

Copenhagen Business School
Cand.merc.kom.
Kandidatafhandling

DIGITAL BRANDING FOR IVÆRKSÆTTERVIRKSOMHEDER

Engelsk titel: Digital branding for entrepreneurships

Af Peter Bendiksen

Vejleder: Karl-Heinz Pagner

Anslag: 181.814/ 80 normalsider inkl. illustrationer

Indleveret d. 14. januar, 2016

Abstract

New media technologies and increased digitalization have resulted in consumers interacting with brands in remarkable new and different ways than before. For entrepreneurs in particular, the digital media presents both opportunities and challenges in regards to the brand building process. Opportunities lie in the accessibility, economic affordability and global reach; whereas the challenges lie mostly in consumers engaging in brand narratives online, giving the entrepreneurs much less control of their own brands in the digital arena. However, essential branding communication still focuses on creating a brand identity for the purpose of differentiation – a strategic communication part that seems to present particular challenges for entrepreneurs – as a prerequisite for positioning new products on a global, digital market.

The **purpose** of this master thesis, therefore, is to investigate how a deeper knowledge of entrepreneurs' understanding and use of branding – viewed as a dynamic storytelling – can help them to improve their branding-strategy, especially in the field of online branding.

From a social constructivist view, using Norman Fairclough's critical discourse analysis and his three dimensional model as a framework, this thesis delves into the way entrepreneurs perceive and make use of branding. Therefore semistructured interviews (articulation) have been conducted with four different entrepreneurs as well as branding material (execution) gathered from each entrepreneur. These have then been examined in order to see if any discrepancies appear between the entrepreneurs' articulation and execution of branding. The thesis makes use of sociology theories by Anthony Giddens and organizational theories by Karl Weick – as well as supplementing theories of branding and digital branding – as a theoretical backdrop to help explain the entrepreneurs' understanding and use of branding.

Findings of the combined discourse- and branding analyses showed, that the way entrepreneurs understand and use branding in practice is indeed influenced by a social practice promoting a discursive economic understanding of the communication required, and not a strategic approach.

In **perspective** this is surprising in regards to the importance that strategic communication and branding have in promoting new products, and this may in part explain why entrepreneurs seem to struggle with the strategic communication part of the brand building process.

This thesis therefore contributes to the research field by gaining an in-depth understanding of how entrepreneurs perceive and make use of branding and digital branding in particular. The results offer future entrepreneurs a perspective on the opportunities and challenges involved in a brand building process online and **strategic recommendations** on how to overcome them.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	5
1.2 Problemfelt	5
1.3 Problemformulering	6
1.4 Afgrænsning	6
1.5 Begrebsdefinitioner	7
1.6 Afhandlingens struktur	8
1.7 Undersøgellesdesign	8
1.8 Analysestrategi	9
2. Videnskabsteori og Metode	9
2.1 Videnskabsteoretisk tilgang	10
2.1.1 Socialkonstruktivisme – ontologi og epistemologi	10
2.2 Metode	12
2.2.1 Kvalitativ metode	12
2.2.2 Empiri	12
2.2.3 Dataindsamlingsform	13
2.2.4 Sprog	13
2.2.5 Alternativ metodetilgang	14
2.3 Interview	14
2.3.1 Udvælgelseskriterier for iværksætter-virksomheder	15
2.3.2 Udvælgelseskriterier for informanter	16
2.3.3 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed	16
2.4 Analysemetode	18
2.4.1 Diskursanalyse	18
2.4.2 Faircloughs kritiske diskursanalyse	19
2.4.3 Faircloughs tredimensionelle model	20
2.4.4 Det tekst-analytiske niveau	21
2.4.5 Attridge-Stirlings tematiske netværk	22
2.4.6 Den diskursive praksis	24
2.4.7 Den sociale praksis	25
2.4.8 Cornelissen kampagneopbygning	25
2.4.9 Post-traditionalisme, senmodernitet og selvidentitet	27
2.4.10 Sensemaking – Karl Weick	29
3. Teori	32
3.1 Branding-teori	32
3.2 Brand-kontrakter og mulige verdener	35
3.3 Digital branding	36

4. Analyse	39
4.1 Det tekst-analytiske niveau	40
4.1.1 Tematisk netværksanalyse	45
4.2 Den diskursive praksis	45
4.2.1 Optakt til den diskursive praksis - Intertekstualitet og Interdiskursivitet	46
4.2.2 Den diskursive praksis – diskursanalyse	47
4.2.3 Genretyper	47
4.2.4 Identificerede diskurser	47
4.3 Delkonklusion for tekstanalyse og diskursiv praksis	58
4.4 Den sociale praksis	58
4.4.1 Analyse af iværksætternes brand-mæssige fortælling og praksis	58
4.4.2 Delkonklusion på analyse af iværksætternes brand-mæssige fortælling og praksis	65
4.4.3 Iværksætteri og sociale praksisser	66
4.4.4 Branding som enactment og social praksis	69
4.4.5 Digital branding og social praksis	70
4.4.6 Iværksætteri og hegemoni	70
4.4.7 Delkonklusion på den sociale praksis	71
5. Konklusion	73
6. Perspektivering	75
6.1 Refleksioner over afhandlingens resultater	75
6.2 Strategiske anbefalinger	76
6.3 Forslag til videre forskning	76
7. Litteraturliste	78
8. Bilag	80

1. Indledning

Opbygningen af en virksomheds produkt-branding har traditionelt været en langsommelig og ressourcekrævende process, der ofte har krævet store investeringer og konsistent kommunikation igennem lange perioder for at etablere sig i forbrugernes bevidsthed, (Weicker, bilag I). Nye medieteknologier og øget digitalisering har imidlertid ført til grundlæggende ændringer af de traditionelle kommunikations-kanaler, og fremkomsten af nye platforme, så som mobile- og sociale medier, har medført at forbrugere i dag interagerer med brands på markant nye og anderledes måder end tidligere (Edelman, 2010). Endvidere ender forbrugernes engagement med et brand i dag ikke ved købet, men fortsætter på Internettet, hvor online-evalueringer får stor indflydelse på et brands ry og rygte (Ibid). Generelt stiller dette nye og skærpede krav til virksomheders forståelse af branding, og hvordan de opbyggende elementer, der udgør et brand, bringes i spil online.

1.2 Problemfelt

For iværksættervirksomheder skaber denne teknologiske udvikling både nye muligheder og begrænsninger. Mulighederne består i, at det i dag med få midler er lettere at etablere og markedsføre et produkt eller en service online, og dermed fra første dag etablere en opstarts-virksomhed med global rækkevidde. Implicit heri ligger muligheden for med online interaktion at involvere forbrugere på en anden måde end offline-medierne tilbyder. Begrænsningerne består i, at selv med Internettets mange teknologiske fordele har de grundlæggende vilkår omkring branding-kommunikation ikke ændret sig synderligt – og konkurrencen om forbrugernes opmærksomhed er med det globale udbud bestemt heller ikke blevet lettere online, (Weicker, bilag I). Den essentielle branding-kommunikation er derfor stadigvæk én af de største udfordringer i forbindelse med markedsføring af et nyt produkt eller service – og en forudsætning for at kunne skille sig ud af mængden af udbydere (Ibid). Samtidig åbner online-universet med sin bruger-involverende indflydelse i højere grad op for en større “forhandling” omkring et brands’ fortælling, hvilket giver afsender-virksomheden væsentlig mindre kontrol over den digitale branding-kommunikation (Carlos Scolari, 2008). For iværksættervirksomheder, der søger finansiering, er det fra de offentlige instansers side kun et krav, at der fremlægges forretningsmæssig kommunikation – i form af forretningsplan, strategi og indtjeningspotentiale – mens der ikke stilles krav til hverken kommunikations- eller brandingstrategi, (Weicker, bilag I). Der lader derfor til at eksistere et “hul” i iværksætternes forståelse af selve den strategiske kommunikation, der giver dem særlige udfordringer omkring brand-opbygningen – og de faktorer der kan påvirke en brand-fortælling

online. Herved kan der opstå et “hul” imellem fortælling og praksis, der ifølge Andreas Beck Holm, kan åbne for nye indsigter omkring virksomheden (Holm, 2011: 142) – og i dette tilfælde:

Iværksætter-virksomhedens forståelse og brug af branding.

1.3 Problemformulering

På baggrund af det beskrevne problemfelt er formålet med denne afhandling derfor at undersøge iværksættervirksomheders forståelse og brug af branding – via en sammenligning af virksomhedens *intenderede*- og *eksekverede* branding – og her særligt i den digitale kontekst. I forlængelse af dette, vil denne kandidatafhandling derfor søge at besvare følgende problemformulering:

Hvordan kan en dybere viden om iværksættervirksomheders forståelse og brug af et brand – anskuet som en dynamisk fortælling – bruges til at hjælpe dem med at forbedre deres branding-strategi i forhold til primært online branding?

Afhandlingens overordnede problemformulering åbner derfor op for en relevant undersøgelse af de vigtigste faktorer, der influerer iværksætteres forståelse, italesættelse og brug af branding – med særlig fokus på den digitale kontekst.

1.4 Afgrænsning

Genstandsfeltet for denne opgave er at undersøge iværksætternes intenderede og eksekverede branding – og her særligt online. De interviewede iværksættervirksomheder er alle lokaliseret i Danmark med sigte på at kunne gennemføre personlige interviews med så rige detaljer af empiri som muligt. De 4 udvalgte iværksættervirksomheder er udvalgt fra hver sin industri med varians for øje, men med fokus på ligheder og forskelle mellem de forskellige virksomheders tilgang til branding. Endvidere opfylder alle de udvalgte virksomheder de krav, der er indeholdt i definitionen af en iværksættervirksomhed – se under afsnittet *Begrebsdefinitioner*, samt mere specifikke udvælgelseskriterier – se også afsnittet *Udvælgelseskriterier for iværksomheder*. Da fokus i dette speciale primært centrerer sig om selve brand-fortællingen, vil der ikke blive skelnet skarpt mellem online- og offline branding, andet end hvor væsentlige pointer omkring denne forskel fremhæves.

1.5 Begrebsdefinitioner

Iværksætter-virksomhed

Til definitionen af en iværksættervirksomhed vil jeg læne mig op ad definitionen hentet fra Danmarks Statistik's Iværksætterdatabase, der har til formål at analysere iværksættere og nye virksomheder i Danmark. Her defineres en iværksætter-virksomhed som:

“En ny virksomhed [...], der er nyregistreret for moms, som ikke før har været drevet af en anden ejer, i anden ejerform, under et andet firma eller af en personlig indehaver, der allerede er registreret for momspligtige aktiviteter [samt] har en vis form for aktivitet 4 kvartaler efter etablering”, (dst.dk). Der skal til denne afhandling tilføjes, at virksomheden også skal være lokaliseret i Danmark.

En iværksætter

Samme kilde - Danmarks Statistik's Iværksætterdatabase – definerer endvidere en iværksætter som *”en person, der etablerer en ny virksomhed”* (dst.dk). Denne definition af en iværksætter vil også blive brugt i denne afhandling.

Brand-fortælling

Begrebet brand-fortælling skal i denne afhandling forstås som en samlebetegnelse for den samlede branding-kommunikation dækkende brandets tilblivelse og fortællingen ”bag om” brandet, den konceptuelle idé, brand-identitet, brand-værdier, brand-navn, tagline, logo, mv., hvor brand-fortællingen som ”en rød tråd” optimalt set binder det hele sammen. Begrebet henter inspiration fra Anthony Giddens definition af identitet, der bestemmer, at: *En persons identitet [er] evnen til at holde en særlig fortælling i gang”,* (1996, s. 70). Begrebet brand-fortælling skal i forlængelse af Giddens, derfor opfattes som en dynamisk størrelse, der kan formes og forandres, og skal i denne afhandling primært opfattes, som ”et brands evne til at holde en særlig fortælling kørende”.

Strategisk kommunikation

Begrebet strategisk kommunikation bruges i denne afhandling - af mangel på et mere dækkende begreb - som kommunikation bestående af konceptuelle og kreative elementer, der indeholder samlende og kreative ideer til at koncentrere og positionere branding-kommunikation i forbrugernes bevidsthed. Begrebet bruges til skelne mellem iværksætternes strategiske kommunikation og deres foretningsmæssige kommunikation, hvor sidstnævnte har et mere økonomisk fokus.

1.6 Afhandlingens struktur

Strukturen på denne afhandling er startet med en introduktion til genstandsfeltet efterfulgt af problemformulering. Herefter vil følge afgrænsning og begrebsafklaring, samt en kort gennemgang af undersøgelsesdesignet. Afsnittene om videnskabsteori og metode vil redegøre for det videnskabsteoretiske grundlag som opgaven bygger på samt argumentation for valg og brug af metode, hvorefter afsnittene om empiri og analysemetode vil gå i dybden med hvordan data udvælges, behandles og analyseres. Supplerende teori omhandlende branding, storytelling og digital branding vil derefter inddrages som hjælp til at forklare og perspektivere de efterfølgende analyseresultater, hvortil også supplerende empiri vil blive inddraget. Analysen vil derefter forløbe de tre dimensioner i Faircloughs model – se undersøgelsesdesign – hvorefter konklusion og perspektivering af analyseresultaterne slutteligt vil besvare problemformuleringen og føre frem til generelle strategiske anbefalinger vedrørende iværksætteres overordnede brand-opbygning.

1.7 Undersøgelsesdesign

Afhandlingens analyse er overordnet baseret på Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse, og herunder særligt hans tre-dimensionelle model, der sætter tekstanalyse i relation til diskursive og sociale praksisser (1992). Herved kan Faircloughs tilgang undersøge kommunikative begivenheders relation til de omgivende samfunds praksisser, og på denne måde forbinde både mikro- og makroniveau i analysen. Denne tilgang passer derfor godt til at undersøge genstandsfeltet og forholdet mellem iværksættervirksomheders italesættelse og brug af branding.

Endvidere medfører brug af Fairclough som rammemodel, at andre analyse-redskaber også kan integreres og derved supplere diskurs-analysen. Jeg har derfor inddraget Jennifer Attride-Stirlings tematiske netværksanalyse (2001) til identificere centrale temaer og diskurser som supplement til tekstanalysen, samt Joep Cornelissens strategiske kommunikations- og kampagne-model (herefter refereret til som kampagne-model) (2011) til at analysere iværksætternes *eksekvering* af branding i den sociale praksis for at holde disse resultater op imod iværksætternes *intenderede* branding. Sidst har jeg brugt Faircloughs kritiske diskursanalyse til at undersøge og kontekstualisere de dialektiske forhold, der eksisterer mellem de sociale praksisser forbundet med iværksætteri og branding og disses indvirkning på iværksætternes forståelse og brug af branding-kommunikation for derigennem at kunne besvare den fremførte problemformulering fyldestgørende.

1.8 Analysestrategi

Analysen består derfor, som nævnt, af de tre overordnede dele der udgør Faircloughs tre-dimensionelle model; nemlig en tekstanalyse, samt to analyser af den diskursive- og den sociale praksis.

I **del 1** fokuserer tekstanalysen på iværksætternes italesættelse, forståelse og brug af branding af branding ved at undersøge den samlede empiri af interview-materiale samt eksekveret branding-materiale. Hertil har jeg inddraget Attridge-Stirlings tematiske netværksanalyse til at organisere, kategorisere og identificere centrale temaer og diskurser som supplement til tekstanalysen.

I **del 2** fokuserer analysen af den diskursive praksis på at undersøge inden for hvilke (af de identificerede) diskurser italesættelsen og betydningsdannelsen af iværksætternes forståelse af branding finder sted. Hertil inddrages relevante teorier til at kontekstualisere betydningen af de fremkomne diskurser.

I **del 3** forbindes analyseresultaterne fra tekstanalysen og analysen af den diskursive praksis med den omgivende sociale praksis. Heri inddrager jeg Cornelissens kampagne-model, brugt som et ”omvendt” analyse-værktøj, til at analysere iværksætternes *eksekvering* af branding i den sociale praksis for at holde disse resultater op imod iværksætternes *intenderede* branding. ”Cornelissen-analysen” baserer sig alene på empirien fra de enkelte iværksætters branding-kampanjer.

Til sidst i del 3 sammenholdes og fortolkes der på samtlige afhandlingens analyseresultater, hvortil der også inddrages supplerende empiri i form af et ekspert-interview samt iværksætter-tal indhentet fra Danmarks statistik.

2. Videnskabsteori og Metode

Metode betyder egentlig "at gå efter vejen", og forholder sig til hvilken måde viden skabes på (Ravn, 2002, s. 15). I praksis er metode en samlebetegnelse for læren om erkendelse, dataindsamling og analyseformer (Ibid). En gennemgang af det valgte videnskabsteoretiske grundlag og tilgang til metode vil derfor give en overordnet idé om teoretisk og metodisk retning, samt eksplicitere, på hvilket grundlag undersøgelsen er foretaget. Formålet med denne opgave er at opnå en dybere erkendelse af iværksættervirksomheders forståelse og brug af branding. Specialet fordrer derfor en videnskabelig undersøgelse af iværksættervirksomheders branding som genstandsfelt. Undersøgelsestypen er overvejende forstående fremfor forklarende, idet forståelse knytter sig til begreber som hensigt og mening. Her opfattes fænomenet, der undersøges som en helhed forankret i en kulturel, social og historisk sammenhæng med henblik på at udvikle nye

forståelsesrammer og fortolkninger (Andersen, 2013, s. 21). Meninger og betydninger gøres til genstand for undersøgelsen, og sproget spiller derfor en væsentlig rolle i de forstående undersøgelser (Ibid). Da den videnskabsteoretiske tilgang danner grundlag for måden at indsamle og betragte data på, har den en væsentlig indflydelse på metoderne, hvormed empiriindsamling og dataanalyse foretages. I det følgende vil jeg derfor redegøre for valg af videnskabsteoretisk tilgang samt metodiske overvejelser – og sammenhængen mellem disse.

2.1 Videnskabsteoretisk tilgang

2.1.1 Socialkonstruktivisme – ontologi og epistemologi

Den videnskabsteoretiske tilgang til undersøgelsen i denne opgave er socialkonstruktivistisk. Kernen i socialkonstruktivismen som videnskabeligt paradigme er forestillingen om, at ”virkeligheden” er noget, vi skaber i fælleskab gennem vores interaktioner og gennem vores måde at tale om virkeligheden på. Socialkonstruktivismen hævder, at vores oplevelse af omverden er socialt konstrueret og at virkeligheden derfor fortolkes ud fra den enkeltes perspektiv (Wenneberg, 15-17). Denne opfattelse står overordnet i modsætning til positivismens beskrivende - og ofte kvantitative analyser - af virkeligheden med tilstræbt objektivitet (Fuglsang & Olsen, 2004). På denne måde repræsenterer positivismen og socialkonstruktivismen derfor modsætninger imellem en positivistisk- og en fortolkende tradition (Ibid, s. 16), som har betydning for valg af de metoder, hvormed et genstandsfelt undersøges. Hvor positivismen tilstræber brug af metoder med påstået objektivitet, hvor målbare og kvantificerbare data er i fokus (Ibid, s. 23), lægger socialkonstruktivismen vægt på den fortolkende del af undersøgelsen. Dette gør derfor umiddelbart socialkonstruktivismen sværere at kvantificere end positivismen, og socialkonstruktivismen, som en fortolkende videnskabsteori, opgiver derfor ideen om en objektiv, målbar virkelighed bestående af absolutte sandheder, men ser viden og videnskab som socialt konstrueret (Wenneberg, 2002, s. 16). Socialkonstruktivismen har netop fokus på, at sociale institutioner er menneskeskabte institutioner og forståelsen af, at sociale fakta skabes gennem sociale processer, som har et konstruktionspræg over sig (Ibid, s. 216-17). Dette ligger godt i tråd med denne opgaves fokus på branding som fortællinger, der løbende konstrueres i en social proces imellem virksomheden og dens omverden. Kenneth J. Gergen har opstillet fire grundantagelser, der, ifølge ham, udgør kernen i socialkonstruktivismen:

1. *Der er ingen nødvendig sammenhæng mellem verden og vores begreber om verden.*

2. *Vores beskrivelser udspringer af de sociale relationer, vi står i.*
3. *Gennem vores forståelse af verden former vi vores egen fremtid.*
4. *Refleksioner over vores forståelse af verden er afgørende for vores fremtidige trivsel*
(Holm, 2011, s.124).

Disse antagelser får væsentlig indflydelse på vurderingen af både det videnskabelige felt og selve det videnskabelige arbejde (Holm, 2011, s. 124). Særligt Gergens første to grundantagelser viser, hvordan sproget i særdeleshed har en central placering i socialkonstruktivismen, og anses for at udgøre kernen i denne videnskabsteori (Ibid, s. 127). I den første antagelse vises hvordan sproget ikke genspejler virkeligheden en-til-en, men er en sproglig fortolkning, og i den anden, hvorledes denne fortolkning skal ses i relation til den aktuelle sociale kontekst.

”Verden” har derfor ingen eksistens uden for eller uafhængigt af vores italesættelse af verden, og en opfattelse af at ”verden i sig selv” ikke er andet og mere end summen af de forskellige diskurser om den (Ibid, s. 137). Implicit heri ligger også ideen om sproget som en social størrelse, der udføres i fællesskab og ikke individuelt hver for sig (Ibid, s. 126-127). Disse to anskuelser ligger godt i overensstemmelse med denne opgaves forståelse af et brand som netop summen af de diskurser, der eksisterer om den – se under *Branding*. Et brand anskuet som en fortælling, dvs. en sproglig formidling, støtter godt op om socialkonstruktivismens forståelse af, at vores erkendelse er socialt konstrueret, fordi vi erkender gennem sproglige begreber (Wenneberg, 2002, s. 36-37).

Med sin stærke vægt på netop fortolkning af det sproglige, passer socialkonstruktivismen som videnskabsteoretisk grundlag derfor godt sammen med et kommunikationsfelt som branding. Socialkonstruktivismens projekt er netop at skabe mening og forståelse i genstandsfeltet ved hjælp af fortolkning af den sproglige og sociale kontekst, og dermed dannes der også et videnskabs-teoretisk grundlag for de undersøgelsesmetoder, der oftest knyttes til et socialkonstruktivistisk perspektiv. I det socialkonstruktivistiske perspektiv opfattes produktion af viden, som værende sprogligt og kontekstuel konstrueret (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 19), og fokus er derfor mere på meningskonstruktioner og fortolkninger end på objektive sandheder. Derfor passer denne tilgang godt til genstandsfeltet i denne afhandling, der netop søger at opnå en større og dybere forståelse af iværksætteres forståelse og brug af branding. I det følgende vil jeg se på de undersøgelsesmetoder, der ofte bruges ved en socialkonstruktivistisk tilgang.

2.2 Metode

2.2.1 Kvalitativ metode

For bedst muligt at kunne besvare opgavens problemformulering gør jeg i dette speciale brug af den kvalitative metode til at indsamling og behandling af data. Den kvalitative metode som undersøgelsesmetode er valgt, da formålet med denne opgave er at skabe mere dybtgående viden og større forståelse for undersøgelsesfeltet - og ikke kvantificerbare data, der induktivt kan reduceres til universelle sammenhænge. Da genstandsfeltet for denne opgave er en undersøgelse af iværksætters forståelse og brug af branding, og da betydningsdannelsen af disse i et socialkonstruktivistisk perspektiv ansues som socialt konstruerede fortolkninger, vil en undersøgelse af denne forståelse derfor bedst kunne afdækkes med en kvalitativ tilgang. Dette passer også i forhold til undersøgelsestypen, der primært er forstående fremfor forklarende.

2.2.2 Empiri

For at operationalisere og besvare problemformuleringen har denne kandidatafhandling indhentet empiri fra 4 forskellige iværksættervirksomheders brand-opbygningsproces – i form af interviews og branding-materiale indsamlet fra de enkelte virksomheder. Den ene form for empiri har derved bestået af af semistrukturerede interviews af nøglepersoner i de pågældende iværksættervirksomheder; og den anden form for empiri har bestået af “skriftlige” dokumenter af de eksekverede branding-kampagner – i form af primært screendumps fra online kampagnetiltag. Disse to dataindsamlings-former er valgt for overordnet at kunne besvare på afhandlingens problemformulering ved at sammenligne relationen imellem iværksætters italesættelse og eksekvering af branding; men også ved at supplere og krydsreferere de to data-former. I afhandlingen benyttes derfor primært to kilder af empiri (interviews og branding-materiale), men disse suppleres under afsnittet om den sociale praksis med yderligere empiri i form af et ekspert-interview samt iværksætter-tal fra Danmarks statistik. Yderligere empiri indbefatter desuden fondsansøgninger og investor-pitches fra iværksættervirksomheden Sitpack. Da disse imidlertid er underlagt en fortrolighedserklæring, indgår de ikke som dokumenteret empiri, men bruges delvis som grundlag for forståelse af iværksætternes forretningsmæssige kommunikation – se bilag M for indgået NDA¹-aftale. Den samlede supplerende empiri bruges i afhandlingen til at kontekstualisere og komplettere de forudgående analyseresultater.

¹ Non-disclosure agreement

2.2.3 Dataindsamlingsform

Den kvalitative metode i denne opgave tager derfor form af 4 semistrukturerede forskningsinterviews, samt skriftlige dokumenter i form af branding-kampagner fra de enkelte iværksættervirksomheder. Disse indsamlingsformer er valgt for at kunne sammeligne relationen imellem iværksætters italesættelse og eksekvering af branding, men samtidig fastholde muligheden for at komme i dybden med en afgrænset mængde datamateriale. Forståelsen af interviewforskning inden for samfundsvidenskaberne, er en samtale som metode til opnåelse af viden (Kvale, 1997, s. 21). Ifølge Kvale fokuserer det kvalitative forskningsinterview som kvalitativ metode på specifikke oplevelser og betydninger, og målet bliver derfor netop at producere dybtgående viden om et generelt fænomen (Ibid, s. 78), og mere specifikt, at indhente ”beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på fortolkninger af meningen med de beskrevne fænomener” (Ibid, s. 41). Interviewformen som dataindsamlings-metode skal i denne afhandling derfor generere data om iværksætternes meningskonstruktioner og betydningdannelser, der kan producere viden omkring deres forståelse og brug af branding. Med et socialkonstruktivistisk videnskabs-teoretisk grundlag og en kvalitativ tilgang, er jeg som forsker derfor klar over, at jeg i denne sammenhæng ikke blot *afdækker* en objektiv viden, men *konstruerer* en viden i form af fortolkning af datamateriale i samspil med mine respondenter. Den producerede dataindsamling skal derfor ses som et resultat af den sproglige-, situationelle- og sociale kontekst, som interviews’ene foregår i.

2.2.4 Sprog

I en forstående undersøgelsestype arbejder den kvalitative metode således godt sammen med en socialkonstruktivistisk ramme i forhold til både meningskonstruktion og betydningdannelse af en sproglig sammenhæng med en situationel og social kontekst. Med interviewformen som dataindsamlings-metode fremkommer netop de sproglige begreber, der anskueliggør respondenternes forståelse af deres virksomheds brand-narrativ, og som derved kan gøres til genstand for en videnskabelig undersøgelse med henblik på større forståelse. De samme resultater ville være vanskelige at opnå med en kvantitativ metode, da det ville være svært at honorere kravet om objektivitet i en kvalitativ, fortolkende undersøgelse. Imidlertid kan en efterfølgende kvantitativ tilgang til strukturering af det kvalitative datamateriale, så som inddeling i enheder, temaer og kategorier, i visse tilfælde være hensigtsmæssig for at skabe organisatorisk overblik og styrkeparametre af den indsamlede empiri (Kvale, 1997, s. 75-77).

2.2.5 Alternativ metodetilgang

En alternativ metodologi kunne foruden den diskursanalytiske tilgang være en *kvantitativ* undersøgelse af de udarbejdede branding-kampagner online, hvor man fokuserede på *effektmålingen* af disse. Her ville man med online analyse-værktøjer kunne måle effekten af de enkelte iværksætter-virksomheders branding- og marketing-tiltag på fastsatte parametre. Resultaterne ville dog primært bestå i kvantitative, numeriske resultater, der kunne tolkes i forhold til den specifikke marketingindsats, der var foretaget. Her ville man dog ikke kunne opnå de samme kvalitative resultater omkring iværksætternes strategiske brug af branding – og derfor mangle et vigtigt indblik i forståelsen af beslutningsgrundlaget for branding-tiltagene.

Sammenfattende er denne afhandlings formål at producere mere dybtgående viden og større forståelse mhp. at undersøge hvilke nye indsigter der kan skabes på området vedrørende iværksættere og branding. Jeg har i det foregående derfor argumenteret for, hvorfor et socialkonstruktivistisk perspektiv og en kvalitativ tilgang er mest hensigtsmæssig til undersøgelse af genstandsfeltet. I det følgende vil jeg gennemgå interview-formen som dataindsamlings-metode.

2.3 Interview

Som interviewform til indsamling af den primære empiri har jeg valgt at gøre brug af det semistrukturerede forskningsinterview som undersøgelsesmetode, da formålet med denne opgave er at skabe mere dybtgående viden omkring de interviewede iværksætteres forståelse og brug af branding. Ifølge Kvale er det semistrukturerede interview fordelagtigt at bruge til at opnå kvalitativ viden, og den semistrukturerede form åbner for at forfølge interessante emner i interviewsituationen, fremfor at begrænse sig til specifikke spørgsmål (1997, s. 134). Men dette stiller et øget krav til interviewerens håndværksmæssige snilde samt viden om de forskellige emner (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 32). Udførlig research af hver enkelt virksomhed blev derfor gennemført før hvert enkelt interview, samt den baggrundsmæssige, tilgængelige og relevante information om hver enkelt interviewperson. Dette viste sig i flere tilfælde at bære frugt i uddybende spørgsmål af emner. Ifølge Kvale og Brinkmann anskues interviewviden ikke som noget der bliver *indsamlet*, men som noget der *konstrueres* i en social dialog (2009, s. 72). For at sikre kvaliteten af den indsamlede data og modvirke bias er det derfor afgørende i et kvalitativt interview, at interviewer ikke virker ledende med hensyn til spørgsmål, og indirekte påvirker interviewpersonens svar til dét, som intervieweren ønsker at høre (Kvale, 1997, s. 156). Kvale

opfordrer derfor til at udarbejde en interviewguide, der tematisk og dynamisk skal drive interviewet frem i forhold til forsknings-formål og interview-proces (1997, s. 133). Til at strukturere interviewene blev der derfor udarbejdet en interviewguide inddelt i 9 hovedtemaer², der havde til formål at belyse emnet fra forskellige vinkler samt strukturere interviewsituationen – se bilag K. Interview-guiden virkede derfor kun vejledende i forhold til hovedtemaerne, men gav plads til eksplorative og opfølgende spørgsmål i forhold til uventede og interessante digressioner. For at gardere mod bias blev derfor kun spørgsmålene og ikke hovedtemaerne præsenteret for interview-personerne, og alle interviews fandt sted i en person-til-person situation for at opnå en så righoldig empiri som muligt. Der blev derudover også udarbejdet en interviewguide særligt til ekspert-interviewet, opfyldende de samme ovenstående krav – se bilag L. Efter mange gennemlytninger af interview'sene blev samtlige anvendte citater transkriberet.

2.3.1 Udvælgelseskriterier for iværksættervirksomheder

Udvælgelseskriterierne for de udvalgte iværksættervirksomheder er defineret ud fra specialets genstandsfelt og problemformulering. De 4 udvalgte iværksættervirksomheder er udvalgt fra hver sin industri med varians for øje, men med flere relevante fællesnævner. Et af udvælgelseskriterierne har været, at iværksættervirksomhederne skal have eksisteret i 2 - 3 år og derfor stadig kan betragtes som en "opstartsvirksomhed". Et andet, at de skal have nået at udarbejde en gennemtænkt, strategisk branding-platform for deres produkt eller services, der har været offentliggjort i eksterne medier. Sidst er virksomhederne udvalgt fra Danmark for at muliggøre et personligt interview med så rige detaljer af empiri som muligt. Udvælgelsesmetoden af iværksættervirksomhederne er derfor foretaget bevidst med fokus på ligheder og forskelle mellem de forskellige virksomheders tilgang til branding – men med variation inden for både industri og produkt/services. Endvidere opfylder alle de udvalgte virksomheder de krav, der er indeholdt i definitionen af en iværksættervirksomhed – se under afsnittet *Begrebsdefinitioner*.

