

Merkebygging: Utvikling, involvering og strategier



Sarah Joy Lyons-Kokkin og Ingunn Elvekrok (red.)

Merkebygging: Utvikling, involvering og strategier

Sarah Joy Lyons-Kokkin og Ingunn Elvekrok (red.)

Merkebygging

Utvikling, involvering og strategier

CAPPELEN DAMM FORSKNING

© 2025 Sarah Joy Lyons-Kokkin, Ingunn Elvekrok, Gry Agerup, Arne Berg, Elin Bolann, Runar Døving, Kristen Albert Ellingsen, Line Mathisen, Carina Johanssen Nyvoll, Øyvind Rage, Anita Tobiassen, Gunhild Wedum og Jonas Karlsen Åstrøm.

Bokens design og sats: © 2025 Cappelen Damm AS.

Dette verket omfattes av bestemmelsene i *Lov om opphavsretten til åndsverk m.v.* av 1961. Verket utgis Open Access under betingelsene i Creative Commons-lisensen CC-BY 4.0. Denne tillater tredjepart å kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst medium eller format, og å remixe, endre, og bygge videre på materialet til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle, under betingelse av at korrekt kreditering og en lenke til lisensen er oppgitt, og at man indikerer om endringer er blitt gjort. Tredjepart kan gjøre dette på enhver rimelig måte, men uten at det kan forstås slik at lisensgiver bifaller tredjepart eller tredjeparts bruk av verket. Enhver bruk av hele eller deler av verket som input eller som treningskorpus i generative modeller som kan skape tekst, bilder, film, lyd eller annet innhold og uttrykk, er ikke tillatt uten særskilt avtale med rettighetshaverne.

Lisensvilkår: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Boka er utgitt med støtte fra Høyskolen Kristiania.

ISBN Hefte utgave: 978-82-02-87737-8

ISBN PDF: 978-82-02-80121-2

ISBN EPUB: 978-82-02-88618-9

ISBN HTML: 978-82-02-88619-6

ISBN XML: 978-82-02-88620-2

DOI: <https://doi.org/10.23865/cdf.254>

Dette er en fagfelleverdert antologi.

Cappelen Damm Forskning er redaksjonen for åpen forskningspublisering i Cappelen Damm Akademisk.

Omslagsdesign: Carine Fløystad, Cappelen Damm AS

Omslagsfoto: Getty Images pixelfit

Cappelen Damm Forskning
forskning@cappelendam.no



Innhold

Merkebygging: Utvikling, involvering og strategier. Innledende ord	7
<i>Sarah Joy Lyons-Kokkin og Ingunn Elvekrok</i>	
Kapittel 1 Merkebygging i oppstartsfasen: Eksempler fra teknologibedrifter	17
<i>Ingunn Elvekrok og Anita E. Tobiassen</i>	
Kapittel 2 Samskaping av tjenester: Hvordan involverer tjenstedesignere innbyggere i utvikling av innbyggertjenester?	39
<i>Sarah Joy Lyons-Kokkin, Arne Berg og Øyvind Rage</i>	
Kapittel 3 Destinasjonsmerkevarebygging fra bunnen: Ringvirkninger av grundige foranalyser og involvering av merkebærere i strategiutviklingsprosessen	63
<i>Elin Bolann</i>	
Kapittel 4 Hvordan kan moderne lojalitetsprogrammer bidra til kundeengasjement?	89
<i>Gry Agerup</i>	
Kapittel 5 Det generiske problem: Merkevarerbyggingens begrensninger	129
<i>Runar Døving</i>	
Kapittel 6 Regional merkevarebygging – muligheter og utfordringer	149
<i>Kristen Albert Ellingsen og Line Mathisen</i>	
Kapittel 7 Fra flaggskip til forbruker: Betydningen av den fysiske butikken og DTC-salg	169
<i>Jonas Karlsen Åstrøm og Gunhild Wedum</i>	
Kapittel 8 Personlige merkevarer som springbrett til videre forretningsvirksomhet – betraktninger om motivasjon, muligheter, sårbarhet og risiko	193
<i>Sarah Joy Lyons-Kokkin og Carina Johansson Nyvoll</i>	

Merkebygging: Utvikling, involvering og strategier. Innledende ord

Sarah Joy Lyons-Kokkin Høgskolen Kristiania, Norge

Ingunn Elvekrok Høgskolen Kristiania, Norge

Abstract: This anthology explores the diverse dimensions of brand building in contemporary society, emphasizing its relevance across sectors including startups, public services, destinations, and personal branding. Through eight empirically grounded chapters, the book presents a broad and nuanced understanding of brand development, user involvement, and strategic implementation. Topics range from branding in technology startups and public sector co-creation, to loyalty programs, place branding, and the rise of personal brands as entrepreneurial tools. The contributors shed light on how branding practices must adapt to contextual demands, especially where brand carriers (such as customers, employees, or local stakeholders) are co-creators of the brand experience. A key theme throughout the book is the importance of involving relevant actors in the early stages of brand development, particularly in dynamic or resource-constrained environments. Rather than offering a one-size-fits-all model, the anthology illustrates how branding is a context-sensitive, iterative process that requires flexibility, collaboration, and strategic insight.

Keywords: branding, co-creation, strategy, startups, place branding, public services, customer engagement, personal branding, brand authenticity, stakeholder involvement

Hvis man skulle oppsummere markedsføringslitteraturen i én setning, kunne det vært at det er både lukrativt og verdifullt å ha en sterk merkevare. En sterk merkevare er noe virksomheter streber etter av flere grunner (Hoeffler & Keller, 2003). For eksempel kan en sterk merkevare styrke merkets troverdighet og føre til at forbrukere oppfatter kvaliteten som høyere (Rao & Monroe, 1989), noe som kan gjøre kunder mindre prisfølsomme (Erdem et al., 2002). Det finnes merker med lang historie som kan markedsføres med «siden ...» eller «etablert i ...», og forskning viser at forbrukere er villige til å betale mer for slike merker. Dette gjelder særlig for eldre forbrukere, som ofte verdsetter disse merkene av nostalgiske årsaker (Baumert & de Obesso, 2021). Slike følelser er avgjørende i merkevarebygging. Å skape dype emosjonelle bånd og bygge sterke følelsesmessige forbindelser med kundene er en avgjørende del av merkebyggingen (Mostafa & Kasamani, 2021).

Ved å danne emosjonelle forbindelser med kundene kan en sterk merkevare også bidra til mer lojale kunder, men merkevaren alene skaper ikke lojalitet. Lojaliteten påvirkes av flere forhold (Suhartanto et al., 2013). For å få lojale kunder må kundene være tilfredse, men sammenhengen mellom tilfredshet og lojalitet er kompleks (Bloemer & Kasper, 1995). Forbrukernes emosjonelle engasjement og tillit (Cardoso et al., 2022) samt deres opplevelse av merket (Rather et al., 2022) er viktige faktorer for å forstå hvorfor kunder blir lojale til sterke merker. Hvordan kunder danner relasjoner til merkevarer, er komplekst, men merkevarelitteraturen er tydelig på at det lønner seg for virksomheter å ha en sterk merkevare (Hoeffler & Keller, 2003). Merkevarebygging er viktig fordi den påvirker en bedrifts immaterielle verdi, og valg av riktig merkevarestrategi kan være avgjørende for å maksimere virksomhetens resultater (Rao et al., 2004).

Pawłowski og Pastuszak (2016) mener at merkebygging ikke bare kan rettes mot forbrukere, men også mot profesjonelle kjøpere. I markeder der varer og tjenester byttes mellom profesjonelle aktører (B2B), selges gjerne produkter som har lignende egenskaper. Derfor er det avgjørende for merkevaren å ha en tydelig merkeidentitet og et effektivt verdiforslag som skiller den fra andre aktører i bransjen (Davis et al., 2008; Roy & Banerjee, 2012). En sterk merkevare kan dempe opplevelsen av risiko for profesjonelle innkjøpere (Kittur & Chatterjee, 2023).

Vi ser ofte at begrepene merkevare og varemerke forveksles. På engelsk brukes ordet *brand* for merkevare. Ifølge Kenarova-Pencheva (2019) er én

av forklaringene på ordets historie at *brand* har sin opprinnelse i vikingtiden, i norrøne ordet *brandr*. Begrepet *branding* ble i starten brukt til å identifisere eiere av produkter (Runkel & Brymer, 1997). Først ble det brukt til å merke husdyr som storfe og sauer. Etter hvert som handelen utviklet seg, ble begrepet *branding* brukt til å angi hvor et produkt kom fra, noe som gjorde det lettere å skille ulike produsenter fra hverandre. Disse merkene ble gradvis mer personlige, og symbolene ble til slutt brukt som identitetsmarkører av håndverkere og kunstnere (Kenarova-Pencheva, 2019). I dag kjenner vi identitetsmarkører som det vi kaller varemerker som registreres for å beskytte rettigheter. Det kan for eksempel være navn, logo eller slagord. Varemerker er mer konkrete og målbare enn merkevarer. Merkevarer er mer komplekse og omfatter både registrerte varemerker og ikke-registrerte symboler, og de knytter produsenters verdier til forbrukernes følelser (Sáiz & Castro, 2018).

Apple, Google, Microsoft, Amazon, McDonald's, Visa, Tencent, Louis Vuitton, Mastercard og Coca-Cola regnes i dag som verdens mest verdifulle merkevarer (Kantar, 2023). Disse merkevarene får stor oppmerksomhet i litteraturen om merkebygging og i innføringsbøker om markedsføringsledelse. Selv om sterke merkevarer ofte forbindes med selskaper som de nevnte, strekker relevansen av å bygge sterke merkevarer seg langt utover disse virksomhetene. Merkevaretenkningen kan knyttes til ulike typer produkter, tjenester, personer og steder. Markedsføringsprosesser som å skape gode opplevelser eller strategisk posisjonere merkevaren er like viktige for steder og destinasjoner som Bø Sommarland og Oslo, som de er for Apple eller McDonald's (Ruiz-Real et al., 2020). Selv om det finnes felles trekk mellom hvordan merker bygges for produkter og steder, er det også betydelige forskjeller. Markedsføring og merkevarebygging av steder og destinasjoner er komplekst, ettersom det involverer et stort antall interessenter (Golestaneh et al., 2022; Pryor & Grossbart, 2007). I motsetning til produkter har steder eksisterende kulturelle, sosiale og historiske kontekster som i stor grad påvirker merkevaren (Eshuis & González, 2025). Dette innebærer at strategier for stedsmerking må baseres på eksisterende forhold og ikke kan starte fra et nullpunkt (Harrison-Walker, 2012). Å se på ulikhetene i merkevaretenkning på tvers av kontekster viser bredden i markedsføringsfaget. Det er derfor essensielt for markedsførere å være bevisste på de forskjellige kravene som merkevarebygging av steder, opplevelser, varer og tjenester kan medføre.

Både markedsføring av steder og oppbygging av bedrifter krever ulike tilnærminger til markedsstrategier. Store, etablerte virksomheter har ofte forskjellige strategier sammenlignet med små nyetableringer. For å forstå hvordan disse strategiene utvikles, ser vi på teorier fra entreprenørskaps-litteraturen. Et prosjekt som har vært gjennomført mange ganger, og som har en fast plan og et klart mål, kan følge en prosjektsekvens med tydelige faser og klare milepæler (Mitsuyuki et al., 2017). Denne måten å jobbe på beskrives som en *kausal logikk* i entreprenørskapsfaget (Saravathy, 2001). På den andre siden beskriver en *effektiv logikk* vellykkede entreprenører som tar beslutninger basert på tilgjengelige ressurser og samarbeid med andre aktører (Saravathy, 2001). Denne tilnærmingen er åpen for endringer og utnytter muligheter i stedet for å følge en fast plan. Dette er også kjent som *smidig metodikk*. Å benytte et smidig tankesett kan overføres til hvordan fremoverlente virksomheter jobber med markedsstrategier. Å bruke innsikt, teste, feile og prøve seg frem kan være veien til en god markedsstrategi (Moi & Cabiddu, 2021). Ann Lewnes, redaktør for *Journal of Marketing*, skrev i 2021 at «markedsføringens fremtid er smidig», noe som understreker viktigheten av tilpasning i dagens marked (Lewnes, 2021).

I denne boken tar et bredere syn på merkebygging oss inn på flere ulike områder. Prinsipper fra merkebygging er ikke forbeholdt profittmaksimerende aktører; også offentlige organisasjoner har nytte av å ta i bruk disse prinsippene for å utvikle gode offentlige tjenester (Leijerholt et al., 2019). De kan også være nyttige for enkeltindivider som lever av å bygge personlige merkevarer (Razeghi et al., 2016). Forfatterne av denne boken ser på hvordan destinasjoner, flaggskipbutikker, teknologibedrifter, offentlige tjenesteaktører og gründere benytter ulike tilnærminger til merkebygging. Fokuset er hvordan ulike typer merker bygges opp på tvers av kontekster, og hvordan prinsipper fra merkebygging anvendes i ulike strategier. For å få frem at vi ikke nødvendigvis snakker om fysiske varer, bruker vi begrepet *merkebygging* i bokens tittel. Boken tar for seg temaer knyttet til merkers utvikling, involvering og strategier.

Bokens struktur

Boken begynner med å utforske hvordan merkevarestrategier utvikles fra grunnen av. I kapittel 1 undersøker Elvekrok og Tobiassen hvordan unge teknologiselskaper jobber frem sine merkevarer og sin identitet gjennom oppstartsfasen. Funnene viser at oppstartsbedriftene benytter en effektiv

tilnærming til merkevarebygging i den tidlige fasen. Informantene i studien understreker viktigheten av å være fleksibel og åpen for endringer i prosessen med å etablere sin merkevare og identitet. I tillegg blir interaksjon med tidlige kunder ansett som et sentralt verktøy for å utvikle merkevaren. Strategisk sett ser det ut til at oppstartsbedriftene opprettholder en effektiv og mulighetsorientert tilnærming til utvikling gjennom hele den tidlige fasen.

Kapittel 2 bygger videre på den smidige tilnærmingen til merkevarebygging og vektlegger bruken av innsikt fra brukere. Elementer fra merkevarebygging, som å skape en merkeidentitet, er også relevante for offentlig sektor. Lyons-Kokkin et al. undersøker hvordan involvering av brukere gjøres i praksis ved utviklingen av digitale innbyggertjenester. Eksempler på brukertjenester omfatter å gi brukere tilgang til deler av egen journal via helsenorge.no samt å digitalisere purrebrev og andre skjemaer. Kapitlet reiser spørsmålet om hvordan de som utvikler disse offentlige tjenestene, involverer brukerne i prosessen. Funnene viser at tjenstedesignere sam-skaper verdi sammen med brukerne og inkluderer dem i utviklingen av innbyggertjenester. Det understrekes at tidlig involvering av sluttbrukere i problemformulering er avgjørende. Funnene er relevante for dem som skal jobbe med tjenesteutvikling, da de viser hvordan tjenesteutviklere kan jobbe brukerorientert, og hvilke muligheter og utfordringer som ligger i denne tilnærmingen.

Kapittel 3 tar også opp viktigheten av involvering, men Bolanns perspektiv er merkevarebygging av destinasjoner. Bolann tar for seg vesentlige faktorer for å lykkes, nemlig grundige foranalyser og inkludering av dem som skal levere merket (merkebærerne) i en destinasjons merkestrategi-prosess. Dette kan igjen føre til bedre merkevaretroverdighet og lojalitet. Forskning på dette området har fått lite oppmerksomhet i litteraturen om destinasjonsmerkebygging. Merkevarebygging av destinasjoner beskrives som mer utfordrende enn merkevarebygging av fysiske produkter og tjenester fordi destinasjoner ikke kan kontrollere merkevarebærerne (leverandørene) som bidrar til å levere merkevaren i markedet. Derfor er det avgjørende å bygge merkevaren fra bunnen av ved å utvikle en langsiktig strategi basert på grundige analyser og involvering av merkevarebærerne i prosessen. For å illustrere en praktisk anvendelse av forskningsmålet presenteres en casestudie av hvordan Myrkdalen Fjellandsby bygde opp sin destinasjonsmerkevare fra grunnen av.

Som Bolann også var inne på, er lojalitet et sentralt tema i merkevarelitteraturen. Spørsmålet om hvordan man kan skape lojalitet, er en viktig utfordring for virksomheter. I kapittel 4 diskuterer Agerup hvordan lojalitetsprogrammer kan designes for å fremme kundelojalitet. Med så mange butikker som tilbyr lojalitetsprogrammer, kan det være vanskelig å utvikle programmer som skiller seg positivt ut. Kunder kan oppleve lojalitetsutmattelse, det vil si at de blir overveldet eller mister interessen på grunn av det store antallet programmer. Agerup fokuserer på hvordan lojalitetsprogrammer kan utformes for å øke kundeengasjementet ved å bygge på de tre dimensjonene kognitivt, emosjonelt og atferdsmessig. En vellykket lojalitetsstrategi krever en balanse mellom engasjement og økonomiske belønninger. Nøkkelen er å forstå målgruppen og tilpasse strategier deretter.

De siste fire kapitlene tar for seg ulike strategiske tilnærminger til merkevarebygging. Først begynner Døving med et antropologisk perspektiv. I kapittel 5 reises det kritiske og retoriske spørsmålet: Er merkevaren egentlig så viktig som den klassiske merkevarelitteraturen fremstiller den? Døving reflekterer over dette spørsmålet med utgangspunkt i en anerkjent studie om grønnsaker (Døving & Lien, 2000; Lien & Døving, 1996) samt en teoretisk diskusjon basert på Miller (1995; 1988a; 1988b; 2001) og Appadurai (1986).

Kapittel 6 tar opp tråden om destinasjonsbygging fra kapittel 3, men Ellingsen og Mathisen fokuserer nå på stedmerkevarebygging i historisk perspektiv i tilfellet Nordkapp. Kapittelet omhandler to hovedaspekter ved stedsmerkevarebygging. For det første undersøker forfatterne betydningen av en plass' eller regions merkevare for å øke stedets attraktivitet, noe som igjen kan styrke lokale bedrifters konkurransevne. For det andre ønsker de å forstå hvordan sterke regionale merker utvikler seg over tid, samt hvilke unike utfordringer som er knyttet til etableringen av dem. Det stilles også spørsmål ved om de instrumentelle tilnærmingene som er vanlige i store deler av litteraturen om merkevarebygging, er like relevante for å forstå utviklingen av sterke lokale og regionale merker.

Kapittel 7 retter blikket mot merkebygging i en annen opplevelseskontekst, nemlig den fysiske butikken. Åstrøm og Wedum undersøker hvordan merkevareleverandører tilpasser seg utfordringen med butikkdød ved å revurdere sine markedsføringsstrategier. Mange har begynt å implementere DTC-tilnærminger, altså henvende seg direkte til forbrukerne og skape opplevelsesbaserte butikker for å øke salget. Lønnsomheten ved fysiske

butikker er viktig for fremtidige forretningsmodeller, da disse butikene kan tilby engasjerende opplevelser som styrker merkevarekunnskap og -assosiasjoner. I tillegg jobber aktører i bransjen mot å innføre sirkulære tjenester, som reparasjon og pant på brukte klær, men det er utfordrende å finne betalingsvillige kunder. Selv om disse tjenestene fortsatt er under utvikling, fungerer de som et supplement for å styrke merkeveren.

Til slutt i kapittel 8 tar Lyons-Kokkin og Nyvoll for seg personlig merkevarebygging. Å bygge sterke personlige merkevarer er nå tilgjengelig for alle, ikke bare kunstnere, politikere og skuespillere, og det kan gi fordeler i flere sammenhenger. Lyons-Kokkin og Nyvoll undersøker hvordan enkeltpersoner bruker personlig merkevarebygging for å etablere nye virksomheter og merker. Funnene viser at personlig merkevare kan gi betydelige fordeler i forretningsutviklingen. Kapittelet utforsker ulike perspektiver på sammenhengen mellom personlige merkevarer og forretningsvirksomhet samt de mulighetene og risikoene dette medfører. En personlig merkevare kan fungere som et nyttig supplement til bedriftsprofilen. De ni intervjuene som ligger til grunn for kapittelet, peker i retning av at fordelene ved en personlig merkevare kan veie opp for ulempene, forutsatt at den håndteres med omtanke.

Om boken

Bokens kapitler utforsker temaer knyttet til merkebygging og søker å vise bredden i feltet. Den presenterer både konseptuelle og empiriske studier for å belyse ny forskning relatert til merkevarebygging i en norsk kontekst, med et annet perspektiv enn de «klassiske merkevarene» som ofte fremstilles i eksisterende litteratur. Boken er ikke en innføringsbok i merkebygging, men snarere et supplement som viser hvordan merkebygging skjer i ulike sammenhenger – fra tjenestedesign til personlige merkevarer. Boken egner seg både for praktikere, studenter og akademikere som er interessert i å lese mer om ulike perspektiver på merkebygging og hvilke innfallsvinkler merkebyggere velger for å utvikle og styrke sine merker.

Forfatterbiografier

Sarah Joy Lyons-Kokkin er førsteamanuensis ved Høyskolen Kristiania. Hun har en doktorgrad i markedsføring og underviser i entreprenørskaps- og innovasjonsfag. Tidligere har hun jobbet for en rekke oppstartsbedrifter

og organisasjoner, og hun er spesialisert innen markedsføring, innovasjon og entreprenørskap. Hun har skrevet boken *En fugl i hånden*, og hun forsker på temaer knyttet til markedsføring, innovasjon, undervisning og personlig merkevarebygging.

Ingunn Elvekrok er professor i organisering, ledelse og innovasjon ved Høyskolen Kristiania, der hun for tiden leder institutt for markedsføring. Hun er utdannet siviløkonom med spesialisering i innovasjon og entreprenørskap fra Nord Universitet, har en lisensiatgrad i internasjonal business fra Universität Mannheim, en doktorgrad i strategi og ledelse fra Norges Handelshøyskole og dessuten en mastergrad i historie fra Universitetet i Oslo. Hun har omfattende og variert bakgrunn, herunder erfaring som næringsutvikler og veileder i offentlig sektor og markedssjef i privat virksomhet. Siden 2008 har hun vært aktiv i academia, hvor hun har undervist, veiledet og forsket innen organisering, ledelse og innovasjon. Hun har publisert i anerkjente internasjonale tidsskrifter som *Tourism Management*, *Journal of Travel Research* og *Regional Studies*.

Referanser

- Appadurai, A. (1986). Introduction: Commodities and the politics of value. I *The social life of things: Commodities in cultural perspective* (s. 3-63). University Press.
- Baumert, T. & de Obesso, M. D. L. M. (2021). Brand antiquity and value perception: Are customers willing to pay higher prices for older brands? *Journal of Business Research*, 123, 241–254.
- Bloemer, J. M. & Kasper, H. D. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311–329.
- Cardoso, A., Gabriel, M., Figueiredo, J., Oliveira, I., Rêgo, R., Silva, R., Oliveira, M. & Meirinhos, G. (2022). Trust and loyalty in building the brand relationship with the customer: Empirical analysis in a retail chain in northern Brazil. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 109.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218–227.
- Døving, R. & Lien, M. (2000). Myten om den perfekte kålrot. *Norsk antropologisk tidsskrift*, 2, 108–127.
- Erdem, T., Swait, J. & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 1–19.
- Eshuis, J. & González, L. R. (2025). Conceptualising place branding in three approaches: Towards a new definition of place brands as embodied experiences. *Journal of Place Management and Development*, 18(1), 61–79.
- Golestaneh, H., Guerreiro, M., Pinto, P. & Mosaddad, S. H. (2022). On the role of internal stakeholders in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 15(2), 202–228.

- Harrison-Walker, L. J. (2012). Place brands and the relational branding communication process. *Academy of Marketing Studies Journal*, 16, 51.
- Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10, 421–445.
- Kantar. (2023). *Most valuable global brands* (rapport). <https://www.kantar.com/campaigns/brandz/global>
- Kenarova-Pencheva, I. (2019). Brand and trademark – the challenge to define the difference. *International Journal of Economics and Management Systems*, 4.
- Kittur, P. & Chatterjee, S. (2023). Role of B2B reliance and brand image in reducing risk perceptions: A serial mediation model. *European Journal of Marketing*, 57(4), 1068–1098.
- Lewnes, A. (2021). Commentary: The future of marketing is agile. *Journal of Marketing*, 85(1), 64–67.
- Leijerholt, U., Biedenbach, G. & Hultén, P. (2019). Branding in the public sector: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 26, 126–140.
- Lien, M. & Døving, R. (1996). *Grønnsaker som mat og handelsvare – kvalitetsoppfatninger fra produsent til forbruker* (Rapport nr. 2 1kul996). Statens institutt for forbruksforskning.
- Miller, D. (1995). *Acknowledging consumption* (1. utg.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203975398>
- Miller, D. (1998a). *A theory of shopping*. Cornell University Press.
- Miller, D. (1998b). *Shopping, place and identity*. Routledge.
- Miller, D. (2001). *The dialectics of shopping*. University of Chicago Press.
- Mitsuyuki, T., Hiekata, K., Goto, T. & Moser, B. (2017). Evaluation of project architecture in software development mixing waterfall and agile by using process simulation. *Journal of Industrial Integration and Management*, 2(2).
- Moi, L. & Cabiddu, F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism Management*, 86, 104347.
- Mostafa, R. B. & Kasamani, T. (2021). Brand experience and brand loyalty: Is it a matter of emotions? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(4), 1033–1051.
- Pawlowski, M. & Patuszak, Z. (2016). B2B customers buying behavior. *International Journal of Synergy and Research*, 5, 19–35.
- Pryor, S. & Grossbart, S. (2007). Creating meaning on main street: Towards a model of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3, 291–304
- Rao, A. R. & Monroe, K. B. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 351–357.
- Rao, V. R., Agarwal, M. K. & Dahlhoff, D. (2004). How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? *Journal of Marketing*, 68(4), 126–141.
- Rather, R. A., Hollebeek, L. D., Vo-Thanh, T., Ramkissoon, H., Leppiman, A. & Smith, D. (2022). Shaping customer brand loyalty during the pandemic: The role of brand credibility, value congruence, experience, identification, and engagement. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(5), 1175–1189.
- Razeghi, Y., Roosta, A., Gharache, M. & Alemtabriz, A. (2016). Understanding the role of entrepreneur's personal brand in SMEs total brand. *International Business and Management*, 12(2), 47–57.
- Roy, D. & Banerjee, S. (2012). Strategic branding roadmap for SMEs operating in business-to-business sector: A study on Indian auto component sector. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 142–163
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J. & Gázquez-Abad, J. C. (2020). Destination branding: Opportunities and new challenges. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 100453.

- Runkel, K. & Brymer, C. (1997). *The nature of brands: Brand valuation*. Premier Books.
- Sáiz, P. & Castro, R. (2018). Trademarks in branding: Legal issues and commercial practices. *Business History*, 60(8), 1105–1126.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Suhartanto, D., Clemes, M. & Dean, D. (2013). Analyzing the complex and dynamic nature of brand loyalty in the hotel industry. *Tourism Review International*, 17(1), 47–61.

KAPITTEL 1

Merkebygging i oppstartsfasen: Eksempler fra teknologibedrifter

Ingunn Elvekrok Høyskolen Kristiania, Norge

Anita E. Tobiassen Handelshøyskolen OsloMet, Norge

Abstract: This chapter explores whether, and if so, how companies in the initial start-up phase construct a brand around their value proposition. The purpose of a brand is to create a unique and recognizable identity that differentiates a company or product from competitors, building trust and loyalty among customers through consistent values, communication, and experiences. A study by Berthon, Ewing and Napoli (2008) indicates that entrepreneurs who prioritize branding in the early phase outperform their counterparts, but in general there is little research on branding in start-ups (Skarderud & Kubberød 2016), and thus we have limited understanding of the specific branding strategies employed by entrepreneurs. The data for this study is derived from in-depth interviews with eight key informants in five growth companies in their early phases. All of the companies are technology-oriented and have international aspirations. We have also included interviews with two experts on branding in start-ups. In total ten interviews were conducted. Findings suggest that start-ups adopt an effectual logic in brand-building during the early phase. The informants emphasize the need to stay flexible and open to change when building their brand and brand identity. Further, interaction with early customers is seen as an important tool in creating the brand. At a strategic level, the start-ups appear to maintain their effective and opportunity-based orientation towards development throughout the early phase.

Keywords: branding, brand development, start-up, entrepreneur, early phase

Introduksjon

En oppstartsbedrift skal gjøre mye på en gang. Fra å være en idé eller en visjon skal bedriften over i praktisk gjennomføring. Et fåtall personer skal parallelt både utvikle produkter og tjenester, identifisere kunder og investorer, velge en plattform for å kommunisere med markedet, ivareta kontakt med myndighetene og mye mer. Situasjonen er usikker, ressursene er begrensede, og uforutsette hindringer og utfordringer vil sannsynligvis oppstå. Bare ett av fire norske oppstartsselskaper eksisterer etter fem år (Statistisk sentralbyrå, 2024).

Det er flere årsaker til at oppstartsbedrifter ikke lykkes. Forskning tyder på at merkebygging kan gi konkurransefordeler og bidra til at oppstartsbedriften overlever (Bresciani & Eppler, 2010; Roshanzamir, 2018). Hensikten med en merkevare er å skape en sterk, gjenkjennelig identitet som skiller seg ut i markedet og knytter emosjonelle bånd til målgruppen. En sterk merkevare inngir tillit og kan tiltrekke flere kunder og forenkle kommunikasjon med kunder og investorer (Bastos & Levy, 2012; Aaker, 1991, 1997). Samtidig er merkebygging ressurskrevende, og i en oppstartsfasen kan det være lett å nedprioritere eller utsette dette.

Dette kapitlet har som mål å utforske hvordan selskaper i oppstartsfasen arbeider for å bygge en merkevare rundt sitt verdiforslag. Det teoretiske grunnlaget for studien er litteraturen om merkebygging og beslutningsstaking i oppstartsbedrifter. Det empiriske materialet er hentet fra dybdeintervjuer med åtte nøkkelinformanter i fem vekstselskaper i tidlig fase samt to ekspertinformanter. Alle oppstartsbedriftene er teknologibaserte.

Det er begrenset med forskning på merkebygging i oppstartsbedrifter (Mingione & Bratt, 2020; Skarderud & Kubberød, 2016). At majoriteten av studiene er eksplorative, er et trekk for et forskningsfelt i tidlig utvikling. Flere empiriske studier tyder imidlertid på at oppstartsbedrifter som prioriterer merkebygging i tidlig fase, presterer bedre enn sine konkurrenter (Berthon et al., 2008; Rus et al., 2018). Det er imidlertid behov for mer kunnskap om merkebygging i tidlig fase og hvordan oppstartsbedrifter jobber med merkebygging (Bresciani & Eppler, 2010; Chaudhri et al., 2022; Skarderud & Kubberød, 2016).

Resten av kapitlet er organisert på følgende måte: Vi ser først kort på relevant litteratur om oppstartsbedrifter og merkebygging. Deretter presenterer vi den empiriske studien, med metode, funn og analyse. Til sist konkluderer vi med implikasjoner for videre teoriutvikling og arbeid i praksisfeltet. Studien bidrar til litteraturen om merkebygging og merkevarestrategier som benyttes av entreprenører i tidlig fase.

Teoretisk rammeverk

Hvorfor merkebygging?

Mennesker har drevet merkebygging siden antikken, for å markere eierskap og/eller makt. Perserkongen Dareios I. preget bilde av seg selv på mynter og gav dem verdi som varemerke og varsel om Perserrikets autoritet og rekkevidde (Kuhrt, 2013). Den moderne ideen om merkevarer som et verktøy for gjenkjenning og lojalitet i markedet utviklet seg i løpet av 1700- og 1800-tallet. Med masseproduksjon og utvidelse av markedene ble det viktig for tilbydere å skille seg fra konkurrentene og gjøre det enklere for kunden å identifisere produsenter/produkter (Bastos & Levy, 2012).

I dag forstår vi begrepet varemerke som et navn, et symbol, en logo eller en annen form for artefakt som brukes for å skille en bedrift eller et produkt fra andre, mens begrepet merkevare viser til samlingen av assosiasjoner og emosjoner som oppstår når vi blir eksponert for et varemerke (Aaker, 2011). Med merkebygging forstår vi hvordan virksomheter jobber for å påvirke hvordan deres produkter, tjenester eller ulike merkevarer oppfattes av interessentene. Dette innebærer at verdien av merkevaren er flytende og bestemmes av hvordan interessentene til enhver tid tolker merkevareløftet (Osterwalder et al., 2015; Rode & Vallaster, 2005; Aaker, 2011).

I litteraturen trekkes det frem flere grunner til at merkebygging er lønnsomt. For det første kan merkebygging bidra til en tydeligere identitet og posisjonering av et verdiforslag i markedet (Aaker, 1991). Studier viser at aktører som identifiserer seg med en merkevare og har positive assosiasjoner forbundet med den, er mer tilbøyelige til å forbli lojale, selv i møte med konkurrerende tilbud (Dada, 2021; Kapferer, 2012; Phong et al., 2020). For det andre kan det å ha en sterk merkevare være en viktig faktor for å tiltrekke seg investorer. Forskning viser at virksomheter som kommuniserer klare strategier og verdiforslag gjennom en tydelig og ønskelig merkeidentitet, lettere kan tiltrekke seg investorer og andre potensielle samarbeidspartners oppmerksomhet og ressurser (Bailetti & Tanev, 2020; Erdem & Swait, 2001;). For det tredje kan en investering i merkebygging være en lønnsom investering i markedsføring. Et merke bidrar til gjenkjenning og vareprat og kan redusere behovet for betalt reklame (Chen, 2024; Lovett et al., 2013; Aaker, 1991). For det fjerde kan merkebygging som bygger på tidlig innsikt fra markedet, redusere risikoen for feil ved å gi bedre informerte beslutninger (Hisrich & Ramadani, 2018; Janiszewska, 2013; Mandasari et al., 2024; Schmitt, 1999). Rus et al. (2018) konkluderte i sin studie av 195 oppstartsbedrifter at merkebygging var det viktigste

elementet i en vellykket forretningsstrategi, fulgt av produktutvikling og organisasjonsutvikling.

Hvordan utvikles merkevarer?

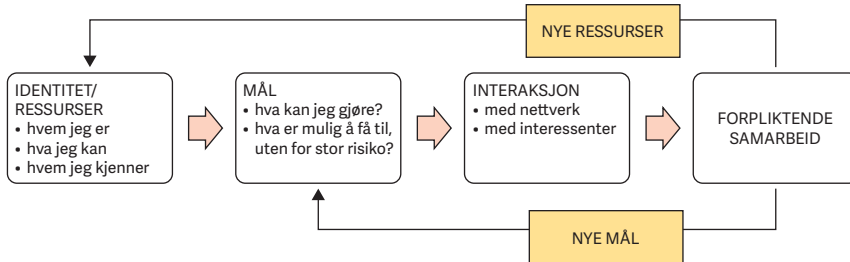
I den tradisjonelle merkebyggingslitteraturen legges det vekt på en planmessig utvikling av merkestrategier. Det finnes ulike modeller, men de viktigste trinnene er: å definere en identitet og posisjonere merkevaren, å velge et navn og beskytte dette, å inngå samarbeid med interessenter, og deretter å videreutvikle merkevaren gjennom merkeutvidelser eller introduksjon av nye merker eller nye merkelinjer (Kotler et al., 2019). Denne stegvise fremdriften omtales ofte som kausal beslutningslogikk eller fossefallsmetodikk.

I tidlig fase i oppstartsbedrifter, der usikkerheten er stor og det er begrenset med ressurser, kunnskap og ekspertise rundt merkevarer, kan en slik metodikk være både uhensiktsmessig og vanskelig å gjennomføre (Abimbola, 2001; Bresciani & Eppler, 2010). I tidlig fase vil bedrifter sjelden ha mulighet til å prioritere alle ønskelige aktiviteter, og vi sier ofte at mulighetsvurdering er kjernen i entreprenørskap (Brundin & Gustafsson, 2013).

Som driver av verdiforslaget er entreprenøren eller entreprenørteamet sentrale både i mulighetsvurdering og i beslutningstaking i tidlig fase (Acharya & Berry, 2023; Rode & Vallaster, 2005; Shepherd et al., 2015; Tobiassen et al., 2022). I en mye sitert studie av hvordan et utvalg erfarne entreprenører i vellykkede bedrifter tok beslutninger, fant Sarasvathy (2001) at entreprenører tenderte til å følge en intuitiv, eller effektiv, beslutningslogikk.

Effektivering baseres på fem hovedprinsipper: å ta utgangspunkt i de ressursene man allerede har, i stedet for å fokusere på fjernere mål – å begrense risikoen ved å ikke satse mer enn man har råd til å tape – å inngå partnerskap slik at man drar nytte av andres ressurser og ideer – å se på uventede hendelser som muligheter – og å ta beslutninger basert på det som kan kontrolleres, i stedet for å bruke teknikker som forsøker å forutsi fremtiden. En effektiv tilnærming innebærer at teamet bak oppstartsbedriften er villig til å ta små risikoer, søker samarbeid med partnere som kan påvirke veien videre, og er fleksible i møte med uforutsette hendelser (Dew et al., 2009; Read & Sarasvathy, 2005; Sarasvathy, 2001; Sarasvathy et al., 2003). Effektiv tilnærming er særlig nyttig i situasjoner med høy

usikkerhet, der fremtiden er vanskelig å forutsi (Acharya & Berry, 2023; Shepherd et al., 2015) I slike sammenhenger er det viktigere å handle og tilpasse seg underveis enn å følge en fastlagt plan.



Figur 1. Effektivering, etter Sarasvathy (2001)

Kausal tilnærming anses som mer effektivt i statiske omgivelser hvor fremtiden er mulig å forutsi (Sarasvathy, 2001), noe som sjelden kjennetegner situasjonen for oppstartsbedrifter. I senere studier har forskere sammenlignet erfarne entreprenører med førstegangsentreprenører (Dew et al., 2009) og entreprenører med andre bedriftsledere (Read & Sarasvathy, 2005). Mens erfarne entreprenører utviklet oppstartsbedriften med utgangspunkt i tilgjengelige midler og oppståtte muligheter, fulgte både uerfarne entreprenører og bedriftsledere i større grad den tradisjonelle, stegvise tilnærmingen.

Det er verdt å merke seg at de to modellene også har likhetstrekk. De vektlegger betydningen av identitet, mål eller mulige mål og samarbeid, men har ulike perspektiv på fenomenene. Den store forskjellen ligger i at den kausale modellen starter med et mål og deretter en plan for hvordan dette kan nås, mens den effektuelle modellen starter med en mulighetsvurdering og går gjennom en prosess der mål og midler justeres underveis.

Merkeidentitet

Å definere en merkeidentitet som kan bidra til å posisjonere merket, anses tradisjonelt som det første trinnet i strategisk merkebygging (Kapferer, 2012; Aaker, 2011). Behovet for en klar idé om merkeidentitet fra oppstart støttes i entreprenørskapsliteraturen (Bresciani & Eppler, 2010; Rode & Vallaster, 2005). Studier har vist at identitet er viktig for hvordan entreprenørene

oppfatter sitt mulighetsrom (Alsos et al., 2019; Radu-Lefebvre et al., 2021) og dermed evnen de har til å skaffe ressurser som er viktige for å bygge opp en oppstartsvirksomhet (Ahsan et al., 2018; Mwaura et al., 2018).

En viktig del av en virksomhets identitet er navnet. Alle bedrifter må ha et navn ved registrering, dette navnet legitimerer virksomheten og kan i tidlig fase sammenlignes med både et varemerke og en merkevare. I en studie av hvordan entreprenører velger navn (*corporate brand*), viser forskerne at entreprenører flest bruker to hovedstrategier: kognitiv og emosjonell navngivning (Engel et al., 2022). En kognitiv navngivning innebærer at navnet skal si noe om hva virksomheten gjør, mens emosjonell navngivning sier noe om hvilke følelser som vekkes.

Ifølge Engel og kollegers studier så man en tendens til at serieentreprenørene vurderte begge strategier når de besluttet merkenavn. Førstegangsetablerere fokuserte derimot hovedsakelig på kognitiv navngivning og la vekt på at navnet skulle beskrive produktet på en informativ måte. En konsekvens av dette er at disse entreprenørene kan gå glipp av assosiasjonsverdien som ligger i et navn som bygger opp om den emosjonelle delen av en merkevare (Engel et al., 2022). Fra litteraturen vet vi at emosjoner er en viktig side ved å bygge merkevareidentitet (Rus et al., 2018; Aaker, 2011).

I tidlig fase, mens virksomheten er liten, er det generelt overlapping mellom identiteten til oppstartsbedriften og entreprenørene som står bak (Tobiassen & Elvekrok, 2023). Entreprenørens sentrale rolle i utviklingen av den nye virksomheten knytter den tidlige bedriftsmerkeidentiteten til entreprenøren(es) personlige verdier og visjoner (Pakura & Rudeloff, 2020; Rode & Vallaster, 2005; Shi, 2019).

Merkebygging i tidlig fase har også vært knyttet til entreprenørens personlige nettverk og den «varepraten» som skjer i disse nettverkene (Bresciani & Eppler, 2010). Flere studier har vist at identiteten til entreprenøren(e) har betydning for oppstartsbedriftens oppfattede og reelle mulighetsrom, og derved hvilket potensial bedriften har for å skaffe nødvendige ressurser (Ahsan et al., 2018; Alsos et al., 2019; Mwaura et al., 2018; Radu-Lefebvre et al., 2021).

Merkesamarbeid

Et annet kjennetegn ved oppstartsbedrifter er at merkevarer utvikles i samspill med interessenter (Chaudhri et al., 2022; Roshanzamir, 2018). Særlig

samspeillet med kunder betraktes dels som en kilde til innsikt for utvikling av produkter/tjenester/merkevarer, og dels som en mulighet til å bygge tillit og lojalitet i markedet (Chaudhri et al., 2022; Pakura & Rudeloff, 2020; Rus et al., 2018; Wiesenberg et al., 2020).

Chaudhri et al. (2022) kaller prosessen der merkevaren utvikles for en form for forhandling mellom oppstartsbedriften og ulike interessenter, mens Roshanzamir og kolleger betrakter det som en samskapingsprosess (Roshanzamir, 2018; Roshanzamir et al., 2021). I begge tilfeller reflekteres samspeillet mellom bedriften og interessentene i utvikling av merkevaren og merkevareidentiteten.

Noen studier har en mer indirekte tilnærming til merkebygging i oppstartsbedrifter, for eksempel ved å studere markedskommunikasjon. Empiriske undersøkelser har vist at markedskommunikasjon i tidlig fase i stor grad dreier seg om å forklare produktet eller hva det bidrar til for kunden (Juntunen et al., 2010; Pakura & Rudeloff, 2020). Dette behovet er ikke til stede på samme måte for etablerte merkevarer – der er assosiasjonene allerede på plass.

Når det gjelder valg av media, er nyere studier opptatt av hvordan oppstartsbedriftene bruker sosiale medier når de bygger merkeidentitet og merkekjennskap. I en større kvantitativ studie fant Pakura og Rudeloff (2020) at sosiale medier ble aktivt brukt i merkebygging i tidlig fase. Som kostnadseffektivt verktøy for direkte interaksjon med kunder og andre interessegrupper hadde sosiale medier dobbel betydning. I tillegg til å være en kanal for å presentere bedriftene, var tilbakemeldingen fra kunder og interessenter en betydelig kilde til innsikt for videre utvikling (Pakura & Rudeloff, 2020). Disse funnene bekreftes også i en interessant casestudie av merkebygging i oppstartsbedrifter som vokser ut av en digital kontekst (Mingione & Abratt, 2020).

Merkeutvikling

Studier viser at endring og/eller tilpasning av merkevarens navn, identitet og formål er vanlig gjennom tidlig fase (Bresciani & Eppler, 2010; Rus et al., 2018). I kontrast til tradisjonelle anbefalinger om å først utvikle og deretter lansere konkluderte derfor Bresciani og Eppler (2010) i sin studie med at det er riktig for oppstartsbedrifter å være fleksible i utviklingen av merket, og teste og gjøre tilpasninger underveis. I en omfattende studie fra Slovenia fant Rus og kolleger at de fleste oppstartsbedriftene i utgangspunktet hadde

en klar visjon ved etableringen, men at denne ble endret og tilpasset parallelt med at oppstartsbedriften gikk over i nye faser (Rus et al., 2018). Også andre studier har vist at bedrifter i oppstartsfasen er åpne for å gjøre endringer både i merkenavn og merkeinnhold (Chaudhri et al., 2022; Juntunen, 2012; Juntunen et al., 2010; Rus et al., 2018; Skarderud & Kubberød, 2016).

Noen argumenterer også for at endringene ikke nødvendigvis er tilsiktet og ønsket. De kan også være en konsekvens av manglende ressurser som gjør at planer og aktiviteter må kuttes eller endres (Roshanzamir, 2018; Roshanzamir et al., 2021).

Metode

Datainnsamling

Empirien i dette kapitlet er en eksplorativ, multipel casestudie. Dette designet er egnet for å etablere innsikt som ikke er tilgjengelig i store utvalgsstudier (Yin, 2009), og for å studere problemstillinger i en realistisk kontekst som kombinerer induktiv og deduktiv forskning (Eisenhardt, 1989).

Informantene ble rekruttert per epost. Kriteriet for innlemmelse av oppstartsbedrifter var at de var teknologibedrifter som hadde a) overlevd første kritiske leveår, b) nådd et stadium der de hadde reelle betalende kunder, og c) en tydelig merkeidentitet, det vil si minimum en hjemmeside og et synlig firmanavn med logo/varemerke. I tillegg skulle minst en av gründerne fortsatt jobbe i bedriften. Dette resulterte i intervjuer med åtte informanter i fem oppstartsbedrifter. I tillegg ble to eksperter intervjuet. Disse representerte henholdsvis en akseleratorvirksomhet for oppstartsbedrifter og et konsulentselskap som spesialiserte seg på merkebygging. Informanter er anonymisert, og bedriftene er gitt fiktive navn, se tabellen under.

Datainnsamlingen ble gjennomført på to ulike tidspunkt i forbindelse med to studentoppgaver veiledet av en av forfatterne. Det ble brukt semi-strukturerte intervjuguider for å sikre reliabilitet (Yin, 2009). Intervjuene varte i 30–80 minutter. For å styrke validiteten og unngå utfordringer knyttet til utilsiktet datareduksjon ble intervjuene tatt opp på bånd og deretter transkribert. Bare noen av spørsmålene i de opprinnelige intervjuene er benyttet som datagrunnlag i forbindelse med dette kapitlet. For å utfylle bildet har vi benyttet sekundære kilder som hjemmesider, avisartikler og oppslag i sosiale medier.

Tabell 1. Oversikt over bedrifter og informanter, anonymisert

NAVN	Case	Entreprenør(er)	Informant
Phi	Etablert 2017. 16 ansatte i 2023 Digital plattform, B2B	1 serieentreprenør	2 informanter
Nu	Etablert 2015. 19 ansatte i 2023 Robotteknologi tjeneste/omsorg. B2B, B2C	Team på 3, alle serieentreprenører	1 informant
Eta	Etablert 2018. 10 ansatte i 2023 Digital plattform innen bærekraft. Hovedsakelig B2B	Team på 2, 1 serieentreprenør	1 informant
Ypsilon	Etablert 2020. 5 ansatte i 2023 Digital strømmetjeneste. B2B, B2C	Team på 2 entreprenører	2 informanter
Gamma	Etabler 2021. <4 ansatte i 2023 Digital tjeneste innen finans. B2C	Team på 2 entreprenører	2 informanter
Expert 1	Akselerator		1 informant
Expert 2	Konsulenter innen merkebygging		1 informant

Dataanalyse

Studien er basert på et begrenset antall informanter som representerer fem oppstartsbedrifter, og funnene er ikke generaliserbare. Det er heller ikke hensikten med en eksplorativ studie. For å styrke validitet og reliabilitet og redusere potensiell personlig skjevhet i tolkning ble det valgt en forsker-trianguleringsstrategi (Yin, 2009). Samtidig ble det benyttet en individ-gruppe-prosess for å sikre perspektiv i både koding og analyse. Forfatterne startet med å lese de transkriberte intervjuene og ta innledende notater hver for seg. Deretter møttes forfatterne til diskusjon og videre tolkning.

Dataene ble kodet i tråd med tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Innledende koding er basert på forfatterens tolkning av det teoretiske rammeverket. Underveis i analysen og tolkningen ble dataene kategorisert i temaer.

Funn og drøfting av funn

Merkenavn

For å bli registrert som en virksomhet må en bedrift ha et navn, og i tidlig fase er det gjerne dette som er merkevaren. På dette tidspunktet består oppstartsbedriften av et begrenset antall menneskelige ressurser, ofte bare entreprenøren eller entreprenørteamet (Negassa & Japee, 2022; Rode & Vallaster, 2005). Dette innebærer at entreprenøren(e) bak bedriften og de visjonene de har for virksomheten, har stor betydning for det første merkenavnet (Negassa & Japee, 2022).

I vårt materiale finner vi at oppstartsbedriftene har reflektert rundt navnet, selv om det ikke for alle nødvendigvis ble til gjennom en grundig strategisk prosess. For eksempel forteller informantene fra Ypsilon at det var krevende å balansere frykten for å velge «feil» navn opp mot det faktum at beslutningen ikke kunne utsettes:

Vi var innom veldig mye forskjellig. Vi kjøpte masse domener, bare for å ha forskjellige alternativer (...) Jeg tror rett og slett at entreprenørene måtte lande et navn. Det var en brainstorming. Og så var det liksom dette vi ble enige om. (Ypsilon)

Våre informanter er opptatt av at navnet skal forklare hva de gjør. Dette er i tråd med tidligere studier som finner at merkenavn som reflekterer hva bedriften gjør, bidrar til at markedskommunikasjonen blir enklere (Engel et al., 2022; Juntunen et al., 2010; Negassa & Japee, 2022). Betydningen av at navnet er lett å forstå, er størst i tidlig fase mens merket er ukjent (Engel et al., 2022). Det kanskje tydeligste eksempelet på dette er Nu, der merkenavnet er en ordrett beskrivelse av hva som er hensikten med produktet/tjenesten som merkevaren representerer. Også Gamma, Ypsilon og Eta har valgt navn med utgangspunkt i det de tenker tjenesten skal gjøre for kunden, men disse navnene er ikke like intuitive og kan forstås på ulike måter.

Informantene er seg bevisst hvilke assosiasjoner merkevaren har og skaper. Informanten i Nu sier det slik: «Merkevaren har de (entreprenørene) vært ekstremt bevisst over fra begynnelsen. (...) Merkevarerbygging for Nu er at bedriften viser at de vet hva de snakker om, når de snakker om det behovet produktet dekker.»

Et av virkemidlene som brukes for å skape bestemte assosiasjoner og følelser, er språk. For eksempel ønsker Ypsilon at tjenesten skal oppleves som personlig og nær, og bruker språkform aktivt for å skape disse følelsene.

Flere av bedriftene legger vekt på at navnet skal appellere til kundenes følelser. På den måten kan vi si at entreprenørene har valgt navn som har en både kognitiv og emosjonell funksjon (Engel et al., 2022). Et eksempel er Ypsilon, som peker på at navnet skal være litt «lekende og kult» (emosjonell funksjon), og at det er «live streaming» (kognitiv funksjon). Vi finner ikke forskjeller mellom bedriftene med erfarne entreprenører og de som starter en virksomhet for første gang, slik som hos Engel og kolleger, men dette kan skyldes begrenset antall studieobjekter.

Flere av oppstartsbedriftene sier at de har erfart at fleksibilitet er nødvendig i tidlig fase mens merkevaren formes og utvikles. En av informantene fra Ypsilon sier:

Ting endrer seg hele tiden, da må den visuelle identiteten også ha rom til å utvikle seg. Ja, for vi er en start-up der det skjer ting, og det er ikke fastsatt hvem vi er, og da er det litt fint å ha en identitet som kan gjøre oss både gjenkjennbare, men også ha mulighet til å endres, uten at det er sjokk hver gang vi gjør noe nytt. Ja, det er den balansen der, at det må ligne på oss, men så må vi prøve å gjøre noe nytt. (Ypsilon)

Ingen av bedriftene har skiftet navn. Et par av dem har reflektert over om navnet fungerer godt nok, men så langt har de ikke kommet opp med noe de tror vil fungere bedre. Flere har derimot gjort en del endringer i visuell profil og lignende. Mye av denne endringen handler om at de har fått økt innsikt i nettopp hvem de er, og hvem de ønsker å være. De er blitt «modigere» med tanke på hvordan de vil plassere seg i landskapet. Et eksempel fra Phi:

Høsten 20xx var Phi gjennom en rebranding-prosess der vi jobbet med å definere karakteren til bedriften. Vi forandret hele det visuelle uttrykket, byttet ut logo, farger osv. Vi vurderte å bytte navn, men fant ikke noe bedre alternativ. (...) Den første visuelle profilen var veldig basic. Vi så på hvordan andre hadde gjort det, og designet hjemmesiden på samme måte som andre i bransjen. Mens vi nå har prøvd å skille oss fra de andre. Etter rebrandingen har antallet signeringer gått ned, men kvaliteten på dem har gått opp. Fordi de vet mer om Phi og hva vi står for, før de signerer. (Phi)

Utvikling av merkevarestrategi

De to ekspertinformanter var opptatt av å formidle noe av det som er utfordrende med oppstartsbedrifter: at de må ta valg knyttet til merkenavn tidlig i virksomhetens utvikling. Etter hvert som virksomheten skaffer seg mer innsikt, kan det komme nye tanker om både navn og assosiasjoner til bedriften som merkevare. Bedrifter i en tidlig fase vet ikke alltid hvem de er, og på bakgrunn av prøving og feiling er det sannsynlig at det vil skje endringer underveis. På spørsmål om hva som er viktigst i tidlig fase, er begge opptatt av hva som er kjernen i hvem du er, og hva du gjør:

Jeg tror det er å lande en kategori folk skjønner, sånn at folk skjønner hvem du er, eller hva du er. Hvis jeg må velge én ting, så vil jeg si det. (Expert 2)

De aller fleste bytter navn og logo i løpet av de første årene av eksistens, av flere grunner. (...) Så hvis du bruker mye tid på å sette en logo og et merkenavn tidlig, så låser du deg også til dette her, noe som kanskje ikke er det smarteste, for du vet enda ikke helt hva du er som selskap. Så bruk tid på å bygge relasjon med kunden, for de kommer til å følge deg. Uavhengig av hva du heter. (Expert 1)

Ekspert 1 presiserer at oppstartsbedrifter ikke bør planlegge en omfattende merkevarestrategi for tidlig, både fordi det vil skje endringer underveis, og fordi det vil kreve for mange ressurser. Samtidig mener hen det er viktig at bedriften erkjenner at alt den gjør, påvirker merkevaren:

Merkevare er viktigere enn varemerke, slik jeg ser det. Se [på det] som noe du gjør deg fortjent til; det kundene tenker på om deg, er det jeg ser på som merkevaren din. Og jeg ser at det er noe av det viktigste du jobber med i starten. Jeg skjønner at det er mange som ikke har muligheten til å bruke nok penger og energi til å skulle kjøre en stor varemerkekampanje, mens merkevaren din bygger du hver dag uansett. Den måten du jobber med kunder, kunderelasjoner, måten du er synlig på, eller alt det du driver med, faller inn under din merkevare. (Expert 1)

Funnene er i tråd med tidligere studier i andre kontekster. Disse viser at endring og/eller tilpasning av merkevarens navn, identitet og formål er vanlig gjennom tidlig fase (Bresciani & Eppler, 2010; Rus et al., 2018). Bedriftene møter utfordringer med et effektivt perspektiv, der endret situasjonsforståelse gjennom tidlig fase påvirker både mål og midler.

Målgrupper og markedskommunikasjon

Mens noen av bedriftene har hatt målgruppen klart for seg fra start, har andre slitt mer med både å finne dem og å finne ut hvordan man kan nå dem. Strategien som går igjen, er at de har prøvd seg frem, i tråd med effektiveringsteori (Sarasvathy, 2001). Et eksempel er Eta, som i dag har en internasjonal orientering: «Vi gikk bredt ut og ikke mot noe spesifikt segment. Vi begynte å gå mot private og se hvordan det fungerte. Så har vi gått mot bedrifter. Nå også store, internasjonale selskaper og myndigheter.»

En annen utfordring med å gjøre merkevaren kjent er ulike perspektiv. Mens entreprenører kjenner produktet/tjenesten og har sterk tro på at den dekker et behov, kan kundene være skeptiske til det nye produktet. Det kan være lett å undervurdere behovet for å overbevise kunden om det samme. I noen bransjer kan kundene også være skeptiske til å prøve ut nye produkter/tjenester. Dette var tilfellet for Gamma:

Vi var overbevist om at når produktet var ferdig, så ville kundene strømme til. Det har jo ingen downside. Så vi trodde at problemet vårt ville være volum, altså håndtere inflow. Og det ser vi ikke. Jeg tror det er en utfordring som vi også har møtt, det er litt den der mindset-greia. Vi synes at vi har verdens absolutt beste produkt siden hjulet, omtrent. (...) Og så glemmer vi at merkevarebygging handler ikke bare om å ha et

fantastisk produkt, det handler jo også om gjenkjenningseffekten, tilliten, de tingene der som gjør at folk faktisk kjøper. (Gamma)

Utfordringen med å ikke helt vite hvem som er kundegruppen, kan for noen kobles til usikkerhet om hvem man er. Før dette blir tydelig er det utfordringer med å nå ut til kundene med et tydelig budskap. Phi sier det slik: «Vi tenker at vi trenger en oppskrift/sjekkliste som kan brukes når vi kommuniserer via sosiale medier o.l., ha en 'tone of voice'. Men vi har følt at vi ikke helt vet hvem vi er, og derfor har det vært vanskelig.»

Informantene er seg også bevisst merkevarens betydning internt (Samuelson et al., 2016). Å ha en merkevare med tydelige assosiasjoner kan motivere de ansatte og bidra til at de tar beslutninger som støtter opp om det bedriften ønsker å bli assosiert med. I Nu, som er en virksomhet som har vokst betydelig i antall ansatte siden oppstarten, ser de at merkevaren har betydning også internt: «Med en sterk merkevare innad i bedriften så får også de ansatte en tydelig oppdragsbeskrivelse av merkevaren, og da blir det selvfølgelig at de skal være den aktøren som vet mest om (behovet tjenesten tar sikte på å løse).»

Metoder i merkebygging

Ekspertinformantene mener begge at det er viktig med en form for planlegging. Særlig Expert 2 har tro på at metoder kan være nyttig for merkebygging og også gjør det enklere å «rydde opp i merkevarestrategier». Hen refererer til ulike rammeverk som kan gi bedriften en oversikt eller et helhetsbilde. Hvilken metode bedriften velger, er ikke det viktigste – det viktige er ifølge Expert 2 å ha en metode «og ikke bare liksom random finne ut at du skal gjøre X, og så vet du ikke helt hvorfor». Videre mener hen at det er viktig å være bevisst på hva bedriften gjør annerledes (enn konkurrenter), og at dette er viktigere enn å bruke mye tid på font og logo og lignende, slik mange av de større etablerte bedriftene som først og fremst er opptatt av gjenkjenning, må gjøre.

Bedriftene ser ikke ut til å ha brukt spesifikke metoder eller rammeverk i sitt arbeid med merkebygging. Imidlertid viser analysen at oppstartsbedriftene er seg bevisst hva som skiller dem fra (etablerte) konkurrenter, selv om de ikke på papiret har gjort omfattende analyser. De kan for eksempel ha sett på hva andre har gjort – også internasjonalt – og har latt seg inspirere av det. Det skjedde med Gamma: «Men det vi har gjort, er å stjele litt 'best practice' fra andre for ikke finne opp kruttet på nytt (...) Vi har fulgt en veldig klar 'random walk'-strategi.»

Bedriften er bevisst på at den skiller seg fra andre i bransjen, at den tester ut en annen forretningsmodell. Entreprenørene mener selv at bedriften er unik, men er samtidig usikre på om kundene helt forstår nytten av tjenesten den tilbyr. Det å tilby noe nytt i en til dels konservativ bransje stiller store krav til tillit til merkevaren og til markedskommunikasjon. Dette er krevende i tidlig fase.

Bedriftene peker også på utfordringer knyttet til kapasiteten og ressursene som kreves for å utvikle gode planer og systemer, og konkluderer med at det krever tid som man ikke har i en oppstartsbedrift:

Jeg vil jo ha sagt at det er, litt sånn klisjé, at det ikke finnes noen systemer i en start-up. Det er litt sånn at alt brenner hele tiden. Hvis du skal sette deg ned og lage et kart over alle brannene, så ryker alt. Du må bare gå og slukke. Jeg tror det er litt den approachen som vi har. (Ypsilon)

Det er også interessant å vite hvem det er som er involvert i prosessen med merkebygging. Og hvem som burde være involvert. Nyere forskning viser at det er fordelaktig at mange ansatte i oppstartsbedriften deltar i markedsføringsarbeidet, at dette bidrar til økt lønnsomhet (Fürst et al., 2023). Begge ekspertinformantene i vår undersøkelse jobber tett med oppstartsbedrifter i tidlig fase og deler dette synet. De tenker det er en fordel at hele teamet i oppstartsbedriften deltar i den tidlige prosessen fordi det skaper en intern forpliktelse overfor det bedriften driver med, noe som er viktig for oppstartsbedrifter:

I oppstartsbedrifter er det ofte så få ansatte at alle er med. Men selvfølgelig, når du blir større og du vokser, så må du begynne å tenke mer strategisk på det. Det som er viktig, er å få med informasjon og innsikt fra alle de ulike avdelingene du jobber med. Har du din egen salgsavdeling, få høre tilbakemeldingen fra selgerne, for det er de som snakker med kundene. Selgerne kjenner best kundens behov, det er de som har mest kontakt. (Expert 1)

Det pleier å være nesten alle, i hvert fall alle i toppledelsen. For ofte er det jo en veldig liten bedrift. Så typisk alle, eller i hvert fall alle gründerne. Og alle nøkkelpersoner pleier å være med. Gründerne må være med. Eller de som har beslutningsmyndighet. Hvis de ikke er med, så blir dette et dokument du putter i skapet, og så er det borte. (Expert 2)

Flere av informantene sier at de ikke har tilstrekkelig med kompetanse i bedriften innen merkebygging og markedskommunikasjon. Noen valgte å

styrke eget team ved å rekruttere markedsføringskompetanse, mens andre benyttet seg av konsulenthjelp. En av bedriftene, Eta, som baserer mye av markedskommunikasjonen på bilder, var blant dem som valgte å styrke intern kompetanse, og tidlig ansatte en med ansvar for visuelt uttrykk: «Bedriften har hatt med en designer fra start, og det er en baktanke med det visuelle uttrykket. Vi ønsker synlighet uten å bruke for mye penger, og er opptatt av å publisere riktige bilder og bruke riktig design.»

