flink person i en butikk og sier at “det er faktisk ikke FILA du skal ha fordi FILA er faktisk ut idag” så er det liksom Kappa du skal ha så kjøper de kappas fordi det er det de stoler på. Men da har Kappa gjort en bedre jobb i den butikken. Så selvfølgelig i sånn typ hvis du skal ha de virkelig virkelig store volumene så må du være villig til å investere masse penger i det, og det har ikke vi lyst til å gjøre nå. Vi er ikke på det stadiet føler jeg. Så da prøver vi heller å finne de kundene som har tro på våre varemerker, som har tro på oss og som har lyst til å jobbe med oss på den måten de mener de er mest tjent med.

Forsker 2: Så de andre elementene som dere ikke har tatt i bruk enda, som du sier at er fordi dere ikke er på det stadiet, tenker du at de kommer til å bli viktige?

Agent: Det kommer de nok til å gjøre, og vi skal ta litt sånn terskelen vil jeg tro over til (neste stadiet).

Forsker 2: Så du ser på det som mindre viktig i startupfasen?

Agent: Ja, fordi det koster penger. Da vil jeg heller liksom finne en kunde som er sinnsykt god på sosiale medier og så vil jeg at de skal få lov til å ta seg av det. Også tror jeg nok at vi er nødt til å være med på det, men det blir kanskje steg 3 eller steg 4. Da kan det hende at vi må kjøpe en blogger da og si at det her blir liksom “agentur”-bloggeren, og den bloggen er dritstor og den legger vi kanskje 2-300 tusen i året bare for at den skal pushe alle våre varemerker. Men da tror jeg at det vil gagne våre kunder mer enn oss hvis du skjønner hva jeg mener. La oss leke med tanken om at vi kjøper Gabrielle på FILA, vi betaler henne en halv million i året. Det kommer ikke til å gi meg så veldig mye, men det kommer til å gi kundene

våre at “shit FILA er bra, Gabrielle er kul”. For det er grenser for hvor mange FILA gensere vi kan selge.

Forsker 1: Som agentur, tok dere noen valg på en klar posisjon på hvem dere vil være? Har du bestemt (for eksempel) “denne posisjonen her vil vi ta, for eksempel på pris eller andre ting”?

Agent: Jeg vil ikke definere det, for det første så er motebransjen så sinnsykt formelig, det skjer noe nytt hele tiden. Så det vil jeg ikke gjøre, men vi har jo selvfølgelig den posisjonen vi har da, så min grunn til å gjøre det her det er at jeg har lyst til å tilføre noe som ingen andre gjør, og det er det at jeg ønsker å være til stede som en partner til kundene mine, jeg vil være delaktig i deres butikk og bedrift, jeg vil fortelle dem hva jeg mener og føler at de er nødt til å gjøre, og jeg har lyst til at vi skal få til noe sammen. Og det skal ikke være sånn at vi skal sees en gang hver 6. måned for at de skal kjøpe varer av oss, og det er jo også utfordringen med å få tak i folk. Jeg hadde en masse bra folk på intervju men da jeg fortalte at de skulle ut og reise 100 dager neste år så var det veldig mange som sa at det ville de ikke være med på, og det forstår jeg. Men så tror jeg det er den eneste måten for å få den posisjonen vi vil ha, ved å være 100 dager ute i 2017. Fordi alt handler om relasjoner, så når de har sett oss 3 ganger i løpet av august, så vet jeg at når jeg ringer og sier “kan du vær så snill komme inn til oss før du drar til de andre” så sier de ja. Og så har jeg fått lov til å være den første som får lov til å åpne lommeboka deres, og så er vi der vi skal være. Men det koster penger, og det koster tid. Så istedenfor å kjøpe Gabrielle til 500 tusen så bruker jeg 500 tusen på å være ute for de pengene kommer til å få meg til å få mye mer igjen for.

Forsker 1: Navnet “agentur”, det heter det fra før av, og hva med logo og lignende?

Agent: Vi er ikke et nytt selskap, vi er et nytt selskap i Norge. Men det het “Agentur” i Sverige og derfor var det naturlig at vi skulle hete det samme, og vi jobber jo også som sagt for å få på plass i Danmark og det er ikke helt banka, men det kommer det til å bli. Og da blir vi, jeg tror faktisk vi blir en av de få agenturhusene som kommer til å ha både Oslo, Stockholm og København kontor.

Forsker 1: Du har nevnt under intervjuet at dere benyttet der av følgende tiltak i oppstarten for å nå ut til innkjøperne (viser notater) , kan du rangere disse etter hva dere mener er mest effektivt:

Agent:

- 1- Kjente merkevarer
- 2- Nettverk

Var det viktigste i oppstartsfasen.. det andre kom litt etter litt

## Agentur 2

Forsker 1: Hvis vi stiller deg noen spørsmål som handler om merket/merkevaren eller merkevareledelse, så handler det om agenturet i helhet altså “agentur 2”, ikke enkeltmerker. Det vi i utgangspunktet er ute etter å finne ut er hva slags tiltak i oppstartsfasen, og oppstartsfasen har vi definert som de fire første månedene. Hva gjorde dere for å få de første innkjøperne til å komme til deg?

Agent: Det hele jeg startet med var egentlig å bestemme meg for å lage en logo, for det er ikke alle som har logoer i sånne typer ting, det er litt alt rundt. Jeg tror på en måte at det ikke bare er et brand du sitter med eller et agentur du skal starte, men å prøve å formidle en visjon, så jeg satt igang med å begynne å tegne litt på logoer, hva jeg skulle ønske og hva det skulle hete og alle sånne ting. Jeg pushet egentlig ganske mye på logoen i starten. Og i og med at jeg har en kundegruppe fra før av, for det er kanskje min styrke at jeg hadde noen kunder og butikker å selge til fra dag 1. Så klart ikke alle butikker er aktuelle, men jeg hadde en grunnpakke og det er også derfor jeg turte.