Jeg vil i det følgende kort præsentere de enkelte iværksættervirksomheder:

Tresors de Marrakech - er repræsenteret ved virksomhedsejer Ida Dahl, og er en webshop, der sælger marrokansk kunsthåndværk fra byen Marrakech. Her indgår virksomheden blandt andet i et samarbejde med kvindekooperativet *Maison des Femmes Artisanes*, som den støtter.

² Baggrund, Branding-narrativ, Brand-navn, Kunder, Mediekanaler, Online, Marketing, Netværk og Egne Erfaringer

DrinksOnUs - er repræsenteret ved Adnan Hodzic-Mehic og er en app, der muliggør at sende elektroniske drinks-gavekort verden rundt i realtime.

Ocean-Going - er repræsenteret ved brødrene Rasmus og Magnus Sangild og er en webshop, der sælger livstils-produkter og interiør med en martim opkobling.

Sitpack - er repræsenteret ved Jonas Lind-Bendixen, og er en virksomhed, der har opnået finansiering via crowdfunding-websitet Kickstarter.com. Grundlaget for virksomheden er Jonas' idé om at designe, udvikle og producere en ny type sammenfoldelig stol inden for dét, der betegnes som monopod-kategorien. Første parti af sitpack-produktet er ved at blive produceret i skrivende stund.

2.3.2 Udvalgelseskriterier for informanter

Udvælgelseskriterierne for de interviewede informanter er også dikteret ud fra specialets genstandsfelt og problemformulering. Alle udvalgte informanter er derfor nøglepersoner i de respektive iværksættervirksomheder, der i kraft af deres ledende stillinger og centrale placering i feltet, har haft afgørende indflydelse på udviklingen af branding i den pågældende virksomhed. De repræsenterer derfor en "ekspert"-status i forhold til at have udført det primære udviklingsarbejde af de respektive brands, og er derfor udvalgt med henblik på, at de kan bidrage med afgørende indsigt til afdækning af genstandsfeltet og besvarelse af den fremsatte problemformulering.

2.3.3 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed

Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed forholder sig i samfundvidenskaberne oftes til verifikation af viden (Kvale, 1997, s. 225). Validitet betegner generelt forholdet mellem problemformuleringen og de indsamlede data samt konklusionen, dvs. om undersøgelsen rent faktisk svarer på det, den vil undersøge (Ibid, s. 95), mens reliabilitet forholder sig til forskningsresultaternes konsistens og troværdighed (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 271).

Validitet og reliabilitet skal derfor anskues på dét metodiske og videnskabsteoretiske grundlag som undersøgelsen er foretaget på set i forhold til formålet. Dette er en forudsætning for at kunne vurdere kvaliteten af analysen og sikre at undersøgelsen kan kvalificeres som valid videnskabelig forskning. Generaliserbarhed som koncept, skal i denne opgave ses forstås i den postmoderne opfattelse, der lægger afstand til den positivistiske tanke om at producere universelle lovmæssigheder om humanistisk adfærd (Kvale, 1997, s. 227). I stedet opfattes enhver situation

som enestående og fokus er mere på det individuelt unikke og kontekstafhængig viden, der indikerer et skift fra generalisering til kontekstualisering (Ibid). De fremkomne resultater vil derfor ikke kunne generaliseres i en traditionel, positivistisk opfattelse af universelle lovmæssigheder, men skal ses som kontekstafhængig viden, der samlet set giver en større forståelse af emnefeltet. Ifølge Kvale betyder *validere* overordnet at *kontrollere* (Kvale, 1997, s. 237). Hermed menes at forskeren anlægger et kritisk syn på sin analyse, sit perspektiv på forskningsemnet og de kontroller, der skal modvirke selektive opfattelser og ensidige fortolkninger (Ibid). Med andre ord er det ifølge Kvale og Brinkmann vigtigt at indtage en kritisk holdning til den viden, der produceres i en undersøgelse.

I relation til det kvalitative forskningsinterview dækker reliabilitet over troværdigheden og konsistensen af et interview, i forhold til den interviewteknik som forskeren anvender (Kvale, 1997, s. 231). Fordi viden i et socialkonstruktivistisk perspektiv konstrueres i et samspil mellem forsker og respondent, er det her vigtigt også at tage højde for forskers påvirkning af felten, idet dette kan påvirke validiteten og reliabiliteten af den indsamlede empiri, og derved den videnskabelige viden og brugbarhed af resultaterne. Kvale & Brinkmann understreger, at fordi kvalitativ interview-forskning er interaktiv forskning, er det vigtigt at forskeren holder en professionel afstand til feltet og ikke lader sig påvirke af bias og interpersonelle relationer (2009, s. 93). En øget opmærksomhed på formuleringen af interview-spørgsmålene kan derfor øge reliabiliteten af interviewresultaterne og hjælpe til at modvirke vilkårlig subjektivitet.

Samlet set, skal der i vurderingsgrundlaget af denne opgaves empiri derfor tages forbehold for, at der i data fra interviewundersøgelserne eksisterer en tidsforskydning i forhold til de informationer, der bliver spurgt til. Reliabiliteten af det indsamlede datamateriale kan derfor være påvirket af respondenternes ønske om – retrospektivt - at projicere et billede af udviklingen af deres opstartsvirksomhed som en lineær, succesfuld proces - og derved negligere betydningen af tidlige fiaskoer og fejlurderinger. Dette er derfor søgt imødekommet ved, før de gennemførte interviews, at oplyse respondenterne om vigtigheden af netop at dele succeser såvel som fiaskoer for at opnå en mere realistisk og holistisk forståelse for udviklingen af hver enkelt brand-fortælling.

Samtidig har der i udformningen af spørgsmålene i interviewguiden og selve i interview-situationerne, været stor opmærksomhed på ikke at komme til at påvirke svarene i en ledende, subjektiv retning, ved brug af åbne spørgsmål af eksplorativ, opfølgende og strukturerende karakter.

Sidst er bias og personlig ”påvirkning af feltet” søgt modarbejdet ved at holde reaktioner og kommentarer på svar så ”neutrale” og emnerelateret som muligt i interviewsituationerne. Endvidere lykkedes det kun at gennemføre interviews med 4 ud af 12 kontaktede iværksætter-virksomheder, hvilket medfører en relativ lille sample-størrelse, og der må derfor tages forbehold for enhver generaliserbarhed af så lille et udsnit. Sidst skal det nævnes, at der i vurderingen af sammenhængen mellem iværksætternes strategiske intention og brand-mæssige eksekvering (”Cornelissen-analysen”), hviles på min subjektive vurdering af den ”røde tråd” gennem disse, og at der derfor skal tages forbehold for den subjektivitet, der kan være forbundet med en sådan vurdering. Med disse forbehold in mente må validiteten og reliabiliteten af data siges at være opfyldte, og bevirke at denne undersøgelse kan kvalificeres som valid videnskabelig forskning. Jeg har hermed redegjort for denne undersøgelses validitet, reliabilitet og generaliserbarhed. I det følgende vil jeg gøre rede for de analysemetoder, der ligger til grund for mine analyser af den indsamlede empiri.

2.4 Analysemetode

2.4.1 Diskursanalyse

Da emnefeltet for denne afhandling er italesættelse, forståelse og brug af branding, virker det oplagt at anlægge en diskursanalytisk indfaldsvinkel til undersøgelse af den indsamlede empiri. Diskurser defineres forskelligt inden for de forskellige teoretiske tilgange, men Jørgensen & Phillips definerer den bredt som ”*en bestemt måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på*” (1999, s. 9). En diskurs forstås derfor som en fastlæggelse af betydning inden for et bestemt domæne og skal således også anskues som en reduktion af muligheder. I diskursanalyse arbejder man med det der er blevet sagt eller skrevet for at undersøge, hvilke mønstre der er i udsagnene – og hvilke sociale konsekvenser forskellige diskursive fremstillinger af virkeligheden får (Ibid, s. 31). Diskursteorien sigter derfor mod en forståelse af det sociale som en diskursiv konstruktion, der kan analyseres (Ibid, s. 34). I forhold til denne opgaves formål er diskursanalyse derfor velegnet i forhold til at undersøge italesættelsen og betydningsdannelsen af de interviewede iværksætteres forståelse af branding, samt hvilke konsekvenser det får for selve brand-eksekveringen. Ved overvejelserne om hvilken diskursanalytisk tilgang, der er mest hensigtsmæssig i forhold til besvarelsen af denne opgaves problemformulering, har jeg taget udgangspunkt i Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse som teoretisk analytisk ramme for undersøgelsen. Den kritiske diskursanalyse fokuserer netop på relationerne mellem diskursiv praksis og sociale sammenhænge, og ifølge

Jørgensen & Phillips er Faircloughs tilgang inden for den kritisk-diskurs-analytiske retning, den mest udviklede teori og metode til forskning i kommunikation, kultur og samfund (1999, s. 72). Da fokus for denne afhandling netop er relationen mellem fortælling og praksis af iværksætter-virksomheders branding, virker denne diskursanalytiske tilgang derfor mest oplagt at bruge. Med andre ord vil jeg først undersøge iværksættervirksomhedernes *italesættelse* af deres branding, og dernæst hvordan de omsætter denne forståelse i *praksis*.

2.4.2 Faircloughs kritiske diskursanalyse

Faircloughs kritiske diskursanalyse som metode har til formål at undersøge og integrere tekstanalyse i en bredere social kontekst (Fairclough, 1992, s. 1). Hans teori og metode er derfor en kombination af lingvistisk sproganalyse og sociologiske teorier, hvor diskurs opfattes som værende del af en mere almen social praksis (Ibid, s. 100). Hovedinteressen i Faircloughs kritiske diskursanalyse ligger i undersøgelsen af forandring (Ibid, s. 5-11), og for at forstå Faircloughs tilgang er det nødvendigt at forklare hans vigtigste nøglebegreber. Først og fremmest skelner Fairclough mellem to forskellige typer diskurser: Diskurs i form af “sprogbrug som social praksis”, og dernæst diskurs som “en måde at tale på, der giver betydning til oplevelser ud fra et bestemt perspektiv” (Ibid, s. 3). For den første definition gælder, at en diskurs derved bliver både *konstituerende* og *konstitueret* – det vil sige både *former* og *formes af* sociale praksisser og strukturer (Jørgensen & Philips, 1999, s. 77). Herved adskiller Faircloughs diskursanalyse sig fra eksempelvis Laclau og Mouffes diskursteori, hvor diskurs udelukkende opfattes som *konstituerende* (Ibid, s. 74). For den anden definition gælder, at en diskurs derved kan identificeres og adskilles fra andre diskurser. Dette skal forstås som mønstre i sprogbrugen, der derved kan udskilles, undersøges og kategorises - som eksempelvis en marketing management-diskurs eller en corporate social responsibility-diskurs – hvor både tekst, tale, symboler og billeder kan analyseres som “tekst” (Fairclough, 1992, s. 4-5). Fairclough gør også brug af begreberne intertekstualitet og interdiskursivitet som hjælp til at kortlægge den diskursive udvikling. Intertekstualitet betegner det forhold, at alle kommunikative begivenheder trækker på tidligere begivenheder, og Fairclough bruger begrebet til at undersøge, hvordan en tekst trækker på elementer og diskurser fra andre tekster. Ved at fokusere på intertekstualitet kan man således både se reproduktion af diskurser og forandring af diskurser gennem nye sammensætninger (Fairclough, 1992, s. 101). Intertekstualitet refererer derved til historiens indvirkning på en tekst, men også tekstens indvirkning på historien (Ibid, s. 102). Interdiskursivitet er en form for intertekstualitet, men fokuserer mere på forskellige

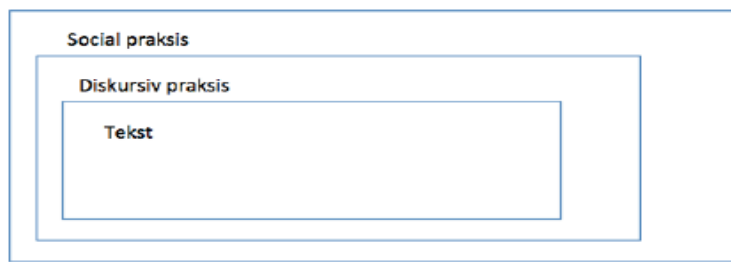
diskurser inden for og på tværs af forskellige diskursordner (Jørgensen & Philips, 1999, s. 84). Interdiskursivitet kan derfor hjælpe med at afdække, hvordan mønstre i den sprogbrug, som iværksætterne benytter, har forbindelser til den kontekstuelle diskursive og sociale praksis. Her bliver Faircloughs hegemoni-begreb relevant, da det kan bruges til at analysere, hvorledes diskursiv praksis indgår i en større social praksis, hvori magtrelationer indgår (Fairclough, 1992, s. 93, 95). Hegemoni i Faircloughs tilgang beskriver derfor generelt de herskende diskurser mellem dominerende grupper inden for et felt, hvor det ikke skal forstås som blot dominans, men som en forhandlingsproces, hvori der skabes en betydnings-konsensus (Ibid, s. 92). Diskursiv praksis ses derfor som et aspekt af en kontinuerlig hegemonisk kamp, der bidrager til reproduktion og transformation af den diskursorden, den indgår i. Dette koncept bygger videre på Gamscis idé om, at “common-sense” er et resultat af betydningsforhandlinger mellem sociale grupper, hvor alle grupper prøver at influere de herskende diskurser mest muligt (Ibid). Hegemoni skal derfor aldrig betragtes som en konstant, men istedet en temporær og ustabil størrelse, der konstant udfordres af konkurrerende diskurser. I en kritisk diskursanalyse kan hegemonibegrebet derfor bruges til at undersøge, hvilke diskurser der har større indflydelse end andre i en bredere samfundsmæssig sammenhæng, og i dette speciale vil det blive brugt til at identificere, hvilke diskurser der er dominerende inden for iværksætternes italesættelse og forståelse af branding.

2.4.3 Faircloughs tredimensionelle model

Ifølge Fairclough er ethvert tilfælde af sprogbrug en kommunikativ begivenhed, der indeholder tre dimensioner:

1. *En tekst* – forstået som enten tale, skrift, billede eller en blanding af det sproglige og det visuelle
2. *En diskursiv praksis* – som indebærer produktion- og konsumptionsprocesser af tekster
3. *En social praksis* – forstået som den bredere sociale praksis, som den kommunikative begivenhed er en del af (Fairclough, 1992, s.72)

Tilsammen udgør disse dimensioner Faircloughs tre-dimensionelle model, hvor alle tre dimensioner skal inddrages i en konkret diskursanalyse af en kommunikativ begivenhed – se figur 1.



Figur 1 – Faircloughs tredimensionelle model (Fairclough, 1992, s.72.)

Med Faircloughs tilgang er diskursanalysen derved *tekstorienteret* og kan på den måde systematisk analysere sprogbrug som diskursiv praksis i forhold til den bredere sociale sammenhæng.

I modellen udskiller Fairclough diskursiv praksis, tekst og social praksis som tre niveauer, der påvirker hinanden dialektisk, men som kan adskilles analytisk og analyseres hver for sig (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 93). Relationen mellem teksterne og den sociale praksis medieres af den diskursive praksis, hvori tekster både *former* og *formes* af social praksis (Ibid, s. 82). Det centrale formål med den kritiske diskursanalyse er derfor at kortlægge forbindelserne mellem sprogbrug og social praksis, og de diskursive praksissers påvirkning af den sociale orden og den sociale forandring. Kritik af Faircloughs model kan fremføres i og med, at grænserne mellem diskursanalysen og analysen af den sociale praksis er uklare, og ligeledes skellet mellem det diskursive og det ikke-diskursive – og konsekvenserne af dette for analysen, (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 101). Ikke desto mindre er Faircloughs diskurs-tilgang hensigtsmæssig som analyseramme for denne afhandlings problemfelt. I det følgende vil Faircloughs tredimensionelle model derfor blive brugt til at diskursanalysere de interviewede iværksætteres udtalelser med henblik på at undersøge, inden for hvilke diskurser italesættelsen og betydningsdannelsen af deres forståelse af branding finder sted, set i forhold til den samfundsmæssige kontekst, som iværksætterne indgår i. Da italesættelse derfor både har en diskursiv konstitueret og konstituerende effekt på den sociale praksis, bliver formålet dernæst at analysere, hvilke sociale konsekvenser disse diskurser får for iværksætternes brand-opbygning i praksis (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 31). Sammenfattende vil analysen derfor undersøge italesættelsen og betydningsdannelsen af de interviewede iværksætteres forståelse af branding, samt hvilke konsekvenser det får for deres brand-eksekvering.

2.4.4 Det tekst-analytiske niveau

I tekstanalysen af interviews' ene afdækkes iværksætternes italesættelse og forståelse af branding.

Da Fairclough forstår alle semiotiske udtryk som kommunikative udsagn, der kan analyseres, indgår i tekstanalysen det samlede tekstmæssige corpus af interviews samt “branding-materiale” fra de enkelte iværksættervirksomheder. På det tekstmæssige plan gør Fairclough brug af flere forskellige redskaber til tekstanalyse, der kan afdække de sproglige forbindelser og perspektiver.

Efter gennemgang af det samlede tekstmateriale har jeg valgt at fokusere på *forskelle, antagelser og modalitet*, som de primære tekst-analytiske redskaber, der bedst egner sig til undersøgelse af iværksætternes italesættelse og forståelse af branding i forhold til problemformuleringen.

Forskelle omhandler afsenderens opfattelse af eksisterende forskelle som eksempelvis forskellen på *dem* og *os*, *godt* og *dårligt* osv., og kan indikere, hvordan afsenderen forholder sig til relevante temaer (Fairclough, 2003, s. 17). Her kan man eksempelvis undersøge, hvordan iværksættere opfatter forskellen på iværksættere og ikke-iværksættere, og hvordan de værdimæssigt forholder sig til disse forskelle. Antagelser beskriver de formodninger en tekst bygger på vedrørende omgivelsernes tilstande og relationer. Fairclough skelner mellem *eksistentielle antagelser*, *propositionelle antagelser* og *værdimæssige antagelser* (Fairclough, 2003, s. 55). Fokus på forskelle og antagelser kan i analysen derfor bidrage til en større forståelse for den opfattede virkelighed, som iværksætterne befinder sig i. Modalitet betyder “måde”, og beskriver talerens grad af tilslutning (affinitet) til en sætnings udsagn ved hjælp af styrkemarkører, der viser afsenderens tilslutning eller afstand til et udsagn (Fairclough, 1992, s. 158). Samlet set, gør disse redskaber det muligt at kortlægge, hvordan diskurserne operationaliseres tekstuel, og tekstanalysen vil derved blive brugt til at afdække sprogbrugens betydninger i en større diskursiv sammenhæng. Resultaterne fra tekstanalysen vil derfor efterfølgende blive brugt som grundlag for at analysere dimensionen berørende den diskursive praksis, og dernæst hvordan disse diskurser indgår i en bredere social sammenhæng. I det følgende gennemgås kort Attride-Stirlings tematiske netværksanalyse, der inddrages som analyse-værktøj i Faircloughs rammemodel.

2.4.5 Attride-Stirlings tematiske netværk

Som supplement til tekstanalysen vil jeg gøre brug af Attride-Stirlings analyseværktøj til at identificere og strukturere tematiske netværk (2001, s. 387). Værktøjet er med sin kontekstuelle tekstkodning særligt velegnet til at facilitere tematiske analyser og kategorisering af kvalitative undersøgelser, samt identificere, organisere og strukturere de mest fremherskende temaer i den indhentede empiri. Værktøjet består af 3 overordnede faser: (a) Reduktion af tekst-empirien, (b) Udforskning af tekst-empirien og (c) Fortolkning af udforskningen af tekst-empirien.

Men fordi den tematiske netværksanalyse indgår som et supplement i Faircloughs tre-dimensionelle model, vil kun første trin af analysen - *Reduktion af tekst*, der består af de tre trin: 1. Kodning af empiri; 2. Identifikation af temaer; og 3. Konstruktion af tematiske netværk - indgå, da både sprogbrug, fortolkning og tematiske/intertekstuelle relationer gennemgås mere tilbundsgående i både tekstanalysen og de diskursive- og sociale praksisser. Endvidere er den tematiske netværksanalyses primære formål i denne afhandling, at identificere centrale temaer til videre brug i analysen af den diskursive praksis. Analyseværktøjet bruges derved til at identificere, kategorisere og strukturere temaer og mønstre i den indsamlede empiri, (Attride-Stirling, 2001, s. 387). Temaer defineres i denne sammenhæng løst som havende relevans i forhold til undersøgelsens problemstilling, og fokuserer derfor på emner i empirien, der forholder sig til det specifikke problemfelt og formål (Ibid, s. 390). Da der derfor hersker en vis grad af fleksibilitet i valg af temaer afhængig af kontekst og relevans, inddeler Attride-Stirling temaerne i organiserende niveauer bestående af basistemaer (BT), organiserende temaer (OT) og globale temaer (GT), der illustrerer netværks-forbindelsernes stratificerende relationer (Ibid, s. 388).

BASISTEMA → ORGANISERENDE TEMA → GLOBALT TEMA

Basistemaerne opnår dog først egentlig betydning i kontekstuelle klynger med andre basistemaer, der danner højere organiserende temaer. De organiserende temaer kan igen inddeles i højere globale temaer, der fungerer som overordnede paraplybegreber for meninger i teksten. Det kontekstuelle spænd i den tematiske netværksanalyse vil således rangere fra specifikke emner (basistemaer) til mere overordnede emner (globale temaer). Globale temaer kommer derved til at repræsentere overordnede strukturerende diskurser i forbindelse med italesættelsen af branding (Ibid, s. 389). De niveau-inddelte temaer fra empirien kan tilsidst organiseres og kortlægges i et tematisk netværk, der illustrerer relationerne mellem de mest fremherskende temaer fordelt på de tre niveauer – se bilag A – figur 1. Kriteriet for udvælgelse af og organisering af temaer har, som før nævnt, været relevant for problemstillingen og opgaveformål, men dernæst også haft relevans, når det har optrådt gennemgående på tværs af de interviewede informanter:

” [...] themes that were common [...] were given precedence” (Attride-Stirling, 2001, s. 395).

Hyppigt omtalte emner har derfor fået præcedens over mindre hyppige og ikke-gennemgående temaer, og er derfor prioriteret som havende mere relevans. De udvalgte temaer i netværksanalysen er derfor gennemgående i empirien og repræsenterer væsentlige temaer, der optager iværksætterne. Ved nøje udvælgelse og kodning af basistemaer, organiserende temaer og globale temaer vil det tematiske netværkssystem i denne afhandling derfor blive brugt til at skabe overblik, strukturering af- og sammenhæng af den indsamlede empiri med henblik på at illustrere de mest gennemgående og fremherskende diskurser, som optager iværksætterne i forbindelse med deres italesættelse og eksekvering af branding. Ved hjælp af kodning af disse udvalgte tekstsegmenter i den samlede empiri har jeg således identificeret og inddelt niveauer af basistemaer (BT), organiserende temaer (OT) og globale temaer (GT), som jeg har brugt til konstruktion af tematiske netværk vedrørende branding, iværksætteri og andre relaterede emner for at illustrere, hvorledes de er forbundne og niveaudelte – se bilag A-C.

2.4.6 Den diskursive praksis

I analysen af den 2. dimension – den diskursive praksis - vil de tekstmære resultater fra tekstanalysen sættes i forhold til den kontekst, i hvilken de indgår mhp. at afdække hvilke mønstre i sprogbrugen, der kan kategoriseres og karakteriseres ift. produktion og konsumtion af teksterne. Med andre ord, at undersøge inden for hvilke diskurser italesættelsen og betydningsdannelsen af iværksætternes forståelse af branding finder sted. Ifølge Fairclough kan diskurser afdækkes ved først at identificere de forskellige temaer som teksten omhandler, dvs. hvilke afgrænsede emner der tales om, og derefter hvilke værdimæssige betydninger disse temaer tillægges (1995). Diskurserne vil derfor blive identificeret på baggrund af resultaterne fra tekstanalysen og den tematiske netværksanalyse. Også ifm. den diskursive praksis bruger Fairclough forskellige analyseredskaber, der kan identificere bestemte diskurser og genrer. Her har jeg valgt at fokusere på redskaberne *genrer*, *diskurser*, *intertekstualitet* og *interdiskursivitet*. Genrer og diskurser kan i praksis ofte være analytisk svære at adskille, men i forhold til *diskurser*, refererer *genrer* overordnet set mere til den tekstmæssige form end det tekstmæssige indhold, (Fairclough, 1995). I den erkendelse samler Fairclough derfor dem begge under betegnelsen diskurstyper (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 80). Den samlede mængde diskurstyper, der bliver brugt inden for et afgrænset socialt domæne, definerer Fairclough som diskursorden (Ibid). Den strukturerer derved overordnet rammerne for, hvordan tekst og tale produceres og konsumeres via diskurser og genrer inden for et bestemt socialt felt, (Ibid). De identificerede diskursers praksisser vil blive forklaret og kontekstualiseret ved hjælp af

relevante videnskabsteorier af Anthony Giddens og Karl Weick; samt supplerende teorier fra Mary Jo Hatch & Majken Schultz samt Carlos Scolari. Resultaterne fra den diskursive praksis vil derefter blive samlet, analyseret og diskuteret i forhold til den bredere sociale sammenhæng.

2.4.7 Den sociale praksis

I analysen af Faircloughs 3. dimension – den sociale praksis – sammenfattes resultaterne fra tekstanalysen og den diskursive praksis, og relateres til den sociale kontekst som tekster og diskurser indskrives i. Jeg vil i dette afsnit redegøre for de forskellige diskurser og deres betydning for sammenhængen mellem tekstlig ”italesættelse” og social praksis. Til det formål inddrager jeg Joep Cornelissens kampagne-model, brugt som et ”omvendt” analyse-værktøj, til at analysere iværksætternes *eksekvering* af branding i den sociale praksis for at holde disse resultater op imod iværksætternes *intenderede* branding. Disse analyseresultater vil derefter blive sammenholdt, fortolket og kontekstualiseret i de sociale praksisser forbundet med iværksætteri og branding - og disses indvirkning på iværksætternes forståelse og brug af branding-kommunikation. Hertil vil jeg inddrage supplerende teorier fra Karl Weick og Norman Fairclough selv, samt supplerende empiri – i form af et ekspert-interview og tal fra Danmarks Statistik. Jeg har hermed gjort redegjort for de analysemetoder, der ligger til grund for min undersøgelse af den indsamlede empiri. I det følgende gennemgås kort Cornelissens kampagne-model, der også inddrages som analyse-værktøj i Faircloughs rammemodel på niveauet vedrørende den sociale praksis.

2.4.8 Cornelissen kampagneopbygning

På grundlag af Ronald Smiths *Strategic Planning for Public Relations*, (2013); samt Erica Austin og Bruce Pinkleton’s værk *Strategic Public Relations Management*, (2015), der begge omhandler planlægning af strategiske kommunikations-programmer, har Cornelissen udviklet sin model til planlægning af kommunikationsprogrammer og kampagner³ – se bilag D – figur 2. Den vil i analysedelen blive brugt som redskab til at analysere de forskellige iværksættervirksomheders overordnede kommunikations- og branding-tiltag. Modellen kan bruges som et “omvendt” analyse-værktøj til at undersøge, hvilken strategi og tiltag en virksomhed gør brug af i dens kommunikations- og kampagne-planlægning. Da ingen af de interviewede iværksættervirksomheder har lavet deciderede “hele” kampagne-programmer eller har langsigtede strategiske kommunikationsmål, der strækker sig ud over at kommunikere til deres kunder, vil modellen blive

³ ‘The process of planning communication programmes and campaigns’ (Cornelissen, 2011, p. 108)

brugt til at analysere de kommunikationsdele den enkelte virksomhed har sat fokus på i forhold til dens kommunikations- og branding-tiltag. Ligeledes praktiserer mange af iværksætterne kun online-kommunikation, og budgettering vil derfor ikke blive inddraget. De *eksekverede* kommunikations- og branding-tiltag vil i analysedelen blive sat i relation til hver enkelt iværksætters *intenderede* kommunikations- og branding-tiltag for at undersøge ligheder og forskelle mellem fortælling og praksis. De tegnbærende betydninger af de undersøgte iværksættervirksomheders logoer, illustrationer, typografier m.m. vil ikke blive analyseret særskilt, men blot indgå som ”tekst” der bidrager til det samlede udtryk af branding-fortællingen. Modellens syv trin vil i det følgende blive gennemgået kort. Cornelissen påpeger, at kommunikationsstrategi generelt er en proces, der har til formål at *“bringe omdømmet blandt stakeholders på linie med organisationens vision for at opnå den nødvendige opbakning til organisationens strategi”* (min oversættelse)⁴. Men siden de fleste af de interviewede iværksættere er så nyetablerede, at de endnu ikke har nået at opbygge et omdømme og ligeledes heller ikke endnu har målbare resultater eller specifikke målbare kommunikationsmål, så som fx KPI’er⁵, opstillet, vil fokus i analysen være på deres vision og kampagnetiltag. Med afsæt i virksomhedens vision starter Cornelissens model med **strategisk intention**, der skal *“formulere en ændring eller konsolidering af omdømmet blandt stakeholdere af organisationen”* (min oversættelse)⁶. **Kommunikationsmålene** for en virksomhed er ifølge Cornelissen defineret ved, at *“en organisation skal appellere til sine stakeholdere med specifikke budskaber, der fremmer en positiv reaktion overfor den, og ændrer eller konsoliderer en særlig støttende adfærd overfor organisationen”* (min oversættelse)⁷. Dette kan for eksempel bestå i at investere i virksomheden eller købe dens produkter. **Målgruppesegmentering** består i at opdele identificerede stakeholder-grupper i mere specifikke målgrupper, udvalgt på basis af gruppens særlige karakteristika som eksempelvis købsadfærd, hvor kommunikationen skræddersys gruppens særlige behov og/eller profil. De **tematiserede budskaber** som er direkte oversættelser af den strategiske intention, opdeler Cornelissen i tre overordnede **stil-kategorier**: Det *funktionelt-orienterede*, det *symbolsk-orienterede* og det *industri-orienterede* (2011, s. 93), der hver især gør brug af særlige teknikker til at appellere på forskellig vis til målgrupperne. Det sjette trin i modellen er udvikling af en **mediestrategi** og handler om, at organisationen skal “identificere de medier, der bedst kan bære og

⁴ *“bringing stakeholder reputation in line with the vision of the organization to obtain the necessary support for the organization’s strategy”* (Cornelissen, 2011, p. 106).

⁵ Key Performance Indicators

⁶ *“formulates a change or consolidation of stakeholder reputations of the organization”* (Cornelissen, 2011, s. 107).

⁷ *“stakeholders with a particular message so that they react favourably to it and change or consolidate a specific supportive behaviour towards the organization”* (Cornelissen, 2011, s. 108).

eksekvere budskabet” (Ibid, s.110) for at ramme de udvalgte målgrupper mest effektivt. Her vil fokus i analysen primært være online, da dette er iværksætternes foretrukne medie-plattform. Det syvende og sidste trin i modellen omhandler **budget-planlægningen** af organisationens kommunikations- eller kampagneprogram. Her er det vigtigt at understrege samtlige de interviewede iværksætters næsten udelukkende brug af online-mediet, der i både medieproduktion og medieomkostninger betragtes som “gratis” og mere fleksibelt i modsætning til mere traditionelle kommunikationskanaler. Det skal dog nævnes her, at Cornelissen i sin model ikke tager forbehold for, at stakeholders også kan kommunikere internt på tværs af modellen, med den fejlkilde, som den mangel kan afstedkomme. Sammenfattende vil Cornelissens kampagne-model danne rammen for analyse af de enkelte iværksættervirksomheders kommunikations- og branding-tiltag. Resultaterne vil blive sammenholdt med iværksætternes intenderede branding-tiltag - for at undersøge ligheder og forskelle mellem fortælling og praksis.