Flere hadde leid inn konsulenter i tidlig fase og hatt nytte av dette. Allikevel er den generelle erfaringen at dette ikke erstatter internt engasjement. Det er behov for at beslutningstakere er tett på merkevaren, og at man har intern kompetanse i organisasjonen til å følge opp arbeidet. Et eksempel:

Vi har hatt flere forskjellige inne på markedsføring og merkevarebygging. Vi har slitt med å finne noen som forstår markedet vi opererer i. (...) Vi tenkte egentlig å outsource alt som hadde med markedsføring å gjøre, siden dette ikke er et område vi har kompetanse på. Så det var egentlig originalideen. Men nå går vi litt den andre veien og sier at vi tror at vi må bare – dette kan ikke outsources. Vi må gå mye dypere inn som gründere i dette. (Gamma)

Et annet forhold som ble nevnt, var betydningen av å skaffe seg en heiajgeng. Denne heiajengen kan være kunder eller andre interessenter som har et engasjement for bedriften og bidrar med sine ressurser. Dette ble trukket frem både fra bedriftene selv og ekspertinformantene. To sitater som illustrerer dette:

Det at de tre gründerne hadde tidligere erfaring med å starte en bedrift, tror jeg hadde mye å si for bedriften. Dels for å klare å få de første investorene til å investere i selskapet, men også for å vite verdien av ting. Investorene funket og som en heiajgeng, og det er og ressurser man kan bruke. (Nu)

Skap fans. Folk som snakker om deg til andre. I lunsjen, om noen tar opp deg, selskapet ditt og løsningen du har, supert. Da har du gjort det riktig. Så lenge de snakker positivt om deg, selvfølgelig. Men hvis folk tar opp deg og snakker om løsningen din, nydelig. Da har du nådd det. (Expert 1)

Kundeinvolvering

Samtlige informanter trekker frem behovet for å involvere kunder i utvikling av merkevare i tidlig fase. Det er flere grunner til dette. Et tett samarbeid

med kunder kan bidra til at merkevaren resonerer med målgruppen. Det å involvere kundene gir innsikt i deres behov og preferanser, noe som kan senke risikoen for feil og skape mer relevante produkter (Mandasari et al., 2024). Dette kan også bygge kundelojalitet og bidra til rimelig markedsføring gjennom vareprat (Bresciani & Eppler, 2010). I tillegg nevnes behovet for fleksibilitet og at det er nødvendig å prøve seg frem. Tre av informantene sier det slik:

Man må tørre å legge ut et produkt for å få tilbakemelding. Man vet at produktet ikke er bra nok, men istedenfor å fikse på ting de tror må fikses, så er det bedre å prøve å få tilbakemelding. Da går det raskere. (Phi)

Det som slår meg, egentlig, er at vi skal prøve oss litt mer på testing. Altså prøve litt forskjellige alternativer og se hva folk liker. (Gamma)

Hvis du ikke har en form for kanal hvor du kan få tilbakemelding fra kunde, så er sjansen for å gjøre den riktige tingen liten, i hvert fall over lang tid. Du baserer alt sammen bare på synsing og egne antakelser. (...) Bruk tid på å empatisere med kundens utfordringer, og det er det du bygger løsninger til, i stedet for å bygge en løsning og finne ut hvordan den passer hos kunden. Jobb tett med de beste kundene dine, alltid smart. (Expert 1)

Våre funn er i tråd med tidligere forskning på merkebygging i tidlig fase som viser at tidlig innsikt fra markedet kan senke risikoen for feil ved å gi bedre informerte beslutninger (Hisrich & Ramadani, 2018; Janiszewska, 2013; Mandasari et al., 2024). Våre fem virksomheter erkjenner den betydningen kundekontakt har for utvikling av merkevarer. Omfanget av kundeinvolvering og hvor tidlig det startet, varierer imidlertid.

Konklusjoner

Oppstartsbedrifter starter per definisjon uten å ha en merkevare eller en merkevareidentitet. Den må bygges opp over tid. Samtlige av oppstartsbedriftene i denne studien hadde jobbet med utvikling av merkevaren fra etableringstidspunktet. Virksomhetene erfarer at merkevarens identitet utvikles parallelt med merkevaren.

I tidlige fase har entreprenøren bak virksomheten stor betydning. Våre funn viser at entreprenørene spiller en avgjørende rolle i forbindelse med innledende disposisjoner, som valg av navn og definisjon av hva merkevaren gjør. I startfasen er dette et arbeid der ofte alle deltar som er assosiert

med bedriften. Etter hvert som merkevaren skal fylles med innhold, kan det være vanskelig for entreprenørene å være like tett på. Dette skyldes dels at de opplever at de mangler kompetanse, dels at de har mange andre oppgaver som også haster. Flere av informantene nevnte nettopp mangel på tid og ressurser som en av de største utfordringene i tidlig fase. Imidlertid er det en gjennomgående oppfatning blant våre informanter om at merkebygging ligger i kjernen av en bedrifts utvikling og overlevelse, og derfor ikke kan settes ut til andre. Selv om man henter inn kompetanse og benytter seg av konsulenthjelp, er det viktig at entreprenørene holder seg tett på både kunder, investorer og andre forhold som innvirker på merkevaren.

Tidligere studier av beslutningsmønstre viser at mens tradisjonelle ledere typisk følger en kausal logikk med vekt på analyse og planlegging før handling, har gründere lett for å ty til en effektiv logikk, der prioritering av ressurser skjer mer dynamisk etter hvert som muligheter oppstår eller skapes (Read & Sarasvathy, 2005; Skarderud & Kubberød, 2016). Også ekspertinformantene våre flagger dette synet. En oppstartsbedrift må håndtere en rekke ulike oppgaver, samtidig som begrenset erfaring, en bratt læringskurve og en stadig utviklende situasjonsforståelse i den tidlige fasen påvirker hva som er gjennomførbart og tilrådelig. Begge ekspertene mente at oppstartsbedriftene var best tjent med å konsentrere seg om kunden og invitere kunden inn i en forenklet strategiprosess som dreier seg om å teste og tilpasse. En ung bedrift som ikke har funnet sin produktmarkedstilpasning, bør være mer fleksibel enn det som vanligvis skisseres i en planlagt merkevarestrategi.

Til tross for varierende kunnskap om tradisjonelle modeller for merkebygging har våre oppstartsbedrifter valgt å bruke en effektiv logikk i tidlig fase. Argumentet bak er at dette er den mest fornuftige ressursbruken og måten å skaffe seg innsikt på når man starter med blanke ark. Det kan synes som serieentreprenører har et noe mer bevisst forhold til dette enn førstegangsentreprenører, men datagrunnlaget er for beskjedent til at vi kan trekke en slik konklusjon.

Undersøkelsen er gjennomført i norsk kontekst, med unge, norske vekstbedrifter. Våre funn harmonerer med funn fra andre studier av lignende problematikk i andre bransjer og kulturer. Mye av litteraturen, også internasjonalt, er basert på casestudier eller kvalitative studier med begrenset antall informanter. Også denne studien er kvalitativ og basert på et lite utvalg. I det videre anbefales det å teste årsakssammenhengene i en kvantitativ studie og å se på forskjellene mellom B2B- og B2C-tilnærminger.

Det er allikevel mulig å komme med noen anbefalinger og praktiske implikasjoner basert i datamaterialet:

- Behold overordnet ansvar for merkebygging internt selv om det av ressurshensyn er nødvendig å sette ut deler av det praktiske arbeidet med merkebygging.
- Få med noen med innsikt i markedsføring i teamet så tidlig som mulig.
- Start arbeidet med merkebygging tidlig, men ikke bli for bundet av planer. I tidlig fase er det særlig viktig å skaffe seg innsikt fra kunder og være fleksibel i møte med endringer.
- I tidlig fase bygges identitet og merkevare både eksternt og internt gjennom utøvelse av daglige aktiviteter. Det er derfor viktig å engasjere de ansatte i merkebyggingen for å skape motivasjon og tilhørighet til bedriften. Legg vekt på en konsistent fremstilling av hvordan virksomheten fremstår på ulike plattformer og i ulike sammenhenger.
- Vær bevisst på å identifisere viktige interessenter og ulike kundegrupper. Utvikle et budskap som skaper ønskede assosiasjoner og bidrar til nødvendig legitimitet

Takk

Vi ønsker å takke Madeleine Nordström og Daniel Kirkeng som har latt oss bruke datamateriale de samlet inn i forbindelse med sine avsluttende oppgaver ved OsloMet.

Forfatterbiografier

Ingunn Elvekrok er professor i organisering, ledelse og innovasjon ved Høyskolen Kristiania, der hun for tiden leder institutt for markedsføring. Hun er utdannet siviløkonom med spesialisering i innovasjon og entreprenørskap fra Nord Universitet, har en lisensiatgrad i internasjonal business fra Universität Mannheim, en doktorgrad i strategi og ledelse fra Norges Handelshøyskole og dessuten en mastergrad i historie fra Universitetet i Oslo. Hun har omfattende og variert bakgrunn, herunder erfaring som næringsutvikler og veileder i offentlig sektor og markedssjef i privat virksomhet. Siden 2008 har hun vært aktiv i academia, hvor hun har undervist, veiledet og forsket innen organisering, ledelse og innovasjon. Hun har publisert i anerkjente internasjonale tidsskrifter som *Tourism Management*, *Journal of Travel Research* og *Regional Studies*.

Anita E. Tobiassen er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen OsloMet og er del av faggruppen for strategi, innovasjon og markedsføring. Tobiassen er utdannet dr.oecon. innen strategi og ledelse fra Norges Handelshøyskole (NHH). Tobiassen har undervisningserfaring fra strategi, internasjonal strategi og markedsføring og entreprenørskap. Tobiassen har forsket og publisert artikler blant annet innen entreprenørskap, globale oppstartsbedrifter og små og mellomstore bedrifter (SMB).

Referanser

- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(2), 97–106. <https://doi.org/10.1108/14715200180001480>
- Acharya, K. & Berry, G. R. (2023). Characteristics, traits, and attitudes in entrepreneurial decision-making: Current research and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 1965–2012. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00912-y>
- Ahsan, M., Zheng, C., DeNoble, A. & Musteen, M. (2018). From student to entrepreneur: How mentorships and affect influence student venture launch. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 76–102. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1111/jsbm.12362>
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Hytti, U. & Solvoll, S. (2019). Entrepreneurs' social identity and the preference of causal and effectual behaviours in start-up processes. I C. M. Leitch & R. Harrison (Red.), *Entrepreneurial identity and identity work* (s. 58–82). Routledge.
- Bailletti, T. & Tanev, S. (2020). Examining the relationship between value propositions and scaling value for new companies. *Technology Innovation Management Review*, 10(2), 5-13 <https://doi.org/10.22215/timreview/1324>
- Bastos, W. & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347–368. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1108/17557501211252934>
- Berthon, P., Ewing, M. T. & Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27–45. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00229.x>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Bresciani, S. & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356–366. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1108/10610421011068595>
- Brundin, E. & Gustafsson, V. (2013). Entrepreneurs' decision making under different levels of uncertainty: The role of emotions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(6), 568–591. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1108/IJEBR-07-2012-0074>
- Chaudhri, V., Pridmore, J. & Mauck, C. (2022). Assembling the start-up brand: A process framework for understanding strategic communication challenges. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 206–221. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1976784>
- Chen, S. (2024). The impact of brand awareness on purchase intention. *Highlights in Business, Economics and Management*, 30, 239–246. <https://doi.org/10.54097/88gfk880>
- Dada, M. H. (2021). Impact of brand association, brand image & brand loyalty on brand equity. *Journal of Marketing Strategies*, 3(1), 29–43. <https://doi.org/10.52633/jms.v3i1.33>
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D. & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elvekrok, I., & Tobiassen, A. E. (2023). Who am I as an Entrepreneur? Exploring Formation of Entrepreneurial Identity. *Proceedings of the 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, ECIE 2023, 311–321.
- Engel, Y., van Werven, R. & Keizer, A. (2022). How novice and experienced entrepreneurs name new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 828–858. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1080/00472778.2020.1738820>
- Erdem, T. & Swait, J. (2001). Brand equity as a signaling. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131–157. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02
- Fürst, A., Gabriellson, M., Gabriellson, P. & Prigge, J. K. (2023). The role of marketing in new ventures: How marketing activities should be organized in firms' infancy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(5), 966–989. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00920-4>
- Hisrich, R. D. & Ramadani, V. (2018). *Entrepreneurial marketing: A practical managerial approach*. Edward Elgar Publishing.
- Janiszewska, K. (2013). The strategic importance of consumer insight in defining place brand identity and positioning. *Journal of International Studies*, 6(2), 9–19. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2013/6-2/1>
- Juntunen, M. (2012). Co-creating corporate brands in start-ups. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 230–249. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1108/02634501211211993>
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M. & Tähtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*, 18, 115–133. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.34>
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page.
- Kotler, P., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2019). *Marketing management*. Pearson.
- Kuhrt, A. (2013). *The Persian Empire: A corpus of sources from the Achaemenid period*. Routledge.
- Lovett, M. J., Peres, R. & Shachar, R. (2013). On brands and word of mouth. *Journal of Marketing Research*, 50(4), 427–444. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.4324/9780203607749>
- Mandasari, V., Hariyana, N. & Naufal, I. (2024). Application of experiential marketing as brand insight development. *Nusantara Science and Technology Proceedings*, 281–285.
- Mingione, M. & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age: Imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands. *Journal of Marketing Management*, 36(11–12), 981–1008. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1080/0267257X.2020.1750453>
- Mwaura, S., Levie, J., Lassalle, P., Stoyanov, S. & Carter, S. (2018). *Taking steps to combat barriers to ethnic minority enterprise in Scotland* (Rapport). Hunter Centre for Entrepreneurship.
- Negassa, G. J. & Japee, G. P. (2022). The role of entrepreneurs in developing corporate brands for start-ups. *Central European Management Journal*, 30(4), 1808–1816. <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.30.4.184>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Pakura, S. & Rudeloff, C. (2020). How entrepreneurs build brands and reputation with social media PR: Empirical insights from start-ups in Germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(2), 153–180. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1728490>
- Phong, L., Nga, T., Hanh, N. & Minh, N. V. (2020). Relationship between brand association and customer loyalty: The case of online retail industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1543–1552. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.012>
- Radu-Lefebvre, M., Lefebvre, V., Crosina, E. & Hytti, U. (2021). Entrepreneurial identity: A review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(6), 1550–1590. <https://doi.org/10.1177/10422587211013795>

- Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45–62. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2013/6-2/1>
- Rode, V. & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8, 121–135. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540244>
- Roshanzamir, A. (2018). Dilemmas of branding for start-ups. *The Twelfth International Conference on Digital Society and eGovernment (ICDS), Roma*, 72.
- Roshanzamir, A., Roosta, A. & Shajari, M. (2021). How startups harness brand co-creation to. *World of Export*, 5(11), 20–23.
- Rus, M., Konecnik Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2018). Startup branding: Empirical evidence among Slovenian startups. *Managing Global Transitions*, 16(1), 79–94. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.16.79-94>
- Samuelsen, B. M., Olsen, L. E. & Peretz, A. (2016). *Merkevareledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R. & Venkataraman, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. I Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Red.), *Handbook of entrepreneurship research* (s. 141–160). Springer.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A. & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11–46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>
- Shi, L. (2019). Conceptualizing the roles of founder personality traits in startups' construction of brand identity. *Journal of Promotion Management*, 25(1), 65–81. <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1427656>
- Skarderud, H. & Kubberød, E. (2016). Merkevarebygging i oppstartsfasen. *Magma*, 19(8), 50–58. <https://doi.org/10.23865/magma.v19.1014>
- Statistisk sentralbyrå. (2024). Overlevde foretak, etter alder, organisasjonsform og storleik i overlevingsåret 2002–2023. Statistikkbanken.
- Tobiassen, A., Elvekrok, I. & Skreosen, L. (2022). The role of accelerators in shaping entrepreneurial identity. In *Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2022*, 539–547.
- Wiesenberg, M., Godulla, A., Tengler, K., Noelle, I.-M., Kloss, J., Klein, N. & Eeckhout, D. (2020). Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study. *Journal of Communication Management*, 24(1), 49–64. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2019-0129>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5. utg.). Sage.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>

KAPITTEL 2

Samskaping av tjenester: Hvordan involverer tjenestedesignere innbyggere i utvikling av innbyggertjenester?

Sarah Joy Lyons-Kokkin Høyskolen Kristiania, Norge

Arne Berg Frend Digital, Norge

Øyvind Rage Itera, Norge

Abstract: The question we address in this chapter is: How do service designers involve citizens in the development of new digital public services? Eight semi-structured interviews with service designers were conducted. Based on the interviews and theoretical perspectives on co-creation of services, we present methods by which service designers work with regenerative co-creation, mainly through co-ideation, design and testing of the service concept when public services are developed. Finally, challenges associated with developing new services in the public sector from the service designs viewpoints are highlighted.

Keywords: digitalization, co-creation, new public management, digital services

Innledning¹

Merkebygging handler i korte trekk om å bygge sterke assosiasjoner til et merke og bygge en merkeverdi og merkekunnskap som gjør at merker posisjonerer seg som favoritten i kundens hode (Keller, 2003; Keller & Swaminathan, 2019). Arbeidet med å skape en sterk merkeidentitet, hente innsikt fra brukeren, evaluere markedsinnsats og utvikle markedsplaner er ikke forbeholdt privat sektor, men er også høyst relevant i offentlig sektor (Kotler & Lee, 2006). Med New Public Management har prinsipper fra merkebygging blitt viktige også i offentlig sektor (Ashworth & Kavaratzis, 2018). Selv om vi i Norge har en offentlig helsetjeneste, har innbyggere allikevel i mange tilfeller et valg. Når innbyggere har et valg, gjør det at aspekter ved merkebygging i offentlig og privat sektor begynner å ligne mer på hverandre, selv om målene med merkebyggingen kan være ulike. For eksempel kan et mål i offentlig sektor handle mer om å respondere på innbyggernes behov enn om å selge mer (Whelan et al., 2010). I en oversiktsartikkel tar Leijerholt et al. (2019) for seg 92 artikler som omhandler merkebygging i offentlig sektor. Funnene deres viser at interessen for merkebygging i offentlig sektor økte fra 2003, basert på antall artikler funnet i studien, og forfatterne slår fast at det er behov for at offentlige organisasjoner tar i bruk prinsipper fra merkebygging i utviklingen av offentlige tjenester, og at det er behov for mer forskning på området.

Et sentralt tema innenfor merkelitteraturen er hvordan brukere involveres i merkevaren. Dette omtales som kundeorientering (*customer orientation*) (Whelan et al., 2010) eller samskaping (*co-creation*) (Juntunen et al., 2012). Dette kapittelet tar for seg hvordan tjenstedesignere involverer innbyggere i utviklingen av digitale innbyggertjenester. Digitale innbyggertjenester har blant annet som mål å gjøre det enklere for innbyggere å finne relevant informasjon og kommunisere med helse- og omsorgstjenesten (KS, 2022). I henhold til digitaliseringsstrategien i statlig og kommunal sektor er det et mål at innbyggerne skal oppleve en digital offentlig sektor (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2019). Et eksempel på digitale innbyggertjenester er å gi brukertilgang til deler av egen journal via helsenorge.no og å digitalisere purrebrev og andre skjemaer (Helse sør-øst, u.d.). Det er to mulige fordeler ved et digitalt førstevalg. For det første kan det gi bedre tjenester til brukerne med enklere søknadsprosedyrer

1 Berg og Rage sine bidrag til dette kapittelet ble levert mens de var studenter ved Kristiania og før de fikk relevante jobber i bransjen.

og raskere svar, og det kan samsvare med brukernes forventninger i en digital hverdag. For det andre kan digitaliseringen av offentlig forvaltning resultere i innsparinger da det kan frigjøre og omfordele ressurser (Meld. St. 27 (2015–2016)).

Offentlig innovasjon er et ungt fagfelt, men Rønning (2021) hevder at det utvilsomt er behov for innovasjon i den offentlige sektoren. Spørsmålet vi stiller i dette kapitlet, er: *På hvilken måte involverer tjenstedesignere innbyggerne i utviklingen av innbyggertjenester?* I denne sammenhengen vil vi basere vår diskurs på begrepet samskaping (på engelsk *co-creation* eller *co-production*) (Vargo & Lusch, 2008). Begrepet er bredt og kan inneholde en rekke ulike aktiviteter, men som vi vil komme tilbake til i dette kapitlet, handler samskaping generelt om brukere som er involvert i verdiskapingsprosessen – også før konsum.

Forskning på samskaping i offentlig sektor er begrenset og et relativt nytt felt, men et tema som nå får økt oppmerksomhet fra forskere (Baptista et al., 2020). Baptista et al. (2020) peker i sin litteraturgjennomgang på fordeler, drivere og barrierer ved bruk av samskappingsprinsippet i offentlige tjenester. Forfatterne peker på fordeler som at samskaping kan bidra til innovasjon i offentlig sektor (Alves, 2013), noe som skaper grobunn for nye ideer (Magno & Cassia, 2014) og bedre beslutningsgrunnlag (Dutu & Diaconu, 2017). Baptista et al. (2020) diskuterer også at innovasjon som følge av samskaping kan gi symbolske fordeler. Det at flere interessenter er involvert i beslutningsprosessen slik at andre i større grad godtar beslutningene som tas, kan skape en fellesskapsfølelse (Baka, 2017). Dette understøttes av eksterne drivere (eksempelvis press fra eksterne interessenter), relasjonsspesifikke drivere og interne drivere (Baptista et al., 2020). Videre identifiserer Baptista et al. (2020) ulike barrierer for samskaping. Blant disse foreligger strukturelle barrierer som eksempelvis kan gå ut over faktorer som politikk, tradisjon og prioriteringer. Organisasjonskulturer som ikke fremmer samskaping og håndterer atferdsmessige barrierer blant medarbeidere, bidrar til manglende endringsvilje og deltakelse.

I det overnevnte avsnittet legges samskaping frem som en positiv aktivitet. Rønning (2021) understreker imidlertid at selv om samskaping fremstilles i et positivt i lys store deler av forskningslitteraturen, eksisterer det også forskning som problematiserer fenomenet. «Samdestruksjon av verdi» beskriver en situasjon der samhandling mellom bruker og bedrift ikke er en verdiskapende aktivitet, men samdestruerer verdi (Echeverri & Skålén, 2011, 2021; Plé & Cáceres, 2010). Når man involverer brukere

i samskappingsprosessen, bør man derfor være klar over at samskaping faktisk kan ha en negativ effekt (Plé & Cáceres, 2010). Rønning (2021) sammenligner samskaping av verdi i offentlige versus private tjenester og understreker at det ikke alltid er samsvar mellom det brukeren som individ ønsker, og det som gagnar samfunnet som helhet. Eksempelet han viser til, er myndighetenes forbud mot å reise på hytta under covid-19-pandemien i påsken 2020.

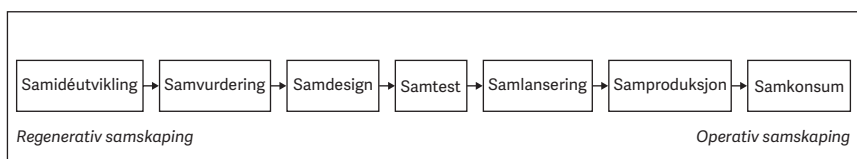
Med bakgrunn i behovet for videre forskning innen samskaping i offentlig sektor ønsker vi med denne studien å belyse hvordan tjenstedesignere utvikler offentlige tjenester, og hvordan de samskaper tjenester sammen med brukeren. Vi bygger vi på et rammeverk om samskaping av tjenester (Oertzen et al., 2018) og anvender dette i et offentlig tjenesteperspektiv. Vi ønsker å belyse hvordan samskaping av tjenester benyttes i utviklingen av nye digitale innbyggertjenester i Norge, samt kartlegge utfordringer og forbedringsmuligheter ved samskaping av offentlige digitale tjenester.

Teoretisk perspektiv

Et skifte fra produktdominant til tjenstedominant logikk (Vargo & Lusch, 2008) førte til endring i hvordan forskere og produsenter så på økonomiske transaksjoner. Ordet samskaping har sitt opphav i det engelske begrepet *co-creation*, og det finnes i to endelsesvarianter på norsk: samskapelse og samskaping (Røiseland & Lo, 2019). Samskaping av verdi innebærer at det oppstår verdi som følge av samarbeid mellom ulike parter (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2008). I samskappingslitteraturen eksisterer det en rekke begreper og ulike former for samskaping. Vi vil i denne sammenhengen konsentrere oss om samskaping av tjenester i offentlig sektor. Vi bygger på Oertzen et al. (2018) sin definisjon av samskaping av tjenester:

Samskapingen av tjenester betegner samarbeidsaktiviteter i grensesnittet kunde–leverandør forbundet med tjenesten. Det forutsetter involvering, engasjement og deltakelse fra minst én kunde og én tjenesteleverandør, og kan gi fordelaktige og/eller uohensiktsmessige resultater som følge av integrering av ressurser. I tjenester antar samskaping ulike former avhengig av fase i tjenesteprosessen (samidéutvikling (*co-ideation*), samvurdering (*co-valuation*), samdesign (*co-design*), samtesting (*co-test*), samlansering (*co-launch*), samproduksjon (*co-production*) og samkonsum (*co-consumption*), og påvirkes av et kontekstuellet nettverk med flere aktører. (Oertzen et al., 2018, s. 657, egen oversettelse)

Ifølge denne definisjonen er involvering, engasjement og deltakelse nødvendige faktorer for samskaping av tjenester (Verleye, 2015; Voorberg et al., 2015). Definisjonen og rammeverket til Oertzen et al. (2018) skiller mellom formene *regenerativ samskaping* og *operativ samskaping* i ulike deler av prosessen. Regenerativ samskaping strekker seg gjennom de første fire fasene av prosessen, som omfatter samidéutvikling, samvurdering, samdesign og samtesting. De siste tre fasene, samlansering, samproduksjon og samkonsum, faller inn under formen operativ samskaping. Se figur 1.



Figur 1. Ulike former for samskaping (hentet fra Oertzen et al., 2018, s. 667) (egen oversettelse).

Her er en kort forklaring på de ulike fasene (hentet fra Oertzen et al., 2018, s. 668):

- Samidéutvikling: Brukere er involvert i idémyldringen.
- Samvurdering: Brukere er med på å stemme frem beste løsning.
- Samdesign: Brukere er involvert i designprosessen.
- Samtesting: Brukere er med på å teste løsningene.
- Samlansering: Bedrift og brukere deler på ansvaret for lansering av designet, som omfatter å promotere, fotografere for kataloger og tiltrekke seg nye kunder samt å sende inn og stemme på ideer.
- Samproduksjon: Brukere er med på å produsere løsningen – et klassisk eksempel på dette er Ikea-kunden som skrur sammen møblene selv. Innen offentlig innovasjon er et eksempel på samproduksjon at naboer kan hjelpe politiet gjennom «nabovakting», altså rapportere om mistenkelige personer.
- Samkonsum: Sterkt engasjerte kunder kobles sammen og interagerer gjennom både online- og offline-kanaler. Et illustrerende eksempel er Harley-Davidson-tilhengere.

Den tjenstedominante logikken har sin opprinnelse i litteratur om privat sektor, men begrepet har de siste årene også etablert seg i teoretiske rammeverk for offentlig sektor (Osborne et al., 2013, 2015). Ved overføringen av tjenstedominant logikk fra privat til offentlig sektor er det noen kontekstuelle forskjeller som må belyses (Osborne, 2018). Først og fremst kan private

bedrifter ha utbytte av lojale kunder og gjenkjøp, mens det i offentlig sektor kan tolkes som svikt i tjenestetilbudet, eksempelvis hvis en klient må flere ganger til tannlegen for å undersøke det samme problemet. For det andre kan offentlige tjenester ha ufrivillige kunder, for eksempel fengselsinnsatte. Videre vet private aktører hvem kundene deres er, noe som ikke alltid er tilfellet for offentlige aktører. Avslutningsvis kan sluttbrukere av offentlige tilbud motta tjenester fra flere instanser. Et eksempel er en innbygger som er arbeidsledig med psykiske plager, og som mottar støtte fra både NAV og en psykisk helsetjeneste (Osborne, 2018).

Samskaping i offentlig sektor er en prosess der to eller flere aktører, både offentlige og private, samarbeider om å løse et problem, en utfordring eller en oppgave. Dette gjennomføres ved at aktørene utveksler kunnskap, ressurser, kompetanse og ideer som skal øke verdien av det offentlige tilbudet i form av visjoner, planer, retningslinjer, strategier, lovverk eller tjenester (Torfing et al., 2019). I det offentlige involverer dette også politikere, ledere i offentlig sektor, profesjonelle og frivillige innbyggergrupper, organisasjoner og private virksomheter (Bentzen, 2020). Samskaping som strategi kan anvendes på en rekke områder innen offentlige oppgaver, for eksempel administrativ problemløsning, utvikling av offentlige tjenestetilbud eller utvikling av politiske strategier (Bentzen, 2020).

Det foreligger generelt gode argumenter for involvering som en forutsetning for vellykket samskaping av offentlige tjenester (Torfing et al., 2019; Voorberg, 2017). Tidspunktet for involvering er en kritisk designfaktor. Fordi tidlig involvering lar aktører være med på å forme agendaen og påvirke hvordan problemet blir forstått, blir det en viktig faktor for hvilken løsning som blir valgt (Bentzen, 2020). Aktørene må derfor involveres tidlig i prosessen med problemformulering og utforming av løsningen for å kunne dra nytte av deres kompetanse. Jo raskere brukerne engasjerer seg, desto større effekt har de (Rønning, 2021). I tillegg til tidspunkt for involvering er nivå for involvering relevant. Ved involvering kan rollene forvandles slik at passive aktører blir svært aktive og engasjerer seg helt og fullt i et partnerskap (Nählinger, 2012).

Engasjement er også et premiss for å lykkes med samskaping av tjenester, men engasjementet har mer å si for kunden og dennes personlige og sosiale opplevelse enn for tjenestetilbyderen (Oertzen et al., 2018). Derfor trekker vi inn engasjement fra sluttbrukerens perspektiv. Kundeengasjement er et begrep som også antas å stamme fra det tjenstedominante perspektivet (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Kundeengasjement kan defineres som et konsept som omfatter kognitive, emosjonelle og/

eller atferdsmessige dimensjoner, og som påvirker prosessen i relasjonell utveksling. Engasjementet oppstår når kunden har en interaktiv opplevelse i kontakten med en organisasjon (Brodie et al., 2011). Dersom det oppstår et sterkt engasjement, vil det ha en positiv effekt på samskapingen, og det vil igjen ha en positiv effekt på engasjementet (Fernandes & Remelhe, 2015).

Til sist er deltakelse avgjørende: Kunder/brukere bør være aktivt involvert og engasjert gjennom hele tjenesteforløpet. Dette kan oppnås gjennom ulike taktikker, teknikker og/eller metoder (Oertzen et al., 2018). Det finnes en rekke teknikker for å kunne bruke kunden som ressurs for ideer og som samarbeidspart i samskaping. Disse teknikkene tar sikte på å lære om nye produktmuligheter og forbedringer gjennom kunden. Noen av disse teknikkene kan være av deltakende metode, observasjon, prototyping, personas og intervjuer ved bruk av *laddering*-teknikker (Mukhtar et al., 2012).

Metode

Med mål om å belyse hvordan tjenstedesignere involverer innbyggere i utviklingen av innbyggertjenester, ønsket vi å undersøke tjenstedesigneres forståelse av situasjonen og deres beskrivelser av prosessen. Kriteriene for utvalget var som følger:

1. arbeider som tjenstedesigner
2. har arbeidet med utvikling av innbyggertjenester der innbygger har vært involvert

Åtte informanter ble rekruttert, hvorav fem arbeidet i offentlig sektor og tre som konsulenter. Tabell 1 gir en oversikt over informantene med fiktive navn.

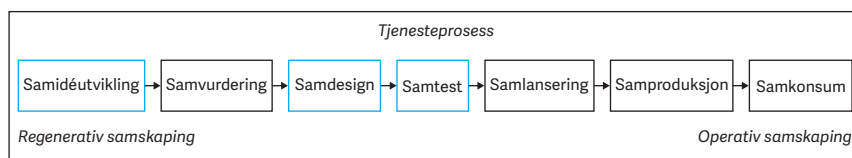
Tabell 1. Oversikt over informanter

Informant	Sektor	Erfaring
Nora	Tjenstedesigner (offentlig)	1 år
Lukas	Tjenstedesigner (offentlig)	5 år
Ella	Tjenstedesigner (konsulent)	6 år
Emil	Tjenstedesigner (konsulent)	8 år
Frida	Tjenstedesigner (offentlig)	9 år
Jakob	Tjenstedesigner (konsulent)	16 år
Truls	Tjenstedesigner (offentlig)	7 år
Mina	Tjenstedesigner (offentlig)	10 år

Første del av datainnsamlingen ble gjennomført av to av forfatterne i forbindelse med en studentoppgave våren 2022. Våren 2024 ble flere intervjuer gjennomført av den tredje forfatteren. Intervjuguide bygde på det teoretiske rammeverket til Oertzen et al. (2018). Intervjuet startet med innledende spørsmål rundt tjenstedesigners rolle. Deretter ble intervjuguiden inndelt etter de tre hovedelementene involvering av innbyggere, innbyggerens motivasjon for å delta og innbyggerengasjement. Avslutningsvis gikk vi nærmere inn på spørsmål som omhandlet tidspunkt for involvering, og endte intervjuet med et par spørsmål om samskapingens rolle i organisasjonen som helhet og refleksjoner rundt fremtiden for tjenstedesign som fagfelt. Det ble lagt opp til et semistrukturert intervju som tillot intervjueren å stille oppfølgingsspørsmål der det passet seg.

Resultater

Når det gjelder de ulike fasene i tjenesteprosessen, omtaler Oertzen et al. (2018) samskappingsformene som idéutvikling, vurdering, design, testing og lansering. Disse plasseres under betegnelsen regenerativ samskaping, som handler om å skape eller fornye tjenesten (Oertzen et al., 2018), og foregår i de tidlige fasene av tjenesteprosessen.



Figur 2. Resultat: Samskaping belyst i denne studien (figur hentet fra Oertzen et al., 2018, s. 667) (egen oversettelse).

Regenerativ samskaping i fokus

Funnene peker mot at tjenstedesignere arbeider med samskaping i de tidlige fasene av samskappingsprosessen. Lukas påpekte at en viktig del av tjenstedesigneres arbeid er å jobbe med innsikt, og at mye av jobben handler om å forstå innbyggeren. Metodikker som brukes mye, er dybdeintervjuer, samtaler med innbyggerne på gaten eller gjennom stands. Strukturert innsikt benyttes ofte til større eller mindre kartlegging av et problem, og anvendes som datagrunnlag for designprosjekter. Innbyggeren er delaktig i ulike faser av utviklingsprosessen og bidrar i utformingen av tjenesten. Mina forklarer overordnet hvordan de jobber med prosessen:

Som regel kjører vi en prosess hvor vi har samtaler med disse aktørene, så vi kjører intervju og intervjurunder hvor vi snakker med folk fra forskjellige virksomheter ... Vanligvis kjører vi to runder med workshop for å kartlegge situasjonen. Og ut fra denne peker vi på de største utfordringene. Det er en typisk metodikk som heter brukerreise eller *blueprint* der vi tegner tjenesten hvor vi er i dag. Vi er avhengig av de som er eksperter i tjenesten, som er alle disse interessentene som jobber *hands-on* med tjenestene i alle nivåer. Vi er avhengig av jevnlig kontakt med dem. Etter workshop og intervjurunder så tror vi at vi har et oversiktlig bilde, med smertepunkter som prioriteres etter mest vondt til minst vondt.

Som Mina beskriver, er tjenstedesign en kompleks prosess som involverer mange parter og kartlegging. I tillegg trakk hun frem at det kan være forskjell på å utvikle tjenester i det offentlige og det private:

Det er mye vanskeligere i det offentlige å levere gode tjenester sammenlignet med det private fordi det er så veldig mange elementer de private ikke er avhengige av. Og vi tjener ikke penger på dette. Verdien vi leverer, må være samfunnsnyttig.

Det at innbyggeren er i fokus, kommer frem fra starten av intervjuet. Dette gjør det også når de andre informantene forklarer. Truls sier innledningsvis at brukeren alltid er i sentrum, men brukeren er nødvendigvis innbyggeren. Hen forklarer det slik:

En tjenstedesigner sørger for at tjenester blir gode for de som skal benytte seg av tjenesten. Og de som skal benytte seg av tjenesten, er ikke nødvendigvis sluttbrukeren som er mannen i gata. Jeg jobber med mange prosjekter som skal gjøre ansatte bedre i sin jobb. For meg så vil jo en hjemmesykepleier i en bydel være en bruker.

Et fellestrekk for alle intervjuene var at det var søkelys på samidéutvikling, samdesign og samtesting. Vi går derfor nærmere inn på disse tre formene for samskaping og hvordan informantene beskriver dette arbeidet

Samidéutvikling

En metode alle informantene nevnte under intervjuet, var bruken av workshoper. Nora viste til et eksempel der ungdomsskoleelever ble invitert til workshop, med formål om idémyldring for å utforme bedriftens ungdomsapp. «Det er jo et klassisk eksempel på samskaping, da jeg og sjef for ungdomsappen ikke er ungdommer. Vi vet jo ikke hva Tiktok er engang,

ikke sant? Så hvordan skal vi klare å vite hvordan vi kan markedsføre en app til ungdom?» (Nora). Truls trakk også frem viktigheten av workshoper:

Vi inviterte inn brukerorganisasjoner fordi å få tak i brukere var vanskeligere. I hvert fall når det gjelder sykdom kan det være vanskelig å få tak i brukere. Bruker man organisasjoner, så har de et bredere perspektiv. Så da inviterer vi inn og kjører en workshop. Få til en diskusjon blant de ulike brukerne, hvor man sammen kan komme frem til hva som er det viktigste for oss som gruppe. Så det er jo en vanlig måte å gjøre det på, det er jo en tidlig oppstart. På bakgrunn av det lager man et forslag, så tar man med et forslag tilbake igjen til brukeren og ser på om vi har skjönt dette riktig. (...) «Det er dette vi fikk til, vi vet at det var sånn dere sa (...), men det var hva vi fikk til.» Kanskje det er tekniske begrensninger og alt sånn (...), så sier de «men okei, dere har ikke tatt hensyn til det, og det syntes vi er viktig», (...) «okei, men da må vi prøve det». Så vi spiller liksom ball på en måte (...) De er jo ikke eksperter på løsninger, men eksperter på sine behov.

Beskrivelsene til Truls viser hvordan man bruker workshoper til å utvikle ideer sammen med brukeren, eller som i eksempelet til Truls, med brukerorganisasjoner. Nora peker på at det er viktig å være ydmyk og innrømme at man ikke er ekspert på alt, men at man kan være ekspert på det å samskape, hvor man er mottakelig for innspill, stoler på brukerne og har et åpent sinn. Frida støtter Noras utsagn og forteller at når en gjennomfører workshoper, er det viktig å ta imot innbyggerne på en god måte, sette kontekst og forventninger, få en god tone og samhandle i fellesskap. Viktigheten av workshoper gikk igjen i alle intervjuene.

Samdesign

Flere informanter viser til ulike typer idéverksted som resulterer i utformingen av en slags prototype av en tjeneste som så skal testes. Innbyggere kan agere med prototypen og gi tilbakemelding. Dette gir tjenstedesigneren innsikt, som igjen fører til interaksjoner i utviklingen. Nora nevner et annet eksempel hvor vedkommende samlet forskjellige brukere til en workshop hvor alle deltakerne skulle tegne opp hver sin prototype. Dette var for å gjennomføre en behovskartlegging og utforming av tjenesten deres. Emil uttrykte også at det ville være lurt å inkludere brukeren i større grad i workshoper. Slik vil man kunne komme frem til en ønsket fremtid hvor man ikke bare har gjettest seg frem til hva brukeren ønsker seg. Mina nevner også aktiv bruk av skisser og tegninger underveis:

Fra start bruker vi mye samtaler og intervjuer, men når vi begynner å komme til en idéfase, kan vi bruke workshop hvor de tegner med oss, men vi bruker også prototyping. Det er forskjellige måter å gjøre dette på. Vi kan bruke skissering og tegning på forhånd, gå ut og teste, eller så lager vi en mer avansert prototype som er digitalisert. Da inviterer vi brukere til brukertest, og dette blir mer formelt. Brukertesting er en av de viktigste metodene som vi bruker.

Samtesting

Alle informantene viser til at de tester ut og eksperimenterer med ulike prototyper.

«Sånn vi liker å gjøre det med designprosessen, er at vi lager veldig enkle forslag og tester det ut tidlig ved å prate med de som faktisk skal bruke det» (Nora). Nora forklarer at hen tegner opp enkle illustrasjoner og er i dialog med pasienter eller «vanlige» mennesker som bruker appen de utvikler, for å innhente tilbakemeldinger. Lukas viste til et prosjekt hvor de arbeidet i en garasje i Oslo-området og utforsket om garasjen kunne bli til et møtested for ungdom:

Vi utviklet prototyper i samarbeid med ungdommen. Ungdommen fikk eierskap til ideene de bidro med, deltok i beslutningsprosessen og hadde et sted der de kunne være sosiale med vennene sine. Gjennom prosjektet fikk ungdommene være med å bestemme hvordan garasjen skulle se ut, og hvilken aktivitet man skulle ha i garasjen. Resultatet av dette samarbeidet endte i en spillkafé.

Lukas fortalte at ungdommene syntes det var kjempekuldt å delta, og fordelene ved prosjektet var stort engasjement fra alle parter. «Det er viktig å teste ofte og på ulike måter» (Ella). Ella nevner videre at de regelmessig anvender observasjon av mennesker som benytter tjenesten, for å forstå hva de egentlig gjør, og forholdet mellom det de sier og gjør. Utfordringen med at folk sier noe annet enn de egentlig gjør, er noe Jakob også reflekterer over under intervjuet. Jakob sa følgende: «Den største utfordringen tror jeg er at én-til-én-intervju av publikum alltid er, og vil nok lenge forbli, litt kunstig» (Jakob). Jakob forklarer at hen med «kunstig» mener at den som modererer intervjuet, ikke klarer å hente ut reelle og ærlige svar fra publikum. Videre belyser hen at brukerintervju eller brukertest alltid vil forbli litt kunstig. Dette begrunner han med at man ikke klarer å fange opp brukeren i sitt naturlige miljø i situasjonen, og at intervjuet «er kunstig fremstilt for å kunne prøve å få noe svar» (Jakob).

Involvering betyr mest i tidlige faser

Alle informantene er enige om at starten av et prosjekt er det viktigste tidspunktet for å involvere innbyggerne. Nora påpeker at dette er når man prøver å forstå og definere problemet. Frida understreker betydningen av tidlig involvering og påpeker at det er krav i det offentlige som regulerer når og hvor mye brukere skal være med. Ella advarer mot å starte prosjekter uten å ha en god forståelse av brukernes behov, da dette kan føre til ineffektive tjenester. Emil støtter utsagnet og legger til: «Innsiktsintervjuer er en kjempeviktig del av det vi gjør, da gode innsiktsintervjuer er avgjørende for en hel designprosess.»

Selv om tidlig involvering er essensielt, påpeker Emil at innbyggere ikke nødvendigvis bør inkluderes i innsiktsfasens slutt, hvor tjenstedesignere jobber med å analysere funn. Dette synspunktet deles av Frida, som mener at detaljarbeid utført av eksperter ikke alltid krever innbyggernes involvering.

Det er også enighet om viktigheten av kontinuerlig involvering, med jevnlig dialog underveis i prosjektet. Emil bemerker at involvering ofte skjer mest i starten og mot slutten, men at kontinuerlig læring fra tidlig fase kan tas med i utviklingsprosessen uten konstant innbyggerinvolvering.

Kontinuerlig involvering av flere aktører

Informantene bekreftet at kontinuerlig involvering av flere aktører er effektivt. Nora nevnte et prosjekt under covid-19-pandemien: «Det er veldig viktig når du har såpass mange interessenter, at man involverer hverandre, sånn at ikke folk drar i forskjellig retning» (Nora). Dette omfattet direktorater, organisasjoner og foretak. Samarbeidet resulterte i rask oppstart av arbeidsgrupper og jevnlig oppdatering når nye regler kom. «I det prosjektet gjorde vi det på rekordfart fordi vi satt i team, og fant ut hvordan vi skulle gjøre det sammen» (Nora).

Nora ønsker mer innbyggerinvolvering, men peker på utfordringer med offentlig sektor: «Vi vi gjerne gjøre det kontinuerlig, men den ekte verden ser ikke helt ut sånn som vi vil ha det» (Nora). Løsninger blir ofte forhåndsbestemt, noe som gjør samskaping vanskelig. Lukas bemerker også at beslutningstakere kan være motvillige til å endre kurs, selv om faktabasert innsikt presenteres. Likevel fremhever han viktigheten av å bygge kompetanse for å få gjennomslag. Flere informanter trekker frem hvordan offentlig sektor er lagt opp, og påpeker at dette gjør det vanskelig å

praktisere samskaping og involvere brukeren kontinuerlig. Nora belyser at det forekommer at oppdragsgiver allerede har bestemt seg, og at løsningen blir servert som et oppdrag som gjør det vanskelig å praktisere brukermedvirkning. Ella illustrerer en lignende problemstilling:

Måten mange offentlige prosjekter er utarbeidet på, er jo ved at man allerede har utviklet hele løsninger, og man får jo frem ting, så gjennomføres det i bystyret, og da er jo hele greia betalt. Dersom det da kommer en designer som sier «dette er feil løsning», så er det ingen som bryr seg fordi alle pengene er lagt på bordet. (Ella)

Videre nevner Lukas at hen også har vært i situasjoner hvor beslutningstakere allerede har bestemt seg for en løsning. For å håndtere utfordringen nevner Lukas følgende:

Jeg prøver jo på en måte å skape interesse om fakta eller det som vi har kommet frem til. Få beslutningstakere til å skjønne hvorfor de må lytte til oss. Ikke alltid at jeg er i den posisjonen, men da jeg gir det videre til min leder, så tar de det opp videre (...) kommer an på posisjonen jeg er i (...) Det er en frustrasjon av og til. Og vi prøver å bygge kompetanse i alle ledd for at de skal forstå verdien av vårt arbeid.

Flere av informantene er enige om at kontinuerlig involvering kan være utfordrende. Emil påpeker at full involvering ikke alltid er nødvendig: «Jeg er ikke sikker på om det å ha med seg brukeren direkte gjennom hele prosessen er det helt riktige heller.» Ella nevner også etiske dilemmaer når brukernes tid brukes mye i tester. Til tross for utfordringene gir kontinuerlig involvering fordeler i visse prosjekter, slik Jakob nevner: «Det er en ufattelig bra kilde til kontinuerlig innsikt.»

Innsiktsmetoder kan skape en kunstig kontekst

Videre reflekterer Jakob slik: «Klarer vi noen gang å mestre det å få til ordentlig, reell innsikt? Da mener jeg altså ærlig og riktig innsikt.» Jakob peker på dette som en kjerneutfordring i tjenstedesign, og for så vidt i designdisiplinen generelt.

Ja, da tror jeg vi må fange brukeren på en annen måte enn å stille spørsmål, men å observere brukere eller observere de i fasen uten å stille spørsmål, på én eller annen måte observere reaksjoner, følelser og så videre. Det er utfordringen, og det påvirker mye hvis du ikke får god og ærlig innsikt. Så ender du kanskje med å ta noen feil veivalg.

Jakob sikter til demografiske og etnografiske verktøy hvor brukeren filmes i konteksten og er i sitt naturlige element. «Det blir en mer reell og ærlig respons på bruk enn om du legger frem et papir eller prototype til noen, så stiller du spørsmålet: Hvis du sånn, dersom at, hva ville du gjort da?» (Jakob)

I en slik kunstig kontekst anbefaler Jakob ikke å gjennomføre metoder rett fra boken. Hen mener det er viktig å velge riktig metode tilpasset konteksten, og legger til: «Hvordan de gjennomfører, er veldig avhengig av hva du egentlig ønsker å finne» (Jakob). Her sikter hen til hva slags aktivitet som anvendes for å få innsikt.

Videre understrekes viktigheten av bevisstgjøring om å stille seg kritisk til hvilken undersøkelse som blir presentert. «Og så pleier jeg alltid å foreslå at mine folk i tillegg til å snakke med publikum også kommuniserer med rådgivere som er i konstant dialog med publikum. Et typisk eksempel på dette er kundeservice-ansatte» (Jakob). Dette er det Jakob anbefaler sine medarbeidere.

«Kanskje i et klassisk prosjekt vil ofte involvering forekomme mest i starten og deretter mot slutten, hvor man tenker pilotering» (Emil). Noen prosjekter tester løsninger tidlig, da dette er en god måte å utvikle og teste den nye tjenesten på. Emil forklarer at en pilot er en prototype av implementeringen som avdekker eventuelle problemer siden både ansatte og sluttbruker involveres. Emil omtaler pilotering som et «eget dyr innenfor brukermedvirkning som ofte knytter seg tilbake til de samme deltakerne som du har vært i kontakt med tidligere», før hen legger til «hvis det lar seg gjøre» (Emil). Hen mener deltakelse i en pilot kan oppleves mindre farlig for en innbygger versus å åpent dele fra privatlivet sitt. Pilotering og testing foregår ifølge Emil i alle varianter.

Rekruttering av brukere

Rekrutteringen av innbyggere kan gjennomføres på en rekke måter, i henhold til en planlagt og detaljert plan eller mer etter en overordnet plan. Intervjuene vi gjennomførte, ga inntrykk av at ingen av informantene pleier å ha en detaljert fremgangsmåte for involvering av innbyggere. Her påpekte Nora, Lukas og Ella at de har en slags plan, men at den ikke er detaljert og fastsatt.

Jeg liker å jobbe litt smidig. Man må ikke være redd for å komme seg ut døra. Jeg hater at man skal sitte og planlegge noe i to dager bare fordi man skal gjøre noe i én time. Så jeg bare ja, nå skal jeg teste. Så gikk jeg bare ut, og inn på en fagskole og

spurte tilfeldige om jeg kunne intervju disse. Deretter skriver vedkommende ned kontonummer, mobilnummer og adresse, så sender jeg de 200, så har vi de i systemet. Og dette er egentlig den eneste planleggingen jeg gjorde. (Nora)

Både Nora, Truls og Lukas nevner at de har en smidig arbeidsmetode når det gjelder rekruttering av innbyggere. Videre nevner Nora, Frida og Truls at det ofte skapes en snøballeffekt. Frida beskriver det slik: «En annen måte å få tak i folk på er jo å sende ut ting i eget nettverk, som på Facebook. Å snakke med folk har en litt sånn snøballeffekt. Hvis du muligens behøver barn til prosjektet, så kjenner du kanskje en forelder, og får dette individet til å spørre videre på sin barneskole» (Frida).

På spørsmål om hva som er utfordrende med å samskape med innbyggere på et generelt grunnlag, svarer Mina at det er rekruttering. Hun nevner at det alltid er vanskelig å finne riktig målgruppe i rekrutteringsprosessen. Hvis det for eksempel er et prosjekt der målgruppen er leger eller lærere, vil de alltid ha innbyggerstemmen med også, og disse kan være vanskeligere å finne. Ella, Emil og Frida nevner at de benytter Norstat noen ganger, og gir dem en liste med spesifikasjoner. Frida beskriver det slik:

Vi ønsker den aldersgruppen med enten inntekt, sykdom eller en annen form for spesifikasjon. De vet veldig mye om mennesker og klarer å finne ganske spesifikke personer, ikke sant. For eksempel etnisitet. Det koster jo litt penger, da, men det er en måte å få tak i folk på. Norstat brukes i prosjekter, da dette er en enkel måte å innhente aktuelle deltakere på basert på forhåndsvurderte kriterier.

Mina nevner at de ikke ønsker å benytte Norstat, men heller vil ha sin egen brukerbase slik at de kan ha brukere tilgjengelig når de trenger det. Mina forteller også at de rekrutterer gjennom venner og bekjente via sine egne private kontoer på sosiale medier.

I intervjuene kom det også frem hvilke vurderinger tjenstedesignerne gjør når de skal velge ut individer som det virker riktig å involvere i prosessen. Noen av kriteriene som eksplisitt ble nevnt under intervjuene, var mangfold (Lukas og Ella), involvere bredt (Ella), variasjon i størrelse (Ella og Jakob), personer i ulike situasjoner i livet (Lukas), de som benytter tjenesten (Ella), de som blir påvirket av tjenesten (Ella), tenke over hvem som egentlig behøves (Emil og Frida), og pårørendeforeninger (Jakob og Frida).

Gjennom en rekrutteringsprosess kan tjenstedesignere møte på ulike utfordringer ved innbyggernes deltakelse. En av disse utfordringene dreide seg om tid. Emil og Jakob påpekte at en utfordring her er at aktuelle

kandidater ofte er utilgjengelige og har andre planer. Frida beskrev utfordringen slik: «I enkelte prosjekter har jeg erfart at det er vanskelig å få folk til å sette av tid» (Frida). Ella nevner at «mennesker har begrenset med energi» (Ella), som støtter Fridas utsagn. Ella nevner også etiske dilemmaer ved å bruke andres tid: «Vi må være litt varsomme når vi spør mye av en bruker for å teste noe. Vi tenker for lite på dette. Det er et etisk dilemma når du bruker tiden til noen andre. Vi kan få mange svar ved å se på allerede eksisterende data» (Ella). Dette utsagnet kan forstås som at det er viktig å tenke gjennom etiske dilemmaer når en vurderer å bruke av tiden til en innbygger, og å vurdere om det går an å innhente relevante svar via andre metoder.

Innbyggerens motivasjon for å delta

Resultatene viser at indre motivasjon er innbyggers viktigste grunn for å delta i samskapingen av innbyggertjenester. Frida observerer et skille mellom engasjement og deltakelse:

Ordet engasjement, det tror jeg er noe litt annet enn deltakelse. Deltakelse kan jo være at vi bare haker av at vi har spurt, men fikk du faktisk engasjement? Hvordan du får til engasjement, er noe litt annet enn hvordan du får til deltakelse.

Det var enighet om at indre motivasjon er den største drivkraften for deltakelse. «Jeg tror den største motivasjonen og interessen for å delta ligger i indre motivasjon.» (Lukas). Truls nevner at noen innbyggere deltar fordi de finner det gøy og ser verdien i arbeidet. Han nevner et eksempel på en dame som ble brukt igjen og igjen fordi hun er så engasjert, men dette er et sjeldent eksempel.

Et annen motiv som trekkes frem, er at «innbyggeren har lyst til å sørge for at ikke andre må oppleve en kjip situasjon» (Ella). Truls peker på at folk er mer motivert dersom de føler at deres deltakelse vil føre til en forbedring:

De får vite at hvis du er med på dette her, går det fortere, så det er motivasjonen eller gulroten deres. Hvis de føler de blir tatt på alvor, så er det utrolig hva folk vil være med på.

Monetære insentiver kan også brukes for å motivere deltakelse. «Ofte så er det sånn at du får et gavekort på 500 kroner. Da er det på en måte det som er motivasjonen for mange, at man får cash inn» (Emil). Mina peker derimot på betaling som mer problematisk. «En annen utfordring er betaling, vi må

tilby gavekort, og det kan være en utfordring, da, fordi de vil ha en belønning. Man blir usikker på hvor motiverte og engasjerte de egentlig er» (Mina).

Det blir også trukket frem at for å senke terskelen for deltakelse kan det være nyttig å møte innbyggerne der de er: «Jeg opplever at det er mye enklere å gå ut og møte innbyggerne der de er, enn at man ber de komme til meg» (Emil).

Ved å belyse hvordan deres bidrag kan gjøre en forskjell for andre, kan tjenestedesignere motivere innbyggerne til deltakelse. «Dersom vi kommer bort til de i situasjonen de er i, og spør 'hvordan var det?' og 'ønsker du å hjelpe oss, slik at vi kan gjøre opplevelsen bedre for neste pasient?', så tror jeg at mennesker i slike situasjoner har ganske mye empati, og at de fleste egentlig vil hjelpe» (Nora).

Bevisst forhold til kommunikasjon og samskaping

Flere informanter fremhever viktigheten av å opprettholde åpen dialog og være en god samtalepartner med innbyggerne i samskappingsprosessen. «Det er viktig å gi dem rom for å ytre sine meninger, slik at de føler at de blir hørt» (Lukas). Emil er enig: «En kjempeviktig del av innsiktsfasen er å bygge relasjon i møtene. Hvordan vi opptrer, kan avgjøre hva vi får tilbake.»

I tillegg understreker Emil betydningen av å tilpasse samtalene slik at de er relevante både for bedriften og sluttbrukeren, samt å vise respekt og åpenhet. Mange informanter er enige i at en god dialog er avgjørende under fysiske møter. Når det gjelder kommunikasjon utenfor fysiske møter, varierer synspunktene. Enkelte, som Nora og Ella, peker på at kommunikasjonen ofte er enveis. «Jeg tror ikke vi har helt naila hvordan vi gjør det til en toveiskommunikasjon. Brukerne er jo materialet vi bruker i vårt arbeid, og av og til glemmer vi kanskje å gi noe tilbake.» Jakob og Frida peker derimot på at det kan være toveiskommunikasjon i visse prosjekter gjennom nyhetsbrev, websider og kontinuerlig dialog med innbyggerne.

Ideen om at brukeren involveres hele veien og behandles med respekt, kan ifølge informantene gi økt tillit, eierskap til løsningene og et sterkere engasjement i prosjektene. «Magien ligger i å ha dem med hele veien. Det skaper trygghet til å gi tilbakemeldinger og gir kontinuerlig innsikt. Kommunikasjon bør være en del av kulturen fra start» (Jakob).

Avslutningsvis er det noen av samtalene som kommer inn på viktigheten av samskaping. Truls reflekterte slik om hvorfor samskaping er viktig for organisasjoner som helhet:

Å bruke involvering tror jeg blir mer og mer vanlig innenfor offentlig sektor. Det er flere og flere grupper som etterspør det. Vi jobber fortsatt med å finne ut hvordan vi kan bruke verktøyene på en lur måte. Men aksepten for å bruke involvering, der er vi på en måte over det verste, og de fleste syntes at dette er fornuftig.

Diskusjon

I dette kapitlet har vi sett på hvordan tjenstedesignere involverer innbyggere i utviklingen av innbyggertjenester. Overføringen av prinsipper fra merkevarebygging til offentlig sektor er vesentlig for å utvikle gode tjenester for innbyggere (Kotler & Lee, 2006; Leijerholt et al., 2019). Vi kan ikke generalisere for hele offentlig sektor, men våre kvalitative data viser at de informantene vi snakket med, både de som jobber som konsulenter, og de som er ansatt i offentlig sektor som tjenstedesignere, er svært opptatt av samskaping i jobben sin. De viser stort engasjement og stolthet rundt denne delen av jobben. Måten de jobber på, er gode eksempler på hvordan samskaping fungerer i praksis.

Tjenstedesignerne i studien anser det som mest betydningsfullt å involvere innbyggeren i oppstarten av prosjektet, og mindre betydningsfullt å involvere dem i arbeid tilknyttet utvikling og detaljer i regi av fageksperter. Vi har avdekket at innbyggeren involveres sporadisk og etter behov. Våre funn støtter Bentzens kontinuitetsperspektiv (2020), hvor kontinuerlig involvering av flere aktører blir praktisert og ansett som fordelaktig. Som avdekket i denne studien er kontinuerlig involvering derimot både utfordrende og kanskje ikke heller formålstjenlig. Det å involvere et stort antall deltakere gjennom hele prosessen skaper mye ekstraarbeid og kompleksitet. I enkelte tilfeller vil det heller ikke være fordelaktig, da svarene man trenger, kan innhentes uten kontinuerlig involvering. Med tanke på det etiske dilemmaet ved å bruke av andres tid kan det være aktuelt for tjenstedesignere å veie nytten av kontinuerlig involvering opp mot den involvertes kostnader (tid). Kontinuerlig involvering av én utvalgt brukergruppe var derimot ikke en anvendt praksis. Vi så imidlertid ett eksempel der en tjenstedesigner involverte en fokusgruppe gjennom et helt utviklingsprosjekt, og tolker det slik at kontinuerlig involvering kan ha styrket innovasjon, tillit og eierskap.

Resultatene har belyst hvordan tjenstedesignere involverer innbyggere i utviklingen av innbyggertjenester. Intervjudataene våre viser hvordan tjenstedesignere jobber med regenerativ samskaping, der de involverer innbyggeren hovedsakelig gjennom samidéutvikling, samdesign og samtesting (Oertzen et al., 2018).

For å tilrettelegge for samidéutvikling kan man arrangere konkurranser og arrangementer som dreier seg om å utvikle ideer i fellesskap (Oertzen et al., 2018). Workshoper er én av flere deltakende metoder/teknikker for samskaping (Mukhtar et al., 2012). I denne studien så vi at workshoper er en metode som brukes mye i utarbeidelsen av nye ideer. Mukhtar et al. (2012) mener at organisasjonen (tjenestedesigner) må tilrettelegge for utvinning eller realisering av verdi for sluttbrukeren, og at organisasjonen (tjenestedesigner) må tilrettelegge for dialog, forstå sluttbrukerens prosesser og mål og avslutningsvis verdi. Gjennom workshoper der det er åpen dialog, vil dette kunne resultere i god interaksjon, dypt engasjement og evne og vilje til å agere fra begge sider (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Tidligere forskning sett opp mot våre funn understøtter bruken av workshoper og andre former for deltakende teknikker i arbeidet med å samskape innbyggertjenester sammen med innbyggerne. Intervjudata avdekket også at det kan brukes prototyper i samdesignfasen for å utforme ideer (Mukhtar et al., 2012). Prototyper er et nyttig verktøy for tjenestedesignere i det offentlige. Videre avdekket vi samtesting i form av at kunder og tjenestetilbydere samarbeider om prototyper av tjenester før lansering (Oertzen et al., 2018).

Funnene våre tilsier at arbeidet tjenestedesignerne gjør når de involverer brukere i workshoper, gir fordelaktige resultater. Likevel er det per dags dato utfordrende å inkorporere kontinuerlig involvering der det lar seg gjøre. Strukturelle faktorer i offentlig sektor kan gjøre det vanskelig å praktisere samskaping og involvere brukeren kontinuerlig. En utfordring kan være at oppdragsgiver allerede har tatt en beslutning, og at løsningen blir servert som et oppdrag som gjør det vanskelig å praktisere brukermedvirkning. Det kan være at alt er betalt for og løsningen allerede er behandlet i bystyret når tjenestedesignerne involveres. Ut fra denne utfordringen kan det diskuteres om samskaping er bra, og om det alltid vil lønne seg i praksis. I et mer kritisk perspektiv kan det hevdes at noen løsninger ikke egner seg for involvering av brukere (Echeverri & Skálén, 2021). Tjenestedesignerne som ble intervjuet i denne studien, er ikke kritikere av samskaping, men taler tvert imot for involvering av brukere i prosessen før løsninger spikres.

Studien avdekket flere utfordringer ved brukerinvolvering. Tjenestedesigners innsiktsmetoder vil kunne skape en kunstig kontekst som kan påvirke svarene man får. For å håndtere dette kan samskapt innsikt suppleres med andre innsiktsmetoder.

I en samskaping prosess er kommunikasjon helt avgjørende, og da gjerne i form av engasjert dialog. Dialog er viktig for å skape god interaksjon, dypt engasjement og evne og vilje til å agere fra begge sider (Bentzen, 2020).

Bedriften og sluttbrukeren må være likestilte og arbeide sammen med konflikten, og samtalene må bestå av spørsmål som er av interesse for både bedrift og sluttbruker (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Dette bekreftet informantene i vår studie, som stadig nevnte viktigheten av åpen dialog og å være en god samtalepartner for innbyggerne i samskapingsprosessen. Videre så vi at det varierer hvor planmessig rekrutteringsarbeidet er. Ved rekruttering av deltakere er det ønske om et bredt spekter av ulike sluttbrukere som enten er brukere av tjenesten eller påvirkes av tjenesten. Vi fant videre at det kan være vanskelig å få de aktuelle innbyggerne til å sette av tid til å involvere seg. Vår analyse viste at indre motivasjon er viktigste drivkraft for å få innbyggerne til å delta i samskaping av innbyggertjenester.

Ved gjennomføring av involvering er medvirkningstrøtthet en potensiell fallgrube. Medvirkningstrøtthet vil si at innbyggere kan bli lei av å få de samme spørsmålene om og om igjen av ulike tjenestedesignere, uten å føle at noe blir gjort. Informanter i offentlig sektor understreket at det er et meget stort uutnyttet potensial i informasjonsinnhenting som kan anvendes mer i utviklings- og designsammenheng enn det som er tilfellet i dag. For å løse utfordringer testes flere kanaler, og kommunesektorens organisasjon KS jobber med å utarbeide en medvirkningsplattform. Her kan det forskes videre på hvordan offentlig sektor kan dele og tilrettelegge for bruk av eksisterende data som er aktuelt for arbeidet til tjenestedesignere.

Konklusjon

I dette kapitlet i denne boken om merkebygging har vi tatt for oss tjenestedesign i offentlig sektor. I dag utdanner vi ikke bare markedsførere som skal jobbe med mersalg av joggesko eller sjokolade. Vi utdanner også fremtidens markedsførere som kan havne i innsiktsjobber der de skal utvikle offentlige innbyggertjenester. Derfor ønsker vi å rette oppmerksomheten hvordan tjenestedesignere i offentlig sektor jobber med innsikt.