Forsker 1: Altså kjennskap og et nettverk fra før av? Agent: Ja. I og med at jeg jobbet blant annet i “Høyer” og sånne typer ting og jobbet med forskjellige butikker i mange år, de visste at de kunne stole på meg, og jeg jobbet med å få en kjemi med butikkene. Det finnes alltid noen selgere som bare selger og så finnes det noen selgere som klarer å skape kanskje et vennskap. Og for meg har det bygd mye på et vennskap fordi jeg fordi jeg visste at jeg elsket jobben min. Så i starten så var det egentlig å formidle det til butikkene raskest mulig, for jeg visste at selv om jeg ikke hadde startet logoen så ringte jeg opp alle butikkene og sa “du jeg har faktisk startet “agentur”, det er det merket”, for det er noe med å starte prosessen tidlig

hos butikkene rett og slett, for kommer du samme dagen du skal selge noe så er det for sent. Så i utgangspunktet startet jeg å pitche det ut med å ... Faktisk så gjorde jeg en sleip ting også og det var at der hvor jeg jobbet tidligere så drev jeg deres instagramkonto, vi hadde ikke så mange følgere, og vi har ikke så mange følgere per dags dato heller for det er noe man må bli flinkere til, men der hadde jeg de viktigste butikkene som fulgte allerede da, og når jeg dro da videre så stjal jeg med meg den kontoen. Gud av meg nå hørtes jeg skikkelig dust ut, men det var altså fordi at ingen brydde seg om den instagramkontoen og bla bla bla, og jeg niholdt på den og de hadde tenkt til å legge den ned allikevel, så jeg tror det bare var 500 som var med der, så jeg tenkte hvorfor ikke da, da vet jeg at de og de jeg når ut til da. Så jeg starte og gjorde om på dem, slettet masse bilder og bare satte opp en del bilder selv, og pushet ut på facebook via venner, sånne typer ting. Det er ikke lenge siden i det hele tatt, men jeg tror jeg bare gutset med å pushe på sosiale medier så raskt som mulig og ringe rundt til absolutt alle kundene og reiste faktisk rundt til de og sa "hei, nå skal jeg starte med det og det må du komme og se på" så det var litt sånn old fashioned way faktisk på en måte samtidig som du brukte sosiale medier på den andre siden da.

Forsker 1: Hvis du skal rangere de, hva følte du var det mest effektive av, du brukte instagram og så brukte du nettverk og dro og fysisk sa hei til dem, hvis du skulle sagt at det var mer effektivt enn det vil du si at ...

Agent: Jeg tror at det mest effektive var i utgangspunktet at jeg kanskje lagde en nettside og at jeg lagde logoen, det høres litt rart ut men jeg har utrolig trua på at det var noe som folk ble litt sånn "åj så fint det så ut" så ble de mer engasjert enn at jeg skulle lagt ut på en newsfeed at "hei jeg har startet for meg selv" jeg lagde nettsiden og skrev litt om meg selv i forhold til hva jeg ønsket å gi ut og la ut det. ... Også i ettertid at folk sier sånn "å den logoen din er så fin" at det er ett eller annet som har hengt seg opp i den logoen av en eller annen form.

Forsker 1: Har du lagd den selv? Agent: Altså jeg er jo ganske heldig og har litt flaks innimellom, jeg kan jo photoshop og sånne ting, men jeg har faktisk ikke lagd den logoen selv. Jeg har tegnet den selv og så har jeg fått en grafisk designer til å se på det, men kjæresten til broren min er utdannet grafisk designer og har lagd alt av nettside og jeg skulle ønske jeg kunne utvikle det mer når jeg vet at det er det jeg kommer til å gjøre. Men det jeg kicker litt på er at man må gjøre ting man synes er gøy også, oppi det hele, så jeg vurderer å bare kjøre på med den logoen, alt fra lage smykker ??? og lage logoen på det, og små ??-bags, eller små ting, til jul så lagde vi julekort med de her tingene som hang i vinduet, sånne

julekuler. Jeg spiller litt på det estetiske i form av det grafiske for det tror jeg at det er veldig mange som ikke gjør, og jeg tror at selv om jeg hadde hatt det i en kjeller så hadde de tenkt at det var superprofftt da.

Forsker 1: Du har egentlig tatt taktiske valg om hvordan du ønsker at merkevaren “navn” skal se ut og være, har du noen konkrete ting som “den her posisjonen vil vi ha og dette vil vi være” tok du noen slike valg i oppstartfasen?

Agent: Ja det gjorde jeg definitivt, jeg visste at merket var egentlig ganske mye, men jeg visste at jeg som person hadde lyst på litt cleanere look da, nå sporer jeg helt sikkert av. Jeg var på utkikk etter noe Skandinavisk men samtidig så er målet hele tiden å skape et miljø, jeg har ikke kommet dit hvor jeg vil være, men jeg føler at jeg har skapt noe som gjør at når folk ser på agenturet så tenker de i utgangspunktet at “kanskje det er et cleant agentur” at det ikke er så mye dill rundt det, men målet det er i oppstartfasen at du ikke har allverdens økonomi, du går fra å tjene ganske bra til å plutselig ikke tjene noen ting. Også skal man gjøre mest mulig ut av de få midlene man har, og hva får man ut fortest mulig uten å bruke mest mulig penger, for meg var det det estetiske, jeg var tidlig ute med å lage ett visittkort for eksempel og jeg var tidlig ute med å lage nettsiden. Jeg tror kanskje det er nøkkelen, men for agenturet har jeg lyst til å skape et større miljø og jeg har ikke kommet dit ennå, jeg er fortsatt i en prosess jeg har lyst til at det skal skje noe mer. Jeg tenker okei “kanskje vi lager den baren her, og kanskje vi skal få inn litt mer dynamikk her inne på en eller annen måte. Hvor det er et sted det er hyggelig å komme, om du sitter der og leser en bok eller om det er noen som står og kjøper noe der eller noen som sitter der. Det får man jo ikke til med mindre man har midler, det sier seg selv. Så er det det å starte litt og litt og litt og prøve å bygge det da, og så må man bare innse at man kan ikke gjøre alt det på en gang men man må gjøre noe. Jeg vet ikke helt om jeg svarte på spørsmålet ditt.

