

Strategisk markedsføring i postmodernismen

Interkulturelle markedsstudier

Ved Handelshøjskolen i København

Studerende:

Rasmus Rudnik Hansen

Rune Hansen

Vejleder:

Simon Ulrik Kragh

November 2010

Typeenheder (m. figurer)

209.488 typeenheder

Sider

116 sider

Summary

Title: ALIS – Strategic marketing in the postmodern era

Authors: Rasmus Rudnik Hansen and Rune Hansen

Copenhagen Business School

November 2010

Subject

Strategic management is vital for any successful business model. The Danish clothes manufacturer ALIS does not seem to follow a strategic business model. Nonetheless ALIS has a successful brand, and very loyal customers. From a theoretical, academic perspective ALIS' success is hard to explain. The case of ALIS suggests that a well-defined strategy may not be a necessity, for a business, in order to wield a successful brand, in the postmodern era.

The outset of the problem statement is based on the above.

“What opportunities does a business, like ALIS, without a strategy, have to compete on the postmodern market?”

In continuation of the problem statement we have the following sub-question:

“How is ALIS able to expand their business, without a strategy?”

The problem statement suggests a strategic analysis of ALIS.

Approach

We took on this research by collecting, and analysing own data based on quantitative and qualitative surveys of ALIS, and the market.

By defining and analysing the postmodern era we were able to establish an understanding of how and why brands appeal to postmodern consumers, and how the postmodern era affects the present field of marketing. We found that the postmodern consumer use brands to create identities, and define themselves through. This affects the way companies should market their products.

To continue our analysis we conducted a strategic analysis of ALIS.

The analysis is based on a combination of different theoretical analysis such as:

A Macro- and Microanalysis that provided a greater understanding of which elements affects ALIS. We found that ALIS has roots in subcultures, and that their consumers are difficult to segment by demographic variables alone. Furthermore we found that ALIS' consumers are part of a neotribe, which is likely to be found throughout the postmodern markets.

A simplified version of Porter's Generic Value Chain combined with McCracken's Movement of Meaning model, and Kotler's Five Product Levels established that ALIS' core benefit is their authenticity, which the postmodern consumers seek to define themselves through.

Porter's Five Forces was used to analyse ALIS' competitive environment with ALIS' core benefit in mind. We found that ALIS is a small business compared to their competitors, but have advantages, which can be used to expand.

To get an understanding of ALIS' current export situation we conducted an export analysis. We found that ALIS lacks the sufficient commitment, and strategy to make the best possible use of the potential markets.

A SWOT-analysis was used to sum up the strategic analysis. The SWOT-analysis was further used to build a TOWS-matrix that illustrated ALIS' opportunities, and threats during an expansion.

Based upon the TOWS-matrix we were able to set up a mission, and vision statement for ALIS. The mission, and vision statement should be used to achieve short-term, and long-term goals through a defined generic strategy, which can help ALIS expand, and run their business professionally.

Conclusion

Ultimately the thesis concludes that without a strategy a business, like ALIS, has few competitive possibilities on the postmodern market. Therefore we conclude that ALIS cannot expand successfully, without a clear strategy.

Indholdsfortegnelse

Strategisk markedsføring i postmodernismen	1
Summary	2
Subject.....	2
Approach.....	2
Conclusion	3
Indholdsfortegnelse	4
Kapitel 1: Indledning	8
1.2 Problemformulering	9
1.3 Præsentation af case	9
1.4 Videnskabsteori	10
1.4.1 Læsevejledning	10
1.4.2 Teori.....	11
1.4.3 Videnskabsteoretisk ståsted.....	13
1.4.4 Hermeneutisk tilgang.....	13
Kapitel 2: Metode	16
2.1 Kildekritik	16
2.2 Motivation og formål med case	16
2.3 Indledende og opfølgende informantinterview	16
2.3.1 Forhold.....	18
2.3.2 Validitet og reliabilitet	19
2.4 Kvantitativ undersøgelse	19
2.4.1 Validitet og reliabilitet	20
2.5 Kvalitativ undersøgelse	20
2.5.1 Overvejelser i forbindelse med interview af voksne	20
2.5.2 Overvejelser i forbindelse med interview af børn	22
2.5.3 Validitet og reliabilitet	24
Kapitel 3: Strategisk analyse af ALIS	25
3.1 Postmodernismen	26
3.1.1 Postmodernismens oprindelse	26
3.1.2 Den postmoderne forbruger	27
3.1.3 Postmodernismen og markedsføring.....	29
3.1.4 Den postmoderne forbruger og branding.....	30
3.1.5 Delkonklusion	31