Basert på intervjuene i dette studiet er vi optimistiske til at offentlig sektor er på rett vei mot en fremtid der vi som innbyggere kan oppleve en hverdag med sømløse tjenester. Tjenestedesignere som utvikler tjenester for offentlig sektor, praktiserer samskaping, og de involverer innbyggerne i utviklingen av innbyggertjenester. Vi fremhever viktigheten av å involvere sluttbrukere tidlig i problemformulering og utforming av løsning. Det har

vist seg å være store fordeler med samskaping, men også noen utfordringer. I motsetning til tradisjonelle metoder for innsikt bidrar samskapt innsikt til en forståelse av innbyggernes behov. Gjennom intervjuene fikk vi innblikk i en felles oppriktig interesse for brukerorientering blant tjenestedesignere som var opptatt av involvering, engasjement og deltakelse. Dette arbeidet er avgjørende for at den statlige og kommunale sektoren skal kunne utvikle fremtidige digitale innbyggertjenester som treffer innbyggernes behov og forventninger. Gjennom studien har vi vært vitne til et samarbeid som foregår mellom kommuner, stat og næringsliv.

Som alle studier har også denne sine begrensinger. Hensikten med studien var ikke å tallfeste noe, men å få innblikk i subjektive opplevelser av arbeidsmetodikker knyttet til brukerinvolvering og samskaping. I denne studien har vi konsentrert oss om tjenestedesignere og avdekket noen av metodene de bruker. I fremtidige studier kunne det også vært interessant å intervju brukere for å lære om hvordan involvering oppleves fra deres ståsted. Det hadde også vært interessant å se på samskaping og merkebygging i offentlig sektor fra et lederperspektiv.

Forfatterbiografier

Sarah Joy Lyons-Kokkin er førsteamanuensis ved Høyskolen Kristiania. Hun har en doktorgrad i markedsføring og underviser i entreprenørskaps- og innovasjonsfag. Tidligere har hun jobbet for en rekke oppstartsbedrifter og organisasjoner, og hun er spesialisert innen markedsføring, innovasjon og entreprenørskap. Hun har skrevet boken *En fugl i hånden*, og hun forsker på temaer knyttet til markedsføring, innovasjon, undervisning og personlig merkevarebygging.

Arne Berg har en bachelor i ledelse og servicestrategi fra Høyskolen Kristiania. Han jobber som AI Lead & Senior Consultant i FrenD Digital. Han er spesialisert innen digital servicestrategi, digital forretningsforståelse og forretningsmodeller, tjenesteinnovasjon og tjenesteutvikling.

Øyvind Rage har en bachelorgrad i ledelse og servicestrategi fra Høyskolen Kristiania. Han jobber som senior tjenestedesigner i Itera. Hans ekspertise er innen tjenestedesign, KI og produktutvikling, brukeropplevelser og innovasjon. Han har tolv års erfaring fra servicebransjen, hvorav seks år i ledelse, og er en aktiv foredragsholder om design og KI.

Referanser

- Alves, H. (2013). Co-creation and innovation in public services. *Service Industries Journal*, 33(7–8), 671–682. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.740468>
- Ashworth, G. J. & Kavaratzis, M. (2018). The roles of branding in public administration and place management: Possibilities and pitfalls. I E. Ongaro & S. Van Thiel (Red.), *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (s. 425–439). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_22
- Baka, V. (2017). Co-creating an open platform at the local governance level: How openness is enacted in Zambia. *Government Information Quarterly*, 34(1), 140–152. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.10.001>
- Baptista, N., Alves, H. & Matos, N. (2020). Public sector organizations and cocreation with citizens: A literature review on benefits, drivers, and barriers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 217–241. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589623>
- Bentzen, T. Ø. (2020). Continuous co-creation: How ongoing involvement impacts outcomes of co-creation. *Public Management Review*, 24(1), 34–54. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1786150>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L.D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2019, 14. juni). *En digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025* [Artikkel]. Hentet 3. november 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>
- Dutu, A. & Diaconu, M. (2017). Community participation for an open public administration: Empirical measurements and conceptual framework design. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1287980>
- Echeverri, P. & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.
- Echeverri, P. & Skålén, P. (2021). Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. *Marketing Theory*, 21(2), 227–249. <https://doi.org/10.1177/14705931209833>
- Fernandes, T. & Remelhe, P. (2015). How to engage customers in co-creation: Customers' motivations for collaborative innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3–4), 311–326. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1095220>
- Helse sør-øst. (u.d.). *Helsenorge.no blir den digitale pasient- og innbyggertjenesteportalen*. Hentet 5. mai 2022 fra <https://www.helse-sorost.no/nyheter/helsenorgeno-blir-den-digitale-pasient-og-innbyggertjenesteportalen>
- KS. (2022, 6. april). *Innbyggertjenester*. <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/digitalisering-i-helse-og-omsorgsektoren-e-helse/innbyggertjenester/>
- Juntunen, M., Juntunen, J. & Autere, V. (2012). Recruits' corporate brand co-creation experiences of the Finnish military forces. *Corporate Reputation Review*, 15, 88–104.
- Kotler, P. & Lee, N. (2006). *Marketing in the public Sector: A roadmap for improved performance* (1. utg.). Pearson Education (Wharton School Publishing).
- Keller, K. L. & Swaminathan, V. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2. utg.). Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2003). Brand synthesis the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, 595–600.
- Leijerholt, U., Biedenbach, G. & Hultén, P. (2019). Branding in the public sector: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 26, 126–140.

- Magno, F. & Cassia, F. (2014). Public administrators' engagement in services co-creation: Factors that foster and hinder organisational learning about citizens. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11–12), 1161–1172. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.918706>
- Meld. St. 27 (2015–2016). *Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet (del 2)*. Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/sec2>
- Mukhtar, M., Ismail, M. N. & Yahya, Y. (2012). A hierarchical classification of co-creation models and techniques to aid in product or service design. *Computers in Industry*, 63(4), 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2012.02.012>
- Nählinder, J. (2012) *Vi tar høyd for innovationerna*. Helix working papers, Linköpings universitet.
- Oertzen, A.-S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A. & Mager, B. (2018). Co-creating services: Conceptual carification, forms and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4), 641–679.
- Osborne, S. P., Radnor, Z. & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T. & Vidal, I. (2015). The SERVICE framework: A public-service-dominant approach to sustainable public services. *British Journal of Management*, 26(3), 424–438.
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: Are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231.
- Plé, L. P. & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.
- Røiseland, A. & Lo, C. (2019). Samskaping: Nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(1), 51–58.
- Rønning, R. (2021). Samskaping: Brukeren i sentrum – men hvor mye? I *Innovasjon i offentlig sektor: Innover eller bli innovert* (68–87). Universitetsforlaget.
- Torfing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825.
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: Its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321–342. <https://dx.doi.org/10.1108/JOSM-09-2014-0254>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.
- Voorberg, W. (2017). *Co-creation and co-production as a strategy for public service innovation: A study to their appropriateness in a public sector context*. Erasmus University.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (januar), 1–17.
- Whelan, S., Davies, G., Walsh, M. & Bourke, R. (2010). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1164–1171.

KAPITTEL 3

Destinasjonsmerkevarebygging fra bunnen: Ringvirkninger av grundige foranalyser og involvering av merkebærere i strategiutviklingsprosessen

Elin Bolann Høgskolen Kristiania, Norge

Abstract: This article illustrates how ramifications from thorough preliminary analyses and brand carrier involvement in destination brand strategy development can contribute to greater brand authenticity and stakeholders' degree of brand identification, eventually leading to improved brand credibility and brand loyalty. This research topic has received negligible attention in the destination branding literature. Research describes destination branding as more challenging than the branding of physical products and services since destinations cannot control the brand carriers (suppliers) contributing to "delivering" the brand and its promises in the market. Within destination branding, it is therefore imperative to build the brand from the ground up by developing a long-term brand strategy based on thorough preliminary analyses and brand carrier involvement in the strategy development process. The article argues that such a comprehensive and inclusive process contributes to identifying an authentic destination brand identity that brand carriers connect with, a self-connection that will increase the likelihood of them identifying more strongly with the brand, and thereby strengthen implementation of the brand promises in the market. This boosts brand credibility and essentially also destination loyalty among consumers. The main contribution of this article is a conceptual model demonstrating the ramification effects of conducting thorough preliminary analyses, involving destination brand carriers in the brand strategy development process and market loyalty toward the destination

Sitering: Bolann, E. (2025). Destinasjonsmerkevarebygging fra bunnen: Ringvirkninger av grundige foranalyser og involvering av merkebærere i strategiutviklingsprosessen. I S. J. Lyons-Kokkin & I. Elvekrok (Red.), *Merkebygging: Utvikling, involvering og strategier* (Kap. 3, s. 63–88). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/cdf.254.ch3>
Lisens: CC-BY 4.0

brand. To exemplify a practical implication related to this article's research objective, a case describing how Myrkdalen Mountain Resort built its destination brand from the ground up is presented at the end of the article.

Keywords: destination brand strategy development, analyses thoroughness, brand supplier involvement, brand authenticity, brand credibility, brand loyalty

Introduksjon

Å oppnå merkekredibilitet og merkeloyalitet er to velkjente målsetninger for destinasjonsmerker (Beverland & Luxton, 2005; Bianchi & Pike, 2011; Jiménez-Barrato et al., 2020; Molinillo et al., 2022; Xu et al., 2021), noe ikke alle lykkes med (Lodge, 2002). Basert på en litteraturgjennomgang er formålet med dette kapittelet å belyse hvordan grundige foranalyser og involvering av merkeberere i merkestrategiutviklingen kan bidra til at destinasjonsmerker oppnår de to målsetningene. Dette er et forsknings-tema som representerer et gap i litteraturen.

Ifølge Govers og Go (2009) er begrepet *destinasjon* utelukkende forstått fra et turistperspektiv innen merkevarebygging, mens *stedsmarkedsbygging* (den engelske betegnelsen *place branding*) refererer til et mer holistisk konsept som ikke bare er relatert til turisme, men også omfatter økonomiske aktiviteter og tilknyttede emosjoner (Briciu, 2013; Ruiz-Real et al., 2020). Govers og Go viser til at destinasjon og ikke *sted* av den grunn er det vanlige begrepet som blir brukt innen forskning siden merkevarebygging av turistdestinasjoner er det primære fokus innen stedsmarkedsbygging (Hankinson, 2005; Lodge, 2002). Destinasjon er følgelig et begrep som er godt kjent blant forskere verden over.

Merkevarebygging av destinasjoner (dvs. steder, byer, regioner eller land) er definert som et markedsføringsverktøy som «kommuniserer en destinasjons unike identitet og skiller den fra andre destinasjoner» (Cai, 2002; Zenker et al., 2017, s. 16, egen oversettelse). Merkevarebygging av destinasjoner bidrar til å bygge et image som reflekterer summen av assosiasjoner målmarkedet har til destinasjonen. Baloglu og McCleary (1999) presiserer at imagebegrepet er svært omfangsrikt og rommer både affektive, kognitive og konative elementer som turister benytter når de evaluerer en destinasjons omdømme.

Merkets identitet er kjernen i en destinasjons merkevarebygging, som ifølge Aaker (1996, s. 68, egen oversettelse) er «et unikt sett av

merkeassosiasjoner som merkevarestrateger streber etter å skape eller vedlikeholde». Disse unike identitetsassosiasjonene som tilhører destinasjonen, danner en forbindelse mellom imagebygging og merkevarebygging og bidrar på den måten til å styrke destinasjonens konkurransevne (Qu et al., 2011). I merkevarebygging av destinasjoner må det skilles mellom begrepene identitet og autentisitet. Mens en destinasjons identitet er et konsept som hovedsakelig er relatert til et fremstilt image, er en destinasjons autentisitet et oppfattet image (Marine-Roig, 2015). Begge er av stor viktighet.

Morgan et al. (2002) fastholder at merkebygging er det mest kraftfulle markedsføringsvåpen som er tilgjengelig for destinasjonsmarkedsførere, og et uvurderlig instrument for å posisjonere turistdestinasjoner (Ruiz-Real et al., 2020). Destinasjoner er imidlertid svært komplekse og bestående av en rekke forskjellige komponenter som foruten natur blant annet består av overnattingssteder, restauranter og andre spisesteder, attraksjoner, underholdning og kultur (Buhalis, 2000; Ritchie & Crouch, 2000). Franzen og Bouwman (2001) viser til at alle komponenter i en destinasjon blir vurdert positivt eller negativt av turister. En destinasjon er altså ikke bare karakterisert av sine fysiske og naturbaserte egenskaper, men av et totalbilde som omfatter en sum av assosiasjoner rundt produkter, fasiliteter og tjenester som til sammen utgjør selve turistopplevelsen. En destinasjon er derfor et sammensatt turistprodukt der destinasjonsmarkedsførere har lite eller ingen kontroll over de forskjellige aspektene ved produktet. De har heller ikke kontroll over alle de selskaper og partnere som skal «levere» destinasjonens merkestrategi og kjerneverdier i markedet (Morgan et al., 2002).

Forskjellen mellom et varemerke og en merkevare er at varemerket er et juridisk beskyttet kjennemerke på et produkt eller en tjeneste, mens en merkevare er summen av de assosiasjoner markedet har om produktet, som i dette tilfellet er selve destinasjonen, og som da kalles destinasjonsmerke. Ritchie og Ritchie (1998) har definert et destinasjonsmerke som «et navn, symbol, logo, slagord eller annen grafikk som både identifiserer og differensierer destinasjonen; dessuten formidler det løftet om en uforglemmelig reiseopplevelse som er unikt knyttet til destinasjonen; det tjener også til å konsolidere og forsterke erindringer om gode minner fra destinasjonsopplevelsen» (s. 17, egen oversettelse). Merkevarebygging av destinasjoner er imidlertid en utfordrende prosess som går betydelig dypere enn det å utvikle logo og et grafisk design (Kavaratzis & Hatch, 2013). Keller (1993) og Aaker (1996) beskriver merkevarebygging av destinasjoner som en multidimensjonal blanding av funksjonelle, følelsesmessige, relasjonelle og

strategiske elementer. Hvert av disse elementene genererer et unikt assosiasjonsnettverk i forbrukernes bevissthet. Som det kommer frem av Ritchie og Ritchie (1998) sin definisjon av destinasjonsmerke, vektlegger de at selve destinasjonsopplevelsen skal bidra til å identifisere og differensiere merket. Med det understreker de viktigheten av å overføre et løfte om minneverdige opplevelser til markedet, som om mulig er unike og ikke tilgjengelige i konkurrerende destinasjoner.

For å benytte merkevarebygging til å oppnå turisternes lojalitet (jfr. Morgan & Pritchard, 2004; Soltani et al., 2018) må merkestrategien utvikles på en grundig og troverdig måte som skaper kredibilitet (troverdighet) om destinasjonens leveranse av merkeløfter (Erdem & Swait, 2004). En vesentlig forutsetning for at en destinasjons merkestrategi skal lykkes, er da at de som skal «levere» merket, heretter kalt *merkebærere*, bidrar positivt til destinasjonens strategi og ikke motsetter seg den (Ritchie & Crouch, 2003). Merkebærere er interessenter i en destinasjon og kan blant annet bestå av grunneiere, hytteeiere, lokalbefolkning, ansatte, styret/eiere, kommune-styre/administrasjon, organisasjoner og næringsdrivende.

Litteraturen anerkjenner merkebærernes rolle som avgjørende for at en destinasjon skal lykkes med sin merkestrategi (Cai, 2002; Freeman, 1984; McComb et al., 2017). Koll et al. (2023) understreker i denne sammenheng viktigheten av at ledere inkluderer merkebærere i selve merkevareprosessen, blant annet ved å identifisere hvilke assosiasjoner de har med merket. Ifølge Koll et al. kan slik inkludering gi ledelsen et tidlig varsel om hvorvidt merkestrategien eventuelt beveger seg i en uønsket retning.

Merkebærerne er viktige for destinasjonsmerkets kredibilitet fordi de står i front når det gjelder å fullbyrde destinasjonens merkeløfter. Merkebærere må derfor identifisere seg med og være lojale mot merket, noe som fremhever viktigheten av at de involverer seg i utviklingen av merkestrategien for å sikre en tett forankring mellom merkebærerne og strategien.

Dette kapittelet argumenterer følgelig for at det er viktig å involvere merkebærere i prosessen med å utvikle en merkestrategi, i tillegg til å utføre grundige foranalyser – og at det ikke bare medvirker til å identifisere destinasjonsmerkets identitet, men også til å øke destinasjonsmerkets autentisitet. Ettersom merkebærere gjennom sin medvirkning i en strategiprosess vil delta aktivt i arbeidet med å avdekke kjernen i destinasjonsmerket, vil de kunne identifisere seg med merket og derved bidra konstruktivt til at merket oppnår høyere merkekredibilitet gjennom sin «merkeleveranse».

Slik styrket merkekredibilitet vil kunne øke destinasjonsmerkets lojalitet i markedet, noe som virker drivende for turistens lojalitet (anbefalinger til andre, egen kjøpsintensjon og eget gjenkjøp) overfor destinasjonen. Denne sammenhengen mellom utførelse av grundige foranalyser kombinert med involvering av merkebærere og økt merkekredibilitet samt merkeloyalitet er minimalt belyst i litteratur innen merkevarebygging av destinasjoner.

Hovedbidraget i dette kapitlet er en konseptuell modell som belyser sammenhengene mellom å utføre grundige foranalyser, involvere destinasjonens merkebærere i prosessen rundt merkestrategiutvikling og markedets lojalitet til destinasjonsmerket. Kapitlet er strukturert som følger: Først presenteres metode etterfulgt av en litteraturgjennomgang som utdyper overnevnte argumentasjonen etterfulgt av påstander (hypoteser). Deretter presenteres diskusjon, konklusjon, fremtidig forskning og begrensninger. Avslutningsvis presenteres et reelt praktisk case-eksempel fra Myrkdalen Fjellandsby der det vises til hvordan destinasjonen bygget sitt destinasjonsmerke fra bunnen ved hjelp av foranalyser og involvering av merkebærerne.

Metode

Dette konseptuelle kapitlet benytter forskningsdesignet Modell (Model) (Jaakkola, 2020). Det er et design som gjennom en analytisk tilnærming undersøker og beskriver kausale sammenhenger (Delbridge & Fiss, 2013) og utvikler et teoretisk rammeverk med påstander rundt sammenhengene. Et modellbasert kapittel identifiserer enten tidligere utforskede begrep eller forklarer hvorfor elementer i en prosess fører til et spesielt utfall (Cornelissen, 2017; Fulmer, 2012), slik dette kapitlet gjør. Tilnærmingen forklarer hvordan forhold henger sammen ved å avdekke forløpere, utfall og eventualiteter relatert til det begrepet som er i fokus (MacInnis, 2011; Meredith, 1993), og innebærer vanligvis en form for teoretisering der en søker å skape et nomologisk nettverk rundt fokusbegrepet.

Forskningsdesignet Modell bidrar til eksisterende kunnskap ved å forklare noe der målsetningen er «å detaljere, kartlegge, beskrive eller skildre en enhet og dens forhold til andre enheter» (MacInnis, 2011, s. 138, egen oversettelse). Modellbaserte artikler oppsummerer vanligvis argumentasjonen ved hjelp av en figur eller modell som illustrerer sentrale begrep og deres sammenheng med hverandre, og/eller med et sett med påstander som er logiske slutninger (Meredith, 1993). Gjeldende kapittel oppsummerer både med figur og påstander.

I dette kapitlet er det benyttet søketypen «systematisk søk og gjennomgang» (*systematic search and review*) (Grant & Booth, 2009) av fagfellevurderte engelskspråklige artikler i internasjonale journaler samt vitenskapelige fagbøker som dekker fagområdet *merkevarebygging av destinasjoner*. Denne søketypen kombinerer styrkene ved kritisk gjennomgang (*critical review*) (Grant & Booth, 2009) med en omfattende søkeprosess. Ifølge Grant & Booth vil man gjennom en kritisk gjennomgang av søketype prøve å identifisere et konseptuelt bidrag for å eksemplifisere eksisterende eller utlede ny teori.

Samtlige søk ble foretatt via vitenskapelige databaser med hovedvekt på Elsevier (Science Direct). Alle søkeord var på engelsk, med «destination branding» som det naturlige innledende søkeordet ettersom det er hovedtema i artikkelen.

Litteraturgjennomgang og påstander om sammenhenger

Litteraturgjennomgangen i denne artikkelen er bygget opp ved først å belyse viktigheten av å utføre grundige foranalyser og involvere merkebærere i utviklingen av en destinasjons merkestrategi. Deretter diskuteres mulige ringvirkninger (sammenhenger) av dette der merkeautentisitet, merkebærernes merkeidentifisering og merkekredibilitet i markedet blir drøftet. Avslutningsvis argumenteres det for hvordan de forannevnte faktorer sluttelig kan gi ringvirkninger og legge til rette for både økt merkekredibilitet og merkeloyalitet blant forbrukere.

Foranalyser og involvering av merkebærere i strategiutviklingsprosessen

Viktigheten av å utføre grundige foranalyser i forkant av å velge merkestrategi og posisjon for en destinasjon er belyst innen merkevarelitteraturen (Iyer et al., 2019; Lodge, 2002). Kotler et al. (1993) viser for eksempel til at det ved utvikling av en merkestrategi må utføres en destinasjons-audit (dvs. en status quo-analyse) som beskriver sterke og svake sider ved destinasjonen samt dens styrker og muligheter (SWOT-analyse). Tilsvarende understreker Keller (2019) at en strategisk merkevareprosess alltid må starte med en klar forståelse for hva merket skal representere, og hvordan det skal posisjoneres i forhold til konkurrentene. Keller viser her blant annet til

utarbeidelse av mentale kart som avdekker forskjellige assosiasjoner blant forbrukere som merkeposisjoneringen kan differensiere seg på.

Gilmore (2002) støtter også at valg av et destinasjonsmerke må underbygges av omfattende analyser både i markedet og blant merkets merke-bærere, og hevder at destinasjonsmerket må forsterke det destinasjonen faktisk er og genuint kan tilby, og aldri ut fra en fabrikkert posisjon som blir pålagt utenfra. Man kan med andre ord ikke «hvitvaske lerretet og tegne et ønsket bilde som man forventer vil selge i markedet» (Gilmore 2002, s. 284, egen oversettelse). Merket må derfor forankres i grunnleggende sannheter om destinasjonen, samtidig som disse sannhetene må koples opp mot både merkebærernes og forbrukernes emosjonelle oppfatninger av destinasjonens verdier. Gilmore (2002) understreker at dersom man her treffer den riktige nerven i destinasjonens autentiske kjerne, kan det legge til rette for et sterkt destinasjonsmerke. Gilmore (2002) argumenterer videre for at destinasjonens merke må identifisere hva som er selve «sjelen» til menneskene i destinasjonen, fordi den henger tett sammen med «sjelen» til destinasjonen. Dette handler mye om gjensidige verdier som varer over lang tid, og man må derfor identifisere merkebærernes egenoppfatning av disse verdiene knyttet til destinasjonen. Det understreker viktigheten av å utføre grundige assosiasjonsnettverksanalyser blant dem, og å involvere dem i strategiutviklingsprosessen.

Når det gjelder viktigheten av merkebærerinvolvering, viser studier at det å involvere lokale krefter i utviklingen av en destinasjon er avgjørende for å lykkes (Mason, 2016; Mowforth & Munt, 2016). Videre må det tas hensyn til deres oppfatninger, følelser, meninger og behov (Choi & Murray, 2010; Holden, 2016), da slik åpenhet betraktes som en av de viktigste suksesskriteriene for et destinasjonsmerke (Govers & Go, 2009). Involvering er også vesentlig både for å identifisere en destinasjons genuine identitet (Gilmore, 2002; Lodge, 2002) og for å sikre lojal implementering av merkestrategien (Lodge, 2002). I tillegg viser forskning at det å ekskludere lokale krefter i destinasjonsutvikling kan skape mer motstand og fiendtlige holdninger og adferd mot turister (Kwon & Vogt, 2010). Merkeinvolvering, som understreker forholdet mellom et individ og et merke (Brodie et al., 2011; Van Doorn et al., 2010), er ifølge Alloza (2008), også avgjørende for vellykket merkeledelse.

Involvering er definert som «en persons oppfattede relevans av et objekt basert på iboende behov, verdier og interesse» (Zaichkowsky, 1985, s. 342, egen oversettelse). Individuer som er mer involvert i et destinasjonsmerke,

opplever både destinasjonen og merkeverdien mer positivt (McCain & Ray, 2003; Mowen et al., 1998). Sterkt involverte individer har dessuten høyere sannsynlighet for å verdsette både kognitive, affektive (Whang et al., 2016) og symbolske destinasjonsattributter (McCain & Ray, 2003). Zaichkowsky (1985) viser til sammenhengen mellom involvering og viktigheten av destinasjonsmerket, der involveringsgraden øker med graden av destinasjonsmerkets viktighet.

I en sammenligning av merkestrategiprosessene til destinasjonene New Zealand og Ontario i Canada belyser Lodge (2002) hvordan New Zealands strategiutvikling endte med suksess og full implementering mens Ontarios endte med fiasko og manglende implementering. I New Zealands tilfelle ble prosessen initiert og drevet av merkebærer representanter som hadde autoritet og ansvar for å få strategien til å fungere. I Ontario var bare én avdeling hos myndighetene involvert i strategiprosessen, mens andre offentlige og private merkeberere kun sporadisk og usammenhengende ble kontaktet. Begge destinasjoner utførte analyser i forkant, men mens New Zealands analyser var målrettet mot å identifisere endelig posisjon for destinasjonen, var Ontarios analyser mer usikre og søkende etter valg av posisjon. Arbeidet ble satt ut til eksterne, og analysene landet på fire sprikende posisjoneringsforslag. New Zealands suksess og Ontarios fiasko illustrerer viktigheten av å utføre grundige og målrettede analyser i forkant av en strategiutviklingsprosess som gir tilstrekkelig grunnlag for endelig beslutning om destinasjonens posisjonering. De to motsetningene demonstrerer også viktigheten av å involvere stakeholdere som representerer destinasjonens merkeberere i strategiprosessen. Det er disse som skal «levere» destinasjonens valgte posisjon, kjerneverdier og merkeløfter som må oppfattes som autentiske i markedet. I Ontarios tilfelle var det ingen merkeberere som så seg tjent med å implementere merkestrategien (Lodge, 2002).

Destinasjoners merkeautentisitet

Å komme frem til felles enighet om hva definisjonen på autentisitet er i turistsammenheng, har vist seg vanskelig blant reiselivsforskere, og Jiménez-Barrato et al. (2020) begrunner det med at fenomenet har blitt koplet opp mot flere faktorer som griper inn i hvordan turistenes oppfatning skapes, samt turistenes motivasjon og forventninger til destinasjonen (Costa & Bambossy, 2001). Jiménez-Barrato, et al. (2020) viser til at

autentisitet innen turismeforskning har blitt definert som en motivasjonskraft (MacCannell, 1976), en oppfatning (Cohen, 1988), en verdi (Olsen, 2002), et krav (Peterson, 2005) og et valg som turister tar om en destinasjon (Reisinger & Steiner, 2006). Ifølge Jiménez-Barrato et al. (2020) kan turister som blir eksponert overfor et destinasjonsmerke og merkets tilhørende opplevelsesstimuli, ha mottatt nok informasjon til å gjøre seg opp en mening hvorvidt destinasjonen fremstår som autentisk eller ikke.

Innen turismeforskning har man tilnærmet seg autentisitet fra tre teoretiske perspektiv: objektivistisk, konstruktivistisk og eksistensialistisk. Fra et objektivistisk perspektiv er autentisitet fortolket i henhold til objektive, målbare og identifiserbare egenskaper ved objekter som turister kommer i kontakt med (Wang, 1999). Turister kan for eksempel vurdere hvorvidt et turistprodukt som suvenirer er autentisk avhengig av om produktet er laget lokalt (Reisinger & Steiner, 2006).

Den konstruktivistiske innfallsvinkelen beskrives som et perspektiv der turistens vurdering av en destinasjons autentisitet er basert på ikke-objektive elementer. Disse elementene kan være kulturelle, religiøse eller sosiale, og assosieres gjerne med et spesielt sted eller en bestemt gruppe mennesker (Jiménez-Barrato, et al., 2020; Wang, 1999). Et eksempel på konstruktivistisk autentisitet kan være norske folkedansopptredener. Under dette perspektivet diskuterer MacCannell (1976) og Crick (1989) det de kaller iscenesatt autentisitet, der oppfatningen av en destinasjons autentisitet dannes ut fra en turistopplevelse som er kulturell samtidig som den er kommersiell, men hvor det finnes en felles forståelse av hva som er autentisk, og hva som ikke er det.

Det eksistensialistiske autentisitetperspektivet har med selvbilde å gjøre, der destinasjonens autentisitet vurderes opp mot turistens subjektive oppfatninger av en opplevelse (Illouz, 2017). Det eksistensialistiske autentisitetperspektivet bygger altså på at en destinasjons merkeautentisitet er en psykologisk faktor som gir mening i turistens selvbilde (Ryan & Deci, 2000) og selvbevissthet (Kernis & Goldman, 2006).

Fritz et al. (2017) skiller mellom indeksikal og ikonisk merkeautentisitet. Ved indeksikal merkeautentisitet vil en turistens vurdering være basert på hvorvidt destinasjonens attributter er *objektive* og tydelige sett opp mot destinasjonens autentisitet, og hvorvidt attributtene samsvarer med en gjenkjennelig prosess som gjør turistene i stand til å bekrefte og derved autentifisere attributtene. Ikonisk merkeautentisitet, derimot, identifiserer *subjektive* emosjonelle oppfatninger som turistene har forestilt seg innad i

seg selv, og som gjør det mulig for turistene å oppleve destinasjonen som autentisk. Denne tilnærmingen til et destinasjonsmerkes autenticitet tilsier at objektive og subjektive aspekter blir sett på som komplementære i å utvikle et autentisk destinasjonsmerke (Fritz et al., 2017).

Det er rimelig å anta at merkebærere finner det svært viktig å sikre at destinasjonsmerket oppfattes som autentisk; noe som ligger som en kvalitetssikrende forutsetning for at de kan levere merket i markedet på en måte de kan identifisere seg med. Det er da også rimelig å anta at deres medvirkning i utviklingen av en merkestrategi (sammen med merkevareeksperter som leder prosessen) vil kunne bidra til å styrke destinasjonsmerkets autenticitet.

I turistsammenheng er det ofte destinasjonsselskapene (Destination Marketing Organizations, DMO-er) som har ansvaret for å utvikle destinasjonens merkestrategi (Yang et al., 2022), mens det andre ganger kan være private organisasjoner eller konsern som eier hele verdikjeden, og som utvikler og bygger merket (Gajdošík et al., 2017). Uavhengig av hvor ansvaret ligger for å utvikle destinasjonens merkevarestrategi, er det nødvendig å gjennomføre et grundig innledende analysearbeid der funnene danner en kompetanseplattform som legges til grunn for valg av destinasjonsmerkets autentiske kjerne, og der representanter for merkebærerne involveres i selve strategiutviklingsprosessen. Til sammen legger dette til rette for at merkebærernes egenoppfatning av destinasjonens autenticitet blir tydelig identifisert og implementert i den endelige merkestrategien, noe som vil kunne styrke destinasjonsmerkets oppfattede autenticitet i markedet. Overnevnte teori legges til grunn for følgende påstand:

Påstand 1: Grundige foranalyser og involvering av merkebærere i strategiutviklingsprosessen vil styrke destinasjonsmerkets autenticitet.

Merkebæreres identifisering med merket

Når forbrukere identifiserer seg med et merke, er det en symbolsk måte å uttrykke sin egen sosiale identitet på (Aaker, 1997). Ifølge sosial identitetsteori definerer og forsterker mennesker sin identitet når de kjenner på tilhørighet til sosiale grupper som reflekterer positive egenskaper innen gitte kategoriseringer som gjenspeiler deres sosiale identitet (Tajfel, 1974).

Kucharska (2020) fant at forbrukeres oppfatning av autenticiteten i fotballspilleres personlige merker gjorde at de identifiserte seg mer med

disse merkene. Den samme effekten kan omfatte destinasjonsmerker ved at disse merkene hjelper individer å føle seg som del av en gruppe som skiller seg fra andre grupper (Wolter et al., 2016). Ekinci et al. (2013, s. 714, egen oversettelse) viser til at «turister uttrykker sin sosiale identitet og tilhørighet til en sosial gruppe med et destinasjonsmerke». Det samme vil gjelde merkebærere: Når destinasjonsmerkets autentisitet styrkes, vil det berike deres selvbilde, og dermed etablerer de et følelsesmessig bånd til merket (Park et al., 2010) som igjen vil kunne styrke merkebærernes identifisering med merket.

Teori om selvkongruens kan videre forklare hvordan et merkes autentisitet kan påvirke individers merkeidentifisering. I litteraturen defineres fire typer selvbilde: 1) slik man faktisk oppfatter seg selv, 2) slik man skulle ønske man oppfattet seg selv, 3) slik man tror andre oppfatter en selv, og 4) slik man skulle ønske at andre oppfattet en selv. Når ett eller flere av disse selvbildene matcher med en destinasjons image, oppstår selvkongruens (Sirgy & Su, 2000). Det indikerer at når en merkebærer erfarer at selvoppfattet autentisk identitet er sammenfallende med destinasjonens autentisitet, vil det påvirke hvor mye vedkommende identifiserer seg med merket. Og jo større match det er mellom egen identitet og oppfatningen av destinasjonsmerkets autentisitet, jo mer vil merkebærere identifisere seg med merket fordi det tilfredsstillende merkebærernes behov for selvkonsistens. Dette støttes også av teori om selvautentisitet som handler om individets identitetsrelaterte personlighetstrekk (Lenton et al., 2013; Wood et al., 2008). Denne teorien vektlegger individets kontakt med sitt sanne jeg ved å leve i samsvar med egne verdier og overbevisninger (Morhart et al., 2015). For å kunne opprettholde sin selvautentisitet forventes merkebærerne derfor å identifisere seg med et autentisk destinasjonsmerke. Basert på overnevnte faktorer fremmes følgende påstand:

Påstand 2: Merkeidentifisering blant merkebærere vil bli styrket når de oppfatter destinasjonsmerket som autentisk.

Merkekredibilitet

En destinasjons merkekredibilitet blir vurdert i henhold til i hvilken grad turister vurderer destinasjonens evne til å levere på troverdighet og eksperitise (Erdem & Swait, 2004). Merkekredibilitet samsvarer med grad av tillit

til destinasjonen (Tham et al., 2013) og dens evne til å møte besøkendes forventninger. Det er derfor grunnleggende viktig å sikre at destinasjonsmerket sammenfaller med en realistisk oppfatning av hva en turist kan oppleve ved et besøk i destinasjonen (Beverland & Luxton, 2005; Jiménez-Barrato et al., 2020).

Kredibiliteten til et destinasjonsmerke kan enten være basert på det en turist opplever ved et fysisk besøk i destinasjonen, eller på den oppfatning turisten har fått av tidligere mottatt informasjon (Molinillo et al., 2022). Ifølge Hilligoss og Rieh (2008) er det den opplevde merkekredibiliteten som er mest vesentlig fordi den i sterkere grad påvirker turistenes adferd, som igjen kan påvirke andres adferd og følgelig valg av destinasjon (Litvin et al., 2008).

Turister bruker merkekredibilitet som indikasjon og informasjon om en destinasjon de vurderer å besøke fordi det senker risikoen ved valget de tar (Loureiro, 2017). Det er derfor kritisk at merkebærere innfrir en destinasjons merkeløfter (dvs. leverer merket), fordi leveransen påvirker turistens oppfatning av destinasjonens kredibilitet, som igjen påvirker destinasjonens attraktivitet, konkurransedyktighet og lønnsomhet (Henkel et al., 2007; Karanges et al., 2018). Utvikling av sterk merkekredibilitet er derfor en viktig ambisjon ved merkevarebygging av destinasjoner.

Merkebæreres identifisering med destinasjonsmerket forventes å påvirke merkets kredibilitet. Det støttes av Han og Hyun (2013), som hevder at individer som identifiserer seg med et spesielt destinasjonsmerke, tenker at et besøk til destinasjonen forsterker deres selvkongruens, og at de derfor vil stole på det. På samme måte vil de positive emosjonelle båndene som genereres i selve identifiseringsprosessen, påvirke både merkets troverdighet (Dunn & Schweitzer, 2005) og relasjonen til merket (Le, 2021). Dette støttes av reiselivsforskning, som også har påvist at merkeidentifisering har en positiv effekt på tillit til merket (Kumar & Kaushik, 2018; Rather, 2018; So et al., 2013). Molinillo et al. (2022) fant en direkte sammenheng der merkekredibilitet blir påvirket av identifikasjon med destinasjonsmerket, og det kan antas at når merkebærere identifiserer seg med merket, vil det virke positivt inn på merkets kredibilitet. Følgende påstand fremmes derfor:

Påstand 3: Merkeidentifisering blant merkebærere vil styrke destinasjonens merkekredibilitet.

Merkeloyalitet blant forbrukere

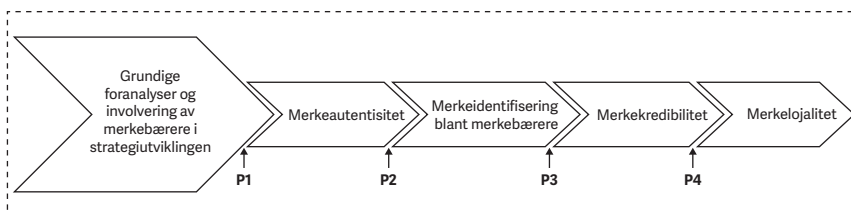
Kotler (1989) definerer merkeloyalitet som forbrukeres følelse av tilknytning til et spesielt merke. Hur et al. (2011) beskriver tre perspektiver på merkeloyalitet: holdningsmessig, adferdsmessig og sammensatt lojalitet. Det holdningsmessige perspektivet er relatert til det psykologiske aspektet, som omfatter forpliktelse, kjøpsintensjon og forbrukerens preferanser (Yoo & Bai, 2013), mens det adferdsmessige er assosiert med gjenkjøp av et merke. Det sammensatte perspektivet henger sammen med forutinntatthet generert av en psykologisk prosess (Li & Petrick, 2008), og dette perspektivet vurderer lojalitet basert på både adferd og holdninger.

Tidligere forskning har funnet at merkekredibilitet påvirker merkeloyalitet i markedet (Alam et al., 2012; Sweeney & Swait, 2008), og i reiselivssammenheng er det påvist at en destinasjons merkekredibilitet påvirker fremtidig adferd som kjøpsintensjon, gjenkjøp og anbefaling av destinasjonen til andre (dvs. lojalitet) (Can et al., 2021; Jiménez-Barrato et al., 2020).

Ifølge Erdem og Swait (2004) vil en destinasjon som har sterk opplevd merkekredibilitet i markedet, reflektere stor tillit blant forbrukere og dermed troverdighet med hensyn til at den er i stand til å levere destinasjonens merkeløfter. Det forventes derfor at slik troverdighet til en destinasjon vil påvirke forbrukeres lojalitet overfor destinasjonen. Basert på overnevnte teori fremmes følgende påstand:

Påstand 4: Destinasjonens merkekredibilitet vil styrke lojaliteten til destinasjonsmerket i markedet.

Oppsummert vises de overfor nevnte påstandene i figur 1.



Figur 1. Konseptuell ringvirkningsmodell for sammenhenger ved utførelse av grundige foranalyser og involvering av merkebærere i merkestrategiutviklingen.

Konseptmodellen illustrerer hvordan ringvirkninger fra grundige foranalyser og involvering av merkebærere i destinasjoners merkestrategiutvikling kan bidra til økt merkeautentisitet og interessenters merkeidentifisering, som igjen kan føre til økt merkekredibilitet og merkeloyalitet.

Ved testing av ringvirkningsmodellen kan hver av de fire påstandene benytte en sjupunktets Likert-skala der 1 = sterkt uenig og 7 = sterkt enig. Den første påstanden, «Grundige foranalyser og involvering av merkebærere i strategiutviklingsprosessen vil styrke destinasjonsmerkets autentisitet» (P1), kan måles med seks utsagn modifisert fra Jiménez-Barrato et al. (2020): 1) Grundige foranalyser i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å gjøre Destinasjon X til en genuin turistdestinasjon. 2) Grundige foranalyser i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å definere Destinasjon X som en autentisk turistdestinasjon. 3) Grundige foranalyser i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å skille Destinasjon X fra andre turistdestinasjoner. 4) Involvering av merkebærere i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å gjøre Destinasjon X til en genuin turistdestinasjon. 5) Involvering av merkebærere i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å definere Destinasjon X som en autentisk turistdestinasjon. 6) Involvering av merkebærere i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å skille Destinasjon X fra andre turistdestinasjoner.

Den andre påstanden, «Merkeidentifisering blant merkebærere vil bli styrket når de oppfatter destinasjonsmerket som autentisk» (P2), kan måles med ett utsagn tilpasset fra Sirgy og Su (2000): En autentisk destinasjon stemmer overens med hvordan jeg ser (eller oppfatter) meg selv.

Påstand nummer tre, «Merkeidentifisering blant merkebærere vil styrke destinasjonens merkekredibilitet» (P3), kan måles med skala modifisert fra Molinillo et al. (2022) ved hjelp av tre utsagn: 1) Merkebæreres identifisering med destinasjonsmerket skaper en forventning om at merket holder merkeløftene. 2) Merkebæreres identifisering med destinasjonsmerket får meg til å tro at destinasjonen er forpliktet til å levere det den lover. 3) Merkebæreres identifisering med destinasjonsmerket får meg til å tro at dette destinasjonsmerket har et navn en kan stole på.

Den siste påstanden, «Destinasjonens merkekredibilitet vil styrke lojaliteten til destinasjonsmerket i markedet» (P4), kan måles med to utsagn fra skala tilpasset fra Kim et al. (2001): 1) Kredibiliteten til Destinasjon X gjør at jeg vil anbefale destinasjonen til andre. 2) Kredibiliteten til Destinasjon X gjør at jeg vil returnere til destinasjonen.

Se vedlegg for spørreskjema. Modellen bør testes blant både merkebærere og forbrukere.

Konklusjon

I dette konseptuelle kapittelet er det utviklet en ringvirkningsmodell som argumenterer for sammenhenger rundt hvordan grundige foranalyser og involvering av merkebærere i en destinasjons merkestrategiutvikling kan gi positive konsekvenser som økt merkeautentisitet, økt merkeidentifisering blant merkebærerne, økt merkekredibilitet og økt merkeloyalitet i markedet. Et viktig bidrag i kapittelet er oppmerksomheten som rettes til hvordan utførlig analysearbeid og inkludering av dem som skal levere merket (merkebærerne) i en destinasjons merkestrategiprosess, er *vesentlige* faktorer for å lykkes. Dette forskningstemaet har fått overraskende lite oppmerksomhet i litteraturen.

Artikkelen viser til litteratur som underbygger følgende fire påstander: 1) Grundige foranalyser og involvering av merkebærere i strategiutviklingsprosessen vil styrke destinasjonsmerkets autentisitet. 2) Merkeidentifisering blant merkebærere vil bli styrket når de oppfatter destinasjonsmerket som autentisk. 3) Merkeidentifisering blant merkebærere vil styrke destinasjonens merkekredibilitet. 4) Destinasjonens merkekredibilitet vil styrke lojaliteten til destinasjonsmerket i markedet.

Artikkelen avsluttes med en reell praktisk case fra Myrkdalen Fjellandsby, en større skidestinasjon som nettopp ved hjelp av grundige foranalyser og involvering av merkebærere har bygget sitt destinasjonsmerke fra bunnen av.

Videre forskning og begrensninger

Utover å teste de enkelte påstander i artikkelens ringvirkningsmodell bør videre forskning se på hvilke andre faktorer som kan motivere merkebærere til å støtte samstemt opp om et destinasjonsmerke over tid. Det bør også utredes nærmere på hvilken måte merkebærere kan påvirke en destinasjons merkekjennskap og merkestyrke.

En begrensning i denne artikkelen er at variablene i påstandene også kan påvirke hverandre på andre måter enn de som er diskutert.

Case: Hvordan Myrkdalen Fjellandsby bygget sitt destinasjonsmerke fra bunnen

Myrkdalen Fjellandsby¹ er en skidestinasjon på Vestlandet som i dag består av hotell, hytter, skiheiser, skiutleie, skiskole, restauranter, opplevelsesbedrifter og butikker. Utviklingen av destinasjonen begynte tidlig på 2000-tallet, da den stort sett var en fraflyttet bygd. Ettersom Myrkdalen har et såkalt mikroklima med svært stabile snøforhold på vinterstid (normalt to–tre meter), så tyngre eksterne (nasjonale) investorer mulighetene til å utvikle destinasjonen. I tillegg til de gode snøforholdene og naturskjønne omgivelsene har Myrkdalen også en sentral og attraktiv beliggenhet med to timers kjøretid fra Bergen, 30 minutter fra trafikknutepunktet Voss og nærhet til både landskapsvernområdet Vikafjellet og den kjente Nærøyfjorden, som står på *UNESCOs* verdensarvliste.

Etter den innledende utbyggerfasen som fokuserte på eiendomsutvikling ved salg av tomter, hytter og leiligheter samt bygging av skiheiser, var destinasjonen klar for å satse mot neste fase, nemlig destinasjonsutvikling, der første steg var bygging av Myrkdalen Hotell. Ettersom eiendomsutvikling og destinasjonsutvikling påvirker hverandre gjensidig ved at god eiendomsutvikling (målt i antall utbygde kvadratmeter pr. år) skaffer kapital til god destinasjonsutvikling (målt i antall besøkende pr. år) som igjen gjør destinasjonen mer attraktiv og derved påvirker eiendomssalget, var det viktig å posisjonere destinasjonen i markedet ved hjelp av merkevarebygging som verktøy. Målsetningen var å befeste Myrkdalen Fjellandsby på en positiv, unik, sterk, relevant og differensierende måte. Det ble derfor besluttet å starte en prosess fra bunnen, med intensjon om å merkevarebygge Myrkdalen med destinasjonens identitet og autentisitet som kjerne. En avgjørende faktor for utfallet av strategiprosessen var at destinasjonens interessenter ville stille seg bak merket og derved bli lojale merkebærere ved å bidra til å innfri destinasjonens merkeløfter. En annen avgjørende faktor var å få på plass en solid kunnskapsplattform som ville bli lagt til grunn for beslutning av endelig merkestrategi, noe som innebar et omfattende analysearbeid i strategiprosessens oppstartsfasen.

1 Publisering av dette caset er godkjent av Myrkdalen Fjellandsby. Se for øvrig artikkelen «Skidestinasjoner som merkevare og deres markedstilpasning» (Iversen & Bolann, 2016), som også omhandler Myrkdalen.

Myrkdalens grundige foranalyser

Kartlegging av nødvendige foranalyser var første steg i merkeutviklingsprosessen. Her ble det først definert et behov for en innledende og utførlig destinasjons-audit som kartla status quo for destinasjonen, som igjen la grunnlaget for de videre analyser. Som neste steg ble interne styrker og svakheter samt eksterne trusler og muligheter nøye kartlagt i en SWOT-analyse, etterfulgt av en ressursbasert analyse som avdekket hvilke ressurser som hadde potensial til å gi Myrkdalen varige konkurranse fortrinn (den ressursbaserte analysen var en SVIMA-analyse der S står for Sjelden, V for Viktig, I for Ikke imiterbar, M for Mobiliserbar og A for Approprierbar hvor destinasjonens konkurransefortrinn ble vurdert for hver av disse faktorene). Det ble også kartlagt hvilke ressurser Myrkdalen *ikke* var i besittelse av, og heller ikke kunne komme i besittelse av, som kunne påvirke konkurransesituasjonen (SVI-analyse). Neste steg var så å foreta en kvantitativ kjennsks- og kunnskapsanalyse som ble testet i målmarkedene både blant brukere og ikke-brukere. Det ble også foretatt segmenteringsanalyser for å identifisere målmarkedenes behov og motivasjon for aktiviteter og tjenester i destinasjonen.

En grunnleggende viktig del av foranalysene var videre å avdekke hvilken identitet og autentisitet destinasjonens merkebærere ville oppfatte som Myrkdalens kjerne. Denne analysen ble gjennomført som en kvalitativ assosiasjonsnettverksanalyse og involverte et større utvalg representanter med forskjellige roller i destinasjonen (herunder blant annet ansatte i Myrkdalen Fjellandsby, styret, grunneiere, hytteeiere, lokalbefolkning, kommunen, kommersielle aktører og fjellsport- og miljøvernaktører). Det var også grunnleggende viktig å identifisere hvilke assosiasjoner målmarkedet (både brukere og ikke-brukere) ville ha om Myrkdalen, og også her ble en omfattende kvalitativ assosiasjonsnettverksanalyse benyttet. Det var i tillegg nødvendig å hente inn informasjon rundt både hva som motiverer målgruppene til å besøke destinasjonen, og hva som hindrer dem, noe som ble gjort i en kvalitativ driveranalyse.

Videre sto behovet for å hente inn detaljert kunnskap om konkurrentene sentralt. Det resulterte i utførelsen av grundige konkurrentanalyser basert på sekundærdata, der blant annet merkeposisjon, lønnsomhet, tilbud, priser, målmarkeder, antall skiheiser, aktivitetstilbud, serveringstilbud, overnattingskapasitet, tilgang til skiutleie/skiskole og hvorvidt destinasjonen hadde fokus på å bli helårsdestinasjon ble avdekket både for lokale,

regionale og nasjonale konkurrenter. Det ble i tillegg benyttet primærdata der det ble foretatt en kvantitativ kjennsaps- og kunnskapsanalyse i forbrukermarkedet for å analysere de største nasjonale konkurrentene.

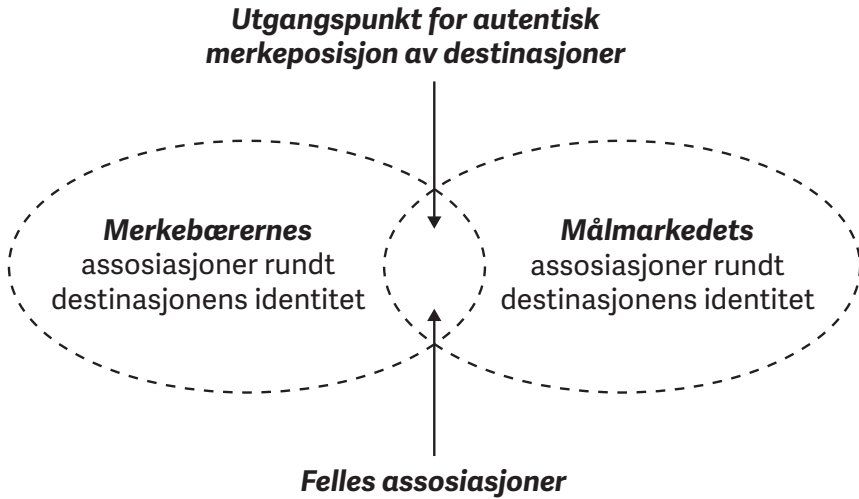
Avslutningsvis ble det utført en turoperatoranalyse for å klarlegge turoperatørens holdninger til Myrkdalen som destinasjon.

Ved hjelp av overnevnte foranalyser var kunnskapsbasen tilstrekkelig til å starte selve merkestrategiutviklingsprosessen der merkets fremtidige posisjon skulle besluttes. I dette arbeidet sto merkebærerne svært sentralt, og de ble derfor invitert inn i selve strategiutviklingsarbeidet sammen med merkevareekspertene som ledet prosessen.

Involvering av Myrkdalens merkebærere i strategiutviklingen

I prosessen der merkets posisjon og også kjerneverdier, særpreg, grunnfjell, merkepersonlighet og merkeløfter skulle besluttes, ble arbeidet lagt til fire heldags-workshopmøter der representanter fra merkebærerne deltok sammen med merkevareekspertene. I møtene ble hver av foranalysene nøye gjennomgått, med særlig søkelys på assosiasjonsnettverksanalysen til merkebærerne fordi den avdekket deres syn på destinasjonsmerkets autentisitet. I tillegg ble assosiasjonsnettverksanalysen til brukere og ikke-brukere i målmarkedet tilsvarende sterkt vektlagt, fordi den avdekket assosiasjoner markedet knyttet opp mot destinasjonen. Ved å identifisere positive, unike, sterke, relevante og differensierende assosiasjoner som var *sammenfallende* for både merkebærerne og forbrukerne, ble grunnlaget lagt for å posisjonere merket i dette krysningsfeltet. Dette feltet avdekket genuine egenskaper ved Myrkdalen som merkebærerne kunne identifisere seg med og forbrukerne ha tillit til, og dannet dermed grunnlaget for å identifisere en autentisk merkeposisjon for Myrkdalen Fjellandsby. Krysningsfeltet for autentisk merkeposisjonering er vist i figur 2.

Merkebærernes involvering i de fire workshopene i strategiutviklingsprosessen var av uvurderlig betydning fordi de bidro til å kvalitetssikre at den valgte merkeposisjonen reflekterte den autentiske kjernen i merket. Det at de ble involvert, var også vesentlig for deres fremtidige lojalitet til merket. Ettersom de selv fikk delta i prosessen og deres meninger ble vektlagt, fikk de eierskap til strategien. Dette eierskapet styrket merkebærernes evne til å levere et autentisk merke som de selv kunne identifisere



Figur 2. Krysningsfeltet for autentisk merkeposisjonering av destinasjoner.

seg med og sågar kjenne stolthet over. Merkebærerne hadde derfor et godt utgangspunkt for å bidra til forsterket merkekredibilitet for Myrkdalen Fjellandsby, og derved også muliggjøre styrket lojalitet blant destinasjonens eksisterende og nye kunder.

Det mest sentrale *både* merkebærerne *og* målmarkedet assosierte med Myrkdalen, var foruten det vakre og kontrastfylte fjellskapet selve ektheten i destinasjonen (ekte natur, ekte folk og ekte opplevelser), de naturlige, usnobbete og folkelige menneskene og den rause og jordnære atmosfæren. Disse verdiene representerte således autensiteten og selve kjernen i destinasjonsmerket til Myrkdalen Fjellandsby, og dannet basis for destinasjonens merkeposisjonering.

I siste del av Myrkdalens strategiutviklingsprosess ble den valgte merkeposisjonen reflektert grafisk i visuelle eiendeler i form av logo og profil.

Det lå som forutsetning at destinasjonsmerkets posisjonering ville bli effektivt konsekvent i all markedskommunikasjon, produktutvikling, eiendomsdesign og adferd slik at posisjonen ville fremstå tydelig og troverdig, for derved å kunne bygge merkekredibilitet og merkeloyalitet. Siden Myrkdalens språkmessige identitet er nynorsk og ikke bokmål, ble det besluttet at all norsk markedskommunikasjon ufravikelig skulle være på nynorsk for også gjennom språk å uttrykke destinasjonens autensitet.

Merkeutviklingsstrategiprosessen til Myrkdalen Fjellandsby tok 16 måneder fra oppstart til lansering. Destinasjonen har vunnet flere prestisjetunge priser for sitt merkevarearbeid både nasjonalt og internasjonalt.

Forfatterbiografi

Elin Bolann er førsteamanuensis på institutt for markedsføring ved Høyskolen Kristiania. Hun har spisskompetanse innen merkevarebygging av destinasjoner. I tillegg til hennes tid i academia har hun over 20 års erfaring som toppleder innen nasjonal og internasjonal turistsektor, hvorav 15 år som CEO i destinasjonsselskap på nasjonalt nivå (Norges turistkontor i USA), på regionalt nivå (Fjord Norge) og på lokalt nivå (Myrkdalen Fjellandsby).

Referanser

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Alam, A., Arshad, M. U. & Shabbir, S. A. (2012). Brand credibility, customer loyalty and the role of religious orientation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(4), 583–598. <https://doi.org/10.1108/13555851211259034>
- Alloza, A. (2008). Brand engagement and brand experience at BBVA, the transformation of a 150 years' old company. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 371–379. <https://link.springer.com/article/10.1057/crr.2008.31>
- Baloglu, S. & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868–897.
- Beverland, M. & Luxton, S. (2005). The projection of authenticity: Managing integrated marketing communications through strategic decoupling. *Journal of Advertising*, 34(4), 103–116. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639207>
- Bianchi, C. & Pike, S. (2011). Antecedents of destination brand loyalty for a long-haul market: Australia's destination loyalty among Chilean travelers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28, 736–750. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.611742>
- Briciu, V. A. (2013). Differences between place branding and destination branding for local brand strategy development. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences and Law*, 1, 9–14.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Buhales, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(91), 97–116.
- Cai, L. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720–742.
- Can, A. S., Ekinci, Y. & Pino, G. (2021). Joint brand advertising for emerging heritage sites. *Annals of Tourism Research*, 91, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103294>
- Choi, H. C. & Murray, I. (2010). Resident attitudes toward sustainable community tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(4), 575–594. <https://doi.org/10.1080/09669580903524852>
- Cohen, E. (1988). Traditions in the qualitative sociology of tourism. *Annals of Tourism Research*, 15(1), 29–46.
- Cornelissen, J. (2017). Editor's comments: Developing propositions, a process model, or a typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate. *Academy of Management Review*, 42(1), 1–9. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0196>
- Costa, J. A., & Bambossy, G. J. (2001). Le Parc Disney: Creating an authentic American experience. I M. Gilly & J. Meyers-Levy (Red.), *Advances in Consumer Research* (s. 398–402).

- Crick, M. (1989). Representations of international tourism mint the social science: Sun, sex, sights, savings, and servility. *Annual Review of Anthropology*, 18, 307–344.
- Delbridge, R. & Fiss, P. C. (2013). Editors' comments: Styles of theorizing and the social organization of knowledge. *Academy of Management Review*, 38(3), 325–331.
- Dunn, J. R. & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748. <https://psycnet.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0022-3514.88.5.736>
- Ekinçi, Y., Sirakaya-Turk, E. & Preciado, S. (2013). Symbolic consumption of tourism destination brands. *Journal of Business Research*, 66(6), 711–718.
- Erdem, T. & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191–198.
- Franzen, G. & Bouwman, M. (2001). *The mental world of brands, mind, memory, and brand success*. World Advertising Research Centre.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fritz, K., Schoenmueller, V. & Bruhn, M. (2017). Authenticity in branding – exploring antecedents and consequences of brand authenticity. *European Journal of Marketing*, 51(2), 324–348. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJM-10-2014-0633>
- Fulmer, I. S. (2012). Editor's comments: The craft of writing theory articles – variety and similarity in AMR. *Academy of Management Review*, 37, 327–331. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2012.0026>
- Gajdošík, T., Gajdošíková, Z., Maráková, V. & Flagestad, A. (2017). Destination structure revisited in view of the community and corporate model. *Tourism Management Perspectives*, 24, 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.07.009>
- Gilmore, F. (2002). A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Brand Management*, 9(4–5), 281–293.
- Govers, R. & Go, F. (2009). *Place branding. Glocal, virtual and physical identities, Constructed, imagined, and experienced*. Palgrave Macmillan.
- Grant, M. J. & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Library Journal*, 26(2), 91–108. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Han, H. & Hyun, S. S. (2013). Image congruence and relationship quality in predicting intention: Conspicuousness of product use as a moderator variable. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(3), 303–329. <https://doi.org/10.1177/109634801243638>
- Hankinson, G. (2005). Destination brand images: A business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 24–32. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040510579361>
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M. & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: Relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 310–320. <https://doi.org/10.1108/10610420710779609>
- Hilligoss, B. & Rieh, S. Y. (2008). Developing a unifying framework of credibility assessment: Construct, heuristics, and interaction in context. *Information Processing & Management*, 44(4), 1467–1484. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2007.10.001>
- Holden, A. (2016). *Environment and tourism*. Routledge.
- Hur, W. M., Ahn, K. H. & Kim, M. (2011). Building brand loyalty through managing brand community commitment. *Management Decision*, 49(7), 1194–1213. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741111151217>
- Illouz, E. (2017). Toward a post-normative critique of emotional authenticity: Conclusion. I *Emotions as commodities. Capitalism, consumption and authenticity* (s. 197–213). Routledge.
- Iversen, N. M. & Bolann, E. (2016). Skidestinasjoner som merkevare og deres markedstilpassning. Case Destinasjon Myrkdalen. I A. Viken (Red.), *Turisme: Destinasjonsutvikling* (s. 96–122). Gyldendal Akademisk.
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. & Paswand, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>

- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Jiménez-Barrato, J., Rubio, N. & Campa, S. (2020). Destination brand authenticity: What an experiential simulacrum! A multigroup analysis of its antecedents and outcomes through official online platforms. *Tourism Management*, 77, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104022>
- Karanges, E., Johnston, K. A., Lings, I. & Beatson, A. T. (2018). Brand signalling: An antecedent of employee brand understanding. *Journal of Brand Management*, 25(3), 235–249. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0100-x>
- Kavaratzis, M. & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5. utg.). Pearson Education International.
- Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283–357. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Kim, W. G., Han, J. S. & Lee, E. (2001). Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25, 272–288.
- Koll, O., von Wallpach, S. & Uzelac, B. (2023). Stakeholder-oriented brand management: A Venn-diagram approach to monitor brand associations. *European Management Journal*, 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.004>
- Kotler, P. (1989). From mass marketing to mass customization. *Planning Review*, 17(5), 10–15.
- Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. (1993). *Marketing places*. The Free Press.
- Kucharska, W. (2020). The power of personal brand authenticity and identification: Top celebrity players' contribution to loyalty toward football. *Journal of Product & Brand Management*, 29(6), 815–830. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPB-02-2019-2241>
- Kumar, V. & Kaushik, A. K. (2018). Destination brand experience and visitor behavior: The mediating role of destination brand identification. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(5), 649–663. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1401032>
- Kwon, J. & Vogt, C. A. (2010). Identifying the role of cognitive, affective, and behavioral components in understanding residents' attitudes toward place marketing. *Journal of Travel Research*, 49(4), 423–435. <https://doi.org/10.1177/0047287509346857>
- Le, M. T. H. (2021). The impact of brand love on brand loyalty: The moderating role of self-esteem, and social influences. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 25(1), 156–180. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SJME-05-2020-0086>
- Lenton, A. P., Bruder, M., Slabu, L. & Sedikides, C. (2013). How does 'being real' feel? The experience of state authenticity. *Journal of Personality*, 81(3), 276–289. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2012.00805.x>
- Li, X. & Petrick, J. (2008). Examining the antecedents of brand loyalty from an investment model perspective. *Journal of Travel Research*, 47(1), 25–34. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047287507312409>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E. & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Lodge, C. (2002). Success and failure: The brand stories of two countries. *Brand Management*, 9(4–5), 372–384.
- Loureiro, S. M. C. (2017). Medical tourists' emotional and cognitive response to credibility and servicescape. *Current Issues in Tourism*, 20(15), 1633–1652. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13683500.2015.1050363>

- MacCannell, D. (1976). *The tourist: A new theory of the leisure class*. Schocken Books.
- MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136–154.
- Marine-Roig, E. (2015). Identity and authenticity in destination image construction. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(4), 574–587. <https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1040814>
- Mason, P. (2016). *Tourism impacts, planning, and management*. Routledge.
- McCain, G. & Ray, N. M. (2003). Legacy tourism: The search for personal meaning in heritage travel. *Tourism Management*, 24, 713–717. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00048-7)
- McComb, E. J., Boyd, S. & Boluk, K. (2017). Stakeholder collaboration: A means to the success of rural tourism destinations? A critical evaluation of the existence of stakeholder collaboration within the mounes, Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 17(3), 286–297. <https://doi.org/10.1177/1467358415583738>
- Meredith, J. (1993). Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(5), 3–11.
- Molinillo, S. A., Japutra, A. & Ekinci, Y. (2022). Building brand credibility: The role of involvement, identification, reputation, and attachment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102819>
- Morgan, N. & Pritchard, A. (2004). Meeting the destination branding challenge. I N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Red.), *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (2. utg., s. 59–78). Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2002). *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Butterworth-Heinemann.
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F. & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006>
- Mowen, A. J., Graefe, A. R. & Virden, R. J. (1998). A typology of place attachment and activity involvement. I H. G. Vogelsong (Red.), *Proceedings of the 1997 Northeastern Recreation Research Symposium* (s. 89–92). U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Radnor.
- Mowforth, M. & Munt, I. (2016). *Tourism and sustainability: Development, globalization and new tourism in the third world*. Routledge.
- Olsen, K. H. (2002). Authenticity as a concept in tourism research: The social organization of the experience authenticity. *Tourist Studies*, 2(2), 159–182.
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B. & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1–17.
- Peterson, R. A. (2005). Search of authenticity. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1083–1098. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00533.x>
- Qu, H., Kim, L. H. & Im, H. H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32(3), 465–476. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.014>
- Rather, R. A. (2018). Investigating the impact of customer brand identification on hospitality brand loyalty: A social identity perspective. *Journal of Hospitality Marketing*, 27(5), 487–513. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1404539>
- Reisinger, Y. & Steiner, C. J. (2006). Reconceptualizing object authenticity. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 65–86. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.04.003>
- Ritchie, B. J. R. & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: a sustainable perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1–7.
- Ritchie, B. J. R. & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
- Ritchie, J. R. B. & Ritchie, R. J. B. (1998). The branding of tourism destination: Past achievements and future challenges. I P. Keller (Red.), *Destination marketing – scope and limitations*.