Forsker1: Jeg regner med at relasjoner og relasjonsbygging står høyt på det du bygde på i begynnelsen ...

Agent: Ja veldig

Forsker 1: Men det jeg lurer på er da videre for å opprettholde relasjoner, har du tatt noen valg, har du noen CRM systemer som opprettholder relasjonen, for man selger jo til ganske mange og kanskje noen bare kjøper et bittelite brand hos dere, har dere noen konkrete ting

som dere gjør for å opprettholde...?

Agent: Selve visjonen til agenturet er rett og slett service, vi har satt det til en kjempestor grad. Vi strekker oss vanvittig langt for kundene, og grunnen til det er at man kanskje har vært så lenge i bransjen at man ser at butikkene får ikke så veldig mye hjelp, de bare selger ut og så kommer du til en selger som sier “dette er fett, dette er kult og dette må du ha” og så drar dem hjem og så sitter man med alle varene, og den tiden er forbi, det var sånn før men det er ikke sånn nå lenger.

Så for oss da så har det vært fra dag en så sykt viktig å nr. 1 selge den riktige pakken, sånn at de også får salg ut av butikk og at de kommer tilbake igjen. Så du kan si at på “brand” for eksempel så har vi fått mange nye kunder og det er noen kunder som vi har, i den prosessen, funnet ut at kanskje det ikke er helt riktig å ligge der, så man må gjøre et valg faktisk, og de har også på en eller annen måte tatt det valget og avsluttet oss i det forholdet, men på den annen side så har vi ikke mistet noen av de nye vi har fått, for vi har en veldig tett oppfølging. Vi gjør alt fra newsletters som vi sender ut, både som “brandene” sender ut men som vi sender ut selv. Og det bruker vi ganske mye tid på. Og det kan være litt sånn, noen ganger er det bare ren inspirasjon, at det bare er litt sånn “hei, håper dere har det fint” fordi vi kanskje ikke har noe å skrive om, og andre ganger så er det på en måte at i media nå så har vi det og det ute, de bloggerne har brukt det og det på en måte da. Og så har vi jo da at vi sender ut stocklist, det vil si at vi sender ut hva som er på lageret til en hver tid, men mest av alt er at vi gjør så sykt mye workshops. Vi er veldig mye ute i butikkene og snakker om alt fra kundekvelder til å komme tidlig på morgenen og ha workshop med de som jobber der og på en måte får de til å skjønne hva brandet går ut på, for det er jo ikke noen vits for meg, jeg kan godt selge ut til butikkene men hvis ikke de skjønner hva de selger så spiller det ingen rolle, og ofte de som kjøper inn er kanskje ikke akkurat de som står i butikken heller, sånne typer ting da. Så det er klart at de butikkene som spør mest er også de butikkene som får mest, det er noe litt synd med det, men det er noen vi pusher mer enn andre selvfølgelig fordi vi ser at posisjonen er lettere der. Men nå for eksempel den 9. feb skal vi ha en kundekveld for en butikk og vi skal da ta for oss noen av brandene hvor vi kommer på kvelden og vi setter i stand og har noen giveaways og gjør et lite foredrag, veldig forskjellig hva vi gjør på forskjellige plasser da. Så har vi egentlig gjort alt fra det til å være med i butikk og selge på lørdager liksom, altså bare for å bonde mest mulig med kundene så vi kjører litt sånn grandmastyle på noen av disse tingene men vi får så sykt bra kjemi med butikkene.

Agent: Men selvfølgelig vi gjør jo samarbeid da, det glemte jeg faktisk å si i oppstartfasen for jeg tok tak i de bloggerne jeg kjente best, og bare sånn “hei kan jeg introdusere deg til det og det, du må se det er dritfett”. Og det fikk jeg veldig mye respons på, noen ganger tenker jeg at det kanskje bare var at de var keen på hjelpe meg ut eller ett eller annet og at vi hadde kjemi, men da fikk de klær og vi satte det ut på de og vi fikk noen bilder og fikk opp på kjøret. Det går veldig mye på relasjoner der også så det er klart at mange av de har begynt å få tjene masse penger på å gjøre dette her, som i starten så var det kun rent sånn bare for å få det ut og de var veldig sånn “dette gjør vi jo selvfølgelig og vi hjelper deg ut med det og dette her likte vi og”. Så vi gjorde en del samarbeid på det rett og slett.

Forsker 1: Er dere på messer, stands ol?

Agent: Vi er en del på revolver og sif, og der står vi jo i København men vi har ikke noen messe vi bruker her i Norge og det er rett og slett at vi bare booker kundene selv i showroom og så kommer de hit og så har vi innsalg her da. Så det vi har plassert oss litt strategisk på nå er at vi har Høyer her oppe da, også har vi på en måte Virate rett over der, og så har vi noen brands som vi kan dra nytte av hverandre, så det har også vært en litt sånn strategisk måte å tenke på. Men samtidig så har vi vært nede i sentrum først og der hadde vi også ganske mange vi var ved siden av så det var bra uansett hvor vi var da. Man må prøve å tenke at ikke kunden må komme kun til deg, at det kan være flere ting hvert fall sånn i starten som gjør at de opparbeider seg, at de ikke føler at de bare må dra dit liksom. Så vi gjør ganske mye for kunden da, det gjør vi jo, og hvis det er ting som kanskje ikke fungerer optimalt så er vi veldig flinke til å si “hvis det fungerer bra så får vi heller ta tilbake det og så får du heller få det som fungerer bra” det krever vanvittig mye jobb faktisk, det er liksom gøy å si det men når du skal gjøre det så bare “hvorfor sa jeg det egentlig” men samtidig så vet du at det er det som gjør at de stoler mer på deg da. Så vi strekker oss noen ganger litt altfor langt for butikkene men vi håper og tror og tenker at vi får igjen for det, men det er en blanding du kan ikke bare være hyggelig og hele veien bare .. det er jo en blanding av det pluss og gjøre noe fresht på bloggere, sosiale medier og prøve å pushe i andre enden så det er en kombo av disse to tingene, og litt sånn også tilstedeværelsen på et agentur da.