Til at forklare hvordan den diskursive praksis influerer den sociale praksis gør jeg brug af supplerende sociologisk teori af Anthony Giddens samt organisationsteori af Karl Weick som hjælp til forklaring af relevante påvirkninger og sammenhænge. Disse vil i det følgende blive gennemgået.

2.4.9 Post-traditionalisme, senmodernitet og selvidentitet – Anthony Giddens

Anthony Giddens teorier om identitetsdannelse og refleksivitet (Giddens, 1996), hvor fokus er på konstruktion og opretholdelse af individets selv-identitet under det moderne samfunds institutionelle rammer. Giddens teorier om udvikling af individets identitet vil i denne sammenhæng blive brugt som analog til selve identitetsudviklingen af de interviewede iværksættervirksomheders produkt- og brand-opbygning. Moderniteten er ifølge Giddens kendetegnet ved, at de traditioner, der tidligere for individet udgjorde en ramme af sikkerhed, er blevet nedbrudt og erstattet med abstrakte systemer i form af store, upersonlige organisationer⁸, (1996, s. 42). Tidligere tiders traditionelle samfund med faste strukturer i forhold til relationer, roller og identiteter er erstattet af en løbende forhandling, der ikke er pre-defineret af samfundets strukturer, (Ibid, s. 32, 47). Istedet for at passe sin livserfaring ind i et pre-defineret socialt narrativ, er det sen-moderne individ nødt til løbende at konstruere sin egen personlige fortælling. I forlængelse af Giddens påpeger også Fairclough, at identiteter og relationer i den moderne verden opbygges gennem diskurs - forstået som aktiv social

⁸ ”Modernity [...] breaks down the protective framework of [...] tradition, replacing these with much larger impersonal organisations”, (Giddens, 1996, s. 42).

praksis (Fairclough, 1992, s. 64). Som konsekvens præges det moderne samfund af større usikkerhed og et større individuelt ansvar for at skabe og opretholde en distinkt selv-fortælling, som aktiv deltager i konstruktionen af selv-identitet og samfundsfæssig kontekst (Giddens, 1996, s. 70, 97-98). Giddens pointerer, at i post-traditionalismen bliver selv-identitet derfor et refleksivt projekt forstået som en bestræbelse, vi kontinuerligt arbejder med og reflekterer over (1996, p. 14). Vi skaber, vedligeholder og reviderer forskellige biografiske narrativer i vores fortælling om hvem vi er, og hvordan vi er blevet, som vi er:

“I modernitetens post-traditionelle orden [...] bliver selvidentiteten en refleksivt organiseret stræben. Selvets refleksive projekt [bliver] at opretholde sammenhængende [...] fortællinger”, (Giddens, 1996, s. 14).

I centrum står derved Giddens tanke om at identitet er evnen til at vedholde en specifik fortælling:

“En persons identitet [er] evnen til at holde en særlig fortælling i gang”, (Giddens, 1996, s. 70).

I moderniteten bliver det dermed op til det enkelte individ at italesætte og hævde sin identitet overfor omverden, og dette stiller skærpede krav til individets kommunikative evner. I et social-konstruktivistisk perspektiv ses dannelse af identitet derfor som en kontinuerlig proces, fremfor et statisk objekt, hvor identitet er noget der artikuleres og formes i kontekstuelle, diskursive processer. Identitet er noget man skaber via sproglig artikulering og social praksis, ikke noget der haves (Giddens, 1996, s. 25). Giddens påpeger endvidere, at med udviklingen af den elektroniske kommunikation bliver sammenkædningen mellem selvidentitet og sociale strukturer stadig mere integreret helt op på et globalt niveau, (1996, p. 13). Dette kan ses som et udtryk for, at den elektroniske kommunikation, som eksempelvis Internettet, bliver en genvej til at udtrykke selvidentitet til det omkringliggende samfund, og afstanden mellem individ og samfund bliver derved kortere og mere integreret. Dette gælder for individer såvel som for virksomheder, der kommunikerer. Den individuelle identitetsskabelse – såvel som den enkelte virksomheds identitetsskabelse - derved både påvirker og bliver påvirket af de omkringliggende sociale strukturer i et dialektisk forhold, (Giddens, 1996, s. 10). Dette gør sig især gældende for iværksætter-

virksomheder, der i dag ofte er *born global*⁹ og med Internettets muligheder har en potentiel global rækkevidde fra første dag. Som analog til hvordan den menneskelige selvidentitet udvikles, udvikles også en virksomheds branding-identitet som en sproglig konstruktion, der søger at holde en særlig fortælling i gang. Jeg har valgt at bruge Giddens teorier, fordi han lægger særlig vægt på den fortællende del af identitetsopbygning og refleksivitet, som analog til denne afhandlings opfattelse af branding som en fortælling. Identitet, forstået som evnen til at holde en særlig fortælling i gang, understreger i forhold til iværksættervirksomheder samtidig vigtigheden af det kommunikative element i brand identitets-dannelse. I forlængelse af Giddens skal begrebet *brand-fortælling* derfor i denne afhandling opfattes som ”et brands evne til at holde en særlig fortælling kørende”.

I diskussions-afsnittet vil Giddens teorier om identitet og refleksivitet således blive inddraget til at forklare, hvorledes iværksætternes diskursive praksis’ omkring branding vekselvirker med den sociale kontekst.

I det følgende vil jeg bruge dele af Karl Weick’s sensemaking-teori til at undersøge den meningsskabende proces som iværksætterne gennemgår ifm. opstart af deres virksomheder.

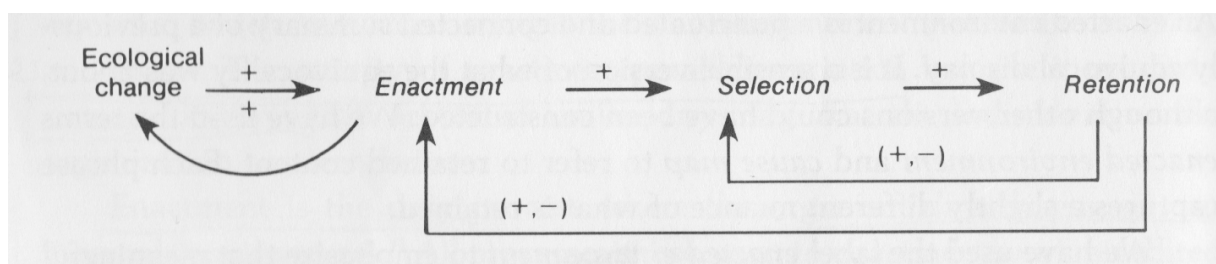
2.4.10 Sensemaking – Karl Weick

Til at undersøge hvordan iværksættervirksomheder forsøger at skabe mening af deres omgivelser vil jeg gøre brug af Karl E. Weicks *sensemaking*-teori, og herunder særligt hans *organizing model*, som analyserer den meningsskabende proces, der finder sted mellem aktører og deres omgivelser (1979, s.132). Ifølge Weick antager teorien om *sensemaking*, at ansatte i organisationer kontinuerligt prøver at forstå, hvad der sker i deres omgivende miljøer. De forsøger derefter at skabe mening af disse omgivelser og fortolke dem over i en fællesforståelse, der kan fungere som grundlag for organisatorisk fremadrettet handling (Ibid, s.133). *Sensemaking* er et komplekst begreb, der ikke nemt lader sig definere, idet det strækker sig over fortid og nutid, er dynamisk, og problematisk, fordi det ofte trækker på forældet viden (Ibid, s.166). Men i sin essens er *sensemaking*, et organisatorisk forsøg på aktivt at strukturere det ukendte, (Weick, 1995, s.4). Maitlits & Christianson definerer begrebet som:

Sensemaking is the process through which people work to understand issues or events that are novel, ambiguous, confusing, or in some other way violate expectations, (2014, s. 57)

⁹ *Born globals* refererer til “a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and/or the sale of outputs in multiple countries”, <http://www.amdlawgroup.com/what-is-the-definition-of-a-born-global-firm-international-business-law-case-study-2/>

- hvor nye scenarier også inddrages. For Weick handler *sensemaking* i særlig grad om om, at organisationer forsøger at bearbejde og forenkle den informationsmæssige flertydighed kendt som *equivocality*¹⁰, (Weick, 1979), der kommer ind fra organisationens omgivelser. I Weicks' optik opnås forståelsen af *sensemaking* først retrospektivt, da vi ikke kan udrede mening af begivenheder og handlinger, før de er sket, og at vi først derefter kan skue tilbage på den mening, de har skabt (1979, s.133). Ansatte skaber mening af organisatoriske processer og aktiviteter ved at passe dem ind i eksisterende fortolkningsstrukturer eller meningssystemer, der er udviklet gennem erfaring og socialisering (Søderberg, 2003, s. 6). Aktuelle begivenheder sammenholdes derfor med tidligere erfaring for at skabe mening. *Sensemaking* er med andre ord en meningsskabende proces, som skal forsøge at forklare og finde en form for strukturel sammenhæng, hvor fortolkning af tidligere handlinger lagres som skabeloner til fremtidige situationer, (Weick, 1979, s.131). På denne måde fremstår organisationer som *sensemaking*-systemer, hvis mål er at forsøge at stabilisere sine omgivelser og lave dem mere forudsigelige, (Weick 1995, s. 170). Organisationer er derfor nødt til at fortolke informationer fra omgivelserne, oversætte dem til meningsfyldte modeller og derved skabe en form for konceptuel orden, der kan handles på (Weick & Daft, 1983 s.74). Denne proces er opsummeret og illustreret i Weick's *organizing model*, der viser hvordan organisationer bruger *Enactment*, *Selection* og *Retention*, som en iterativ proces til at skabe mening af nye eller forandrede omgivelser. Ifølge Weick indgår en organisation i et *sensemaking*-forløb gennem fire sammenhængende processer: *Ecological change*, *Enactment*, *Selection* og *Retention* – se figur 4.



Figur 4 – Weicks' organizing model (Weick 1979, s. 132)

De fire trin i modellen beskriver de forskellige sammenhængende processer en organisation gennemgår i forsøget på at skabe mening af nye eller forandrede omgivelser:

¹⁰ Information, der er flertydig – min oversættelse

1. **Ecological change** – Beskriver de nye eller forandrede omgivelser en organisation befinder sig i, der fordrer, at en virksomhed påbegynder en *sensemaking*-proces.
2. **Enactment** – *Enactment*-processen udskiller mulige omgivelser, som organisationen kan fokusere og handle på. Imidlertid afhænger dette af, hvilke forandrede omgivelser der fokuseres på, og hvilken betydning de tillægges, sammenholdt med hvad der sker i *selection*-processen. Weick understreger det aktive og handlingsorienterede element i *enactment* og påpeger at managers reagerer til flertydig information ved at *enact*'e de eksterne omgivelser, som de ønsker at tilpasse sig, med henblik på at skabe mening og handling, (Weick, 1979, s. 164).

"Enactment is action that produces the raw materials which can then be made sensible. [...] Enactment produces the occurrence that can then be made sensible by the selection process", (Weick, 1979, s. 133).

Med andre ord handler *enactment* om, *hvilke* forandrede omgivelser, der er betydningsfulde for organisationen og derfor skal fokuseres på.

3. **Selection** – I *selection*-processen forsøger man at generere svar på, hvad det er der foregår i organisationens nye eller ændrede omgivelser. *Selection*-processen prøver at identificere plausible forholdsstrukturer på det *enacted*'e data-materiale i et forsøg på at reducere den informationsmæssige flertydighed (equivocality). Disse strukturer, der ofte er kortlagte årsagssammenhænge - og som i tidligere situationer har kunnet give fornuftige forklaringer – fungerer som skabeloner og anvendes på det aktuelle datamateriale for at se, om de kan give en rimelig fortolkning af, hvad der foregår. I *selection*-processen er der således fokus på *fortolkning* af det udvalgte materiale, hvor de skabeloner, der reducerer flertydigheden vælges, mens ikke hjælpsomme skabeloner forkastes, (Weick, 1979, s. 131). *Selection*-processen rækker derfor tilbage i organisationens historik og trækker på fortolkningsmodeller, der tidligere har kunnet give rimelige forklaringer.
4. **Retention** – I *retention*-processen bibeholdes produkter af succesfuld *sensemaking* som skabeloner til fremtidig brug, (Weick, 1979, s. 166). Fordi det *enacted*'e miljø er baseret på retrospektive fortolkninger af allerede afsluttede handlinger eller begivenheder, fungerer det

som et historisk dokument, ofte lagret som et kort af relationer mellem begivenheder og handlinger, der kan trækkes frem og anvendes på efterfølgende aktiviteter. Den *enacted'e* vedtagelse sendes derfor tilbage igennem systemet og anvendes på nye begivenheder og handlinger - i en cyklus tilbage til *Enactment* og *Selection* - for at enten be- eller afkræfte validiteten af vedtagelsen, afhængig af om personen stoler på hans tidligere erfaring (+) eller ikke (-). *Retention*-processen indebærer, at der finder en vis grad af ambivalens sted i forhold til validiteten af vedtagelsen, der derfor sikrer, at organisationen har en vis grad af fleksibilitet i forhold til at tackle nye forandringer i organisationens omgivelser, og derved sikre systemets stabilitet (Weick 1979, s. 133).

I et *sensemaking*-perspektiv er en organisations eksistensberettigelse derfor netop at forsøge at producere stabile fortolkninger af equivocal (flertydige) data i forbindelse med skiftende omgivelser. Karl Weicks *organizing*-model illustrerer den iterative proces, som organisationer gennemgår i forsøget på at skabe mening af nye eller forandrede omgivelser, og formindske mængden af flertydige informationer. Forklaret i en stærkt forenklet udgave fremfører den derfor, at *sensemaking* kan anskues som gensidige udvekslinger mellem aktører (*enactment*) og deres omgivelser (*ecological change*), der tilskrives mening (*selection*) og lagres (*retention*), som fortolknings-skabeloner til fremtidige lignende situationer i en kontinuerlig iterativ proces. I analysen vil Weicks *organizing*-model derfor blive brugt til delvist at forklare den *sensemaking*-proces, som iværksættere gennemgår, når de forsøger at skabe mening af deres omgivelser. Jeg har hermed gennemgået de sociologiske og organisatoriske teorier, der bruges som forklaring og kontekstualisering af den diskursive praksis. I det følgende vil jeg gøre rede for den branding-teori, der danner det supplerende teoretiske grundlag for branding-delen.

3. Teori

3.1 Branding-teori

Branding-begrebet har gennem de sidste årtier generelt udviklet sig fra et mere afgrænset fokus på *produkt branding* til også at indbefatte *corporate branding* og *employee branding* samt andre beslægtede områder. Tilde Heding skelner i bogen *Brand Management* (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009) mellem 7 overordnede tilgange til branding¹¹, hvoraf denne afhandling primært

¹¹ *The economic approach, the identity approach, the consumer-based approach, the personality approach, the relational approach, the community approach og the cultural approach* (Heding et al, 2012, p. 246).

fokuserer på *the identity approach* og *relation approach* vedrørende branding generelt, og *community approach* omkring digital branding (2009, s. 246). Mens den førstnævnte centrerer sig om brand-identitet og image, opfatter den anden brand-forbruger-relationen som dyadisk. Sidstnævnte opfatter primært brandet ifm. Internettet og fællesskaber (Ibid). I dens udvikling har branding-begrebet bevæget sig fra et primært salgsrelateret- til et mere strategisk fokus, og bidragene der har været med til at udforme definitionerne kommer derfor også fra forskellige relaterede teoretiske områder som branding, markedsføring og organisationsteori. Toneangivende branding-teoretikere som Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Mary Jo Hatch, Majken Schultz, Leslie de Chernatony, Jean-Noël Kapferer med flere har bidraget til at definere og udvikle branding-begreberne i takt med udviklingen af forskningen på området, (Schultz, Antorini & Csaba, 2005, s. 10). I dag dækker branding al fra identitetsskabelse til stakeholder-relationer, og definitionerne af begrebet/begreberne er mange og forskelligartede. En af de mere klassiske definitioner er udformet af Philip Kotler, en førende forfatter inden for international marketing, der siden har dannet grundlag for mange andre versioner af, hvad der konstituerer et brand:

“Et navn, tegn, symbol eller design, eller en kombination af disse, hvis intention er at identificere en sælgers – eller en gruppe af sælgers – produkter og services for at differentiere dem fra deres konkurrenter” (min oversættelse), (Kotler, 2012, Glossary G1).

Andre toneangivende brand-forskere som Majken Schultz formulerer det som:

“brands er artefakter, der altid er blevet brugt symbolsk til at udtrykke identitet, uanset om det er identitet der vedrører et produkt, en virksomhed eller en person”, (Schultz et al. 2005, s. 25).

I dag har betydningen forgrenet sig til beslægtede områder og antaget en mere kompleks og holistisk anskuelse. En gængs opfattelse af branding udtrykkes derfor som:

“Branding udtrykkes typisk igennem kombinationer af navn, logo, design, slogans, indpakning med videre, men i takt med udviklingen af branding af tjenesteydelser, koncepter og idéer sker branding også gennem værdier, holdninger, særlige handlemåder hos virksomhedens medarbejdere og særlige måder at involvere kunderne på”, (denstoredanske.dk)

- hvor branding-begrebets mere omfattende betydning for en virksomheds virke også indbefatter mange af de ting en virksomheds medarbejdere *gør* og *kommunikere*, mens der samtidig tilføjes en forbruger-involverende og relations-opbyggende dimension til virksomhedens kundekontakt. Hatch & Schultz går dog skridtet videre og fokuserer på brandings ændrede fokus fra produkt-branding til stakeholder-relationer og argumenterer for, at brands i dag ikke blot repræsenterer produkter, services eller de bagvedliggende virksomheder, men hele visionen bag og alle de interesser, der forener forskellige stakerholders henimod at opnå et fælles mål (2009, s. 118). Med deres begreb *Enterprise branding* påpeger de, at brands i dag bliver fortolket og vurderet af alle de kommer i berøring med, (Ibid). I branding-bestræbelserne skal *alle* virksomhedens stakeholders derfor tages i betragtning, sammen med en forståelse for at branding-indsatsen transcenderer organisationens rammer til at omfatte internt såvel som eksternt, fortid og fremtid samt alle hierarkiske niveauer, (Ibid).

Overordnet handler branding dog stadig om det samme; nemlig identitetsskabelse med henblik på at skabe differentiering. Men for at branding kan virke effektivt, er det essentielt, at forbrugere og andre interessenter oplever brandets identitet som relevant og attraktivt ift. forbruger-præferencer (Heding et al, 2009, s. 14). Opnås dette, vil brandet tilegne sig et stærkt image, i form af blandt andet øget kunde-loyalitet, som eksempelvis resulterer i kunders villighed til at betale mere for et brandet produkt end et tilsvarende ubrandet produkt (Cornelissen, 2011, s. 252). Som antydnet dækker branding-begrebet i dag over flere beslægtede kategorier, og for ikke at forvirre begreberne er det hensigtsmæssigt at fremhæve og forklare de mest anvendte definitioner: *Brand-identitet*, *brand equity*, og *storytelling*.

Brand-identitet bygger på den distinkthed og pålidelighed af grundlæggende værdier som et brand udtrykker¹², (Schultz et al, 2000, s. 31). Og den merværdi som en distinkt brand-identitet føjer til et brand betegnes ofte som et brands' *brand equity*. Cornelissen definerer **brand equity** som "ideen om at et respekteret brand-navn tilfører merværdi til et produkt og derfor genererer salg til en organisation via forbruger-køb"¹³ (min oversættelse)", (2011, s. 252). Implicit heri ligger ideen om, at brands med lav eller ingen brand equity principielt bliver udkonkurreret af brands med højere brand equity. I forlængelse af en virksomheds bestræbelser på at kommunikere dens værdier og identitet - både internt og eksternt - anvendes også identitetsskabende fortællinger kendt som

¹² **Brand identity** is built upon the distinctiveness and reliability of core values expressed by the brand

¹³ **Brand equity** defineres af Joep Cornelissen som: "*the notion that a respected brand name adds to the value of a product and therefore generates returns to an organization upon customer purchase*", (2011, s. 252).

storytelling¹⁴. Begrebet dækker over en virksomheds eller et brands' fortælling om sig selv med henblik på at forme stakeholderes opfattelser af disse og drager fordel af de styrker, der er forbundet med historiefortælling: "Et narrativ er mere troværdigt, mindeværdigt og skaber mere begejstring", (Shaw i Schultz et al, 2000, s. 183). Yderligere har effektiv storytelling den fordel, at begrebet knytter sig til virksomhedens unikke historik og autenticitet, og derfor skaber en unik positionering af virksomheden, der ikke umiddelbart kan kopieres af konkurrenter.

Sammenfattende kan man sige, at branding-begrebet i dag dækker over en lang række af virksomheders forskellige tiltag med henblik på identitetsskabelse, stakeholder-relationsopbygning, forbrugerinvolvering samt differentiering af produkter- og serviceydelser, men grundlæggende stadig handler om identitetsskabelse mhp. at skabe differentiering. I forlængelse af Hatch & Schultz holistiske forståelse af branding kan man sammenfattende konkludere, at *alt* hvad en virksomhed i dag *gør* kommunikerer og derved bliver branding i dag *alt*, hvad en virksomhed foretager sig udadtil. Men for at forstå relationen mellem brand og forbruger er det relevant at fremhæve den dynamik, der opstår i dette møde mellem semiotik og betydningsdannelse. Hertil vil jeg i det følgende gøre brug af Carlos Scolari's og Umberto Eco's teorier om branding.

3.2 Brand-kontrakter og mulige verdener

Hvor produkter tidligere blev pakket ind i forførende reklamer, forsøger brands i dag at konstruere symbolske universer med indbygget mening (Scolari, 2008, s. 170). Brandet forstås her som et semiotisk redskab, der er i stand til at etablere en diskurs, give det mening og kommunikere det til modtagerne (Ibid). Disse komplekse diskurs-universer med tydelige narrative strukturer som brands'ene etablerer, beskriver Umberto Eco som "mulige verdener" (Eco i Scolari, s. 172), hvor "forfatterens strategi" (her forstået som virksomheden) konfronterer "læserens strategi" (her forstået som forbrugeren) og meningskonstruktionen opstår som en kontraktuel proces (Ibid). Brandet formulerer ikke sine egne værdier direkte, men fortæller en historie og konstruerer i selve historiefortællingen disse mulige verdener, der påberåber sig et territorium, hvor substans og indhold skaber rammer for dets værdier, (Semprini i Scolari, s. 135–137). Scolari fremhæver, at et brand derved semiotisk repræsenterer en vektor af mening med et indeholdende sæt værdier, der samtidig

¹⁴ Storytelling is "the act of telling stories or narratives in an organization to persuade employees or other stakeholders into certain ways of thinking about an organization", (Cornelissen, 2011, s. 265).

foreslår en kontrakt til dets modtagere¹⁵, (2008, s. 171). Brandets værdier fremføres derved som en “fortolknings-kontrakt” mellem virksomheden og forbrugeren, hvor forbrugeren enten accepterer - eller ikke - at blive del af denne “verden” (Ibid, s. 170). Meningskonstruktøren (virksomheden) kan imidlertid ikke fortælle hele historien, men er afhængig af modtagerens (forbrugerens) fortolkningsmæssige evner, erfaring og baggrund (Ibid, s. 173). På denne måde smelter brand-fortællingen på den ene side og forbruger-fortællingen på den anden side sammen i meningskonstruktionen af et brand (Ibid). Betydningen af brandet konstrueres derfor gennem en kontraktuel proces af meningskonstruktion og meningsfortolkning, der kommunikerer værdierne af brandet (Ibid, s. 172). Men når et brand entrerer den digitale arena bringes andre faktorer i spil, der potentielt influerer identitetsskabelsen af brandet. Dette ser jeg nærmere på i næste afsnit.

3.3 Digital Branding

Internettets tilgængelighed, rækkevidde, tilslutningsmuligheder og transparens muliggør i dag nem distribution af digitalt indhold og online budskaber (Scolari, 2008, 170). Som en konsekvens af dette er der sket en transformation af den kulturelle og kommercielle produktion, hvor forbrugere i dag aktivt vurderer, modererer og omstrukturerer online indhold – hvilket også får indflydelse på brand-fortællingers betydningsdannelse (Ibid). Derved har Internettet ændret måden, hvorpå forbrugere engagerer sig i et brand. I dag involverer forbrugere sig i produkter og brands ved at indhente og dele information online, der strækker sig langt ud over købsituationen (Edelman, 2010, s. 64). Online enten promoveres eller kritiseres et brand, og forbruger-evalueringer kan få stor indflydelse som medskaber af brandets betydning og værdi (Ibid). Dette forbruger-kontrollerende aspekt af et brands meningskonstruktion online, beskrives af sociale medier-eksperter Li & Bernoff, ultimativt som “dit brand er, hvad end dine kunder siger, det er¹⁶” (min oversættelse) (Li & Bernoff, 2009, s. 78). Selvom dette beskriver den yderste konsekvens af forbruger-involvering, understreger citatet alligevel virksomheders aftagende grad af indflydelse og kontrol over egne brand-fortællinger online. Her argumenterer Scolari for at drage fordel af denne udvikling og inddrage forbrugeren i brand-fortællingen. Dette mener han er muligt ved at bringe storytelling-begrebet ind i den digitale tidsalder mhp. at undersøge og forklare, hvorledes branding-kommunikation opererer på diskursive niveauer online. Scolari gør brug af klassiske narrative ideer udviklet af Vladimir

¹⁵ “From a semiotic perspective, the brand is presented as a vector of meaning that contains a set of values and at the same time proposes a contract to its consumers/readers”, (Scolari, 2008, s. 171)

¹⁶ “Your brand is whatever your customers say it is” (Li & Bernoff, 2009, s. 78).

Propp¹⁷ og Algirdas Julien Greimas¹⁸ til at forklare, hvordan brands kan involvere forbrugeren som en aktiv del af deres brand-opbygning online. Dette er relevant, set i relation til en udvikling henimod øget forbruger-kontrol online og et øget fokus på forbrugeren som værende i centrum. Scolari agiterer for, via den digitale interaktion, at aktivere og involvere forbrugeren som ”helten i fortællingen” - som en aktiv del af brand-opbygningen. Scolari model illustrerer ved hjælp af Propps og Greimas’, hvordan helte-rollen i brand-fortællinger er skiftet fra tidligere at være *produktet* til i dag at være *forbrugeren*, der “udlever” brand-oplevelsen online (2008, s. 183, 186). Men det er særligt Greimas’ 3 niveauer af meningskonstruktion (Greimas i Scolari, 2008, s. 171), som Scolari gør brug af til at forklare, hvordan et brands’ betydning bliver til, og hvordan dynamikken i denne konstruktions-proces udspiller sig online. Med afsæt Greimas’ niveauopdelte meningskonstruktioner viser Scolari, hvordan en brand-fortælling bevæger sig gennem 3 semiotiske niveauer: Det dybe niveau, det semio-narrative niveau og det diskursive niveau:

- **Det dybe niveau** – er ikke observerbart, men repræsenterer virksomhedens dybeste værdier
- **Det semio-narrative niveau** – er historiefortællingen, der formidler brandet og/eller virksomhedens værdier, det vil sige den underliggende historie som brand-fortællingen formidler.
- **Det diskursive niveau** - er det observerbare og “endelige” produkt i form af en print-reklame, en TV-reklame, et slogan, en kampagne, grafisk design, et brugerinterface osv. (Scolari, 2008 s. 171)

De tre niveauer – jeg i denne afhandling betegner som Scolari 3 diskursive niveauer - repræsenterer både meningskonstruktion og fortolkning, der tilsammen udgør et brands samlede fortælling. I forbrugers perspektiv udspiller brand-fortællingen sig fra det diskursive niveau til det dybe niveau af virksomheden – for virksomheden udspiller det sig omvendt. Hvor traditionel reklame, ifølge Scolari, har handlet mere om produktrelaterede ikoniske og retoriske udsigelser, handler branding i den digitale verden mere om brugeroplevelsen (2008, s. 173). Online brands placerer forbrugeren i midten af en interaktiv oplevelse (Ibid, s. 183), der derved går fra at være passiv modtager af kommunikation til at være aktiv deltager. Forbrugeren *udlever* således online det

¹⁷ Vladimir Propp var en russisk sprog- og folkløreforsker som analyserede eventyrets og folkefortællingens systematik for generelle faste mønstre, funktioner og strukturer. Han identificerede 8 arketyperiske roller: Helten, Modstanderen, Den Uægte Helt, Sendebuddet, Mentoren, Hjælperen, Kongen og Prinsessen - hvoraf Scolari gør brug af Helten. Hans hovedværk *Morphology of the Folktale* blev udgivet på russisk i 1928 (Propp, 1968).

¹⁸ Greimas udviklede senere en koncentreret og mere skematisk version af Propps kategorier, *aktantmodellen*, som viser rollernes narrative funktioner og relationer (Greimas, 1966).

semio-narrative niveau af brand-fortællingen via den digitale interaktion med brandet (Ibid, s. 182), og overtager derved rollen som “helten i eventyret” fremfor produktet. Forbrugeren bliver derved aktivt involveret som medskabere af selve brandets meningskonstruktion. Ifølge Scolari optager Internet-brugerens *interaktive oplevelse* i den digitale medie-interaktion derfor en hel central position i selve brand-opbygningsprocessen online¹⁹ (2008, s. 182), og digital branding åbner derfor muligheden for styrke værdierne af et brand ved at involvere forbrugeren og aktivt lade denne *udleve* brand-fortællingen online.

Den svære balance med digital branding består, ifølge Scolari, i at vedligeholde en vis sammenhæng mellem en virksomheds dybe værdier, dens narrativer og dens diskurser. Dette skal særligt ses i forlængelse af, at digital branding finder sted på tværs af mange kanaler og platforme, på et globalt plan, og med forbrugere, der aktivt deltager, modererer, og omstrukturerer, brand-fortællingen (Scolari, 2008, s. 182). Ifølge Scolari skal de 3 niveauer derfor have generel sammenhæng for at opnå størst mulig gennemslagskraft som branding-kommunikation, (Ibid).

I den digitale æra foregår et brands menings-konstruktion derfor ikke kun mellem én virksomhed og én forbruger, men produceres også kollaborativt af alle de narrativer som opinionsdannere skaber, der tilsammen danner brandets samlede fortælling (Gulbrandsen & Just, 2013, s. 566). Online branding forstås derved som en kollaborativ narrativ proces (Ibid), hvor forbrugere er medskabere af brand-fortællingen gennem deling, vurdering, evaluering m.m., og hvor branding-tiltag (kun) er virksomhedens version af brand-narrativet. Overordnet forstås branding-praksisser derved som en proces af meningskonstruktion af virksomheden og meningsfortolkning af modtagerne²⁰, (Xiao, 2014) - og herunder også modtagernes gensidige interne påvirkning.

Opsummerende for Scolari-delen kan man sige, at en grundlæggende forståelse for den semiotik og betydnings-dannelse, der opstår i mødet mellem brand og forbruger er vigtig for at begribe, hvordan et brands fortælling og meningskonstruktion skabes. Scolari fremhæver, at betydningen og værdierne af et brand konstrueres gennem en kontraktuel proces af menings-konstruktion og meningsfortolkning med virksomheden som meningskonstruktør og forbrugeren som meningsfortolker. Med hjælp fra Propp og Greimas forklarer Scolari, hvordan brand-fortællinger digitalt opererer på diskursive niveauer. God online branding består, ifølge Scolari, i at

¹⁹ "In digital media interaction — the interactive experience that the Internet user lives — is a fundamental component of the hypermedia cocktail and occupies a central position in the brand building process", (Scolari, 2008, s. 182).