- International Association of scientific Experts in tourism: Proceedings of 48th annual congress AIEST, Marrakesh, Morocco* (s. 89–116).
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J. & Gazquez-Abad, J. C. (2020). *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100453>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sirgy, J. & Su, C. (2000). Destination image, self-congruity, and travel behavior: Toward an integrative model. *Journal of Travel Research*, 38, 340–352.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A. & Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.002>
- Soltani, A., Pieters, J., Young, J. & Sun, Z. (2018). Exploring city branding strategies and their impacts on local tourism success, the case study of Kumamoto Prefecture, Japan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(2), 158–169. <https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1410195>
- Sweeney, J. & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 179–193. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.04.001>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93.
- Tham, A., Croy, G. & Mair, J. (2013). Social media in destination choice: Distinctive electronic word-of-mouth dimensions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 30(1–2), 144–155. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.751272>
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670510375599>
- Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349–370. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00103-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00103-0)
- Whang, H., Yong, S. & Ko, E. (2016). Pop culture, destination images, and visit intentions: Theory and research on travel motivations of Chinese and Russian tourists. *Journal of Business Research*, 69(2), 631–641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.020>
- Wolter, J. S., Brach, S., Cronin Jr., J. J. & Bonn, M. (2016). Symbolic drivers of consumer-brand identification and disidentification. *Journal of Business Research*, 69(2), 785–793. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.011>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Michael, B. & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.385>
- Xu, F., Zhan, C., Lu, L., Tan, J., Li, S. & Li, J. (2021). Is the destination brand loyalty mechanism invariable? A comparative study from China. *Journal of Destination Marketing & Management*, 22, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100658>
- Yang, F. X., Li, X. & Choe, Y. (2022). What constitutes a favourable destination brand portfolio? Through the lens of coherence. *Tourism Management*, 90, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104480>
- Yoo, M. & Bai, B. (2013). Customer loyalty marketing research: A comparative approach between hospitality and business journals. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 166–177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.07.009>
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341–352.
- Zenker, S., Braun, E. & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15–27. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.008>

Vedlegg

Spørreskjema

1. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	<i>Sterkt uenig</i>					<i>Sterkt enig</i>	
Grundige foranalyser i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å gjøre Destinasjon X til en genuin turistdestinasjon	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Grundige foranalyser i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å definere Destinasjon X som en autentisk turistdestinasjon	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Grundige foranalyser i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å skille Destinasjon X fra andre turistdestinasjoner	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Involvering av merkebærere i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å gjøre Destinasjon X til en genuin turistdestinasjon	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Involvering av merkebærere i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å definere Destinasjon X som en autentisk turistdestinasjon	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Involvering av merkebærere i merkestrategiutviklingsprosessen vil bidra til å skille Destinasjon X fra andre turistdestinasjoner	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

2. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	<i>Sterkt uenig</i>	<i>Sterkt enig</i>					
En autentisk destinasjon stemmer overens med hvordan jeg ser (eller oppfatter) meg selv	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

3. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	<i>Sterkt uenig</i>	<i>Sterkt enig</i>					
Merkebæreres identifisering med destinasjonsmerket skaper en forventning om at merket holder merkeløftene	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Merkebæreres identifisering med destinasjonsmerket får meg til å tro at destinasjonen er forpliktet til å levere det den lover	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Merkebæreres identifisering med destinasjonsmerket får meg til å tro at dette destinasjonsmerket har et navn en kan stole på	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

4. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	<i>Sterkt uenig</i>	<i>Sterkt enig</i>					
Kredibiliteten til Destinasjon X gjør at jeg vil anbefale destinasjonen til andre	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Kredibiliteten til Destinasjon X gjør at jeg vil returnere til destinasjonen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

KAPITTEL 4

Hvordan kan moderne lojalitetsprogrammer bidra til kundeengasjement?

Gry Agerup Høgskolen Kristiania, Norge

Abstract: Customer engagement has emerged as a critical strategy in loyalty and customer programs, playing a pivotal role in brand building and fostering long-term loyalty. Loyalty programs and customer clubs are now ubiquitous across various industries, with 83% of the Norwegian population participating in one or more programs by 2020 (Retailmagasinet, 2020). In this context, customer engagement refers to the depth of the relationship between a customer and a brand, encompassing cognitive, emotional, and behavioural dimensions. This chapter investigates how customer engagement within modern loyalty programs and customer clubs can be leveraged to strengthen brand identity. Through a comprehensive literature review, the chapter examines how engagement acts as a tool for brand development, loyalty cultivation, and enhancement of customer relationships and satisfaction. The discussion includes an analysis of both traditional and contemporary forms of customer engagement within loyalty programs, exploring how these strategies contribute to deepening the connection between customers and the brand. Specifically, this review seeks to understand how different engagement approaches – rooted in both established practices and technological innovations – are utilized to build stronger, more enduring brand-customer relationships.

Keywords: customer engagement, relationship marketing, loyalty program, brand, customer loyalty

Introduksjon

Lojalitetsprogrammer har utviklet seg drastisk de siste 25 årene. På slutten av 1990-tallet fantes det kun noen få lojalitetsprogrammer i Norge, og disse var innen dagligvarehandelen (Steen, 1998). Den gang var man mest opptatt av antall transaksjoner, det vil si antall kjøp, og disse var belønnet med bonus eller rabatterte varer til kunden (Steen, 1998).

I dag har de fleste foretak innen detaljhandelen en form for lojalitetsprogram som kan tilby langt mer enn bare bonuser. Dette betyr at kunden kan motta alt fra rabatter og spesialtilbud til eksklusive invitasjoner. Teknologiske utviklinger og innovasjon, eksempelvis sosiale medier og kunstig intelligens, har gjort at foretak i dag har langt flere muligheter for å innlemme lojalitetsprogram som en sentral del av forretningsmodellen. Fra foretakets side innebærer et velfungerende lojalitetsprogram et stort potensial. Lojalitetsprogrammer kan oppmuntre til ulike former for kundeengasjement.

De fleste kunder i dag er medlemmer av flere lojalitetsprogrammer, og det skaper en fare for at kunden opplever «lojalitetskortutmattelse» (Dorotic, 2019). Lojalitetskortutmattelse refererer til en situasjon der kunder blir overveldet eller mister interessen på grunn av spredningen av lojalitetsprogrammer og kort. Dette kan skje når kunder er medlemmer av flere lojalitetsprogrammer og ikke greier å holde oversikt over alle medlemskapene, eller når belønningene som tilbys gjennom programmene, ikke oppfattes som verdifulle eller oppnåelige (Dorotic, 2019). I takt med det økende antallet foretak som tilbyr lojalitetsprogrammer, intensiveres også konkurransen om en plass i forbrukerens lommebok (Xie et al., 2008). Selv om det finnes et bredt utvalg av lojalitetsprogrammer som kunder kan melde seg inn i, resulterer dette ikke nødvendigvis i økt kundeengasjement (Kumar & Pansari, 2016). Tvert imot viser det seg at kunder kan være villige til å være medlem av flere lojalitetsprogrammer, men at de engasjerer seg i færre av dem (Eigenraam et al., 2018). Dette fører til at over halvparten av medlemskapene som kundene registrerer seg for, avsluttes på kundens initiativ (Xie et al., 2008), noe som kan påvirke programmets effektivitet. Ifølge observasjoner responderer passive medlemmer ofte ikke like godt på insentiver som aktive medlemmer. Dette kan skape utfordringer for foretak som har satt seg noen mål for lojalitetsprogrammene (Kim et al., 2021). Denne trenden, kombinert med økte investeringskostnader som er nødvendige for å utnytte fordeler av lojalitetsprogrammene, gjør at noen ledere spør seg om de antatte gevinstene av lojalitetsprogrammer er bærekraftige (Xie et al., 2008).

Engasjerte kunder er svært verdifulle for foretak, da de er mer tilbøyelige til å gjøre gjenkjøp, anbefale merkevaren til andre og forbli lojale heller enn å bytte til konkurrenter – alle viktige indikatorer på sterk kundelojalitet (Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014; van Doorn et al., 2010). I tillegg fungerer kundeengasjement som en forløper til kundetilfredshet, som igjen er en sentral drivkraft for kundelojalitet (Kumar & Pansari, 2016). Kunder som engasjerer seg i en merkevare, opplever en sterkere emosjonell tilknytning til merket, noe som kan føre til høyere merkeloyalitet (Brodie et al., 2011). Kundeengasjement øker også kundetilfredsheten, som er en nøkkeldriver for merkeloyalitet (Kumar & Pansari, 2016). På grunn av den viktige rollen engasjement spiller for lojalitet, vil jeg videre undersøke hvordan lojalitetsprogrammer kan bidra til å skape kundeengasjement, med særlig vekt på de tre dimensjonene av engasjement (kognitivt, emosjonelt og atferdsmessig) (Brodie et al., 2011).

For å besvare dette vil jeg benytte meg av et systematisk litteratursøk. Før litteraturgjennomgangen gis en innføring i sentrale begreper: relasjonsmarkedsføring, kundelojalitet, merkevare, lojalitetsprogram, kundeengasjement og kundeinnsikt.

Sentrale begreper innen lojalitet og kundeengasjement

I dette avsnittet vil jeg gjennomgå sentrale begreper for å klargjøre dem og sikre en tydelig forståelse av de begrepene som brukes videre i kapitlet.

Relasjonsmarkedsføring

Fra slutten av 1980-tallet ser man en utvikling i relasjonsmarkedsføring, et nytt markedsføringsparadigme (Egan, 2011). Relasjonsmarkedsføring (RM) representerer en relasjonsutveksling mellom kjøper og selger. Dette har utviklet seg de siste årene, og i dag benyttes en bredere definisjon av RM: «En forretningsstrategi som fokuserer på å skape, utvikle og forbedre relasjoner med målrettede kundegrupper for å øke kunde verdi, styrke bedriftens lønnsomhet og dermed maksimere aksjonærenes avkastning» (Payne & Frow, 2006, s. 5). Eller slik: «Prosessen med å identifisere, utvikle, vedlikeholde og avslutte relasjonsutveksling med mål om å forbedre utviklingen» (Palmatier et al., 2008, s. 3). Relasjonsmarkedsføring har sine røtter i moderne markedsføringsteori og legger vekt på å bygge langsiktig kundelojalitet. Innenfor denne tilnærmingen spiller merkevarebygging en

viktig rolle, men det er bare én del av det omfattende arbeidet som kreves for å opprettholde og styrke kundeforholdene (Palmer, 1996).

Kundelojalitet

Kundelojalitet er forankret i evolusjonspsykologi, som utforsker menneskers atferd, følelser og tanker. Denne lojaliteten uttrykkes gjennom både holdninger og kjøpsatferd samt en vilje til å gjøre gjenkjøp og anbefale leverandøren eller merkevaren til andre (Watson et al., 2015). Flere faktorer bidrar til å styrke kundelojaliteten, med tilfredshet som en sentral drivkraft. Tilfredshet er ofte et resultat av positive opplevelser knyttet til produkt- eller tjenestekvalitet, kvaliteten på kundeservice og handleopplevelsen generelt (Cronin et al., 2000; Zeithaml, 1988).

Lojalitet er avgjørende for å bygge tillit til en merkevare. Denne lojaliteten kan oppstå når kunder konsekvent har positive opplevelser med merkevaren, oppfatter den som transparent, og ser at den gjenspeiler foretakets etiske forretningspraksis (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Morgan & Hunt, 1994). Kunder med en sterk emosjonell tilknytning til en merkevare har langt høyere sannsynlighet for å forbli lojale. Denne tilknytningen kan forsterkes gjennom personlige opplevelser, harmonerer og meningsfulle merkevarefortellinger som stemmer overens med kundens egen identitet og livserfaringer (Fournier, 1998; Thomson et al., 2005).

Merkevare

Før 1990 ble kundelojalitet ofte omtalt som merkevarelojalitet (Palmatier & Steinhoff, 2019). Merkevarebygging og relasjonsmarkedsføring er komplementære strategier som tradisjonelt har hatt forskjellig fokus – merkevarebygging har hovedsakelig vært knyttet til produkter, mens relasjonsmarkedsføring har fokusert på tjenester. Over tid har denne forskjellen blitt mindre tydelig, og vi ser nå kundene utvikler sterke emosjonelle bånd til både produkter og tjenester (Palmer, 1996).

Lojalitetsprogrammer

Lojalitetsprogrammer er et mye brukt virkemiddel for å fremme kundelojalitet (Bruneau et al., 2018). Begrepen lojalitetsprogram og kunde-program brukes ofte om hverandre, og de kan i mange sammenhenger overlappe. Begge refererer til strategier som bedrifter bruker for å engasjere

og beholde kunder, men de kan ha litt forskjellig betydning avhengig av kontekst (Dowling & Uncles, 1997). Lojalitetsprogrammer kan defineres som strukturerte insentivstrategier som har til hensikt å utvikle og forbedre forbrukernes atferd over tid, og som omfatter et bredt spekter av ulike programtyper (Kim et al., 2021). Lojalitetsprogrammer brukes som et strategisk virkemiddel for å styrke merkevaren og skape kundetilhørighet (Bruneau et al., 2018). De er utviklet for å engasjere kunder i langvarige relasjoner gjennom ulike markedsføringsinsentiver, slik som belønningskort, gaver, differensierte servicenivåer og dedikerte kontaktpersoner (Henderson et al., 2011). Gjennom disse fordelene kan lojalitetsprogrammer etablere et solid grunnlag for en sterk relasjon mellom kunden og merkevaren (Dorotic, 2019). I moderne lojalitetsprogrammer går insentivene ofte utover økonomiske fordeler og omfatter sosiale aspekter som anerkjennelse, spesialbehandling, personlig kommunikasjon og tilbud samt personlige invitasjoner til eksklusive arrangementer. Et eksempel på dette er den britiske dagligvarekjeden Sainsbury's. De tilbyr kundene såkalte *Nectar Prices* på enkelte produkter, hvor rabatten kan være på opptil 50 prosent av prisen som ikke-medlemmer betaler. I tillegg har de personlige kuponger med tilbud basert på kundens preferanser (Sainsbury's, u.å.). Personliggjøring og tilpasning kan styrke merkevaren og øke kundelojaliteten (Başgöze et al., 2021; Dorotic et al., 2012). Det er imidlertid viktig å merke seg at forholdet mellom kundeengasjement og merkeloyalitet kan påvirkes av flere faktorer, herunder kvaliteten på produktet, den opplevde verdien av merkevaren samt kundens personlige preferanser og tidligere erfaringer (Brodie et al., 2011; Hapsari et al., 2017; Kumar & Pansari, 2016).

Effektiviteten av lojalitetsprogrammer kan avhenge av ulike faktorer som utformingen av programmet, verdien av belønningene som tilbys, og graden av personliggjøring og kundeengasjement (Liu, 2007). En side ved lojalitetsprogrammer som også er sentral å belyse er at lojalitetsprogrammer kan innebære betydelige kostnader, og foretaket må sørge for at fordelene med programmet veier opp for disse kostnadene (Başgöze et al., 2021; Dorotic, 2019; Dorotic et al., 2012).

Kundeengasjement

Kundeengasjement handler om hvor sterkt kunden knytter seg til merkevare. Dette forholdet kan være kognitivt, emosjonelt eller atferdsmessig (Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014).

Det er vanskelig å fastslå et eksakt tidspunkt for når kundeengasjement ble anerkjent som en avgjørende faktor for å bygge sterke relasjoner mellom kunde og merkevare. Dette skyldes at forståelsen og viktigheten av kundeengasjement har utviklet seg over tid, i takt med forskning og praksis innen markedsføring. Det er imidlertid allment akseptert at kundeengasjement har vært ansett som stadig viktigere de siste tiårene, spesielt med fremveksten av sosiale medier og digital markedsføring (Hollebeek et al., 2014). Likevel har utviklingen innen digital teknologi og sosiale medier i stor grad transformert hvordan man tilrettelegger for å skape kundeengasjement. Foretak har begynt å utnytte digitale plattformer for å bygge merkevarer ved å engasjere seg i kundene, samle inn kundedata og deretter tilpasse markedsføringsstrategier basert på denne innsikten. Disse plattformene har gitt foretak nye måter å engasjere seg i kundene sine på, noe som har ført til en dypere forståelse av viktigheten av kundeengasjement og sammenhengen med lojalitetsprogrammer (Brodie et al., 2013). Et eksempel på dette er implementeringen av apper som Trumf, Coop og Æ. Gjennom disse appene får kundene oversikt over sine kjøp og kvitteringer, og mottar personlige kuponger. Noen av appene har også funksjoner for betaling.

Kundeengasjement er forbundet med en rekke fordeler, deriblant økt kundelojalitet og høyere kunde verdi. Forskning viser at engasjerte kunder er mer tilbøyelige til å kjøpe produkter, promotere merkevaren og være lojale over tid (Kumar et al., 2010). Begrepet kundeengasjement strekker seg utover kjøpsatferd, det omfatter også andre former for interaksjon som eksempelvis informasjonssøk og deling og tilpasset kjøpsatferd (He & Li, 2010). Et foretak bør ha en flerdimensjonal tilnærming til kundeengasjement, der ikke transaksjonsinteraksjoner vektlegges, men også sterkere og mer personlige relasjoner til kundene (Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014).

Kognitivt engasjement handler om forbrukernes mentale bearbeiding av og oppmerksomhet rundt merkevaren. Kognitivt engasjement kan påvirkes av aktiviteter som for eksempel å lese merkevarerelatert innhold, undersøke produktinformasjon eller delta i internettbaserte diskusjoner om merkevaren (Hollebeek et al., 2014).

Emosjonelt engasjement dreier seg om forbrukerens følelsesmessige tilknytning og affektive respons overfor en merkevare. Dette engasjementet kan styrkes gjennom aktiviteter som utløser positive følelser, som for eksempel å delta i underholdende og merkevarerelaterte opplevelser, bli en del av internettbaserte merkevarerefellesskap eller interagere med merkevaren

i sosiale medier. Slike aktiviteter bidrar til å skape sterkere emosjonelle bånd mellom kunden og merkevaren, noe som kan øke lojaliteten over tid (Brodie et al., 2013; Eigenraam et al., 2018; Hollebeek et al., 2014).

Atferdsmessig engasjement dreier seg om forbrukerens spesifikke handlinger og aktiviteter i samhandling med en merkevare. Dette engasjementet kan manifestere seg gjennom en rekke aktiviteter, som å skrive produktanmeldelser, dele innhold relatert til merkevaren, delta i konkurranser og kampanjer eller gjennomføre kjøp på nettet. Disse handlingene viser hvordan forbrukerne aktivt involverer seg i merkevaren og dermed styrker tilknytningen de har til den (Eigenraam et al., 2018; van Doorn et al., 2010).

Det er viktig å være oppmerksom på at de tre aspektene påvirker hverandre gjensidig og ikke eksisterer uavhengig av hverandre. Ofte består et kundeprogram av flere av disse elementene. Kognitivt engasjement (for eksempel å lese om en merkevare) kan utløse emosjonelt engasjement (for eksempel en god følelse for merkevaren), som igjen kan resultere i atferdsmessig engasjement (for eksempel kjøp av produkter/tjenester av denne merkevaren) (Brodie et al., 2013; Hollebeek et al., 2014; van Doorn et al., 2010).

Sammenheng mellom kundeengasjement og merkevareroyalitet

Et sterkt kundeengasjement kan være et konkurransefortrinn for virksomheten, da de sterke relasjonene mellom en merkevare og dens engasjerte kunder er vanskelig for konkurrenter å kopiere (Sprott et al., 2009). Selv om kundeengasjement generelt er fordelaktig, finnes det situasjoner der det kanskje ikke fungerer like effektivt, særlig hvis det mangler autentisitet. Hvis kundene oppfatter bedriftens innsats i engasjementet som lite autentisk eller direkte manipulerende, kan de reagere negativt. For mye engasjement, spesielt hvis det oppfattes som påtrengende eller irrelevant, kan medføre kundetretthet og frakopling. Det er derfor viktig for bedriften å finne en balanse som sikrer et engasjement med respekt for kundens tid og preferanser (Algesheimer et al., 2010; Brodie et al., 2011; Kumar & Pansari, 2016). I den svært konkurranseutsatte detaljhandelssektoren kan en slik tilnærming være særlig fordelaktig. Kundeengasjement kan også styrke merkevarens image og omdømme ved å skape en følelse av fellesskap rundt merkevaren. Derfor utvikler

merkevarer seg kontinuerlig for å møte forbrukernes informasjonsbehov og oppfatninger (Brodie et al., 2013; Hollebeek et al., 2014; Power & Hauge, 2008). Det pågår en kontinuerlig forhandling mellom foretak og forbrukere, der merkevareoppfatningen kan svinge mellom å være positiv og negativ. Dette eksempelet fra det engelske motehuset Burberry illustrerer hvordan kundeengasjement ikke alltid har positive konsekvenser. Burberry opplevde at det oppsto uønskede assosiasjoner da merkevaren ble populær blant engelske fotballhooligans. I byer som Leicester og Newcastle-upon-Tyne ble Burberrys rutemønster så assosiert med disse gruppene, og det medførte at puber begynte å forby gjester som bar merket. For luksusvarebedrifter var dette utfordrende, da det krevde en balanse mellom eksklusivitet og voksende popularitet. Økt popularitet kan undergrave merkets eksklusivitet hvis det tiltrekker «feil» kunder (Power & Hauge, 2008).

Kundeinnsikt

Vektleggingen av transaksjoner var drevet av foretakets behov for å samle inn kundeinnsikt. Kundeinnsikt refererer til forståelsen som foretaket tilegner seg om kundene sine gjennom systematisk innsamling og analyse av både kvantitative data fra transaksjoner og kvalitative data fra kundens interaksjoner og tilbakemeldinger (Banasiewicz, 2005). Denne innsikten gjør det mulig å identifisere kundens preferanser, behov og atferdsmønstre, som deretter kan brukes til å lage bedre produkter, tjenester og markedsføringsstrategier. Ved å basere kommunikasjonen med kunden på kundeinnsikt kan bedriften tilby personlig tilpasset informasjon og tilbud. Dette sikrer relevant markedsføring tilpasset den enkelte kundes preferanser og kjøpshistorikk, noe som kan øke både kundelojalitet og engasjement. Kundeinnsikt samles gjennom analyse av transaksjoner og medlemsinformasjon og brukes til å optimalisere kundens opplevelse og styrke relasjonen mellom kunden og foretaket (Banasiewicz, 2005).

Metode

To systematiske søk ble utført i relevante tidsskrifter ved bruk av søkeverktøyene Oria og Business Source Complete. Søkene resulterte i totalt 98

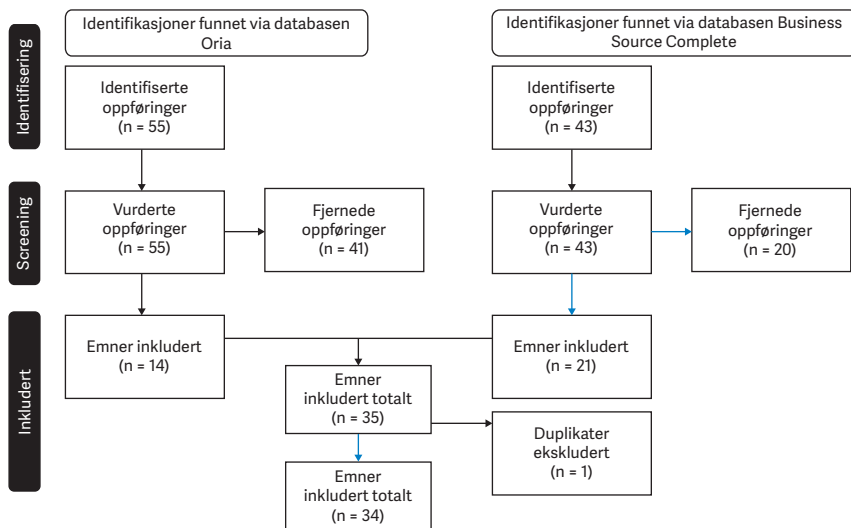
artikler som ble grundig vurdert for videre analyse. Av disse ble 34 artikler valgt ut til å inngå i den endelige litteraturgjennomgangen. Prosessen for litteratursøket er illustrert i figur 1.

I søket som ble utført i Oria, ble det benyttet nøye utvalgte søkeord som «customer engagement», «retail», «brand», «loyalty program» og «customer program». For å sikre at den innsamlede litteraturen var relevant og oppdatert, ble det lagt begrensninger på språk, slik at kun artikler på engelsk ble inkludert, og på publiseringsår, hvor kun artikler fra perioden 2018 til 2023 ble vurdert. Disse søkeordene og begrensningene ble strategisk valgt for å dekke temaet kundeengasjement i lojalitetsprogrammer på en omfattende måte. Søket resulterte i totalt 55 artikler som ble videre analysert. Disse artiklene ble deretter vurdert basert på definerte inklusjons- og eksklusjonskriterier.

- Inklusjonskriterier: Artiklene måtte ha et empirisk eller teoretisk bidrag til temaet om kundeengasjement i lojalitetsprogrammer, og måtte være relatert til forskningsspørsmålet.
- Eksklusjonskriterier: Artiklene måtte ikke være bokanmeldelser, konferanseartikler, redaksjonelle kommentarer eller duplikater.

Ut fra de overnevnte kriteriene stod det igjen 14 artikler som ble inkludert i litteraturgjennomgangen. Dette søket ble utført august 2023.

Søket i Business Source Complete ble utført ved å opprette en indeks av utvalgte tidsskrifter basert på Anne-Will Harzings *Journal Quality List* (*Journal quality list u.å., u.å.*). Utvelgelsen tok hensyn til objektive kriterier som *impact factor*, H-indeks og rangeringer for å sikre at de valgte tidsskriftene har høy akademisk kvalitet. Det ble først og fremst valgt ut internasjonale markedsføringstidsskrifter, mens B2B-relaterte tidsskrifter ble ekskludert. Søket dekket perioden fra 2018 til 2024, med bruk av søkebegrep som «customer loyalty programs» kombinert med «customer loyalty», «customer relationship management», «customer engagement» og «customer retention». For å sikre kvaliteten ble Thesaurus i databasen brukt for å verifisere begrepet «retail», og variasjoner som «retail industry» ble inkludert. Dette resulterte i 43 artikler som ble vurdert etter de samme kriteriene som i det første søket, og 34 av disse ble inkludert i litteraturgjennomgangen. Søket ble gjennomført i juli 2024.



Figur 1. Litteratursøksprosessen.

Resultat

I dette avsnittet har jeg gjennomgått 34 artikler som gir innsikt i hvordan kundeengasjement ivaretas i lojalitetsprogrammer. Hovedfunnene er oppsummert i en tabell (se vedlegg), som fremhever de sentrale temaene knyttet til lojalitetsprogrammer og kundeengasjement. Deretter er resultatene kategorisert under hovedområdene: tradisjonelle strategier i lojalitetsprogrammer, midlertidige lojalitetsprogrammer, personalisering, belønning, spillifisering og kunstig intelligens (KI), grønt engasjement, kommunikasjon og samhandling samt flerdimensjonale lojalitetsprogrammer. Funnene fra artiklene er organisert i disse kategoriene for å belyse hvordan moderne lojalitetsprogrammer er utformet for å fremme økt kundeengasjement.

Tradisjonell strategier i lojalitetsprogrammer

Den mest utbredte strategien for å skape kundeengasjement finnes i tradisjonelle lojalitetsprogrammer, der kunder tjener poeng eller bonuser for kjøp som senere kan innløses i belønninger. Dette er spesielt vanlig i dagligvarehandelen, hvor aktører som Trumf og Coop tilbyr bonuser og personlige kuponger. Slike programmer oppmuntrer til gjenkjøp og bidrar til å styrke kundelojaliteten (Başgöze et al., 2021; Dorotic et al., 2012). Forskning viser at bonusoppsparing i lojalitetsprogrammer kan øke kundelojaliteten. Effektiviteten av disse programmene avhenger imidlertid av flere faktorer,

deriblant verdien av belønningene som tilbys, graden av personalisering og nivået av kundeengasjement (Başgöze et al., 2021; Dorotic, 2019; Dorotic et al., 2012).

Utsending av kataloger, kuponger eller annet salgsmateriell direkte hjem til kunden er en tradisjonell strategi for å skape lojalitet. Denne strategien brukes for å sikre at merkevaren ligger langt frem i kundens bevissthet, og for å oppmuntre kundene til å foreta et kjøp (Brodie et al., 2011; Kumar & Pansari, 2016). Mange lojalitetsprogrammer innen dagligvarebransjen benytter tradisjonelle engasjementsmetoder. For eksempel bruker Trumf, Coop og Æ kuponger, både fysiske og elektroniske, for å engasjere kundene. Disse kan være effektive verktøy for å tiltrekke nye kunder, stimulere til gjentatte kjøp og redusere overskuddslager. De kan imidlertid også skape mer oppmerksomhet om pris fremfor verdi fordi kundene forventer rabatter, noe som kan gå på bekostning av fortjenestemarginene (Balakrishnan et al., 2020).

Kategoriseringen av kupongbruk som en form for kundeengasjement faller under atferdskategorien. Dette skyldes at kuponger påvirker hvordan kunder interagerer med et merke eller produkt. Kuponger oppmuntrer kunder til å foreta kjøp de kanskje ellers ikke ville ha gjort, prøve nye produkter eller velge ett merke fremfor et annet. Derfor kan kuponger være et kraftig verktøy for å påvirke kundeatferd og øke engasjementet. Det er imidlertid viktig å merke seg at kupongens effektivitet kan avhenge av ulike faktorer, som verdien av rabatten, bruksbetingelsene og kundens preferanser. Det er derfor avgjørende å ta hensyn til disse faktorene ved utforming av en kupongstrategi (Harmeling et al., 2017). Personlige kuponger er utbredt i dagligvarehandelen og detaljhandelen, gjerne ved at forbrukeren mottar kuponger basert på sine historiske kjøp. Tilbudene kan også rette seg mot substitutter for forbrukerens vanlige kjøp.

Noen foretak engasjerer kunder gjennom telefonsamtaler. Dette kan være spesielt effektivt for tjenestebaserte foretak, der en telefonsamtale kan gi en personlig touch og en mulighet til å drøfte kundenes behov direkte (Brodie et al., 2011; Kumar & Pansari, 2016). Dette er imidlertid kostbart, og personvernlovgivningen må følges, noe som gjør det mindre vanlig i B2C-markedet i Norge, men mer relevant for B2B. Likevel er det fortsatt enkelte teleselskaper og humanitære organisasjoner som benytter denne metoden. Når det gjelder telefonsamtaler, vil jeg kategorisere disse under emosjonell komponent. Måten et selskap samhandler med kundene sine på, kan i stor grad påvirke kundenes emosjonelle tilknytning til merkevaren. For eksempel kan en

positiv telefonsamtale gi en følelse av å være verdsatt og bli forstått, noe som styrker det emosjonelle båndet mellom kunden og foretaket. Humanitære organisasjoner jobber spesielt effektivt med å appellere til forbrukernes emosjonelle sider, noe som kan innebære at de utnytter forbrukernes følelser.

Midlertidige lojalitetsprogrammer

Midlertidige lojalitetsprogrammer (TLP) er en strategi som stimulerer til kundeengasjement ved at forbrukerne har begrenset med tid, ofte mindre enn et halvt år, til å spare poeng, sanke merker eller andre former for belønninger. Disse kan videre innløses belønning i form av rabatter (Liu, 2007).

Programmene kombineres ofte med foretakets permanente lojalitetsprogrammer i et forsøk på å øke kundeengasjementet (Liu, 2007). De skiller seg fra vanlige prisfremmende tiltak ved at de ikke er knyttet til et bestemt produkt. I stedet kan poeng, bonus eller frimerker opptjenes til bruk på hvilken som helst vare som selges av foretaket. I motsetning til vanlige prisfremmende tiltak, som ofte har en ukes varighet, varer TLP-er vanligvis i flere måneder. Ved å ha det i en lengre periode får forbrukerne nok tid til å nå den nødvendige terskelen for å innløse belønningen i stempelbaserte programmer (Roggeveen et al., 2021). Her vil de emosjonelle og atferdsmessige dimensjonene spille inn. Til tross for økende popularitet er litteraturen om TLP-er begrenset. Det finnes imidlertid en studie utført av Bombajj, Gelper og Dekimpe (Bombajj et al., 2022) som viser at høye innløsningsrater i TLP-er ikke bare er gunstige for programoperatøren og belønningsprodusenten, men også omsettes i høyere salg. Et eksempel på dette er de såkalte matkupongene som NorgesGruppen har tilbudt gjennom sin Trumf-app. Dette programmet gir kunder midlertidige rabatter og tilbud på utvalgte matvarer i en begrenset periode.

Personalisering

Personalisering betyr å tilpasse kundeopplevelsen, noe som igjen kan øke engasjementet betydelig. Dette kan for eksempel oppnås ved å skreddersy belønningene og fordelene i lojalitetsprogrammet til hver enkelt kundes individuelle behov og preferanser (Başgöze et al., 2021; Belli et al., 2022; Hollebeek et al., 2014). Et eksempel på dette er Sephora Beauty, som gir personlige produktanbefalinger og belønninger basert på kundenes tidligere kjøp og preferanser (Kumar & Venkatesan, 2021). Denne praksisen er også utbredt i dagligvarehandelen i Norge, hvor kundene mottar personlige kuponger basert på tidligere kjøp.

I dag forventer kundene personlige opplevelser. Strategier som ikke fremstår personlige eller tilpasset den enkelte kundens behov og preferanser, kan være ineffektive. Med personlige opplevelser er det større sannsynlighet for at kunden engasjerer seg i de i merkevarer som rommer og imøtekommer deres individuelle behov (Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2015).

Personalisering ligger under den emosjonelle faktoren i kundeengasjement. Ved å tilpasse kundeopplevelsen, herunder belønninger og fordeler i et lojalitetsprogram, til hver enkelt kundes individuelle behov og preferanser, kan foretaket skape sterkere emosjonelle bånd til kundene sine. Sterkere emosjonell bånd kan igjen føre til økt engasjement og lojalitet. Man bør være oppmerksom på at effektiv personalisering krever en dyp forståelse av kundene, herunder deres behov, preferanser og kjøpsatferd (Chandra et al., 2022).

Belønninger

Å tilby kunden verdifulle belønninger og fordeler er en kjent strategi. Belønninger og fordeler er verdiskapende for foretaket da det kan motivere kunden til å engasjere seg mer i merkevaren (Başgöze et al., 2021; Belli et al., 2022; Hollebeek et al., 2014). Belønninger kan omfatte monetære belønninger som rabatter og ikke-monetære belønninger som eksklusive opplevelser eller tidlig tilgang til nye produkter. Et eksempel på dette er Starbucks sitt lojalitetsprogram der medlemmene tilbys gratis drikke og matvarer etter et visst antall kjøp (Kumar & Venkatesan, 2021).

Verdifulle belønninger er en emosjonell faktor i kundeengasjement. Denne typen belønning kan skape positive følelser hos kundene som glede, takknemlighet eller tilfredshet, noe som kan styrke deres emosjonelle bånd til merkevaren og styrke engasjementet (Walsh et al., 2021). I detaljhandelen er det vanlig å sende bursdagshilsener til forbrukerne hvor de tilbys enten en gave som kan hentes i butikken, eller en rabattkupong. Både Kitch'n og Rituals er eksempler på detaljhandelsbedrifter som benytter kuponger for å markedsføre produktene sine i fysiske butikker.

Flerdimensjonal lojalitetsprogrammer

Det er avgjørende å integrere lojalitetsprogrammer med øvrige markedsføringsaktiviteter for å sikre en enhetlig og sømløs kundeopplevelse. En slik integrasjon kan ikke bare øke kundeengasjementet, men også styrke merkevarens generelle posisjon i markedet (Dorotic, 2019; Dorotic et al., 2012). Et eksempel på dette er merkevaren Nike, som har innarbeidet

sitt NikePlus-lojalitetsprogram i en mobilapp hvor medlemmene får tilgang til eksklusive produkter og tilbud direkte gjennom appen (Kumar & Venkatesan, 2021).

Et foretak kan også tilrettelegge for aktiv deltakelse i lojalitetsprogrammer ved å sikre at disse programmene er brukervennlige og lett forståelige. Kundene deltar da blant annet i merkevarefelleskap ved for eksempel å skrive produktanmeldelser og dele merkevarerelatert innhold i sosiale medier (Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014). Aktiv deltakelse kan innebære flere måter for kundene å tjene og innløse poeng eller bonuser på foruten regelmessig oppdatering av programmet for å sikre at det holder seg relevant og engasjerende.

Ved å gjøre lojalitetsprogrammet både tilgjengelig og attraktivt kan foretaket fremme kundelojalitet og engasjement (Başgöze et al., 2021; Belli et al., 2022; Dorotic, 2019; Dorotic et al., 2012). Et eksempel på dette er Marriott Bonvoy-programmet. Dette tilbyr en rekke måter å tjene og innløse poeng på, fra hotellopphold til shopping og måltider (Kumar & Venkatesan, 2021). Ved å integrere lojalitetsprogrammer med andre markedsføringsaktiviteter kan det oppstå både en emosjonell og en atferdsmessig komponent i kundeengasjementet. Derfor er det viktig å ha effektive strategier for integrasjon av lojalitetsprogrammer for å øke kundeengasjementet. Tradisjonelt har lojalitetsprogrammene i Norge vært adskilt fra bedriftens øvrige markedsføringsaktiviteter. Vi ser imidlertid nå en mer integrert tilnærming, der det brukes flere kanaler til å formidle det samme budskapet.

Bruk av spillifisering og KI

Et relativt nytt og viktig verktøy innad kundeengasjement er spillifisering og KI (kunstig intelligens, eng. *artificial intelligence*). Spillifisering og KI tjener ulike formål, men kan også utfylle hverandre. For eksempel kan KI anvendes til å tilpasse spillifisering-opplevelsen gjennom skreddersydde utfordringer og belønning av enkeltkunders preferanser og atferd (Seaborn & Fels, 2015). Kunstig intelligens (KI) benyttes primært til å tilpasse og forbedre kundeopplevelsen i form av personlig, rask og relevant hjelp og til å hente inn informasjon om kundeatferd (Prentice et al., 2020; Prentice & Nguyen, 2020). Teknologien automatiserer også kundesamhandlingene gjennom verktøy som chatboter. Ved bruk av slike systemer kan produkter anbefales basert på tidligere kjøp eller søkeatferd. I tillegg analyseres kundedata for å identifisere trender og mønstre, noe som utvikler algoritmer for personlig tilpassede tilbud og forbedrer kundeopplevelsen (Prentice

et al., 2020; Prentice & Nguyen, 2020). Denne teknologianvendelsen kan forbedre kundeopplevelsen ved å skape en følelse av tilknytning og troverdighet samt gi verdifulle innspill til fremtidige forretningsbeslutninger. Troverdighet etableres gjennom analyse av kundedata for å tilby skreddersydde anbefalinger og løsninger (Prentice et al., 2020; Prentice & Nguyen, 2020). Videre kan det styrke en merkevares image og omdømme og skape en opplevelse av fellesskap rundt merkevaren. Et eksempel på dette er Telenors tjeneste T-We, som benytter KI for å tilpasse film- og TV-serieanbefalinger basert på brukerens seerhistorikk. Resultatet av dette kan være en bedre brukeropplevelse som igjen kan oppmuntre til videre bruk av plattformen (Kumar et al., 2010).

Som tidligere diskutert er målet med spillifisering først og fremst å øke kundeengasjementet. Her skapes kundeengasjement ved bruk av spill- og designelementer i andre sammenhenger for å sikre morsomme og engasjerende interaksjoner. Spillifisering kan innebære elementer som poeng, poengtavler, utfordringer og belønninger. Et eksempel på dette er Starbucks. De benytter et belønningssystem der kunder tjener poeng (eller stjerner) for hvert kjøp som kan innløses i gratis drikke eller matvarer. Dette spillifisert lojalitetsprogrammet oppmuntrer til gjentatte kjøp og skaper tilknytning og lojalitet blant kunder (Huotari & Hamari, 2012; Kumar & Rajan, 2012).

Spillifisering og KI integrert i lojalitetsprogrammer kan utnyttes på tvers av flere kundekontaktpunkter. Disse teknologiene kan være effektive verktøy for å påvirke både emosjonelle, kognitive og atferdsmessige aspekter ved kundeengasjementet. Gjennom engasjerende og tilpassede opplevelser kan gamifisering og KI styrke kundenes følelsesmessige tilknytning, stimulere deres kognitive interesse og påvirke deres kjøpsatferd på en positiv måte (Sheetal et al., 2023). Dette oppnås ved å engasjere forbrukeren i alle relevante dimensjoner. Et godt eksempel på dette er ASDA, en dagligvarekjede i Storbritannia, som har integrert spillifisering i sitt lojalitetsprogram. Kundene får tildelt oppgaver (*missions*) som de skal fullføre innen en frist, for eksempel fylle en handlekurv av en viss størrelse eller kjøpe bestemte produkter. Når en oppgave er fullført, går kunden videre til neste nivå og utfordring (*Asda Rewards*, u.å.). Her påvirkes den emosjonelle dimensjonen gjennom tilfredsstillelsen ved å fullføre spillet og gå videre til neste oppdrag. Den kognitive dimensjonen engasjeres gjennom problemløsning knyttet til oppdraget, mens atferden påvirkes gjennom selve deltakelsen i spillet. I lojalitetsprogrammer kan spillifisering som i dette eksempelet fra ASDA øke engasjementet og igjen påvirke kundenes atferd (Sheetal et al., 2023).

Grønt engasjement

Grønt engasjement refererer til tiltakene et foretak implementerer for å engasjere kunder i bærekraftige og miljøvennlige praksiser. Dette kan omfatte grønne lojalitetsprogrammer som belønner kunder for miljøvennlig atferd, herunder resirkulering, reduksjon av energiforbruk eller kjøp av miljøvennlige produkter (Flacandji et al., 2023). Å fremme grønnt engasjement kan være effektivt for å fremme kundelojalitet og styrke foretakets omdømme (Flacandji et al., 2023). Dette illustrerer hvordan emosjonelle og atferdsmessige dimensjoner kan knyttes til foretaket og dets lojalitetsprogram. Forbrukerne er stadig mer opptatt av miljøspørsmål og mer tilbøyelige til å støtte foretak som viser et engasjement for bærekraft (Kumar, 2019). Derfor kan grønne engasjerende tiltak som samsvarer med kundenes verdier, øke kundelojaliteten og styrke foretakets omdømme (Flacandji et al., 2023). Disse tiltakene påvirker kunden både emosjonelt og atferdsmessig. Det er imidlertid viktig at disse tiltakene er en del av en bredere strategi for samfunnsansvar. Et godt eksempel på dette er Trumf, som i sin app har implementert en funksjon som gir kundene klimainnsikt basert på egne kjøp (Sustainability Trumf, Norway, u.å.).

Hvis et foretak utvikler et grønnt engasjerende tiltak, men er involvert i praksis som undergraver dets forpliktelser, kan det oppfattes negativt av kundene (Dorotic et al., 2012). Et eksempel på grønnvasking er H&M med sin «Conscious Collection». Selv om H&M markedsfører denne kolleksjonen som bærekraftig, utgjør produktene ofte bare en liten del av deres totale sortiment. Kritikken går på mangelen på klare kriterier for hva som kvalifiserer som bærekraftig, og at selskapets praksis ikke nødvendigvis er i tråd med dets miljøpåstander. En studie viste at 96 prosent av H&Ms bærekraftspåstander ikke holdt mål, noe som har ført til beskyldninger om grønnvasking (Akepa, 2021).

Videre er ikke alle grønne engasjerende tiltak like lønnsomme. Grønne lojalitetsprogrammer som belønner grønn ikke-kjøpsatferd (for eksempel ved å spare vann eller redusere avfall), har vist seg å levere høyere økonomisk og psykologisk verdi sammenlignet med andre typer grønne lojalitetsprogrammer (Flacandji et al., 2023). Grønnt engasjement kan være effektivt, men det er viktig at strategien er godt utformet, autentisk og i tråd med bedriftens overordnede grønne samfunnsstrategi. Det er også viktig at de konkrete preferansene og verdiene er i tråd med virksomhetens målgruppe (Flacandji et al., 2023). Grønn markedsføring kan være svært effektivt med tanke på å tiltrekke og beholde kunder som er miljøbevisste. Det er imidlertid viktig at selskapets innsats for bærekraftige tiltak er ekte

og ledd i selskapets overordnede forretningsstrategi, for at den skal kunne tilfredsstillende skeptiske kunder (Flacandji et al., 2023).

Bærekraft i lojalitetsprogrammer kan fungere som en katalysator for både emosjonelt og atferdsmessig kundeengasjement. Ved å implementere bærekraftige tiltak i lojalitetsprogrammer kan foretaket fremkalle positive følelser som tillit og tilfredshet hos kundene. På den andre siden kan bærekraftige lojalitetsprogrammer også påvirke kjøpsvaner, styrke merkepreferanser og øke kundeengasjementet.

Kommunikasjon og samhandling

Regelmessig interaksjon og kommunikasjon med kundene kan fremkalle sterkere relasjoner og kundeengasjement (Maecker et al., 2016). Interaksjon og kommunikasjon kan oppnås gjennom ulike kanaler som e-post, sosiale medier, jungeltelegraf (WOM engelsk) eller mobilapper. For eksempel kan lojalitetsprogram stimulere til produktanmeldelser som sikrer nye kunder ved hjelp av WOM (*word of mouth*) (Leenheer et al., 2007). Et praktisk eksempel er Amazon Prime, som var en av de første aktørene i verden til å engasjere kundene gjennom regelmessig e-postoppdatering om nye fordeler og eksklusive tilbud til medlemmer (Kumar & Venkatesan, 2021). Denne tilnærmingen har inspirert både dagligvare- og detaljhandelen. I Norge engasjerer Coop Norge kundene sine gjennom medlemsprogrammet Coop Medlem, hvor medlemmene mottar regelmessige e-postoppdateringer om nye fordeler, eksklusive tilbud og personlige kuponger basert på kjøpshistorikk samt tilbud og kuponger i appen.

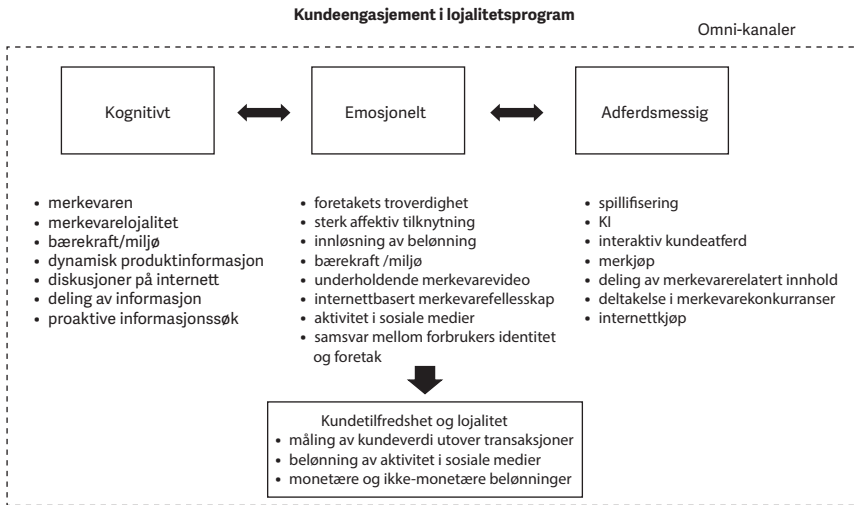
Det finnes mange forskjellige komponenter i kundeengasjement av både emosjonell og atferdsmessig karakter. På den emosjonelle siden kan positiv interaksjon og kommunikasjon fremkalle følelser som tillit, tilfredshet og lojalitet hos kundene, noe som kan styrke deres emosjonelle bånd til merkevaren. På den atferdsmessige siden kan effektiv interaksjon og kommunikasjon påvirke kundenes handlinger som kjøpsatferd, merkepreferanser og spredningen av produktomtaler (Sicilia & Palazón, 2023).

Diskusjon

I dette avsnittet drøftes hvordan moderne lojalitetsprogrammer påvirker ulike dimensjoner av kundeengasjement, ut fra ulike strategier som er identifisert i litteraturgjennomgangen. Søkelyset er rettet mot å identifisere

strategier og praksiser som gjør det mulig for foretak å skille seg ut i et konkurranseutsatt marked og samtidig bygge sterkere relasjoner til kundene. Jeg argumenterer for at mange foretak ikke bevisst utvikler et lojalitetsprogram som omfatter de tre dimensjonene kognitivt, emosjonelt og atferdsmessig. Her vil jeg også argumentere for at det kan fungere godt å integrere strategier som engasjerer kundene på alle tre nivåer i et lojalitetsprogram.

Figur 2 viser en systematisering og kategorisering av funnene fra de 34 artiklene i litteratursøket, organisert etter de tre dimensjonene: kognitivt, emosjonelt og atferdsmessig engasjement. Kategoriseringen inkluderer vurderinger av både tradisjonelle, midlertidige og nye lojalitetsprogrammer, som fremmer kundeengasjement gjennom bruk av ny teknologi og integrering av bærekraftige elementer.



Figur 2. En oversikt over artiklene og hovedfunn brukt i litteraturgjennomgangen

I denne diskusjonen vil jeg analysere figuren og dens relevans i sammenhengen samt gjennomgå funnene som belyser det sentrale spørsmålet om hvordan lojalitetsprogrammer er utformet for å styrke kundens engasjement. Litteraturgjennomgangen viser at for at moderne lojalitetsprogrammer skal kunne bidra effektivt til kundeengasjement og sterkere lojalitet, er det nødvendig med en grundig og strategisk utforming og administrasjon. Dette er avgjørende for å unngå kundeutmattelse og sikre at programmene forblir attraktive og relevante for kundene (Dorotic et al., 2012). Forbrukeren må tilbys meningsfulle og oppnåelige belønninger med utgangspunkt i de tre dimensjonene – kognitivt, emosjonelt og atferdsmessig engasjement – og

man må bruke tilgjengelige verktøy innen hver dimensjon. I tillegg må programmet være lett forståelig og brukervennlig og bidra til en smidig og effektiv kundeopplevelse (Hollebeek et al., 2014).

Figur 2 viser også at noen av aktivitetene kan høre til flere dimensjoner, noe som fremgår klart av litteraturgjennomgangen.

Innenfor den kognitive dimensjonen kan strategier som merkevarebygging og miljøvennlige praksiser benyttes for å engasjere kundene. Litteraturen viser imidlertid at miljø og bærekraft også påvirker den emosjonelle dimensjonen, da forbrukerne ofte har sterke holdninger til disse spørsmålene. Foretaket kan tilrettelegge for et produktforum hvor kunden kan dele informasjon og erfaringer, noe som også bidrar til merkevarebygging gjennom atferdsmessige aspekter. Som nevnt tidligere er det viktig å være oppmerksom på grønnvasking, altså når et foretak eller organisasjon fremstiller seg som mer miljøvennlig enn de faktisk er. Dette er et godt eksempel på hvordan troverdighet, som hører inn under den emosjonelle dimensjonen, kan knyttes til merkevaren innenfor den kognitive dimensjonen.

Innenfor den atferdsmessige dimensjonen kan kunstig intelligens (KI) og spillifisering brukes til å oppmuntre kundene til å engasjere seg gjennom deltakelse og interaktive opplevelser. Selv om disse teknologiene gjør sitt inntog, er det tydelig at lojalitetsprogrammene i Norge ennå ikke fullt ut har tatt til seg disse innovasjonene.

Målet med et lojalitetsprogram er å skape kundeengasjement. Når vi tar for oss de tre dimensjonene, ser vi at tradisjonelle strategier fortsatt er viktige. Samtidig viser litteraturgjennomgangen at fremveksten av nye teknologier som kunstig intelligens (KI) og spillifisering spiller en viktig rolle i å øke kundeengasjement gjennom både emosjonelle og atferdsmessige aspekter.

Det er også viktig å erkjenne at dårlig utformede strategier for kunstig intelligens (KI) og spillifisering kan utløse frustrasjon og frafall blant kundene (Deterding et al., 2011; Hamari et al., 2014; Huotari & Hamari, 2012). Det samme gjelder foretakets grønne tiltak rettet mot bærekraft og miljø. Slike tiltak kan lett oppfattes som grønnvasking hvis de ikke fremstår som troverdige for forbrukeren. Kundens oppfatning av merkevaren og dens troverdighet kan både påvirkes av og påvirke disse tiltakene.

Det kan være svært krevende å finne ut hvilken engasjementsstrategi som passer best for et foretak. Det finnes et bredt spekter av strategiske valgmuligheter, herunder grønn markedsføring, kuponger, omnikanalstrategier, bonuser i lojalitetsprogrammer samt bruk av kunstig intelligens og spillifisering. Hvorvidt disse tiltakene faktisk bidrar til å fremme kundeengasjement, avhenger imidlertid i stor grad av konteksten, deriblant

foretakets art, målgruppen og generelle markedsforhold (Kumar & Pansari, 2016; Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2015).

Strategier for kundeengasjement kan være effektive i visse sammenhenger, og mange foretak kan ha nytte av å kombinere flere strategier. Nøkkelen til et vellykket lojalitetsprogram for å skape kundeengasjement er å forstå målgruppens behov og preferanser og tilpasse markedsføringsstrategiene deretter (Brodie et al., 2011). Disse engasjementsstrategiene i lojalitetsprogrammet legger til rette for opplevelser der kundene aktivt deltar i å skape verdi både for seg selv og for merkevaren. Dette fører til at kunden er villig til å investere kognitive, emosjonelle, og atferdsmessige ressurser i merkevareinteraksjoner (Hollebeek et al., 2014).

Selv om tradisjonelle kundeengasjementsstrategier fortsatt er viktige, åpner nye teknologier som kunstig intelligens og spillifisering for muligheter til å fremme kundeengasjement på en mer personlig og effektiv måte (Kumar & Pansari, 2016). Vi vil nå fordype oss i tematikken om hvorfor det er nødvendig med gjennomtenkt design og implementering av disse nye engasjementsstrategiene. Dette er spesielt viktig for å sikre at strategiene effektivt fremmer kundeengasjement samtidig som de tilpasses virksomhetens unike kontekst og markedsforhold. Det er avgjørende å begynne med en grundig analyse av de tre dimensjonene kognitivt, emosjonelt og atferdsmessig engasjement, som danner grunnlaget for utvikling av effektive strategier. Disse dimensjonene må integreres med en rekke andre faktorer, herunder den konkrete forretningskonteksten, målgruppen, markedssegmentet og generelle markedsforhold. Dette helhetlige perspektivet sikrer at strategiene ikke bare er teoretisk funderte, men også tilpasset de unike utfordringene og mulighetene i en gitt kontekst. Disse elementene danner til sammen en helhetlig tilnærming til utvikling og implementering av vellykkede strategier. Et forbehold er også at strategiene kan ha uventede konsekvenser eller være mindre effektive i visse situasjoner. For eksempel kan kuponger som en emosjonell faktor tiltrekke seg nye kunder, men de kan også føre til vektlegging av pris fremfor verdi, og kan svekke fortjenestemarginene hvis de ikke håndteres bevisst (Kumar & Rajan, 2012). På samme måte kan grønn markedsføring som er, både kognitiv og emosjonell, tiltrekke seg miljøbevisste kunder. Derimot kan det også føre til skepsis og anklager om grønnvasking hvis bedriftens bærekraftsinnsats ikke oppfattes som ekte (Flacandji et al., 2023). Derfor er det viktig for bedrifter å vurdere potensielle fordeler og ulemper ved hver strategi nøye, og tilpasse markedsføringsinnsatsen til sin spesifikke forretningskontekst og kundenes behov (Varadarajan & Yadav, 2009).

Både kundeengasjement og økonomiske belønninger er viktige i et lojalitetsprogram. Deres relative betydning kan avhenge av konteksten og kundesegmentets preferanser. Økonomiske belønninger som rabatter kan gi umiddelbar verdi for kundene og fungerer samtidig som et effektivt verktøy for å oppmuntre til gjentatte kjøp og styrke kundelojaliteten (Kumar & Rajan, 2012). Imidlertid vil ikke økonomiske belønninger alene være tilstrekkelig for å bygge varige kundeforhold, da de kan føre til mer oppmerksomhet om pris fremfor verdi og lett kan kopieres av konkurrenter (Liu, 2007). På den andre siden kan engasjement i et lojalitetsprogram styrke den emosjonelle forbindelsen mellom kunden og merkevaren, noe som kan føre til økt kundelojalitet og tilfredshet. Engasjement kan fremmes gjennom ulike midler som personlig kommunikasjon og tilbud, spesialbehandling, anerkjennelse og muligheter for sosial interaksjon (Brodie et al., 2013). I tillegg går moderne lojalitetsprogrammer ofte utover økonomiske insentiver og omfatter sosiale aspekter som anerkjennelse, spesialbehandling, personlig kommunikasjon, tilbud og personlige invitasjoner til spesielle arrangementer. Denne personliggjøringen og tilpasningen kan ytterligere styrke merkevaren og øke kundelojaliteten (Başgöze et al., 2021; Dorotic, 2019; Dorotic et al., 2012). Flere bedrifter velger en omnikanalstrategi der målet er å gi en sømløs og helhetlig kundeopplevelse på tvers av alle kanaler. Dette blir stadig viktigere i dagens digitale tidsalder og kan øke kundetilfredshet, lojalitet og kundens livstidsverdi (Manser et al., 2017; Mishra et al., 2021; Molinillo et al., 2020).

Premisser for å lykkes

Forståelsen av kundenes behov bør danne fundamentet for den strategiske tilnærmingen. Gjennom direkte engasjement med kundene kan man erverve verdifull innsikt i deres behov og preferanser. Denne innsikten kan deretter anvendes som grunnlag for produktutvikling, markedsføringsstrategier og andre sentrale forretningsbeslutninger (Algesheimer et al., 2010; Brodie et al., 2011; Kumar & Pansari, 2016)). Lojalitetsprogrammer kan styrke kundelojalitet og engasjement, men de er ikke en erstatning for å tilby høykvalitetsprodukter eller tjenester og utmerket kundeservice eller å bygge sterke kunderelasjoner. Disse faktorene er fortsatt avgjørende for å skape kundelojalitet og lykkes med forretningen (Palmatier et al., 2006, 2007, 2009).

En annen avgjørende faktor å ta hensyn til er inkonsekvent engasjement. Dette oppstår når kunden opplever at interaksjonen eller kvaliteten varierer på tvers av ulike kanaler og kontaktpunkter. Inkonsistent

kundeengasjement kan føre til misnøye og frakobling fra kundens side (Lemon & Verhoef, 2016; Neslin & Shankar, 2009; Verhoef et al., 2015).

Målet om å skape kundeengasjement må veies opp mot andre faktorer slik at engasjementet ikke går på bekostning av grunnleggende elementer som produktkvalitet og kundeservice, da dette kan slå tilbake (Kumar & Pansari, 2016; Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2015). Som nevnt innledningsvis i første avsnitt vil et slikt engasjement tilføre merkevaren verdifull innsikt i forbrukerens behov som videre kan anvendes til strategiutvikling. Dette er spesielt relevant i detaljhandelen, der forståelse for kundenes behov og preferanser er avgjørende for å lykkes.

Konklusjon

I dette kapitlet har jeg analysert hvordan moderne lojalitetsprogrammer påvirker ulike dimensjoner av kundeengasjement. Kapitlet tar sikte på å undersøke hvordan moderne lojalitetsprogrammer utformes for å styrke kundeengasjementet. For å oppnå dette har jeg tatt utgangspunkt i de tre dimensjonene av kundeengasjement: kognitivt, emosjonelt og atferdsmessig – som har blitt systematisert som ulike typer engasjement i lojalitetsprogrammene. Disse ble så satt opp mot målsettingen i aktiviteten og strategier som kan benyttes. Funnene viser at det ikke eksisterer en universell oppskrift på det perfekte lojalitetsprogrammet. Dette skyldes at kundeengasjement er et komplekst og flerdimensjonalt konsept som krever kontinuerlig oppmerksomhet og innsats fra foretaket for å kunne bygge opp og vedlikeholde et effektivt lojalitetsprogram (Hollebeek et al., 2014). Nedenfor presenteres en oppsummering av sentrale punkter som bør hensyntas.

Tradisjonelle verktøy for kundeengasjement som kuponger og rabatter, som først og fremst er forankret i kundeatferd, er fortsatt effektive virkemidler i lojalitetsprogrammer. For å skille seg ut blant lojalitetsprogrammer er det imidlertid effektivt å vektlegge en kombinasjon av de emosjonelle og atferdsmessige aspektene. En vellykket lojalitetsstrategi forutsetter videre balanse mellom engasjement og økonomiske belønninger. Med fremveksten av nye verktøy som er blitt avdekket i denne litteraturgjennomgangen, åpnes det for flere spennende muligheter for kundeengasjement. Som beskrevet tidligere i dette kapitlet finnes det flere ulike strategier for kundeengasjement. Beslutningen om hvilke av disse strategiene som passer foretaket best, kan være utfordrende. Kundeengasjement avhenger imidlertid i stor grad av kontekst, herunder virksomhetens art, målgruppen

og generelle markedsforhold (Kumar & Pansari, 2016; Lemon & Verhoef, 2016). Strategiene som er presentert i denne artikkelen, kan fungere i noen sammenhenger, og mange foretak kan ha nytte av å kombinere flere av dem. Nøkkelen ligger i å forstå målgruppens behov og preferanser, justere markedsføringsstrategier deretter, og alltid være et skritt foran konkurrentene med innovative strategier for kundeengasjement.

Svakheter ved studien og muligheter for videre forskning

Metodeavsnittet beskriver prosessen med å søke opp og velge ut litteratur som belyser forskningsspørsmålet. En mulig begrensning ved denne metoden er at den kan ha utelatt relevante artikler som ikke inneholder disse søkeordene, eller som ikke er publisert i de utvalgte databasene eller tidsskriftene. For å minimere denne risikoen i videre forskning bør det utføres bredere søk med flere kombinasjoner av søkeord og databaser, og eventuelt bør tidsperioden forlenges.

De akademiske tidsskriftene som inngår i litteraturgjennomgangen, viser vei til flere aktuelle områder for videre forskning innen kundeengasjement. En kombinasjon av emosjonelt og atferdsmessig engasjement i lojalitetsprogrammer kan påvirke både kundelojalitet og bedriftens lønnsomhet. Spillifisering og KI kan også spille en rolle i å øke kundelojalitet og lønnsomhet for bedrifter. Det finnes videre potensielle forskningsmuligheter knyttet til hvordan modererende variabler påvirker effekten av engasjement i lojalitetsprogrammer på bedriftens resultater. Disse faktorer som utforming av lojalitetsprogrammet, kundespesifikke egenskaper og kjøpsintensjoner. Avslutningsvis kan emosjonelt og atferdsmessig engasjement i lojalitetsprogrammer enten virke som en barriere eller en drivkraft for kundens engasjement i foretaket. En dypere forståelse av disse dynamikkene er avgjørende for å utvikle lojalitetsprogrammer som virkelig skaper verdi og styrker kundeforholdet.

Forfatterbiografi

Gry Agerup er høyskolelektor på institutt for markedsføring ved Høyskolen Kristiania. Hun har en mastergrad i markedsføring fra University of Westminster og en bachelorgrad i Business Management & Information Technology fra University of Maryland. Agerup har over 25 års erfaring fra internasjonale selskaper som Shell, Microsoft og Posten, hvor hun har

arbeidet med utvikling og implementering av kundeprogrammer, lojalitetsstrategier og CRM-løsninger både i B2B- og B2C-markeder. Hun har også erfaring med produktlanseringer, markedsstrategier og digital kundekommunikasjon. Hennes forskningsinteresser omfatter relasjonsmarkedsføring, kundelojalitet og forbrukeratferd i dagligvarebransjen.