Forsker 2: Sosiale medier i oppstartfasen, gikk det på alle? Eller droppet dere for eksempel Twitter og ...

Agent: Ja vi droppet Twitter ja, vi gikk egentlig bare på facebook og instagram og bloggere

på en måte, ikkeno på twitter i det hele tatt. Det kan jo hende at ikke den yngre generasjonen bruker det til den grad da. Men jeg husker veldig godt første året at jeg kom på Ciff, og så møtte jeg noen kollegaer som bare sa “få faen så bra at dere gjør det” og jeg var helt i oppstartfasen og hadde ikke liksom tjent en krone, men jeg husker at jeg tenkte bare “okei greit, jeg spiller på altså: Ja herregud så bra! Og følte, gjør jeg det så jævlig bra egentlig?” Jeg tror kanskje jeg hadde klart å skape en eller annen fuzz da at folk begynte å prate om det, og det ene skapte det andre og det gjorde faktisk at jeg gjorde det mye bedre igjen, så det var en effekt av det hele, jeg tror ikke jeg gjorde sånn revolusjonerende mye på sosiale medier egentlig men kanskje bare gjorde de riktige tingene, uten at jeg egentlig tenkte på det.

Forsker 2: Så det handlet mye om imagebygging .. Agent: Ja å bygge rundt det, det kom liksom folk og bare “jeg hører du gjør det så bra” så det ble et rykte som spredde seg litt da.

Forsker1: Word of mouth... Agent: Så det skjedde egentlig litt sånn i fjor at jeg tenkte ... og det har jeg merket nå etter at jeg hadde det showet i København og sånne typer ting og etter at jeg liksom har så merker jeg jo så mye at folk prater masse om det. Så jeg vet at vi kommer til å gjøre det veldig bra, det bare vet jeg. Det høres helt sånn tragisk ut å si, men jeg er sikkert den siste som gir meg hvis det går dritdårlig, så kommer jeg sikkert til å stå her og niholde på det bare “neida det kommer til å gå dritbra”.

Forsker 1: Du har nevnt at dere er veldig på det med service, men har du tatt noen andre valg som skal gjøre dere unike og som kan differensiere dere litt fra de andre agenturene, for det er jo ikke noen vits i å komme og være akkurat som alle de andre, så man tar jo et valg om hvordan skal vi skille oss litt fra de andre eller?

Agent: Det har jeg tenkt mye på og i starten så tenkte jeg at det skulle være mye større, men så begynner hverdagen og så blir det skille bare så mye mindre for du går rundt og ser på hva alle andre gjør nesten, også glemmer du litt at “åh jeg må bare huske å gjøre det jeg har selv tenkt å gjøre”. Så akkurat det med service som du sa er jo ganske klart at det jobber vi mye med, rett og slett bare for å ha kjemi med den kunden vi har og optimalisere den, og dette med workshops og sånne typer ting, men nr 2 så har jeg faktisk et ønske, så det har vi faktisk ikke kommet til, men jeg kunne godt tenke meg å jobbe mye mer med livsstilen til agenturet, altså jobbe enda mer strategisk med (:selve pakken) rett og slett. Så det er litt derfor jeg skal få inn illustratøren, som skal komme hit, og egentlig i starten så tenkte jeg at jeg skulle servere te fra Nutea, men det fikk jeg aldri for de synes ikke jeg var kul nok. Jeg hadde



egentlig et helt annet bilde men så begynner hverdagen å rulle og så må du bare “ok jeg må sette opp møte for å...” Og så glemmer man det estetiske, og jeg er egentlig sykt opptatt av estetikken selv om det ikke virker sånn, så inni meg så er det faktisk veldig mange kamper med på en måte det at når kundene kommer hit så har jeg egentlig lyst til å bare si at “egentlig så kommer det en bar opp dit, og det kommer en lampe her”, det er ingen som egentlig bryr seg om det men det er vondt for meg da. Så jeg er nok ikke der hvor jeg ønsker å være ennå, så jeg kommer nok til å jobbe mye mer med å kanskje skille meg mere ut ved å prøve å oppnå en form for livsstil, så det optimale for meg ville vel egentlig vært å ha en kafe som går inn i et agentur eller typ bar som går inn i et agentur, men det spørs om jeg noen gang kommer dit, men jeg har en drøm om det da! Så det er kanskje litt sånn at man har lyst til å skille seg ut i en eller annen form da, at man ... så mange kan vel liksom si at man kanskje har ... at de type brandsene de har valgt eller den miksen de har valgt skiller seg ut i form av de da, men det er faktisk mange tilfeldigheter når du sitter og det er mange brands som du har lyst på som ikke passer inn helt også som du ser etter hvert da, så når man starter med ett brand så har man egentlig satt litt lista for hva man skal gjøre og hva man vil være. Og noen ganger så er det første du starter med litt tilfeldig ikke sant, så det er jo klart at hvis det skulle liksom .... det jeg visste da var at jeg ville ha et cleant agentur, men jeg visste også at jeg ikke ville ha veldig cleane klær, faktisk. Fordi at jeg visste at den minimalistiske tiden er litt over, det har jeg følt på veldig lenge, at det skal være noe spenning og det skal være noe ekstra.