3.2 Markedsanalyse	31
3.2.1 Indledende interviews	31
3.2.2 Kvantitativ markedsundersøgelse	32
3.2.3 Kvalitativ undersøgelse	35
3.2.4 Sammenfatning af markedsanalyse	36
3.3 Omverdensanalyse.....	36
3.3.1 Makromiljø	37
3.3.1.1 Politik og lovgivning (Political).....	37
3.3.1.2 Samfundsøkonomiske forhold (Economical).....	38
3.3.1.3 Kulturelle forhold (Sociocultural).....	39
3.3.1.4 Teknologi (Technological)	42
3.3.1.5 Demografi.....	42
3.3.1.6 Massemedier	43
3.3.2 Mikromiljø	43
3.3.2.1 Kunder	43
3.3.2.2 Konkurrenter	49
3.3.2.3 Leverandør	50
3.3.2.4 Distributører	50
3.3.3 Delkonklusion	51
3.4 Analyse af ALIS værdikæde.....	52
3.4.1 The Generic Value Chain.....	53
3.4.2 Research and development	53
3.4.3 Indkøb	55
3.4.4 ALIS' markedsføring.....	55
3.4.4.1 Annoncering.....	55
3.4.4.2 Sponsering	57
3.4.4.3 Klistermærker	58
3.4.4.4 Storytelling	61
3.4.4.5 Movement of meaning model	63
3.4.4.6 Coolhunt.....	66
3.4.5 Salg	68
3.4.5.1 Produkt.....	68
3.4.5.2 Pris	68
3.4.5.3 Place.....	69
3.4.5.4 Direkte distribution	70

3.4.5.5 Online handel.....	70
3.4.6 ALIS' kerneværdi.....	71
3.4.7 Delkonklusion	73
3.5 Brancheanalyse	74
3.5.1 Konkurrencesituationen	75
3.5.1.1 Priskonkurrence.....	75
3.5.1.2 Mærkevareprofil.....	76
3.5.1.3 Vækstpotentiale på markedet.....	76
3.5.1.4 Innovationsevne.....	77
3.5.1.5 Integration, horisontal og vertikal	78
3.5.1.6 Exit barrierer	78
3.5.2 Kundernes forhandlingsstyrke	79
3.5.3 Konkurrence fra substituerende produkter	79
3.5.4 Leverandørernes forhandlingsstyrke	79
3.5.5 Truslen fra nye udbydere.....	80
3.5.6 Delkonklusion	80
3.6 Eksportanalyse	81
3.6.1 ALIS' kapitalforhold	81
3.6.2 Ledelsens engagement, erfaring med eksport og kendskab til eksportprocedurer	82
3.6.3 Virksomhedens sprog- og kulturkendskab	82
3.6.4 Delkonklusion	83
3.7 Sammenfatning af strategisk analyse.....	83
3.7.1 Strategi set ud fra SWOT analysen.....	85
Kapitel 4: ALIS strategiske muligheder	87
4.1 MAXI-MAXI	88
4.1.1: Udvidelse af produktportefølje.	88
4.1.2: Co-branding	89
4.1.3: Udenlandsk conceptstore	90
4.2 MAXI-MINI	90
4.2.1: Udarbejdelse af konkrete brandværdier	90
4.2.2: Differentiering via branding af positive værdier	91
4.2.3: Styrke relationen til målgruppen	92
4.3 MINI-MAXI	92
4.3.1: Udvikling af en onlineshop.....	92
4.3.2: Proaktiv opsøgning af nye markeder	93