Referanser

- Akepa. (2021, 23. juli). Greenwashing examples for 2023 & 2024 | Worst products & brands. *The Sustainable Agency*. <https://thesustainableagency.com/blog/greenwashing-examples/>
- Algesheimer, R., Borle, S., Dholakia, U. M. & Singh, S. S. (2010). The impact of customer community participation on customer behaviors: An empirical investigation. *Marketing Science*, 29(4), 756–769. <https://doi.org/10.1287/mksc.1090.0555>
- Asda Rewards. (u.å.). Hentet 12. april 2024, fra <https://groceries.asda.com/event/asda-rewards-top-picks>
- Balakrishnan, J., Foroudi, P. & Dwivedi, Y. K. (2020). Does online retail coupons and memberships create favourable psychological disposition? *Journal of Business Research*, 116, 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.039>
- Banasiewicz, A. (2005). Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 332–339. <https://doi.org/10.1108/07363760510623920>
- Başgöze, P., Atay, Y., Metin, C. S. & Hanks, L. (2021). The mediating effects of program loyalty in loyalty rewards programs: An experimental design in coffee shops. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(6), 932–949. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2021-0020>
- Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V. & Napolova, E. (2022). 40 years of loyalty programs: How effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 147–173. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>
- Bombaij, N. J. F., Gelper, S. & Dekimpe, M. G. (2022). Designing successful temporary loyalty programs: An exploratory study on retailer and country differences. *International Journal of Research in Marketing*, 39(4), 1275–1295. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2022.04.005>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- Bruneau, V., Swaen, V. & Zidda, P. (2018). Are loyalty program members really engaged? Measuring customer engagement with loyalty programs. *Journal of Business Research*, 91, 144–158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.002>
- Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S. & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1529–1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Cronin, J. J., Brady, M. K. & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining «gamification». *Proceedings of the 15th International Academic*

- MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9–15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Dorotic, M. (2019). Keeping loyalty programs fit for the digital age. *NIM Marketing Intelligence Review*, 11(1), 24–29. <https://doi.org/10.2478/nimmir-2019-0004>
- Dorotic, M., Bijmolt, T. H. & Verhoef, P. C. (2012). Loyalty programmes: Current knowledge and research directions: Loyalty programmes: An overview and research directions. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 14(3), 217–237. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00314.x>
- Dowling, G. R. & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/do-customer-loyalty-programs-really-work/>
- Egan, J. (2011). *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing* (4. utg.). Financial Times, Prentice Hall.
- Eigenraam, A. W., Eelen, J., van Lin, A. & Verlegh, P. W. J. (2018). A consumer-based taxonomy of digital customer engagement practices. *Journal of Interactive Marketing*, 44, 102–121. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.002>
- Flacandji, M., Passebois, D. J. & Ieva, M. (2023). Redesigning loyalty marketing for a better world: The impact of green loyalty programs on perceived value. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(4), 465–487. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2022-0145>
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *The Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? -- a literature review of empirical studies on gamification. *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3025–3034. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hapsari, R., Clemes, M. D. & Dean, D. (2017). The impact of service quality, customer engagement and selected marketing constructs on airline passenger loyalty. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 21–40. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2016-0048>
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J. & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- He, H. & Li, Y. (2010). Consumer evaluation of technology-based vertical brand extension. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1366–1383. <https://doi.org/10.1108/03090561011062880>
- Henderson, C. M., Beck, J. T. & Palmatier, R. W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, 21(3), 256–276. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.02.007>
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S. & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- Huotari, K. & Hamari, J. (2012). *Defining gamification: A service marketing perspective*. 17–22. <https://doi.org/10.1145/2393132.2393137>
- Kim, J. J., Steinhoff, L. & Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 71–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>
- Kumar, V. (2019). Global implications of cause-related loyalty marketing. *International Marketing Review*, 37(4), 747–772. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2019-0160>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research: JSR*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kumar, V. & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>

- Kumar, V. & Rajan, B. (2012). Social coupons as a marketing strategy: A multifaceted perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 120–136. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0283-0>
- Kumar, V. & Venkatesan, R. (2021). Transformation of metrics and analytics in retailing: The way forward. *Journal of Retailing*, 97(4), 496–506. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.11.004>
- Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H. A. & Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31–47. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.10.005>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Liu, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19–35. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.019>
- Maecker, O., Barrot, C. & Becker, J. U. (2016). The effect of social media interactions on customer relationship management. *Business Research*, 9(1), 133–155. <https://doi.org/10.1007/s40685-016-0027-6>
- Manser, P. E., Peltier, J. W. & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185–197. <https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>
- Mishra, R., Singh, R. K. & Koles, B. (2021). Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(2), 147–174. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12617>
- Molinillo, S., Anaya-Sánchez, R. & Liébana-Cabanillas, F. (2020). Analyzing the effect of social support and community factors on customer engagement and its impact on loyalty behaviors toward social commerce websites. *Computers in Human Behavior*, 108, 105980. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.004>
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Neslin, S. A. & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R. & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1–18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.1>
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Evans, K. R. & Arnold, T. J. (2008). Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 174–190. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0078-5>
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K. & Steenkamp, J.-B. E. M. (2007). Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of Ssalesperson-owned loyalty. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 44(2), 185–199. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.2.185>
- Palmatier, R. W., & Steinhoff, L. (2019). Research and managerial guidelines for relationship marketing in the digital age. I *Relationship Marketing in the Digital Age* (1. utg., s. 207–230). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315143583-7>
- Palmer, A. J. (1996). Integrating brand development and relationship marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 3(4), 251–257. [https://doi.org/10.1016/0969-6989\(95\)00071-2](https://doi.org/10.1016/0969-6989(95)00071-2)
- Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer relationship management: From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1–2), 135–168. <https://doi.org/10.1362/026725706776022272>
- Power, D. & Hauge, A. (2008). No man's brand – brands, institutions, and fashion. *Growth and Change*, 39(1), 123–143. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2007.00408.x>

- Prentice, C. & Nguyen, M. (2020). Engaging and retaining customers with AI and employee service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102186>
- Prentice, C., Weaven, S. & Wong, I. A. (2020). Linking AI quality performance and customer engagement: The moderating effect of AI preference. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102629. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102629>
- Retailmagasinet, R. i. (2020, 9. mars). *83 prosent av nordmenn er medlemmer av et lojalitetsprogram*. <https://www.retailmagasinet.no/lojalitetsprogram-yougov/83-prosent-av-nordmenn-er-medlemmer-av-et-lojalitetsprogram/585982>
- Roggeveen, A. L., Grewal, D., Karsberg, J., Noble, S. M., Nordfält, J., Patrick, V. M., Schweiger, E., Soysal, G., Dillard, A., Cooper, N. & Olson, R. (2021). Forging meaningful consumer-brand relationships through creative merchandise offerings and innovative merchandising strategies. *Journal of Retailing*, 97(1), 81–98. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.006>
- Sainsbury's. (u.å.). Hentet 12. april 2024, fra <https://www.sainsburys.co.uk/gol-ui/nectar>
- Seaborn, K. & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>
- Sheetal, Tyagi, R. & Singh, G. (2023). Gamification and customer experience in online retail: A qualitative study focusing on ethical perspective. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 49–69. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00162-1>
- Sicilia, M. & Palazón, M. (2023). Developing customer engagement through communication consistency and channel coordination. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 27(2), 241–260. <https://doi.org/10.1108/SJME-02-2022-0022>
- Sprott, D., Czellar, S. & Spangenberg, E. (2009). The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92–104. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.1.92>
- Steen, T. (1998, 17. september). *Loyalty programs Norway 1998*. Kampanje.com. <http://kampanje.com/archive/1998/03/-fra-arkivet-2/>
- Sustainability Trumf, Norway. (u.å.). Hentet 28. juni 2024, fra <https://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/na-kan-du-se-ditt-eget-klimaavtrykk-i-trumf-appen/>
- Thomson, M., MacInnis, D. J. & Whan Park, C. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501_10
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research: JSR*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Varadarajan, R. & Yadav, M. S. (2009). Marketing strategy in an internet-enabled environment: A retrospective on the first ten years of JIM and a prospective on the next ten years. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 11–22. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.002>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Walsh, A. T., Carmel, D., Harper, D., Bolitho, P. & Grimshaw, G. M. (2021). Monetary and non-monetary rewards reduce attentional capture by emotional distractors. *Cognition and Emotion*, 35(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/02699931.2020.1802232>
- Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M. & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790–825. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0439-4>
- Xie, C., Bagozzi, R. P. & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109–122. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0060-2>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

Vedlegg

Tabell 1 er en oversikt over artiklene som er brukt i denne litteraturgjennomgangen, med navn på forfattere, tittel, tidsskrift, publiseringsår samt hovedfunnene innen kundeengasjement og lojalitetsprogrammer.

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Mengjia Gao og Lin Huang	Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	2021	Effekten av omnikanalstrategier på kundelojalitet i et relasjonsprogram fremheves gjennom sømløs integrering av flere salgskanaler for bedre kundeopplevelser. Viktige funn viser betydningen av kundeengasjement i verdiskaping, personalisering og e-tjenestekvalitet, samt den sterke koblingen mellom kundetilfredshet og gjenkjøpsintensjon. Studien fremhever behovet for effektiv omnikanalintegrasjon i relasjonsprogrammer for å styrke kundelojalitet og forretningsytelse.
Andreas Eggert, Lena Steinhoff og Carina Witte	Gift purchases as catalysts for strengthening customer-brand relationships	<i>Journal of Marketing</i>	2019	Studiet peker på at gavekjøp i stor grad styrker forholdet mellom kunde og merkevare og slik fører til mersalg i fremtiden, spesielt blant nye og mindre erfarne kunder i lojalitetsprogrammer. De sentrale mekanismene som driver denne effekten, er kundens følelse av taknemlighet og opplevelsen av sosialt ansvar eller ytre forpliktelse. Totalt sett identifiseres gavekjøp som en kostnadseffektiv strategi for å fremme kundelojalitet og engasjement som gjør at gavekjøpere bruker langt mer penge det påfølgende året etter kjøpet.
Zahy Ramadan, Maya F. Farah og Rana Bou Saada	Fooled in the relationship: How Amazon Prime members' sense of self-control counter-intuitively reinforces impulsive buying behavior	<i>Journal of Consumer Behaviour</i>	2021	Studien peker på at lojalitetsprogrammer eller relasjonsprogrammer som Amazon Prime, har stor innflytelse på forbrukerengasjement og impulsiv kjøpsatferd. Disse programmene styrker emosjonelle og kognitive bånd mellom kundene og forhandleren, noe som fører til mer impulsive kjøp. Emosjonell tilknytning som bunner i tillit og kjærlighet til forhandleren, spiller en avgjørende rolle i denne dynamikken. Faktorer som strategisk tenkning, lytteevne og kommunikasjonsferdigheter forsterker denne tilknytningen ytterligere. Studien påpeker imidlertid også at slike programmer kan gi forbrukerne en falsk opplevelse av selvkontroll, noe som kan være skadelig på lang sikt.

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Nick J. F. Bombaij, Sarah Gelper og Marnik G. Dekimpe	Designing successful temporary loyalty programs: An exploratory study on retailer and country differences	<i>International Journal of Research in Marketing</i>	2010	Hovedfunnet knyttet til engasjement er at innløsning av belønninger i midlertidige lojalitetsprogrammer (TLP-er) er en tydelig indikator på kundeengasjement. Dette skyldes at kundene ikke bare må bruke penger hos forhandleren for å motta stempler, de må også beholde disse stempelen til de har opparbeidet seg et visst antall, hvorpå de må velge å løse inn belønningen. Denne prosessen krever at kundene investerer ressurser (atferdsmessige, kognitive og/eller emosjonelle) i samhandling med merkeveren eller firmaet, noe som er en synlig atferdsmessig manifestasjon av forbrukernes engasjement.
Anniek W. Eigenraam, Jiska Eelen, Arjen van Lin og Peeter W. J. Verlegh	A consumer-based taxonomy of digital customer engagement practices	<i>Journal of Interactive Marketing</i>	2018	Artikkelen diskuterer hovedsakelig taksonomien for digitale kundeengasjementspraksiser, herunder aktiviteter som underholdning, læring, tilbakemelding, arbeid for og samtale om merkevarer. Disse praksisene er knyttet til forskjellige dimensjoner av kundeengasjement, som kognitiv, emosjonelt og atferdsmessig engasjement. Forskningen understreker viktigheten av å forstå disse praksisene for å optimalisere digitale markedsføringsstrategier og støtte opp om kundeinteraksjoner med merkevarer.
Virginie Bruneau, Valérie Swaenb og Pietro Zidda	Are loyalty program members really engaged? Measuring customer engagement with loyalty programs	<i>Journal of Business Research</i>	2018	I lojalitetsprogrammer handler engasjement om kundenes aktive atferd som går utover bare motivasjon eller forpliktelse. Det innebærer en bevisst innsats for å opprettholde forholdet til merkeveren, spesielt når forholdet er tilfredsstillende og rommer en følelsesmessig tilknytning. Ved å engasjere seg i lojalitetsprogrammer kan kunder bidra til økt salg, positiv omtale og bedre økonomiske resultater for bedriften. Engasjement manifesterer seg gjennom handlinger som regelmessig bruk av lojalitetskortet, innløsning av poeng, tilpasning av kjøpsatferd for å utnytte tilbud samt aktiv deling og søk etter informasjon om programmet.

(Forts.)

(Forts.)

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Lars Meyer-Waarden, Johan Bruwer og Jean-Philippe Galan	Loyalty programs, loyalty engagement and customer engagement with the company brand: Consumer-centric behavioral psychology insights from three industries	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	2023	Studien fremhever at kundeengasjement i lojalitetsprogrammer er et flerdimensjonalt konsept som ikke bare dreier seg om grunnleggende handlinger som bruk av kort og innløsning av poeng, men også mer krevende aktiviteter som å lære om programmet og promotere det. Funnene viser at opplevd verdi av lojalitetsprogrammer, herunder økonomiske fordeler, personalisering, særbehandling og hedonistiske opplevelser, har stor innflytelse på engasjementet. Dette engasjementet styrker lojaliteten til både programmet og merkevaren, noe som resulterer i generelt sterkere kundeengasjement. Studien påpeker også at effekten av disse opplevde verdiene varierer mellom ulike sektorer (flyselskaper, dagligvarehandel og spesialbutikker) og kundens engasjementsnivå. Effektive lojalitetsstrategier bør derfor rettes mot både økonomiske og ikke-økonomiske fordeler tilpasset bestemte sektorer og kundens livssyklus for å fremme dypere kundeengasjement og lojalitet.
Wiktor Razmus og Pawet Fortuna	Someone like me: The role of consumer brand engagement and social identification in the perception of luxury brand users	<i>Journal of Consumer Behaviour</i>	2021	Kundeengasjement i et merkevarefellesskap, spesielt på sosiale medieplattformer som Facebook, har stor innflytelse på forholdet mellom merkevaren og dens forbrukere. Engasjement i sosiale medier spiller en viktig rolle i å forme forbrukerens oppfatning og forhold til merkevaren.
Anne L. Roggeveen, Dhruv Grewal, John Karsberg, Stephanie M. Noble, Jens Nordfält, Vanessa M. Patrick, Elisa Schweiger, Gonca Soysal, Annemarie Dillard, Nora Cooper og Richard Olson	Forging meaningful consumer-brand relationships through creative merchandise offerings and innovative merchandising strategies	<i>Journal of Retailing</i>	2021	Detaljhandlere kan støtte opp om kundeengasjement og merkevareidentitet ved å bruke teknologier som KI-drevne chatboter, utvidet virkelighet (AR) og personlig tilpassede anbefalinger. Disse verktøyene skaper skreddersydde handleopplevelser basert på kundedata. Selv om slik teknologi gir en bedre opplevelse for kunden, kan den også medføre utfordringer som KI-bias og personvern hensyn. Det er viktig å balansere personalisering opp mot personvern for å bygge meningsfulle kundeforhold. For å lykkes i moderne detaljhandel bør man fokusere på merkevareautentisitet, historiefortelling og bærekraft slik at man skiller seg ut i markedet.

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Baobao Song, Weiting Tao og Taylor Jing Wen	Building consumer communal relationship through cause-related marketing: From the perspective of persuasion knowledge	<i>Journal of Consumer Behaviour</i>	2021	Forfatterne fokuserer hovedsakelig på forholdet mellom forbrukere og merkevarer, spesielt gjennom markedsføring knyttet til samfunnsansvar og initiativer styrt av bedriftens samfunnsansvar (CSR). Markedsføring knyttet til samfunnsansvar fremheves som en viktig faktor for å fremme relasjoner mellom forbrukere og merkevarer, noe som kan skape positive holdninger og atferd hos forbrukerne.
Tuyet-Mai Nguyen, Dara Quach og Patamaporn Thaichon	The effect of AI quality on customer experience and brand relationship	<i>Journal of Consumer Behaviour</i>	2021	Studien fremhever den betydelige innvirkningen KI-kvalitet har på kundeengasjement og opplevelse, som er kritiske faktorer i vellykkede lojalitetsprogrammer. Spesielt vektlegges det at opplevelser der kunden er dypt involvert i interaksjon med tjenesten, styrker identifikasjonen med merkevaren. Dette resulterer i økt kundelojalitet og større sannsynlighet for at kunden vil fungere som ambassadør for merkevaren. Investering i KI-verktøy av høy kvalitet som effektivt innfrir kundens forventninger, kan derfor i stor grad styrke både engasjement og lojalitet og fremme en mer aktiv merkevareambassadørskap blant kundene.
V. Kumar, R. Venkatesan	Transformation of metrics and analytics in retailing: The way forward	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	2021	Studiet viser at bedrifter i økende grad prioriterer emosjonell lojalitet fremfor kun transaksjonell lojalitet. Integrasjon av kanaler og personalisering er avgjørende for suksess i lojalitetsprogrammer, og personaliserte tilbud og kommunikasjon spiller en sentral rolle i å øke kundelojalitet. Videre har mange forhandlere forbedret sine belønningsprogrammer for å bygge sterkere emosjonelle bånd med kundene. En kombinasjon av transaksjonell og emosjonell lojalitet, som i programmer som Amazon Prime, er spesielt effektivt. Innovasjon og autentisk engasjement, spesielt ved bruk av digital teknologi, er også viktig for å styrke kundelojalitet og engasjement.

(Forts.)

(Forts.)

Dorfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Michael Flacandji og Juliette Passebois Ducros	Redesigning loyalty marketing for a better world: The impact of green loyalty programs on perceived value	<i>Journal of Service Theory and Practice</i>	2022	Artikkelen diskuterer ulike typer lojalitetsprogrammer og deres innvirkning på kundeengasjement og lojalitet, med særlig vekt på grønne lojalitetsprogrammer. Grønne lojalitetsprogrammer, som belønner miljøvennlig atferd og altruistiske handlinger som donasjoner til miljøformål, oppleves ofte å ha høyere psykologisk verdi enn konvensjonelle lojalitetsprogrammer. Det er fordi slike programmer gir økt velvære og bedre sosialt omdømme. De økonomiske fordelene kan imidlertid variere; for eksempel oppleves grønne programmer som belønner ikke-kjøpsatferd, å ha høyere økonomisk verdi enn programmer som fokuserer på altruistiske belønninger. Forhandlere anbefales å implementere grønne lojalitetsprogrammer som er i tråd med deres bredere strategier for samfunnsansvar, for å styrke både kundeengasjement og lojalitet.
Matilda Dorotic	Keeping loyalty programs fit for the digital age	<i>NIM Marketing Intelligence Review</i>	2019	Lojalitetsprogrammer (LP-er) utvikler seg til å bli stadig mer kreative og fleksible ved å belønne ikke bare kjøp, men også aktiviteter i sosiale medier og andre handlinger som ikke er direkte knyttet til kjøp. Verdien av disse programmene styrkes gjennom nettverksbygging, noe som gir fordeler både for kundene og selskapene. Til tross for at konkurransen øker og over halvparten av medlemskapene ender med å bli sagt opp, setter kunder fortsatt pris på lojalitetsbelønninger og forventer at kjøp anerkjennes som investering i forholdet. For å lykkes i fremtiden bør LP-er fokusere på nettverksbygging med komplementære partnere og integrasjon med mobilapper og digitale betalingssystemer samt tilby både økonomiske og ikke-økonomiske belønninger for kjøp, henvisninger og engasjement i sosiale medier. Når det gjelder belønninger, veier kundene bekvemmelighet og innsats opp mot potensialet for å tjene LP-fordeler. Halvparten av alle poeng forblir uinnløst, hovedsakelig fordi det krever for mye innsats eller tid å tjene belønningene. LP-er engasjerer primært eksisterende kunder som ikke trenger å endre mye på kjøpsatferden for å kunne innkassere belønninger. Etter hvert som LP-medlemskap når nye høyder, krever kundene mer verdi. Fremtiden for LP-er er knyttet til bruk av mobile enheter for bekvemmelighetens skyld og bedre kommunikasjonen med medlemmene.

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Reeti Agarwal og Ankit Mehrotra	Understanding what matters to customers: The case of loyalty programs in the Indian context	<i>Journal of Relationship Marketing</i>	2018	Kundeengasjement og lojalitetsprogrammer er nær forbundet ved at lojalitetsprogrammer fungerer som et strategisk verktøy for å øke kundelojalitet og engasjement. Gjennom slike programmer får kunder anledning til å delta i aktiviteter som sinking og innløsning av poeng, noe som kan gi glede og underholdning. Effektive lojalitetsprogrammer bidrar til å differensiere en bedrift fra konkurrentene og styrke kundens tilknytning til merkevaren. For at et lojalitetsprogram skal være effektivt, er det avgjørende at fordelene ved programmet påvirker kundetilfredsheten positivt. Bedrifter må kontinuerlig overvåke og justere programmene for å imøtekomme kundens stadig skiftende behov og forventninger. Oppsummert kan godt utformede lojalitetsprogrammer i stor grad øke kundens engasjement ved å tilby fordeler som gjør aktivitetene både hyggelige og givende, og dermed fremme en positiv holdning til selskapet og dets tilbud.
Georgia D. Katsifaraki og Marios Theodosiou	The role of service-dominant logic strategic orientations in driving customer engagement in online retailing	<i>Journal of Interactive Marketing</i>	2023	Kundeengasjement er avgjørende for å påvirke kundetilfredshet og lojalitet, spesielt innen netthandel. Artikkelen understreker viktigheten av strategisk samskaping, direkte kommunikasjon og personlig tilpassede tilbud for å øke kundetilfredshet og lojalitet. Selv om sosiale medier kan styrke merkevarelojalitet, har det en begrenset effekt på kjøpsintensjoner. Effektive lojalitetsprogrammer som fremmer aktivt kundeengasjement gjennom disse strategiene, kan dermed ha en positiv innvirkning på lønnsomhet.
Irene Roozen og Pavlos Ioannou Katidis	The importance of the service and shopping customer experience in a retail environment	<i>Journal of Relationship Marketing</i>	2019	Kundeengasjement og lojalitetsprogrammer er avgjørende for å øke kundetilfredshet og lojalitet. Positive interaksjoner mellom ansatte og kunder samt gode handleopplevelser bidrar stort til kundetilfredshet, noe som igjen fremmer lojalitet. Lojalitetsprogrammer som balanserer opplevelsen av nytteverdi og opplevelse, er spesielt effektive for å styrke kundelojalitet og opprettholdelse. Dette gjelder også programmer som ikke bare fokuserer på praktiske fordeler, men også på å gi kunden glede og positive opplevelser. Samlet sett er velutformede lojalitetsprogrammer som fremmer kundeengasjement og positive opplevelser, avgjørende for å oppnå høy kundelojalitet og langsiktig kundeforhold.

(Forts.)

(Forts.)

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Herhausen, Dennis; Kleinkercher, Kristina; Verhoef, Peter C.; Emrich, Oliver; Rudolph, Thomas	Loyalty formation for different customer journey segments	<i>Journal of Retailing</i>	2019	Studien undersøker hvordan kundelojalitet dannes på tvers av ulike segmenter i kundereisen innen detaljhandel, med vekt på effekten av lojalitetsprogrammer og kundeengasjement. Funnene viser at lojalitetsdrivere varierer mellom segmentene; for eksempel er tilfredshet med hele reisen viktigere for kunder som bruker flere kontaktpunkter, mens produkttilfredshet er mer avgjørende for butikkorienterte og pragmatiske nettkunder. Antall kontaktpunkter påvirker også forholdet mellom lojalitet og dens drivere, der flere kontaktpunkter undergraver effekten av produkttilfredshet, men øker effekten av kundetilfredshet og inspirasjon. Studien anbefaler at forhandlere utvikler segmentspesifikke strategier for å styrke kundelojaliteten, spesielt ved å skreddersy lojalitetsprogrammer og engasjementsstrategier til hvert segments unike behov.
Qiang Steven Lu og Rohan Miller	How social media communications combine with customer loyalty management to boost green retail sales	<i>Journal of Interactive Marketing</i>	2019	Artikkelen utforsker hvordan sosiale medier, spesielt Facebook, kan øke kundeengasjementet og effektiviteten av lojalitetsprogrammer for å fremme salg av grønne produkter. Den fremhever at engasjement i sosiale medier påvirker kjøpsatferd positivt, særlig for grønne produkter. Studien viser at innlegg om helse, miljø og pris øker salget blant medlemmer av lojalitetsprogrammer. Langsiktige medlemmer viser høyere engasjement og kjøpsatferd enn kortsiktige medlemmer. Det er viktig å innlemme sosiale medier i kunderelasjons-strategier for å styrke kundeforhold og øke salget i den grønne detaljhandelen.
Connell, Cara, Marciniak, Ruth, Carey, Lindsey og McColl, Julie	Customer engagement with websites: A transactional retail perspective	<i>European Journal of Marketing</i>	2019	Engasjement på transaksjonsbaserte detaljhandelsnettsteder viser hvor viktig produktrelatert informasjon er for å øke kundeengasjementet. Studien forklarer hvordan elementer på nettsiden, som produktbilder og beskrivelser, påvirker kunders tanker og følelser. Den fremhever også betydningen av å ta hensyn til alle kontaktpunktene som sammen bidrar til en helhetlig engasjementsopplevelse.

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Jacquelyn S. Thomas, Chaoqun Chen og Dawn Iacobucci	Email marketing as a tool for strategic persuasion	<i>Journal of Interactive Marketing</i>	2022	E-postmarkedsføring har stor innflytelse på kundelojalitet og engasjement. E-poster som er relasjonelle eller informative, øker forbruk og åpningsfrekvens ved å bygge relasjoner fremfor å tilby rabatter. E-postvarslinger som informerer om relevante hendelser uten direkte salg, opprettholder kundens interesse over tid. E-post med reklame utløser midlertidig kjøp gjennom rabatter, men påvirker ikke forbruksmengden betydelig. En kombinasjon av kunderelasjons budskap og e-post med reklame for registret kunder kan styrke lojalitet og engasjement ved å finne balansen mellom relasjonsbyggende kommunikasjon og salgsfokuserte kampanjetilbud.
Huan Liu, Lara Lobschat, Peter C. Verhoef og Hong Zhao	App adoption: The effect on purchasing of customers who have used a mobile website previously	<i>Journal of Interactive Marketing</i>	2019	Peker på fordelene ved mobilapper fremfor mobilnettsteder for eksempel knyttet til fleksibilitet, bekvemmelighet og bedre brukeropplevelse, noe som kan øke kundeengasjementet. Bruk av mobilapper påvirker kundeatferd positivt, noe som fører til økt kjøpsfrekvens, større ordrevolum og høyere forbruk. Studien finner også at effekten av appbruk på engasjement varierer med kundekaraktistikker som prissensitivitet og lojalitet, og kunder med lavere forbruk på høyprisprodukter og lavere lojalitet responderer mer positivt. Mobilapper oppfattes som mindre risikofylte enn mobilnettsteder, noe som kan fremme kundeengasjement ved å senke opplevde barrierer.
Rama K. Jayanti	An institutional theory perspective on retailer loyalty	<i>Journal of Relationship Marketing</i>	2021	Denne artikkelen utforsker hvordan tillit, mistillit og ambivalens i institusjonelle kontekster påvirker forbrukernes lojalitetsbeslutninger overfor forhandlere. Studien finner at vurderinger av det organisatoriske rammeverket har stor betydning for kundelojalitet til forhandlere. Tillit og mistillit har motsatt effekt på lojalitet: Tillit har større innflytelse i ambivalente kontekster, mens forhandlerverdi er viktigere i kontekster dominert av enten tillit eller mistillit. Studien understreker viktigheten av å vurdere institusjonell kontekst for å forstå forbrukernes lojalitetsbeslutninger, og anbefaler forhandlere å være bevisst på disse kontekstene når de bygger tillit og leverer verdi for å øke kundelojaliteten.

(Forts.)

(Forts.)

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Andrew Banasiewicz	Loyalty program planning and analytics	<i>Journal of Consumer Marketing</i>	2005	Artikkelen diskuterer forbedringer i planlegging og analyse av lojalitetsprogrammer, med vekt på behovet for metodologiske forbedringer for å omdanne kundelojalitet til en verdifull forretningsressurs. Den fremhever viktigheten av solide kundeinnsikter for effektiv programplanlegging og -styring, og kritiserer tradisjonelle tilnærminger til måling av lojalitet. Vanlige fallgruver, som at lojalitetsprogrammer kan bli økonomisk belastende grunnet for dårlig planlegging og manglende kundeinnsikt, identifiseres som årsaker til dårlig avkastning på investeringer. Det understrekes at programmålene må defineres klart, enten for å øke inntekter eller lønnsomhet, og det advares mot å forsøke å oppnå begge samtidig. Videre anbefales målrettede lojalitetsordninger basert på en dyp forståelse av kunde verdi, noe som kan føre til vellykkede programmer som både skaper verdifulle kunderelasjoner og øker lønnsomheten. Til slutt betones viktigheten av å bruke riktige målemetoder som fokuserer på konkrete salgsgevinst som kan tilskrives programmet, og ikke bare nye påmeldinger.
Ernest Emeka Izogo og Chanaka Jayawardhena	Online shopping experience in an emerging e-retailing market: Towards a conceptual model	<i>Journal of Consumer Behaviour</i>	2018	Artikkelen diskuterer begrepet kundeengasjement, spesielt innenfor konteksten netthandel. Kundeengasjement beskrives som et flerdimensjonalt konsept som involverer kognitive, emosjonelle og atferdsmessige dimensjoner, og som spiller en avgjørende rolle i å forme og utvikle kundeforhold til merkevaren samt fremme lojalitet. Artikkelen påpeker at kundeengasjement ofte forveksles med begreper som deltakelse og involvering, og at det kan være vanskelig å skille det fra kundeopplevelse. Den fremhever viktigheten av interaktive opplevelser og verdiskaping i markedsføringsrelasjoner, der kundene betraktes som aktive medskapere av opplevelser fremfor passive mottakere.

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Qiang Steven Lu og Rohan Miller	How social media communications combine with customer loyalty management to boost green retail sales	<i>Journal of Interactive Marketing</i>	2019	Sosiale medier, spesielt Facebook, kombinert med lojalitets systemer, påvirker salget i den grønne detaljhandelen. Facebooks merkevarer og lojalitetsprogrammer øker kundens engasjement og påvirker kjøpsatferd. Merkevarer brukes til å bygge relasjoner og nettbaserte fellesskap, noe som kan øke salget. Lojalitetsprogrammer oppmuntrer til gjentatte kjøp gjennom belønninger som rabatter, og styrker lojaliteten. Medlemmer, spesielt med lang fartstid, bruker ofte mer over tid, særlig når markedsføringsinnlegg fremhever helsefordeler. Integrasjon av sosiale medier med CRM er avgjørende for å øke kundens engasjement og fremme sunnere, mer bærekraftige produkter.
Syed Mahmudur Rahman, Jamie Carlson, Siegfried P. Gudergan, Martin Wetzels og Dhruv Grewal	Perceived omnichannel customer experience (OCX): Concept, measurement, and impact	<i>Journal of Retailing</i>	2022	Artikkelen understreker viktigheten av engasjement og lojalitetsprogrammer i sammenheng med en omnikanalbasert kundeopplevelse (OCX). Det fremheves at en fremragende omnikanalforhandler sikrer høy kvalitet på sitt lojalitetsprogram på tvers av alle kanaler, noe som er en nøkkelkomponent i OCX. Lojalitetsprogrammer er avgjørende, da de gir kundene muligheten til å tjene opp og løse inn belønninger enkelt og raskt på tvers av ulike kanaler, noe som styrker deres totale opplevelse og engasjement i møte med forhandleren.
V. Kumar, Rajkumar Venkatesan	Transformation of metrics and analytics in retailing: The way forward	<i>Journal of Retailing</i>	2021	Forhandlere fokuserer i økende grad på kundeengasjement og lojalitetsprogrammer for å styrke emosjonelle bånd og øke kundelojaliteten. De bruker teknologi og kundedata til å tilpasse kundeopplevelser og forbedre lojalitetsprogrammer, noe som bidrar til økt kundetilfredshet og lojalitet. Dette inngår i en bredere strategi for å bruke kundedata til personlig tilpassede kampanjer og direkte kundeforhold, samtidig som de sikrer kundetilitt og personvern. Gjennom å tilby eksepsjonell service og støtte styrker forhandlere som Zappos, Sephora og Target sin merkevare og markedsposisjon.

(Forts.)

(Forts.)

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Gianna Bruckberger, Christoph Fuchs, Martin Schreier og Stijn M. J. Van Osselaer	Retailing groundedness: How to improve customer experience, brand perceptions, and customer loyalty through feelings of groundedness	<i>Journal of Retailing</i>	2023	Artikkelen diskuterer ulike strategier for å styrke kundeengasjement og lojalitet. En tilnærming er å fremme interaksjon mellom kunder og ansatte, som Edekas «langsomme» kassakø, som oppmuntrer kunder til å prate med kassamedarbeidere. Dette kan øke kundelojalitet og tillit samtidig som det støtter opp om de ansattes jobbtilfredshet og trivsel. Et butikkarrangement kan også knytte kunder til ansatte, lokalmiljøet og butikkens bakgrunn, samtidig som det skaper midlertidige fellesskap som styrker følelsen av lokal tilhørighet. Eksempler på slike arrangementer kan være matlagingskurs, naturvandring eller kulturelle feiringer som bygger kundetilknytning og lojalitet.
Luca A. Panzone, Barbara Tocco, Ružica Brečić og Matthew Gorton	Healthy foods, healthy sales? Cross-category effects of a loyalty program promoting sales of fruit and vegetables	<i>Journal of Retailing</i>	2024	Artikkelen diskuterer virkningen av et lojalitetsprogram i den kroatiske supermarkedkjeden Konzum som var rettet mot å fremme kjøp av frukt og grønnsaker (F&V) gjennom et poeng-pluss-kontant-system. Programmet belønnet forbrukerne med poeng for å kjøpe utvalgte frukter og grønnsaker som kunne innløses i kosedyr, og man fant at F&V-utgiftene økte i kampanjeperioden, særlig blant dem som tok ut belønningene. Studien peker på mekanismer som poengpress og belønnet atferd som driver forbrukerengasjement og forbruk, og vedvarende positive effekter etter kampanjen. Forskningen utforsker også de demografiske egenskapene til dem som tok utbelønninger, økningen i handlefrekvens og mer generell innvirkning på forbrukeratferd og utgifter på tvers av ulike matvarekategorier, og understreker lojalitetsprogrammets mulighet til å tilpasse samfunns mål til forretningsmål.
Manfred Krafft, V. Kumar, Colleen Harmeling, Siddharth Singh, Ting Zhu, Jialie Chen, Tom Duncan, Whitney Fortin og Erin Rosa	Insight is power: Understanding the terms of the consumer-firm data exchange	<i>Journal of Retailing</i>	2021	Lojalitetsprogrammer er utformet for å øke kundelojalitet ved å tilby økonomiske insentiver som materielle belønninger og rabatter i bytte mot kundedata. Disse programmene har utviklet seg fra å bare samle inn kontaktinformasjon og salgsdata til å fange opp detaljert informasjon om transaksjoner, herunder innløsning av kampanjer og retur, som gir innsikt i kundens kjøpsreise. Lojalitetsprogrammer på multಿನivå er spesielt effektive i å stimulere kundelojalitet fordi de skaper en opplevelse av forpliktelse og tillit til bedriftens bruk av data. Økonomiske insentiver og premier er populære, men mindre effektive i å motivere forbrukere til å dele mer informasjon sammenlignet med å tilby personlig relevant eller underholdende innhold.

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Marcel Paulssen, Johanna Brunneder og Angela Sommerfeld	Customer in-role and extra-role behaviours in a retail setting: The differential roles of customer-company identification and overall satisfaction	<i>European Journal of Marketing</i>	2019	Artikkelen understreker viktigheten av kundelojalitet og engasjement gjennom kundens identifikasjon med selskapet, og argumenterer for at kundetilfredshet alene ikke alltid er nok til å sikre lojalitet, da tilfredshet kan variere og påvirkes av konkurrenters tilbud. I stedet fremheves kundens dype identifikasjon med selskapet som en mer stabil indikator på lojalitet, noe som kan beskytte merkevaren og hindre kundebytte når nye konkurrenter dukker opp. Videre betones betydningen av å engasjere kunder som aktive verdiskapere, noe som gir en konkurransefordel. For å fremme slik atferd oppfordres ledere til å fokusere på identitetsbaserte aktiviteter som fremmer samskaping, konstruktive tilbakemeldinger og kundestøtte, da dette bidrar til økt lojalitet og engasjement.
Sebastian Gabel og Daniel Guhl	Comparing the effectiveness of rewards and individually targeted coupons in loyalty programs	<i>Journal of Retailing</i>	2022	Artikkelen utforsker hvordan innløsning av poeng fra lojalitetsprogrammer (LP) og individuelt målrettede kuponger påvirker kundeatferd i en detaljhandelssetting, med særlig vekt på hyppighet av handleturer, tilgang til butikk og utgifter. Det fremhever effektiviteten av disse kampanjestrategiene for å øke kundelojalitet og forbruk, med en detaljert analyse av de økonomiske implikasjonene for forhandlere. Studien bruker en trivariabelmodell og bayesiansk estimering for å vurdere de dynamiske effektene av tidligere kjøpsatferd på fremtidige handlinger, og viser at innløsning av LP-poeng har en sterkere effekt på hyppigheten av handleturer, mens kuponger øker tilgang til kiosker. Forskingen understreker viktigheten av å integrere både LP-belønninger og kuponger for å optimalisere lønnsomhet og kundelojalitet, med tanke på faktorer som kommunikasjonskanaler, belønningstyper og kundefeterogenitet.

(Forts.)

(Forts.)

Forfattere	Tittel	Tidsskrift	År	Hovedfunn
Yuping Liu-Thompkins, Leila Khoshghadam, Arjang Attar Shoushtari og Saeed Zal	What drives retailer loyalty? A meta-analysis of the role of cognitive, affective, and social factors across five decades	<i>Journal of Retailing</i>	2022	Artikkelen gir en omfattende analyse av faktorer som driver lojalitet hos forhandlere, med vekt på kognitive, affektive og sosiale faktorer. Det fremhever at affektive drivere som emosjonelle bånd har blitt stadig viktigere for å påvirke kundelojalitet, spesielt i netthandel og for hedonistisk orienterte eller lavinvolveringsprodukter. Sosiale drivere, herunder interaksjoner, har også fått økt betydning, spesielt når det gjelder verdibasertlojalitet blant kvinnelige forbrukere. Studien antyder at tradisjonelle kognitive faktorer som pris og produktsortiment ikke lenger er nok for å opprettholde kundelojalitet, og understreker behovet for positive affektive og sosiale opplevelser. Forskningen utforsker også hvordan detaljhandelskontekst, produkttype og forbrukerdemografi påvirker lojaliteten, og bemerker at affektive drivere har større innvirkning på nettet, mens kognitive og sosiale drivere er sterkere offline.

KAPITTEL 5

Det generiske problem: Merkevarebyggingens begrensninger

Runar Døving Høyskolen Kristiania, Norge

Abstract: This chapter discusses the brand's potential to appear unique in contrast to the generic level. The author presents three different arguments suggesting that the generic level (e.g., car, cheese, jeans) is, in most cases, more important to consumers than the brand itself (e.g., Volvo, Norvegia, Levi's). The first argument is based on a research study on vegetables the author conducted 30 years ago and now interprets here through the lens of anthropological theory on economic spheres. From this perspective, the study shows that the sphere of goods – the context of purchase – tends to level out (or equalize) products within the same category. This makes it difficult for the brand to stand out as unique. The sphere of goods renders the brand subordinate because the products become alike – in contrast to how they are marketed. The second argument is drawn from Daniel Miller's findings that purchase and consumption are primarily about relational obligations, and that buying decisions almost always involve negotiations with relevant others. This means that people do not necessarily choose the best product at the lowest price, or to express personal identity, but rather, make compromises. A key argument from this perspective is that the contexts in which products are used are often shaped by significant relational and moral considerations. In such contexts, the generic level also becomes more important than the brand. The third and final argument, building on the previous point, is the assumption that consumer identification with brands is overstated in marketing theory.

Keywords: generic products, brand perception, consumer behavior, relational consumption

Innledning

Forbruk er et stort forskningsfelt. Mesteparten av forskningen i forbrukerfeltet er naturlig nok brakt fram av produsenters og selgeres interesser. I de store merkantile undervisningsinstitusjonene kalles dette forskningsfeltet *forbrukeratferd* eller *consumer behaviour*. Dette er et viktig instrumentelt fag for markedsførere og merkevareledere som skal ut i den praktiske verden i markeds- eller salgsavdelinger. I denne forskningstradisjonen er forskningen på forbruket som regel sett fra selgers perspektiv. Denne tradisjonen kunne like gjerne vært kalt *kundeatferd* eller *kjøpsatferd*, fordi forbruk nærmest er synonymt med kjøp. Fagtradisjonen utviklet fra økonomi og psykologi er stort sett både metodologisk og teoretisk individualistisk (Framnes et al., 2018; Jakobsen, 1989; Samuelsen et al., 2019; Tangen, 2018; Winer & Neslin, 2014).

En langt mindre forskningstradisjon er forbruket sett fra forbrukernes premisser. Dette er et fagfelt som er vokst fram gjennom forbrukernes interesser. Denne tradisjonen var først og fremst juridisk for å styrke forbrukernes rettigheter. Fordi forbrukere var svakt organisert, vokste det også fram en politisk forbrukerinteresse i form av forbrukerkooperativer, som ga muligheten for å organisere seg og få informasjon av både etisk og praktisk art (Hegnes, 2006; Theien & Lange, 2004). Denne forskningen er mer juridisk, sosiologisk og statsvitenskapelig. I denne tradisjonen ser man mer på forbruk som anskaffelse, bruk og avhending, der bruken som regel er det viktigste (Strandbakken & Gronow, 2015; Miller, 1995; 1998a; Storm-Mathisen et al., 2018) Disse to tradisjonene ser altså salget fra motsatte sider.

Jeg kommer fra den siste tradisjonen. Jeg forsket i 15 år i det som da het SIFO (Statens institutt for forbruksforskning), som har som formål å forske på forbrukernes interesser. Forskningen skulle danne grunnlag for de ulike regjeringenes forbrukerpolitikk. Det finnes flere tilsvarende forskningsinstitusjoner i Europa, mange av dem statlige.

Da jeg begynte å undervise på en merkantil undervisningsinstitusjon, den gangen Markedshøyskolen, fikk jeg naturlig nok undervisningsfeltet forbrukeratferd, som var elementært på skolen. Et sentralt poeng i markedsføring, og særlig innenfor teoriene og forskningen rundt merkevarer, er naturlig nok å få forbrukerne til å velge markedsførerens produkt framfor konkurrentenes. De fleste merkantile skoler har gjerne både bachelor og master i merkevareledelse.

Innen handel er en merkevare en vare med et bestemt merke, innen markedsføring et produkt som er lett gjenkjennelig og assosieres med bestemte (fordelaktige) egenskaper. Merkevaren er altså det spesielle nivået, Volvo, mens bil er det generiske. Egg er generisk, Prior er merkevaren.

En forskjell mellom antropologi- og markedsføringsfaget er fagenes ulike premisser. Det sistnevnte går ut på å frambringe kunnskap og analyser for å fremme salget av et bestemt produkt eller en tjeneste. I motsetning vil antropologisk forskning på forbruk være mer opptatt av forbrukets relasjonelle betydning (Devault, 1991; Døving, 2003b; Miller, 1998a). Markedsføring og markedsføringsledelse kan sies å være basert på normativ teori, mens antropologi ikke er det.

Både merkevareledelse og markedsføringsfag er preget av metodologisk individualisme tolket innenfor psykologisk teorier. Årsaken til dette er sannsynligvis at markedsføringsfagene har vært mest opptatt av kjøpet i en kjøpsituasjon. Individet får dermed teoretisk forrang framfor relasjoner eller husholdninger, som er sentralt i antropologisk teori. Relasjonelle perspektiver som forstyrrer merkevaren, kan dermed ha blitt oversett.

I mine studier på mat var merkevarer sjelden noe som var relevant for mine informanter (Bugge & Døving, 2000; Døving, 2003a). Identifikasjon med produkter er noe som i liten grad empirisk har vært relevant i studier av forbruk på forbrukernes premisser, som er langt mer opptatt av bruk, smak og sosiale kontekster også i senere studier av forbruk (Bugge et al., 2019; Heidenstrøm et al., 2021; Throne-Holst et al., 2021; Uldahl et al., 2023). Når man sammenligner forskningen sett fra forbruker, der merkevaren synes mindre relevant, og sett fra selger, der merkevaren er kjernen i studiene, er det rimelig å anta at teorien om at folk identifiserer seg med merkevaren, kan være overvurdert, og at årsaken kan være både metodologisk og teoretisk.

Målet med dette kapittelet er ikke å vise at merkevarer ikke er viktige for forbrukere, noe de naturligvis er, særlig på et individuelt nivå i form av tillit, vaner og smak. Poenget er snarere å vise at merkevareledelse er vanskelig fordi den relasjonelle konteksten som regel er viktigere enn merkevaren, og at varesfæren i seg selv gjør det vanskelig for merkevaren å skille seg ut.

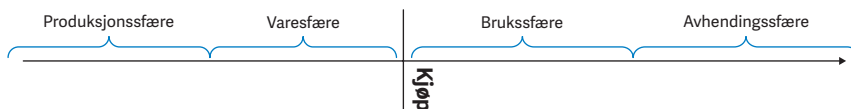
Jeg vil først argumentere for hvorfor forbrukere stort sett er mest opptatt av det generiske nivået. Til dette argumentet vil jeg analysere de ulike posisjonene som produsenter, grossister, detaljister og forbrukere har til de samme produktene, med utgangspunkt i en tidligere studie om grønnsaker (Lien & Døving, 1996). Dette vil jeg belyse gjennom å se produktene i et biografisk perspektiv: Et produkt på vei fra produksjon til konsum og avhending er

innom fire distinkte sfærer eller områder der ulike former for bytte og moral aktualiseres; henholdsvis produksjons-, vare-, bruks- og avhendingsfære.

Tingenes biografi

En biografisk metode innebærer å se produktet fra det produseres til det avhendes, og se på alle de relevante kontekstene som dukker opp underveis. Man kan beskrive et produkt – for eksempel en kålrot – fra dets tilblivelse gjennom bruken til det blir fortært. I en slik beskrivelse, sett fra produktet, møter det på områder, sfærer, som er omkranset av grenser med ulik økonomisk og moralsk logikk.

Inspirert av Appadurai (1986) og Kopytoff (1986) kan tingenes sosiale biografi beskrives slik: Tingen eller produktet blir produsert (laget, dyrket, fanget eller plukket). Det foregår gjerne i en form for produksjonslokale, fabrikk eller gård. Det kan man kalle en *produksjonssfære*, der for eksempel underleverandører selger sine produkter til den som setter det endelige produktet sammen. Deretter kjøpes det av en grossist og/eller detaljist, som fører produktet til markedet, til en butikk eller et annet egnet utsalgssted. Da blir tingen kålrot til en vare, som i tingens biografi kan defineres som den tiden hvor tingen er til salgs i/på et marked. Det skjer i en *varesfære*. Så blir varen kjøpt til en pris, i et kontraktsbasert bytte som er over i det øyeblikket transaksjonen er over (med salgskvitteringen som det eneste som binder kjøper og selger etter salget). Deretter er tingen ikke lenger en vare, men en privat (singulær) gjenstand som går over i bruk i en *brukssfære*. Tingen kan gis som gave eller brukes av en person eller husholdning. Så blir den slitt, brukt opp, spist, gjemt, glemt eller kastet. Da er tingen i en *avhendingsfære*. Noen ting er forgjengelige og spises opp, mens andre ting, som klær, smykker eller møbler, kan komme tilbake til et annet marked på et senere tidspunkt. Vi kan sette opp produktets biografi på denne måten (Døving, 2021):



Som man ser av modellen, er kjøpet ingen sfære, men er over på et øyeblikk, men det er kjøpet som er markedsføringens mål og derfor omdreiningspunktet for markedsføring generelt og også i denne artikkelen. Her vil jeg

fokusere på de problemene som varesfæren påfører markedsføreres arbeid for å skape en merkevare, altså merkevarens originalitet, som er markedsføreres ønske om å skille seg ut fra andre produkter av samme kategori. Ifølge markedsføringens teorier om autentisitet skal en vare «utmerke seg med sin originalitet». I dette ligger det at den skal være presis, at kunden skal føle tilknytning, at produktet skal ha integritet, legitimitet og originalitet samt høy grad av håndverksmessig kvalitet (Fritz et al., 2017). Markedsførere vil gjerne også at kunden skal ha produktet i tankene allerede før ankomst til butikken, og dermed velge nettopp dette produktet i konkurransen med andre (Gruber, 1969). Problemet for merkevaren er at varesfæren er en kontekst og har en normativ logikk som ikke er til merkevarens beste, noe jeg kommer tilbake til.

Empirisk utgangspunkt

Det empiriske utgangspunktet for dette kapitlet er et eldre forskningsprosjekt om grønnsaker som mat og handelsvare (Døving & Lien, 2000; Lien & Døving, 1996). Prosjektet gikk ut på å finne ut av hvordan forbrukere og andre aktører i bransjen forholder seg til det samme produktet, nærmere bestemt kålrot, gulrot og løk, «fra jord til bord». Vi gjennomførte den gangen 21 intervjuer: seks produsenter, åtte personer i grossistleddet og seks personer i detaljleddet (Lien & Døving, 1996). Intervjuene varte i fra én til to timer og fant sted på informantenes arbeidsplass med semistrukturert intervjuguide. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og transkribert. Innenfor hvert ledd hadde vi et såkalt informativt utvalg, i den forstand at vi prioriterte informasjonsbredde framfor representativitet. Vi gjorde også en representativ spørreundersøkelse med forbrukere for å kartlegge forbrukernes syn og ønsker etter at intervjuene var analysert.

Hovedfunnene fra originalstudien var at posisjonen man har overfor produktet (varen), legger sterke føringer på hvordan man forstår det. Dette førte til at økonomiske sfærer ble et relevant teoretisk perspektiv for å tolke materialet. Vi fant at det store skillet nettopp gikk mellom varesfærens logikk, der det legges vekt på synlige kvaliteter, og forbrukernes ønsker, der smak og friskhet var de viktigste kriteriene (Lien & Døving, 1996). Men dette er kvaliteter som ikke er synlige og ikke kan undersøkes, og de er også underordnet i salgsleddet, der juridiske og målbare kvaliteter styrer. Kunden må forholde seg til synlige kvalitetsegenskaper, i tillegg til de tillitsbaserte, erfaringsbaserte egenskapene som merkevarene skaper over

tid, men som altså ikke kommer fram i butikk. Når vi spurte grossister og detaljister, var de mest opptatt av den synlige kvaliteten, nettopp fordi det er det som selger. Når man spør produsenter av grønnsaker, er de opptatt av selve produktet, at det skal være best mulig av produksjonstekniske og biologiske kvaliteter. Konklusjonen vår var at produsenter og forbrukere har mer til felles enn de som arbeider med innkjøp og videresalg, fordi disse er underlagt en visuell og/eller juridisk logikk.

I dette kapitlet bygger jeg videre på dette datasettet, men i motsetning til den første studien, som så på muligheter for å endre produksjonslinjer for grønnsaker, prissetting og forbrukernes sikkerhet og informasjon, vil jeg her vise at økonomiske sfærer også kan gi grunnlag for å forstå forholdet mellom det generiske nivået og merkevarenivået sett fra forbrukerens perspektiv. Det teoretiske poenget her er da å forstå hvordan produkter endrer seg kognitivt i ulike økonomiske sfærer, som er et viktig økonomisk felt i antropologien.

Økonomiske sfærer

Alle samfunn har bestemte bytteområder der det gjelder ulike moralske regler og prinsipper. Innen økonomisk antropologi kalles disse *økonomiske sfærer*. Hver form for bytte i hver sfære har ulike regler, og det er bare noen produkter og tjenester som kan byttes. Begrepet ble utviklet av Paul Bohannan (1959) på 1950-tallet i forbindelse med studiet av ulike økonomiske sfærer hos tiv-befolkningen (i nåværende Nigeria), og senere videreutviklet av Fredrik Barth i hans studie av bytteformer i Darfur (Sør-Sudan).¹ Ut fra et slikt perspektiv kan man kartlegge og forstå den moralen som omkranser de ulike bytteformene. Dette er relevant for markedsførere fordi det kan hjelpe til å forstå hvorfor relasjonene til merkevaren blir underordnet mer moralsk forpliktende relasjoner.

For å ta noen norske eksempler: Gavesfæren (gavebytte) er et uformelt økonomisk system basert på gjensidighet. Det er tre plikter i gaven: Man skal gi, ta imot og gi igjen (Mauss, 1995). Og tydelig nok sammenlignet med varebytte skal man ikke regne gaven om til pengeøkonomi. Et viktig poeng er også at byttet er utsatt, man skal gi noe annet en annen gang, ikke med en gang, slik det er med varebytte. Denne formen for økonomi

1 Barth (1994). Det var tidligere vanlig å kalle slik økonomi *moralsk økonomi*, men i og med at all form for økonomi, selv den formelle, har moralske koder, gir begrepet feil konnotasjoner.

er uformell og vanskelig å måle, og det er en rekke uskrevne regler for gjeld og tilbakebetaling. I kontrast er varebyttet umiddelbart og uten bindinger (annet enn det juridiske). Siden gavebyttet er uformelt med sosiale sanksjoner i stedet for juss, er det preget av en type gjensidighet som stort sett er avhengig av nære relasjoner (Bloch & Parry, 1989). Det er også grunnen til at gaver er vanskelige i for eksempel det offentlige, både juridisk og økonomisk, nettopp, fordi de skaper en form for nærhet der det ikke skal være bindende relasjoner. Derfor blir gaver ofte behandlet som korrupsjon i lovverket. I det private finnes det derimot konvensjonelle regler som man gjerne følger uten å tenke over det. Hvis for eksempel en mor gir mange gaver til den ene datteren, men ingen til den andre, kan det føre til dårlig stemning på julaften. Likevel finnes det ingen juridisk løsning på en slik konflikt. Konsekvensene vil i stedet være sosiale sanksjoner.

Dugnad er et godt eksempel på en annen økonomisk sfære i den norske kulturen. Dugnaden er en økonomisk sfære der kun eget arbeid er moralsk akseptert byttemiddel eller innsatsfaktor (Sørhaug, 1996). Man kan ikke konvertere penger til denne typen arbeid, slik man ellers kan. Den norske kulturen er full av vandrehistorier og eksempler på sanksjoner etter brudd på reglene som gjelder i dugnad. Hovedpoenget er at man ikke kan betale seg ut med generelle penger.² Det ville naturligvis være smartere med arbeidsdeling, der en rik person leide inn profesjonelle håndverkere til å pusse opp idrettslokalet heller enn å gjøre det selv, men en slik handling er ikke sosialt akseptert.³

I varesfæren gjelder derimot bare generelle penger som byttemiddel. Dette byttet er direkte, og betalingen er umiddelbart. Når byttet er opp- og avgjort, er det ingen føringer mellom kjøper og selger, annet enn eventuelt det juridiske når tingen ikke oppfyller en rekke krav. Salgskvitteringen viser til denne juridiske relasjonen.

Noen ganger kan man konvertere fra én sfære til en annen, for eksempel ved å kjøpe en ring eller en bukett roser på markedet, og så fjerne prislappen og gi den som gave for på den måten å skape en bindende relasjon.

2 I andre sammenhenger brukes «spesielle penger» som f.eks. en (drikke)bong, som kun kan brukes partikulært, som f.eks. én enhet alkohol på en type festlig arrangement (Dalton, 1971).

3 I en formalistisk økonomisk rasjonalitet er naturligvis dugnaden ineffektiv. Arbeidsdelinger en svært effektiv måter å optimalisere ulike kompetanser på i et samfunn. Kåre Valebrokk, tidligere redaktør i Dagens Næringsliv, prøvde å utfordre systemet ved å leie inn to snekkere som han sendte til dugnaden i barnehagen. Det er rasjonelt og effektivt, men han brøt tabuet om at man ikke kan konvertere penger til arbeid i denne økonomiske sfæren. Han ble da møtt med sosiale sanksjoner, som er en typisk reaksjon på slike brudd. I motsatt retning kan man ikke bare begynne å arbeide i en restaurant i stedet for å betale regningen. Ideen om å bytte penger mot kjærlighet viser at dette tabuet synes å være absolutt.

Er konsekvensen ekteskap, har man gjort en god «investering», men man bruker vanligvis nettopp ikke begreper eller metaforer fra markedet i den private gavesfæren. Det negativt ladde begrepet *kjærlighetsmarked* viser hvor sterkt atskilt disse sfærene er. Har man dårlig råd og skal flytte, bruker man sosiale relasjoner til få utført arbeidet, og gjenytelsen skjer gjennom pizza og pils, eventuelt kjærlighet hvis man bruker de aller næreste relasjonene, som foreldre. Å kjøpe seg venner er da et synonym for nettverksbygging, men det må foregå på rett måte for at det skal være sosialt akseptert. Om en mann spurte en kvinne om sex for et beløp, ville det være å blande ulike moralske former for gjenytelse eller bytte på en svært negativ måte. Eksemplene viser også hvordan både dugnadssfæren og den private sfære med gavebytte står moralsk over varesfæren.

Avhendingssfæren er i seg selv, avhengig av hva slags produkter man studerer. Noen produkter dukker jo opp på markedet igjen. Noen spesielle gjenstander blir besjelet og vanskelige å avhende (Graeber, 2001; Weiner, 1992). Dette perspektivet er imidlertid ikke like relevant i denne sammenhengen.

Før vi ser nærmere på den private brukssfæren, skal vi se på varesfæren, der det viktigste sett fra en markedsførers situasjon er at alle varer i samme kategori i varesfæren blir sidestilt, de kommer på samme nivå, de nivelleres.

Varesfærens nivellering

Man kan definere en varesituasjon som «en situasjon der en gjenstands byttbarhet med en annen ting er en sosialt relevant egenskap» (Appadurai, 1986, s. 13). En gjenstand blir en vare når den er tilgjengelig for salg på et marked. Dette er kun en fase i gjenstandens sosiale liv. I denne fasen er det varens *bytteverdi* som er mest relevant. Det er egenskaper både kjøper og selger kan enes om eller forhandle om. Det vil si forhold som er udiskutable, synlige og objektivt målbare. Varesituasjonen innebærer dermed at man legger vekt på visse egenskaper ved gjenstanden på bekostning av andre. I vår studie av kålrot, gulrot og løk fant vi at de som arbeider i varesfæren, altså kjøper og selger gulrøtter som grossister og detaljister, er mer opptatt av varen enn av maten og smaken (Lien & Døving, 1996). Dette i motsetning til både produsent og forbruker, som på sin side er mest opptatt av smak og konsistens. Forbrukerne vil gjerne ha en søt og saftspent gulrot.

Overgangen fra å være en hvilken som helst gjenstand til å bli en vare vil alltid innebære en forandring når det gjelder kulturell kategorisering, da

gjenstanden for å kunne være en vare må være sammenlignbar med andre varer av samme kategori. Varesfæren gjør ulike ting like med hensyn til verdi. Det som i utgangspunktet var singulært og spesielt, en merkevare av syltetøy, blir sidestilt til en uniform kategori ved siden av andre singulære ting (Kopytoff, 1996). Dette høres kanskje vanskelig ut, men når varen blir til en ting hjemme hos oss selv, er den jo ikke lenger en vare, men en personlig ting, en litt besjelet ting. En giftering er jo en vare, men straks den blir satt på fingeren, blir den uavhengelig, et framtidig arvegods. Man kan vanskelig kaste eller selge en giftering. De blir som regel smeltet om, med i kremeringen eller gitt videre til barna etter døden, eller de blir liggende i en skuff eller gitt til barna ved skilsmisse (Luneborg et al., 2024). Når varer blir gitt som gave, blir de besjelet av giveren, og når varer går gjennom et ritual, slik som bryllup, blir de uavhengelige.

Når tingen eller varen kommer i butikk, blir sidestilt i både kognitiv og fysisk forstand, selv om de i kulturen skal inn i ulike kategorier. Varen blir en viss type ting som har en generalisert form (Døving, 2021; Døving & Lien, 2000). Varesfæren innebærer altså en nivellering, eller sidestilling. I en varesfære er alle ting på et likt nivå. Poenget er at det å forholde seg til en gjenstand som en vare innebærer bestemte former for kulturell kategorisering som skiller seg fra hvordan man kategoriserer de samme tingene i bruk. Dette er et problem for mange som driver med markedsføring og merkevarer. I butikken er varer sidestilt i hyllen; de er alle én blant flere. Grossister er et godt eksempel på hvordan én type aktører innenfor varesfæren ser gjenstander som et *parti* som kan kjøpes og selges uavhengig av annen kategorisering. Forskjellen på bananer og skokrem som parti er underordnet i en merkantil logikk. I et slikt mer instrumentelt perspektiv på varene er man mer opptatt av at produktene har ulik holdbarhet og ulike innkjøpspunkter, enn av hvordan de opptrer i kulturen.

Når en vare er kjøpt i varesfæren, kommer den inn i en privat kulturell forbrukersammenheng. Da handler det ikke om varens verdi på markedet. Tingen går fra å være en vare til en ting i en helt annen sammenheng. De egenskapene som var relevante i varesfæren, blir underordnet brukskonteksten. Emballasjen er et godt uttrykk for denne transformasjonen. Emballasjen skal frambringe produktet, pynte det i varesituasjonen slik at det framstår best mulig og helst bedre enn konkurrentene – i tillegg til praktiske, juridiske og hygieniske aspekter ved emballasjen. Men straks emballasjen er åpnet, blir den til søppel. Det er tvilsomt om noen vil kjøpe en åpnet pakke med salami eller ta imot en åpnet pakke av en fremmed.

For merkevaren er det bare de opparbeidede konnotasjonene til merket som skiller ved kjøp. I bruk, når skinken ligger på et fat, mister merkevaren mesteparten av sin relevans.

Merkevarebyggere forsøker å etablere et relasjonelt forhold til kundene. Den faglige diskusjonen dreier seg gjerne om at du enten må være stor eller relevant. Det ene tilfellet kalles gjerne *double jeopardy*, altså at vinneren tar alt. Her er det et poeng å ha bred distribusjon og være lett gjenkjennelig (Ehrenberg et al., 1990). Problemet for små aktører er da at en reklame for deres eget, mindre produkt også blir en markedsføring for de store. En annen retning legger vekt på å være relevant og lage nisjer. En produsent av tannkrem vil uansett nyte godt av konkurrentens reklame. Reklamen spiller på at man skal børste tenner, unngå hull og dårlig ånde og ha hvite, friske tenner. Man forsøker å gi merkevaren et spesielt kjennetegn, med nyvinninger som nye smaker eller medisinske effekter. Å få en slik type markedsføring til å gjelde kun ett produkt eller én vare er naturligvis vanskelig.

Det er litt av det samme som skjer med varene i butikk. Mens reklamen og nesten all markedsføring framstiller produktet som spesielt eller unikt, uten referanse til andre produkter i samme kategori, er varesfæren generisk. Når produktene står side om side, blir de andre produktenes egenskaper aktivisert på samme måte, og produktet blir dermed relativisert.

Merkevaren blir altså mer generisk når den er i butikk, enn de kontekstene markedsførere ønsker å skape. I reklame, historiefortelling, lanseringer eller annonser kan de andre varene av samme type fjernes, og man kan legge vekt på de egenskapene man ønsker å formidle til kunden.