Forsker 1: Vi begynte plutselig å se litt mere mot franske for det var så veldig nordisk en periode, og alt var så veldig ”clean” også begynte vi å se mot Paris, det var litt deilig egentlig, men så snur det jo igjen.

Agent: Det er jo noe med det da. Men jeg tror også sånn for butikkene per dags dato, jeg tror det er veldig mange som kjører på at sånn “okei, den bloggern har det da må jeg ha det merke” og så neste sesong “å nei de bloggerne har på seg et annet merke” og så kjøper de det merke, også tror jeg også butikkene ser mer og mer at jeg er nødt til å bygge en kundegruppe der hvor jeg er, hvilke mennesker som kommer inn, eventuelt gå via nett. Det er også sånn vi ser det “greit, vi har en kundegruppe, vi er i en tid hvor det er ganske tøffe tider, vi er i stadig økning fordi vi er så små, hadde vi hett Blender så hadde vi absolutt ikke vært i en økning, da hadde det vært nedgang fordi de har vært så sykt svære og de vil merke nedgangen, fordi nedgang i bransjen er det.” Så er det liksom å prøve å finne balansen på at man skal øke sakte og ikke drastisk, men mere steg for steg og prøve å ha et mer permanent forhold som

butikkene har til sine kunder. Jeg har jo butikker som har kjøpt av meg i 10 år liksom gjennom andre agenturer.

Forsker 2: Sikre der du beveger deg oppover.

Agent: Ja, sikre der du beveger deg oppover for det er så tøft for det er fort inn og det er fort ut. Og det merker jeg nå da for vi har en del pågang, og mange av de kjenner jeg ikke heller for de er jo nye, og det kommer jo stadig nye butikker som er sykt freshe, og man tenker at “å det er sykt fresh butikk og sånn okei den er helt ny og man vet jo ikke”, men sånn er det for meg også, jeg er helt ny og folk vet jo ikke om jeg er her i morgen eller i overimorgen liksom, men det må de jo bare stole på da. Og så kan de jo synes det er dødsfett bare for å sette eksempel, bare masse lepper på en t-shirt og så skjønner dem egentlig ikke brandet. Det er jeg sykt opptatt av at de skal forstå hva de kjøper, der er jeg heller litt sånn at da venter vi heller en eller to sesonger istedenfor å bare si ja, og så får man bare holdt på å si tape de pengene for jeg tror ikke på at det er å tape. Men det er også fordi jeg vet at vi sitter med brands som har et navn som er vedvarig, så du kan jo si at for eksempel smykkene vet jeg ikke om er om 3 år men jeg vet at det her er om 3 år. Så det er noe med det å ha noe som er spennende på sidelinja som man pusher bare der og da, der er jeg ikke like nøye, der kan vi kjøre det litt ut for jeg vet at det kanskje er i noen sesonger og så er det kanskje ikke mer, det er noe som det er gøy å gjøre på en måte.

Forsker 2: Men da har du sikringen

Agent: Men jeg har det andre som jeg vet at jeg kan bygge lange lange relasjoner på, og jeg tror også at agenturet må bygge på lange relasjoner for at det skal bli et stabilt agentur. Men det er mange måter å starte på, noen starter med bittesmå ting og så gutser de på med store ting for å komme inn hvor som helst, så det er mange strategier å gjøre det på, men jeg hadde ikke den ... jeg gjorde ikke det.

Forsker1: Men hoppet du veldig i det, eller hadde du tenkt litt sånn det her taktisk burde jeg gjøre, sånn her burde jeg gjøre det eller ble det over natta litt sånn og litt sånn eller hadde du en klar tanke om hvor du ville?

Agent: Jeg hadde egentlig en klar tanke om å ta inn maksimalt 2 brands og så endte jeg opp med å sitte med 4 brands og så skjønte jeg ikke helt hvordan jeg hadde greid det for man blir så sykt revet med, og man får stadig en mail med noen freshe ting og så skjønner man

plutselig at man kan ikke følge opp det her, for det er mitt største ... Jeg tror faktisk ikke de som jobber for meg tenker det for de selger kun på en måte, men jeg tenker mye det “hvordan i helsike skal jeg klare å følge opp det?” for det er det vondeste for meg hvis ikke jeg greier å følge opp, og det tror jeg ikke det er så mange som tenker på, det er så mange der ute som ikke bryr seg men det tror jeg også er fordi de ikke eier det. Så med en gang man står på eiesiden så har man selvfølgelig et annet forhold, man kan jo ikke forvente at de som jobber for en skal ha det samme fokuset det sier seg selv. Så ja, det ble litt sånn kastet på en og nå er jeg litt tilbake på “okei, nå må jeg tilbake til der hvor jeg startet igjen” så nå jeg litt mer at jeg banet meg selv litt tilbake, nå skal jeg ikke gjøre så mye nytt så nå skal jeg heller prøve å, **for jeg ser at jeg har spesielt to brands som kan bli skikkelig svære da, og hvorfor da fokusere på flere ting istedenfor å utvikle det maksimalt da.** Men det har jo også litt med hvor mange man er ansatt da.

Forsker 1: Hvor mange er ... Agent: Vi er jo tre per dags dato, men det er egentlig 2 av oss som er her hele tiden. Og det er jo klart at målet er jo å ansette flere også men det må også stå i tråd og takt med alt det andre ikke sant. Så i teorien burde vi sikkert vært fler men sånn er det ikke.

Forsker 1: Rundt det med bloggere og merkeambassadører, når du ansetter folk vil jo de også representere, de vil jo representere merket ditt. Er det noe du tenker på at okei denne personen skal tross alt representere, og når du ansatte så regner jeg med at du tok litt ....