²⁰ "Branding practices can be understood as a process of meaning construction by the organization and meaning interpretation by the audience", (Xiao, 2014).

vedligeholde en vis sammenhæng mellem en virksomheds dybe værdier, dens narrativer og dens diskurser. Ifølge Scolari er helte-rollen i brand-fortællinger skiftet fra tidligere at være *produktet* til i dag at være *forbrugeren*, der “udlever” brand-oplevelsen online, og Internet-brugerens *interaktive oplevelse* i den digitale medie-interaktion optager derfor en hel central position i selve brand-opbygningsprocessen online²¹. Digital branding åbner derfor muligheden for styrke værdierne af et brand ved at involvere forbrugeren og aktivt lade denne *udleve* brand-fortællingen online.

I den digitale arena er det dog vigtigt at fremhæve at andre faktorer bringes i spil, der potentielt influerer identitetsskabelsen af brandet. Den øgede grad af forbruger-involvering online, hvor forbruger-genereret indhold kan få stor indflydelse på et brands betydning og værdi, understreger virksomheders aftagende grad af indflydelse og kontrol over egne brand-fortællinger online. Samtidig blander aktive opionsdannere sig i brand-fortællingen, hvorved online branding bliver en kollaborativ narrativ proces, hvor forbrugere er medskabere af brand-fortællingen.

Sammenfattende vil et **brand** derfor i denne afhandling antage ideen om en fortælling, der konstrueres i samarbejde med alle, der kommer i kontakt med brandet, og **branding** som en dynamisk proces af menings*konstruktion* af virksomheden - og andre opinionsdannere - og menings*fortolkning* af modtagerne. Jeg har hermed redegjort for de teorier vedrørende branding og digital branding som undersøgelsen gør brug af. I det følgende vil jeg redegøre for undersøgelsens analysedel.

4. Analyse

Med Faircloughs tre-dimensionelle model som teoretisk analytisk ramme vil jeg i det følgende redegøre for de forståelser, overordnede diskurser og sociale praksisser, der ligger til grund for iværksætteres italesættelse og brug af branding. Diskurser og deres relationer kan som nævnt afdækkes gennem tekstanalyse og ved at identificere de temaer, der omtales i corpuset af tekster. Til det formål vil jeg inddrage Attridge-Stirlings tematiske netværksanalyse. Til sidst vil jeg sammenfatte de diskursive sammenhænge med den sociale praksis, i hvilken iværksætterne indgår, hvortil jeg også vil gøre brug af Cornelissens kampagne-model.

²¹ "In digital media interaction — the interactive experience that the Internet user lives — is a fundamental component of the hypermedia cocktail and occupies a central position in the brand building process", (Scolari, 2008, s. 182).

4.1 Det tekst-analytiske niveau

På det tekstanalytiske niveau undersøges iværksætternes italesættelse og forståelse af branding. Da Fairclough forstår alle semiotiske udtryk som kommunikative udsagn, der kan analyseres, indgår i tekstanalysen det samlede tekstmæssige corpus, bestående af interviews samt “branding-materiale” fra de enkelte iværksættervirksomheder, da dette er en manifestation af iværksætternes forståelse og italesættelse af branding. Efter gennemgang af det samlede tekstmateriale har jeg valgt at fokusere på følgende tekst-analytiske redskaber: *Antagelser, forskelle og modalitet* – for at undersøge iværksætternes italesættelse og forståelse af branding i forhold til problemformuleringen. Tekstanalysen vil ved hjælp af disse redskaber afdække sprogbrugens værdimæssige betydninger og perspektiver og resultaterne vil efterfølgende blive brugt som grundlag for at analysere dimensionen, der vedrører den bredere diskursive praksis.

Antagelser og forskelle i iværksætternes forståelse af branding

I de gennemførte interviews formulerer iværksætterne deres forståelse omkring branding, blandt andet ved brug af antagelser og forskelle omkring, hvad der konstituerer et brand. De mest gennemgående antagelser i interviews'ene omhandler en markedsstyret tankegang, hvor man imødekommer forbrugerens behov og forventninger mht. udviklingen inden for både produkt, kommunikation og brand-identitet. Med andre ord en *eksistentiel antagelse* om en nødvendig markedstilrettet tilgang til at drive virksomhed, der har forbrugeren i centrum. Dette kommer eksempelvis til udtryk i arbejdet med de forskellige iværksætteres brandnavne, der næsten alle har skiftet navn af flere omgange, for at være så let afkodelige for forbrugerne som muligt:

”Det første vi lavede var Drinks’n’Us, det var nummer ét navn [...] Efterfølgende [kom] DrinksOnMe, men den var så taget [...] Lige pludselig blev vi så bare enige om at det bliver DrinksOnUs [...] mest af alt pga domæne-navnet [...] Men DrinksOnUs – folk de husker os [...] fordi det giver god mening, det er jo lidt selvforklarende”, (DrinksOnUs, 9:44)

”[...] før hed den Mono-chair, så lavede vi en markedsundersøgelse og fandt ud af, at folk de blev mega-skuffede, når vi sagde ”chair” - og så var det en pind [...] og så blev det til Rest [...] men så siger vores trademark-konsulent, at det kan man ikke [...] vi havde [så] lavet navnet Compact [...] men efter vi havde snakket med det bureau der, så blev det til Sitpack, som det der bureau, de sparkede ind med [...] og så begyndte vi at omdanne vores visuelle identitet [...] og al mulig kommunikation udadtil ” (Sitpack, 23:50)

Citaterne fremhæver også, at der i forlængelse af denne antagelse også fremhæves vigtigheden af den eksterne kommunikation som en implicit, *proportionel antagelse* om, at ”hvis kommunikationen til forbrugeren er god og afkoldelig, er der større sandsynlighed for at de køber vores produkt”. Dette understreges både i det tekstlige, men også den grafiske/visuelle identitet i form af billeder, logoer m.m.:

”[...] så ændrede vi hele vores visuelle identitet og al mulig kommunikation udadtil [...] hvilket vi var rigtig bange for, men fik meget positiv feedback på fordi vi involverede de kickstarter-brugere, der havde backet os”, (Sitpack, 24:35)

Opfattelsen af vigtigheden af kommunikationsdelen omkring branding er gennemgående for alle de interviewede iværksættere. I forlængelse af denne kommunikative antagelse fremtræder mere specifikt også vigtigheden af storytelling som kommunikationsredskab ifm. formidlingen af et brand's/produkts værdier. Alle de interviewede iværksættervirksomheder fremhæver på forskellig vis antagelsen af, at storytelling er vigtigt og arbejder fokuseret på at få den integreret i branding. I den sammenhæng forstår iværksætterne storytelling og brand-fortælling ens, der som en rød tråd, der skal binde brand-navn, fortællingen ”bag om” produktet, design, produkt/produktudvikling sammen med og marketing-kommunikationen:

”Ideen er jo at lave noget, der er integreret. Det er ikke bare en pakketering, men det er en del af produkternes DNA [...] som spiller ind i forhold til marketing, men også i forhold til produktudvikling [...] at der er den her maritime opkobling [...] der er en rød tråd i de designs der”, (Ocean-Going, 8:20)

Det er med andre ord ikke nok at fokusere på rene produkt-funktionaliteter og -fordele, men også på selve storytelling-delen, forstået som ”den bagvedliggende historie”, når varen skal sælges:

”Det er utrolig vigtigt, for vi kan se, at det er jo i realiteten [...] den der historie, der sælger” (DrinksOnUs, 72:55)

På denne måde bruger iværksætterne alle storytelling-elementer i deres brand-fortællinger: Trésor de Marrakech i form af en CSR-fortælling, Ocean-Going ifm. drømmen om havet, Sitpack med hvil benene hvor som helst ; og DrinksOnUs med den sociale idé om at sende drinks til venner worldwide. Implicit ligger der også en *eksistentiel antagelse* om, at online-teknologien, er det

digitale fundament, der muliggør samtlige de interviewede iværksætteres virke. Ocean-going og Trésor de Marrakech er begge primært webshops; Sitpacks finansielle grundlag bygger på online crowd-funding og DrinksOnUs bygger på online-teknologi i stil med sociale medier. Denne antagelse italesættes ikke eksplicit, men antydes i og med, at alle iværksætterne er repræsenteret på websites og flere sociale medier, og generelt ved mange tilfælde i interviews' ene:

"[online] - det er jo gratis", (Trésor de Marrakech, 27:40)

"Vi har [nu] spredt os over andre platforme og så koblet Facebook op [vi bruger] Instagram, vores eget blog-univers [på] Tumblr og Pinterest er vi faktisk også på", (Ocean-Going, 27:35)

Som tidligere nævnt undersøger forskelle i en tekst, ifølge Fairclough, hvordan en afsender værdimæssigt forholder sig til specifikke temaer. I det undersøgte tekst-materiale har jeg identificeret de to hyppigst optrædende forskelle som iværksætterne italesætter. Den ene er *iværksættervirksomhed kontra etableret virksomhed*, hvor særligt ressource-spørgsmålet er fremtrædende, og den anden – som en variant af den første - er *gør-det-selv kontra få-professionel-hjælp*, hvor fokus er på dilemmaet omkring at gøre det selv eller "udlicitere" det for betaling. I den opfattede forskel mellem *iværksættervirksomhed kontra etableret virksomhed* fremhæves særligt adgangen til ressourcer for henholdsvis en iværksætter-virksomhed kontra en etableret virksomhed. Eksempelvis understreger Ida fra Trésor de Marrakech, at hun ikke har hverken tid eller ressourcer til at gennemføre grundige markedsanalyser:

"Jeg har jo ikke været ude og lave de store markedsanalyser eller noget som helst [...] Jeg kunne ikke gå ud og sige til nogle investorer: Ok, jeg har lavet al det her forarbejde, og det ser ud som, jeg kunne tjene det-og-det, og det hele kunne gå. Det orkede jeg ikke engang at rode mig ud i, så jeg tænkte, det er simpelthen nemmest bare at gøre det selv", (Trésor de Marrakech, 4:50)

- og her er det underforstået: Som en etableret virksomhed ville have. Også på kommunikationsfronten understreges ressource-knapheden. Eksempelvis pointerer DrinksOnUs, at de ikke selv er "professionelle" kommunikations-folk:

"[til et spørgsmål vedrørende kommunikation] det ville hjælpe utrolig meget hvis vi havde haft, fx ham Daniel der [freelance kommunikations-ansat], fra starten af [...] Han havde styr på det, det

havde vi ikke - man kan godt se vi er rookies [...] vi har jo vores andre ting, som vi laver til daglig [...] så vi havde ikke tid til det der, [så] vi kom meget uforberedt”, (DrinksOnUs, 73:55)

- og her igen underforstået, at i en iværksætter-virksomhed har man ikke altid kompetencerne eller tiden til at udføre de påkrævede arbejdsopgaver i modsætning til en ”professionel” etableret virksomhed. Samtlige iværksættere understreger samtidig, at det er essentielt for driften i virksomheden, med tiden at få tilknyttet ”profesionelle” personer på nøgleposter. På dette punkt veksler de interviewede iværksættere mellem en antagelse om en forskel på iværksætter- og etablerede virksomheder, og en lighed - fordi de selv arbejder henimod en ”etableret virksomhed” med ”professionel” arbejdsdeling:

”Få nøglepersoner ind: Én i marketing, én i produktion, én i design, én i grafik - folk der er gode, til det de er gode til [...] du kan skære 5 år af dit liv væk fra det, ikk’? Og kvaliteten bliver bare meget højere ” (Sitpack, 71:48)

Ligeledes understreger de interviewede iværksættere dilemmaet i forskellen mellem *gør-det-selv* kontra *få-professionel-hjælp*. Her lader det til, at iværksætterne i starten udfører næsten alle opgaver selv, men efterhånden indser fordelene i at indhente ”professionel” hjælp udefra. Følgende citater illustrerer dette:

”Jeg lavede det hele selv i starten – og det var bare ikke godt. Jeg vidste ikke noget om marketing overhovedet” (Sitpack, 71:28)

”Jeg har siddet mange timer i Photoshop [og tænkt] nu skal jeg fan’me lige lave det logo der, ikk’, og brugt en uge og tilsidst [tænkt] hold kæft, det er noget juks, jeg har lavet det her [...] man skulle ha’ hyret en grafiker, men man har bare ikke 500 kroner til det ” (Sitpack, 72:20)

Sammenfattende udgøres de mest fremtrædende forskelle i iværksætternes italesættelse af branding derfor overordnet af en *Iværksættervirksomhed* kontra *etableret virksomhed* og en *Gør-det-selv* kontra *få-professionel-hjælp*.

Modalitet

De tydeligste eksempler af modalitet fremkommer i selve branding-materialet fra samtlige undersøgte iværksættervirksomheder. Her bruges modaliteten som styrkemarkører til at forstærke

(salgs)budskaberne for produkterne. Grundlæggende handler markedsførings-kommunikation om at skabe overbevisende argumenter, hvor modalitet med en høj grad af tilslutning kan bruges til at forstærke udsagn, der differentierer sig fra konkurrenterne, som eksempelvis Sitpack's tagline:

"the world's most comfortable foldable seat", (Sitpack.com)

Her er der ingen modificerende eller svækkende udsagn, men en påberåbelse af at være *verdens mest* komfortable og sammenfoldelige sæde, og derved modalitet med en stærk tilslutning, hvilket Fairclough definerer som *kategorisk modalitet*, (Fairclough, 1992, s. 159). Et andet eksempel findes på Trésor de Marrakech hjemmeside ifm. beskrivelse af produkternes fremstilling:

"Medinaen, Marrakechs gamle bydel, hvor marokkanerne sidder og fremstiller det absolut smukkeste håndværk i deres små værksteder," (Trésor de Marrakech.com)

- hvor der igen anvendes kategorisk modalitet med en stærk tilslutning til udsagnet. Eller kategorisk modalitet brugt mere slagsords-agtigt, som på DrinksOnUs' website:

"DrinkZ [DrinksOnUs] is a cocktail lover's wet dream", (DrinksOnUs.com)

- hvor der også optræder en stærk tilslutning til udsagnet uden svækkende modificeringer.

Sammenfattende kan man sige, at iværksætternes *antagelser* centrerer sig om, at en markedstilrettet tilgang med forbrugeren i centrum er nødvendig; at storytelling er et vigtigt element, der skal integreres i branding; samt at online-teknologien er en forudsætning for deres virksomheder virke. I forhold til iværksætternes opfattelse af *forskelle* centrerer de sig primært om *iværksættervirksomhed kontra etableret virksomhed*; og *gør-det-selv kontra få-professionel hjælp*, men hvor begge primært handler om ressourceknaphed. Iværksætternes brug af modalitet primært bruges som styrkemarkører i deres markedsførings-materiale med en høj grad af tilslutning til de salgsmæssige og slagordsagtige udsagn, men indikerer derved, at iværksætterne er bevidste om modalitet, som et retorisk virkemiddel, til at fremme en markedsføringsmæssig branding- og produkt-strategi. Disse resultater vil – sammen med resultaterne fra den efterfølgende tematiske netværksanalyse - blive brugt som grundlag for at analysere den bredere diskursive praksis. Som supplement til tekstanalysen vil jeg i det følgende gøre brug af Attride-Stirlings tematiske netværksanalyse.

4.1.1 Tematisk netværksanalyse

Den tematiske netværksanalyse kan bruges til at identificere, organisere og strukturere de mest fremherskende temaer i den indhentede empiri. Kun temaer med relevans for undersøgelsens problemstilling er udvalgt. Fordi den tematiske netværksanalyse, som nævnt under teori-afnittet, indgår som et supplement i Faircloughs tre-dimensionelle model, vil kun første trin af analysen - *Reduktion af tekst* – indgå, da den tematiske netværksanalyses primære formål i denne afhandling er, at identificere centrale temaer til videre brug i analysen af den diskursive praksis. Det første trin af analysen: Reduktion af tekst udgøres af de 3 faser: *Kodning af empiri*; *Identifikation af temaer* og *Konstruktion af tematiske netværk*. Her blev kodningen af empirien udført på noteform under interview-fasen, hvor emner og ord med relevans for problemstillingen blev noteret og klassificeret – se bilag A – Illustration 1. Dette hjalp til at skabe reduktion og overblik af empirien mhp. identifikation af temaer. Efterfølgende blev tilbagevendende ord, centrale begreber og temaer undersøgt og klassificeret i niveauer ift. deres indbyrdes sammenhæng, og til at organisere dette, har jeg gjort brug af et tematisk oversigtsskema udarbejdet af Attride Stirling - se bilag B. Her blev basistemaerne (BT) – identificeret ud fra mit kodede materiale - gruppéret i klynger af organiserende temaer (OT), der tilsidst blev inddelt i globale temaer (GT), formuleret på basis af empiriens overordnede hovedtemaer. De mest centrale og globale temaer identificeret centrerer sig om: *Iværksætteri*, *Brandet-som-fortælling*, *Digital branding* og *Markedskommunikation*, hvortil der derfor også kan knyttes overordnede diskurs-tilgange. Sidst har jeg udarbejdet selve de tematiske netværk, der illustrerer de forskellige temaers niveauinddelinger og forbindelser – se bilag C.

I dette afsnit har jeg derved vha. den tematiske netværksanalyse afdækket de netværk af temaer, der kan hjælpe med at identificere diskurserne i teksterne. Diskurserne, der derved er identificeret på baggrund af tekstanalysens resultater og den tematiske netværksanalyse, vil i det følgende derfor danne grundlag for analysen af den diskursive praksis.

4.2 Den diskursive praksis

Som optakt til den diskursive praksis vil jeg undersøge forekomsten af intertekstualitet i interview-teksterne, for at undersøge, hvilke andre tekstlige referencer, iværksætterne baserer deres begrebsmæssige forestillinger og formodninger på i deres italesættelse og forståelse af branding.

4.2.1 Optakt til den diskursive praksis - Intertekstualitet og Interdiskursivitet

Intertekstualitet kan, som tidligere beskrevet, bruges til at undersøge, hvordan en tekst trækker på elementer og diskurser fra andre tekster. Med særligt fokus på interviews'ene kan intertekstualitet bruges til at afdække, andre kommunikative begivenheder som iværksætterne trækker på i deres italesættelse og forståelse af branding. Den mest gennemgående form for intertekstualitet, der finder sted på tværs af alle de identificerede diskurser interviews'ene, er en begrebsmæssig *marketing mangagement*-forståelse, hvor begreber, der alle bygger på en marketing-mæssig opfattelse af verden, ikke eksplicit forklares, men ligger som implicitte fællesforståelser, hvis referencer, jeg i rollen som interviewer forventes at forstå betydningerne af. De følgende eksempler illustrerer denne intertekstuelle sammenhæng:

"[...] vi bli'r nødt til at lave noget, så vi finder ud af, om der rent faktisk er nogen, der er interesseret [via] call-to-action på nettet", (Sitpack, 60:00)

Her forklares udtrykket "call-to-action" ikke, og det er underforstået, at jeg forstår betydningen af referencen, selvom det er en meget specifik marketing-term. I andre interviews bruges en lignende marketing-termer:

"[...] og så begyndte vi at omdanne vores visuelle identitet", (Sitpack, 23:50)

"Vi har ikke lavet fokusgrupper eller segment-analyser", (Ocean-Going, 11:00)

"[...]og så tilføjede vi en tagline", (Ocean-Going, 12:16)

På samme måde forklares heller ikke her hverken "visuelle identitet", "fokusgrupper", "segment-analyser" eller "tagline". Igen er det underforstået, at jeg kender begreberne, der hviler på en implicit marketing-forståelse for betydningerne, og ved hvad de dækker over uden eksplicite forklaringer. Udover de nævnte eksempler vrimler interview-teksterne med begreber hentet fra marketing-verden, så som: *Grafisk identitet, pre-orders, press releases, surveys, content, købekraft, offline, markedsundersøgelse* og mange flere, og understreger dermed, at der sprogligt er tale om en en kraftig intertekstuel indflydelse.

Sammenfattende kan man sige, at de fremhævede tekst-eksempler påviser en intertekstualitet baseret på begreber hentet fra marketing-verden, der optræder på tværs af alle interviews'ene i iværksætternes italesættelse af branding og iværksætteri. Begreberne fungerer i den henseende som

en fælles reference-ramme på tværs af temaer og diskurser, der forbinder det aktuelle udsagn med en bredere marketing-mæssig forståelse. Ifølge Jørgensen & Phillips kendetegner dette mønster i sprogbrugen også en diskurs i sig selv, da den går på tværs af andre diskurser (1999, s. 84), og påviser derved, at der også her foreligger en marketing-mæssig interdiskursivitet. På baggrund af den tematiske netværksanalyse og tekstanalysens resultater vil jeg derfor i det følgende undersøge de væsentligste diskurser, som iværksætterne gør brug af i deres italesættelse og forståelse af branding, og efterfølgende redegøre for den marketings-mæssige interdiskursivitets betydning for disse.

4.2.2 Den diskursive praksis - diskursanalyse

Som tidligere nævnt vil analysen af den diskursive praksis fokusere på at identificere de væsentligste diskurser på baggrund af af den tematiske netværksanalyse og tekstanalysens resultater. De mest centrale temaer identificeret i den tematiske netværksanalyse med relevans for problemformuleringen omhandler: Iværksætteri, brandet-som-fortælling, digital branding og markedskommunikation. Hertil kan man tilknytte de overordnede diskurs-tilgange identificeret i det samlede tekstmateriale - bestående af iværksætter-interviews og branding-materiale - der har relevans for problemformuleringen. Disse udgøres derfor af en *iværksætteri-diskurs*, en *brand-fortælling-diskurs*, en *digital branding-diskurs* og en *markedskommunikation-diskurs*. I det følgende redegøres for disse diskurser og deres betydning for sammenhængen mellem tekstlig "itatesættelse" og social praksis i forhold til iværksætternes forståelse af branding. Hertil vil relevante videnskabsteorier af Anthony Giddens og Karl Weick, samt supplerende teorier fra Hatch & Schultz samt Carlos Scolari, blive inddraget.

4.2.3 Genretyper

Da det samlede analyserede tekstmateriale består af en kombination af forsknings-interviews samt markedsføringsmateriale udgøres de to overordnede genrer derfor af en interviewgenre og en kategori af markedsføringsgenrer. Dette har indflydelse på en tekst's produktion og konsumtion, hvilket jeg i det følgende vil komme nærmere ind på ifm. med de forskellige diskurs-typer.

4.2.4 Identificerede diskurser

De identificerede diskurser gennemgås følgende med særlig fokus på den digitale branding-diskurs.

“Brandet-som-fortælling”-diskurs

I alle de interviewede iværksættervirksomheder har brandet-som-fortælling undergået en længere og dynamisk udvikling i takt med, at virksomheden er blevet mere skarp i sit fokus på både produktudvikling og forretningsområde. Iværksætterne artikulere flere steder udfordringerne omkring at finde og formidle brandet og/eller produktets ”identitet” og ”DNA”, hvilket følgende er eksempler på:

”[den maritime opkobling] er en del af produkternes DNA [...] og en rød tråd i de designs”,
(Ocean-Going, 8:20)

”[vi lavede i 2013] et skift i udformningen af produktet samt historien om, hvorfor vi lavede produktet [...] Alle de værdier vi gerne vil have ind i produktet som fra start af var ergonomisk, godt design, høj kvalitet [...] var blevet gemt væk, fordi det var en ”øldåse”, (Sitpack, 19:30)

At alle ”brand-fortællingerne” oprindeligt startede et andet sted har for de fleste af de iværksætterne betydet, at de har været igennem en længere proces med at definere og raffinere identiteten af brandet. Eksempelvis gik Ocean-Going fra at sælge surfboards til maritimt livstilsdesign; Trésor de Marrakech fra webshop med marrokansk håndværk til CSR-fortælling; og Sitpack fra ”øldåse”-format til stilrent cylinder-design. Dette er en krævende proces, da ændringer i identiteten af et brand ofte også involverer ændringer i navn, logo, tag-line, design, produktudvikling og markeds kommunikation m.m., men illustrerer, at arbejdet med et brand er en kontinuerlig fortælling, der løbende udvikler sig. Dette ligger godt i forlængelse af Giddens forståelse af identitetsskabelse, hvor identitet opfattes som evnen til at holde en særlig fortælling i gang. Italesættelsen og fokus på formidlingen af de brand-værdier, der omgiver produkterne illustrerer også iværksætternes forståelse af, at storytelling – forstået som brand-fortælling, dvs. historien og værdierne, der knytter sig til produktet – er en essentiel del af brand- og produkt-udviklingen. Dette stemmer godt overens med, Hatch & Schultz pointer om, at effektiv branding indebærer, at forbrugere kan identificere sig med de værdier, som brandet står for. Følgende citater viser dette:

”Der er en rød tråd i de designs, som handler om, at det [...] mere appellerer til folk, der gerne vil ha’ en havudsigt [og], at det skulle have den samme rekreative værdi og samme følelsesmæssige opkobling”, (Ocean-Going, 8:45)

”Det ikke nok at line nogle fordele op [...]. Det er i realiteten historien, der sælger”,
(DrinksOnUs, 72:55)

Dette vil igen ifølge Cornelissen resultere i en øget kundeloyalitet og øget brand equity, der i teorien forbedrer muligheden for at generere salg. Et eksempel på dette er Sitpack, der for at sikre kundeloyalitet og fortsat identifikation med brandet løbende har involveret deres *backers*²² i både udviklingen af logo, navn, visuel identitet og ekstern kommunikation:

”[...] så ændrede vi hele vores visuelle identitet og al mulig kommunikation udadtil [...] hvilket vi var rigtig bange for, men fik meget positiv feedback på fordi vi involverede de kickstarter-brugere, der havde backet os”, (Sitpack, 24:35)

Her bliver forbrugerinvolvering derfor også en måde, hvorpå man kan sikre at forbrugere kan identificere sig med de værdier, som brandet står for. Udfordringerne i arbejdet med brand-identiteten er dog kun første skridt i udviklingen af brand-kommunikationen for iværksætterne. Som tekstanalysen og den tematiske netværksanalyse viste, italesatte iværksætterne også udfordringer ifm. *formidling* af brand-fortællingen til markedet, og brand-fortælling-diskursen overlapper derfor med en markeds kommunikation-diskurs i denne proces. I det følgende vil jeg derfor undersøge diskursen omkring markeds kommunikation for iværksætterne.

Markedskommunikation-diskurs

Som de foregående analyser viste, baserer interview-teksterne og markedsføringsmaterialet sig på en iværksætter-forståelse af, at de befinder sig i en kommerciel markedsøkonomi med konkurrencevilkår, hvor salg af varer eller services er en forudsætning for deres eksistens.

Ifølge tekstanalysen påvirker disse antagelser og forskelle i høj grad iværksætternes forståelse og italesættelse af branding og kommunikation til markedet, hvor markeds kommunikation-diskursen derfor kommer til udtryk som en eksistentiel antagelse om, at branding-tiltag skal strømlines med forbrugers behov og forventninger, og i branding-materialet i form af en ”sælgende” retorik. I den førstnævnte (interviews) kan sprog mønstrene derfor ses ifm. overvejelser omkring målgruppe-segmentering, markeds kommunikation, brand-navn, forbrugerinvolvering, der derved indskrives i en salgsstyret markedsorienteret-diskurs præget af en køber-sælger-relation rettet mod specifikke

²² ”Backers” er navnet på de kickstarter-brugere, der økonomisk støtter et kommercielt projekt på crowdfunding-websitet Kickstarter

markeder og målgrupper. I den sidstnævnte (branding-materiale) er sprogbrugen stærkt ”sælgende” med fokus på produktfordele, rabatter, fængende slogans samt æstetisk indpakning, og indskrives sig derved i en genre-kategori, der ifølge Fairclough kan karakteriseres som markedsføringsgenrer (Fairclough, 1992). Denne kategori er, ifølge Fairclough, defineret ved at bruge overtalelses-elementer og fokusere på udbytte for modtageren (Ibid). Som tekstanalysen også viste, handler markedsførings-kommunikation om at skabe overbevisende argumenter, hvor modalitet med en høj grad af tilslutning bruges til at forstærke udsagn, der differentierer sig fra konkurrenterne, som eksempelvis Sitpack’s tagline:

”the world’s most comfortable foldable seat”, (Sitpack)

I en markedskommunikations-diskurs differentierer denne erklæring sig derfor fra alle andre konkurrenter med et utvetydigt og unikt salgsbudskab. Også Trésor de Marrakech bruger modalitet med en stærk tilslutning for at understrege salgsbudskabet om det *smukkeste* håndværk:

“Medinaen, Marrakechs gamle bydel, hvor marokkanerne sidder og fremstiller det absolut smukkeste håndværk i deres små værksteder,” (Trésors de Marrakech.com)

Herved tydeliggøres den påberåbte produktfordel og differentierer derved markeds-kommunikationen ift. konkurrenterne. Dette stemmer godt overens med Hatch & Schultz’s forståelse af, at markedskommunikation i forhold til selve brand-identiteten skal formidle værdier, der både differentierer sig fra konkurrenter, og som kunder kan identificere sig med, for at skabe kundeloyalitet med henblik på salg, som tidligere nævnt. Mere specifikt bygger brand-identitet, ifølge Majken Schultz, på en *distinkthed* af grundlæggende værdier. Det stiller krav til dette også formidles i kommunikationen. Men som tekstanalysen og den tematiske netværksanalyse viste, artikulerede flere af iværksætterne direkte udfordringer omkring selve markedskommunikations-delen af deres virke:

”Hvis du har en god idé, skal du også kunne formidle det”, (Ocean-Going 32:30)

”Umiddelbart selv om vi tror, vi er skarpe på det [kommunikationen], så er vi ikke skarpe nok”, (DrinksOnUs, 64:38)

Af samme grund vedkender flere af iværksætterne også, at de har indhentet professionel hjælp udefra til markedskommunikationen i form af enten reklamebureauer eller freelancere, der har hjulpet med at raffinere enten brand-navn, tekst, logo-design, tagline og/eller visuel identitet:

”[Navnet] Sitpack som bureauet sparkede ind med” (Sitpack 24:20)

”Lige nu er ham der kommunikations-gutten i gang med at streamline al vores kommunikation i alle kanaler ” (DrinksOnUs 24:20)

Dette vidner om, at samtlige iværksættere lægger stor vægt på selve den salg- og markedsorienterede del af branding og er bevidste om udfordringerne ved at kommunikere deres historie ”rigtigt” til markedet. Samtidig artikulerer alle iværksætterne et ønske om, at kommunikationsdelen var tænkt ind tidligere i processen og/eller der var afsat flere ressourcer til dette. Følgende er eksempler på dette:

”Hvis vi havde haft [en kommunikations-person] fra starten [...] ville mange ting have gået meget nemmere”, (DrinksOnUs, 74:12)

”Hvis jeg kunne, ville jeg have tilført ekstra ressourcer på den del af virksomheden, der handler om at opbygge en tilstedeværelse [for vores brand og produkter]. Det havde været rigtig godt ift. at have skabt fremdrift”, (Ocean-Going 23:15)

”Martin [web-kommunikatør] skulle have været med fra starten af ”, (Sitpack, 53:10)

Dette bekræfter hvordan iværksætterne retrospektivt ville have integreret kommunikationsdelen tidligere i processen. Man kan sammenfattende sige, at da markedskommunikationen skal sammenknytte brand-identitet og tilknyttede værdier med overbevisende salgsargumenter lader der derfor til at være et overlap mellem diskurserne vedrørende brand-fortælling og markedskommunikation. Hvor brand-fortællingerne trækker på sproglige mønstre fra en storytelling-genre læner den sælgende retorik i markedsføringsmaterialet sig mere op ad sprogbrug fra markedsføringsgenrer. Med andre ord skal brand-identiteten defineres (brand-fortælling), men samtidig imødekomme forbrugerens forventninger på kommercielle, markeds-mæssige vilkår (markedsføring). Følgende viser dette:

”Ocean-going – at home at sea. Ved at blande det frie sømandsliv med en smule aloha og en endeløs fascination af det dybe blå, har vi skabt en række produkter, der vil tage dig direkte ud på havet”, (Ocean-Going.com).