Når varen kommer inn i butikk, blir altså originalitet svekket på grunn av varesfærens sidestilling. I møte med andre produkter og tjenester innenfor samme kategori vil de egenskapene som markedsføreren har jobbet for, ikke synes like godt. Det er imidlertid forskjell på bulkvarer med lavere bearbeidingsgrad og produkter med særlig høy involvering, og man kan tenke seg en skala fra singel og grus til biler eller bukser, der man snarere søker forhandlere som fører den ønskede merkevaren.

Hylleplasseringens betydning i markedsføringssammenheng illustrerer hvordan merkevaren er underordnet det generiske. I butikken (eller nettbutikken) er varene naturligvis organisert generisk. På skilter og markeringer for hver reol eller avdeling i butikk er høytalere, datautstyr, tørrvarer, hvitevarer, verktøy osv. det man sorterer etter, avhengig av type butikk. Når man kommer fram til hyllen, vurderer man de ulike merkene for dopapir eller kaffe og tar en beslutning. I slike tilfeller er merkevaren relevans først og fremst erfaring og tillit.

Med selvbetjening forsvant den viktigste pådriveren for salg, nemlig selgeren selv (Dulsrud, 2007). Da svekkes også muligheten for overtalelse betydelig, og hylleplassering blir tilsvarende viktigere for markedsføring. Hylleplassering er viktig i markedsføring ut fra teorien om at jo nærmere beslutningen påvirkningen skjer, jo større sjanse har man til å lykkes (Schnittka et al., 2020; Villanova et al., 2021).

I og med at arbeidskraft er en av de dyreste postene på budsjettet i mange bransjer, er betjeningen svekket i svært mange typer forbrukerkjøp. I fravær av betjening må selgerens arbeid med å overbevise erstattes med produktenes plassering i butikk.

Det som fort viser seg i forskningen på hylleplassering, er at hyller i såkalt plukkhøyde gir ekstremt mye høyere salgspotensial enn de andre hyllene, særlig den nederste. De fleste, og særlig kvinner, synes det er ubehagelig å bøye seg, og det er også vanskeligere å se og lese der nede (Dulsrud, 2007). Begrepet «å velge på øverste hylle» gjelder ikke i butikk. Tvert imot velger de aller fleste plukkhøyde 15 grader ned fra øynene og rett fram fra skuldrene, avhengig av høyden. (Barn har sin plukkhøyde lenger ned, som i forbrukerpolitisk terminologi kalles masehøyden.)

Hylleplassering og varenes plassering i butikk generelt, sjokkselgere eller teiger, regnes som viktig i all markedsføring (Dulsrud, 2007). Og butikkene kan da naturligvis ta betalt for de beste plassene. Betaler man for de beste plassene, betaler man samtidig for at konkurrentene blir henvist til en dårligere plass.

Et godt case som illustrerer dette poenget er osten Norvegia, som på 1990-tallet ble ansett å være den sterkeste merkevaren i Norge, og som fortsatt regnes som en svært sterk merkevare.⁴ Ost i Norge er sterkt knyttet til brødsreven og matpakken, og vi har en svært enkel ostekultur der en mild gouda er den som foretrekkes (Bugge & Døving, 2000). Nordmenn bruker gjerne de generiske betegnelsene *gulost* eller *hvitost* om denne osten, som igjen er det som står på handlelappen. Da Synnøve Finden kom på markedet, kopierte de naturlig nok bestselgeren, tok det generiske navnet og gjorde det til en merkevare, med nesten samme smak og innhold som Norvegia. I løpet av bare få år klarte Synnøve Findens Gulost å ta påfallende store markedsandeler fra Tine.⁵ Jeg tolker dette eksempelet dithen at merkevaren er underordnet det generiske når kunden skal velge ost, mens

4 Ifølge Merkevareindeksen 2020 ble Norvegia rangert som nr. 3 etter NRK og Zalo.

5 Årsaken er nok også at dagligvarebransjen arbeidet hardt for å fjerne monoopolet Tine hadde, og ga konkurrenten god plassering i butikk. En rimelig antagelse er også at de ville presse Tine til å betale for plassen, slik de kan gjøre med alle andre merkevarer.

hylleplassering er en type markedsføring som har mer å si for valget enn identifikasjon, særlig for produkter som inngår i så moralske kontekster som frokost og matpakke (Døving, 2003b).

Den relasjonelle konteksten

Det andre argumentet jeg vil framføre som kan forklare hvorfor det generiske nivået trumfer merkevarenivået, er Daniel Millers funn om at kontekstene produktene skal inn i etter kjøp, er relasjonelle og blir viktigere enn valgsituasjonen i butikken.

Daniel Millers studie av forbruk⁶ i Nord-London viste at forbruk først og fremst handler om relasjoner (Miller, 1998a; 2001). Og at det faktiske kjøpet i butikk handler mer om forhandlinger enn om individuelle valg.

Daniel Miller fulgte forbrukere i Nord-London i ett år. Han fulgte med dem når de handlet, og kunne dermed utfordre dem på misforholdet mellom hva de sa om forbruket sitt, og hva de faktisk gjorde. Selv om merkevarer dukker opp innimellom, trumfer som regel den relasjonelle konteksten, enten det gjelder klær, mat eller andre husholdningsprodukter. I en omfattende empirisk nedtegnelse av det faktiske forbruket beskriver Miller for eksempel Susan, som er på handletur med niese Johanne for å kjøpe henne noe hun kan ha på seg i Syden, dit hun skal reise med bestemoren, altså moren til Susan (se Miller 2021, s. 17–22). Hun påtar seg oppgaven siden det er enklere for henne å gjøre det enn for niesens mor (og altså hennes søster). Hun tar med seg sine egne to barn og drar på kjøpesenteret. Det som nedtegnes, viser at alle produktene hun kjøper, er resultat av forhandling mellom dem som faktisk er til stede (Susan, henne to egne barn og Johanne), og de relevante andre som ikke er til stede, men som blir aktualisert i kjøpsituasjonen (bestemoren, katten Sully, Susans ekte-mann Charles, gutta i Syden). Sykkelsshortsen og blusen de til slutt valgte, er Johanne middels fornøyd med, men Susan regner dem som akseptable for bestemoren, som ikke vil ha seksualiserte plagg i Syden. Bryllupskortet hun kjøper, synes hun er stygt, men valgte det i ren irritasjon over at mannen George ikke er særlig romantisk anlagt og ble ironisk i situasjonen.

6 På engelsk heter det *shopping*. I og med at *shopping* gir konnotasjoner til mer lystbetonet handling, og at dagligvarehandlene ikke kommer inn under dette begrepet, velger jeg her økonomenes forbrukerbegrep, som også kunne vært *kunde*.

Fiskepinnene hun kjøper til middag, er en tilfeldig straff til sønnen fordi han ikke ville involvere seg i hva han vil ha til middag. Og kattermaten til katten Sully er ikke det merket katten foretrekker, men Susan er sliten og gidder ikke tråle flere butikker. Resultatet blir altså en serie kompromisser som er et typisk resultat av forhandlinger, der ingen av produktene er det beste til lavest mulig pris.

Dette empiriske eksempelet illustrerer at forbruk stort sett involverer (relevante) andre, at forbruk i første rekke handler om kjærlighet eller om å opprettholde relasjoner. I mine studier av kvinner og mat i Østfold var relasjonene de sentrale, og forbrukselementer var svært viktige i de fleste sammenhenger (Døving, 2003a). Skulle man invitere til syklubb, skulle det være kake. Selv om mine informanter hadde foretrukne merker, ble disse underordnet den situasjonen produktet skulle inn i. Når de handler egg, er det først og fremst med tanke på de relevante andre. Det handler om at sønnen trenger protein, eller om kaken som skal lages til festen. Eksterne argumenter som gjerne hevdes i den offentlige politiske diskurs, slik som hvordan høna har hatt det mens hun la eggene, eller om det er barnearbeid involvert i produksjonen, blir også underordnet i kjøpsituasjonen. Merkevarer blir i et slikt perspektiv også underordnet det generiske eller den moralske konteksten som tingen skal tilpasses.

Miller selv er mest opptatt av det relasjonelt skapende i forbruket og kritiserer den kulturkritiske tanken om at forbruk er fordervende. Han viser tvert imot at forbruk er skapende og sosialt, og at det er nødvendig for å holde det sosiale limet i samfunnet. Tanken om at forbruk handler om et individualistisk kjøp der forbrukeren tar valg basert på ulike begrensninger og påvirkning, utfordres her også av tanken om at hvert kjøp er en forhandling mellom relevante andre i en rekke relasjoner. Forbruk handler i dette perspektivet om å opprettholde relasjoner, ikke om å aktivisere og uttrykke individualitet.

I et slikt sosiologisk perspektiv blir det generiske produktet viktigere i de fleste situasjoner fordi kategorien for bruk overgår merkevarens potensielle identifikasjonsmuligheter. Dette kan også illustreres med handlelappen. En handlelapp er i det vesentlige generisk. Hvis man finner en slik lapp i en handlevogn eller bilde-googler «handlelapp», står det melk, brød, pålegg, ost, middag, vaskemiddel, tresko, maling, tape, øl, hansker, tørkepapir osv. Kun unntaksvis står det en merkevare. De velkjente unntakene i Norge er

Zalo, Cola og Potetgull, der det siste har blitt generisk i seg selv, og man kan like gjerne kjøpe Sørlandships eller Kims.⁷

Hvis vi bruker mat som eksempel, vil kriterier for et moralsk korrekt måltid være svært viktige for forbrukernes valg. Det norske måltidsmønsteret danner grunnlaget for sammensetningen. Hvilket merke man velger innenfor én og samme kategori, er som regel underordnet. Når forbrukere blir spurt, blir merkevarer sjelden nevnt (Bugge & Døving, 2000; Gronow & Holm 2019).

Dette betyr selvfølgelig ikke at merkevaren er ubetydelig. Kundens valg er naturligvis en følge av preferanser for det ene eller andre merket for egen del eller for dem man handler for. At forbruket har en sterkt relasjonell betydning, utelukker ikke at merkvarer kan ha en viktig posisjon. At en kjenner til sine nærmestes forkjærlighet for en merkevare, kan nettopp uttrykkes gjennom å kjøpe en merkevare.

Avslutning: Noen forhold varer livet ut

Mitt tredje og avsluttende argument om det generiske er at markedsfagene i stor grad er metodologisk individualistiske med psykologisk teori i bunn. Man studerer individer i butikk som tar valg, i større grad enn å studere bruken av produktet etter kjøp. Dette kan ha ført til at merkevarens betydning er overdrevet. Mitt poeng er at man i liten grad identifiserer seg med merkevaren. Tatovering er et godt eksempel på forskjellige nivåer av identifikasjon.

Merkevarebygging handler gjerne om at kunden skal ha produktet i tankene før de kommer til butikken, og dermed bygge opp lojalitet og få kunden til å identifisere seg med merkevaren, gjøre den til en del av kundens identitet. Men det er mildt sagt vanskelig. Med unntak av Harley-Davidson er det påfallende sjelden at forbrukere tatoverer seg med en merkevare, slik mange gjør med det de virkelig har kjært.⁸ Billed-googler

7 Maarud var i rettssak for å beskytte varemerket i 2015, men tapte. «Orkla, som står bak Kims Potetchips, saksøkte Maarud og hevdet at potetgull var eit ugyldig varemerke sidan det er generisk (skildrande) og at det er degenerert som følgje av at ordet potetgull blir brukt i daglegtale. Orkla kravde difor at potetgull som varemerke vart kjent ugyldig og sletta. Det vart det stadfesta at Orkla/Kims (og alle andre) kan bruke ordet potetgull i marknadsføringa si» (Bolstad, 2024).

8 Det er (naturligvis) lite forskning på feltet. I artikkelen «Corporate Logo Tattoos and the Commodification of the Body» (Orend & Gagné, 2009) beskriver forfatterne at de måtte lete med lys og lykte på internett og tatoveringsutøvere for å finne informanter, og endte med 19 hvite menn fra hele USA, én farget mann og bare én kvinne. Jeg har systematisk spurt mine studenter gjennom tolv år, og har til gode å finne en som har tatovert seg med en merkevare. Den andre artikkelen jeg fant, var i en postmoderne tradisjon: «Tattooing and brand sponsorship: How far is too far?», der man tenker seg at folk vil begynne med tatovering av merkevarer, og at kroppen, subjektet, blir en vare. Altså en varedannelse av mennesker der relasjonene vi har til hverandre, har form av et markedsbytte (Weidner et al., 2016). Jeg fant denne artikkelen irrelevant i sitt fravær av empiri.

man varianter av «tattoo brand logo», finner man ytterst få slike tilfeller: noen sko- og bilmerker, Apple og en indisk mann som har tatovert 380 merkevarer som går igjen. Billed-googler man «Apple tattoo», er det få. Gjør man det samme med andre av de største merkevarene i verden eller i Norge, slik som IKEA, McDonald's eller H&M, Gilde eller Tine, dukker det opp få eller ingen tatoveringer. Til sammenligning kan man billed-google «Liverpool fc tattoo» eller Jesus og få mange tusen treff.⁹ Det ser ut til at det er barn, barnebarn, religion (sekte) og (fotball)klubber som kommer opp på et slikt identitetsnivå. Poenget er altså at det viktigste for forbrukere er å opprettholde relasjonene til dem som er viktige nok i livet til å brukes som identitetsmarkører.

Når man i merkantile bransjer snakker om «utro kunder», er det en meget svak metafor som har lite med kunderelasjoner å gjøre. Med referanse til det tidligere nevnte eksempelet med Norvegia, der *Gulost* fikk store markedsandeler på kort tid, viser det nettopp at produsentens siste slagord «Noen forhold varer livet ut» er forkjært (jeg fant ingen som har tatovert seg med «Norvegia», og én med «Tine»). Man er utro mot en kjæreste, ikke en bank. Man regnes tvert imot som lite rasjonell hvis man har den typen relasjoner til banker eller forsikringsselskaper. Unntakene er det som kalles *cult branding*, kultmerkevarer, med Harley-Davidson som det evige eksempelet. Det synes å være svært få merkevarer som kan nå opp til et slikt nivå. Det finnes imidlertid mange som har sterk tilknytning til en merkevare av utallige idiosynkratiske årsaker. Fournier (1998) viser at enkeltindivider kan ha et kjærlig forhold til en merkevare som *ligner* på de relasjonene man har til nære personer; slekt, venner, ektefelle. Metaforer er imidlertid nettopp noe som gjør ulike ting like i språklig forstand, ikke i virkeligheten (Lakoff & Johnson, 2018). Hun bruker menneskelige relasjoner som analogi og overfører dem til merkevarer, slik som vennskap, slektskap og ekteskap. Det kan gi god innsikt i merkevarer, men det er og blir forestillinger og analogier, ikke faktiske forhold. Man er ikke utro mot et merke. En merkerelasjon er ikke gjensidig og kan ikke gi sosiale sanksjoner. Slektskap og ekteskap er også juridiske relasjoner på et helt annet tillitsnivå enn det merkevaren har potensial for. Å skape identifikasjon på nivå med Manchester United eller barnebarn synes en nær umulig oppgave for en markedsfører.

9 Det er noen som har tatovert Steve Jobs på kroppen, men han har tydeligvis ikke oppnådd samme status som Jesus.

Når man kjøper et produkt i butikken eller på nettet, er det for at det skal passe inn i en relasjon og til en eller annen form for normert bruk. Under et seminar om kaffe i regi av Norsk kaffeinformasjon i 2001 kom det en ung markedssjef fra Coca Cola som holdt et foredrag og viste en entusiastisk plan for cola til frokost. Coca Cola regnet sitt salg i «drikkesituasjoner» på slutten av 1990-tallet og så at de knapt hadde noen markedsandel til frokost. Han ville derfor «erobre» dette markedet, som han sa. Jeg ristet på hodet og tenkte at skal man overtale norske mødre til å servere cola til frokost, trenger man det amerikanske militærbudsjettet, og selv da blir det vanskelig. Poenget er naturligvis at selv om Jens vil ha loff og cola til frokost, hører man en autoritetsperson i bakgrunnen som klart bestemmer hva som er best for barnet. Barn handler jo ikke i butikken selv, og det hjelper ikke særlig for et barn å rope «Jeg vil ha loff!». For den som er ansvarlig for barnas ernæring, er forholdet mellom sunn og ernæringsrik frokost og lørdagsgodt som belønning ekstremt viktig i oppdragelsen (Døving, 2003a). Jeg aner ikke hva som skjedde i ledermøtene til Cola Norge, og hvor mye de eventuelt brukte på satsningen, men de lyktes naturligvis ikke. De moralske eller rasjonelle reglene for bruk overgår nesten all form for markedsføring.

En butikk kan i seg selv sees på som et potensial der man kan hente elementer for å sette sammen det man trenger, enten det er møbler til en stue, klær til et antrekk eller mat til en rett. I et slikt perspektiv blir merkevarene underordnet konteksten (Miller, 1998b; Zukin, 2004). Varene skal transformeres fra varesfære til den viktige bruken, den viktige moralske sammenhengen. Kunden er på jakt etter det som kreves for å lage det beste måltidet til dem man har i tankene, og da er retten gjerne viktigere enn merkevaren. Slik jeg ser det fra forbrukerens side, handler nettopp IKEA og H&Ms enorme suksess ikke om merkevarer, men om at de kan skaffe kombinasjonene til veie for å oppfylle disse kravene (til en overkommelig pris).¹⁰

For forbrukere handler de fleste kjøp av produkter om å sette dem sammen i en kontekst. Som regel er det nære relasjoner og normer som styrer, og noen ganger er merkevaren viktig i konteksten. I hvilken grad denne analysen er relevant, er et empirisk spørsmål som handler om hvorvidt produktet eller tjenesten rommer høy- og lavinvolveringsprodukter

10 Kanskje suksessen til IKEA og H&M til og med handler om fravær av merkevarer? Det er et empirisk spørsmål om mange nettopp ikke ønsker å gå rundt å signalisere og identifisere seg med produkter. Jeg er en av dem, men har ikke funnet relevant forskning på området. Det bør være et felt for videre forskning.

og viktig representasjon. Det er lettere å skape identifikasjon med et synlig klesplagg og en bil enn med maling, sand eller banktjenester.

Forfatterbiografi

Runar Døving er professor i sosialantropologi, Institutt for markedsføring, Høgskolen Kristiania. Han har vært forsker på Forbruker instituttet SIFO ved OsloMet – Storbyuniversitetet, med blant annet tema som mat, turisme, kjønn, utenforskap, grensehandel, forbrukermakt og det norske måltidsmønsteret. Forsker for tiden på uformell økonomi, arv og filantropi. Har vært spaltist i *Dagens Næringsliv*, *Morgenbladet* og *Klassekampen*, nå *Nationen*.

Referanser

- Appadurai, A. (1986). Introduction: Commodities and the politics of value. I A. Appadurai (Red.), *The social life of things: Commodities in cultural perspective* (s. 3–63). Cambridge University Press.
- Barth, F. (1994). Økonomiske sfærer i Darfur. I F. Barth (Red.), *Manifestasjon og prosess* (s. 46–65). Universitetsforlaget.
- Bloch, M. & Parry, J. (1989). Introduction: Money and the morality of exchange. I J. Parry & M. Bloch (Red.), *Money and the morality of exchange* (s. 1–32). Cambridge University Press.
- Bohannan, P. (1959). The impact of money on an African subsistence economy. *Journal of Economic History*, 19(4), 491–503.
- Bolstad, E. (2024, 26. november). Potetgull. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/potetgull>
- Bugge, A. & Døving, R. (2000). *Det norske måltidsmønsteret – ideal og praksis* (Rapport nr. 2:2000). Forbrukerforskningsinstituttet SIFO.
- Bugge, A. B., Klepp, I. G., Borch, A., Schjøll, A., Laitala, K. & Haugrønning, V. (2019). *Jul – pynt, gaver, klær og mat* (SIFO-rapport nr. 12–2019). Forbrukerforskningsinstituttet SIFO.
- Dalton, G. (1971). *Economic anthropology and development: Essays on tribal and peasant economies* (s. 167–192). Basic Books.
- Devault, M. L. (1991). *Feeding the family: The social organization of caring as gendered work*. The University of Chicago Press.
- Dulsrud, A. (2007). Varehandelens tvetydige ansikt: Om makt og disiplinering i forbrukerrollen. I G. E. Schjelderup & M. W. Knudsen (Red.), *Forbrukersosiologi: Makt, tegn og mening i forbrukersamfunnet* (s. 77–98). Cappelen Akademisk Forlag.
- Døving, R. (2021). Kontekstanalyse. I T. Ø. Jensen, E. Jacobsen, M. W. Knudsen & G. Schjelderup (Red.), *Forbrukersosiologi: Bærekraft, digitalisering, identitet og makt* (s. 621–634). Vigmostad & Bjørke.
- Døving, R. & Lien, M. (2000). Myten om den perfekte kålrot. *Norsk antropologisk tidsskrift*, 2, s. 108–127.
- Døving, R. & Lavik, R. (2006). A good buy: Rationalities and motives behind cross-border shopping. I F. Asche (Red.), *Primary industries facing global markets: The supply chains and markets for Norwegian food* (s. 148–168). Universitetsforlaget.
- Døving, R. (2003a). *Rype med lettøl: En antropologi fra Norge*. Pax forlag.
- Døving, R. (2003b). Et antropologisk studie av konsum. I M. Rugkåsa & K. T. Thorsen (Red.), *Nære steder, nye rom: Utfordringer i antropologiske studier i Norge* (s. 163–187). Gyldendal.

- Ehrenberg, A. S. C., Goodhardt, G. J. & Barwise, T. P. (1990). Double jeopardy revisited. *Journal of Marketing*, 54(3), 82–91. <https://doi.org/10.1177/002224299005400307>
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), s. 343–373.
- Framnes, R., Pettersen, A., Thjomøe, H. M. & Blom, S.-E. (2018). *Markedsføringsledelse* (9. utg.). Universitetsforlaget.
- Fritz, K., Schoenmueller, V. & Bruhn, M. (2017). Authenticity in branding: Exploring antecedents and consequences of brand authenticity. *European Journal of Marketing*, 51(2), 324–348. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2014-0633>
- Graeber, D. (2001). *Towards an anthropological theory of value: The false coin of our own dreams*. Palgrave.
- Gronow, J. & Holm, L. (2019). *Everyday eating in Denmark, Finland, Norway and Sweden: A Comparative Study of Meal Patterns 1997–2012*. Bloomsbury Publishing.
- Gruber, A. (1969). Top-of-mind awareness and share of families: An observation. *Journal of Marketing Research*, 6(2), 227–231. <https://doi.org/10.1177/002224376900600213>
- Hegnes, J. W. (2006). *Forbruksforskning som forbrukerpolitikk 1939–1984* (Fagrapport 6–2006). Forbruksforskningsinstituttet SIFO.
- Heidenstrøm, N., Haugsrud, I., Hebrok, M. & Throne-Holst, H. (2021). «Hvorfor kan ikke bare alle produkter være bærekraftige?» Hvordan forbrukere oppfatter og påvirkes av markedsføring med bærekraftpåstander (SIFO-rapport nr. 16–2021). Forbruksforskningsinstituttet SIFO.
- Jakobsen, O. (1989). *En vitenskapsteoretisk analyse av markedsføringens utvikling som akademisk fag* [Doktorgradsavhandling]. Norges Handelshøyskole.
- Johnen, M. & Schnittka, O. (2020). Changing consumers' minds at the point of sale: Price discounts vs. in-store advertising. *Marketing Letters*, 31, 49–71. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09512-0>
- Kopytoff, I. (1986). The cultural biography of things: Commodization as process. I A. Appadurai (Red.), *The social life of things: Commodities in cultural perspective*. Cambridge University Press.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2018). *Metaphors we live by*. University of Chicago Press.
- Luneborg, M., Holm, N. H. & Døving, R. (2024). Giftingen: Tradering og praksis. *Tidsskrift for kulturforskning*, 23(1), 81–100.
- Lien, M. & Døving, R. (1996). *Grønnsaker som mat og handelsvare – kvalitetsoppfatninger fra produsent til forbruker* (Rapport nr. 2–1996). Statens institutt for forbruksforskning.
- Mauss, M. (1995). *Gaven: Utvekslingens form og årsak i arkaiske samfunn*. Cappelen.
- Miller, D. (1995). *Acknowledging consumption* (1. utg.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203975398>
- Miller, D. (1998a). *A theory of shopping*. Cornell University Press.
- Miller, D. (1998b). *Shopping, place and identity*. Routledge.
- Miller, D. (2001). *The dialectics of shopping*. University of Chicago Press.
- Orend, A. & Gagné, P. (2009). Corporate logo tattoos and the commodification of the body. *Journal of Contemporary Ethnography*, 38(4), 493–517. <https://doi.org/10.1177/0891241608330014>
- Samuelsen, B. M., Peretz, A. & Olsen, L. E. (2019). *Merkevareledelse* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Strandbakken, P. & Gronow, J. (Red.) (2015). *The consumer in society*. Abstrakt forlag.
- Storm-Mathisen, A., Jacobsen, E., Tangen, K. F. & Helle-Valle, J. (2018). *Markedsføring og forbrukerne – samfunnsvitenskapelige blikk*. Universitetsforlaget.
- Sørhaug, T. (1996). Fornuftens fantasier: *Antropologiske essays om moderne livsformer*. Universitetsforlaget.
- Tangen, J.-F. (2018). Markedsføringsfeltet i Norge. I Storm-Mathisen, A., Jacobsen, E., Helle-Valle, J. & Tangen, K.-F. (Red.), *Markedsføring og forbrukerne* (s. 29–48). Universitetsforlaget.

- Theien, I. & Lange, E. (Red.). (2004). *Affluence and activism: Organised consumers in the post-war era*. Unipub forlag.
- Throne-Holst, H., Dulsrud, A., Tangeland, T. & Kjærnes, U. (2021). *Husholdningenes innkjøps- og spisemønster under pandemien* (SIFO-rapport nr. 15-2021). Forbruksforskningsinstituttet SIFO.
- Uldahl, M., Bugge, A. B. & Schjøll, A. (2023). *Hvilke faktorer påvirker forbrukernes spisemønster av fisk og sjømat?* (SIFO-rapport nr. 6-2023). Forbruksforskningsinstituttet SIFO.
- Villanova, D. et al. (2021). Retailer marketing communications in the digital age: Getting the right message to the right shopper at the right time. *Journal of Retailing*, 97(1), 116–132.
- Weidner, K., Bal, A., Rains, S. & Leeds, C. (2016). Tattooing and brand sponsorship: How far is too far? *Journal of Product & Brand Management*, 25(4), 387–393. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0902>
- Weiner, A. (1992). *Inalienable possessions: The paradox of keeping-while-giving*. University of California Press.
- Winer, R. S. & Neslin, S. A. (2014). *The history of marketing science. World Scientific-Now Publishers Series in Business* (bind 3). World Scientific. <https://doi.org/10.1142/9128>
- Zukin, S. (2004). *Point of purchase: How shopping changed American culture*. Routledge.

KAPITTEL 6

Regional merkevarebygging – muligheter og utfordringer

Kristen Albert Ellingsen Handelshøgskolen ved UiT – Norges arktiske universitet, Norge

Line Mathisen Handelshøgskolen ved UiT – Norges arktiske universitet, Norge

Abstract: The chapter primarily focuses on two aspects of regional branding. Firstly, we examine the significance of a place's or region's brand in enhancing the attractiveness of the location and, consequently, the competitiveness of the businesses situated there. Secondly, we aim to comprehend the evolution of robust regional brands over time, along with the unique challenges associated with establishing them. We also pose questions regarding whether instrumental approaches, prevalent in much of the branding literature, are equally applicable in understanding the development of strong local and regional brands. Most research and theory development on brands, akin to numerous other domains within marketing, has roots in market-related and strategic challenges faced by the grocery trade and standardized consumer goods over time. Branding efforts by companies serve as tools for influencing and retaining the most profitable customers, thereby playing a crucial role in the company's competitiveness and profitability. Connecting the branding process to places and regions is, therefore, an emerging and intriguing area of research. This chapter specifically focuses on the processes and challenges linked to establishing robust local and regional brands (regional branding). The commercial context will revolve around travel and tourism, with discussions primarily centered on the North Cape as the destination.

Keywords: regional branding, place branding, tourism, destination management, storytelling

Introduksjon

Går vi tilbake i tid, vet vi at mennesker ut fra ulike motiv alltid har reist, samhandlet og byttet verdier med hverandre (Mauss, 1950). Varer, tjenester og steder var tidligere merkeløse ut fra dagens forståelse og kunnskap. Etter hvert som tilbyderne ble flere og konkurransen om kundene økte, innså de mest innovative og markedstilpassede produsentene at de kunne påvirke kundens betalingsvilje og dermed også egen lønnsomhet ved å knytte positive, relevante og unike assosiasjoner til varene og tjenestene de tilbød (Bastos & Levy, 2012, se også Aaker, 1991; Keller, 2013; Riezebos, 2003).

Den samme utviklingen har vi sett når det gjelder steder. Stedene ble ut fra ulike motiv reisemål, eller destinasjoner – de var ikke lenger bare et sted på et kart, men utviklet seg til mektige merkevarer som konkurrerer om turistens oppmerksomhet og lojalitet i en stadig økende global konkurranse (Gupta, 2024). Resultatet ble en økende interesse for å forstå hvordan merkevarer i reiselivet skapes, endres og videreutvikles (se for eksempel Jago et al., 2003).

Selv om tilbydere, produkt og steder tidligere var merkeløse slik vi i dag forstår begrepet, er det allikevel grunn til å tro at det også tidligere var leverandører, steder og regioner som fremsto som mer kjente og attraktive enn andre. Arkeologiske funn og skrifter har vist at mennesker ut fra ulike motiv i mange tusen år har reist. Fra Romerriket kjenner vi ferie- og fritidsmotiverte reiser, og senere den europeiske overklassens Grand Tour, der det å reise var en viktig del av datidens unge menns sosialisering og utdanning (Burkart & Medlik, 1981).

Med bakgrunn i markeds- og merkevareteori vil vi beskrive noen utfordringer og muligheter knyttet til utvikling og ledelse av regionale merkevarer. Selv om vi beskriver generell merkevareteori, er bakgrunnen for diskusjonen den ikoniske og spektakulære klippen Nordkapp, som over tid har utviklet seg til en av Norges viktigste turistattraksjoner. En viktig del av budskapet fra turister, kommersielle aktører og andre besøkende har vært knyttet til klippens unike beliggenhet helt nord på det europeiske fastlandet, midnattssol, nordlys og den arktiske naturen. Et besøk på Nordkapp er, og har fra de første besøkende vært, motivert av et ønske om å oppleve toppen av Europa. *Reaching the Top of Europe* går ofte igjen når tilreisende beskriver motivet for et besøk på Nordkapp.¹

1 Vår interesse for emnet må også forstås med bakgrunn i de siste års politiske og juridiske uenigheter knyttet til drift og utvikling av Nordkapp som naturattraksjon, og dermed også for hvilket handlingsrom kommersielle aktører har til å kunne utvikle og tjene penger på det mange opplever som et *felleseie*. Kjernen i den juridiske konflikten er forståelsen av friluftsløven § 13.

Tidligere publiserte arbeider har med bakgrunn i ulike faglige tilnæringer beskrevet attraksjonen og utviklingen av Nordkapp som turistdestinasjon. Flere har publisert faglige arbeider med utgangspunkt i Nordkapp. Jacobsen (1997) har for eksempel beskrevet og forklart utviklingen som en gradvis «sakralisering» (*sacralization*) av Nordkapp som turistattraksjon. Andre som Viken og Aarsaether (2013) beskriver utviklingen av reiselivet på Nordkapp med utgangspunkt i Nordkapp som en allerede eksisterende, kjent og ikonisk attraksjon. I vår studie vil vi vise hvordan Nordkapp, i utgangspunktet en ordinær fjellformasjon, riktignok lokalisert helt nord på det europeiske fastlandet, lenge før kommersielle aktører engasjerte seg i reiseliv på Nordkapp, har blitt stadig mer kjent og fått mer oppmerksomhet i et økende antall internasjonale markeder, og hvordan attraksjonen har utviklet seg til en av norsk reiselivs viktigste merkevarer.

Historien om Nordkapp er derfor en sentral del av kapittelet. Et steds historie er anerkjent som en viktig strategisk og organisatorisk ressurs for å skape bestemte forestillinger og assosiasjoner hos viktige målgrupper (Foster et al., 2017). Et steds historie og hvordan den blir formidlet av aktører tilknyttet stedet, besøkende og andre som kjenner og har interesser i stedet, er viktig for utviklingen av et steds identitet, samtidig som den også kan være en viktig ressurs i utviklingen av et steds merkevare (se for eksempel Foster et al., 2017; Holt, 2004). Historiene blir dermed viktige for å skape bestemte forestillinger og assosiasjoner hos utvalgte målgrupper, og dermed også for å kunne differensiere stedet fra andre konkurrerende destinasjoner. Samtidig kan det være vanskelig å definere eierskap til historier, hvem som eier dem og dermed også har rett til å bruke historier knyttet til destinasjoner i sitt markedsarbeid.

Målet med denne studien er å beskrive og diskutere fremveksten av en regional merkevare ved å bruke historier om Nordkapp som reisemål som eksempel. Dernest vil denne studien illustrere hvordan merkevarebygging av en destinasjon involverer ulike interesser, noe som bidrar til økt kompleksitet i dette arbeidet.

Viktigheten av sterke stedlige merkevarer

Til tross for større oppmerksomhet omkring destinasjonsmerker opplever vi at mange destinasjoner allikevel fremstår som like. Markedskommunikasjonen og budskapet lykkes ikke alltid i å synliggjøre det unike særpreget ved ulike destinasjoner (Hudson & Ritchie, 2009). En viktig

årsak er at mange destinasjoner gjør krav på å ha de samme spektakulære omgivelsene, suverene attraksjoner, vennlige mennesker, ofte i kombinasjon med en unik natur, kultur og historie. Innholdet i merkevaren og budskapet fremmer de samme aktive menneskene som sammen med familier og venner utøver de samme aktivitetene. Stedene, eller destinasjonene, er vanskelig å skille fra hverandre (Hudson & Ritchie, 2009; Pike & Ryan, 2004). Resultatet for destinasjonene er også økt konkurranse om de tilreisende og økt prispress, økte kostnader og dermed lavere lønnsomhet (se for eksempel Porter, 1980)^{2,3}.

Samtidig ser vi at nye teknologiske løsninger og økt digitalisering har ført til endrede reisevaner og atferd i forbindelse med planlegging og gjennomføring av reisen. Resultatet er større muligheter for skreddersøm og individuelle tilpasninger på områder som produktutforming, påvirkning og kundekontakt. Utviklingen har også ført til at kontakten mellom turistene og bedriften oftere enn tidligere er initiert av turistene. Bedriftene og de ansatte har dermed også mistet noe av budskapskontrollen og evnen til å styre og kontrollere påvirkningen av viktige målgrupper. Kommunikasjonen og påvirkninger er i større grad enn tidligere flyttet fra kommersielle aktører og over til kundene (se for eksempel Huang & Liu, 2022; Lund et al., 2020; Ottesen, 2005). I kombinasjon med en økende og sterkere global konkurranse om turistene (Morgan et al., 2003) har dette ført til økt oppmerksomhet om og prioritering av bedriftens strategiske markeds- og merkevarearbeid (Dwyer & Kim, 2003; González-Rodríguez & Díaz-Fernández, 2023).

Utenfor Norge kjenner vi steder der det over tid har vært benyttet store ressurser på å bygge sterke regionale merkevarer. New York (I love NY), Paris (City of love) og Stockholm (The capital of Scandinavia) samt land som New Zealand (100% pure NZ) og Spania (I need Spain) er eksempler på denne satsningen. Fra Norge kjenner vi Vestlandet og fjordene, Bergen, Lofoten, Tromsø og ikke minst Nordkapp. Viktige målgrupper langt utenfor Norges landegrenser har kjennskap til disse merkenavn..

Destinasjonsmerkets viktigste funksjon er å bygge en følelsesmessig bro mellom destinasjonen og målgruppen og dermed også muliggjøre kontakt mellom turister og ansatte slik at de kan samhandle og skape verdier for

2 Se for eksempel <https://www.unwto.org/about-us>

3 I noen tilfeller vil det være naturlig å bruke begrepet *turist*, mens det i andre sammenhenger er mer naturlig å benytte begrepet *kunde*. I vårt arbeid bruker vi begrepet turist når vi diskuterer, eller refererer til teori, som er utviklet med bakgrunn i reiselivet som empiriområde. En turist er allikevel først og fremst en kunde.

og med hverandre (se for eksempel Binkhorst & Dekker, 2013; Campos et al., 2016; Vargo & Lusch, 2004). Merkevarerarbeidet blir dermed et kraftig virkemiddel og en viktig del av destinasjonens strategi (Morgan et al., 2003). På samme måte som markedsføring er mer enn salg, er merkevarebygging mer enn kommunikasjon (Jevons, 2005). De samme prinsippene og aktivitetene som ligger til grunn og benyttes for å bygge sterke steds- og destinasjonsmerker (Hall, 2008), benyttes også for andre produkt.

Studier som har utforsket historiefortelling i turisme, slår fast at historier er viktige for turistenes opplevelse av en destinasjon (Ben Youssef et al., 2019; Leong et al., 2024; Palombini, 2017). Det er imidlertid lite kunnskap om hvordan historier, og spesielt eldre historier, har formet markedsføring av destinasjoner. Denne studien søker gjennom en dokumentanalyse å gi en beskrivelse av hvordan historiefortelling gjennom tidene har bidratt til markedsføringen av en destinasjon i dag. Dette kan gi kunnskap som kan bidra til mer differensiering av destinasjoner.

Metode

For å bedre forstå eldre historiefortelling som element i destinasjoners merkevarebygging må vi kjenne til de tidlige reisendes historier. Slik kunnskap har vi tilegnet oss gjennom en kvalitativ analyse av dokumenter som beskriver tidlige reisendes opplevelser ved besøk på Nordkapp. Denne metoden er benyttet for å fortolke relasjonen mellom Nordkapp som sted og merkevare gjennom å undersøke ulike kognitive og emosjonelle meningsnivåer i disse tekstene. Tidligere fortalte historier om Nordkapp har både direkte og indirekte bidratt med kunnskap som kaster lys over hvordan meninger om et sted oppstår i interaksjon med stedet (Bowen, 2009; Soica, 2016). Historiske dokumenter fra de første reisende har derfor vært viktige informasjonskilder i dette arbeidet, ved at de har kastet lys over tidligere reisendes oppfatninger og erfaringer, noe vi mener er viktig for å vise utviklingen av merkevaren Nordkapp. Denne studien har tatt utgangspunkt i vitenskapelige artikler, historier i årbøker og dokumenter fra 1550–1900-tallet fordi historier fra denne tiden representerer utforskningen av Nordkapp som geografisk sted og etter hvert også turistdestinasjon. Eldre dokumenter er valgt ut fordi de kan fortelle oss hva historier om Nordkapp fra denne tiden har betydd for utviklingen av merkevaren Nordkapp.

Fortellingene vi undersøker, fungerer retorisk ved at de appellerer til både logikk og følelser, noe som øker troverdigheten til forfatterne og

dermed også historiene. Gjennom en systematisk gjennomgang av både fysiske og digitale dokumenter tilegnet vi oss informasjon som gav oss kunnskap om hvem de tidlige reisende var, og hvordan de forsto og opplevde reisen til Nordkapp (Hirschman et al., 1998; Krippendorff, 2018). Dokumenterte historiefortellinger fra reisende til Nordkapp har gitt oss informasjon om tidlige reisendes opplevelser, og disse fortellingene har vi deretter knyttet opp mot hvordan Nordkapp i dag fremstår gjennom sin merkevare.

For å finne frem til dokumentene vi har benyttet i denne studien, har vi benyttet Google, Google Scholar og Web of Science. Dokumenter som inneholdt historier om Nordkapp, og som forfatterne hadde full tilgang til, ble inkludert. Relevante dokumenter ble identifisert ved bruk av stikkord som Nordkapp, turisme til Nordkapp, besøkende på Nordkapp, Nordkapps historie, North Cape tourism, expeditions to the North, North Cape maps. Vi søkte informasjon på både norsk og engelsk fordi vi da fikk tilgang til et større utvalg av dokumenter om Nordkapp som reisemål og etter hvert destinasjon. Dokumenter som inneholdt referanser til tidlige reisende, ble nøye gjennomgått for å identifisere historiske kilder som handlet om tidlige reisende til Nordkapp samt informasjon om utvikling av Nordkapp som turistdestinasjon i dag. For å gjøre det lettere å finne frem til relevant informasjon i dokumentene brukte vi søkefunksjon for å lete etter tilsvarende stikkord som vi innledningsvis brukte for å finne dokumenter på internett. Deretter nærleste vi dokumentene for å undersøke hvordan Nordkapp ble fremstilt, med søkelys på hvilke begrep som ble brukt for å beskrive de reisendes opplevelse av Nordkapp (Asdal & Reinertsen, 2021). Vi noterte ned tilbakevendende begrep knyttet til reisendes opplevelser av Nordkapp og skrev også ned sitater som illustrerer disse. Dokumentene som ble gjennomgått, er brukt for å belyse tidlige turistenes opplevelse av Nordkapp, med et analytisk fokus på hvordan de har formidlet sine opplevelser av Nordkapp. Analysen er derfor både fragmentarisk og innholdsrettet med søkelys på hva som er skrevet, og ikke hvordan og hvorfor det er skrevet (Gubrium & Holstein, 2009). Dokumentanalysen har bidratt til en dypere forståelse av hvordan de tidlige reisendes fortellinger har formet merkevaren Nordkapp i dag.

Dokumentene som er tatt med i studien, er vitenskapelige artikler som kaster lys over Nordkapp-turismens historie, i tillegg til ikke-vitenskapelige dokumenter med tidlige fortellinger om ekspedisjoner og reiser som nevner navnet Nordkapp, enten skrevet i førsteperson eller som tredjepersons

reisefortellinger fra Nordkapp, lokalhistoriske bøker og markedsføringsmateriale som omhandler turisme på Nordkapp. Kildene i denne studien er dermed ikke avgrenset til kun vitenskapelige artikler.

Nordkapps historie

Historien om Nordkapp slik vi kjenner det som turistattraksjon, er som nevnt ikke av ny dato. Tvert om kjenner vi historier om den karakteristiske fjellformasjonen fra flere hundre år tilbake. Det første cruiseskipet ankret opp ved Hornvika i 1875, en vik rett nedenfor Nordkapp med en bratt oppstigning til klippeplatået (Viken & Aarsaether, 2013). I 1956 ble veien til Nordkapp åpnet, og båttrafikken til Hornvika avtok, mens trafikken på vei bidro sterkt til det økte besøkstallet (Favero, 2000; Jacobsen, 1997, 2015). I dag anslås det at Nordkapp har rundt 250 000 besøkende i året, hvorav de fleste kommer om sommeren for å oppleve midnattssolen. Om vinteren er det nordlyset som trekker til seg besøkende til Nordkapp (Jacobsen, 1997, 2015).

Navnet Nordkapp kan ledes tilbake til Richard Chancellor, som i 1553 ledet en ekspedisjon igangsatt av Kong Edward, som hadde et ønske om å finne en alternativ rute gjennom nordøstpassasjen til Kina. Ekspedisjonen satte ut med tre skip, hvorav kun Richard Chancellors skip, «Edward Bonaventure», returnerte til England. De to andre skipene, «Bona Esperanza» og «Bona Confidentia», kom bort fra «Edward Bonaventure» i en storm ved Nordkapp der besetningen frøs i hjel etter at de bestemte seg for å overvintre ved elven Varzina i Lappland (Evans, 2014; Hakluyt & Masefield, 1927; Hultgreen & Nielsen., 2005; Stout, 2014). Heltefortellingene om ekspedisjonen som ble fortalt i tiden etter ekspedisjonen, fremhever elementer som er dominerende for mange som besøker Nordkapp i dag: eksotisk, øde, midnattssol (Favero, 2000; Gadamer, 2006). Nordkapp er langt nord, det er værutsatt, og reisen passer ikke alle. Det er uklart hvem som var opphavet til navnet Nordkapp⁴, men både Chancellor og Burrough, som var nestkommanderende om bord på «Edward Bonaventure», er omtalt som navngivere. At navnet Nordkapp ble benyttet på kart etter denne ekspedisjonen, vet vi sikkert.

Andre reisefortellinger har også bidratt til den kollektive meningskapingen om Nordkapp. Den italienske presten Francesco Negri (1623–1698)

4 Tidligere benevnt som Kyskanes.

var for eksempel den første som fremstilte Nordkapp som et reisemål som kunne være innen rekkevidde for andre fra adelen eller borgerskapet som ville utforske en relativt ukjent del av verden. Negri startet sin reise mot Nordkapp i 1663, i Gdansk, og nådde Nordkapp i 1666. Hans reiseskildring beskriver Nordkapp som et ekstraordinært, men øde sted med vakker og dramatisk natur, verdt å besøke (Hester, 2008; Magni 2014; Miscali, 2024).

Etter Negris død, fra 1700-tallet og utover, ble det å reise blant europeisk adel og borgerskap en del av den forventede dannelsen for menn (Brodsky-Porges, 1981; Towner, 1985). Reiseopplevelsene ble delt ved å skrive og publisere personlige reiseskildringer (Bendix, 2002; Lichrou et al., 2008). Den italienske juristen Guiseppe Acerbi var blant dem som foretok en reise til Nordkapp i denne perioden, og som delte sine inntrykk og minner gjennom egne reiseskildringer. Acerbi publiserte i 1802 *Travels through Sweden, Finland, and Lapland, to the North Cape*. Han beskriver Nordkapp slik:

... everything is solitary, everything is steril, everything sad and despondent (...) The northern sun, creeping at midnight at the distance of five diameters along the horizon, and the immeasurable ocean in apparent contact with the skies, form the grand outlines in the sublime picture presented to the astonished spectator. The incessant cares and pursuits of anxious mortals are recollected as a dream; the various forms and energies of 10 animated nature are forgotten; the earth is contemplated only in its elements, and as a constituting part of the solar system. (Acerbi, 1802: II, s. 110)

Denne beskrivelsen, sammen med flere andre, synliggjør og reflekterer kjente elementer i merkevaren Nordkapp slik den også fremstår i dag. Merkevareassosiasjoner som midnattssolen, havet som er i kontakt med himmelen, atmosfæren og møtet mellom natur og menneske er sentrale også i dagens merkevarearbeid. Acerbis reisefortelling ble etter reisens slutt publisert på fransk, tysk og engelsk og nådde på den tiden ut til et ganske stort publikum.

Andre kjente og viktige besøk på Nordkapp omfatter kong Oscar II og kong Chulalongkorn av Siam. Kong Oscars besøk på Nordkapp i 1873 ser mange på som starten på den moderne turismen (Friis, 1874; Skavhaug, 1990). Kong Oscar satte opp et monument på Nordkapp for å markere det nordligste sluttpunktet for sitt kongedømme og bidro dermed til at Nordkapp ble oppfattet som en av verdens fire ender. En annen konge, kong Chulalongkorn, besøkte Nordkapp i 1907. Han markerte besøket ved å signere en stor kampestein, som var en høytidelig, kongelig og åndelig praksis i Thailand på den tiden (Mathisen & Søreng, 2021). Både kongestøtten og

den signerte steinen er godt synlige og inngår som viktige elementer i turistens opplevelse på Nordkapp, og dermed også i å underbygge merkevaren Nordkapp i dag (Cater, 2017; Lee, 2021).

Kraften i merkevaren ligger i folks forestillinger – i deres hoder og hjerter

Gardner og Levy påpekte allerede i 1955 i en artikkel i *Harvard Business Review* at kundenes vurdering av produkt og merker er sammensatt og komplisert. Kunden opplever et produkt som noe mer enn de fysiske og konkrete, lett observerbare produktelementene. Linn (1993) mener derfor at begrepet *metaprodukt* er sentralt, og definerer metaproduktet som den sosiale og psykologiske natur som kunden tillegger og tolker inn i ulike produkt. I likhet med alle andre produkt blir steder dermed også tillagt egenskaper utover de rent fysiske (se for eksempel Anholt, 2010 og John et al., 2006). Resultatet er at merkevarearbeidet også for steder blir en viktig strategisk hjørnestein i all markedstenkning, ikke minst innen reiseliv (Kotler & Gertner, 2007).

Kraften i merkevaren ligger derfor i kundens forestillinger knyttet til et sted eller et produkt – i kundenes hode og hjerte (Aaker, 1991, 1996; Keller, 2013). Valg mellom destinasjoner, eller steder å oppsøke, blir derfor ofte for målgruppen et valg mellom turistens assosiasjoner og forestillinger. Merkevarens styrke bestemmes av dens evne til å kommunisere og fremheve det ene eller de få forholdene som målgruppen opplever som unike og relevante, altså destinasjonens unike salgsargument (eng. *unique selling proposition*, USP). Markedets kjennskap til et sted er derfor ikke nok i seg selv. En merkevare fremmer positive forestillinger og assosiasjoner i målgruppen. Uten klare positive forestillinger som gir stedet en klar positiv identitet, og som skiller stedet fra andre, vil ikke kjennskapet ha noe verdi.

Det nærmeste man kommer en etablert definisjon av en merkevare, er gitt av Keller (2013, s. 30) med henvisning til American Marketing Association (AMA), som definerer en merkevare slik:

A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services and one or a group of sellers and to differentiate them from those of competition.

Aaker (1991, s. 7) gir en tilsvarende definisjon der han påpeker hvor viktig det er for en selger eller gruppe av selgere å skille seg ut fra konkurrentene:

A brand thus signals to the customer the source of the product, and protects both the customer and the producer from competitors who would attempt to provide products that appear to be identical.

Definisjonene peker begge på merkevarens to helt sentrale funksjoner; *identifikasjon* og *differensiering*. Identifikasjon innebærer at målgruppen må ha kunnskap om og kjennskap til hvem som står bak merkevaren, eller hvem som eier den (merkevaren). Merkevaren er derfor av natur kommersiell.

Differensiering gir kundene klare positive forestillinger og assosiasjoner som skiller merket fra andre konkurrerende tilbydere. Fordi merkevaren tar eierskap til noen unike og relevante forestillinger, er den vanskelig kopiere, samtidig som den minner målgruppen om hvem som står bak merkevaren, og dermed også hvem som er eier den (Aaker, 1991). Merkevaren tilfører også kunden verdi ved at den forenkler de reisendes beslutningsprosess fordi de danner mentale kart som reduserer risiko og øker tilfredsheten ved kjøp, samtidig som flere behov blir tilfredsstilt. Merkevaren tilfører dermed verdi til både den som eier merkevaren, og til kundene (Almeyda-Ibáñez & George, 2017; Keller, 2013).

Et reisemål vurderes ikke bare med utgangspunkt i den fysiske tilretteleggingen og stedets fysiske egenskaper (Gupta, 2024), men heller ut fra det inntrykket merket representerer.⁵

Ved å knytte forestillinger (assosiasjoner) til stedet gjennom formidling av historier gis merkevaren en symbolverdi som går utover det rent fysiske. Historiene tar utgangspunkt i forhold målgruppen beundrer, setter pris på og finner interessante, og som uttrykker hvem de er eller ønsker å være (Holt, 2004). En sentral del av ferie- og fritidsreisen handler om å oppleve og realisere egne drømmer. Valg av reisemål handler derfor om turistenes emosjoner – lengsler, motiv og fantasier. En sterk merkevare vil dermed trykke på de rette mentale knappene slik at destinasjonen oppleves mer attraktiv.

Ved å formidle historier, fortellinger og symboler tilfører dermed eierne av merkevaren en metaverdi til destinasjonen som skiller forholdsvis like steder fra hverandre, samtidig som merkevaren viser hvem som har eierskap til de unike og positive forestillingene merkevaren representerer (Aaker, 1991, 1996; Chen, 2001, Keller, 2013). Et merke består dermed av et nettverk av sterke, gunstige og unike merkevareassosiasjoner i målgruppens

5 Keller (2013) benytter begrepet *imagery*.

erindring (John et al., 2006). En merkevare representerer derfor mer enn det konkrete produktet eller konkrete forhold knyttet til et sted. På samme måte vil også et sted eller reisemål bli oppfattet med bakgrunn i forhold som ikke nødvendigvis er konkrete eller fysiske (Gnoth, et al. 2007), men som en merkevare med et eget løfte og sin egen personlighet (Gupta, 2024; Ruiz-Real et al., 2020).

Nærmere om destinasjons- og stedsmerker

Begrepet destinasjon blir gjerne forstått som et sted folk reiser til og oppholder seg på i en kortere periode, for å oppleve stedets egenskaper og attraksjoner. En destinasjon består av ulike aktører og fasiliteter som samarbeider om å gi et markedstilbud med utgangspunkt i de besøkendes forventninger og ønsker. Zenker et al. (2017) søker å utvikle en bredere forståelse av forholdet mellom destinasjons- og stedsmerking samt hvordan de henger sammen og påvirker hverandre. De hevder at *stedsmerker* handler om å bygge sterke og gunstige merker som retter seg mot flere målgrupper og interessenter for å fremme vekst og positivitet på et sted. Et stedsmerke kan derfor betraktes som et familietre der *destinasjonsmerke* er en av grenene som retter seg mot turister.⁶ Selv om det er turistene som er målgruppen, er det viktig å sørge for at også innbyggerne identifiserer seg med det som blir formidlet om stedet der de bor, og at de ikke opplever noe misforhold mellom bildet som formidles om reisemålet, og beboernes oppfatning av stedet (Palmer et al., 2013). Det er derfor en nær kobling mellom et stedsmerke og et destinasjonsmerke, noe som gjør det vanskelig å utvikle dem uten å koordinere arbeidet og se dem i sammenheng (Zenker et al., 2017).

Utviklingen av et sterkt merke for reiselivet skiller seg på flere områder fra annet merkevarearbeid, og det gir noen ekstra utfordringer (Morgan et al. 2010; Pike, 2005). På den ene siden er det reiselivsleverandører som det er lettere å knytte til mer tradisjonell merkevareteori (for eksempel hotellkjeder, flyselskap og bilutleie). På den andre siden har vi reisemålet, destinasjonen, større regioner eller land, der ulike og ofte motstridende både offentlige og private interesser inngår.

All erfaring viser at ulike offentlige aktører vil være viktige bidragsytere i utviklingen av sterke destinasjonsmerker, både ved at de bidrar i

6 Selv om begrepene har mye felles og i noen sammenhenger er vanskelige å skille, vil vi i det videre arbeidet bruke dem bevisst. Begrepet destinasjon benytter vi derfor primært når målgruppen er turister.

tilretteleggingen og organiseringen av prosessen, men også ved at de tilfører prosessen viktige og nødvendige ressurser som kompetanse og økonomi. De samme offentlige aktørene vil i tillegg gjennom sitt mer eksterne blikk bidra til å dempe eventuelle interessemotsetninger og sikre fremdrift i arbeidet. En sterk offentlig deltagelse vil dermed gi de ulike aktørene bedre forutsetninger for lykkes ved at de tilfører arbeidet ressurser som arbeidet er avhengig av, samtidig som de også gir merkevarearbeidet større og nødvendig legitimitet (Ellingsen, 2015).

En annen utfordring er at en destinasjons image i mindre grad enn for én enkelt bedrift er et resultat av en styrt markedskommunikasjon, og derfor kan være vanskeligere å endre ved hjelp av tradisjonell markedskommunikasjon (Anholt, 2010). Historiske hendelser og ulike former for omtale fra besøkende og andre ikke-kommersielle kilder er viktige for målgruppens meningsdannelse og kan i liten grad kontrolleres av de kommersielle interessene som eier merkevaren. At reiselivet i tillegg er sammensatt av flere og til dels ulike bedrifter som er gjensidig avhengige av hverandre, gjør ikke utfordringene mindre. Samtidig vet vi at aktørene som deltar i merkevareprosessen, ofte kjennetegnes ved at de har og disponerer sine ressurser ulikt, de har ulike eierforhold, forskjellig ledelse og strategi. Det de har til felles, er at de er knyttet sammen gjennom det de tilbyr til de reisende, og at de dermed også sammen vil nyte godt av et sterkt destinasjonsmerke. Destinasjonsledelsen eller den enkelte reiselivsbedrift vil derfor mest sannsynlig oppleve utfordringer knyttet til å styrke og utvikle merkevarer de må være forberedt på å håndtere (Hanna et al., 2020).

Utfordringene knyttet til utvikling av sterke destinasjonsmerker gjør at mange teoretikere har valgt å benytte begrep som *omdømme* eller *konkurransedyktig identitet* når de diskuterer steder og destinasjoner (se for eksempel Ellingsen, 2015). Bruken av begrepet omdømme vil nok i mange sammenhenger være mer semantisk riktig, da det kan bidra til at arbeidet blir mer spiselig og akseptert i miljø som ikke føler nærhet til eller er fortrolige med den mer tradisjonelle markedstenkningen. Man vil da også lettere få frem at et sted er noe annet enn et produkt, samt det faktum at en destinasjons merkevare eller omdømme er et resultat av en rekke forhold som ikke nødvendigvis fullt ut lar seg styre gjennom tradisjonelle markedsføringsvirkemidler (Ellingsen, 2015). Uansett hvilke begrep man velger å benytte, er det et faktum at enhver destinasjon vi har kjennskap til, vil vekke forestillinger hos oss, uavhengig av hvem som er kjennskapens kilde.

Utviklingen av merkevaren Nordkapp

Som vi har nevnt, er det mange likhetstrekk mellom tekstene, symbolene og illustrasjonene som har vært formidlet av besøkende til Nordkapp, og de som er formidlet av kommersielle aktører tilknyttet reiselivet i Nordkapp. Historiene har formet våre meninger om og opplevelser av Nordkapp, og dermed også dannet grunnlaget for hvordan viktige målgrupper har oppfattet Nordkapp som attraksjon og destinasjon (se Hatch & Rubin, 2006). Hvordan historiene er forstått og fortolket, har vært avhengig av konteksten historiene til enhver tid er fortalt i, og hvordan mottageren responderer på budskapet (Gadamer, 2006). De første historiene om Nordkapp fikk forklaringskraft gjennom den reisendes indre tanker og verdier, plassert i en kontekst hvor fortellerens eller den reisendes status har hatt stor betydning. Senere historier, fortalt av reisende med andre motiv og omgangskretser, har dratt inn nye elementer som har forsterket den kollektive forståelsen av Nordkapp som et eksotisk reisemål (Riessman, 2008). Alle disse fortellingene har over tid bidratt til å gi Nordkapp kvaliteter knyttet til egenskaper som oppleves som estetisk tiltalende, men også for noen skremmende, noe som også i dag utgjør sentrale elementer i merkevaren og dermed også Nordkapps attraksjonskraft. Historiene om Nordkapp har over tid formidlet inntrykk som er brukt til å skape fortellinger med mytiske kvaliteter og stor attraksjonskraft (Bendix, 2002; Favero, 2000). Selv om stadig nye gjenfortellinger av Nordkapp har bidratt til å skape lagvise fortellinger om attraksjonen, viser historiske fortellinger, som vi har påpekt tidligere, derfor at oppfatningene vi i dag har av Nordkapp, omhandler mye av det samme som er fortalt av ulike besøkende gjennom flere hundre år. Historiene knyttet til beliggenheten, naturen og klimaet deles av flere og blir på den måten stadig mer kjent i markedet.

Turistenes informasjonssøk er ikke helt tilfeldig. Turistene søker informasjon om forhold og egenskaper ved steder de opplever som interessante og relevante. Å alene vektlegge kjennskap til og oppmerksomhet om et sted for å forstå destinasjonens merkevare blir derfor feil. Det som vil styrke merkevaren, er de forholdene som gjør destinasjonen mer meningsfull, forlokkende og attraktiv for de målgruppene bedriftene ønsker å påvirke og tilpasse seg (se for eksempel Morgan, 2015; Zenker et al., 2017). Uansett hvilke egenskaper destinasjonen velger å trekke frem, må det være egenskaper

som bidrar til en bærekraftig⁷ destinasjonsutvikling, og som har potensial i seg til å utvikles videre for å ivareta destinasjonens markedsførende og strategiske oppgaver.

For at et destinasjonsmerke som Nordkapp skal ha verdi, må det derfor av målgruppen oppleves som positivt, det må gi mening, og det må skille destinasjonens tilbud fra andre konkurrerende destinasjoner på en positiv måte. Oppmerksomheten må derfor være knyttet til forhold målgruppen opplever som positive. Bare på den måten kan destinasjonsmerket formidle et pålitelig løfte til turistene og skape positive forventninger knyttet til destinasjonen. Eierne av merkevaren må derfor gi målgruppen et løfte om noe som nåværende og fremtidige besøkende vil oppleve tilfører dem noe av verdi (se for eksempel Keller, 2013; Aaker, 1991).

Selv om bedriftene og andre involverte aktører er viktige for å utvikle et sterkt destinasjonsmerke, er merkevarens viktigste kilde fornøyde besøkende som gjennom sosiale medier og i andre sammenhenger formidler egne positive opplevelser knyttet til oppholdet. En videre utvikling av merkevaren Nordkapp vil derfor være vanskelig uten en felles forståelse blant flere aktører om sammen å levere opplevelser av høy kvalitet, slik de besøkende definerer og opplever den.

Sammendrag og konklusjon

Interessen blant forskere for å bygge sterke steds- og destinasjonsmerker har de siste årene vært økende fordi flere har innsett at steder, regioner og nasjoner konkurrerer om turister, investorer og andre ressurser (Foroudi et al., 2016). En dominerende del av litteraturen som beskriver utviklingen av merkevarer, opplever vi som instrumentell og veldig strukturert. For mange sterke steds- og destinasjonsmerker opplever vi derimot at de assosiasjonene og forestillingene vi har knyttet til steder og destinasjoner, ikke nødvendigvis er et resultat av styrte og kontrollerte prosesser. For mange steder bærer forestillingene og assosiasjonene heller preg av å ha utviklet seg gjennom fortellinger og historier, i møte mellom aktører uten direkte kommersielle interesser, noe vår diskusjon og beskrivelse knyttet

7 Brundtland-kommisjonen definerte bærekraftig utvikling som «... en utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjoner uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov». Bærekraftig utvikling må derfor balansere hensynet til lønnsomhet (*profit*), mennesker og sosiale forhold (*people*) og miljø og klima (*planet*). Bærekraft er derfor et resultat av disse tre dimensjonene (Nygaard, 2019).

til Nordkapp har vist. Selv om store deler av markedet kjenner og har klare og positive forestillinger knyttet til Nordkapp som reisemål, har ikke denne kjennskapen alene vært tilstrekkelig for å kunne definere Nordkapp som en merkevare. En merkevare er kommersiell og utviklet av kommersielle interesser for å påvirke egen konkurransekraft. Et destinasjonsmerke tilfører både bedriftene, destinasjonen og kundene noe av verdi. Eierskapet til merkevaren synliggjøres gjennom bedriftenes kommunikasjon, grafiske uttrykk og andre fysiske uttrykk som aktørene har utviklet, og som de kontrollerer og har et eierskap til (se for eksempel Keller, 2013; Morgan, 2015, Riezebos, 2003). For Nordkapp vil derfor kjente historier og fortellinger alene ikke innfri kravene til Nordkapp som en merkevare, selv om det er åpenbare likheter mellom det som nå blir formidlet av kommersielle interesser, og det som tidligere oppdagelsesreisende og besøkende har fortalt.

Vår noe teoretiske tilnærming har beskrevet og diskutert merkevarebegrepet opp mot mulighetene og utfordringene ved å utvikle sterke destinasjonsmerker med utgangspunkt i Nordkapp og den unike posisjonen denne fjellformasjonen har i mange internasjonale markeder. Sterke regionale merkevarer utvikles ved bruk av de samme markedsføringsvirkemidlene som for andre og mer tradisjonelle produktmerker. Merkevarearbeidet knyttet til et sted eller en region, vil allikevel møte andre og mer komplekse utfordringer, fordi prosessen (ofte) involverer flere og til dels ulike interesser, noe som krever sterk koordinering og ledelse. De ansvarlige for utviklingen av merkevaren må anerkjenne at merkevarearbeidet er en kompleks prosess som innebærer en rekke markedsaktiviteter samt ulike og ofte motstridende interesser. Merkevarebygging av steder eller destinasjoner skiller seg fra utviklingen av produktmerker ved at prosessen derfor må hensynta et større og i mange tilfeller mindre ensartet og samstemt interessefelt.