4.3.3: Større kontakt med distributører.....	94
4.4 MINI-MINI.....	94
4.4.1: Udvide kendskab til ALIS	94
4.5 Idé og mål	95
4.5.1 Mission.....	95
4.5.2 Vision	96
4.6 Mål og vækststrategi.....	96
4.6.1 Kortsigtede mål	96
4.6.2 Langsigtede mål.....	97
4.6.3 Vurdering af mål.....	99
4.7 Konkurrencestrategi (generiske strategi)	100
Kapitel 5: Konklusion.....	103
5.1 Perspektivering.....	104
Bibliografi.....	105
Bilag 1.....	108
Bilag 2.....	109
Bilag 3.....	113
Bilag 4.....	116
Bilag 5.....	121
Bilag 6.....	122
Bilag 7.....	123

Kapitel 1: Indledning

Gennem vores uddannelse ved Handelshøjskolen i København har vi lært vigtigheden af, og kompleksiteten ved, at føre en succesfuld strategi.

Målet med en succesfuld strategi er at sælge virksomhedens produkter. Derfor bør en virksomhed altid søge at føre den mest optimale strategi, der udarter sig i et godt brand, samt produkt og sikre indtjening.

Det nuværende vestlige marked er, af flere teoretikere, blevet defineret som værende postmoderne. Den postmoderne forbruger har modsat tidligere tiders forbrugere fået overskud til at realisere sig selv som individ og benytter sit forbrug til at skabe identitet. Dette betyder, at virksomheder bør søge at føre en strategi, der sikrer at de opfylder forbrugernes psykologiske behov, hvis de ønsker at konkurrere på markedet.

Den danske tøjproducent ALIS har, udefra set, ikke tilstrækkelig viden eller strategi til at drive en succesfuld forretning. Folkene bag ALIS har ingen videre akademisk baggrund udover en 10. classes eksamen og erkender selv, at der ikke er, eller har været, nogen formuleret strategi bag virksomheden (A. Hatchwell Del 3 tid 00:01:05). Alligevel har ALIS et etableret og succesfuldt brand.

Alt tyder på, at det er ALIS-brandet, som har sikret, at ALIS i dag tilsyneladende er en god forretning med potentiale på trods af, at grundlægger Albert Hatchwell udtaler *"Vi prøver at følge mavefornemmelsen"* (A. Hatchwell Del 1 tid 00:05:00). Set fra et akademisk markedsføringssynspunkt har folkene bag ALIS ikke de fornødne forudsætninger til at drive deres forretning og brand til den størrelsesorden det har nået.

Herudfra springer vores interesse og motivation for at skrive denne afhandling. Casen om ALIS tyder på, at en virksomhed på det postmoderne marked kan klare sig uden en klar defineret strategi. Behøver man i dag en klarlagt strategi for at drive en succesfuld virksomhed eller har postmodernismen bevæget markedet i en retning, hvor strategiske overvejelser ikke længere er nødvendige for at konkurrere?

1.2 Problemformulering

"Hvilke muligheder har en virksomhed som ALIS uden strategi, for at konkurrere på det postmoderne marked?"

I forlængelse af problemformuleringen opstiller vi følgende underspørgsmål:

"Hvordan kan ALIS udvide deres forretning på trods af manglende strategi?"

Problemformuleringen ligger op til en strategisk analyse af ALIS

1.3 Præsentation af case

Vi vil indlede opgaven med en kort gennemgang af ALIS' historie. Dette gør vi med henblik på at give læseren et indblik i, hvilken slags virksomhed ALIS er. Det følgende afsnit er skrevet på baggrund af sekundær data fra ALIS' Myspace site (ALIS, 2010) og Christianias officielle hjemmeside (Info om Christiania, 2010).

Albert Hatchwell og Isabella Hammerich grundlagde ALIS på Christiania tilbage i 1995. De to grundlæggere er begge børn af Christiania, hvor værdier som frihed, kreativitet, lighed og respekt for hinanden er nøgleord. Navnet ALIS opstod meget originalt af de første to forbogstaver i grundlæggers fornavne.