“DrinkZ [DrinksOnUs] is a cocktail lover’s wet dream”, (DrinksOnUs.com)

Overlappet mellem brand-fortælling og markedskommunikation tydeliggør derved, hvordan den sprogbrug, som iværksætterne bruger omkring branding og markedskommunikation, trækker på andre nærliggende diskurser og genrer i den diskursive praksis. Gennem italesættelsen og eksekveringen af branding inden for disse to diskurser, lader det sammenfattende til, at branding udfordrer iværksætterne på primært to punkter: For det første at definere en brand-fortælling med unikke værdier; for det andet, at formidle denne brand-fortælling overbevisende til markedet. Jeg vil i den senere analyse af markeds-føringsmaterialet derfor undersøge, om der eksisterer en sammenhængende ”rød tråd” mellem disse to diskurser. Først vil jeg dog gennemgå ”iværksætter-diskursen” og ”digital branding-diskursen”.

Iværksætter-diskurs

Da nyetablerede iværksættere ofte befinder sig i nye eller ukendte omgivelser, er deres evne til at forstå og handle i forhold til deres omgivelser essentiel for deres virke. Dette ligger godt i forlængelse af Weick’s teorier om *sensemaking*, og hans *organizing*-model vil derfor i det følgende blive brugt til at forklare den iterative proces, som iværksættere gennemgår, når de forsøger at skabe mening af deres omgivelser. Som tekstanalysen og den tematiske netværksanalyse viste, så handler iværksætteri meget om en gør-det-selv-mentalitet, hvor man finder ud af tingene ved at kaste sig ud i dem:

”Jeg har egentlig bare kastet mig ud i det”, (Trésor de Marrakech, 36:35)

”Jeg lavede det hele selv i starten – og det var ikke godt” (Sitpack, 71:28)

Ifølge Weick’s *organizing*-model er *handler* netop i fokus, når en organisation forsøger at skabe mening af deres omgivelser, da det handlingsorienterede element er en forudsætning for at få erfaringer tilbage, der kan fortolkes på. Dette svarer godt til de interviewede iværksætteres situation, der alle befandt sig på ukendt terræn, da de startede. Her har de alle forsøgt at kaste handler ud, eksempelvis i form af produktudvikling, eller online-kommunikation, for at forsøge at kortlægge

deres omgivelser. Et godt eksempel på dette er flere af iværksætternes indledningsvise forsøg med marketing-investeringer. Her lærte eksempelvis Sitpack, at dyre dagblads-annoncer for deres produkt retrospektivt ikke gav tilbagekast af investeringen:

”Min læring på dét der [indrykning af dyr annonce i et engelsk festival-magasin] det var – vi bli’r nødt til at lave noget, så vi finder ud af, om der rent faktisk er nogen, der er interesseret [...] Og det var så en konkurrence [hvor man] kunne vinde 2 Roskilde-billetter. Der var 10 [der deltog i] den der konkurrence. Det var bare failure! [...] Learning by doing”, (Sitpack, 60:00)

Et andet godt eksempel på, hvordan iværksætterne forsøger at afkode deres omgivelser, er måden hvorpå de går i dialog med forbrugerne - der jo er potentielle købere af deres produkter - for at lære om deres behov og forventninger. Hvor Sitpack som tidligere nævnte lavede forbrugerinvolvering ved at inddrage deres *backers* i deres nye visuelle identitet, afholdt DrinksOnUs en forbrugertest – en såkaldt ”Test-Fest” - for at demonstrere, hvordan deres produkt virkede og samtidig forsøge at involvere forbrugerne i brandet og produktet. Begge er eksempler på, hvordan man via dialog med forbrugerne, som en meningsskabende process, opnår erfaringer med deres forventninger, behov, interesser med mere, for derefter at tilpasse iværksætter-virksomhedens kommunikation og/eller produkter. Eksemplerne illustrerer på fin vis, hvordan virksomheder kan fremstå som *sensemaking*-systemer, og i iværksættervirksomhedernes tilfælde, hvordan de via handlinger gennemgår iterative, menings-skabende processer, der gradvist lader dem afdække nye og ukendte omgivelser. Gennem italesættelsen og eksekveringen af branding inden for iværksætterdiskursen, lader det derfor sammenfattende til, at iværksætternes handlekraftighed, netop er en af styrkerne, der hurtigere lader dem høste erfaring, der kan skabes mening ud fra. Dette giver dem mulighed for at tilpasse deres branding med den feedback, de høster fra deres omgivelser. I det følgende vil jeg gennemgå implikationerne vedrørende branding i de digitale medier.

Digital branding-diskurs

Det digitale generelt

I italesættelsen af branding som koncept, refererer alle de interviewede iværksættervirksomheder til Internettet som primær kommunikationskanal for deres branding og eksterne kommunikation. Hovedargumenterne er global rækkevidde med få ressourcer, hurtig og nem medie-eksponering via sociale medier, bedre forbrugerinvolvering, stor fleksibilitet, samt ”gratis” i brug:

”[online] - *det er jo gratis*”, (Trésor de Marrakech, 27:40)

Hertil kommer bedre, hurtigere og mere detaljeret tracking²³ på alle online tiltag.

”[...] *med de ting, der bliver postet [...] har jeg prøvet at social-matche med Hootsuite til ligesom at måle effekten og poste og lave alt det, der arbejde [...] og nu har jeg rapporterne [...] jeg testede det [for at se] hvad responsen er [...] og der har jeg ændret lidt i sproget [...] og set, at der er en god stigning i followers, i likes [men] manglende shares*”, (Sitpack, 34:00)

I italesættelsen af den digitale del af brandingens beskriver dette i store træk mulighederne, som iværksætterne ser det online. Begrænsningerne online, består ifølge iværksætterne, i at alle medier – selv online - er tids- og ressourcekrævende at holde opdateret. Dertil kommer, at det ofte er et ukendt produkt, der skal introduceres til markedet fra bunden af, samtidig med at online-kommentarer eller -evalueringer kan få stor indflydelse på et brand og produkts ry og rygte. Endvidere skal brand-identitet og markeds kommunikation online, som tidligere nævnt, være differentieret og unik, ofte udspiller sig i en global, digital sammenhæng. Alligevel foretrækker alle de interviewede iværksættere langt de digitale medier i forhold til traditionelle offline-medier - som fx trykte medier og PR - som anses for dyre, langsomme og meget ressourcekrævende. Følgende citater viser dette:

”*Det er nogle tunge platforme at skulle drive som opstartsvirksomhed, at skulle brede sig over sociale medier, og distributører og branche-medier og samtidig marketing. Så kræver det et rimeligt stort sats. Interviewer: Det kræver at gøre det fuldtids? Sangild: Det gør det!*”, (Ocean-Going, 19:40)

”*[Ocean-Going er] ikke et kendt produkt [...] Der er ikke nogen der går og venter [på vores produkter]. Derfor skal hele kundegruppen opdyrkes fra grunden af. [Dette indebærer principielt] Stor tilstedeværelse på sociale medier, stor tilstedeværelse i fysiske forhandlersituationer (messer, butikker m.m.) og stor tilstedeværelse i trykte medier*”, (Ocean-Going, 20:35).

Her er det underforstået, at eftersom iværksættervirksomheder oftest har knappe ressourcer, er det ikke muligt at fokusere fuld tid på at skabe opmærksomhed og kendskab. Alle de interviewede

²³ Fx via brug af sociale medier-analyseværktøjer som Hootsuite, Google Analytics, YouTube statistics m.fl.

iværksættere erkender dog, at offline marketing-investeringer generelt ikke har givet pengene tilbage og følgende citat illustrerer dette:

”Min læring på dét der [indrykning af dyr annonce i et engelsk festival-magasin]. Det var bare failure! [...]”, (Sitpack, 60:00)

Af samme grund er alle interviewede iværksættere derfor også aktive på flere sociale medier, som Facebook, Instagram, Twitter, Tumblr, Pinterest samt blogging.

Digital branding i forhold til brand-fortællinger

I forhold til Scholaris diskursive niveauer – det dybe-, det semio-narrative- og det diskursive niveau – formår alle de interviewede iværksættervirksomheder generelt at trække en ”rød tråd” gennem deres brand-fortællinger fra det dybe til det diskursive niveau: Tresor de Marrakech sælger ”Marrakech’s skatte” som produkter fra ”1001 nats”-drømmen om det orientalske; Ocean-Going sælger livsstilsdesign, der bringer drømmen om havet ind i dit hjem; mens Sitpack giver dig ubegrænset frihed til at hvile benene i stil og kompakt komfort. Den eneste undtagelse er DrinksOnUs, der – i skrivende stund – er ved at få strømlinet deres kommunikations-plattform. Under interviewet havde den interviewede svært ved enkelt at definere, hvilket behov hos forbrugeren, DrinksOnUs løser:

”Adnan: Det er også det der er svært: Hvordan finder du en historie, der kan sælge det der?”

Interviewer: Hvis jeg [som forbruger] så DrinksOnUs ude på en bar [med] ”vi er tilknyttet”, hvad skulle jeg så sidde tilbage med? [...] Adnan: Det er meget svært at svare på. Jeg har stadig ikke svaret på det spørgsmål”, (DrinksOnUs, 30:00)

Så mens DrinksOnUs har udfordringer på det diskursive niveau, er det dybe niveau på plads – i form af *social gifting* – der spiller på den universelle, sociale gave-givningskultur.

Digital branding i forhold til brugeroplevelsen

Blandt de interviewede iværksættere kan man sige, at netop brugeroplevelse og brugerinvolvering på de digitale platforme deler vandene. Hvor Ocean-Going og Trésor de Marrakech principielt er produktkataloger i website-format, formår Sitpack og DrinksOnUs mere at involvere brugeren i brandopbygningen via de digitale mediers muligheder. Hvor Sitpack har skabt momentum og brugerinvolvering ved at opbygge deres brand via crowdfunding-websitet Kickstarter.com, skaber DrinksOnUs større brugerinvolvering ved at lade brugeren *udleve* produktet online. Herved

involverer DrinksOnUs aktivt brugeren i rollen som ”helten”, der aktiv medskaber og udlever brand-oplevelsen online. Ifølge Scolari er brugeroplevelsen en essentiel del af brand-opbygningsprocessen online, og værdierne af et brand styrkes, netop ved at involvere forbrugeren som medskaber af brand-fortællingen via en engagerende online-oplevelse. Både Sitpack og DrinksOnUs involverer netop deres brugere aktivt i deres brand-fortællinger ved brug af de digitale muligheder:

”Da vi fik teknologien til at virke [...] så var vi i New York og [min makker] var her i Danmark, og så kunne vi sende frem og tilbage til hinanden. Der kunne jeg godt selv mærke en værdi i det. Han fik den jo i realtime”, (DrinksOnUs, 32:10)

Mens alle de interviewede iværksættere brugte deres digitale branding forskelligt, var alle bevidste om det digitale potentiales muligheder og havde forskellige digitale tiltag undervejs, der skulle styrke brugeroplevelsen. Dette stemmer godt overens med Scolari's ideer, der fremhæver de digitale muligheder for bedre at involvere forbrugerne i brand-opbygningen.

Til spørgsmålene i interviewguiden vedrørende om forbrugeren får en ”anderledes” oplevelse online end offline, afdækker mange af iværksætterne en bevidsthed om den større involvering, der kan opnås med online som medie.

”Vi kunne godt udnytte det digitale potentiale mere [...] I form af video eller lyd og billeder i det hele taget og også den direkte interaktion man kan ha’ med kunder [ift. større interaktion og fx] polls og konkurrencer”, (Ocean-Going 24:30)

Her viser det sig, at alle iværksætterne har forskellige digitale tiltag undervejs, der har til hensigt at styrke brugeroplevelsen. Hvor DrinksOnUs løbende vil tilføje nye barer og caféer samt udvide funktionaliteterne i deres app, har Sitpack et narrativt online univers under udarbejdelse, bestående af webisodes med forskellige karakterer, der i fortællinger demonstrerer forskellige anvendelsesmuligheder af selve sitpack'en. Ligeledes arbejder Trésor de Marrakech på online CSR-fortællinger – i form af portrætbilleder og små videoklips af de kvinder, der fremstiller produkterne, mens Ocean-Going planlægger PR-tiltag, der udnytter de digitale muligheder.

Interviews'ene viste, at de alle er bevidste om de øgede brugerinvolverende digitale muligheder, men erkender også, at det generelt er et spørgsmål om begrænsede ressourcer, der forhindrer dem i at få det ført ud i livet. Dette gælder både de digitale muligheder for øget bruger-involvering, men også mulighederne for at monitorere og tracke online marketing-tiltag. Med undtagelse af Sitpack -

som benytter de digitale muligheder for marketing-tracking i udpræget grad - har de resterende interviewede iværksættere endnu ikke fuldt ud implementeret mulighederne for online marketing tracking-værktøjer i deres daglige drift. Ligesom med de digitale muligheder for øget brugerinvolvering, er alle bevidste om online marketing tracking-værktøjernes eksistens, men begrundet, igen, at det er et ressource-spørgsmål at få det implementeret.

"[...] vi har heller ikke lagt så mange ressourcer i søgemaskine-optimering. Det kunne vi også klart gøre", (Ocean-Going 27:10).

Sammenfattende kan man konkludere, at hvor de digitale muligheder inden for forbrugerinvolvering og markedsføring er åbenlyse, er udfordringerne omkring "fortællinger" og kontrol af det digitale brand mindre iøjefaldende, som jeg derfor vil se nærmere på i det efterfølgende.

Digital branding i forhold til øget online forbruger-kontrol

Sitpack, der har opnået sin finansiering via kickstarter.com, er et eksempel på, at virksomhedens *backers* ikke bare medskabere af et brands menings-konstruktion, men ligefrem kommer til at udgøre dets finansielle eksistensgrundlag. Dette har dog både sine fordele og ulemper. I Sitpacks tilfælde har dette betydet reaktioner fra *backers*, der har kritiseret Sitpack-brandet online:

"Så får man tit sådan en mail med: You fraud – you stole my money! [...] Nogen truede med at lave rigtig dårlig markedsføring inde på [vores] public comments field [...]", (Sitpack, 46:10)

Eksemplet illustrerer, ifølge Scolari hvordan betydningen af et brand konstrueres gennem en kontraktuel proces af menings-konstruktion og meningsfortolkning, der kommunikerer værdierne af brandet, og hvor forbrugeren enten accepterer - eller ikke - at blive del af denne "verden". Intet sted tydeliggøres denne "kontrakt" mere end på crowdfunding-websitet kickstarter.com, hvor brugere bliver aktive investorer af brands og produkter de relaterer til. Men eksemplet viser også, hvordan online-universet med sin bruger-involverende indflydelse i højere grad åbner op for, at brugernes narrativer kan blande sig i brand-fortællingen, og i forlængelse af Scolari, hvordan et brands menings-konstruktion i den digitale æra også produceres af andre opinionsdannende narrativer, der tilsammen danner brandets samlede fortælling. Dette forbruger-kontrollerende aspekt af et brands meningskonstruktion online viser også, ifølge Edelman, virksomheders aftagende grad af indflydelse og kontrol over egne brand-fortællinger online, og hvordan forbruger-evalueringer generelt kan få stor indflydelse som medskaber af et brands betydning og værdi.

4.3 Delkonklusion for tekstanalyse og diskursiv praksis

Samlet set har tekstanalysen sammen med den tematiske netværksanalyse og diskursanalysen vist, hvordan italesættelsen af branding blandt de interviewede iværksættere centrerer sig omkring temaer og diskurser, hvoraf de væsentligste diskurser – en *brandet-som-fortælling-diskurs*, en *iværksætter-diskurs*, en *markeds kommunikation-diskurs* og en *digital branding-diskurs* - blev afdækket og analyseret. Disse danner rammerne for iværksætternes forståelse og brug af branding, og resultaterne vil jeg, i sidste del af analysen, bruge til at sammenfatte de diskursive sammenhænge med den sociale praksis, i hvilken iværksætterne indgår.

Som tekstanalysen påviste også den diskursive praksis, hvordan sproglige mønstre på tværs af temaer og diskurser vidnede om en marketing-mæssig interdiskursivitet, der forbinder mange af de undersøgte tekstlige udsagn og diskurser med en bredere marketing-mæssig forståelse.

Interdiskursiviteten peger derfor på, at i iværksætternes forståelse af branding og iværksætteri trækker de på en overordnet marketing-baseret begrebsmæssig forståelse. Dette kan derved karakteriseres som en fremherskende diskursorden inden for det sociale domæne, der kan kaldes marketing. Den marketing-mæssige interdiskursivitet kan derfor hjælpe med at afdække, hvordan dette sproglige mønster har forbindelser til den kontekstuelle diskursive og sociale praksis.

4.4 Den sociale praksis

I sidste del af analysen i Faircloughs tredimensionelle model, den sociale praksis, vil jeg undersøge, hvordan resultaterne fra den diskursive praksis indgår i den bredere sociale sammenhæng, for at undersøge hvilke samfundsmæssige rammer og sociale praksisser, der præger iværksætternes forståelse og brug af branding. Til dette formål vil jeg inddrage Cornelissens kampagne-model, samt organisationsteorier fra Karl Weick og diskurs- og samfundsteorier fra Norman Fairclough. Endvidere vil jeg også inddrage anden relevant empiri i form af et ekspertinterview og iværksætterstatistikker fra Danmarks Statistik.

4.4.1 Analyse af iværksætternes brand-mæssige fortælling og praksis

Til at afdække hvordan de interviewede iværksættere omsætter deres italesættelse og forståelse af branding i den omgivende sociale praksis, vil jeg i det følgende undersøge den enkelte virksomheds eksekverede branding. Til det formål vil jeg gøre brug af Cornelissens kampagne-model, i denne sammenhæng brugt som et “omvendt” analyse-værktøj, til at analysere de enkelte iværksættervirksomheders kommunikations- og branding-tiltag, for at afdække, om der findes et hul

mellem iværksætternes italesættelse og forståelse af branding set i forhold til deres ”eksekverede” branding-kommunikation. Med andre ord, at undersøge om der i de enkelte iværksætter-virksomheders eksisterer et skisma mellem fortælling og praksis i en brand-mæssig sammenhæng. Modellen skal anvendes med det forbehold, at ingen af iværksætterne har kørt deciderede ”kampagner” med alle tilhørende elementer i Cornelissens forståelse, men modellen kan alligevel bruges til at analysere branding-tiltag fra strategisk intention til brand-mæssig eksekvering. Ved hjælp af Cornelissens model er det derfor muligt at undersøge, om der i de interviewede iværksætteres strategiske intention og eksekvering af branding-kommunikation er udarbejdet en ”rød tråd”, der binder virksomhedens strategiske intention sammen med virksomhedens ”eksekverede” branding-kommunikation - i form af brand-navn, brand-fortælling, tagline, produkt/produktudvikling, informationsmateriale mv. De fleste af de interviewede iværksættere er dog så nyetablerede, at de endnu ikke har nået at opbygge et omdømme eller har udarbejdet deciderede kommunikations-kampagner. Af samme årsag vil de mere specifikke kommunikationsmål-parametre (SMART²⁴) i Cornelissens kampagne-model (2011, s. 109) heller ikke udspecificeres, da ingen af iværksætterne på nuværende tidspunkt har specifikke mål for deres kommunikation. Fokus i analysen vil derfor være på iværksætternes italesatte strategiske intention omkring branding (fortælling) – i form af resultaterne fra tekst- og diskursanalysen - holdt op imod deres reelle kommunikations- og branding-tiltag (praksis). Disse resultater vil derefter blive holdt op imod hinanden for at belyse, om der eksisterer huller imellem iværksætternes brand-mæssige fortælling og praksis.

Trésors de Marrakech

Historien bag om Trésors de Marrakech handler om virksomhedsejeren Ida, der på et au pair-ophold, blev fascineret af det smukke kunsthåndværk, men indigneret over den udbredte kvindeundertrykkelse, hvorfor hun startede Trésors de Marrakech, der, efter eget udsagn, vil betale procenter af overskuddet til kvindekooperativet, når der opnås økonomisk overskud. I forhold til Trésors de Marrakech’s **strategiske intention** er den overordnede idé, at brande virksomheden som en webshop af eksotisk kunsthåndværk fra Marrakech med en tilkøbt CSR-fortælling, der støtter de lokale, kvindelige kunsthåndværkere i form af samarbejde med kvindekooperativet *Maison des Femmes Artisanes*. **Kommunikationsmålene**, der skal støtte op om dette, søger dog i første omgang, at få modtagere i målgruppen til at købe virksomhedens produkter

²⁴ Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely – parametre til at konkretisere og specificere delmål af kommunikations-kampagner

for at sikre det økonomiske grundlag, som Trésor de Marrakech skal hvile på.

Målgruppesegmentering er defineret som ældre kvinder med købekraft, da produkterne opfattes meget ”feminine” af adspurgte kunder, og derfor vurderes ikke at appellere til det mandlige segment – jvf. *Interview - Tresors de Marrakech*. De **tematiserede budskaber** i kommunikationen til at formidle Trésors de Marrakech’s produkter er, ifølge Cornelissen, centreret omkring det symbolsk-orienterede og herunder holdt særligt i en emotionel stil²⁵ - se bilag E. Navnet ”Trésors de Marrakech” er til dels selvforklarende i og med, at navnet næsten altid optræder sammen med produkt-billeder af de forskellige kunsthåndværk og derfor refererer til Marrakech’s kunsthåndværks-skatte. Men navnet har også en dobbelt-konnotation i og med, at det samtidig også refererer til de dygtige kvindelige kunsthåndværkere, der også er Marrakech’s ”skjulte” skatte: *”Trésors de Marrakech betyder Marrakechs skatte. Navnet hentyder selvfølgelig til de smukke varer vi sælger, men ligeså meget til de talentfulde marokkanske kvinder”*, (tresordemarrakech.com). Navnet spiller endvidere på fascinationen af det orientalske og *”den mystiske og eksotiske 1001 nats stemning”*, (Ibid). Brand-fortællingen formidler derved en fascination af det orientalske som noget eksotisk, men kobler herpå et mere alvorligt emne, nemlig *”kønsdiskriminering”*, (Ibid), der introducerer hele CSR-tankegangen som en dybere og mere social-ansvarlig kobling på hele brand-fortællingen.

Mediestrategien udgøres overordnet af tilstedeværelse på tresordemarrakech.com og de sociale medier Facebook og Instagram, samt enkelte stand-repræsentationer på messer, men overvejelser omkring bedre brug af **det digitale potentiale** i form af personlige portræt-billeder og videoklip af de kvinder, der udgør håndværkerne i kvindekooperativet til bedre at kunne formidle og fremhæve CSR-fortællingen af Tresor de Marrakech, er under udarbejdelse. **Budget-planlægningen** for virksomheden begrænser sig til, hvad der er af udgifter ifm. brug af disse førnævnte medier.

Konklusion: Trésors de Marrakech har i sin strategiske kommunikation til dels opfyldt kravene om at formidle historien om salg af marrokansk kunsthåndværk, der emotionelt spiller på fascinationen af orientalsk mystik og eksotisk ”1001 nats stemning”. **Brand-navnet**, *Trésors de Marrakech*, ligger godt i forlængelse af de marrokanske kunsthåndværksprodukter, men i intentionen om at navnet også skal favne de marokkanske kvinder, der fremstiller produkterne, mangler der konsistens. CSR-delen af historien, og hele samarbejdet med kvindekooperativet *Maison des Femmes Artisanas*, er endnu ikke ordentligt integreret i **brand-fortællingen** og mangler at komme

²⁵ Symbolic orientation – Emotional message style (Cornelissen, 2011, p. 93).

”i front” af kommunikationen for at få effekt. Dette ligger dog, efter Idas eget udsagn, i støbeskeen i form af en meget mere CSR-orienteret formidling, hvor portræt-interviews og videoklips af de kvindelige håndværkere, der fremstiller produkterne vil bringe hele CSR-delen mere i fokus. Der mangler derfor i **brand-fortællingen** på nuværende tidspunkt en rød tråd, der binder hele virksomhedens CSR-del sammen med brand-navn, produkter og ekstern kommunikation. I selve italesættelsen og forståelsen af virksomhedens branding eksisterer der derfor i øjeblikket et lille hul mellem den intenderede brand-fortælling og den eksekverede branding.

Ocean-Going

Historien bag om Ocean-Going handler om de to virksomhedsejeres stærke tilknytning til havet, der som børn af sejlere og selv entusiastiske surfere, vil formidle deres glæde ved det rekreative og fascinerede ved havet videre. Ocean-Goings **strategiske intention** har gennem virksomhedens eksistens skiftet fokus fra surfboards til maritimt design-produkter med en bredere appeal til markedet. Det betyder at virksomheden i første omgang søger en ændring i omdømme hos potentielle stakeholders, og derfor også har skiftet karakter i brand-fortællingen over mod et ”mere blødt, rundt, kvindeligt og bredere” univers - jvf. interview bilag G. **Kommunikationsmålene** skal i første omgang støtte op om de økonomiske mål udarbejdet i forretningsmodellen, der skal sikre virksomheden en sund økonomi via salg til kunder, der identificerer sig med branding og produkterne. Disse kunder opdeles ifølge Ocean-Goings **målgruppesegmentering** både i salg til private og salg til detailhandlen – altså en BtC og en BtB-opdeling. I og med at Ocean-Going fremstiller ”livsstils-produkter med en fast tilknytning til havet”, er det private segment løst defineret som: *”Andre, der på samme måde opfatter havet som et rekreativt sted, værd at investere i”* - jvf. bilag I. I skiftet fra surfboards til livstils-produkter har Ocean-Going ændret kommunikationen og gjort den ”mindre brugsrettet” og ”mere følelsesbetonet”, ift. logo-design, visuel identitet og andre elementer. Ifølge Cornelissen svarer dette til et skift i tematiserede budskaber fra en funktionelt orienteret rationel stil - til en mere symbolsk-orienteret emotionel stil. Navnet ”Ocean-Going” beskriver overordnet alle de maritime design-produkter, som et paraply-koncept, men kendetegner også, ifølge Rasmus Sangild, den tilstand det er, at føle sig draget mod havet. Taglinen ”At home at sea” hjælper derfor også meget ift. at forklare den maritime opkobling produkterne formidler ift. at ”være hjemme på havet” og ”få havet ind i hjemmet”.

Mediestrategien til både BtC og BtB samles primært på ocean-going.com, hvor forhandlere kan logge ind og få skræddersyet kommunikation specielt til dem, mens øvrige private kunder kan se og

shoppe virksomhedens produkter på resten af websitet. Derudover er Ocean-Going repræsenteret på de sociale medier Facebook, Instagram, Tumblr, Pinterest, samt deres egen blog – og har også haft enkelte stand-repræsentationer på messer. **Budget-planlægningen** for virksomheden begrænser sig til, hvad der er af udgifter ifm. brug af disse førnævnte medier – med undtagelse af enkelte tidligere investeringer i dagbladsannoncer og en kommerciel Facebook-side.

Konklusion: I Ocean-Going's strategiske kommunikation eksisterer der en klar rød tråd, hvor den maritime opkobling gennemsyrrer alle aspekter af Ocean-Goings virke – fra brand-navn, tagline, design-produkter til den eksterne kommunikation, der gør det relativt nemt for forbrugere at afkode. Der eksisterer derfor en særdeles god kobling mellem italesættelsen og forståelsen af deres branding ift deres eksekverede brand-opbygning og brand-fortælling.

DrinksOnUs

Historien bag om DrinksOnUs handler om virksomhedsejernes fascination af gavegivning (social gifting), hvor man med ny teknologi nu kan sende ”gaver” – og i deres tilfælde ”elektroniske drinks” – rundt i hele verden i realtime. Ideen kom efter en tur til New York, hvor de for sjov SMS'ede drinks til venner i Danmark. DrinksOnUs' **strategiske intention** bygger på idéen om, at man kan sende drinks via sin mobil til modtagere over hele verden i realtime.

Kommunikationsmålene, til at støtte op om dette, søger i første omgang at få genereret en kritisk masse af tilknyttede barer og brugere, der kan skabe en sneboldseffekt ift. at få konceptet spredt globalt. Herudover skal app'en også generere et økonomisk grundlag der løber rundt, som DrinksOnUs kan bygge videre ud fra. **Målgruppesegmenteringen** er løst defineret som hipsters og homoseksuelle, der ofte har købekraft og er vant til at bruge penge på sig selv, samt kvinder over 18 år - i den overbevisning, at hvis kvinderne først er på app'en, så tilslutter mændene sig også.

DrinksOnUs' **kommunikation** er delt op i kommunikation til ”handlen” - i form af barer og cafeer (BtB), og til virksomheder - der kan tilbyde tjenesten til deres ansatte (BtB), samt kommunikation til private kunder (BtC). De **tematiserede budskaber** i kommunikationen er en blanding af en funktionelt orienteret rationel stil – der fremhæver de fordele og funktioner forbundet med app'en – og en mere symbolsk-orienteret emotionel stil – der lægger vægt på de mere psykosociale omstændigheder forbundet med gavegivning som anerkendelse - se bilag F. Navnet ”DrinksOnUs” er ikke særligt selvforklarende, ift. at begrunde *hvad* præcis produktet leverer, og taglinen ”Grab life by the glass” hjælper ikke i særlig grad til at afklare dette. Man kan ud fra denne kommunikation

ikke afkode, at det handler om, at sende drinks via sin mobil over hele verden i realtime, og det visuelle design samt ikonerne på deres website, hjælper heller ikke meget på forståelsen. Dette skal dog nok ses i lyset af, at applikationen udgør en ny type produkt, som forbrugerne først skal ”oplæres” i at bruge. I forlængelse af dette – og i bestræbelser på bedre udnyttelse af **det digitale potentiale** er DrinksOnUs, efter eget udsagn, ved at få udarbejdet How To-videoklips - der bliver tilgængelige på websitet og i app’en - som bedre vil kunne forklare og illustrere, hvordan app’en virker. Den overordnede **brand-fortælling** fremstår derfor som en rodet blanding af noget seriøst BtB-kommunikation, med gode argumenter for forretningspotentiale og et grundigt gennearbejdet teknologisk fundament, der dog undermineres af en noget mere useriøs BtC-kommunikation med indforståetheder, forcerede salgsslogans som ”a cocktail lover’s wet dream”, samt forvirring omkring om, hvem afsenderen er: ”Drinkz” eller ”DrinksOnUs” – og hvad forskellen er. **Mediestrategien** udgøres overordnet af tilstedeværelse på drinksonus.com og Facebook, samt app-tjenesterne App Store og Google Play, hvor applikationen kan downloades. **Budget-planlægningen** for virksomheden begrænser sig til, hvad der har været af udgifter ifm. produkt-udvikling, grafisk arbejde samt tekstforfatning.

Konklusion:

Hvor DrinksOnUs er rimelige til at formidle de mere ”rationelle” fordele omkring brugen af deres app, mangler der konsistens i deres strategiske del af kommunikationen. Her forvirres modtageren af den blandede rationelle og emotionelle stil, der gør det svært at afkode *hvad* produktet egentlig er. Dette kan skyldes, at applikationen udgør en ny type produkt, som forbrugerne først skal ”oplæres” i at bruge, og at kommunikationen af denne grund bliver mere krævende. Men der mangler i **brand-fortællingen** på nuværende tidspunkt en ”rød tråd” i form af en storyline, der binder ”historien bag” sammen med brand-navn, tagline, produkt, det visuelle design, samt den eksterne kommunikation. Dette er dog, ifølge DrinksOnUs, i øjeblikket ved at blive strømlinet af en ekstern tilknyttet ”professionel” kommunikator. I DrinksOnUs’ italesættelse og forståelse af egen branding eksisterer der derfor på nuværende tidspunkt et hul, ift deres eksekverede brand-opbygning og brand-fortælling, der endnu er svær for forbrugere at afkode hurtigt.

Sitpack

Historien bag om Sitpack opstod, da virksomhedsejer Jonas på et ophold i Sydchina, blev træt af ikke at kunne hvile benene på togperronerne til og fra arbejde. Han legede med tanken om en kompakt, udfoldelig stol, man kunne medbringe, og her opstod ideen til Sitpack'en.