Bakgrunnen for vår diskusjon har vært den unike attraksjonen Nordkapp og fortellingene som sier noe om attraksjonens fortid og nåtid, historier som har vært sentrale i destinasjonens merkevarebygging.

En merkevare fremmer destinasjonens konkurransekraft ved at målgruppen vil oppfatte den som mer *meningsfull*, *relevant* og *følelsesmessig* forlokkende enn andre. Merkevaren er dermed grunnlaget for assosiasjoner og forestillinger i målgruppen som gir signaler om hva merket kan/skal levere, hvilke behov og forventninger tilbudet skal dekke, og dermed også hvilke verdileveranser som vil bli gitt. Oppmerksomhet om og kjennskap til et sted er da ikke nok i seg selv, men snarer en forutsetning. Et

destinasjonsmerke skaper en positiv følelsesmessig tilknytning mellom mennesker (turistene) og steder, noe som igjen danner grunnlag for et bærekraftig konkurransemessig fortrinn for destinasjonen som kan opprettholdes og utvikles over tid (Morgan, 2015). En viktig forutsetning er da at de ulike bedriftene og interessene koordineres og samordnes med utgangspunkt i et felles ønske og en felles visjon for fremtiden. Det er destinasjonsledelsen som sammen med viktige innbyggerinteresser, politiske myndigheter, det øvrige næringslivet og andre interesser har ansvaret for å legge til rette for gode partnerskap og en positiv utvikling. Uten slike sterke, forpliktende partnerskap vil merkevarearbeidet bli utfordrende, eller kanskje mer korrekt: umulig.

Et sterkt desinasjonsmerke tilfører både eierne av merket og de tilreisende noe av verdi (se for eksempel Keller, 2013). For bedriftene er eierskapet til merket uttrykt gjennom symboler, design (grafiske uttrykk), historier og fortellinger som har som mål å uttrykke destinasjonens positive egenart. Det er da viktig å være klar over at innbyggerne og andre med interesser i destinasjonen også opplever at de samme historiene og hendelsene er en viktig del av deres identitet og kultur. Destinasjonsledelsen og andre som er direkte involvert i merkevarearbeidet, må derfor hensynta at også andre interesser har et forhold til stedets historie og fortellinger, noe som gir dem et særlig ansvar for å forsøke å unngå unødige konflikter og interessemotsetninger.

Merkevarearbeidet er en hjørnestein i alt strategisk markedsarbeid. I tillegg til de tradisjonelle strategiske spørsmålene knyttet til målgrupper og fremtidig ressursbruk, er det derfor andre problemstillinger det er viktig å avklare ved utvikling av et bærekraftig reiseliv og dermed også destinasjonsmerke.

Sentrale problemstillinger som må hensyntas og legges til grunn for arbeidet med merkevaren Nordkapp (og andre destinasjoner), er: Hvor viktig er reiselivet og turismen økonomisk, sosialt og kulturelt for Nordkapp og regionen? Hva vil vi at de tilreisende skal oppleve, eventuelt ikke oppleve, og hvordan ønsker vi å ivareta lokalbefolkningen og andre lokale interesser ved en eventuell økt tilstrømning av turister og andre tilreisende?

Samtidig som vi har diskutert innholdet i og noen utfordringer knyttet til bygging av destinasjoner som merkevarer, har vi sett en økende oppmerksomhet om og anerkjennelse av nødvendigheten av å utvikle sterke destinasjonsmerker i et stadig mer konkurransepreget og globalt turismemarked. Når man besøker et sted, får man et personlig forhold til det. Det

man opplever på stedet, spres til andre gjennom sosiale medier og annen personlig kontakt, der avsenderen (fortelleren) har høy troverdighet og kommersielle aktører har liten mulighet til å kontrollere budskapet som formidles. Turister og andre besøkende blir dermed merkevarens viktigste kilde. Opplever de besøkende at de får mer enn de hadde forventet (merkeløftet), har destinasjonen fått en hær av deltidsmarkedsførere eller ambassadører som bekrefter og styrker destinasjonens merkeløfte gjennom sin omtale i sosiale medier og i andre sammenhenger (C2C).

Arbeidet med å utvikle et sterkt desinasjonsmerke som involverer flere og til dels ulike aktører og interesser, krever i tillegg til ressurser som den enkelte reiselivsaktør ikke alene besitter, også en sterk ledelse og koordinering der ulike interesser bidrar og er involvert. Dette uten at det daglige markedsarbeidet og møtet mellom ansatte og turistene (*samskapingen*) nedprioriteres (Iversen & Hem, 2005).

Forfatterbiografier

Kristen Albert Ellingsen er dosent i markedsføring og serviceledelse på Handelshøgskolen ved UiT – Norges arktiske universitet. Ellingsen har også en deltidsstilling ved Høyskolen Kristiania. Han har omfattende erfaring fra undervisning og opplæringsprogrammer ved flere universiteter og høyskoler. I tillegg har han skrevet flere lærebøker, har ledererfaring og har innehatt flere styreverv i ulike virksomheter.

Line Mathisen er førsteamanuensis på Handelshøgskolen ved UiT – Norges arktiske universitet. Hun har omfattende erfaring fra markedsføring, salg og prosjektledelse i privat sektor og underviser i prosjektledelse, innovasjon og samskaping. Hennes forskningsinteresser er spesielt rettet mot samskaping, både som tilnærming til markedsføring og som strategi for innovasjon, hvor hun utforsker samskaping som utgangspunkt for verdiskaping.

Referanser

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, David A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
- Aaker, J., Rudd, M. & Mogilner, C. (2011). If money does not make you happy, consider time. *Journal of Consumer Psychology*, 21(2), 126–130.
- Acerbi, J. (1802). *Travels through Sweden, Finland and Lapland, to The North Cape, in the years 1798 and 1799* (Vol. 2). Mawan.

- Almeyda-Ibáñez, M. & George, B. P. (2017). The evolution of destination branding: A review of branding literature in tourism. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(1), 9–17.
- Anholt, S. (2010). *Places: Identity, image and reputation*. Palgrave Macmillan.
- Asdal, K. & Reinertsen, H. (2022). *Doing document analysis: A practice-oriented method*. Sage.
- Bastos, W. & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347–368.
- Ben Youssef, K., Leicht, T. & Marongiu, L. (2019). Storytelling in the context of destination marketing: An analysis of conceptualisations and impact measurement. *Journal of Strategic Marketing*, 27(8), 696–713.
- Bendix, R. (2002). Capitalizing on memories past, present, and future: Observations on the intertwining of tourism and narration. *Anthropological theory*, 2(4), 469–487.
- Binkhorst, E. & Dekker, T. D. (2013). *Agenda for co-creation tourism experience research*. Routledge.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brodsky-Porges, E. (1981). The grand tour travel as an educational device 1600–1800. *Annals of tourism research*, 8(2), 171–186.
- Burkart, A. & Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, present and future*. Heineman.
- Campos, A. C., Mendes, J., Oom do Valle, P. & Scott, N. (2016). Co-creation experiences: Attention and memorability. *Journal of Travel & Marketing*, 33(9), 1309–1336.
- Cater, C. (2017). Long way up: Peripheral motorcycle tourism to the North Cape. I Y. S. Lee, D. B. Weaver & N. K. Prebensen (Red.), *Arctic tourism experiences: Production, consumption, and sustainability*. CABI Publishing.
- Chen, A. C.-H. (2001). Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *The Journal of Product and Brand Management*, 10, 439–449.
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
- Ellingsen, K. A. (2015). Regional merkevarebygging – bakgrunn, innhold, prosess og utfordringer. I K. A. Ellingsen & T. Blindheim (Red.), *Regional merkevarebygging* Fagbokforlaget.
- Evans, J. (2014). *Tudor adventurers: An arctic voyage of discovery: The hunt for the Northeastern Passage*.
- Favero, P. (2000). «O' sole mio»: Italian charter tourists' experiences of the midnight sun in North Cape, Norway. *Anthropological Quarterly*, 73(1), 1–19.
- Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P., Foroudi, M. M. & Nguyen, B. (2016). A framework of place branding, place image, and place reputation: Antecedents and moderators. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2), 241–264.
- Foster, W. M., Coraiolab, D. M., Suddabyc, R., Kroezend, J. & Chandlere, D. (2017). The strategic use of historical narratives: A theoretical framework. *Business History*, 59(8), 1176–1200. <https://doi.org/10.1080/00076791.2016.1224234>
- Friis, J. A. (1874). *Hans Majestæt kong Oscar II.s reise i Nordland og Finmarken aar 1873*. P.T. Mallings Bokhandel.
- Gadamer, H. G. (2006). Classical and philosophical hermeneutics. *Theory, Culture & Society*, 23(1), 29–56.
- González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C. & Pulido-Pavón, N. (2023). Tourist destination competitiveness: An international approach through the travel and tourism competitiveness index. *Tourism Management Perspectives*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101127>
- Gnoth, J., Baloglu, S., Ekinci, Y. & Sirakaya-Turk, E. (2007). Introduction: Building destination brands. *Tourism Analysis*, 12(5–6), 339–343. <https://doi.org/10.3727/108354207783227902>
- Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (2009). *Analyzing narrative reality*. Sage Publications.

- Gupta, S. (2024). Trigger place brand loyalty: The nexus between place brand credibility, fascination and attachment. *Current Issues in Tourism*, 1–6.
- Hakluyt, R. & Masefield, J. (1927). *The principal navigations, voyages, traffiques and discoveries* (s. 1–457). Dent.
- Hall, C. M. (2008). Servicescape, designscape, branding, and the creation of place-identity: South of Litchfield, Christchurch. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 25(3), 233–250. <https://doi.org/10.1080/10548400802508101>
- Hanna, S., Roweley, J. & Keen, B. (2020). Place and destination branding: A review and conceptual mapping of the domain. *European Management Review*, 18, 105–117. <https://doi.org/10.1111/emre.12433>
- Hatch, M. J. & Rubin, J. (2006). The hermeneutics of branding. *Journal of Brand Management*, 14, 40–59.
- Hester, N. (2008). *Out to the center in Francesco Negri's Viaggio settentrionale. Literature and identity in Italian baroque travel writing* (s. 127–154).
- Hirschman, E. C., Scott, L. & Wells, W. B. (1998). A model of product discourse: Linking consumer practice to cultural texts. *Journal of Advertising*, 27(1), 33–50. <https://doi.org/10.1080/00913367.1998.10673541>
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons*. Harvard Business School Press.
- Huang, Y.-C. & Liu, C.-H. (2022). Creating the customer-based brand equity through the viewpoints of technology inspiration and functional attitude theory. *Journal of Destination Marketing & Management*, 25, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100720>
- Hudson, S. & Ritchie, J. R. (2009). Branding a memorable destination experience. The case of 'brand Canada'. *International Journal of Tourism Research*, 11, 217–228. <https://doi.org/10.1002/jtr.721>
- Hultgreen, T. & Nielsen, J. P. (2005). Stephen Burrough at 'Cola River': A reconsideration. *Polar Record*, 41(2), 97–102.
- Iversen, M. N. & Hem, L. (2005). Merkevarebygging i reiselivet. I K. A. Ellingsen & M. Mehmetoglu (Red.), *Perspektiver på markedsføring*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, J. K. S. (2015). North Cape: In the land of the midnight sun. *The Tourism Imaginary and Pilgrimages to the Edges of the World*, 44, 120–140.
- Jacobsen, K. K. S. (1997). The making of an attraction: The case of North Cape. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)80005-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)80005-9)
- Jago, L., Chalip, L., Brown, G., Mules, T. & Ali, S. (2003). Building events into destination branding: Insights from experts. *Event Management*, 8(1), 3–14. <https://doi.org/10.3727/152599503108751658>
- Jevons, C. (2005). Names, brands branding: Beyond the signs, symbols, products and service. *Journal of Product and Brand Management*, 14, 117–118.
- John, D. R., Loken, B., Kim, K. & Monga A. B. (2006). Brand concept maps: A methodology for identifying brand association. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 549–563. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.549>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2007). *Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective*. *Destination branding* (s. 55–71). Routledge.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.
- Lee, Y. S. (2021). Asia, mobilities, and consumption power and the Arctic. I *Asian mobilities consumption in a changing arctic* (s. 3–13). Routledge.
- Leong, A. M. W., Yeh, S. S., Zhou, Y., Hung, C. W. & Huan, T. C. (2024). Exploring the influence of historical storytelling on cultural heritage tourists' value co-creation using tour guide interaction and authentic place as mediators. *Tourism Management Perspectives*, 50, 101198.
- Lichrou, M., O'Malley, L. & Patterson, M. (2008). Place-product or place narrative(s)? Perspectives in the marketing of tourism destinations. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 27–39.

- Linn, C. E. (1993). *Metaproduktet: Ideen bak det fremgangsrike produktet*. Bedriftsøkonomisk forlag.
- Lund, F. N., Scarles, C. & Cohen, S. A. (2020). The brand value continuum: Countering co-destruction of destination branding in social media through storytelling. *Journal of Travel Research*, 59(8). <https://doi.org/10.1177/0047287519887234>
- Magni, S. (2014). Il viaggio settentrionale di Francesco Negri [Testo integrale]. La scoperta di Capo Nord e della Lapponia da parte di un italiano del XVII secolo [oversettelse av tittel]. I P. Abbrugiati & C. Milanesi (Red.), *Voyages de papier: Hommage à Brigitte Urbani* (s. 77–96).
- Mathisen, L. & Søreng, S. U. (2021). Thai mobility and consumerism in North Cape, Norway: Zooming in on a stone at a tourist site. I Y.-S. Lee (Red.), *Asian mobilities consumption in a changing Arctic* (s.114-124). Routledge.
- Mauss, M. (1950). *The gift: The form and reason for exchange in archaic societies*. Routledge Classics.
- Miscali, M. (2024). Discovering the north: Francesco Negri's and Giuseppe Acerbi's journeys to Norway in the 17th and 18th centuries. *Scandinavian Journal of History*, 49(5), 580-604.
- Morgan, N. (2015). Utfordringer ved ledelse og utvikling av destinasjoners merkevarer. I K. A. Ellingsen & T. Blindheim (Red.), *Regional merkevarebygging*. Fagbokforlaget.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2010). Introduction I Morgen et al. (Red.), *Destination branding, creating the unique destination proposition*. Butterworth-Heinemann.
- Nygaard, A. (2019). *Grønn markedsføringsledelse. Om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring*. Fagbokforlaget.
- Ottesen, O. (2005). *Markedskommunikasjon: Strategisk helhetsplanlegging for økt lønnsomhet*. Handelshøyskolen Forlag, Copenhagen Business School Press.
- Palmer, A., Koenig-Lewis, N. & Jones, L. E. M. (2013). The effects of residents' social identity and involvement on their advocacy of incoming tourism. *Tourism Management*, 38, 142–151. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.02.019>
- Palombini, A. (2017). Storytelling and telling history. Towards a grammar of narratives for Cultural Heritage dissemination in the Digital Era. *Journal of cultural heritage*, 24, 134-139.
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product Brand Management*, 14(4), 258–259.
- Pike, S. & Ryan, C. (2004). Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions. *Journal of Travel Research*, 42, 333–342.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Riezebos, R. (2003). *Brand management: A theoretical and practical approach*. Prentice Hall.
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J. & Gázquez-Abad, J. C. (2020). Destination branding: Opportunities and new challenges. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100453>
- Skavhaug, K. (1990). *Årbok for Nordkapp*. Nordkapp Museumslag og Nordkappmuseet.
- Soica, S. (2016). Tourism as practice of making meaning. *Annals of Tourism Research*, 61, 96–110
- Stout, F. (2015). *Exploring Russia in the Elizabethan Commonwealth: The Muscovy Company and Giles Fletcher, the Elder (1546–1611)*. Manchester University Press.
- Towner J. (1985) The grand tour: A key phase in the history of tourism. *Annals of Tourism Research*, 12(3), 297–333. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(85\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0160-7383(85)90002-7)
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Viken, A. & Aarsaether, N. (2013). Transforming an iconic attraction into a diversified destination: The case of North Cape tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(1), 38–54. <https://doi.org/10.1080/15022250.2013.771994>
- Zenker, S., Braun, E. & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.008>

KAPITTEL 7

Fra flaggskip til forbruker: Betydningen av den fysiske butikken og DTC-salg

Jonas Karlsen Åstrøm Høyskolen Kristiania, Norge

Gunhild Wedum Handelshøgskolen, Universitetet i Innlandet, Norge

Abstract: The phenomenon of “retail apocalypse” and declining physical store usage has prompted brand suppliers globally and in Norway to rethink their marketing and sales strategies. This shift has led suppliers to explore Direct-to-Consumer (DTC) approaches and establish experiential retail environments. This chapter examines how brands change their sales and marketing channels by opening physical flagship stores, adapting these spaces to counteract the decline in customer visits, and leveraging experiences to boost product and service sales. The role of physical stores is examined within the context of the Norwegian market, mainly focusing on the sports industry. Empirical data were gathered through interviews with marketing and store managers of the branded stores. Findings suggest that physical flagship stores have transformed into venues for engaging sensory experiences, detailed product education, and robust brand-building efforts. The DTC strategy allows brands to directly influence customer perceptions and create lasting emotional connections with consumers. Additionally, the chapter discusses the integration of sustainability practices within these strategies, highlighting the importance of repair services and circular economy efforts in Norwegian retail.

Keywords: brand suppliers, DTC strategy, experiences, physical stores, sustainability

Innledning

Butikkdød har vært et skremmebilde for detaljhandelen i de siste par tiårene. I USA er butikkdøden høyst reell, og fenomenet betegnes som «the retail apocalypse» (Kim, 2023). I Norge har det vært mye oppmerksomhet om nedleggelse av butikker i bysentrum til fordel for kjøpesentre, men det er også en nedgang i detaljhandel hos butikker på kjøpesentre i Norge. Fra 2008 har det skjedd endringer, både knyttet til hvor varehandelen foregår, og til hvilke varer som handles hvor. Årsakene til butikkdød er omdiskuterte og vil variere fra sted til sted, men det skyldes gjerne flere faktorer, så som økt netthandel, det digitale skiftet og bærekraftshensyn. I perioden 2008 til 2018 har det vært en nedgang på 19 prosent i omsetning av utvalgsvarer, det vil si kjøkkenutstyr, gaveartikler, klær, tekstiler og diverse småvarer (Toftdahl et al., 2020). Det er store regionale forskjeller, og det er i de perifere områdene at nedgangen er størst, men omsetningen fra varehandelen faller, mens tjenesteyting øker.

Til tross for skremmebildet med butikkdød går konsumet av de fleste varer, tjenester og opplevelser i Norge jevnt over opp (Virke, 2023, s. 10). Digitaliseringen har forsterket globaliseringen av markedene, samtidig som det har oppstått nye måter å drive varehandel på. Dette har også påvirket forbrukerne til nye handlemønstre. Netthandelen tar markedsandeler fra de fysiske butikkene, og det etableres færre fysiske butikker. Det finnes også eksempler på at nettbutikker etablerer fysiske butikker, for eksempel Amazon (Amazon, 2023). Omnikanalstrategi med ulike markedsføringsaktiviteter i de forskjellige kanalene bidrar til at den fysiske butikken kan spille en rolle, mens digitale plattformer har en annen funksjon (Beck & Rygl, 2015). Nye kanalstrategier har bidratt til en økning i etableringen av merkebutikker og flaggskipbutikker innen mange kategorier hvor merkevarene er i fokus. I disse butikkene bidrar ulik opplevelsesdesign som arkitektur og interiørdesign til å støtte merkevaren, og personalet har spesialkompetanse på merkevarene og kan fungere som rådgivere (Kozinets et al., 2002). Butikkdesign i flaggskipbutikkene er rettet mot deltakelse som inviterer kundene til aktiv interaksjon, og arkitekturen er opplevelsesorientert og designet for å engasjere sansene på flere måter. I Norge har flere aktører i sportsbransjen valgt en DTC-strategi (*direct-to-consumer* eller «direkte til forbruker») som innebærer etablering av flere merkebutikker, ikke bare i hovedstaden, men også i mindre byer (Norsk Sportsbransjeforening, 2023). Det er velkjent at butikker har en stor påvirkning på hvordan forbrukerne

handler, og oppfatningene deres av både merker og produkter (Ailawadi & Keller, 2004; Baker et al., 2002; Venter de Villiers et al., 2018). Med utgangspunkt i endrede strategier og forbruksvaner har vi derfor følgende formulert forskningsspørsmål: *Hvordan påvirker merkevareleverandørens DTC-strategi bedriftens opplevelsesdesign i fysiske butikker?*

Kapittelet er organisert på følgende måte: Vi starter med en gjennomgang av teori om merkevarer med søkelys på detaljhandelen. Deretter har vi en teoretisk gjennomgang av ulike former for flaggskipbutikker og teori om opplevelser. I metodekapittelet gjennomgår vi metodiske vurderinger og presentasjon av datamaterialet. Vi kombinerer resultat og analyse før vi kommer med konklusjon og praktiske implikasjoner.

Teori

Her i den teoretiske tilnærmingen i kapittelet starter vi med en gjennomgang av hvordan tematiserte flaggskipbutikker har satt sitt preg på detaljhandelen gjennom å tilby engasjerende og unike opplevelser for kundene. Deretter beskriver vi flaggskipbutikker som en form for DTC-strategi og drøfter hvordan de kan spille en rolle i en omnikanalstrategi. Til sist utforskes effektene av kanalglidning og betydningen av sansemessige virkemidler som opplevelsesorientert strategi.

Tematiserte flaggskipbutikker

I detaljhandelen har butikker og merkevarer lenge knyttet sammen shopping og underholdning, men i nyere tid har fenomenet tematiserte flaggskipbutikker satt sitt preg ved å tilby unike og engasjerende opplevelser for kundene. Kategorien *flaggskipbutikker* kjennetegnes av tre egenskaper (Kozinets et al., 2002): (1) Butikkene fører ett enkelt (ofte etablert) merke for visse produkter. (2) Butikkene er eid av produsenten. (3) Butikkene driftes helt eller delvis med det formål å bygge eller forsterke merkets *image*. I tillegg kan de enten være utsalgssteder for kun ett merke (f.eks. Rituals, Body Shop eller Apple Store) eller utsalgssteder for mange, ulike merker. Joy et al. (2014) peker på flere kjennetegn ved flaggskipbutikker: (1) Merkeprodukter er i fokus. (2) Butikkdesign har deltakelse som formål (i motsetning til å være utstilling). (3) Arkitekturen er opplevelsesorientert. (4) Det visuelle er sansemessig orientert. (5) Kundeorienteringen handler om deltakelse og nytelse. (6) Personalet fungerer mer som en personlig assistent enn som

selger. (7) Produktorienteringen handler mer om mote. (8) Posisjoneringen er markedsorientert og delvis estetisk. At flaggskipbutikkene er *tematiserte*, betyr at butikkene er konsekvent og omfattende designet og iscenesatt ved å bruke et gjennomgående og helhetlig hovedtema (Åstrøm, 2022). I tillegg betyr tematiseringen at butikken som en tjeneste omdannes til en opplevelse (Pine & Gilmore, 2019). I denne sammenhengen er det merkevarene som er hovedtemaet for butikkene. I butikkjeden Rituals får kunder ofte hjelp til å finne de produktene som passer best for dem, noe som gir en opplevelse av individuell behandling og omsorg.

Flaggskipbutikkstrategien handler derfor om å enten tilby kundene en opplevelse eller bruke opplevelser for å selge produkter og tjenester. Opplevelser deles inn i underholdende, estetiske, lærende og eskapistiske dimensjoner, som alle bidrar til meningsfulle interaksjoner for kundene (Pine & Gilmore, 2019). Hvis målet er at opplevelsen skal være meningsfull, bør den ifølge Pine og Gilmore (2019) romme noen av alle disse dimensjonene. Dimensjonene bestemmes av hvor aktivt kunden engasjerer seg i opplevelsen, og hvor oppslukt eller fordypet kunden er i omgivelsene. I underholdende opplevelser er deltakerne passive mottakere av opplevelsen uten noen form for interaksjon med omgivelsene. Dimensjonene er mye omdiskutert (Breiby et al., 2017), men for å gjøre butikkopplevelsen mer meningsfylt anbefaler likevel Pine og Gilmore (2019) at kundene får teste produktene eller tjenestene før kjøp, at de får bidra i produksjonen på et vis, og at de gis anledning til å utvikle seg og lære noe i dekorative og stimulerende, estetisk tiltalende omgivelser – alt dette i jakten på opplevelsens «søte balansepunkt». For eksempel finnes det møbelbutikker som tilbyr kundene å oppleve produktene i en virtuell virkelighet. Slik skaper de eskapistiske opplevelser som overgår den tradisjonelle shoppingturen. Med andre ord kan man si at ved å selge opplevelser eller bruke opplevelser til å selge produkter og tjenester kan et relativt enkelt kjøp av sko endre seg fra å ha et rent funksjonelt formål til noe av en helt annen verdi. Det betyr ikke at alle slike iscenesatte opplevelser appellerer til alle målgrupper, men at enkelte målgrupper er villige til å betale for noe som gir mening for dem utover det å «bare handle sko». For dette kapittelet kan vi si at virksomheter som tilbyr kundene en opplevelse eller bruke opplevelser for å selge produkter og tjenester er *opplevelsesorienterte*.

Pine og Gilmores (2019) poeng om den økonomiske verdiskapingens progresjon tar utgangspunkt i at selgere av råvarer, varer og tjenester strever med differensiering, noe som igjen går utover priser og marginer. Videre mener de at bedrifter derfor ofte pakker inn salg av varer og tjenester i en

opplevelse, til et punkt der de kan ta betalt for selve opplevelsen. Det gjør at inntjeningen øker, og at det er vanskeligere å kopiere differensieringen fra andre tilbydere. Her kan det være verdt å bemerke at tidsbruk er essensielt, da Pine og Gilmore snakker om opplevelser som kunder vil ønske å bruke *mer* tid på. Dette står i motsetning til det de kaller «*kundeopplevelsebevegelsen*», som dreier seg om virksomheter som vil spare både kunden og seg selv for tid og penger (Pine & Gilmore, 2017, 2021). Virksomheter som ser på opplevelsen de tilbyr på en slik måte, kan vi si har et *kundeopplevelsesfokus*. Pine og Gilmore anerkjenner at også opplevelser er utsatt for konkurransepress, og fremlegger derfor kundens varige mentale eller fysiske transformasjon som et resultat av flere opplevelser som et slags endelig differensieringsgrep hvor «kunden er produktet». Slike transformasjoner kan for eksempel være resultatet av personlig trening, kursdeltakelse eller andre opplevelser som er rettet mot å endre kunden på disse nivåene.

Transformasjonsøkonomien bygger på den samme progressive økonomiske verdiskapingen drevet frem av råvarer, varer, tjenester og opplevelser. Fordelen er at verdiforslaget som selges, for hvert progressive steg blir mer relevant for den enkelte forbruker, og at prisen også kan settes deretter. Transformasjonsøkonomien bygger på en antagelse om at de fleste mennesker ønsker å endre seg til det bedre. Å transformere kundene sine er den ultimate formen for differensiering, og den er også svært vanskelig å imitere. Det krever at bedriftene identifiserer hva det er hver enkelt kunde ønsker å oppnå, hvilke barrierer som står i veien for dette, og orkestrere bedriftens tilbud av varer, tjenester og opplevelser for å understøtte dem på denne reisen. En slik transformasjon handler ikke bare om at kunden skal bli fornøyd, men om at kunden skal få et grunnleggende sett bedre liv, på en slik måte at bedriften i større grad fungerer som en partner (Bettencourt et al., 2022). Bedrifter tilbyr som oftest ikke en helhetlig «løsning» for at kunden skal oppnå sine mål. Sportsforretninger selger sportsutstyr, men dette dekker bare noe av det kunden ønsker å få til ved å kjøpe utstyret. For eksempel kan det være at kunden ønsker å være mer i skog og mark, tilbringe mer tid med familien, lære seg nye ferdigheter, komme i bedre form og bli mer sporty.

Flaggskipstrategier i detaljhandelen

I detaljhandelen skjer det merkbare endringer knyttet til produkter og merkevarer. Ifølge Brown (2022) er det en bevegelse i retning av at butikker i større grad innlemmer opplevelser og digitale plattformer blant sine tilbud.

Bak dette ligger en tankegang om å ta betalt for opplevelsene framfor kun å konsentrere seg om salg av varer. Digitale plattformer og opplevelser er med andre ord avgjørende for fremtidens detaljhandel. Opplevelsene er da «produktet» som selges, mens salg av varer og tjenester blir en sekundær aktivitet (Pine & Gilmore, 2019). Store norske og internasjonale merkevarer som Coca-Cola, Red Bull, Freia, Tine, NRK og Vy har på forskjellig vis tatt grep for å tilby opplevelser i form av sponsede arrangementer, egne opplevelses-sentre og en stadig «opplevelsesgjøring» av tilbudene de allerede har. Brown (2022) skisserer flere visjoner for fremtidens detaljhandel. Visjonene går ut på at butikker innenfor detaljhandel fortsatt vil ha butikkhyller som i dag, men at hyllene i større grad vil være interaktive og detaljerte utstillinger som du kan gå gjennom. Utstillingene vil fungere som produktkataloger som former seg etter dine preferanser som lojal kunde. Videre vil en større del av butikken fungere mer som en ordinær butikk som kundene kan få bestillingene sine levert til og fra. Den største delen av butikken vil være tilegnet opplevelser, med områder for rekreasjon og “*shop-in-shop*”-opplevelser. Meningen med dette er å skape mer engasjement, sterkere merkeloyalitet og kunder med høyere livstidsverdi (Brown, 2022). I detaljhandelen blir det å skape behagelige omgivelser ansett som en konkurransestrategi som i seg selv er et verktøy for å få mer tilfredse kunder (Vermaak & de Klerk, 2017).

Flaggskipbutikker som DTC-strategi

Å kunne styre opplevelsen for kundene krever mer kontroll over virkemidlene som bidrar til opplevelsen. Dette blir mer utfordrende hvis produsenten selger produktene sine via andre leverandører og mellomledd. Et strategisk svar på denne utfordringen er derfor å velge en DTC-strategi. Det finnes ulike former for DTC-strategier, for eksempel e-handel (der produktene selges direkte til forbrukerne gjennom egne nettbutikker), klikk-og-hent, pop-up-tilbud og visningslokale som gir kontroll over merket og kundeopplevelsen (Beck & Rygl, 2015; Grewal & Levy, 2007). Flaggskipbutikkene er også et godt eksempel på en DTC-strategi. DTC-strategier kan gi en rekke fordeler, så som muligheten for å tilpasse markedsføringen og produktene etter kundenes behov og preferanser og tilby en uovertruffen kundeopplevelse fra første til siste kundekontaktpunkt, og bedre kontroll over egen leverandørkjede, som igjen gir kostnadsbesparelser og økt effektivitet (Venter de Villiers et al., 2018).

Flaggskipbutikkens rolle i omnikanal-varehandel

Som en konsekvens av at detaljhandelen er mer dynamisk og kompleks enn noen gang, må butikkene møte kunden på ulike måter, være attraktive og gi kundene de beste opplevelsene (Stein & Ramaseshan, 2016). Selskaper investerer derfor i et spekter av kundeopplevelser med mål om at investeringene skal gi økt avkastning, og en omnikanal-strategi kan være et effektivt valg for å sikre at man er i kundens bevissthet (Thaichon et al., 2022; Verhoef et al., 2015). Betydningen av den fysiske butikken som kontaktpunkt mellom bedrift og kunde er betydelig redusert de siste 20 årene. Kundene benytter ulike kanaler for å skaffe seg produktinformasjon gjennom kundereisen. En markeds kanal er et kundekontaktpunkt der selskaper interagerer med kundene, og strategien med å utvide med flere kanaler kalles en flerkanalstrategi eller omnikanalstrategi (Beck & Rygl, 2015). Fredriksen og Sørebo (2017) skriver om *omnikanal-varehandel* at sømløshet er det som skiller dette kanalkonseptet fra begrepene krysskanal og multikanal. Omnikanal-varehandel handler om at det ikke skilles klart mellom tradisjonelle, fysiske butikker og nettbaserte enheter (PC, smarttelefoner, nettbrett). Det har dermed ingen betydning om kunden gjør kjøpet fysisk eller digitalt på nett. Ifølge McKinsey Research og Harvard Business Review bruker kundene mer penger hvis de handler både i fysisk butikk og nettbutikker enn hvis de kun bruker enkeltkanaler (Bhardwaj & Mohapatra, 2023). Kunder som handler i både nettbutikk og fysiske butikk, har flere møtepunkter med bedriftene. Ifølge Piotrowicz og Cuthbertson (2014) kan denne fremgangsmåten med å forsøke å nå kunder gjennom flere møtepunkter gi bedriftene lavere kostnader, optimaliserte priser som følge av mer skreddersydde løsninger og effektive salg, tilgang på mer data om kundene, og generelt en bedre kundeopplevelse. En omnikanalstrategi som innebærer DTC-strategier med nettbutikk og en fysisk flaggskipbutikk gjør det dermed mulig å styre kundeopplevelsen og å tilby kundene en opplevelse eller bruke opplevelser for å selge produktene og tjenestene.

Effektene av kanalglidning og betydningen av sansemessige virkemidler i detaljhandelen

Mer bruk av nettbutikk som en form for DTC-strategi har visse implikasjoner for opplevelsen fordi nettbasert detaljhandel betyr at man i mindre

grad kan bruke sansemessige virkemidler enn man kan i fysiske butikker. I de siste årene, særlig siden 2019, har det foregått en tydelig kanalglidning i norsk detaljhandel. *Kanalglidning* handler om at fysisk detaljhandel har mistet andeler til andre salgskanaler (Virke, 2023), så som tradisjonell grensehandel, norske og utenlandske nettbutikker og fysisk handel utenlands. Særlig er veksten i norsk netthandel betydelig, trolig mye hjulpet av koronapandemien. Dette ville ikke skjedd om veksten hadde fortsatt organisk, og det gjenstår å se hvordan koronapandemiens langsiktige effekter kan og vil bidra til den fremtidige utviklingen av omnikanal-varehandel i norsk sammenheng.

Detaljhandel på internett har noen ulemper sammenlignet med fysisk detaljhandel. Park et al. (1986) forteller at ulike merkers konsepter møter ulike behov. Det er særlig det opplevelsesbaserte merkekonseptet som er interessant i dette kapitlet. Et opplevelsesbasert merkekonsept vil si at virksomheten tilbyr produkter som gir sansestimulans, variasjon eller kognitiv stimulans. En merkevares tilknytning til det fysiske rommet kan dermed være mangfoldig. Mange merkevarer har gjort merket sitt sansbart og til noe mer enn en identifiserbar vare eller tjeneste blant mange andre gjennom blant annet opplevelsesorienterte flaggskipbutikker. De fysiske omgivelsene i en butikk spiller en viktig rolle i å forme forbrukernes opplevelser og atferd ved bruk av sansemessige virkemidler. Lukt kan påvirke forbrukerens trivsel, hvor lang tid hen bruker på å se på de forskjellige varene, og sannsynligheten for at hen kommer tilbake til den samme butikken (Hightower et al., 2002). I tillegg kan lukt bidra til at man husker muntlig informasjon bedre, og det kan forbedre forbrukernes evalueringer av merker, særlig når det gjelder ukjente merker (Dolbec & Chebat, 2013; Lwin et al., 2010). Lukten av popcorn på kino eller nystekte kanelboller utenfor et bakeri er velkjente eksempler på dette.

Andre sansemessige virkemidler som for eksempel produktets utseende, herunder farge og lukt, kan direkte påvirke holdningen til merket, selv uten tidligere erfaring med merket (Dolbec & Chebat, 2013). Dette brukes typisk i en parfymebutikk hvor utseendet på parfymeflaskens i tillegg til lukten brukes til nettopp å påvirke kundens preferanse for merket.

Lyd brukes også til å fremkalle følelser i butikkomgivelser og kan påvirke forbrukerens evalueringer av for eksempel vin. I tillegg kan kombinasjonen av visuelle stimuli og lydstimuli ha en positivt forsterkende effekt på hverandre og dermed på opplevelsen samlet sett (Spence et al.,

2014b). Eksempler på dette er bruk av musikk og film i demonstrasjon av produkter i elektronikkforretninger.

Også smakssansen kan øke varigheten av et butikkbesøk og forsterke shoppingopplevelsen (Lund, 2015). Et typisk eksempel på dette er smaksprøver i delikatesse- og dagligvareforretninger. Berøring som sans er vel så viktig, da det kan påvirke inntrykket av og opplevelsen av eierskap til produktet og påvirke forbruketferden og beslutningsøyeblikket i kjøpsprosessen (Peck & Childers, 2003; Peck & Shu, 2009). Et eksempel på dette er når kunden får prøve madrassen eller sofaen i møbelforretningen før kjøp.

I den motsatte enden av skalaen kan mangelen på fysisk interaksjon med produktet før kjøp skape utilfredshet og usikkerhet hvis produktet ikke innfrir forbrukerens forventninger (Landers et al., 2015). Om nettsiden til en butikk er vanskelig å finne frem på og oppleves hakkete, kan det påvirke kundens holdning til hjemmesiden og vilje til å bruke den igjen (Landers et al., 2015). I tillegg mangler også det sosiale samspillet som kan være en del av fysisk detaljhandel (Halibas et al., 2023). Et annet problem er at nettbasert handel kan føre til impulsjøp, som kan ha negative økonomiske konsekvenser for forbrukeren (Ishfaq et al., 2023). Når de sanselige butikkomgivelsene har så mye å si for forbrukernes oppfatninger, atferd og følelser (Lund, 2015; Spence et al., 2014a), skjønner vi hvorfor det er viktig å forstå kanalglidningen mot for eksempel mer netthandel. Dette har også en strategisk konsekvens for hvordan man best kan utforme og navigere sin egen kanalstrategi, særlig fordi dette igjen har følger for kundeopplevelsen og de salgsfremmende opplevelsene. Omnikanalstrategier som kombinerer nettbasert handel med fysiske flaggskipbutikker, åpner for en sømløs interaksjon mellom kunden og merkevaren. Muligheten for å bestille på nett og hente i butikk gjør at kunden kan kombinere bekvemmelighet med de sansemessige og sosiale fordelene ved fysisk handel. Å forstå og utforme kundeopplevelser som kombinerer fysisk nærvær, sanselige stimuli og digitale fordeler, er det som skal til for å skille seg ut i en konkurransepreget detaljhandel. Det er ikke bare produktene som er viktige, men hele reisen og opplevelsen kundene har i interaksjon med merkevaren. Gjennom en slik forståelse og design kan detaljhandelen høste fordelene av både å styrke kundeopplevelsen og være opplevelsesorientert.

I neste delkapittel presenteres metode og resultater.

Metode

For å få svar på forskningsspørsmålet «Hvordan påvirker merkevareleverandørers DTC-strategi opplevelsesdesignet i deres fysiske butikker?» valgte vi kvalitativ metode. Kvalitativ metode er godt egnet når hensikten med forskningen er å få fram rike beskrivelser på områder det ikke er forsket så mye på tidligere (Mehmetoglu, 2004; Yin, 2018). Vi har vekslet mellom teoretisk og empirisk tilnærming i forskningsprosessen. Vi startet vår forskning med utgangspunkt i eksisterende teori om merkevarebygging og opplevelser i butikk. For å få innsikt i betydningen av den fysiske butikken når det skjer en overgang til mer handel over internett, valgte vi sportsbransjen som kontekst. Våre kriterier for kontekst var aktører med sterke merkevarer og bransjeglidning fra fysiske butikker til nettsalg. Sportsbransjen innfrir disse kriteriene, og i tillegg har det vært en økning i etablering av merkebutikker (Norsk Sportsbransjeforening, 2023).

Yin (2018) og Eisenhardt (1989) mener casestudier er velegnet for å belyse og bidra til innsikt om nye fenomener, og peker på at casestudier baseres på ulike datakilder og åpner for triangulering mellom kildene. For å lære mer om hvordan merkevarebygging skjer gjennom den fysiske butikken, har vi tatt et utvalg av de mest kjente merkevarene og gjennom en kombinasjon av intervjuer og observasjon av fysisk butikk, nettbutikk og markedsføring i sosiale medier fått innsikt i merkevareleverandørene strategi og hvordan den iverksettes i den fysiske butikken. Observasjon av butikkene og deres løsninger kan dermed også vurderes som en validering (Yin, 2018).

Datainnsamling

Intervju er en av de vanligste metodene i samfunnsforskning for å få innsikt i menneskers opplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Vi utformet en semistrukturert intervjuguide for å få svar på forskningsspørsmålene. Av praktiske årsaker for både informanter og intervjuerne ble intervjuene med nøkkelinformanter gjennomført digitalt. Informantene gav uttrykk for stort engasjement rundt spørsmålene våre. Intervjuguiden ble utformet med spørsmål til informantene om merkevarens strategi, utvikling og bakgrunn. Vi spurte eksplisitt om hvordan

bedriften posisjonerte merkevaren i kategorien, om endringer mot flerkanalstrategi, og om hvordan de jobber med opplevelser i butikk. Videre spurte vi om hvilke trender de ser for seg, og hva som påvirker endringer i bransjen. Vi stilte også informantene spørsmål om bærekraft og sirkulærøkonomi. Intervjuguiden og spørsmålene ble utformet på bakgrunn av litteraturen og etter å ha lest om forandringene som har foregått i sportsbransjen i de siste årene. Datagrunnlaget for studien er dokumentgjennomgang, dybdeintervjuer med markedsjefer eller butikksjefer samt observasjon, se tabell 1. Vi rekrutterte informanter som jobbet med merkevarestrategi og butikkledelse for de største merkevarene i bransjen. Samtlige av merkevarene hadde valgt en DTC-strategi med både fysiske merkevarebutikker og egne nettbutikker, i tillegg til andre distribusjonskanaler som kjedebutikker. To av merkevareleverandørene har også valgt å gå inn i opplevelsessegmentet med Bergans Adventures og Norrøna Hvitserk, hvor det tilbys turer som kan bidra til transformasjon blant kundene.

Intervjuene ble gjennomført på Teams med kamera på, hvor vi gjorde opptak under intervjuet, og deretter noterte og transkriberte intervjuene i etterkant. Intervjuene varte i 30–45 minutter og ble gjennomført av begge forfattere. På ett av intervjuene var det to personer til stede. I forkant av intervjuet hadde vi kommunikasjon med respondentene (per telefon eller e-post) hvor vi informerte om hensikten med intervjuet samt hva vi ønsket svar på. Vi hadde satt oss godt inn i bransjen og merkevarene i forkant av intervjuene. Spørsmålene ble oppfattet som relevante, og informantene hadde stort engasjement for problemstillingen.

Vi valgte å observere to av flaggskipbutikkene i etterkant av intervjuene, i den hensikt å få ytterligere innsikt i det vi hadde sett på nett, og det informantene fortalte oss. Vi forstod da mer om hvordan ulike kommunikasjonsflater ble brukt for å bygge opp merkevaren, og hvordan de benyttet ulike opplevelser for å styrke merkevaren. Vi observerte butikkene på dagtid etter at vi hadde gjennomført intervjuene. Vi hadde da spesielt blikk for hvordan ulike elementer som informantene hadde fortalt om i intervjuet, ble gjennomført i praksis. Eksempler på dette er at de tilbød reparasjoner i butikken hvor kunden kunne velge farge på glidelåser og så videre. I dette tilfellet fulgte vi opp med flere spørsmål for å komme mer i dybden (Yin, 2018).

Tabell 1. Oversikt over datagrunnlaget i undersøkelsen

Merkevareleverandør	Intervju	Observasjon
<i>Bedrift 1</i> Eksklusiv produsent og leverandør av merkevarer for friluftsliv. Egne merkebutikker og "branded house". Ønsket posisjon er å være et symbol på norsk friluftsliv. Tilbyr også opplevelser som en del av merkevaren. Egen avdeling for å forlenge produktets levetid.	<i>Daglig leder</i> <i>flaggskipbutikk</i>	<i>Observasjon i</i> <i>flaggskipbutikk</i> <i>Nettbutikk</i> <i>Hjemmesider</i> <i>SoMe</i>
<i>Bedrift 2</i> Produsent og forhandler av turklær. Posisjonerer seg med turklær for hele familien. Merkevaren er geografisk forankret. Egne merkebutikker.	<i>Markedssjef og</i> <i>markedskoordinator</i>	<i>Nettbutikk</i> <i>Hjemmesider</i> <i>SoMe</i>
<i>Bedrift 3</i> Produsent og forhandler av turklær og turutstyr. Tilbyr opplevelser som en del av merkevaren. Egen avdeling i butikk og «pop-up» for å tilby bærekraftige løsninger.	<i>Daglig leder</i> <i>flaggskipbutikk</i>	<i>Observasjon i</i> <i>flaggskipbutikk</i> <i>Nettbutikk</i> <i>Hjemmesider</i> <i>SoMe</i>
<i>Bedrift 4</i> Forhandler og produsent av merkevarer relatert til ski og skiopplevelser (skismurning, skistaver og klær). Flere merkevarer presenteres i deres konseptbutikk, som er lokalisert på en vinterdestinasjon.	<i>Markedssjef</i>	<i>Observasjon i</i> <i>flaggskipbutikk</i> <i>Nettbutikk</i> <i>Hjemmesider</i> <i>SoMe</i>

Dataanalyse

Vi har benyttet en abduktiv tilnærming (Danermark et al., 2003) i analyseprosessen hvor vi har vekslet mellom det teoretiske og empiriske. Abduksjon er en tankeoperasjon der nye ideer introduseres underveis i forskningsprosessen (Danermark et al., 2003). Vi har benyttet temaorientert koding, som betyr at man velger tema fra teorien som er utgangspunkt for intervjuguiden (Sivesind, 1996). Vi valgte ut temabiter fra datamaterialet som er relevant for den aktuelle koden, for eksempel hvilke opplevelser som tilbys i butikk, posisjoneringsstrategi eller bærekraft. Vi har da kodet svar som omhandler de aktuelle temaene, både fra intervjuer, hvordan de presenterer seg i butikk, eller hvordan nettbutikken er. I det første intervjuet tok vi utgangspunkt i eksisterende merkevareteori og ble da klar over merkevareleverandørenes opplevelsestilbud i butikkene. Disse dimensjonene la vi så inn i vår søken etter empiri. Vi ble oppmerksomme på merkevareaktørenes skjerpede søkelys på bærekraft, som de løser gjennom for eksempel egne avdelinger for reparasjon eller *shop-in-shop*-løsning for å sette i stand klær og utstyr eller selge brukte klær. «Reparasjon» ble til

nye koder for bærekraft etter analyseprosessen. Bærekraft er en dimensjon som ikke har vært så sentral i den aktuelle teorien om opplevelser i butikker, og som løftes frem fordi den er viktig for informantene.

Studiens troverdighet

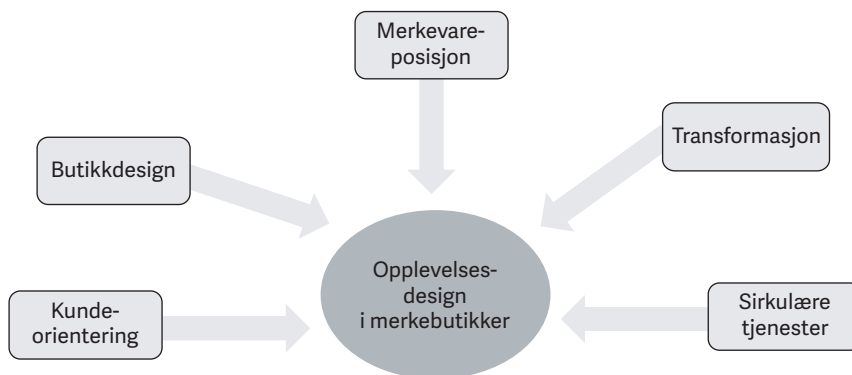
Tre kriterier er viktige for å styrke og bekrefte denne studien: (1) kredibilitet, (2) overførbarhet og (3) pålitelighet (Bell & Bryman, 2007). Forskningens kredibilitet handler om at det finnes mange beskrivelser av en sosial virkelighet, noe som gjør at forskningen må oppfattes som troverdig i andres øyne. Gjennom prosessen har vi hatt flere seminarer med kollegaer som kjenner fagfeltet, i tillegg til at informantene skal lese gjennom resultatdelen. Dette er med på å validere studien slik at den harmonerer med den sosiale virkeligheten som studeres. Dette bidrar til deltakernes validering (Bell & Bryman, 2007). Overførbarhet sier noe om i hvilken grad man ut fra resultatene av en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har sett som mål å studere (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Bell og Bryman (2007) anbefaler å benytte flere kontekster for å studere et fenomen. Det har vi ikke gjort her, men vi mener det kan være hensiktsmessig å undersøke andre bransjer enn sportsbransjen for å styrke analysen. Gjennom hele studien har vi vært to forskere som har samlet inn og analysert data, noe som styrker studiens pålitelighet. I neste delkapittel vil vi presentere og analysere resultatene av undersøkelsen.

Resultat

I dette delkapittelet søker vi å gi svar på hvordan merkevareleverandørenes DTC-strategi påvirker opplevelsesdesign i fysiske merkebutikker. Resultater presenteres og analyseres i lys av teori om opplevelser, herunder transformasjon som strategier, flaggskipbutikker, DTC- og omnikanalstrategier fra teoridelen. Det som kjennetegner flaggskipbutikker, er ifølge Kozinets et al. (2002) at butikkene fører ett enkelt (ofte etablert merke) for visse produkter, butikkene er eid av produsenten, og butikkene driftes helt eller delvis med formål om å bygge opp eller forsterke merkets omdømme. Denne definisjonen danner vårt empiriske utgangspunkt, men det empiriske materialet gir oss også ytterligere innsikt i at virkemidler fra opplevelsesproduksjon tilføres fysiske butikker (Pine & Gilmore, 2019).

Resultatkapittelet er strukturert med utgangspunkt i kodingen som ble gjennomført i dataanalysen: DTC-strategi, posisjonering av merkevareren, kundeorientering, transformasjon og sirkulær økonomi.

Figur 2 viser hvordan kundeorientering, butikkdesign, merkevareposisjon, transformasjon og sirkulære tjenester er identifisert som opplevelselementer i empirien. Elementene er med på å gi svar på hvordan merkevereleverandørenes DTC-strategi påvirker butikkopplevelsen.



Figur 1. Elementer for opplevelsesdesign i merkebutikker

Tabell 2. Resultatoversikt

Opplevelsesdesign	Kjennetegn	Illustrerende sitat	Forklaring på sitatene
DTC-strategi	Egen markeds-/ distribusjonskanal	«Omsetningen vår er størst via vanlig <i>retail</i> . Vi har en satsning på OCD, <i>own channel distribution</i> . Vi selger også via arrangementer. Og så forsøker vi å engasjere forbrukeren rundt kundeklubben, lage et <i>community</i> .» (Informant bedrift 4)	Ved å satse på OCD kommer merkeleverandøren i direkte kontakt med kundene slik at servicen kan tilpasses kundenes behov.
Posisjonering av merkevareren	Ett eller flere merker som er eid av produsenten Utvalg	«Kvalitet, design, funksjonelle klær i kombinasjon med naturopplevelser skal synligjøres i alle kanaler. Dette får vi ikke fram hvis våre produkter blir gjemt bort i en krok i en sportsbutikk.» (Informant bedrift 1)	Det er viktig for informanten å ha kontroll med merkevareren. De får sjelden presentert merkevareren slik de ønsker i en sportskjede eller på nett.

Opplevelsesdesign	Kjennetegn	Illustrerende sitat	Forklaring på sitatene
Butikkdesign	Deltakelse som formål Arkitekturen er opplevelsesorientert Opplevelser relatert til merkevaren	«Å skape en følelse av å komme hjem til merkevaren.» (Informant bedrift 3) «Vi har utviklet butikker som er freshe og moderne. Vi har bevisst brukt bilder fra nærmiljøet.» (Informant bedrift 2)	Merkebutikker er utviklet for å styrke merkevaren, og hele sortimentet synliggjøres. Arkitekter og designere hyres inn for å bidra til å skape de fysiske rammene. Metaforen «komme hjem til merkevaren» kan forstås som å skape tilhørighet og mestring.
Kundeorientering	Personalets rolle Spesialist (kan være med å bidra til transformasjon)	«Det at vi har et fullt sortiment. God service. At vi har kunnskap om produktene vi selger. Jeg tror at folk ønsker å snakke med folk. De ønsker å ta og føle på produktet. Se på fargene. Kjenne på kvaliteten.» (Informant bedrift 1)	En merkebutikk kan differensiere seg fra andre salgskanaler med service og fagkunnskap. At fagpersoner bidrar til at kunden lykkes med friluftsliv eller i konkurranser, kan bidra til en transformasjon av merkeopplevelsen.
Transformasjon	Opplevelser Turer Arrangementer Reisebyrå Kurs	«Vi har mange events i våre butikker. Ambassadørene våre kommer og forteller om hvordan de ferdes i naturen.» (Informant bedrift 1)	Kundene er opptatt av å ferdes i naturen, og merkevareaktørene kan støtte opp om denne kundens transformasjon. De velger ambassadører for å bidra til dette.
Sirkulær økonomi	Gjenbruksavdeling i butikken Reparasjon Utleie Panteordning	«Våre kunder er opptatt av bærekraft og at produktene skal vare lenge. Derfor blir butikken viktig, også som et sted hvor kundene kan komme for å få reparert produktene sine.» (Informant bedrift 3)	Sitatet illustrerer noe flere av aktørene er opptatt av: Det er viktig å forlenge produktets levetid, og det tilbys ulike løsninger for å bidra til dette.

Posisjonering av merkevaren og kanalstrategi

Samtlige av informantene har valgt å kombinere en DTC-strategi med salg gjennom andre kanaler.

Informantene er opptatt av å bygge sterke merkevarer, og samtlige informanter mener det er viktig å tilby merkevarene i egne kanaler. De mener at den fysiske butikkens rolle er endret og har en annen funksjon enn før

nettbutikkens inntog. Merkevarerleverandørene søker å få flere kunder over på egne kanaler (fysisk og digitalt) hvor de kan påvirke både merkeopplevelsen og lønnsomheten bedre enn om det distribueres i kjedens kanaler. Den fysiske butikken kan sees på som ett av flere kontaktpunkter på brukerreisen, og den har ulike funksjoner avhengig av varekategori.

For noen medfører endringene færre butikker, men at nettbutikken får en mer sentral rolle og fungerer sømløst med fysisk butikk.

Som en konsekvens av prispresset både i fysiske kjedebutikker og nettsalg har det vært en viktig strategi for de aktørene vi har intervjuet, å etablere egne kanaler og jobbe for å få kundene over dit. «Vi er helt avhengige av den fysiske butikken for å få suksess. Vi kan se for oss at fysiske butikker blir mer som et showrom i fremtiden», sier markedssjefen i bedrift 2.

En av bedriftene har gått så langt at de har trukket seg ut av de store kjedene for å ha mer kontroll på merkevaren i egne merkebutikker, og har lagt en strategi for å etablere flere merkebutikker.

Informantene vektlegger at butikkene skal tilby noe mer enn å handle et produkt. Når kundene kommer til Blåswixbutikken på Lillehammer, er målet at de skal få en opplevelse av å besøke ei smørebu, og i tillegg til fysiske produkter selger butikken også tjenester som skal bidra til en best mulig skiopplevelse, for eksempel smørekurs. En informant formulerer det som at kunden skal oppleve det som å «komme hjem til merkevaren», for slik å skape en sterkere emosjonell binding. Der er peis og gode stoler som skal gi en godfølelse knyttet opp mot merkevaren. Det er noen felles kriterier informantene legger vekt på at butikken må levere på: design, interiør, bilder, opplevelser, både bredde og dybde i produktspekteret, og service.

Vår flaggskipbutikk er vårt hjem, hvor kunden finner verdens største utvalg av våre produkter, det er inspirasjon fra gulv til tak, vi har egen systue for reparasjon og tilpasning, salg av brukte produkter, returordning og utleie av utstyr. (Markedssjef i en merkebutikk)

Butikken bygger opp under å selge drømmen om en fin opplevelse i naturen, framfor klærne som er utstilt i butikken. Leverandørene poengterer at det er viktig for dem at de har butikker med et tidsaktuelt og visuelt uttrykk.

Butikkdesign og arkitektur

At butikkdesign og arkitektur er med på å forsterke merkevaren, er det enighet om blant alle informantene. I hvor stor grad de evner å gjøre den

helt unik, varierer fra merke til merke. Å installere en klatrevegg i butikken eller steiner i gulvet slik at utstyret kan testes ut ved for eksempel å hoppe fra stein til stein, er eksempler på arkitektoniske detaljer som kan gi en mer engasjerende opplevelse av merkevaren.

Personalets rolle

I en merkebutikk forventes det at personalet har kunnskap om både det fysiske produktet og om bruken av det. Flere av informantene understreker at det å selge riktig produkt til forbruker krever dialog og ekte interesse for kundens behov. Som en av våre informanter uttrykker på denne måten:

Dialog mellom mennesker er alfa og omega, og vi vil at kunden skal sitte igjen med å ha møtt de som er best på våre produkter, og har fått den beste hjelpen de kan få.

Produktkunnskap handler om bruk

Samtlige av dem vi har snakket med, er opptatt av at produktene som selges i butikk, er av høy interesse. Friluftlivsklær og -utstyr skal vare lenge og dekke ulike behov. Derfor er det sentralt å ha kunnskap om hvordan produktene skal brukes og tas vare. Det er ingen grunn til å selge en jakke som tåler en tur over Grønland, hvis kunden går i Nordmarka.

Kundereisen starter sjelden med at noen tilfeldigvis kommer inn i en merkebutikk. Kundereisen er en sum av alle aktive grep merkevareleverandørene gjør, hvorav et besøk i merkebutikken er et av kontaktpunktene i denne merkevarereisen. Alle aktivitetene bidrar til at for eksempel Norrøna assosieres med kvalitet, design og funksjonelle klær i kombinasjon som bidrar til å styrke naturopplevelser. Kundereisen kan for eksempel avsluttes med et innlegg i sosiale medier der merkevaren fremheves og deles av brukerne.

Transformasjon

At merkevareleverandørene kan bidra til å transformere kundene, gjøres både gjennom opplevelser i butikk og ekstreme reiseopplevelser som tilbys under samme merkenavn. To av merkevareleverandørene har strukket merkevaren til også å omfatte opplevelser, både for å styrke merkevaren og utvide forretningsområdet. Begge disse aktørene tilbyr turer og opplevelser på ulike nivåer. I butikkene inviteres kundene til arrangementer hvor de får møte merkeambassadørene.

Sirkulær økonomi: reparasjon, pant og bruksalg

Samtlige av aktørene i sportsbransjen vektlegger betydningen av bærekraft i sin strategi, og i merkebutikker og flaggskipbutikker operasjonaliseres dette både med mulighet til å få klær reparert eller også en panteordning for brukte klær. Aktørene tror at folk vil handle færre plagg i framtiden og bidra til at klærne skal vare lenger. Dette mener de har sammenheng med at kvaliteten er høy, men også med at kundene ønsker å reparere klærne. I merkebutikken kan kundene levere klær til reparasjon, og én av aktørene reiser rundt på turné i Norge slik at kundene for eksempel kan få skiftet en glidelås eller lappet en rift.

Diskusjon

Den teoretiske gjennomgangen og resultatene av det empiriske materialet antyder at fysiske butikker bør bidra til å støtte opp om merkevaren ved å gjøre det til en positiv opplevelse å gå i butikken. Informantene forteller at butikken får rollen både som visningsrom, prøverom, fysisk kommunikasjonsarena, møteplass og opplevelsesrom. For noen er butikken også en læringsarena, for eksempel for valg av utstyr og riktig bruk. For flere kunder er det ikke nødvendig at kjøpet skjer i den fysiske butikken, men i nettbutikken i etterkant av butikkbesøket. Disse innsiktene fra informantene er i varierende grad i tråd med Pine og Gilmore (2019) sine underholdende, estetiske, lærende og eskapistiske opplevelsesdimensjoner fordi butikkene tilbyr interaktiv omgang med merkevaren gjennom produktene, lokalet og de ansatte. Den eskapistiske dimensjonen er tilsynelatende den mest utfordrende da den krever både sterk innlevelse og mye interaksjon med omgivelsene. Dette er fordi det i et trangt butikklokale kan være vanskelig å skape en følelse av virkelighetsflukt uten å vie en stor del av lokalet til dette formålet.

Om butikkene i butikkene til deltakerne i denne konkrete undersøkelsen kan sies å være tematiserte flaggskipbutikker, kan diskuteres. At butikkene er tematiserte, hersker det liten tvil om, fordi de er tydelig utformet i henhold til gjenkjennbare temaer (som for eksempel norsk hyttestil), gjerne med merkevaren som et hovedtema (Åstrøm, 2022). Det kan også sies at butikkene oppfyller Kozinets et al. (2002) og Joy et al. (2014) sine kriterier for å kunne kalles flaggskipbutikker. Informantenes svar tyder på at de ikke regner alle butikkene sine som flaggskip, særlig i tilfeller der de ikke fører merkeverens fulle sortiment. Det som derimot er helt tydelig, er at

butikkene ikke bare søker å tilby «salg av sko», men også et større innslag av tjenester der de ansatte fungerer mer som assistenter enn selgere. I tillegg er dekoren og omgivelsene i butikkene opplevelsesorientert for å skape en annen følelse og stemning som ikke bare handler om en rask og smidig kundeopplevelse som skal være tidsbesparende for kunden.

Det kan diskuteres om merkevareleverandørenes opplevelser til sammen kan bidra til transformasjon. En transformasjon innebærer at kunden gjennomgår en fysisk eller psykisk endring som følge av flere sterke opplevelser som til sammen og over tid har påvirket kunden (Bettencourt et al., 2022). Det legges opp til å lære, interagere, bli underholdt og få en sterkere tilknytning til merkevaren i flaggskipbutikkene. Merkevarerleverandørene pakker vare- og tjenestesalget inn i opplevelser med varierende aktivitetsnivå. Den enkleste formen for slike opplevelser er selve butikkopplevelsen. Når kundene kan teste produktene eller tjenestene før kjøp, får de en følelse av hvordan de kan brukes i den virkelige verden. Norrøna Storm Lab er et godt eksempel på dette, hvor både designerne og kundene kan teste gamle og nye produkter. Hos enkelte av bedriftene kan også kundene leie produktene. Slik brukes produktene og tjenestene som rekvisitter i en iscenesatt og orkestrert begivenhet som danner en minneverdig opplevelse i den hensikt å skape personlig engasjement (Pine & Gilmore, 2017).

I neste omgang kan de samme produktene som kundene nå selv har testet i et laboratorium, brukes i en fysisk opplevelsesreise i regi av Norrøna Hvitserk hvor de for eksempel kan bo på Norrønans eget villmarkshotell Canvas i Telemark. Gjennom slike opplevelsespakker legges forholdene til rette for at bedriftene kan bidra til en reell fysisk eller psykisk transformasjon hos kunden. Dette innebærer muligheter for å lære (for eksempel tilbys turer på ulike nivåer), man kan se hvordan produktene fungerer, og det skapes nye behov (for eksempel overnatting ute på vinterstid). Ifølge Pine og Gilmore (2021) vil denne økte tidsbruken ved at kunden kommer innom butikken for å se om det er noe nytt der, går på nye foredrag, er med på kundekvelder eller møter spesialister på stedet (for eksempel smørekvelder) innebære opplevelser som til sammen legger grunnlaget for transformasjon. Det avgjørende er at det gjøres mer relevant for den enkelte kunden, og at kunden veiledes i å mestre friluftslivet eller sportsaktiviteten for å transformeres til å bli et friluftslivsmenneske, en birkebeiner eller en polfarer.

Et eksempel på arrangement i en merkebutikk kan være at eventyrer og polfarer Børge Ousland forteller om hvordan man skal ferdes i fjellet. På denne typen arrangementer kommer gjerne folk som er ofte innom

butikken, og kanskje er det ikke så mye direkte salg på selve arrangementet – men det blir en møteplass for opplevelser og utstyrsprat, ifølge en av butikksjefene vi intervjuet. Denne utvidelsen av merkevaren i retning av å levere rene opplevelser blir derfor et steg videre fra å tenke på utsalgstedet kun som en opplevelse. I hvilken grad merkevareleverandørene skaper transformerende opplevelser (Bettencourt et al., 2022), ligger utenfor dette kapittelets rekkevidde, men tilbudet relateres sterkt til merkevaren. Samtidig kan man se konturene av at det legges til rette for slike transformerende reiseopplevelser fordi tilbudene retter seg mot et smalere publikum, har personlig preg og innebærer individuell veiledning.