Det hele startede for sjov med et par klistermærker og t-shirts, der blev delt ud til vennerne af det, som i dag er bedre kendt som ALIS-Familia. ALIS-Familia er en blanding af skatere, DJ's, breakdansere og graffitikunstnere, hvilket også er genrer, der danner grundlag for den subkultur, som vi ønsker at beskæftige os med i denne opgave.

Med en 10. klasses afgangseksamen og uden de store erfaringer eller økonomiske midler formåede ALIS at skabe et solidt grundlag for deres virksomhed og deres produktportefølje. I starten indeholdt produktporteføljen kun deres velkendte logoklistermærke og et par t-shirts. Dette blev hurtigt udvidet til en hel tøjkollektion. I tre år havde ALIS haft deres fokus rettet mod kunst- og musikscenen, og i 1998 var tiden kommet til at udvide blikket mod skaterne. ALIS begyndte derfor selv at producere skateboards. Her blev de især kendt for deres serie af skateboarddesigns med den danske topmodel Lykke Mai, som poserer på bagsiden af boardet. Gennem sponsorater til individuelle skatere har ALIS skabt deres eget skateboardteam bestående af såvel danske som udenlandske skatere. ALIS valgte også at sponsorere en

skateboardrampe på Christiania. I samarbejde med ALIS og frivillige skatere, både fra Christiania og omegn blev der lavet en hel skateboardpark på Christiania. Det mest opsigtsvækkende blev den store overdækkede skateboardbowl/pool, der i dag er verdenskendt blandt skatere, under navnet "ALIS Wonderland". På grund af størrelsen på "ALIS Wonderland" har det gennem de senere år medført større skateboardkonkurrencer, med store internationale skateboardstjerner. Selvom "ALIS Wonderland" som skateboardpark har opnået en anerkendt status har ALIS aldrig krævet eller forsøgt at tjene penge på den i form af brugerbetaling. *"Det er en gave jeg har givet til folket, og jeg har aldrig anset det for at være mit"* (A. Hatchwell del 2 tid 00:03.32).

Gennem årene er det blevet til mange forskellige klistermærker, tøjkollektioner og skateboards, der distribueres i lokale skaterforretninger i 8 forskellige lande.

I år 2006 åbnede ALIS deres egen conceptstore i centrum af København. Ideen bag butikken var at give København og interesserede skatere en smag på hele ALIS-universet, ved at samle alt under et tag.

Værdierne fra Christiania skinner indirekte igennem hos ALIS og deres virksomhed. Både igennem deres kreativitet i deres produkter og deres ageren udadtil. Disse værdier må siges at komme som en meget naturlig del af virksomheden, da det er på Christiania grundlæggerne er vokset op og virksomheden er blevet grundlagt.

1.4 Videnskabsteori

I det følgende afsnit redegøres der for afhandlingens videnskabsteoretiske overvejelser. Den hermeneutiske tilgang anvendes til at skabe indsigt i specialets forståelse af den anvendte teori og brug af denne.

1.4.1 Læsevejledning

Afhandlingen bygger på en abduktiv metode, som derefter afprøves induktivt.

Teorien bliver derfor inddraget, der hvor den findes relevant, for at kunne besvare problemformuleringen.

Kapitel 2 behandler afhandlingens metodiske overvejelser omkring indsamling af empiri.

Kapitel 3 indeholder afhandlingens strategiske analyse. Analysen starter med at præsentere, analysere og diskutere postmodernismen for at give læseren en forståelse af afhandlingens overordnede perspektiv.

Derefter bliver resultaterne for afhandlingens indsamlede empiri undersøgt i en markedsanalyse. Dette gøres for at give læseren en forståelse af, hvad afhandlingens arbejdspræmisser er, og hvad konklusionerne bygger på. Afhandlingens empiriske undersøgelser er vedlagt som bilag. Bilag 1 indeholder afhandlingens kvalitative undersøgelse og vedlagt som en data CD i afhandlingens bilag. Data CD'en kan åbnes, og afspilles fra en computer. CD'en indeholder indledende og opfølgende interview med Albert Hatchwell, afhandlingens kvalitative undersøgelse af de voksne respondenter, Michael, Nicolai og Geert, samt den kvalitative undersøgelse af børnerespondenterne Rasmus og Rasmus, Patrick, Michael og Andreas, Cecilie og Frederikke og Mads. Bilag 2 indeholder afhandlingens kvantitative undersøgelse.