Virksomhedens **strategiske intention** er derfor at formidle Sitpacken som "verdens mest kompakte, sammenfoldelige sæde", og de **kommunikationsmål**, der skal opfylde dette, koncentrerer sig i første omgang, om at få placeret så mange forudbestillinger på deres website som muligt. Dette fordi Sitpack i skrivende stund er ved at få produceret det første parti sitpacks til levering i januar, og derfor endnu befinder sig i opstartsfasen af deres forretning. Og jo større parti sitpacks virksomheden kan sælge, jo flere penge er der til at finansiere næste parti, der skal produceres. Da Sitpack er finansieret via crowdfunding på websitet Kickstarter, er virksomhedens **målgruppe** i første omgang de *backers*, der har støttet projektet. Størstedelen af Sitpack's nuværende kunder, er *backers* fra Kickstarter.com, der har konverteret deres støtte til forudbestillinger på sitpack.com. Herudover har Sitpack, efter eget udsagn, ingen specifik **målgruppesegmentering**, da produktet principielt er alsidigt i brug og appellerer til mange forskellige segmenter.

Sitpack's **tematiserede budskaber** i kommunikationen er en blanding af en funktionelt orienteret rationel stil – der grundigt forklarer og fremhæver de fordele og funktioner sitpack'en tilbyder – og en mere symbolsk-orienteret emotionel stil – der mest udgøres af et æstetisk billedsprog, som formidler de mere følelsesorienterede og bløde værdier - se bilag H.

Brand-navnet "Sitpack" er ikke specielt selvforklarende, i og med, at det er et konstrueret ord, der ikke entydigt lader sig afkode, men dette er forsøgt løst ved at integrere produktet som ikon - udgørende bogstavet T – i logoet. Ordet har dog muligvis den fordel, at det på sigt kan blive til et begreb, der som førende model "ejer" monopod-kategorien, og derfor er svær for konkurrenter at efterligne og udfordre ift. kommunikations-strategisk positionering. Taglinen "*the world's most compact foldable seat*" konstituerer en skarp kommunikativ positionering, som den rationelle budskabsstil bakker op om. Når brand-navnet kombineres med taglinen samt et produkt-billede af en sitpack i brug, fremstår **brand-fortællingen** skarp og let-afkodelig, selvom der er tale om en ny type produkt. Når dette dog ikke er tilfældet, og bare ét af de tre førnævnte elementer mangler, kan afkodningen være svær og budskabet gå tabt. Sitpack's **mediestrategi** udgøres overordnet af virksomhedens fundraising-kampagne på kickstarter-websitet og sitpack.com, samt en aktiv PR-indsats på mange forskellige brede mediekkanaler som DR, TV2, Daily Mail, GQ m.fl. Hertil kommer repræsentation på de sociale medier som Facebook, Twitter, Instagram - og snart

webisodes på YouTube: Sitpack'en udgør, ifølge Jonas, en ny type produkt, som forbrugerne først skal "oplæres" i at bruge. Til dette formål – og i bestræbelser på at udnytte **det digitale potentiale** bedre – er Sitpack derfor, efter eget udsagn, ved at få udarbejdet et narrativt online univers, bestående af webisodes med forskellige karakterer, der i fortællinger demonstrerer forskellige anvendelsesmuligheder af selve sitpack'en. **Budget-planlægningen** for virksomheden er svær at gøre op efter i årevis at have selvfinansieret udgifter forbundet med produkt-udvikling, udarbejdelse af grafisk arbejde, -kommunikation, website m.m., *før* finansiering via crowdfunding lykkedes, men fremadrettet vil disse samme udgifter formentlig løbende blive finansieret med indtjeningen fra solgte sitpacks.

Konklusion: Sitpack's strategiske kommunikation er gennemgående præget af en rød tråd, der klart forbinder brand-fortællingen – fra brand-navn, tagline, produkt, design og ekstern kommunikation. Dette gør det relativt nemt for forbrugere at forstå og afkode – selvom der er tale om en ny type produkt. Men når de forskellige elementer, der kommunikativt støtter hinanden, optræder hver for sig, begynder det at knibe med afkodningen. Overordnet eksisterer der dog en god kobling mellem italesættelsen og forståelsen af deres branding ift deres eksekverede brand-opbygning og brand-fortælling – hvilket den succesfulde kickstarter-funding vidner om – men dette skal dog også ses på baggrund af en lang brand-opbygningsproces, hvor professionelle kræfter udefra har bidraget til brand-fortællingen.

4.4.2 Delkonklusion på analyse af iværksætternes brand-mæssige fortælling og praksis

Sammenfattende viser Cornelissens model, at der hersker forskellige grader af uoverensstemmelse blandt de interviewede iværksætters italesættelse og forståelse af branding set i forhold til deres "eksekverede" branding-kommunikation. Med andre ord opstår der for nogle af iværksætterne "huller" imellem deres brand-mæssige fortælling og praksis. For alle iværksætterne er det dog fælles, at der samlet set ligger en mulighed for at udnytte det digitale potentiale bedre til at bakke op om de enkelte brand-fortællinger. I det følgende vil jeg ved hjælp af alle de fremkomne analyseresultater - og ved hjælp af supplerende empiri - undersøge og kontekstualisere, hvilken indflydelse den sociale praksis har på de fremkomne resultater vedrørende skellet mellem iværksætternes brand-mæssige fortælling og praksis.

4.4.3 Iværksætteri og sociale praksisser

Den samfundsmæssige kontekst som nyopstartede iværksættervirksomheder indgår i er ofte præget af en stor dynamik og en enorm usikkerhed. Ifølge Danmarks Statistik er overlevelseshraten af iværksættervirksomheder halveret allerede efter 5 år og faldende i årene efter - se bilag J.

En undersøgelse foretaget af Ernst & Youngs vedrørende vækstvirksomheders udfordringer viste at næst efter finansiering, så er markedsføring og salg de største udfordringer (Petersen, 2009). Dette bekræftes i et ekspert-interview af Kathrine Weicker, vækstkonsulent i Væksthus

Hovestadsregionen, der understreger, at det samme gør sig gældende for især iværksættere og opstartsvirksomheder:

”der kommer ikke nogen, hvis vi generaliserer [...], og finansierer ens virksomhed, for de fleste iværksættere er det ”friends, fools and family” [...], der spytter penge i virksomheden”, (Weicker, 2:05)

Ifølge Kathrine Weicker er den typiske procedure for iværksættere, der søger investorer, at udfylde en forretningsplan, der typisk vil afdække produkt, marked, kunder, salg og markedsførings-kanaler og budgetter. I disse forretningsplaner stilles der dog ikke krav til hverken branding eller kommunikation, som følgende citater illustrerer:

”Interviewer: Der er ikke noget krav i de her forretningsplaner, der går ned i det indholdsmæssige omkring branding og kommunikation? Kathrine: Nej, der er noget om overordnet salg og markedsførings[kanaler], [...] men hele branding-delen [...] og eksistens-berettigelsen - at lave den kobling med kommunikation og branding, det er der desværre mange [iværksætter]virksomheder, der ikke formår”, (Weicker, 4:55)

”Interviewer: Så de her forretningsplaner, de bliver i teorien [kun] godkendt på at de har et indtjeningspotentiale, [...] mens man går ud fra at dét [iværksætternes kommunikative evner] har de styr på? Kathrine: Ja, det kan man sige”, (Weicker, 9:22)

”Interviewer: Fra investors side, der snakker man ikke omkring denne branding [eller] positionering? [...] Kathrine: Jeg går ud fra som investor, at det har du styr på. Og der er måske noget farligt ved det, fordi det er der så mange der ikke har”, (Weicker, 8:20)

Den sociale praksis, der er tilknyttet proceduren omkring finansiering, er således primært drevet af ideen om, at en iværksættervirksomhed skal kunne påvise et indtjeningspotentiale, i form af en økonomisk bæredygtig forretningsmodel, mens den kommunikationsmæssige del af virksomheden, der skal understøtte denne forretningsmodel, ikke prioriteres. Som interviewet viser, er iværksætteres første større udfordring finansiering. Denne kan, som nævnt, opnås via investorer gennem udarbejdelse af forretningsplaner, der i sit fokus dog primært fokuserer på den økonomiske del af iværksætter-virksomhedens virke. Hvis man derfor betragter branding og brand-fortælling som strategisk kommunikation bestående af konceptuel, og kreative elementer – se også under *Begrebsdefinitioner* - kan man med andre ord udlede, at den strategiske kommunikation, der skal sælge og positionere produkt-ideen helt udelades af denne ”ligning”, da der kun stilles krav om den forretningsmæssige kommunikation. Dette indebærer, at iværksættere og investorer primært fokuserer på kommunikationen omkring den økonomiske del, så som indtjening, profit, dækningsgrad, markeder osv. – men ikke selve den strategiske kommunikation, der rent faktisk skal formidle produktet til markedet. Resultater er, at hvis iværksættere får investorer til at finansiere deres idé, sker det ofte på et grundlag, hvor der endnu ikke er udarbejdet idéer vedrørende strategisk kommunikation til markedet. Netop fordi finansieringsdelen af iværksætteri er så essentiel, lader det derved til, at iværksætteri i den bredere sociale kontekst, primært anskues som en økonomisk struktur, der skal kunne påvise et indtjeningspotentiale - dvs. have en markedsværdi - for at opnå legitimitet til finansiering. Set i et Fairclough’sk perspektiv, præger denne sociale praksis derfor i høj grad iværksætternes italesættelse og forståelse af, hvilken type kommunikation der påkræves og honoreres ifm. iværksætteri. Resultatet af denne sociale praksis, afspejles netop i dele af den sprogbrug og de diskurser, der fremkom i diskursanalysen. Her viste diskursanalysen blandt andet, at der eksisterer en gennemgående marketing-mæssig diskurs ifm. iværksætteri på tværs af andre førende temaer og diskurser, hvis begreber danner en fælles reference-ramme, der forbinder aktuelle udsagn med en bredere marketing-mæssig forståelse. Det lader derfor til, at i den sociale praksis forbundet med finansiering af iværksætteri, er den økonomiske og forretningsmæssige forståelse og sprogbrug den herskende, mens den strategiske kommunikation i denne sammenhæng udelades.

Sammenfattende kan man sige, at iværksætterne pga. denne sociale praksis ”skoles” til kun at tænke og kommunikere i forretningsmæssige strukturer og termer, for at appellere til investorer og andre finansierings-instanser. Men i den mere strategiske kommunikation, der skal formidle produkt-idé og brand-identitet, mangler der prioritering, fordi der i denne sociale praksis ikke stilles

krav til at gøre sig overvejelser om den del af kommunikationen. Dette kan være en del af forklaringen på, hvorfor iværksættere lader til at have særlige udfordringer omkring opbygningen af deres brand og selve den strategiske del af kommunikationen. Adskillige citater fra interviews'ene understreger udfordringerne omkring den strategiske kommunikation:

"Vi har brugt rigtig meget tid på at sidde og snakke sammen om det her koncept og tweake den hist og pist, og hvordan det skal hænge sammen", (DrinksOnUs, 42:03)

"Kommunikation har ikke været vores stærke side [...] og det er ligesom ham der [kommunikations-ansat] vi lige har fået ind, han siger: Listen up – this is an artform! Og jeg tror virkelig på det", (DrinksOnUs, 56:38)

"Jonas: Strategi og forretningsplan, det var dét jeg havde med fra CBS. Ikke noget storytelling overhovedet", (Sitpack, 28:20).

Citaterne vidner om, at alle de interviewede iværksættere uden undtagelse har kæmpet med deres brand-fortællinger for bedst muligt at formidle de unikke værdier, efterhånden som virksomheden og omstændighederne har ændret sig. Som analyserne af iværksætternes eksekverede branding (Cornelissens kampagne-model) også viste, var der ikke altid konsistens i iværksætternes italesættelse og eksekvering af branding, og især i den strategiske kommunikation var udfordringerne størst: For Trésors de Marrakech med at integrere CSR-delen i brand-fortællingen; for Ocean-Going i relanceringen af deres brand ifm. skift fra surfboards til livstils-design; for Sitpack med at finde det rigtige brand-navn og skifte fokus fra "øl-dåse-gimmick" til stilrent design og ergonomi; og for DrinksOnUs med kortfattet at kommunikere hvilke fordele, som produktet tilbyder. Man kan derfor udlede, at iværksættere via den sociale praksis "skoles til" at blive eksperter i den forretningsmæssige del af iværksætteri, men ofte har brug for assistance til den strategiske del af kommunikationen, der underprioriteres. Ifølge Kathrine Weicker, kan denne udfordring til dels imødekommes ved at tænke branding og kommunikation ind tidligere i processen:

"De [iværksætterne] tænker heller ikke, i at alt hvad de gør, det er branding! Og det vil sige, at de mange gange tænker det alt for sent ind! Altså, jeg råder jo mine kunder til, at de tænker branding og kommunikation ind lige fra starten af", (Weicker, 6:05)

Dette stemmer godt overens med flere af de tidligere udtalelser fra samtlige iværksættere, der erfaringsmæssigt konkluderer, at det ville have været en fordel at have prioriteret kommunikation fra starten af – jvf. tidligere citater fra DrinksOnUs, Sitpack og Ocean-Going.

4.4.4 Branding som enactment og social praksis

Denne forståelse danner derfor baggrund for de handlinger, som iværksætterne kaster ud i deres omgivelser. Jeg vil derfor her igen ty til Weicks organizing-model og sensemaking-teori som teoretisk baggrund, og se iværksætternes branding-kommunikation som en *enactment* af deres forståelse af branding i nye, eksterne omgivelser, i hvilke de forsøger at skabe mening og tilpasning. Passet ind i Faircloughs tredimensionelle model bliver iværksætternes branding-kommunikation derfor en fysisk manifestation af deres branding-forståelse omsat til social praksis.

Omgivelsernes reaktion på denne branding-indsats kommer tilbage til virksomheden i form af fortolkning (*selection*), der enten be- eller afkræfter meningen og betydningen af deres indsats og lagres som erfaring (*retention*). Denne meningsskabende proces er dynamisk, og netop derfor har iværksætternes branding-kommunikation undergået løbende forandringer efterhånden som erfaringerne fra omgivelserne har enten be- eller afkræftet successen af deres branding-indsats. Iværksætternes erfaring og fortolkning af eksempelvis dialog med forbrugerne - som eksempelvis Sitpack, der har været i løbende dialog med deres backers - er med til at forme iværksætternes forståelse og eksekvering af branding, og få indflydelse på deres fremtidige valg. Eksekveringen af branding i den sociale praksis, sker derfor på baggrund af iværksætternes forståelse af branding, men giver dem mulighed for løbende at tilpasse den med den feedback, de får tilbage fra omgivelserne.

Dette kan til dels forklare ”hullerne” i iværksætternes italesættelse og eksekvering af branding, nemlig at deres handlinger – i form af branding-tiltag i den sociale praksis – løbende udfolder sig i en meningsskabende, iterativ proces, hvor eksempelvis brand-navn og brand-fortælling løbende tilpasses omgivelserne for kontinuerligt at ”give mening”. Dette er eksempelvis tilfældet med Ocean-Going, der ændrer brand-fortælling, da de skifter fra surfboards til livstils-design. Af samme grund kan Weick’s organizing-model givetvis også forklare ”hullerne” i iværksætternes italesættelse og eksekvering af branding, fordi netop kun brand-eksekveringen som handling, der kastes ud i omgivelserne, giver mulighed for feedback, der kan tolkes og skabe mening fremadrettet. Dette kan dog kun ske retrospektivt, og bekræfter derved også Weick’s pointe om, at erfaringer altid er

utidssvarende, og at der derfor eksisterer en ”forsinkelse” i forholdet mellem italesættelse – handling – og erfaring.

4.4.5 Digital branding og social praksis

I den sociale praksis tilbyder det digitale medie sig derfor særligt godt til iværksætterne, der har brug for løbende tilretning og udvikling af deres brand-fortællinger i takt med deres tilpasning til omgivelserne. Samtlige de interviewede iværksætteres, hvis branding-eksekvering fandt sted primært online, erkendte også, at en bedre udnyttelse af den digitale teknologi kan hjælpe til med at støtte op om brugeroplevelsen og brand-fortællingerne. DrinksOnUs ”How to”-videoer, der er under udarbejdelse; og Sitpack’s webisodes er gode eksempler på, hvordan man kan udvikle og integrere det digitale potentiale i sin brand-opbygnings-proces. Det digitale medie er dog et tveægget sværd mht branding, der som eksemplet med Sitpack’s online kritik - hvor *backers* truede med at sprede dårlig omtale online - også medfører udfordringer omkring branding i praksis. Mens online-mediet, som tidligere nævnt, utvivlsomt indeholder mange fordele, så er udfordringen ifm. brand-opbygning, at andre narrativer kan blande sig i brand-fortællingen og påvirke brandets samlede fortælling udover virksomhedens kontrol - jvf. Gulbrandsen & Justs pointe om, at online branding er en kollaborativ narrativ proces. Med undtagelse af Sitpack, der havde erfaring på dette område, lod ingen af iværksætterne dog til at bekymre sig om denne problematik.

Man kan derfor konkludere, at i den sociale praksis tilbyder det digitale medie øgede muligheder for, at iværksætterne kan tilbyde bedre brugeroplevelser og brand-fortællinger online, men medfører også udfordringer i og med, at andre narrativer kan blande sig i brand-fortællingen, og mindske iværksætternes indflydelse og kontrol over egne brands online.

4.4.6 Iværksætteri og hegemoni

Som tekstanalysen og den diskursive praksis viste, peger den identificerede marketing-mæssige interdiskursivitet på, at iværksætternes forståelse af branding og iværksætteri trækker på en overordnet marketing-baseret begrebsmæssig forståelse. Sættes dette ifm. de foreløbige resultater af analysen af den sociale praksis - nemlig at iværksættere via den sociale praksis ”skoles til” at blive eksperter i den forretningsmæssige del af iværksætteri - kan det ses, hvordan den marketing-mæssige interdiskursivitet har forbindelser til den omgivende sociale praksis. Ved brug af Faircloughs hegemoni-begreb, kan dette derved tyde på, at den fremherskende marketing-mæssige diskurs har større indflydelse end andre diskurser i den bredere samfundsmæssige kontekst.

Hegemonibegrebet i Faircloughs kritiske diskursanalyse refererer, som nævnt, til de herskende diskurser mellem dominerende grupper inden for et felt, hvori magtrelationer indgår. Ovenstående resultater kan derfor indikere, at der i den sociale praksis og samfundsmæssige forståelse af iværksætteri, optræder en hegemonisk diskurs, der primært opfatter iværksætteri som et ”produkt”, der skal kunne påvise en salgsværdi. Dette kan ses på den kraftige indflydelse, der fra offentlige instansers side som Væksthuse, investorer, inkubations-programmer osv., ligges på det primære økonomiske potentiale, som en iværksættervirksomhed i sin forretningsplan skal fremvise.

I Faircloughs terminologi kunne dette være et eksempel på hans *”marketization of public domains”* (Fairclough, 1995, 130-165), hvor markedsdiskurser i stigende grad trænger sig ind i offentlige institutioners diskursive praksisser. Denne marketing-mæssige hegemoniske diskurs, må som en dominerende diskurs og fremherskende social praksis, derfor siges at have kraftig indflydelse på iværksætternes italesættelse og forståelse af branding, der derfor underprioriteres ift. den sociale praksis om at påvise et forretningsmæssigt indtjeningspotentiale, der derfor opprioriteres.

4.4.7 Delkonklusion på den sociale praksis

Til at afdække hvordan de interviewede iværksættere omsætter deres italesættelse og forståelse af branding i den omgivende sociale praksis, har jeg vha. Cornelissens model undersøgt de enkelte iværksættervirksomheders kommunikations- og branding-tiltag, for at afdække, om der findes et hul mellem iværksætternes italesættelse og forståelse af branding set i forhold til deres ”eksekverede” branding-kommunikation. Mere konkret har jeg undersøgt, om der i de interviewede iværksætteres branding er udarbejdet en ”rød tråd”, der binder virksomhedens strategiske intention sammen med virksomhedens ”eksekverede” branding-kommunikation - i form af fortælling ”bag om brandet”, brand-navn, tagline, produkt/ produktudvikling, informationsmateriale mv. Analysen viste, at der hersker forskellige grader af uoverensstemmelse blandt iværksætternes italesættelse og forståelse af branding set i forhold til deres ”eksekverede” branding-kommunikation. Med andre ord opstår der for nogle af iværksætterne ”huller” imellem deres brand-mæssige fortælling og praksis.

Efterfølgende har jeg derfor analyseret, hvilken indflydelse den øvrige sociale praksis har på de fremkomne resultater vedrørende skellet mellem iværksætternes brand-mæssige fortælling og praksis. Her viste analysen, at finansieringsdelen af iværksætteri i den bredere sociale kontekst, primært anskues som en økonomisk struktur, der skal kunne påvise et indtjeningspotentiale og en markeds værdi for at opnå legitimitet til finansiering. Denne sociale praksis præger derfor i høj grad iværksætternes italesættelse og forståelse af, hvilken type kommunikation der påkræves og

honoreres ifm. iværksætteri. Man kan derfor sige, at iværksætterne pga. denne sociale praksis ”skoles” til at tænke og kommunikere i kravmæssige forretningsmæssige strukturer og termer, for at appellere til investorer og andre finansierings-instanser, mens den mere strategiske kommunikation, der skal sælge og positionere produkt-ideen, helt udelades. Resultatet af denne sociale praksis, afspejles netop i dele af den sprogbrug og de diskurser, der fremkom i diskursanalysen. Her viste diskurs-analysen blandt andet, at der eksisterer en gennemgående marketing-mæssig diskurs ifm. iværksætteri på tværs af andre førende temaer og diskurser, hvis begreber danner en fælles reference-ramme bestående af en bredere marketing-mæssig forståelse. Det lader derfor til, at i den sociale praksis forbundet med opstart og finansiering af iværksætteri, er den økonomiske og forretningsmæssige forståelse og sprogbrug den herskende, mens den strategiske kommunikation i denne sammenhæng udelades. Anskues den interdiskursive marketing-mæssige diskurs som en hegemonisk diskurs, kan dette afspejle Faircloughs begreb om ”*marketization of public domains*” (Fairclough, 1995, 130-165), hvor markedsdiskurser i stigende grad trænger sig ind i offentlige institutioners diskursive praksisser. Dette kan indikere, at der i den sociale praksis og samfundsmæssige forståelse af iværksætteri, optræder en hegemonisk diskurs, der primært opfatter iværksætteri som et ”produkt”, der skal kunne påvise sin salgsværdi. Denne marketing-mæssige hegemoniske diskurs påvirker derfor i høj grad iværksætternes forståelse og brug af branding, der derfor underprioriteres ift. den sociale praksis om at påvise et forretningmæssigt indtjenings-potentiale, der derfor opprioriteres. Dette kan være en del af forklaringen på, hvorfor iværksættere lader til at have særlige udfordringer omkring opbygningen af deres brand og selve den strategiske del af kommunikationen.

En supplerende forklaring kan opnås ved hjælp af Weick’s organizing-model, hvor iværksætternes branding anskues som en *enactment* af deres omgivelser, og deres eksekvering af branding ses som en fysisk manifestation af deres forståelse af branding i en meningsskabende proces, der giver dem mulighed for løbende at tilpasse den med den feedback, de får tilbage fra deres omgivelser. Dette kan til dels forklare ”hullerne” i iværksætternes italesættelse og eksekvering af branding, fordi deres branding-tiltag er en dynamisk proces, hvor eksempelvis brand-navn og brand-fortælling løbende tilpasses omgivelserne for kontinuerligt at ”give mening”.

Af samme årsag tilbyder det digitale medie sig derfor særligt godt til iværksætterne, der derfor i den sociale praksis har brug for løbende tilretning og udvikling af deres brand-fortællinger i takt med deres tilpasning til omgivelserne. Alle de interviewede iværksættere benyttede sig primært af digital

branding, men erkendte også, at en bedre udnyttelse af den digitale teknologi ville hjælpe med at støtte op om brugeroplevelsen og brand-fortællingerne, og at der her ligger et uudnyttet digitalt potentiale. Imidlertid viste eksemplet med Sitpack også, at de digitale medier kan være et tveægget sværd ifm. branding, fordi andre narrativer kan blande sig i den enkelte brand-fortælling, og derved mindske iværksætternes indflydelse og kontrol over egne brands online. Med undtagelse af Sitpack, der havde erfaring på dette område, lod ingen andre af iværksætterne dog til at bekymre sig om denne problematik.

5. Konklusion

Nye medieteknologier og øget digitalisering har medført at forbrugere i dag interagerer med brands på markant nye og anderledes måder end tidligere. For iværksættervirksomheder lader det til, at den strategiske kommunikation forbundet med brand-opbygning fremfører særlige udfordringer. Formålet med denne afhandling er derfor at undersøge, hvordan en dybere viden om iværksættervirksomheders forståelse og brug af branding kan bruges til at hjælpe dem med at forbedre deres branding-strategi i forhold til primært online branding.

Fra et socialkonstruktivistisk perspektiv og en kvalitativ tilgang bruger denne afhandling Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse og hans tre-dimensionelle model som overordnet ramme til at undersøge iværksætteres forståelse, italesættelse og brug af branding. Til dette formål gør afhandlingen brug af semistrukturerede forsknings-interview indhentet fra 4 forskellige iværksættervirksomheder såvel som offentliggjort branding-materiale fra hver enkelt virksomhed. Dette data-materiale er derefter blevet analyseret mhp. at afdække eventuelle diskrepanser imellem iværksætternes italesættelse og eksekvering af branding. Afhandlingen anvender sociologiske- og organisatoriske teorier - såvel som supplerende teorier om branding og digital branding – som teoretisk bagtæppe til at forklare og kontekstualisere analyseresultaterne.

Resultaterne viser, hvordan førende diskursive praksisser omkring branding og iværksætteri påvirker iværksætternes italesættelse og forståelse af branding, og hvordan disse diskurser får indflydelse på deres eksekvering af branding i den omgivende sociale praksis. Analysen af iværksætternes eksekverede branding-materiale viser endvidere, at der hersker forskellige grader af uoverensstemmelse blandt de interviewede iværksætteres italesættelse og forståelse af branding i forhold til deres ”eksekverede” branding-kommunikation. Samtidig viser den øvrige analyse, at der i den sociale praksis forbundet med opstart og finansiering af iværksætteri, hersker en diskursiv

økonomisk og forretningsmæssig forståelse og sprogbrug – på bekostning af en mere strategisk tilgang til kommunikation på dette felt. Dette bekræftes også i interviews'ene, hvor iværksætterne har god forståelse for den strategiske- og forretningsmæssige del af kommunikationen, mens den mere strategiske del – i form af brand-navn, fortællingen ”bag om ” brandet/produktet, tagline, slogans, m.m. - skaber store udfordringer.

Resultaterne viste også, at alle iværksætterne erkendte, at en bedre udnyttelse af den digitale teknologi ville støtte bedre op om brand-fortællingerne online, og at der her ligger et uudnyttet digitalt potentiale. Imidlertid viste eksemplet med Sitpack også, at de digitale medier kan være et tveægget sværd ifm. branding, fordi andre narrativer kan blande sig i den enkelte brand-fortælling, og derved mindske iværksætternes indflydelse og kontrol over egne brands online.

Resultaterne af den kombinerede diskurs- og branding-analyse viser derved, at iværksætternes italesættelse, forståelse og brug af branding i høj grad er påvirket af en social praksis, der promoverer en diskursiv økonomisk tilgang til kommunikation vedrørende iværksætteri og branding – og ikke en strategisk tilgang. Dette påvirker derfor i høj grad iværksætternes italesættelse og brug af branding, der derfor underprioriteres ift. den sociale praksis om at kommunikere et forretningmæssigt indtjeningspotentiale, der derfor opprioriteres.

Det virker derfor rimeligt at konkludere, at denne økonomiske og forretningsmæssige forståelse af iværksætteri som førende diskursiv- og social praksis, i høj grad former iværksætternes forståelse, italesættelse, prioritering og brug af branding-kommunikation, og at dette, kan være en del af forklaringen på, hvorfor iværksættere lader til at have særlige udfordringer omkring opbygningen af deres brand og selve den strategiske del af kommunikationen. Denne afhandling besvarer således på den fremsatte problemformulering og bidrager derved til at afdække en dybere viden om iværksætternes forståelse og brug af branding. Resultaterne kan bruges til at give fremtidige iværksættere et perspektiv på de muligheder og begrænsninger, der er forbundet med brand-opbygning og hjælpe til at forbedre deres branding-strategi med særlig henblik på især online branding.

I det følgende fremlægges derfor perspektivering af resultaterne og strategiske anbefalinger baseret på afhandlingens analyseresultater og konklusion.

6. Perspektivering

6.1 Refleksioner over afhandlingens resultater

Selvom der her må tages forbehold for de forskellige iværksætteres vilkår i forhold til uddannelsesbaggrund, tidligere erfaringer, industritype og forskelle i udbudte produkter og services, indikerer de fremkomne resultater af analysen, at der alligevel på tværs af de interviewede iværksættervirksomheder optræder visse fællestræk omkring deres tilgang til branding og kommunikation. Disse centrerer sig primært om forståelse af branding som en strategisk kommunikationsform – bestående af en konceptuel og kreativ kommunikation - samt bedre udnyttelse af de digitale medier. Med de fremkomne førende diskurser og sociale praksisser, er det som nævnt blevet tydeliggjort, at iværksætternes italesættelse og forståelse af branding baserer sig på en primært forretningsmæssig forståelse af kommunikation, og altså ikke en strategisk tilgang til kommunikation. Det er ikke overraskende, at iværksætteri også skal indeholde forretningsmæssige overvejelser, men det ensidige fokus på dette felt er tankevækkende set i lyset af, at det netop er den strategiske kommunikation, der skal sælge og positionere et opkommende brand eller produkt. Dette gør sig særligt gældende for iværksættere, der som *born globals*, primært gør brug af Internettet som mediekanal, og derfor fra første dag indgår i en global konkurrencesituation med skærpede krav til den kommunikationsdel, der henvender sig markeder og målgrupper. Selvom de diskursive- og sociale praksisser omkring iværksætteri og branding, til dels forklarer hvorfor den strategiske kommunikation nedprioriteres, er det paradoksalt i betragtning af, hvor vigtig denne kommunikationsdel er for iværksættervirksomheder, der ofte konkurrerer på det globale marked. Resultaterne viser imidlertid også, at iværksætternes forståelse og brug af branding gradvist nærmer sig hinanden i takt med, at de høster erfaring på området. Iværksættere kan derfor med fordel opdele kommunikationen i to dele: En forretningsmæssig og økonomisk kommunikations-del; samt en strategisk kommunikations-del. Den førstnævnte kan bruges ifm. udfyldelse af forretningsplaner til investorer mhp. finansiering, sales-pitches m.m., mens den sidstnævnte kan bruges til tidligt i processen at udvikle bedre branding og konceptuel kommunikation til kunder og markeder. Denne opdeling af kommunikationen, kan dermed hjælpe iværksættere til en bedre forståelse, opprioritering og brug af branding, og dermed hjælpe dem til at forbedre deres langsigtede branding-strategi. Denne bevidsthed kan på sigt være med til at påvirke den diskursive praksis ifm. iværksætteri og branding - og dermed også de sociale praksisser, i hvilken den indgår. Endvidere vil en bedre udnyttelse af de digitale medier - samt større forståelse for hvordan en brand-fortælling

online udgøres af samtlige fortællinger om brandet - understøtte både brand-fortællingen og brugeroplevelse online og derved også supportere den valgte brand-strategi digitalt.

På baggrund af dette speciales analyse-resultater vil der derfor i det følgende fremhæves nogle overordnede strategiske anbefalinger, der søger at minimere disse ”huller” imellem iværksætteres brand-mæssige fortælling og praksis.