Å gå for en DTC-strategi fremstod som en pragmatisk og taktisk løsning for å få kontroll over salg av egen merkevare, og ikke som et forsøk på å lage en opplevelse utenfor salgskanalene. Det virket som sistnevnte snarere var en anledning som bød seg fordi man valgte å selge direkte til kundene. Valg av en parallell e-handelskanal kombinert med salg i egne butikker virket også selvfølgelig fra informantenes side. Selv om alle merkevarene informantene representerte, også ble solgt gjennom egne nettbutikker, kom det ikke frem i intervjuene om de jobbet med å skape en form for sømløshet som kunne tyde på at de tenkte på omnikanalstrategisk salg (Fredriksen & Sørebo, 2017). Det var snarere trekk ved butikkene som nettopp visningslokale, prøverom, fysiske kommunikasjonsarenaer, møteplasser og opplevelseshom som tilsa at butikkene beveget seg i retning av en flerkanalstrategi (Beck & Rygl, 2015; Grewal & Levy, 2007).

Konklusjon

Den fysiske butikkens betydning har forandret seg over lengre tid, og i dette kapittelet har vi sett på merkevareleverandørenes nytenkning rundt de fysiske butikkene. Å skape en god opplevelse og sterkere binding til merkevaren og sikre kontroll med opplevelsen av merkevaren helt ut til forbruker er blant grunnene til at merkevareleverandører i sportsbransjen velger en DTC-strategi. Leverandørene av sterke merkevarer i sportsbransjens tekstil- og utstyrsdel ønsker mer kontroll med merkevaren og sterkere kontroll over handelsleddet gjennom en DTC-strategi. Gjennomføringen av omnikanalstrategien krever inngående kundeinnsikt og vurderinger av ulike kundebehov, størrelse på kundesegmentet og konkurranseintensitet. Lønnsomheten i å etablere fysiske merkebutikker vil være avgjørende for valg av fremtidige forretningsmodeller.

Aktører i sportsbransjen har skjønt hvor viktig butikken er for merkevareopplevelsen. Respondentene mener at å kunne presentere merkevaren i fysiske opplevelseshbutikker gjør det mulig å spille på flere sanser, bygge kunnskap om produkter, skape sterkere merkeassosiasjoner, presentere et fullt sortiment skape opplevelser og inspirere til bruk av merkevaren. Respondentene har en forståelse av at det ikke nødvendigvis er det fysiske produktet kunden kjøper, men at produktene gir dem en trygghet over å kunne ferdes i all slags vær. Det riktige utstyret bidrar til å skape gode opplevelser i naturen.

Et av tilbudene som ikke er nevnt i tidligere teori om merkebutikker, er sirkulære tjenester som pant på brukte klær og reparasjon for å forlenge produktets levetid. Merkevareleverandørene har et mål om mer sirkulære tjenester, men det er krevende å finne løsninger som forbrukerne er villige til å betale for, men flere av dem har både egne systuer for reparasjon av produktene, muligheter for abonnementsløsninger, utleie og panteordninger. Denne typen sirkulære tjenester har nok ikke funnet sine best mulige forretningsmodeller, men fungerer foreløpig mer som et supplement for å støtte opp under merkevaren.

Transformasjonsstrategier er ikke mulig å følge for alle typer merker. De krever en merkevare som det er stor interesse for, som har lang levetid, som innebærer investeringer for kunden, og som er høyt priset.

Forfatterbiografier

Jonas Karlsen Åstrøm er førsteamanuensis i markedsføring på institutt for markedsføring ved Høyskolen Kristiania, og er en del av forskergruppen *Workplace inclusion and diversity*. Han har undervisnings- og forskningserfaring innen blant annet markedsføring, merkevareledelse, markedskommunikasjon, opplevelsesøkonomi, salgopsykologi og påvirkning.

Gunhild Wedum er førsteamanuensis (ph.d.) i innovasjon og markedsføring ved Handelshøgskolen, Universitetet i Innlandet. Wedum har undervisnings- og forskningserfaring innenfor fagområdene innovasjon, forretningsutvikling og bærekraft. Gunhild Wedum er siviløkonom og har en doktorgrad i tjenesteinnovasjon. Hun har lang erfaring fra næringslivet, deriblant ti år som markedssjef / prosjektleder for innovasjon i Tine.

Referanser

- Ailawadi, K. L. & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331–342. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>
- Amazon. (2023, 31. mai). *How to shop at Amazon Fresh in London and why you should try it*. Hentet 23. juli 2023 fra <https://www.aboutamazon.co.uk/news/retail/how-to-shop-at-amazon-fresh-in-london-and-why-you-should-try-it>
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120–141. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.120.18470>
- Beck, N. & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Bell, E. & Bryman, A. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Bettencourt, L. A., Pine II, B. J. & Gilmore, J. H. (2022). The «new you» business. How to compete on personal transformations. *Harvard Business Review*, 100(1), 70.
- Bhardwaj, P. & Mohapatra, S. (2023). OMNI Channel: Is it really omni? *Asian Journal of Management Cases*, 0(0), 09728201231169871. <https://doi.org/10.1177/09728201231169871>
- Breiby, M. A., Holmengren, H., Hauge, A. J. & Puijk, R. (2017). Innovativ arenaproduksjon. I D. V. Hanstad & J. H. Lesjø (Red.), *Ungdoms-OL på Lillehammer: Barneskirenn eller olympisk innovasjon?* (s. 63–86). Akilles forlag.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Reitzel.
- Brown, S. (2022, 23. august). 4 visions for the future of retail. *MIT Sloan*. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/4-visions-future-retail>
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. C. (2003). *Att förklara samhället* (2. utg.). Studentlitteratur.
- Dolbec, P.-Y. & Chebat, J.-C. (2013). The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity. *Journal of Retailing*, 89(4), 460–466. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.06.003>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Fredriksen, J. I. & Sørebo, Ø. (2017). Omnikanal varehandel. *Magma*, 20(4), 59–78.
- Grewal, D. & Levy, M. (2007). Retailing research: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 83(4), 447–464. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.09.003>
- Halibas, A. S., Van Nguyen, A. T., Akbari, M., Akram, U. & Hoang, M. D. T. (2023). Developing trends in showrooming, webrooming, and omnichannel shopping behaviors: Performance analysis, conceptual mapping, and future directions. *Journal of Consumer Behaviour*, 22(5), 1237–1264. <https://doi.org/10.1002/cb.2186>
- Hightower, R., Brady, M. K. & Baker, T. L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55(9), 697–707. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00211-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00211-3)
- Ishfaq, R., Darby, J. & Gibson, B. (2023). Adapting the retail business model to omnichannel strategy: A supply chain management perspective. *Journal of Business Logistics*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/jbl.12352>
- Joy, A., Wang, J. J., Chan, T.-S., Sherry, J. F. & Cui, G. (2014). M(Art)Worlds: Consumer perceptions of how luxury brand stores become art institutions. *Journal of Retailing*, 90(3), 347–364. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.01.002>
- Kim, W. (2023, 22. august). «Going shopping» is dead: How stores sucked the fun out of an American pastime. *Vox*. <https://www.vox.com/money/23831438/shopping-retail-theft-target-walmart-macys-losses>

- Kozinets, R. V., Sherry, J. F., DeBerry-Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K. & Storm, D. (2002). Themed flagship brand stores in the new millennium: Theory, practice, prospects. *Journal of Retailing*, 78(1), 17–29.
- Landers, V. M., Beatty, S. E., Wang, S. & Mothersbaugh, D. L. (2015). The effect of online versus offline retailer-brand image incongruity on the flow experience. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(4), 370–387. <https://doi.org/10.1080/10696679.2015.1049681>
- Lund, C. (2015). Selling through the senses: Sensory appeals in the fashion retail environment. *Fashion Practice*, 7(1), 9–30.
- Lwin, M. O., Morrin, M. & Krishna, A. (2010). Exploring the superadditive effects of scent and pictures on verbal recall: An extension of dual coding theory. *Journal of Consumer Psychology*, 20(3), 317–326. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.04.001>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.
- Norsk Sportsbransjeforening. (2023). *Totalmarkedet 2018–2021*. Norsk Sportsbransjeforening.
- Park, C. W., Jaworski, B. J. & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>
- Peck, J. & Childers, T. L. (2003). Individual differences in haptic information processing: The “need for touch” scale. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 430–442. <https://doi.org/10.1086/378619>
- Peck, J. & Shu, S. B. (2009). The effect of mere touch on perceived ownership. *Journal of Consumer Research*, 36(3), 434–447. <https://doi.org/10.1086/598614>
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2017). Distinctive experiences. *Journal of Shopper Research*, 1(1), 60–65.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money*. Harvard Business Review Press.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2021). Competing for customer time. *Dialogue*, (Q4), 38–43.
- Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue: Information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–15. <http://www.jstor.org/stable/24695836>
- Sivesind, K. H. (1996). Sortering av kvalitative data: Metodologiske prinsipper og praktiske erfaringer fra analyse med dataprogrammer. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg., s. 240–273). Universitetsforlaget.
- Spence, C., Puccinelli, N. M., Grewal, D. & Roggeveen, A. L. (2014a). Store atmospherics: A multisensory perspective. *Psychology & Marketing*, 31(7), 472–488. <https://doi.org/10.1002/mar.20709>
- Spence, C., Velasco, C. & Knoeferle, K. (2014b). A large sample study on the influence of the multisensory environment on the wine drinking experience. *Flavour*, 3(1), 8. <https://doi.org/10.1186/2044-7248-3-8>
- Stein, A. & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- Thaichon, P., Phau, I. & Weaven, S. (2022). Moving from multi-channel to omni-channel retailing: Special issue introduction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102311. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102311>
- Toftdahl, H., Wahlquist, H. & Haavardsholm, O. (2020). *Omsetningsutvikling i varehandel og tjenesteyting i et utvalg norske byer for perioden 2008–2018. Oppdatert versjon med tall for 2018* (Rapport 45). Vista Analyse. <https://www.vista-analyse.no/no/publikasjoner/omsetningsutvikling-i-varehandel-og-tjenesteyting-i-et-utvalg-norske-byer-for-perioden-2008-2018-oppdateret-versjon-med-tall-for/>
- Venter de Villiers, M., Chinomona, R. & Chuchu, T. (2018). The influence of store environment on brand attitude, brand experience and purchase intention. *South African Journal of Business Management*, 49(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.186>

- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Vermaak, M. & de Klerk, H. M. (2017). Fitting room or selling room? Millennial female consumers' dressing room experiences. *International Journal of Consumer Studies*, 41(1), 11–18. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12294>
- Virke. (2023). *Handelsrapporten 2022/2023*. Hovedorganisasjonen Virke. <https://www.virke.no/analyse/statistikk-rapporter/handelsrapporten/>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). Sage.
- Åstrøm, J. K. (2022). *Theming in experience-based tourism: Visitor and provider perspectives* [Doktorgradsavhandling]. Høgskolen i Innlandet. <https://hdl.handle.net/11250/3012286>

KAPITTEL 8

Personlige merkevarer som springbrett til videre forretningsvirksomhet – betraktninger om motivasjon, muligheter, sårbarhet og risiko

Sarah Joy Lyons-Kokkin Høyskolen Kristiania, Norge

Carina Johansson Nyvoll Høyskolen Kristiania, Norge

Abstract: Building strong personal brands is no longer limited to artists, politicians and actors; it has become something anyone can do and can provide benefits in several arenas. In the following chapter we examine how individuals use personal branding as an entrance to building new businesses and brands. We analyze interview data with nine profiled persons who have used personal branding as part of the development of further businesses. The findings indicate that incorporating a personal brand into the creation of new brands can yield advantages and opportunities. However, this approach also carries the risk of vulnerability, as it involves associating one's own name with the brand and potentially becoming a public figure. The chapter explores considerations related to motivation, opportunities, vulnerability and risk in the process of building personal brands as part of further business development. Practical implications for entrepreneurs who use personal branding as part of business development are discussed in conclusion.

Keywords: entrepreneurial motivation, brand identify, digital marketing, TikTok, YouTube, Instagram

Introduksjon

Personlig merkevarebygging (*personal branding*) handler om å markedsføre seg selv (Johnson, 2017). Personlig merkevarebygging har lenge vært forbundet med noe profilerte personer gjør, for eksempel artister, kunstnere, skuespillere, ledere og politikere. I flere hundre år har kjente personer bygd opp sterke merkevarer uten nødvendigvis å kalle det personlige merkevarer, men det sies at begrepet *personlig merkevare* ble etablert i selvhjelps-bøker først på 1990-tallet (Lair et al., 2005) og for alvor popularisert som følge av artikkelen «The Brand Called You» (Peters, 1997) i magasinet *Fast Company*. I de påfølgende årene kom en rekke bøker i selvhjelpssjangeren om det å bygge opp seg selv som merkevare, for eksempel den populære boken *The Brand Called You: Make Your Business Stand Out in a Crowded Marketplace* (Montoya, 2008). I selvhjelpsbøker og populærvitenskapelige artikler finnes det mange tips for hvordan bygge gode, personlige merkevarer. Budskapene som går igjen, er viktigheten av å bygge en personlig merkevare som er tydelig, autentisk og konsistent, og som formidler hyppig, engasjerende og relevant innhold til publikum.

Personlig merkevarebygging kan defineres som en strategisk prosess for å skape, posisjonere og opprettholde et positivt inntrykk av seg selv, basert på en unik kombinasjon av individuelle egenskaper (attributter, verdier, tro, etc.) som signaliserer et visst løfte til målgruppen (Gorbatov et al., 2018, s. 6, egen oversettelse). Den akademiske litteraturen er i likhet med selvhjelpsbøker også rik på fremgangsmåter for hvordan man som individ kan skape sterke og autentiske personlige merkevarer, se for eksempel Rampersad (2008) og Khedher (2015). Thompson-Whiteside et al. (2018) fant fire hovedtemaer som er sentrale for å bygge opp autentiske personlige merkevarer :1) eksperimentell tilnærming til markedsføringen, 2) risiko forbundet med å by på seg selv, og frykten for avvisning og å være for påtrende, 3) ønsket om å fremstå autentisk, profesjonell, men også genuin og ekte, 4) å vise frem sine svake sider kan være en styrke (eng. *supplication*).

Utbredelsen av sosiale medier har gjort at hvem som helst med relativt liten innsats kan bygge sin personlige merkevare hvis de ønsker (Gandini, 2016; Lo & Peng, 2022). Teknologi og sosiale plattformer har skapt en ny kjendiskultur (Lo & Peng, 2022; Marwick & Boyd, 2011). Å bygge personlige merkevarer kan være til nytte for individer av flere årsaker. Det er ikke begrenset til å skaffe seg en karriere, men kan også være nyttig for å gi andre et positivt inntrykk som kan gi fordeler i sosiale settinger, for eksempel i vennskap eller dating (Labrecque et al., 2011).

Personlig merkevarebygging fikk først oppmerksomhet i markedsføringslitteraturen på starten av 2000-tallet (se Lair et al., 2005; Shepherd, 2005). I en gjennomgangsartikkel går Gorbato et al. (2018) systematisk gjennom 100 forskningsartikler hvor de identifiserer hovedtemaer som har vært undersøkt i litteraturen om personlig merkevarebygging. En av kategoriene er artikler som har undersøkt hvilke utfall personlig merkevarebygging kan ha. Her ser forfatterne at det kan gi karrieremessige fordeler og økt sosial kapital, styrke relasjonen til kundegruppen og gi lukrative økonomiske effekter. En innfallsvinkel som har fått lite oppmerksomhet i den akademiske litteraturen, er at gründere også benytter sin personlige merkevare som ledd i å skape egne merkevarer og bedrifter. Vi argumenterer i dette kapitlet for at et relevant utfall av å ha en personlig merkevare er at det gir grobunn for å utvikle egne produkter som kan markedsføres til følgerskaren. Det kan være en person som fra før av er etablert som toppidrettsutøver, artist, skuespiller eller påvirker (eng. *influencer*) eller har fått oppmerksomhet gjennom for eksempel konkurranser og TV-programmer. De benytter sin allerede etablerte personlige merkevare til å markedsføre egne merkevarer, produkter, tjenester og bedrifter. Så vidt vi vet, er dette et utfall av personlig merkevarebygging som har fått lite oppmerksomhet i den akademiske litteraturen, men noe vi ser i utbredt grad i praksis. Bruk av kjendiser til å promotere produkter er en velkjent strategi som har vist seg å kunne påvirke kjøpsbeslutningene til forbrukere (Lestari & Wahyono, 2021). Bedrifter kan dra nytte av at kjendiser promoterer produktene deres på Instagram (Lee & Kim, 2020). For eksempel kan det gi fordeler hvis en tidligere idrettsutøver inngår samarbeidsavtale med bedriften for å promotere den. Samtidig er det også en viss risiko forbundet med å koble et navn til et merke (Knittel & Stango, 2014).

I dette kapitlet skal vi gå dypere inn på hvordan gründere benytter personlige merkevarer i arbeidet med å bygge opp nye virksomheter og egne produkter. Med andre ord ser vi på markedsføringen av egne produkter, og ikke spons og reklame. Problemstillingen som belyses, er: På hvilken måte brukes personlige merkevarer som et steg i forretningsutvikling, og hvilke muligheter og risiko innebærer det?

Teoretiske perspektiver på personlig merkevarebygging

I likhet med Chen og Chung (2016) starter vi med å definere en merkevare før vi kan forklare hva en personlig merkevare er. Maurya og Mishra

(2012) viser til eksempler fra de gamle grekerne, som brukte markeringer og navn til å identifisere det de tilbød av vin, pynt, potter og kjøtt (Sarkar & Singh, 2005) og hevder dermed at merkevarebygging er nesten like gammel som sivilisasjonen. Selv om de ikke kalte det merkevarebygging på den tiden, var det på sett og vis det de drev med. American Marketing Association (u.å.) definerer et merke som «et navn, en terminologi, et design, et symbol eller en hvilken som helst annen funksjon som identifiserer en selgers varer eller tjenester som forskjellige fra andre selgeres» (egen oversettelse). En annen variant av definisjonen er *ISO brand standards* (hentet fra American Marketing Association), som definerer et merke som «en immateriell eiendel» som er ment å skape «særlige indre bilder og assosiasjoner hos interessenter og derved generere økonomiske fordeler/verdier» (egen oversettelse).

Begrepet merkevare skiller seg fra varemerke. Ordet varemerke handler om kjennetegn ved et produkt eller en tjeneste. Det kan være navn, logo eller slagord (Patentstyret, u.å.), mens merkevaren, slik det fremgår av definisjonen til American Marketing Association, er den immaterielle eiendelen og med andre ord interessentenes indre assosiasjoner. Det er derfor ikke bare et symbol eller en logo. Sentralt i forståelsen av en merkevare er at merkeelementer brukes for å skille seg ut fra konkurrenten. Merkeelementer kan være navn, logo, symboler, pakning, slagord eller talspersoner (Keller, 2003; Keller & Swaminathan, 2019). Videre ligger det i en opparbeidet merkevare at den gir fordeler i form av innflytelse på forbrukerne, såkalt merkeverdi (*brand equity*).

En personlig merkevare er, slik navnet tilsier, en merkevare der personen er selvet merkevaren. De første akademiske studiene av personlig merkevarebygging spores tilbake til markedsføringslitteraturen, der begrepet merkevare ble overført til å omfatte personer som merkevare. Her benyttes begrepet *human branding*. Close et al. (2011, s. 923, egen oversettelse) definerte *human brand* som «en persona, velkjent eller i emning, som er gjenstand for markedsføring, mellommenneskelig eller interorganisatorisk kommunikasjon». I likhet med Jacobson (2020) tar vi i dette kapitlet for oss personlig merkevarebygging i en digital kontekst ved bruk av sosiale medier. Ifølge Chen og Chung (2016, 309, egen oversettelse) omfatter en personlig merkevare personligheten, styrken, ferdighetene, verdiene, lidenskapene, livsstilen, det offentlige bildet og karakteren som gjør at en person skiller seg ut, og som påvirker vedkommendes beslutninger. I denne oppfattelsen ligger det at en personlig merkevare er mer enn et reklame- eller

Instagram-innlegg. Det handler om å bygge en konsistent identitet som gjenspeiler personens kjerneverdier og skaper varige inntrykk.

Å promotere seg selv på en fordelaktig måte overfor andre er kjernen i personlig merkevarebygging (Wee & Brooks, 2010). Goffman (1959) utbroderte i sin klassiske teori om inntrykkshåndtering (*impression management*) hvordan en styrer inntrykk overfor andre i en ikke-digital setting, og dette viser seg å være overførbart til digital inntrykksstyring (Jacobson, 2020). Dette sidestiller i stor grad personlige merkevarer med det som i sosial teori kalles sosial kapital (Gandini 2016). Ved bruk av digitale plattformer til å promotere seg selv får individet muligheten til å fremstå i et lys som ikke nødvendigvis overensstemmer med virkeligheten (Gil-Or et al., 2018).

Sentralt i diskursen om personlig merkevarebygging står hvilket utfall den personlige merkevarebyggingen kan ha (Gorbatov et al., 2018). Personlig merkevarebygging kan gi utfall både på et individuelt plan (indre og ytre) og for organisasjonen. Eksempelvis kan personlig merkevarebygging være et springbrett til selvrealisering i form av frilansarbeid (Gandini, 2016). For foretak kan det også være fordelaktig å ha ansatte som har sterke personlige merkevarer (Zinko & Rubin, 2015).

Personlig merkevarebygging kan anvendes som et middel for enkelt-individer til å oppnå suksess i arbeidslivet og gjøre seg selv mer attraktiv på jobbmarkedet. Mye av den foreliggende litteraturen på personlig merkevarebygging tar for seg denne innfallsvinkelen. Det er ikke uvanlig at rekrutterere benytter sosiale medier til å screene potensielle ansatte (Labreque et al., 2010). I dagens jobbmarked, som kjennetegnes av hyppige jobb-bytter, mye prosjektbasert arbeid og stor usikkerhet i en rekke bransjer, blir det å skape en personlig merkevare viktigere og viktigere (Gorbatov et al., 2018). Dette gjør det enda viktigere for arbeidssøkere å være klar over hvordan de fremstiller seg, og hvordan de skaper sin personlige merkevare. Jobbsøkere anvender verktøy som LinkedIn, Pinterest, Instagram, Facebook, Vimeo, YouTube og blogger, til å bygge seg opp profiler som gjør at de får et stort nettverk som igjen kan åpne dører for fremtidige jobber (Johnson, 2017). Å strategisk bygge personlig merkevare benyttes på tvers av bransjer, alt fra leger som ønsker å markedsføre seg selv i nettbaserte helseportaler (Zhang et al., 2021), til sosiale medier-ansvarlige, hvor arbeidet med personlig merkevarebygging er en integrert del av hverdagen i jobbsammenheng og privat (Jacobson, 2020).

Selv om mange studier og selvhjelpsbøker trekker frem de positive sidene ved personlig merkevarebygging og mulighetene det gir, kan

personlige merkevarer også ha skyggesider. Lair et al. (2005) la frem et kritisk perspektiv på personlig merkevarebygging, blant annet at det oppmuntrer til at arbeid får for mye oppmerksomhet. I tillegg er det en rekke studier som trekker frem de negative sidene ved sosiale medier for individer, slik som sammenhengen med depresjon (Lin et al. 2016).

Digital markedsføring (Thaha et al., 2021), nettverk for markedsføringsaktiviteter og forretningsutvikling (Gilmore et al., 2006) og personlig merkevarebygging (Odoom et al., 2017) kan spille forskjellig rolle i store og små bedrifter. Til tross for den fremtredende rollen digital markedsføring har fått, jobber ikke alle foretak digitalt. Et systematisk litteratursøk som tok for seg 110 studier, viste at selv om flere foretak har endret strategi til mer digital markedsføring, er det fortsatt tradisjonell markedsføring som er mest dominerende i mange små og mellomstore foretak. En stor andel SMB-er lener seg på tradisjonelle markedsføringsmetodikker fremfor digitale og ligger digitalt etter større foretak (Jadhav et al., 2023). For små og mellomstore bedrifter kan personlig merkevarebygging være en vei å gå, og gründerens personlige merkevarebygging være et viktig ledd i markedsføringen av bedriften (Odoom et al., 2017).

Metode

For å få et dypere innblikk i personlige erfaringer og betraktninger rundt bruk av personlige merkevarer som ledd i videre forretningsvirksomhet, ble det gjennomført ni semistrukturerte intervjuer t. Kriteriet var at informantene har en personlig merkevare i sosiale medier, og at de har startet en bedrift eller lansert et produkt eller en tjeneste. Ifølge Chen og Chung (2016, 309) sin definisjon av personlig merkevare er det ikke bare følgereskaren i sosiale medier som må vurderes. Vi tok utgangspunkt i antall følgere i sosiale medier, og vi vurderte vedkommendes innflytelse i miljøet til følgerne. Alle, med unntak av et par informanter, hadde over 20 000 følgere, og de fleste hadde over 80 000. I tilfellet der følgertallet var i det lavere sjiktet, vurderte vi posisjonen til personen i det aktuelle fagmiljøet. For eksempel ble en informant med rundt 5 000 følgere tatt med på grunn av sin innflytelse som fagperson i det aktuelle fagmiljøet. For å rekruttere startet vi med å ta direkte kontakt med profilene, og etter som intervjuene ble gjennomført, ble også snøballmetoden benyttet for å få tak i flere interessante profiler.

Intervjuene ble gjennomført i 2023 av en av forfatterne og varte i gjennomsnitt i 30 minutter. Det ble gjort lydopptak, og dikteringsprogrammet til Microsoft ble benyttet til transkribering. Prosjektene ble innmeldt til Sikt

(tidligere NSD), og lydopptakene ble transkribert. Til tross for godkjent søknad fra Sikt om å behandle persondata i form av navn og lydopptak, velger vi å gi informantene fiktive navn for å sikre anonymisering. Vi oppgir heller ikke kjønn eller alder ettersom vi ønsker å anonymisere resultatene og det kan være lettere å tenke seg til hvem det er hvis vi oppgir kjønn. Det innebærer at selv om vi har gitt en informant et guttenavn, er det ikke nødvendigvis en mann vi har snakket med. Intervjuene ble transkribert, og svarene ble organisert i tabeller for koding og tolking. I resultatkapittelet presenteres resultatene med sitat fra informantene organisert etter fiktive navn. Tabell 1 viser en oversikt over informantene. I denne artikkelen dekker betegnelsen *produkt* både fysiske produkter og tjenester.

Tabell 1. Oversikt over informantene: Bransje, produkter og innfallsvinkel til personlig merkevarebygging

Informant	Bransje	Produkter	Personlig merkevarebygging
Nadia	Interiør og møbler	Diverse interiørprodukter og en bok	Personlig merkevareprofil i kjølvannet av oppmerksomhet fra reality-program
Elias	Mat	Bøker + flere etablerte selskaper	En ukjent profil fra før, men bygde opp en personlig merkevareprofil for å markedsføre en bok
Yngve	Skjønnhet	Tjenester innen skjønnhet	Personlig merkevare etter at tjenesten var etablert, for å få kunder
Kristine	Teknologi	Podkast, bok, foredrag	Personlig merkevareprofil parallelt med foredragsvirksomhet
Didrik	Idrett	Podkast	Kjent fra før som idrettsutøver Startet en podkast for å vise en mer personlig side ved seg selv enn det som kommer frem i media
Knut	Regnskap, finans og rådgivning	Byrå	Personlig merkevare etter at bedriften var etablert
Nina	Markedsføring	Byrå, podkast	Personlig merkevare parallelt med byrå
Ola	Idrett og helse	Foredrag og helsesenter	Kjent fra før som idrettsutøver og fikk business-muligheter som en følge av dette
Nora	Blomster	Bøker, butikker og en rekke interiørprodukter	Kjent TV-profil og gründer

For å utvikle intervjuguiden tok vi utgangspunkt i generelle spørsmål (Fisher, 2012, s. 1047–1048) om forretningsutvikling. Spørsmålene i intervjuet ble vinklet mot hvilke strategier som benyttes i forbindelse med personlig merkevarebygging, i tillegg til noen spesifikke spørsmål knyttet til

personlig merkevarebygging, markedsføring og motivasjon. Formålet med spørsmålene var å avdekke hvilken rolle den personlige merkevaren har spilt i utviklingen av nye produkter og tjenester.

Resultater

Etter intervju med de ni informantene ble det avdekket ulike tilnærminger til sammenhengen mellom å ha en personlig merkevare og å bygge nye merkevarer, og ulike betraktninger rundt muligheter, motivasjon, risiko og sårbarhet. Vi fant tre innfallsvinkler til sammenhengen mellom personlig merkevare og nye produkter/bedrifter:

1. å få en forretningsmulighet som følge av en allerede opparbeidet personlig merkevare
2. å bygge opp en personlig merkevare etter hvert som man har en tjeneste eller et produkt
3. å bygge opp en personlig merkevare med mål om å bruke den personlige merkevaren for å få kunder til produktet

Resultatene våre ble analysert og kodet med hensyn til muligheter, motivasjon, risiko og sårbarhet, som varierte avhengig av hvilken av de tre innfallsvinklene profilene hadde. Innenfor disse tre grupperingene var det både fellestrekk og ulikheter i tilnærmingen til personlig merkevare og forretningsutvikling. Se tabell 2 for en overordnet fremstilling av resultatene.

Tabell 1. Resultater: Tre innfallsvinkler til personlig merkevarebygging og betraktninger om motivasjon, utfordringer og sårbarhet

	Starter med en personlig merkevare	Personlig merkevare og produkt bygges opp noe parallelt	Personlig merkevare bygges opp etter produktet
Innfallsvinkel	Får en forretningsmulighet som følge av en allerede opparbeidet personlig merkevare.	Bygger opp en personlig merkevare etter hvert som en har en tjeneste eller et produkt.	Har et mål om å dra nytte av en personlig merkevare i forretningsutvikling.
Motivasjon og mulighet	Bruke tid på å bygge opp en gjennomtenkt personlig merkevare, og før en satser på en viss bransje eller produkt.	Oppmerksomhet (for eksempel deltagelse i TV-program) gjør at den personlige merkevaren kan gi muligheter for forretningsutvikling.	Et kommunikasjonsverktøy for å få kunder og markedsføre bedriften eller produktet.

	Starter med en personlig merkevare	Personlig merkevare og produkt bygges opp noe parallelt	Personlig merkevare bygges opp etter produktet
Fordel	Drar nytte av en opparbeidet personlig merkevare. Blir kontaktet og har muligheter.	Smir mens jernet er varmt.	Opplever å ha mer kontroll over innholdet, mer gjennomtenkt. Kan ha en mer strategisk tilnærming til kommunikasjonsprosessen.
Utfordringer	Være selektiv i hvilke samarbeid en takker ja til.	Alt kan skje fort – må gripe muligheter før de forsvinner.	Vanskelig å skille seg ut i dag blant alle profilene. Avgjørende å treffe i rett kanal.
Risiko og sårbarhet	Det kan være sårbart å knytte merker til personlig merkevare på grunn av sterke paralleller mellom personlig brand og merkene.	Vanskelig å ta avgjørelser om personlig merkevare når det skjer så fort	Å brått bli et kjent navn kan gi personlige konsekvenser.

Starter med en personlig merkevare

Den første innfallsvinkelen er at noen individer allerede har en opparbeidet personlig merkevare, og dermed får en mulighet. Det kan være at vedkommende er en kjent profil fra før av, slik som Nora, Didrik og Ola i denne studien. Informanten Ola legger ikke skjul på at hen har dratt nytte av å være et kjent fjes fra før, og at dette kan skape muligheter. Ola og Didrik var kjente idrettsutøvere, og det har gitt dem forretningsmuligheter. De er åpne om at det gir muligheter. «På en måte var det en avgjørende betydning at jeg var kjent og hadde støtte og tillit hos publikummet, jeg opplevdes liksom troverdig» (Ola).

Nora, derimot, er en kjent profil i en annen bransje, nemlig blomster. I likhet med Ola har Nora bygd opp en personlig merkevare over mange år, også før sosiale medier kom. Nora har vært tydelig på at det å være en kjent profil gir mange forretningsmuligheter, og at det faktisk er like viktig å takke nei. Nora har fått tilbud om avtaler for flere millioner som hen har takket nei til fordi de går på tvers av egne verdier. «Æren ligger i å bli spurt, men takke nei» (Nora).

Når det gjelder mulighetene som åpner seg som følge av en personlig merkevare, sier Nora også at det er viktig å være bevisst på prisen en tar, og hvilke avtaler en inngår. Nora sier at det er bedre å ta ti kroner for lite enn ti kroner for mye. Hen understreker flere ganger hvor viktig det er å ikke

ta for mye betalt. Kvaliteten ligger ikke i prisen, og vi må ikke la oss blende og heller ikke la oss kjøpe. Nora har vært ambassadør for flere produkter og utviklet en rekke produkter og foretak, men hen har alltid vært opptatt av at alt må være relatert til yrket, som i Noras tilfelle er blomster. Nora har bevisst takket nei til alt annet, for eksempel brilleavtaler. På grunn av Noras kjente navn har samarbeidene som regel oppstått ved at andre har tatt kontakt.

Personlig merkevarebygging og forretningsutvikling – hånd i hånd

Ola, Nora og Didrik var kjente navn fra før. En annen mulighet er at den personlige merkevaren bygges opp parallelt med at man blir en kjent profil.» Det kan dreie seg om at en plutselig blir et kjent fjes, for eksempel ved å delta i et TV-program som gir umiddelbar oppmerksomhet. Det kan også være andre hendelser som gjør at en bygger seg opp et navn over tid, for eksempel som foredragsholder. I disse tilfellene kan utviklingen av produkter og den personlige merkevaren skje mer parallelt. Informanten Nadia hadde vært med på et TV-program som ga en plattform å bygge videre på. «Vi tenkte *hvorfor ikke starte et firma?* etter at det programmet fikk oppmerksomhet, og vi fikk en del forespørsler om ting som vi hadde lyst til å gjøre» (Nadia).

Nadia brukte muligheten TV-programmet ga, til å bevisst gå inn for å bygge en personlig merkevare fordi det kunne komme til nytte. Informant Kristine deltok ikke i et TV-program som Nadia, men hun hadde en bevisst tilnærming til å bygge opp en personlig merkevare med mål om å starte for seg selv, og utviklet merkevaren med dette som utgangspunkt. «Da jeg bestemte meg på et eller annet tidspunkt for at jeg hadde en plan om å begynne for meg selv, så var jeg veldig bevisst i forhold til hva jeg publiserte, og hvordan jeg publiserte» (Kristine).

Å starte en personlig merkevareprofil med mål om å få kunder

Flere av informantene hadde ikke kjente navn fra før, men bygde opp personlige merkevarer med mål om at det skulle gagne markedsføringen av et produkt. Elias, Yngve og Knut startet med å bygge opp en personlig merkevare med mål om å markedsføre produktet sitt. De måtte jobbe for

å få følgere. Her er det ulike fremgangsmåter å velge mellom. Informant Elias skulle lansere produkter innen mat og gikk derfor strategisk til verks ved å lage en personlig merkevareprofil der hen viste oppskrifter, triks og tips og relevant innhold som var relevant for produktet.

Det her er jo en kundeservice-portal uten at noen betaler deg for det. Du er nødt til å behandle de på den måten, så jeg har nok behandlet sosiale medier ganske profesjonelt i forhold til hva veldig mange andre har gjort. Jeg har brukt veldig mange timer der på å svare og være ordentlig og redelig i alle mine ting, men samtidig så har jeg jo brukt min personlighet veldig. Det er 100 % meg der inne. (Elias)

Yngve bygde opp en personlig merkevare etter produktlansering for å skaffe kunder til produktet sitt i skjønnhetsbransjen. Profilen Yngve valgte en annen innfallsvinkel enn Elias:. Hen la ut kontroversielt innhold som appellerte og trakk oppmerksomhet, noe som gjorde at Yngve fikk en stor følgerbase og lyktes med salget av produktene sine. Yngve brukte nettverket sitt strategisk til markedsføring og utvikling av virksomheten:

Jeg startet på YouTube da det fortsatt var relevant, og da kunne jeg få mye høyere visningstall og seertid fordi disse videoene var jo lange. Det var storytimes om kontroversielle temaer for å gjøre meg selv mer interessant sånn at jeg kunne reklamere for produktene mine. Da kunne det vært sånn 40 000 som så snap om produktene mine daglig, og jeg fikk mange salg med én gang.

Informant Knut startet med å bygge opp sin personlige merkevare etter å ha etablert en bedrift innen regnskap, finans og rådgivning, ut fra tanken om å trekke kunder i starten. På kort tid klarte Knut å bygge opp en populær profil som hen har dratt nytte av i foretaket:

Vi hadde jo ikke så mange kunder til å begynne med, så da hadde jeg litt tid, så da tenkte jeg bare at OK, jeg prøver å legge ut en TikTok bare for gøy. Så fikk den 10 000 avspillinger, og så tenkte jeg, men da legger jeg bare ut flere, og så var jeg konsekvent og la ut videoer i cirka to–tre måneder, og så nådde jeg ganske fort 15 000 følgere.

Fordi bedriften til Knut var i økonomibransjen, var hans personlige merkevareprofil relatert til økonomi, men hen brukte humor som virkemiddel. Grunnen er, sa hen, at det er et effektivt virkemiddel for å få folk til å se på innholdet. Yngve, Elias og Knut hadde tre ulike innfallsvinkler. Elias var opptatt av å fremstå profesjonell, men også personlig, Yngve ville provosere

for å få oppmerksomhet, og Knut ville underholde, men også gi informasjon om økonomifaget. Alle de tre strategiene har hjulpet dem med å bygge opp en personlig merkevare som de har hatt nytte av videre i bedriftene sine. Fellesnevneren er at de er opptatt av å være ekte på hver sin måte. Dette var noe som gikk igjen hos alle informantene, selv om måten de var autentiske på, var forskjellig fra person til person. Å være ekte kan både bety å være mer personlig eller reservert, og det kan være å vise seg fra en morsom eller seriøs side. Ikke alle viser seg fra alle sider. Knut har for eksempel mange flere sider som person enn bare å være morsom, men det er denne siden hen har bydd på i sin tilstedeværelse på TikTok.

Muligheter og motivasjon for å bygge opp personlig merkevare med tanke på videre forretningsutvikling

Informantene i denne studien har hatt ulike forutsetninger. Noen var kjente fjes da de startet opp bedriften sin, mens andre var helt ukjente. Til tross for forskjellig utgangspunkt var de enige om at de har dratt nytte av å ha en personlig merkevare i forretningsammenheng. Uansett om det er den personlige merkevaren som kommer først, eller produktet, tjenesten eller merkevaren, er de enige om at en personlig merkevare kan brukes som en strategi i markedsføringen. «Personlig merkevare er et konkurransefortrinn for deg. Når du har blitt kjent, er det lettere å starte andre ting, og du får lettere samarbeid. Folk lytter til deg og sånn, og det har blitt et konkurransefortrinn å være kjent» (Elias). Yngve sier i likhet med Elias at det er et konkurransefortrinn å ha en personlig merkevare. Hen sier det på følgende måte: «Konkurransefordelen med å ha en personlig merkevare vil kunne gjøre at du sparer litt penger og litt tid. Du kan alltid *outsource* det, men det er jo bedre å ha det *inhouse* når det kommer til det. Da sparer du veldig mye penger» (Yngve).

Å ha en personlig merkevare er et konkurransefortrinn fordi det gir bedriften et mer personlig ansikt, men også fra et kostnadsperspektiv kan det være lukrativt. Resultatene viste at det finnes ulike drivkrefter bak å bygge en personlig merkevare med tanke på fremtidig forretningsutvikling. Det kan være både indre og ytre motivert. Didrik pekte på noen eksempler på indre drevet motivasjon for å bygge opp merkevaren:

Grunnen har vært den samme til at jeg har startet med de tingene jeg har gjort. Det har vært det samme hele veien. Jeg har hatt lyst til å vise mer av det jeg driver med

utenom det som man ser på tv-skjermen (...) jeg opplever liksom at mediebildet er veldig svart-hvitt. Jeg har hatt lyst til å vise mer av hva som ligger bak, at det på en måte finnes gode og dårlige dager og dager helt middels, og at ikke alt er så innmari råflott hele tiden. (Didrik)

På den andre siden var det også de som hadde en tydelig ytre drevet motivasjon, for eksempel Yngve: «Jeg har alltid villet tjene penger. Penger og karakterer er liksom de tingene jeg liker. Å bevise noen ting, det er det aller viktigste. Det er så viktig for meg.»

I likhet med andre informanter var det flere som hadde en tydelig motivasjon om å bygge opp den personlige merkevaren som var knyttet til forretningen. Informant Nina forteller at den personlige merkevaren hen bygde opp, spilte en veldig stor rolle i utviklingen av egen business. Nina bygde opp en bedriftsprofil og en privat profil parallelt.

Hver gang vi gjorde noe bra, så pratet vi høyt og lavt om det. Det var litt, vet ikke om du kan kalle det Donald Trump-strategien, men vi måtte framsnakke oss selv på en trivelig måte uten at det ble skryt. Du må liksom formulere deg på en hyggelig måte. Det er veldig få andre som kommer til å framsnakke deg, så du må liksom gjøre det selv. Vi er et markedsføringsbyrå som skal få oppmerksomhet rundt andre.

Klarer vi ikke å få oppmerksomhet og selge oss selv, så skaper vi jo ikke troverdighet (Nina).

Knut trakk frem fordeler med TikTok som en motivasjonsfaktor:

En veldig fordel med TikTok er at du belønnes av algoritmene. Hvis du skulle ha videoer som algoritmene liker, så selv om du er helt ny, så kan du få millioner av avspillinger. Det var det som motiverte meg. (Knut)

Flere av informantene går i likhet med Knut inn på valg av kanal når de prater om reisen de har gjort i arbeidet med å bygge opp en personlig merkevareprofil. Nora sier at hen ikke fant seg til rette på Facebook der folk deler bilder av barn i ulltøy og oppdaterer når de er syke. Instagram appellerte mer til Nora fordi det går ut på å legge ut pene bilder. «Bildene ljuger, men det er løgnen jeg liker. Instagram er endimensjonalt, men det skjønner alle» (Nora).

Felles for Knut og Nora er at de fant en plattform de var fortrolige med, og som var passende for å dele det innholdet og budskapet de ønsket å få frem.

Privat eller personlig tilnærming

Det var ikke alle informantene som opplevde det som problematisk å knytte navnet sitt til merkevaren, men noen av dem kunne bekrefte at det ikke er uproblematisk å bruke eget navn. Det er en risiko å ta når en knytter en merkevare til sin egen personlige merkevare. Det er risiko og sårbarhet forbundet med flere temaer når man blander inn privatlivet ved å dele med omverdenen og knytte navnet sitt til en merkevare. Yngve bygde for eksempel opp sin personlige merkevare da hen var ung og ikke nødvendigvis tenkte over de langsiktige konsekvensene. Intervjuobjektet sier hen har lært og blitt mer tydelig på hva hen deler. Yngve er ærlig på at hen har måttet «rebrande» seg de senere årene. Informant Yngve har nå blitt en kjent person og sier at hen ved utvikling av ny merkevare i fremtiden ikke vil knytte sin egen personlige merkevare til det nye merket: «Jeg er jo kjent for å være litt useriøs og morsom, og jeg vil ikke at folk skal tro denne merkevaren er useriøs og morsom. Jeg vil helst at det skal være veldig profesjonelt i starten» (Yngve).

Informant Ola har hatt en annen tilnærming enn Yngve: «Jeg er veldig bevisst på det i det offentlige rom, og trenger ikke å bekymre meg for hva som kan komme på avisens førsteside dagen etter, liksom» (Ola).

Når det gjelder risiko og det å by på seg selv i disse bransjene, er det ikke helt svart-hvitt. På den ene siden kan resultatene våre tyde på at profiler må passe på hva de legger ut, og ikke opptre kontroversielt, men på den andre siden må man ha noe interessant innhold og by på seg selv for å få følgere. Informant Nadia ser det slik: «Uansett, noe personlig tror jeg du må by på for at du skal klare det. Det gjelder ikke bare person, altså hvis du skal bruke deg selv som person, men det gjelder også bedrifter, så noe personlig må du gi, tror jeg» (Nadia). Informant Kristine er også klar på at hen har et bevisst forhold til hva som legges ut. «Hele tiden handler det om å bygge opp under det jeg driver med, hva jeg står for, og hva jeg mener» (Kristine).

Bekymringer knyttet til eksponering av barn og familie

Informant Nadia bekrefter at hen daglig bekymrer seg over risikoen ved å bruke egen personlig merkevare til å bygge videre forretninger. En bekymring som trekkes frem, er bruken av barn. Informant Nadia sier at hen har blitt mer restriktiv etter hvert.

«Vi er nok enda mer restriktive nå, sånn at det ikke blir barna som er motoren i dette, for det er ikke det som er meningen» (Nadia).

Også andre blant informantene nevner problematikk knyttet til bruk av barn. Informant Kristine velger bevisst strategien med ikke å nevne noe familierelatert i sin profil i sosiale medier: «Jeg har vært ganske bevisst på hva jeg legger ut. Iblant spør folk om jeg ikke har en familie. Jeg tar aldri bilde av de som er rundt meg (...) fordi jeg tenker at det har ikke noe med det jeg driver med, å gjøre.»

I likhet med Kristine har Nora vært bevisst på hva hen legger ut. Nora legger kun ut bilder som er relevante for businessen og knyttet til blomster og ikke familien. Begrunnelsen for dette var at familien har sitt eget liv ikke skal være Instagram-modeller. Nina, derimot, velger en mer personlig tilnærming til deling av innhold i sin profil, også når det gjelder barn og familie. Hen vurderer at det ikke er relevant å legge ut mange bilder av barn, og begrenser derfor antallet, men har valgt å legge ut noen. «Jeg har tenkt litt på det, og vi har litt diskusjoner internt (...). Vi har retningslinjer i forhold til hud og nakenhet. Vi prøver å ikke bruke barn i noen reklame, men utover det så har vi egentlig falt ned på at oppsiden er større enn nedsiden» (Nina).

Prisen å betale?

Å være kjent har sin bakside. Det er prisen man må betale for å ha en personlig merkevare. Mangel på anonymitet nevnes som spesielt krevende – det at folk konstant bedømmer en, enten fordi man ikke smiler i butikken, eller for andre detaljer. Informant Elias påpeker at tapet av anonymitet er utfordrende, og både Didrik og Elias trekker frem at det oppleves ubehagelig når folk danner seg inntrykk av dem i situasjoner i det offentlige rom. Dette kan for eksempel være hendelser som når de blir sett i butikken, og folk tror at de er sure. For informant Elias oppleves det krevende. «Jeg kommer helt sikkert til å jobbe med noe à la det jeg gjør, men om jeg kommer til å orke å være den fremtredende kjendisen som jeg er på vei til å bli, det er ikke sikkert, for det koster så mye» (Elias).

Selv om Didrik sier at det er sjelden at det er ubehagelige opplevelser – det skjer noen ganger at hen får stygge meldinger og besøk av netttroll, men de fleste er hyggelige, og derfor er det ikke så ofte at hen tenker over at det er vanskelig å være en offentlig person. Det måtte i så fall være det å ikke få ha privatlivet i fred: «Jeg synes ikke det er noe morsomt å skulle ha det

hyggelig sammen med vennene mine og oppleve at folk liksom omtrent tar snikbilder. (...) Du har veldig lyst til å være privat, men du har på en måte ikke muligheten til å være privat» (Didrik). Selv om Didrik påpeker at mangel på privatliv kan være utfordrende til tider, er hen en ekstrovert person og føler ikke på ønsket om ikke å være et kjent fjes.

En annen mulig negativ side ved å bygge opp en personlig merkevare er å måtte tåle kritikk og negativitet. Ikke alle liker det en står for. Det er spesielt når det kommer til ting som kan oppfattes som kontroversielle. «Du får kommentarer som ikke handler om hva du mener at det handler om, hva folk tror du mener eller har lyst til at du skal mene for å ha noen å hate, spesielt når det gjelder debatter med betente temaer. Da kommer det ganske mye stygt min vei» (Elias).

Selv om noen av informantene trekker frem kritikk og negativitet som vanskelig å håndtere og en ulempe med å ha en personlig merkevare, er ikke alle enige at det er trøblete. Informantene Nora, Kristine, Ola, Knut og Nina har sagt at de foreløpig ikke har hatt mange bekymringer rundt det å ha eget navn knyttet til merkevaren. Det kunne blitt en bekymring hvis de havnet i en uheldig situasjon og gjorde noe veldig dumt.

Det er jo en risiko at du er eksponert, da, og at det er veldig knyttet til personen. Hvis jeg gjør noe dumt eller får noe søksmål eller får negativ presse, så er det en svakhet. Vi har jo prøvd å unngå det og prøver å være redelige og tenke på hva det er jeg presenterer. Men her er det en balanse mange ganger, fordi hvis du bare er søndagsskolegutt, så er det vanskelig å få mye oppmerksomhet også. Du må finne en gyllen middelvei. (Nina)

Nina har ikke opplevd noe negativt ved å bygge opp en personlig merkevare, selv om hen også bruker private bilder av familie og barn. Det er flere som er enige med Nina i at de ser flere fordeler enn ulemper, for eksempel Ola: «Det har bare vært en oppside at jeg har hatt en kjendisstatus, og da uten å være en sånn A-kjendis som nødvendigvis var med på alle parties og alle treffpunktene.»

De informantene som peker på fordelene, er også bevisste på hvem de vil fremstå som i sosiale medier. Nora trekker frem hvor viktig det er å være bevisst på egne ord og handlinger og ikke ødelegge for seg selv. «Navnet er business. Ta vare på navnet ditt. Det kan du pusse og gni på, men du trenger ikke å gjøre ting som er uredelige» (Nora).

Å være en kjent person som knytter merker til eget navn, krever at en er bevisst på hvem en vil være. Nora reflekterer også mye over at det er viktig å være bevisst på hva slags person hen er. Nora er opptatt av å være

en snill person og aldri snakke stygt om andre. Nora snakker ikke ned konkurrenter. For eksempel snakker hen ikke stygt om konkurrenter som har lavprisstrategier. Nora sier at folk kjøper det som er viktig for dem, og pris er viktig for folk. Nora mener at alle aktørene som opererer i blomsterbransjen i Norge, er bra, og hen er opptatt av å få frem dette. Man må aldri snakke stygt om noen, mener Nora.

Det var en generell enighet blant informantene om at det er viktig å tenke over hva en legger ut. Noen lærte det underveis, men de fleste i denne studien har vært bevisst på dette fra start. Selv om noen legger ut mer private bilder og andre holder seg kun til det de selger, fremkommer det at informantene har reflektert over hva de legger ut, og hvorfor.

Diskusjon

I dette kapitlet har vi belyst personlige merkevarer som et steg i forretningsutvikling rundt nye merkevarer. Intervjudata fra ni informanter har gitt innsyn i tilfeller der personlige merkevarer har vært et viktig ledd i forretningsutviklingen rundt nye merkevarer til profilene. Det gjaldt både de som hadde en personlig merkevare fra før av, og gründere som mer eller mindre strategisk hadde bygd opp personlige merkevarer for bruk som kommunikasjonsplattform. Jacobson (2020) fant i sin studie at sosiale medier-ansvarlige bruker sosiale medier til å presentere seg selv på en fordelaktig måte overfor andre, og at det derfor oppleves som at de alltid er på jobb jakt. Vi ser noen likhetstrekk mellom dette og de gründerne vi var i dialog med. For våre informanter er det imidlertid ikke snakk om en stadig jobb jakt, men snarere en kommunikasjonsportal for å nå ut til potensielle kunder og skape et omdømme for bedriften.

Å bygge en personlig merkevare handler om å bygge opp et inntrykk hos følgerskaren og love kundene noe som kan gi fordeler (Chen & Chung, 2016). Det holder ikke bare med en reklamesnutt, men krever at det legges ned en innsats over tid. I denne studien har vi sett på hvordan investering i en personlig merkevare kan brukes som springbrett for å lansere egen produkter.

Funn fra denne studien understreker hvor viktig det er at en personlig merkevareprofil behandles som en kommunikasjonsportal for foretaket, og at den er like gjennomtenkt som andre kommunikasjonsplattformer. Startfasen når man oppretter et foretak, er kritisk, og helt fra starten av bør gründeren være bevisst på at det som formidles utad, er i tråd med bedriftens filosofi (Rode & Vallaster, 2005).

Det finnes mange forskjellige kommunikasjonsstrategier for å sikre at personlig merkevarebygging støtter opp om den videre forretningsutviklingen. Spennet går fra å spille på humor og kontroversielle tilnærminger til å dele morsomme episoder fra hverdagen eller innhold rettet mot området som foretaket opererer i. En vanlig strategi er å bygge profil i samme fagprofil som foretaket – hvis produktet er matbøker, kan man for eksempel lage en personlig merkevareprofil med tema som omhandler mat. Et alternativ er å legge mindre vekt på det faglige og mer vekt på å lage en personlig profil. Uansett metode kan det sies å være et mål å engasjere. Her kan vi trekke en parallell til Lo og Peng (2022), som viste at når kjendiser skal bygge profiler i sosiale medier, bør de fokusere på aktiviteter som engasjerer målgruppen, og ikke bare gir informasjon. I vår studie har informantene løst dette på ulike måter, og man kan spørre seg om det er slik at jo mer provoserende innholdet er, jo mer engasjement skaper det. Funn fra vår studie indikerer at det ikke nødvendigvis er en sannhet.

Et relevant tema når det gjelder å blande privatliv og business, er i hvilken grad en skal gi publikum innblikk i den private sfæren. Det er individuelle forskjeller i hvor private informantene er på den private profilen sin. Noen har en bevisst strategi om å dele mye, mens andre velger en restriktiv strategi. Begge strategiene kan fungere i visse sammenhenger. Uavhengig av strategi ble det pekt på viktigheten av å være autentisk. Dette er i tråd med tidligere studier (Rampersad, 2008; Thompson-Whiteside et al., 2018).

Tidligere studier peker på risikoen ved å by på seg selv (Thompson-Whiteside et al., 2018). Betrachninger rundt sårbarhet og risiko er også i tråd med Resnick et al. (2016), som belyser problemer ved å knytte en person opp mot merkevaren. I henhold til tidligere studier er det risiko forbundet med å bygge en merkevare rundt et menneske (Rode & Vallaster, 2005). Studien vår avdekker også utfordringer og mulige negative konsekvenser av personlig merkevarebygging. Det kan oppstå utfordringer hvis man har blitt koblet til en personlig merkevare som ikke er i tråd med det man ønsker eller kan stå inne for i fremtiden. I vår studie var det flere av informantene som ga uttrykk for bekymring over slik risiko, men det var kun én av informantene som hadde opplevd negative følger. Resultatene våre indikerer at personlige merkevarer ikke nødvendigvis innebærer risiko, men at man bør være bevisst på hvordan de brukes. Studien peker i retning av at fordelene for mange kan veie tyngre enn risikoen.

Konklusjon

I dette kapittelet har vi belyst ulike innfallsvinkler til sammenhengen mellom personlige merkevarer og videre forretningsvirksomhet, med de muligheter og risikoer det medfører. Gründere som vurderer å bygge opp en personlig merkevareprofil, bør tenke gjennom hva slags kommunikasjonsprofil de ønsker for bedriften. En personlig merkevareprofil kan være et bra supplement til en bedriftsprofil. Dersom gründeren for eksempel opererer i en «lite spennende» bransje, kan én strategi være å bygge opp personlige merkevarer som en motpol til dette. Studien har avdekket og vist at en personlig merkevareprofil kan by på innsyn i privatlivet, men det er ikke nødvendig. Det som er nødvendig, er derimot å kunne by på innhold som engasjerer og vekker interesse i målgruppen. Dette kan gjøres gjennom en rekke kommunikasjonsvirkemidler, alt fra informasjon til provokasjon og humor.

Det er ikke uproblematisk å benytte personlig merkevarebygging som en strategi for å fronte en bedrift. Denne studien viser at det kan oppleves som en påkjenning for individet å miste sin anonymitet, og som enkeltperson må en vurdere om det er verdt det. Å bygge en personlig merkevare kan være en effektiv strategi, men det er skyggesider og farer ved å lene seg for mye på sosiale medier. Den enkelte må vurdere i hvilken grad familie og barn skal frontes.

Avslutningsvis vil vi peke på noen svakheter ved studien. Målet med studien har vært å belyse ulike perspektiver på og tilnærminger til personlig merkevarebygging og forretningsutvikling, og derfor passet det med en kvalitativ tilnærming. I fremtidige studier hadde det vært interessant å utforske teoriene videre kvantitativt. Noen tendenser som ville vært interessante å teste kvantitativt, er forskjell i alder og kjønn når det gjelder fremgangsmåte ved personlig merkevarebygging. Det hadde også vært interessant å følge utviklingen i den enkelte profilens perspektiver over tid, etter hvert som vedkommende får mer erfaring og blir mer kjent. Utvalget i denne studien bestod av ni informanter, og vi besluttet å anonymisere dem og ikke oppgi kjønn eller alder. Det kunne likevel vært interessant å se nærmere på personlighetstrekk og tilnærmingen til personlig merkevarebygging, da vår studie avdekket stor variasjon i personlighetstyper, noe som antas å slå ut i ulike kommunikasjonsstrategier.

Et annet relevant tema for videre forskning er potensielle skader og farer ved å knytte personlig merkevare opp mot et foretak. Dette ble nevnt som

en bekymring av flere informanter, men det var kun én av informantene som hadde erfart skade. Det ville vært et spennende tema for videre forskning å tallfeste skyggesidene og risikoen ved å knytte personlig merkevare opp mot etableringen av nye merkevarer. Fordi vi i denne studien kun har ni informanter, kan vi naturligvis ikke trekke slutninger, men vår studie tyder på at fordelene kan veie opp for ulempene dersom den personlige merkevaren håndteres på en gjennomtenkt måte.

Forfatterbiografier

Sarah Joy Lyons-Kokkin er førsteamanuensis ved Høyskolen Kristiania. Hun har en doktorgrad i markedsføring og underviser i entreprenørskaps- og innovasjonsfag. Tidligere har hun jobbet for en rekke oppstartsbedrifter og organisasjoner, og hun er spesialisert innen markedsføring, innovasjon og entreprenørskap. Hun har skrevet boken *En fugl i hånden*, og hun forsker på temaer knyttet til markedsføring, innovasjon, undervisning og personlig merkevarebygging.

Carina Johansson Nyvoll er høyskolelektor på institutt for markedsføring ved Høyskolen Kristiania. Nyvoll har 25 års erfaring fra strategisk og operativ salgs- og markedsføringsledelse både nasjonalt og internasjonalt. Hun har ledet mange salgs- og servicevirksomheter i endring med vekt på forretningsutvikling og har også erfaring som konsulent. Carina har undervisningserfaring innen både markedsføring og ledelsesfag. Hun forsker på egen undervisning og arbeidsintegreert læring for å bygge bro mellom akademia og næringslivet.

Referanser

- American Marketing Association. (u.å.). *Definitions of marketing*. Hentet 15. august 2024 fra <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Chen, H. M. & Chung, H. M. (2016). How to measure personal brand of a business CEO. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(4), 305.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019-1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Gorbatov, S., Khapova, S. N. & Lysova, E. I. (2018). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 9, 2238. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>

- Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing theory*, 16(1), 123–141. <https://doi.org/10.1177/1470593115607942>
- Gil-Or, O., Levi-Belz, Y. & Turel, O. (2018). Corrigendum: The “Facebook-self”: Characteristics and psychological predictors of false self-presentation on Facebook. *Frontiers in Psychology*, 9, 652. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00099>
- Gilmore, A., Carson, D. & Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, 15(3), 278–293.
- Jacobson, J. (2020). You are a brand: Social media managers’ personal branding and «the future audience». *Journal of Product & Brand Management*, 29(6), 715–727. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2019-2299>
- Jadhav, G. G., Gaikwad, S. V. & Bapat, D. (2023). A systematic literature review: Digital marketing and its impact on SMEs. *Journal of Indian Business Research*, 15(1), 76–91. <https://doi.org/10.1108/JIBR-05-2022-0129>
- Johnson, K. M. (2017). The importance of personal branding in social media: Educating students to create and manage their personal brand. *International Journal of Education and Social Science*, 4(1), 21–27.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, 595–600.
- Keller, K. & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5. utg.). Pearson.
- Khedher, M. (2015). A brand for everyone: Guidelines for personal brand managing. *Journal of Global Business Issues*, 9, 19-27.
- Knittel, C. R. & Stango, V. (2014). Celebrity endorsements, firm value, and reputation risk: Evidence from the Tiger Woods scandal. *Management Science*, 60(1), 21–37. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1749>
- Labrecque, L. L., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002>
- Lair, D. J., Sullivan, K. & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307–343. <https://doi.org/10.1177/0893318904270744>
- Lo, F. Y. & Peng, I. X. (2022). Strategies for successful personal branding of celebrities on social media platforms: Involvement or information sharing? *Psychology & Marketing*, 39(2), 320–330. <https://doi.org/10.1002/mar.21597>
- Lee, S. & Kim, E. (2020). Influencer marketing on Instagram: How sponsorship disclosure, influencer credibility, and brand credibility impact the effectiveness of Instagram promotional post. *Journal of Global Fashion Marketing*, 11(3), 232–249. <https://doi.org/10.1080/20932685.2020.1752766>
- Lestari, M. & Wahyono, W. (2021). The influence of celebrity endorser and online promotion on purchase decision through brand image. *Management Analysis Journal*, 10(2), 198–211. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i10.6060>
- Lin, L. Y., Sidani, J. E., Shensa, A., Radovic, A., Miller, E., Colditz, J. B., Hoffman, B. L., Giles, L. A. & Primack, B. A. (2016). Association between social media use and depression among US young adults. *Depression and Anxiety*, 33(4), 323–331. <https://doi.org/10.1002/da.22466>
- Marwick, A. & Boyd, D. (2011). To see and be seen: Celebrity practice on Twitter. *Convergence*, 17(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/135485651039453>
- Maurya, U. K. & Mishra, P. (2012). What is a brand? A perspective on brand meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122-133.
- Montoya, P. (2008). *The brand called you: Create a personal brand that wins attention and grows your business*. McGraw-Hill.

- Odoom, R., Narteh, B. & Boateng, R. (2017). Branding in small- and medium-sized enterprises (SMEs): Current issues and research avenues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(1), 68–89. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2015-0091>
- Patentstyret. (u.å.). *Varemerke*. Hentet 15. august 2024 fra <https://www.patentstyret.no/varemerke>
- Rampersad, H. K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement*, 47(6), 34–37.
- Resnick, S. M., Cheng, R., Simpson, M. & Lourenço, F. (2016). Marketing in SMEs: A «4Ps» self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 155–174. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2014-0139>
- Rode, V. & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8, 121–135.
- Peters, T. (1997, 31. august). *The brand called You*. Fast Company. <https://personalimpact.ca/wp-content/uploads/2015/08/thebrandcalledyou.pdf>
- Shepherd, I. D. H. (2005). From cattle and Coke to charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21, 589–606. <https://doi.org/10.1362/0267257054307381>
- Sarkar, A. N. & Singh, J. (2005). New paradigm in evolving brand management strategy. *Journal of Management Research*, 5(2), 80–90.
- Thaha, A. R., Maulina, E., Muftiadi, R. A. & Alexandri, M. B. (2021). Digital marketing and SMEs: A systematic mapping study. *Library Philosophy and Practice*, 5113, 1–19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13285382>
- Thompson-Whiteside, H., Turnbull, S. & Howe-Walsh, L. (2018). Developing an authentic personal brand using impression management behaviours: Exploring female entrepreneurs' experiences. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(2), 166–181. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0007>
- Wee, L. & Brooks, A. (2010). Personal branding and the commodification of reflexivity. *Cultural Sociology*, 4(1), 45–62. <https://doi.org/10.1177/1749975509356754>
- Zhang, T., Yan, X., Wang, W. Y. C. & Chen, Q. (2021). Unveiling physicians' personal branding strategies in online healthcare service platforms. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120964. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120964>
- Zinko, R. & Rubin, M. (2015). Personal reputation and the organization. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 217–236. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.76>