Agent: Det å ansette folk er jo helt vanvittig vanskelig det har jeg ingen erfaring med egentlig, eller jeg har litt da, men jeg føler at jeg er helt på scratch for å være helt ærlig, for det går så mye på kjemi da når man jobber så tett med meg så er det på godt å vondt, jeg tror faktisk ikke det er så lett å være ansatt ... Ikke det at det er meg generelt, men jeg tror ikke det er lett å være ansatt i en liten bedrift for du har jo ikke noe pusterom og det skjønner jeg veldig godt. Ikke sant for du har jo hele tiden en som sitter over det ... jeg gjør jo ikke det ... men altså sånn det blir jo sånn. Og det som ofte blir vanskelig da, og du må gjøre et valg, enten så må du satse da på en eller annen som er tungvekter som kan bransjen og betale dem det det koster, eller så må du ha en du lærer opp som er rimeligere men som på en måte utvikler seg da. Og i oppstartfasen så er man jo egentlig her, fordi man har egentlig ikke råd til den andre. Men kanskje det er den man trenger. Så for meg så måtte jeg ta et økonomisk valg, og da valgte jeg en som var kjempekeen på å lære. Hvor hun bare var sånn “nei men jeg vil det så sykt gjerne liksom” og så tenkte jeg at vi ser hvordan det går, så det startet egentlig litt med at

hun bare ble mer og mer satt inn i det og liksom ... og så begynte å utvikle det mer og mer og til slutt så fastansatte jeg henne da. Og det var jo også forsåvidt målet, så planen var ikke å utnytte henne på noen måte det var rett og slett å se, for det er så dyrt å gjøre feil valg i starten da. Så det er fordi man ikke har de midlene, hadde man hatt det så hadde det vært greit på en måte. Så i starten så var det en gambling på en måte ... og det var også et valg da å kunne ... skulle jeg fortsette litt til selv, men da tror jeg faktisk jeg hadde jobbet meg i hjel, det tror jeg ikke hadde gått, for 24 timer i døgnet det bare forsvant det var ikke noen mulighet for noe annet. Eller så kan man prøve å avlaste det litt. Så selvfølgelig var det et strategisk valg men egentlig ikke. Faktisk var det et økonomisk valg, men nå er jeg mer der hvor jeg kan begynne å tenke på at okei, neste jeg skal ha nå må være sånn og sånn og sånn. Den må tilføre noe annet enn det mennesket har, det er ofte sånn at hvis du har en god selger så er det ikke så veldig ryddig eller strategiske, de bare kan selge. Eller så har du en som er veldig ordensmenneske og pliktoppfyllende, men som ikke er så god på å selge. Så man må liksom velge hva man vil ha da. Da får en ene rydde opp etter den andre og litt sånn. I begynnelsen så hadde jeg jo som jeg sa en klar visjon og en tanke, men jeg klarte ikke å realisere alt det, og det håper jeg litt sånn på sikt har jeg gitt meg en sånn 5 års periode da, så dere får sende meg en melding om 5 år og se om jeg har kommet dit.

Forsker 1:

Forsker 1: Du har nevnt under intervjuet at dere benyttet der av følgende tiltak i oppstarten for å nå ut til innkjøperne (viser notater) , kan du rangere disse etter hva dere mener er mest effektivt:

- 1- Logo, nettside, visittkort og logo
- 1- ”Pakken” rundt. (posisjon)
- 2- Nettverk

Det var det vi gjorde de første fire månedene som jeg mener var viktig da. Alt det andre kom etterhvert...

### Agentur 3

Forsker 1: Hvis vi stiller deg noen spørsmål som handler om merket/merkevaren eller merkevareledelse, så handler det om agenturet i helhet altså "agentur 3", ikke enkeltbrand innenfor agenturet. Det vi i utgangspunktet er ute etter å finne ut er hva slags tiltak i oppstartfasen, og oppstartfasen har vi definert som de fire første månedene. Hvordan fikk du de første innkjøperne til å komme til deg?

Agent: Jeg har jobbet i denne bransjen i ganske mange år, 6 år faktisk har jeg jobbet med å selge klær til butikkene. Den avgjørende faktoren for at jeg startet for meg selv var at bransjen er basert på vennskap, kjennskap og relasjoner. Og når jeg fikk sjansen til å ta agentur på ett merke, tenkte jeg bare JA. Og jeg hadde jo en kundegruppe allerede fra der jeg jobbet da. Vi kan si det sånn at i 90% av tilfellene at folk kommer til meg har det med relasjoner å gjøre. Jeg drar mye rundt og presenterer meg og mine merker til mine tidligere kunder og noen nye. Men de jeg kjenner fra før kjøper alltid. Også er det så klart viktig å ha noen kule "Brands" som folk kjenner til. Det er alfa omega. Jeg har jo to-tre veldig kjente navn i agenturet mitt. Det er ting om nesten selger seg selv. Folk kommer til meg for de vil ha det brande liksom. Samme som når jeg er på messer. Da kommer folk til meg for jeg enten kjenner de eller for at de kjenner ett eller kanskje ja flere av merkene jeg har. Samme når jeg reiser rundt og presenterer meg og merkene mine, liker de meg ikke så liker de kanskje merket såpass godt at de vil ha det uansett. (Hehe)

Forsker1: Når du drar reiser rundt å presentere som du sier? Hvordan går det seg til?

Ofte er jeg på veien i en lengre periode, da reiser jeg mest til de jeg kjenner fra før. Der vet jeg liksom at jeg kommer igjennom, men ser jeg en butikk på veien eller har gjort research på kunder som kunne tenkt seg mine brands stikker jeg innom. Gjerne uanmeldt. Ringer jeg på forhånd sier de ofte at de ikke har tid, med mindre jeg kjenner dem fra før da. Da føler de seg forpliktet til å si ja. Ja jeg sier det igjen, det gjelder å ha de rette kjennskapene i denne bransjen. Merkene endrer seg hele veien, det samme gjør bransjen. Så det å ha gode venner som handler av deg er avgjørende for å overleve som ett lite agentur.