6.2 Strategiske anbefalinger

Hvis man på baggrund af denne afhandlings analyseresultater antager, at man kan lave en forsigtig generalisering omkring iværksætteres forståelse og brug af branding, så kan de følgende strategiske anbefalinger rekommenderes for nyopstartede iværksættervirksomheder ifm. udarbejdelse af branding-strategier:

- Iværksættervirksomheder skal i deres kommunikation skelne imellem den forretningsmæssige kommunikations-del og den strategiske kommunikations-del – hvor branding hører under - og forstå begge deles kommunikative funktioner
- Iværksættervirksomheder bør betragte branding som en kontinuerlig fortælling, der har potentialet til at ændre sig i takt med virksomhedens tilpasning til omgivelserne
- Iværksættervirksomheder skal indtænke den strategiske kommunikation så tidligt i processen som muligt og om nødvendigt indhente kompetencer på dette område udefra
- Iværksættervirksomheder skal generelt gøre bedre brug af de digitale medier ifm. med brugeroplevelse og branding. Dette vil støtte op om brand-fortællingerne digitalt, skabe bedre bruger-involvering og generelt positionere deres brand bedre i forbrugernes bevidsthed

Samlet set kan disse tiltag medvirke til at minimere mulighederne for opståede ”huller” imellem iværksætteres brand-mæssige fortælling og praksis, og derved bedre supportere den intendede branding-strategi.

6.3 Forslag til videre forskning

I denne afhandling er fremkommet viden, som fremtidig forskning kan bruge til at skabe større indsigt på området. I det følgende gives derfor forslag til videre forskning på området.

I afhandlingen er der brugt empiri fra 4 iværksættervirksomheder. Det er en relativ lille størrelse undersøgelsesempiri og fremtidig forskning vil derfor med en mere omfattende undersøgelsesempiri

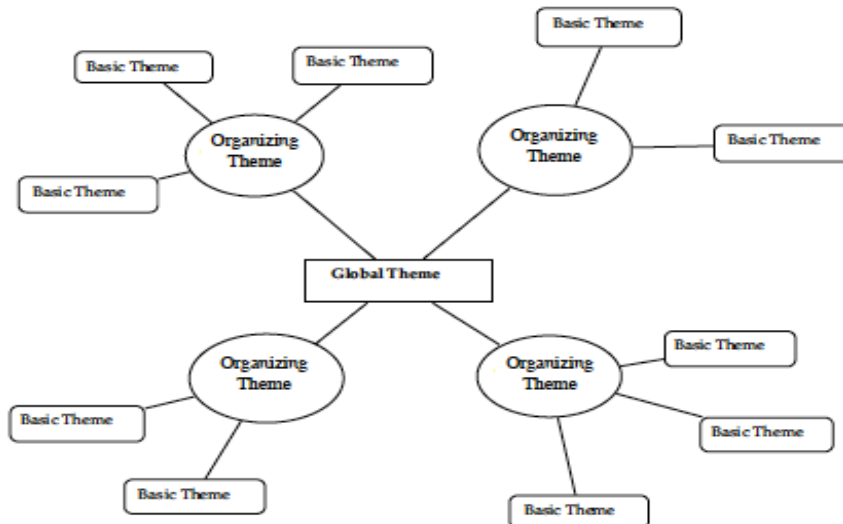
bedre kunne be- eller afkræfte om de fundne analyseresultater udgør nogle generelle fællestræk for nyopstartede iværksættervirksomheder eller om det beskedne omfang af datamateriale til rådighed medfører for stor usikkerhed til at kunne generalisere over disse resultater. Da de 4 interviewede iværksættervirksomheder er udvalgt fra hver sin industri med varians for øje, vil videre forskning også kunne undersøge, om der knytter sig særlige diskursive og sociale praksisser ifm. iværksætteri og branding inden for specifikke brancher eller områder, og hvilken betydning det medfører for iværksætteres forståelse og brug af branding i disse brancher. Sidst vil det være interessant, om fremtidig forskning kunne påvise, om der eksisterer en sammenhæng imellem iværksættervirksomheders succesfulde branding-strategier og deres overlevelseseffektivitet eller ej.

Litteraturliste

- Andersen, Ib: *Den skinbarlige virkelighed: Om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur, 5. udgave, 2013.
- Ankersborg, Vibeke: *Kildekritik i et samfundsvidenskabeligt perspektiv*. Samfundslitteratur, 1. udgave (2007).
- Attride-Stirling, Jennifer.: *Thematic networks: an analytic tool for qualitative research*. Qualitative Research, 1(3), 385-405. SAGE Publications, London, 2001.
- Austin, Erica; Pinkleton, Bruce: *Strategic Public Relations Management*. Routledge, second edition, 2015.
- Cornelissen, Joep: *Corporate communication: A guide to theory and practice*. SAGE Publications Ltd., 3rd edition, 2011.
- Denstoredanske.dk: http://www.denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/branding/
- Doorley, John; Garcia, Helio Fred: *Reputation management – the key to successful public relations and corporate communication*. Routledge, Taylor & Francis Group, LLC, 2007.
- Dst.dk: <http://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/ivaerksaetterdatabasen>
- Edelman, David C.: *Branding in the Digital Age*. HBR.org, Harvard Business Review, December 2010.
- Fairclough, Norman: *Discourse and Social Change*. Polity Press, Cambridge, 1992.
- Fairclough, Norman. *Critical discourse analysis: The critical study of language*. Critical discourse analysis: and the marketization of public discourse, 130-166. Pearson Education Limited, 1995.
- Fairclough, Norman: *Analysing discourse : Textual analysis for social research*. Routledge, London, 2003.
- Fuglsang, Lars; Bitsch Olsen, Poul: *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*. København, Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave, 2004.
- Giddens, Anthony: *Modernitet og selvidentitet*. Polity Press, Cambridge, 1991. Dansk udgave: Hans Reitzels Forlag, København 1996, 8. oplag 2004.
- Gramsci, Antonio: *Selections from Prison Notebooks*. London, Lawrence and Wishart, 1991.
- Greimas, Algirdas Julien: *Sémantique structurale: Recherche de méthode*. Paris: Larousse, 1966.
Engelsk oversættelse: *Structural Semantics: An Attempt at a Method*. Daniele McDowell, Ronald Schleifer, and Alan Velie. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press, 1983.
- Greimas, Algirdas J.; Courtés, Joseph: *Semio'tica. Diccionario Razonado de la Teoría del Lenguaje*. Gredos, Madrid, 1979.
- Guillaume, Van der Stighelen: *Simple truth about advertising*. Belgium, Brussels - Gillis nv/sa, GPG Papier, 1997.
- Gulbrandsen, I. T.; & Just, S. N.: *The collaborative paradigm: Towards an invitational and participatory concept of online communication*. Media, Culture & Society, 33(7), 1095-1108, 2013.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken: *Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding*. Organizational Dynamics, Vol. 38, No. 2, pp. 117–130. Sciencedirect.com, Elsevier Inc., 2009.
- Heding, Tilde; Knudtzen, Charlotte F.; Bjerre, Mogens: *Brand Management: Research, theory and practice*. Routledge, Taylor & Francis Group, LLC, 2009.
- Holm, Andreas B.: *Videnskab i virkeligheden – En grundbog i videnskabsteori*. Samfundslitteratur, 1. udgave, 2011.

- Jørgensen, Marianne W.; Phillips, Louise: *Diskursanalyse som teori og metode*. Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave, 1999.
- Kotler, P & Keller, K. Lane: *Marketing Management*, Pearson Education Limited, Global Edition, 2012.
- Kvale, S.: *InterView: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag, 1997.
- Kvale, S. & Brinkmann, Svend: *InterView: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag, 3. udgave, 1. oplag, 2015.
- Kvale, S. & Brinkmann, Svend: *InterView. Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag, 2. udgave, 1. oplag, 2009.
- Li, Charlene; Bernoff, Josh: *Groundswell: Vinderstrategier i en verden af sociale teknologier*. Børsens Forlag, København, 2009.
- Maitlis, Sally; Christianson, Marlys: *Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward*. The Academy of Management Annals, Vol. 8, No. 1, 57–125, 2014.
- Petersen, Ditte R. Ivaerksaetteren.dk.: *Finansiering er største udfordring for nyetablerede værkstvirksomheder*. Iværksætterne, nr. 42, s. 10, April/2009. <http://www.ivaerksaetteren.dk/flx/artikler/7/finansiering-er-stoerste-udfordring-for-nyetablerede-vaerkstvirksomheder-628/>
- Propp, Vladimir Y.: *Morphology of the folktale*. University of Texas Press, 2. udgave, 1968.
- Ravn, Jakob: *Teoriguiden*. CBS Learning Lab Samfundslitteratur. 1. udgave, 2002.
- Schultz, Majken; Antorini, Yun Mi; Csaba, Fabian F. *Corporate branding purpose/people/process*. Copenhagen Business School Press, 2005.
- Schultz, Majken; Hatch, Jo Mary; Holten Larsen, Mogens: *The expressive organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press Inc., New York, 2000.
- Scolari, Carlos: *Online brands: Branding, possible worlds, and interactive grammars*. Semiotica 169–1/4 169–188, Walter de Gruyter, 2008.
- Smith, Ronald: *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge, 4th edition, 2013.
- Søderberg, Anne-Marie: *Sensegiving and Sensemaking in an Integration Process: A Narrative Approach to the Study of an International Acquisition*. Edited by Barbara Czarniawska, Pasquale Gagliardi. Narratives We Organize By 11, 3-36, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, 2003.
- Weick, Karl E.: *Sensemaking in Organisations*, Thousand Oaks, Ca., Sage Publications Inc., 1995.
- Weick, Karl E.: *The Social Psychology of Organizing*, 2nd Edition, McGraw-Hill, Inc., 1979.
- Weick, Karl E.; Daft, R.L.: *The effectiveness of interpretation systems'*, Edited Cameron, K.S.; Whetten, D.A. Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models, Academic Press, New York, 71–93, 1983.
- Wenneberg, S. B.: *Socialkonstruktivisme. Positione, problemer og perspektiver*. 1. udgave, 3. oplag. Samfundslitteratur, 2000.
- Sociologiskforum.dk: <http://sociologiskforum.dk/posts/socialkonstruktivistisk-hermeneutisk/1476>.
- Xiao Xiao: *Digital Organizations: Branding and Marketing in the Digital Era*. Lecture, CBS, Copenhagen, 30-10-2014.

Bilag A – Attride-Stirlings tematiske netværk



Figur 2 – Illustrativ struktur af det tematiske netværk

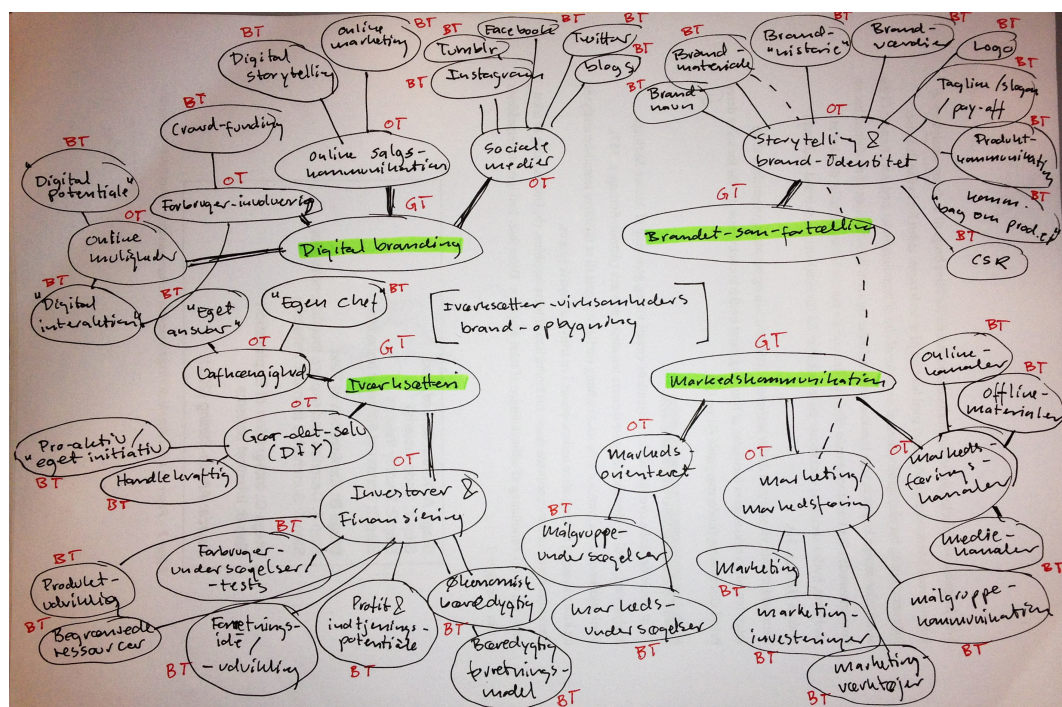
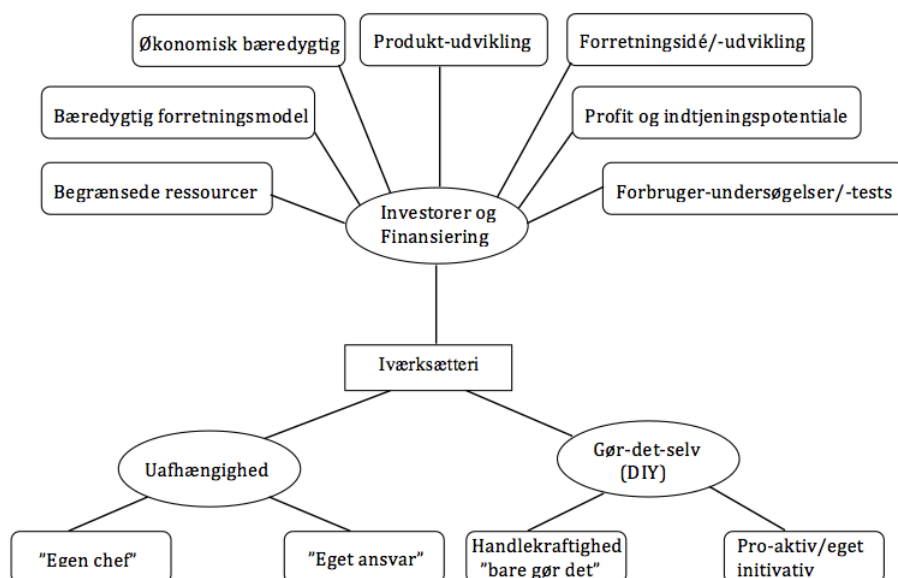


Illustration 1 – Kodning og klassificering af empiri - noteform

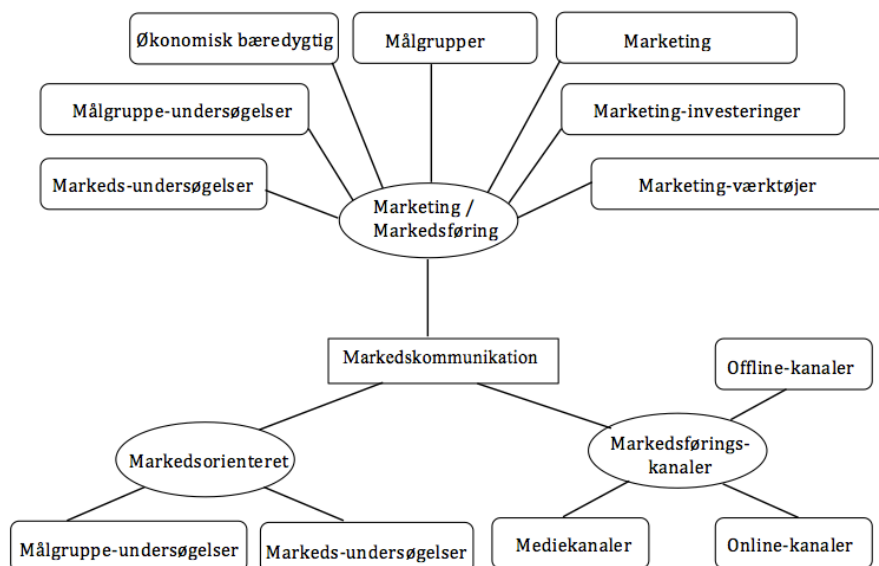
Bilag B – Tematisk oversigtsskema: Fra Basic over Organizing til Globale temaer

Temaer som Basistemaer	Organiserende temaer	Globale temaer
1. Økonomisk bæredygtig 2. Bæredygtig forretningsmodel 3. Profit og indtjeningspotentialer 4. Forretningsidé/-udvikling 5. Forbrugerundersøgelser/test 6. Produkt-udvikling 7. Begrænsede ressourcer 8. Handlekraftig 9. Pro-aktiv/eget initiativ 10. "Egen chef" 11. "Eget ansvar"	Investor og Finansiering Gør-det-selv (DIY) Uafhængighed	Iværksætter
12. Marketing 13. Marketing-investeringer 14. Marketing-værktøjer 15. Målgruppe-kommunikation 16. Målgruppe-undersøgelser 17. Markedsundersøgelser 18. Mediekanaler 19. Online-kanaler 20. Offline-materiale	Marketing/Markedsføring Markedsorienteret Markedsførings-kanaler	Markedskommunikation
21. Brand-navn 22. Brand-materiale 23. Brand-"historie" 24. Brand-værdier 25. Logo 26. Tagline / slogan /payoff 27. Produkt-kommunikation 28. Kommunikation "bag om produktet" 29. CSR	Storytelling og Brand-identitet	Brandet-som-fortælling
30. Online marketing 31. Digital storytelling 32. Crowd-funding 33. Digital interaktion 34. Det digitale potentiale 35. Facebook/Twitter/Tumblr/Instagram/blogs	Online salgs-kommunikation Forbruger-involvering Online muligheder Sociale medier	Digital branding

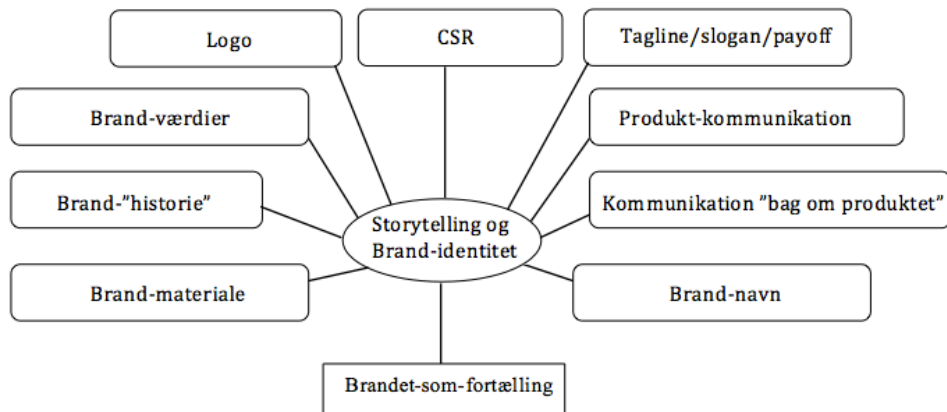
Bilag C – Iværksætteres tematiske netværk



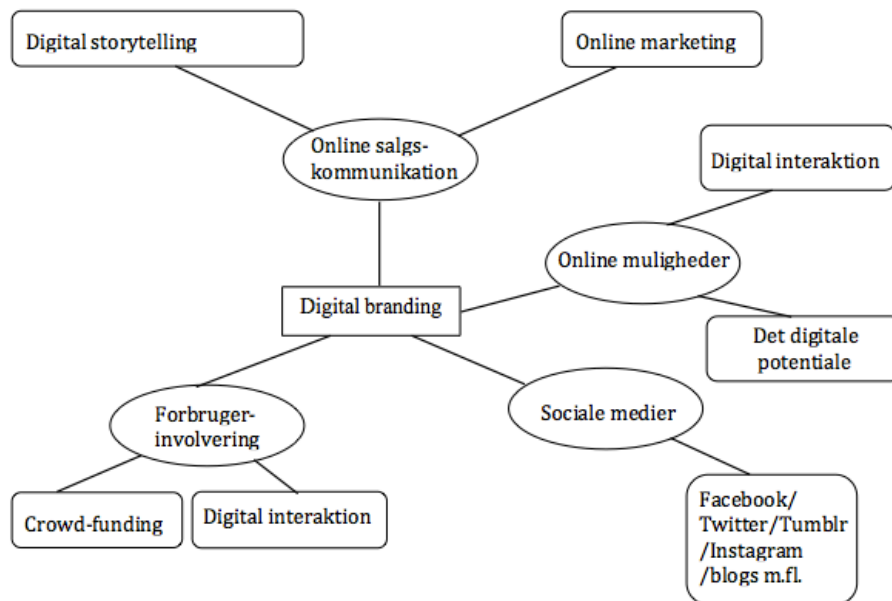
Tematisk Netværk 1 – Iværksætteri



Tematisk Netværk 2 – Markeds-kommunikation



Tematisk Netværk 3 – Brandet-som-fortælling



Tematisk Netværk 4 – Digital branding

Bilag D - Cornelissens ”kampagne”-model

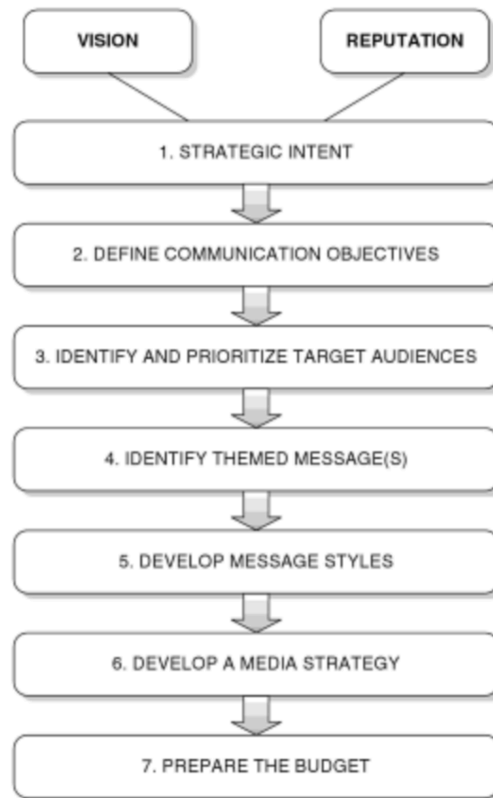


FIGURE 6.1 The process of planning communication programmes and campaigns

Figur 2 – Model til planlægning af kommunikations- og kampagne-programmer (Cornelissen, 2011, p. 108)

TIL FORSIDEN

PRODUKTER

OM

BLOG

KONTAKT

LOG IN | (sprog)

TRESORS DE MARRAKECH

Tresors de Marrakech er en mere end tre år gammel drøm, der opstod i starten af 2012, da jeg arbejdede en kort periode som au pair i Marrakech. Her blev jeg hurtigt fascineret af "Den Røde By" og ikke mindst Medinaen, Marrakechs gamle bydel, hvor marokkanerne sidder og fremstiller det absolut smukkeste håndværk i deres små værksteder.

På trods af store kulturelle udfordringer, forelskede jeg mig i den mystiske og eksotiske 1001 nat's stemning, der hersker i byen, men blev også samtidig vidne til en kandsdiskriminering, der gav stof til eftertanke, og langsomt opstod ideen om at forsøge at være med til at forbedre livet for de mange kvinder, der kæmper for at få dagligdagen til at hænge sammen.

Udover et par meget tunge kufferter afsluttede jeg derfor mit ophold i Marokko med drømmen om at etablere en virksomhed, der solgte de underskønne produkter Medinaen virmiler med – dog primært produceret af kvinder.

Alle vores tekstilvarer er fremstillet af kvinder i Marrakech.

Vi har et samarbejde med kvindekooperativet Maison des Femmes Artisanes, der består af 26 talenfulde kvinder, som syr vores puder, kosmetikpung og pyntekvaster i deres egne hjem i Marrakech. Tresors de Marrakech betyder Marrakechs skatte. Navnet hentyder selvfølgelig til de smukke varer vi sælger, men ligeså meget til de talenfulde marokkaniske kvinder, som er med til at gøre denne virksomhed mulig.

De er Marrakechs ægte skatte.

Ida Dahl

Kontakt: tresorsdemarrakech.com, +45 60135419 | [Handelsbetingelser](#) |

©Copyright 2015. All Rights Reserved.



85

Bilag F – Uddrag af DrinksOnUs branding-materiale

DrinkZ — Grab life by the glass

By Drinks On Us

Open iTunes to buy and download apps.



Description

Welcome to the exclusive realm of DrinkZ – a brand new way for friends to send & receive drinks at the hottest venues in town.

[Drinks On Us Web Site](#) [DrinkZ — Grab life by the glass Support](#) ...More

What's New in Version 1.0.7

- Bug fixes

Free

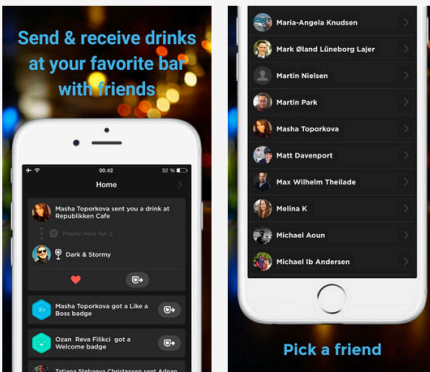
Category: Food & Drink
Updated: Sep 01, 2015
Version: 1.0.7
Size: 8.0 MB
Language: English
Seller: Drinks On Us ApS
© 2015 Drinks On Us ApS
You must be at least 17 years old to download this app.
Unrestricted Web Access
Infrequent/Mild Alcohol, Tobacco, or Drug Use or References

Compatibility: Requires iOS 7.0 or later. Compatible with iPhone, iPad, and iPod touch.

Customer Ratings

We have not received enough ratings to display an average for the current version of this application.

iPhone Screenshot



DrinkZ — Grab life by the glass

By Drinks On Us

Open iTunes to buy and download apps.

Description

Welcome to the exclusive realm of DrinkZ – a brand new way for friends to send & receive drinks at the hottest venues in town.

DrinkZ is a cocktail lover's wet dream. In our world a drink is not only a colorful fluid used to help white people dance, it's a way of giving attention, which after all is the purest form of generosity.

Through our intuitive app you can give a gift to your friends, family and colleagues in form of a drink at the most exclusive bars around the world – even if you're not there with them.

Send a drink to honor a friend on his birthday, congratulate a business partner on his promotion, flirt with that hot girl or guy you like, or use it as a quick and easy way to pay for your own drinks.

Some people make a living by what they get. We make a life by what we give. So whip out your prestige tool, grab life by the glass, and have a drink on us. You deserve it...

With Drinks On Us, the drink is just a click away.

- Choose an occasion, a friend or just type in a cell number or e-mail.
- Choose a "Pref" or a bar & drink to send.
- Write a message (optional) & slide to pay.

Receive drinks

Receive your favorite drinks at your favorite bars. Redeeming drinks has never been more fun & easy.

- Choose a drink you have received.
- Slide to redeem & show your phone to the bartender.
- Bartender taps & gives you your drink.

Rewards

Earn badges by sending & redeeming drinks. Compete against friends or get noticed by your favorite bar.

Drinks On Us is expanding very fast, if you own a bar or know bar owners, please let us know!
info@drinksonus.com

Customer Ratings

We have not received enough ratings to display an average for the current version of this application.

Do you know a lot of bar owners? Want to join our amazing ambassador team?
partner@drinksonus.com

Are you a true believer and a loyal Drinks On Us user or represent a venue and want to share your story to us?
story@drinksonus.com

Thank you!
People @DrinksOnUs

FOLLOW US:
Facebook - DrinkZOnUs
Twitter - @DrinkZOnUs
Instagram - @DrinkZOnUs

[Drinks On Us Web Site](#) [DrinkZ — Grab life by the glass Support](#)

What's New in Version 1.0.7

- Bug fixes

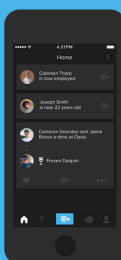


Get it on Android & iOS

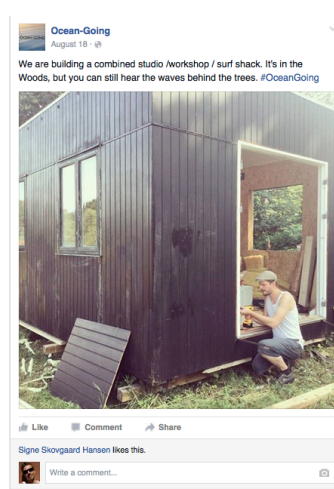
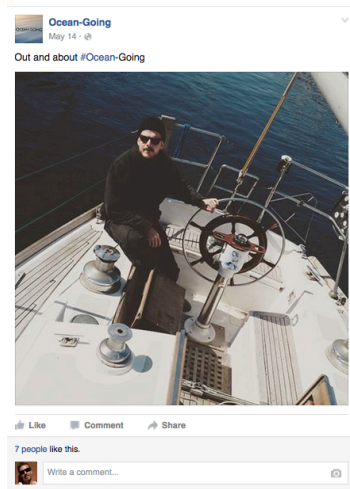
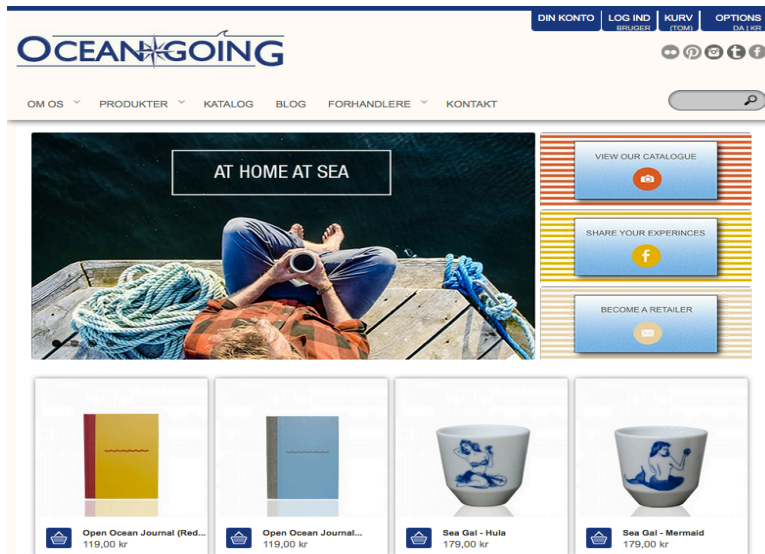
Welcome to the exclusive realm of DrinkZ – a brand new way for friends to send & receive drinks at the hottest venues in town.

Send a drink to honor a friend on his birthday, congratulate a business partner on his promotion, or use it as a quick and easy way to pay for your own drinks.