Forsker 1: Hva med sosiale medier i oppstarten da?

Agent: Jeg bruker og brukte jo da også instagram og facebook mye, for å si fra til kjente og ukjente at jeg nå hadde startet mitt eget agentur og posta mye bilder av merkene jeg representere.

Forsker 1: Du har nevnt under intervjuet at dere benyttet dere av følgende tiltak i oppstarten for å nå ut til innkjøperne (viser notater) , kan du rangere disse etter hva dere mener er mest effektivt:

Agent:

- 1- Oppsøkende
- 2- Relasjoner (90%)
- 3- Kjente merker
- 4- Reaserch på hva markedet i Norge trengte
- 5- Instagram og facebook
- 6- Relasjoner igjen...? for det er så viktig

## Agentur 4

Forsker 1: Hvis vi stiller deg noen spørsmål som handler om merket/merkevaren eller merkevareledelse, så handler det om agenturet i helhet altså "agentur 3", ikke enkeltbrand innenfor agenturet. Det vi i utgangspunktet er ute etter å finne ut er hva slags tiltak i oppstartfasen, og oppstartfasen har vi definert som de fire første månedene. Hvordan fikk du de første innkjøperne til å komme til deg?

Agent: Det første vi gjorde var vel egentlig å starte en instagramkonto som vi promoterte gjennom de kjennskapene vi har siden vi driver en klesbutikk, kjenner vi mange som jobber i bransjen. Også brukte vi instagrammen til butikken vi har fra før med å få følgere, så begynte vi å... Ja vi ble jo ganske kastet inn i å starte agentur. Vi solgte AF klingberg på butikken jeg driver og for å få ha merket ble jeg spurt om å ta agentur på det. Altså sitte på de rettslig i Norge da. Da kastet vi oss litt inn i det og fikk tak i ett par merker til og "Agentur 4" ble startet. Men for å få tak i innkjøperne var det første vi gjorde å starte instagram for å si at her er vi og disse merkene har vi. Vi brukte nettverket vi har gjennom butikken og andre agenturer for å nå til innkjøperne. Det neste vi gjorde var vel at vi dro til Danmark en uke etter vi signerte avtalen med af klingberg på en stor messe der og der kom vi i kontakt med masse norske innkjøpere.

Forsker 1: Hva med kjennskaper og relasjoner var det viktig tror du...?

Agent: Jeg kjenner jo nesten alle i denne bransjen. Har jo så å si vært en del av den de siste 7 årene. Jeg vet at jeg både kan og burde bygge lange relasjoner allerede i oppstarten. Og vi er jo på mange måter enda helt i starten. Jeg tror at det å kjenne de rette folkene og holde på dem er bortimot det viktigste jeg gjør for at det skal bli et stabilt agentur på sikt. Når vi får faste kunder som kommer igjen og igjen. Og (hahaha) legger igjen masse penger.

Forsker 1: Hva gjorde dere for å holde på dem da?

I utgangspunktet bare holdt vi kontakten med dem via mail og telefon. Vi burde kanskje fulgt de opp enda tettere, men alt i starten ble bare kastet litt sammen. Men planene etterhvert er jo å dra ofte på kundebesøk for å pleie dem litt imellom innsalgene. Og gjerne ringe bare for å si hei nesten.

Forsker 1: Hva med profilen til "Agentur 4" hvilke valg ble tatt?

Agent: Vi ble jo som sagt veldig kastet inn i ting. Så det har vel mer blitt til litt mens vi har gått veien. I starten var vi bare fokuserte på salg, også instagram. Og messen som sagt. Det var vel det vi gjorde som var mest effektivt. Men det som også hjalp oss var at Af Klingberg som vi tok inn som første merket var på det tidspunktet begynt å bli litt kjent i Europa, så når vi kom til Danmark var det noen kunder som ventet på oss der allerede for de absolutt ville ha det merket. Du skjønner kongefamilien i Sverige har snakket veldig varmt om merket. Så da fikk vi jo litt gratis nesten på grunn av det da. Eller gratis skal jeg ikke si.... For det er hardt arbeid. Og viktig å ha med seg de rette folkene. Altså det er viktig mener jeg da å faktisk ha de rette ansatte, som virkelig kan selge merket. Ikke bare salg in general, men at de selger følelsen til merket.

Forsker 1: ...mener du de ansatte som en form for merkeambassadører?

Agent: Ja, noe sånt. De som jobber for meg må kunne selge, men selge på de rette tingene. skape god stemning og den rette stemningen rundt hele prosessen. Jeg mener at det viktigste en selger kan være er serviceminded. Og det er noe vi setter veldig høyt og gjør mye for å.... Ja vi strekker oss langt for kundene, nesten for langt.

Men det er vel nesten blitt vår greie det da i "Agentur 4"-At vi alltid skal tilby den beste servicen og hjelpen. Alltid ett hestehode foran de andre agenturene. Ja DET er vår "greie" det da.

Forsker 1: Andre ting du kommer på at dere gjorde i oppstarten for å nå innkjøperne som du kommer på?

I Utgangspunktet var det vel det jeg har sagt vi egentlig gjorde. Også har det bare rullet på seg med flere merker i varesortimentet og flere kunder. Vi har planer for fremtiden, men det kommer jo litt etterhvert det da...

Forsker 2: Du har nevnt under intervjuet at dere benyttet dere av disse tingene i oppstarten for å nå ut til innkjøperne (viser notater), kan du rangere disse etter hva du mener var mest effektivt:

Agent:

- 1- Instagram
- 2- Ciff, Varemesse
- 3- Kjente varemerker som første merket



- 4- Oppsøkende salg
- 5- De ansatte som ambassadører

## Innkjøper 1

Forsker 1: Sist du fikk kjennskap til ett nytt agentur, hva gjorde at du fikk kjennskap til dem?