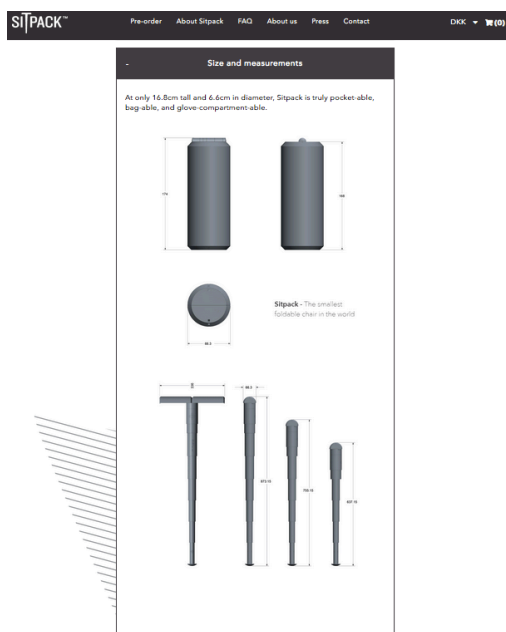
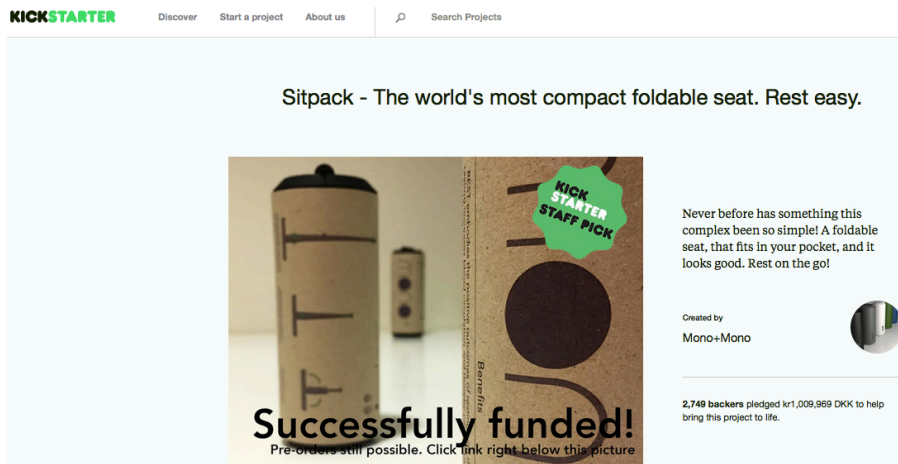
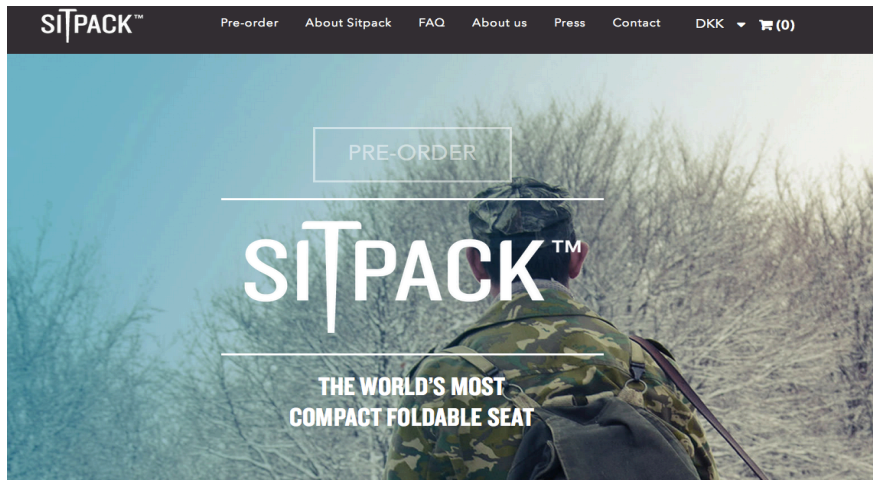
[App Store](#) [Google Play](#)



Bilag G – Uddrag af Ocean-Going's branding-materiale



Bilag H – Uddrag af Sitpack's branding-materiale



Bilag I - Referat af Interviews

Interview med: Adnan Hodzic-Mehic, DrinksOnUs

Dato: 09-08-15

Lokation: Dalgas Boulevard, 2000 Frederiksberg

Referat:

Mødet startede med, at jeg forklarede formålet med interviewet, og hvordan empirien skulle bruges i min afhandling, samt hvilke områder vedrørende emnefeltet, der havde særlig interesse for mit emnefelt. Derefter talte vi lidt løst omkring Adnans bopælsadresse og området på Frederiksberg, hvor han boede. Derefter startede vi på de semistrukturerede spørgsmål følgende interviewguiden, men med digressioner, hvor interessante emner, der kunne bidrage til problemfeltet opstod. Under mødet fik jeg indtryk af det enorme arbejde, der lå til grund for deres virksomheds-idé, fra teknologien bagved systemet, over elektroniske betalings-godkendelser til hele udfordringen med at sælge ideer ind til bar-sektoren. Der lå flere års hårdt arbejde bag og mange erfaringer – gode som mindre gode – i forhold til, hvad der kunne lade sig gøre med deres idé, og hvad der ikke kunne. Det lod til at have været en lang og slidsom proces, men også gode lærepenge i forhold til at starte egen virksomhed op.

Følgende relevante citater fra interviewet er transkriberet og brugt i afhandlingen:

”Det første vi lavede var Drinks’n’Us, det var nummer ét navn [...] Efterfølgende [kom] DrinksOnMe, men den var så taget [...] Lige pludselig blev vi så bare enige om at det bliver DrinksOnUs [...] mest af alt pga domæne-navnet [...] Men DrinksOnUs – folk de husker os [...] fordi det giver god mening, det er jo lidt selvforklarende ”, (DrinksOnUs, 9:44)

”Lige nu er ham der kommunikations-gutten i gang med at streamline al vores kommunikation i alle kanaler ”(DrinksOnUs 24:20)

”Adnan: Det er også det der er svært: Hvordan finder du en historie, der kan sælge det der? Interviewer: Hvis jeg [som forbruger] så DrinksOnUs ude på en bar [med] ”vi er tilknyttet”, hvad skulle jeg så sidde tilbage med? [...] Adnan: Det er meget svært at svare på. Jeg har stadig ikke svaret på det spørgsmål”, (DrinksOnUs, 30:00)

”Da vi fik teknologien til at virke [...] så var vi i New York og [min makker] var her i Danmark, og så kunne vi sende frem og tilbage til hinanden. Der kunne jeg godt selv mærke en værdi i det. Han fik den jo i realtime”, (DrinksOnUs, 32:10)

”Vi har brugt rigtig meget tid på at sidde og snakke sammen om det her koncept ot tweake den hist og pist, og hvordan det skal hænge sammen”, (DrinksOnUs, 42:03)

”Kommunikation har ikke været vores stærke side [...] og det er ligesom ham der [kommunikations-ansat] vi lige har fået ind, han siger: Listen up – this is an artform! Og jeg tror virkelig på det”, (DrinksOnUs, 56:38)

”Umiddelbart selv om vi tror, vi er skarpe på det [kommunikationen], så er vi ikke skarpe nok”, (DrinksOnUs, 64:38)

”Det er utrolig vigtigt, for vi kan se, at det er jo i realiteten [...] den der historie, der sælger” (DrinksOnUs, 72:55)

”Det ikke nok at line nogle fordele op [...]. Det er i realiteten historien, der sælger”, (DrinksOnUs, 72:55)

”[til et spørgsmål vedrørende kommunikation] det ville hjælpe utrolig meget hvis vi havde haft, fx ham Daniel der [freelance kommunikations-ansat], fra starten af [...] Han havde styr på det, det havde vi ikke - man kan godt se vi er rookies [...] vi har jo vores andre ting, som vi laver til daglig [...] så vi havde ikke tid til det der, [så] vi kom meget uforberedt”, (DrinksOnUs, 73:55)

”Hvis vi havde haft [en kommunikations-person] fra starten [...] ville mange ting have gået meget nemmere”, (DrinksOnUs, 74:12)

Interview med: Rasmus Sangild, Ocean-Going

Dato: 22-09-15

Lokation: Lyngbyvej 100, 2100 København Ø

Referat:

Mødet startede med, at jeg forklarede formålet med interviewet, og hvordan empirien skulle bruges i min afhandling, samt hvilke områder vedrørende emnefeltet, der havde særlig interesse for mit emnefelt. Derefter talte vi lidt løst omkring, hvordan ideen til Ocean-Going var startet, og her fortalte Rasmus kort om det første projekt ham og hans bror havde haft med at sælge surfboards. Det havde ikke været så vellykket i form af omsætning og fortjeneste, men det havde lært dem begge en masse om at starte en virksomhed op og omkring at lave forretnings-koncepter. Derefter startede vi på de semistrukturerede spørgsmål følgende interviewguiden, men med digressioner, hvor interessante emner, der kunne bidrage til problemfeltet opstod. Under mødet fik jeg indtryk af, at Rasmus, qua sin uddannelsesbaggrund i litteratur og moderne kultur, var meget stærk funderet i de strategiske og konceptuelle tanker, der ligger til grund for hele brand-opbygningen af Ocean-Going. Der lå meget strategisk arbejde til grund for al deres kommunikation og produkt-design, og det virkede som om, at det var en styrke, når de skulle ud og sælge denne ”historie” ind til deres forhandlere.

Følgende relevante citater fra interviewet er transkriberet og brugt i afhandlingen:

”Ideen er jo at lave noget, der er integreret. Det er ikke bare en pakketering, men det er en del af produkternes DNA [...] som spiller ind i forhold til marketing, men også i forhold til produktudvikling [...] at der er den her maritime opkobling [...] der er en rød tråd i de designs der”, (Ocean-Going, 8:20)

”[den maritime opkobling] er en del af produkternes DNA [...] og en rød tråd i de designs”, (Ocean-Going, 8:20)

”Der er en rød tråd i de designs, som handler om, at det [...] mere appellerer til folk, der gerne vil ha’ en havudsigt [og], at det skulle have den samme rekreative værdi og samme følelsesmæssige opkobling”, (Ocean-Going, 8:45)

”Vi har ikke lavet fokusgrupper eller segment-analyser”, (Ocean-Going, 11:00-)

”[...]og så tilføjede vi en tagline ”, (Ocean-Going, 12:16)

”Det er nogle tunge platforme at skulle drive som opstartsvirksomhed, at skulle brede sig over sociale medier, og distributører og branche-medier og samtidig marketing. Så kræver det et rimeligt stort sats. Interviewer: Det kræver at gøre det fuldtids? Sangild: Det gør det!”, (Ocean-Going, 19:40)

”[Ocean-Going er] ikke et kendt produkt [...] Der er ikke nogen der går og venter [på vores produkter]. Derfor skal hele kundegruppen opdyrkes fra grunden af. [Dette indebærer principielt] Stor tilstedeværelse på sociale medier, stor tilstedeværelse i fysiske forhandlersituationer (messer, butikker m.m.) og stor tilstedeværelse i trykte medier”, (Ocean-Going, 20:35).

”Hvis jeg kunne, ville jeg have tilført ekstra ressourcer på den del af virksomheden, der handler om at opbygge en tilstedeværelse [for vores brand og produkter]. Det havde været rigtig godt ift. at have skabt fremdrift”, (Ocean-Going 23:15)

”Vi kunne godt udnytte det digitale potentiale mere [...] I form af video eller lyd og billeder i det hele taget og også den direkte interaktion man kan ha’ med kunder [ift. større interaktion og fx] polls og konkurrencer”, (Ocean-Going 24:30).

”[...] vi har heller ikke lagt så mange ressourcer i søgemaskine-optimering. Det kunne vi også klart gøre”, (Sangild, Ocean-Going 27:10).

”Vi har [nu] spredt os over andre platforme og så koblet Facebook op [vi bruger] Instagram, vores eget blog-univers [på] Tumblr og Pinterest er vi faktisk også på”, (Ocean-Going, 27:35)

”Hvis du har en god idé, skal du også kunne formidle det”, (Ocean-Going 32:30)

Interview med: Ida Dahl, Tresors de Marrakech

Dato: 01-10-15

Lokation: Copenhagen Business School, Dalgas Have 15, 2000 Frederiksberg

Referat:

Mødet startede med, at jeg forklarede formålet med interviewet, og hvordan empirien skulle bruges i min afhandling, samt hvilke områder vedrørende emnefeltet, der havde særlig interesse for mit emnefelt. Derefter talte vi lidt løst omkring Idas au pair-ophold i Marrakech, Marokko. Da jeg selv også har været i Marrakech, kunne talte vi også om lidt om de generelle geografiske og kulturelle forskelle, og hvordan det indvirkede på at lave forretning der. Derefter startede vi på de semistrukturerede spørgsmål følgende interviewguiden, men med digressioner, hvor interessante emner, der kunne bidrage til problemfeltet opstod. Under mødet fik jeg et godt indtryk at hele den proces Ida havde været igennem med opstart af sin virksomhed, og hvilke tanker hun havde om den måde, hun ønskede at brande virksomheden på.

Følgende relevante citater fra interviewet er transkriberet og brugt i afhandlingen:

"Jeg har jo ikke været ude og lave de store markedsanalyser eller noget som helst [...] Jeg kunne ikke gå ud og sige til nogle investorer: Ok, jeg har lavet al det her forarbejde, og det ser ud som, jeg kunne tjene det-og-det, og det hele kunne gå. Det orkede jeg ikke engang at rode mig ud i, så jeg tænkte, det er simpelthen nemmest bare at gøre det selv", (Trésor de Marrakech, 4:50)

"[online] - det er jo gratis", (Trésor de Marrakech, 27:40)

"Jeg har egentlig bare kastet mig ud i det", (Trésor de Marrakech, 36:35)

Interview med: Jonas Lind-Bendixen (CEO) og Martin Dokswel (Marketing Executive), Sitpack
Dato: 10-11-15

Lokation: Njalsgade 21 F, 6. sal., sal. 2300 København S

Referat:

Mødet startede med, at jeg forklarede formålet med interviewet, og hvordan empirien skulle bruges i min afhandling, samt hvilke områder vedrørende emnefeltet, der havde særlig interesse for mit emnefelt. Derefter introducerede Jonas mig til Sitpack-produktet generelt. Derefter fortalte han om hele processen med at finde og forme produktions-apparatet, og udfordringerne, der havde været omkring samarbejder med forskellige underleverandører. Derefter startede de semistrukturerede spørgsmål følgende interviewguiden, men med digressioner, hvor interessante emner, der kunne bidrage til problemfeltet opstod. Under mødet fik jeg lov at se, mærke og prøve den første prototype af Sitpack'en, og den medfølgende original-emballage som produktet ville blive pakket i.

Følgende relevante citater fra interviewet er transkriberet og brugt i afhandlingen:

"[vi lavede i 2013] et skift i udformningen af produktet samt historien om, hvorfor vi lavede produktet [...] Alle de værdier vi gerne vil have ind i produktet som fra start af var ergonomisk, godt design, høj kvalitet [...] var blevet gemt væk, fordi det var en "øldåse", (Sitpack, 19:30)

"[...] før hed den Mono-chair, så lavede vi en markedsundersøgelse og fandt ud af, at folk de blev mega-skuffede, når vi sagde "chair" - og så var det en pind [...] og så blev det til Rest [...] men så siger vores trademark-konsulent, at det kan man ikke [...] vi havde [så] lavet navnet Compact [...] men efter vi havde snakket med det bureau der, så blev det til Sitpack, som det der bureau, de

sparkede ind med [...] og så begyndte vi at omdanne vores visuelle identitet [...] og al mulig kommunikation udadtil ” (Sitpack, 23:50)

”[...] og så begyndte vi at omdanne vores visuelle identitet ”, (Sitpack, 23:50)

”[Navnet] Sitpack som bureauet sparkede ind med”(Sitpack 24:20)

”[...] så ændrede vi hele vores visuelle identitet og al mulig kommunikation udadtil [...] hvilket vi var rigtig bange for, men fik meget positiv feedback på fordi vi involverede de kickstarter-brugere, der havde backet os ”, (Sitpack, 24:35)

”Jonas: Strategi og forretningsplan, det var dét jeg havde med fra CBS. Ikke noget storytelling overhovedet”, (Sitpack, 28:20).

”[...] med de ting, der bliver postet [...] har jeg prøvet at social-matche med Hootsuite til ligesom at måle effekten og poste og lave alt det, der arbejde [...] og nu har jeg rapporterne [...] jeg testede det [for at se] hvad responsen er [...] og der har jeg ændret lidt i sproget [...] og set, at der er en god stigning i followers, i likes [men] manglende shares”, (Sitpack, 34:00)

”Så får man tit sådan en mail med: You fraud – you stole my money! [...] Nogen truede med at lave rigtig dårlig markedsføring inde på [vores] public comments field [...] ”, (Sitpack, 46:10)

”Martin [web-kommunikatør] skulle have været med fra starten af ”, (Sitpack, 53:10)

”[...] vi bli’r nødt til at lave noget, så vi finder ud af, om der rent faktisk er nogen, der er interesseret [via] call-to-action på nettet ”, (Sitpack, 60:00)

”Min læring på dét der [indrykning af dyr annonce i et engelsk festival-magasin]. Det var bare failure! [...] ”, (Sitpack, 60:00)

”Min læring på dét der [indrykning af dyr annonce i et engelsk festival-magasin] det var – vi bli’r nødt til at lave noget, så vi finder ud af, om der rent faktisk er nogen, der er interesseret [...] Og det var så en konkurrence [hvor man] kunne vinde 2 Roskilde-billetter. Der var 10 [der deltog i] den der konkurrence. Det var bare failure! [...] Learning by doing”, (Sitpack, 60:00)

”Jeg lavede det hele selv i starten – og det var ikke godt” (Sitpack, 71:28)

”Jeg lavede det hele selv i starten – og det var bare ikke godt. Jeg vidste ikke noget om marketing overhovedet” (Sitpack, 71:28)

"Få nøglepersoner ind: Én i marketing, én i produktion, én i design, én i grafik - folk der er gode, til det de er gode til [...] du kan skære 5 år af dit liv væk fra det, ikk'? Og kvaliteten bliver bare meget højere " (Sitpack, 71:48)

"Jeg har siddet mange timer i Photoshop [og tænkt] nu skal jeg fan' me lige lave det logo der, ikk', og brugt en uge og tilsidst [tænkt] hold kæft, det er noget juks, jeg har lavet det her [...] man skulle ha' hyret en grafiker, men man har bare ikke 500 kroner til det " (Sitpack, 72:20)

Interview med: Kathrine Weicker, vækstkonsulent, Væksthus Hovedstadsregionen

Dato: 03-11-15

Lokation: Fruebjergvej 3, 2100 København Ø

Referat:

Mødet startede med, at jeg forklarede formålet med interviewet, og hvordan empirien skulle bruges i min afhandling, samt hvilke områder vedrørende emnefeltet, der havde særlig interesse for mit emnefelt. Kathrine introducerede mig indledningsvist kort til hendes jobområder i Væksthus Hovedstadsregionen. hvorefter interviewet startede. Derefter startede de semistrukturerede spørgsmål følgende interviewguiden - udarbejdet specifikt til dette interview - men med digressioner, hvor interessante emner, der kunne bidrage til problemfeltet opstod. Under mødet fik jeg et godt indblik i mange af de erfaringer Kathrine havde med opstartsvirksomheder, og jeg fik indtryk af, at hun havde stor erfaring på området. Hun kunne uddybende på alle spørgsmål vedrørende afhandlingens problemfelt, og var derfor en stor hjælp til dokumentation af de sociale praksisser forbundet med iværksætteri.

Følgende relevante citater fra interviewet er transkriberet og brugt i afhandlingen:

"der kommer ikke nogen, hvis vi generaliserer [...], og finansierer ens virksomhed, for de fleste iværksættere er det "friends, fools and family" [...], der spytter penge i virksomheden", (Weicker, 2:05)

"Interviewer: Der er ikke noget krav i de her forretningsplaner, der går ned i det indholdsmæssige omkring branding og kommunikation? Kathrine: Nej, der er noget om overordnet salg og markedsførings[kanaler], [...] men hele branding-delen [...] og eksistens-berettigelsen - hvad er det jeg helt præcist, jeg har tænkt mig af værdi at tilføre den her kunde – at lave den kobling med kommunikation og branding, det er der desværre mange [iværksætter]virksomheder, der ikke formår", (Weicker, 4:55)

"De [iværksætterne] laver ikke den der sidste kobling og tænker i [...] der er også andre derude, og hvad er din specifikke niche?", (Weicker, 5:57)

"De [iværksætterne]tænker heller ikke, i at alt hvad de gør, det er branding! Og det vil sige, at de mange gange tænker det alt for sent ind! Altså, jeg råder jo mine kunder til, at de tænker branding og kommunikation ind lige fra starten af", (Weicker, 6:05)

”Interviewer: Fra investors side, der snakker man ikke omkring denne branding [eller] positionering? [...] Kathrine: Jeg går ud fra som investor, at det har du styr på. Og der er måske noget farligt ved det, fordi det er der så mange der ikke har”, (Weicker, 8:20)

”Interviewer: Så de her forretningsplaner, de bliver i teorien [kun] godkendt på at de har et indtjeningspotentiale, [...] mens man går ud fra at dét [iværksætternes kommunikative evner] har de styr på? Kathrine: Ja, det kan man sige”, (Weicker, 9:22)

”I gamle dage [...] der var det jo meget dyrt mht. kommunikation. Det var det ikke lige noget de fleste iværksættere kunne”, (Weicker, 28:00)

Bilag J - Iværksættervirksomheders overlevelsesprocent 2009-2013

Iværksættervirksomheders overlevelsesprocent 2009-2013*, **

- Udtrukket fra Danmarks Statistiks Statistikbank 09-11-2015.

Erhvervsdemografi efter start år, branche (DB07 10-grp), enhed og tid

	2009	2010	2011	2012	2013
Ar 2009					
TOT Erhverv i alt					
Antal nye firmaer	27 024	19 943	16 970	15 135	13 587
Overlevelsesprocent	100	74	63	56	50

* Målt ud fra total erhverv i alt

** Der skal tages forbehold for unøjagtigheder i tekniske detaljer, så som definitionen og den specifikke udvikling af den enkelte iværksættervirksomhed. Dog vil disse unøjagtigheder begrænse sig til 1/1000-dele, og derfor ikke påvirke den overordnede tendens synderligt.

Bilag K – Interviewguide – Iværksættere (generisk version)

Baggrund

1. Kan du fortælle mig, hvilken uddannelsesmæssig og erhvervsfaglig baggrund du har?
2. Hvilke baggrunde har andre medstiftere – eller andre, der har hjulpet dig ift. at starte din virksomhed?
3. Hvor lang tid har din/jeres virksomhed eksisteret?

Branding-narrativ

4. Hvis du tænker tilbage på, da I startede, kan du så beskrive jeres oprindelige **forretningsidé**?
5. Hvis du tænker tilbage på, da I startede, kan du også beskrive de første overvejelser I havde omkring **branding** af den forretningsidé – altså jeres kommunikations-plattform – dvs. fortællingen, logo-design osv. ?
6. I hvilken rækkefølge ift. forretningsidé, BM, indtjeningsmodel, produktudvikling og branding – vil du så mene at branding kommer ind?
7. I jeres første kommunikation, var vægten mest på en “**produktfordel**”-kommunikation eller mest en **konceptuel kommunikations-idé** (fx. storytelling) - eller en blanding af disse to?
8. Kan du prøve at forklare **rationalet** bag den kommunikations-idé – altså logikken bag fortællingen?
9. Har jeres **fortælling** om jeres produkt/service ændret sig siden I startede virksomheden? (Er der sket en udvikling i jeres brand-koncept?)
10. Kort fortalt, hvad er det for en historie du/I i bedste fald vil have at forbrugeren får fortalt, når denne kommer i kontakt med jeres produkt eller branding (annonce, website, instore eller webbanner el. lign.)
11. Har I testet denne **fortælling** med fokus-grupper, venner eller lignende for at checke om de forstår den, som I vil afsende den?

Brand-navn

12. Selve brand-navnet, kan du beskrive hvordan I landede på det, og hvilke overvejelser og evt. andre alternativer, I overvejede?
13. Mener I, at navnet er selvforklarende ift. jeres produkt/ydelse og kan stå alene, eller skal det afkodes i støtte med en pay-off/hjælpelinie?
14. Er det jeres opfattelse, at forbrugerne også opfatter det på denne måde?
15. (Opfølgende) Optræder brand-navnet, da altid i denne udformning?

Kunder (forstået som betalende forbrugere)

16. Hvem var jeres første **kunder**? Og hvor havde de hørt om dig/jer fra?
17. Hvordan kommunikerede I med dem?
18. (Evt. Opfølgende) - Eller blev virksomheden “født” med en **kundeskare**?
19. Har der været en udvikling i jeres **kundegruppe** siden, og hvis ja, hvad består den i i dag?
20. Kan du beskrive begrundelserne for denne udvikling og hvad I lærte i den proces omkring udvælgelse af målgrupper?

Mediekanaler

21. Gjorde I jer nogle overvejelser om, hvilke **mediekanaler** der bedst ville støtte op om jeres branding-koncept i starten?
22. Hvilke **mediekanaler** brugte I til at fortælle om jeres produkt/service i starten? (Evt. hvilke medie-kanaler)
23. Har der været en udvikling i jeres valg af **mediekanaler** siden, og hvis ja, hvad består den i i dag?
24. Kan du beskrive begrundelserne for denne udvikling og hvad I lærte i den proces omkring brug af **mediekanaler** ift. jeres branding?
25. Kommunikerer I forskelligt i forskellige **mediekanaler** (eller til forskellige kundegrupper), eller bestræber I jer på at holde konsistent kommunikation på tværs af kanaler?
26. (Evt. opfølgende) Hvad består variationerne af?
27. Har jeres forståelse for valg af **mediekanaler** til jeres branding ændret sig siden I startede virksomheden?

Online

28. Får forbrugerne en anderledes oplevelse af jeres produkt/service **online** end offline?
29. Har forbrugerne andre muligheder for at interagerer med jeres brand **online** end de har offline?
30. (Evt. opfølgende) Og hvis ja, på hvilken måde?

Marketing

31. Hvilke **marketing-investeringer** har I foretaget til at støtte op om jeres branding i starten? (Evt. hvilke medie-kanaler)
32. Er der nogen af disse **marketing-investeringer** I, set i bakspejlet, *ikke* ville have lavet?

Netværk

33. Er der personer eller netværk uden for virksomheden, der har spillet en væsentlig rolle i virksomhedens tilblivelse og -successer? (investorer, mentorer, incubators, skoler, familiemedlemmer el. lign.)

Egne erfaringer

34. Hvis du skulle råde en opstartsvirksomhed, i forhold til de erfaringer du har gjort dig, ifm. udvikling og formidling af en branding-historie, hvad ville du så lægge vægt på?
35. (Opfølgende) På hvilke måder?
36. (Opfølgende) Så jeres erfaring er med andre ord...?
37. (Opfølgende) Og hvis du skulle råde en opstartsvirksomhed, i forhold til de erfaringer du har gjort dig, ifm. markedsføring af denne branding-historie, hvad ville du så lægge vægt på?
38. (Opfølgende) På hvilke måder?
39. (Opfølgende) Så jeres erfaring er med andre ord...?
40. Er der mulighed for at jeg kan få kopier af jeres oprindelige branding-materiale?

Bilag L – Interviewguide – Ekspert-interview

v. Kathrine Weicker, vækstkonsulent, Væksthuset Hovestadsregion

Baggrund

41. Kan du fortælle mig, hvilken stillingsbetegnelse du har?
42. Kan du fortælle mig, hvad du dit job overordnet består i?
Hvor længe har du arbejdet med dette område?

Investor-kapital

1. Kan du fortælle mig, hvad den typiske procedure er, når man som iværksætter søger investor-kapital? (Udarbejdelse af forretningsplan, osv.)
Hvad vil en typisk forretningsplan og /eller investor-pitch vil ofte afdække?
I de forretningsplan-skabeloner jeg har læst, har de dele der berør kommunikation, at gøre med idégrundlag, salg & markedsføring og PR – men ikke rigtig med selve kommunikations-indholdet eller eksempelvis branding-positionering at gøre... Fx. er Salg & Markedsføring primært koncentreret omkring brug af salgs- og mediekanaler.
I en typisk forretningsplan eller investor-pitch - skal man som iværksætter redegøre for, hvordan man vil kommunikere omkring sin idé eller sit produkt (selve kommunikations-indholdsdelen)? – eller omkring hvordan man positionerer sig rent branding-mæssigt?
2. (Evt. opfølgende) Så *Salg og Markedsføring* – er primært omkring hvilke salgs- og mediekanaler man vil kommunikere...?
3. I en typisk investor-pitch, bliver der fra investors side så stillet krav til kommunikations- eller branding-strategi-delen af forretningsgrundlaget?
4. Så al kommunikations-planlægning kommer i princippet *efter* forretningsplanen er godkendt, og ideen/produktet - *i teorien* - har vist sit indtjeningspotentiale (ROI)?

Iværksætter overlevelsesrate

5. *Overlevelsesraten for nyopstartede iværksætter-virksomheder er generelt lille efter få år (50% efter 5 år. Hvad tænker du er de typiske grunde til at en iværksætter lukker inden for de første par år?*

Iværksætter-kommunikation og -branding

6. Er iværksættervirksomheder efter din mening “klædt godt nok på” ift. kommunikation og branding før de går i luften?
7. Har iværksættervirksomheder efter din mening nok fokus på deres kommunikation og branding før de går i luften?
8. Mener du, at overlevelses-procenten i disse iværksætter-virksomheder kunne være bedre, hvis de var bedre “klædt på” med hensyn til kommunikations-planlægning, branding-positionering m.m.? Efter din mening, **hvordan foregår** arbejdet med branding og kommunikations-plattform (dvs. deres fortælling, logo-design osv.), typisk i en iværksættervirksomhed?
9. Tror du, at iværksættere generelt **tester** deres kommunikations- og/eller branding-plattorme med fokus-grupper, venner eller lignende for at checke, om de forstår den?
10. Hvordan ville man efter din mening bedst kunne **hjælpe** iværksætter-virksomheder med deres kommunikations- og brand-udvikling?
11. Hvor ligger de største udfordringer ift. kommunikations- og branding-udvikling for iværksættere?
12. Tror du, det ville hjælpe iværksætteres arbejde med kommunikation og branding, hvis de tænkte kommunikations-delen ind fra starten af?

13. Hvis **du skulle råde** en opstartsvirksomhed, i forhold til de erfaringer du har gjort dig, ifm. udvikling og formidling af iværksætteres kommunikation og branding, hvad ville du så lægge vægt på?

Online

14. Med hensyn til Internettet og online-teknologis udbredelse generelt – hvordan mener du dette påvirker iværksætteres muligheder og/eller begrænsninger ift deres kommunikation og branding? Mener du, at iværksættere - med en bedre forståelse for brand opbygning og hvilke faktorer, der kan påvirke et brand online - ville have en bedre chance for at etablere deres kommunikations- og branding-strategi? Ville dette, efter din mening, kunne påvirke iværksættervirksomheders konkurrence-evne og/eller overlevelsesrate?
15. Udnytter iværksætterne, efter din mening, Internettes muligheder for online kommunikation og forbruger-involvering nok?
16. Hvad kunne de gøre bedre?
- Hvordan ville man efter din mening bedst kunne **hjælpe** iværksætter-virksomheder med *online-delen* af deres kommunikations- og brand-udvikling?

Bilag M – Non-disclosure agreement (NDA) – Sitpack

Copenhagen, Denmark

Confidentiality Agreement

This agreement made on January 8, 2016 (the "effective date") by and between:

Sitpack ApS, Njalsgade 21F 6 Floor. DK-2300 Copenhagen S By: Jonas Lind-Bendixen, CEO	AND	Name: Peter Behr Bendiksen Address:
--	-----	--

A. The undersigned parties desire to explore or enter into a business relationship
B. The term "party" shall include all employees, agent, representatives, officers, directors, partners, managers, members, successors, assigns, heirs and personal representatives of party.
C. In connection with discussions between the parties, employees, associates, or agents of each party may be exposed to trade secrets and proprietary and confidential information of the other party.
D. In consideration of these discussions, the parties agree to preserve their trade secrets and proprietary and confidential information.

It is understood and agreed to that the below identified discloser of confidential information may provide certain information that is and must be kept confidential. To ensure the protection of such information, and to preserve any confidentiality necessary under patent and/or trade secret laws, it is agreed that

1. The Confidential Information to be disclosed can be described as and includes:
Invention description(s), technical and business information relating to proprietary ideas and inventions, ideas, patentable ideas, trade secrets, drawings and/or illustrations, patent searches, existing and/or contemplated products and services, research and development, production, costs, profit and margin information, finances and financial projections, customers, clients, marketing, and current or future business plans and models, regardless of whether such information is designated as "Confidential Information" at the time of its disclosure.

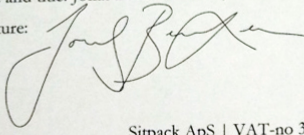
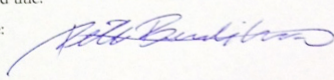
2. The Recipient agrees not to disclose the confidential information obtained from the discloser to anyone unless required to do so by law.

3. This Agreement states the entire agreement between the parties concerning the disclosure of Confidential Information. Any addition or modification to this Agreement must be made in writing and signed by the parties.

4. If any of the provisions of this Agreement are found to be unenforceable, the remainder shall be enforced as fully as possible and the unenforceable provision(s) shall be deemed modified to the limited extent required to permit enforcement of the Agreement as a whole.

WHEREFORE, the parties acknowledge that they have read and understand this agreement and voluntarily accept the duties and obligations set forth herein.

Recipient of Confidential Information as per: 1/8/16:

Name and title: Jonas Lind-Bendixen, CEO Signature: 	Name and title: Peter Bendiksen Student at CBS Signature: 
--	--

Sitpack ApS | VAT-no 36446595 | Copenhagen S | DK-2300