Innkjøper 1: Det var vel fordi jeg kjente til et av merkene agenturet representerte som jeg hadde lyst å ta inn til butikken jeg jobber for, så da tok jeg kontakt med agenturet.

Forsker 1: Hva er viktig for deg for at du skal handle med ett nytt agentur?

Innkjøper 1: At de har en klar profil som får de til å fremstå som seriøse aktører, og såklart at de er serviceinnstilte. Ofte kommer jeg i kontakt med nye agenturer fordi jeg er på leting etter noe spesifikt som kanskje de agenturene jeg handler mest av ikke har, og da anbefaler de ofte agenturer som kan ha det jeg leter etter. Ofte når jeg er på messer kommer jeg over produkter jeg bare må ha, og da kommer jeg også gjerne i kontakt med nye agenturer.

Forsker 1 (viser tiltakene agenturene bruker): Kan du rangere disse tiltakene utfra hvor effektive du mener de er for at du skal få kjennskap til ett nytt agentur?

- 1- Kjenner noen som jobber der
- 2- Kjenner til ett merke, og oppsøker merket
- 3- Gjennom sosiale medier
- 4- Gjennom messer

## Innkjøper 2

Forsker 1: Tenk på sist gang du fikk kjennskap til ett nytt agentur, hva gjorde at du fikk kjennskap til dem?

Innkjøper 2: Da tror jeg det var agenturet selv som tok kontakt, med å komme innom oss i butikken. Enten det eller så var det på en varemesse en eller annen plass... Jeg husker ikke helt, men tror kanskje det var det siste. I Danmark om jeg ikke husker helt feil. Ett av to er det i alle fall. (hehe)

Forsker 1: Hva anser du som viktig for at du skal handle med ett nytt agentur?

Innkjøper 2: Da vil jeg si at det er viktig at de ser ut som de vet hva de driver med, og ikke bare har rasket sammen ett agentur. Det er alt for mange små aktører i den bransjen her som ikke skjønner at hele pakken er viktig for å virke til å stole på.

Forsker 1: Altså du mener at de har en klar profil?

Innkjøper 2: Ja... at de ser proffe ut. Også er det viktig at de på de store messene, og er flink med sosiale medier. Jeg gjør mye research på nye produkter gjennom for eksempel Instagram. Mye inspirasjon om nye produkter og trender å hente der. Det er også en fordel selvfølgelig om jeg kjenner noen som jobber der, da vet jeg hva jeg får.

Forsker1: Forsker 1(viser tiltakene agenturene bruker): Kunne du ha rangert disse tiltakene utfra hvor effektive du mener de er for at du skal få kjennskap til ett nytt agentur?

- 1- Relasjon eller kjennskap til noen som jobber der.
- 2- Agenturet tar kontakt
- 3- Kjennskap til noen av merkene
- 4- Markedskommunikasjon eller reklame
- 5- Anbefalt av noen andre
- 6- Sosiale medier

### Innkjøper 3

Forsker 1: Tenk på sist gang du fikk kjennskap til ett nytt agentur, hva gjorde at du fikk kjennskap til dem?

Innkjøper 3: Jeg benytter meg mye av sosiale medier så tror jeg kom over noen der som hadde ett produkt eller et merke jeg var på utkikk etter.

Forsker 1: Hva anser du som viktig for at du skal handle med ett nytt agentur?

At de er seriøse, eller dekker ett behov i min varepakke som jeg spesifikt ser etter, for vanligvis handler jeg med de samme folka. Da vet jeg hva jeg får.....

Forsker1: Forsker 1(viser tiltakene agenturene bruker): Kunne du ha rangert disse tiltakene utfra hvor effektive du mener de er for at du skal få kjennskap til ett nytt agentur?

- 1- Sosiale medier
- 2- Anbefalt av noen andre
- 3- Kjenner til ett merke, og oppsøker merket
- 4- Markedskommunikasjon/reklame
- 5- Kjennskap til de ansatte
- 6- Agenturet tar kontakt

## Innkjøper 4

Forsker 1: Prøv å husk sist gang du fikk kjennskap til ett nytt agentur, hva gjorde at du fikk kjennskap til dem?

Innkjøper 4: Det var nok en kombinasjon av at jeg kjenner ei som jobber der og fant ut at hun var begynt i ett nytt agentur via sosiale medier tror jeg. Enten det eller at jeg møtte hun på varemesse. Husker ikke helt.

Forsker 1: Hva anser du som viktig for at du skal handle med ett nytt agentur?

Relasjoner er alfa omega i denne bransjen. Så jeg handler ofte mer hos de jeg kjenner. Ofte følger jeg selgerne over til nye agenturer hvis de skifter beite. Man føler seg nesten litt forpliktet til det når man nesten er blitt venner etter å ha jobbet sammen i lengre tid. Det er trygt, man vet hva man får på en måte. Eller at noen anbefaler meg ett agentur eller en selger. Ofte sitter pengboka litt løsere også når jeg møter på nye folk i bransjen når jeg er i handle-ærende som for eksempel på messer og sånn. Da er jeg der for å gjøre innkjøp. Om selgerne da er flinke på service og har lagt litt flid i det estetiske så er jeg solgt.

Forsker1: Forsker 1(viser tiltakene agenturene bruker): Kunne du ha rangert disse tiltakene utfra hvor effektive du mener de er for at du skal få kjennskap til ett nytt agentur?

- 1- Kjennskap til de ansatte
- 2- Kjenner til ett merke, og oppsøker merket
- 3- Anbefalt av noen andre
- 4- Sosiale medier
- 5- Agenturet tar kontakt
- 6- Markedskommunikasjon og reklame