Når afhandlingens overordnede perspektiv og arbejdspræmisser er klarlagt, følger de resterende analyser, der direkte omhandler ALIS.

Sidst i kapitlet sammenfattes afhandlingens strategiske analyse i en SWOT-analyse. Kapitel 3 er med til at danne grundlag for afhandlingens konklusioner, og lægger op til de strategiske overvejelser i kapitel 4.

Kapitel 4 ser nærmere på de strategiske overvejelser ALIS bør foretage.

Afhandlingen afsluttes af kapitel 5, der konkluderer og svarer på problemformuleringen. Kapitlet afsluttes med en perspektivering af afhandlingens resultater som oplæg til fremtidig undersøgelse.

1.4.2 Teori

Da afhandlingens undersøgelser foretages eksplorativt, vil den ikke blive centreret om én hovedteori. Én hovedteori vil ikke kunne give et fyldestgørende svar på afhandlingens problemformulering. For at give en så fyldestgørende besvarelse som muligt, vil det være problemformuleringen, der styrer valget af teori. Teorien vil være en kombination af både klassisk og postmoderne markedsføringsteori.

Til at indsamle vores empiriske data, tager vi udgangspunkt i den vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne, som Ib Andersen redegøre for i sin bog *Den skinbarlige virkelighed* (Andersen I. , 2005). Denne bruges primært på vores kvantitative undersøgelse, hvor vi i den kvalitative undersøgelse også tilføjer teori fra Gerald Zaltman, der giver en mere nuanceret fremgangsmåde på indsamling af kvalitativdata. I forlængelse med Gerald Zaltman benytter vi også teori fra Julie Tinson og Jan Kampmann, til at interviewe børn og unge.

I afsnittet omhandlende postmodernismen ønsker vi at undersøge, hvad der kendetegner postmodernismen, og hvilken effekt den har på markedsføring. Til at belyse dette vil vi gøre brug af Ronald Inglehart til at redegøre for postmodernismens oprindelse. Vi vil yderligere benytte Michel Maffesolis hypotese om neotribes for at finde ud af, hvilke værdier den postmoderne forbruger søger. Ved at kombinere forbrugerteori fra Bernhard Dubois og brandteori fra Douglas Holt, vil vi definere, hvad det er forbrugerne benytter virksomhedernes brandværdier til. Sidst i afsnittet benyttes A. Fuet Firat til at se, hvilken effekt postmodernismen har på nutidens markedsføring.

Når postmodernismen er belyst vil vi bevæge os over i en omfattende strategisk analyse af virksomheden ALIS. Den strategiske analyse startes med en omverdensanalyse, der vil beskrive ALIS på makro- og mikroniveau og sammenhængen mellem disse. Makro delen vil blive understøttet af en PEST-analyse og mikro delen vil indeholde kulturteori fra Edgar Schein kombineret med Michel Maffesolis førnævnte hypotese om neotribes, samt forbrugerteori fra Douglas Holt.

Omverdensanalysen giver os mulighed for at analysere ALIS som virksomhed og sammenhængen mellem makro- og mikromiljøet. Derefter vil vi fortsætte den interne analyse med en forenklet udgave af Michael Porters værdikædeanalyse. Denne bruges til at analysere, hvad ALIS' kerneværdi er og hvordan den skabes. Vi benytter Grant McCrackens Movement of Meaning model til at analysere, hvordan ALIS' brandværdier gives videre til forbrugerne. Sidst i dette afsnit sammenfatter vi hele værdikædeanalysen i Philip Kotlers Five Product Level model, for at fastslå hvad ALIS' kerneværdi er.

Når ALIS' kerneværdi er fundet, er vi klar over, hvilke parametre ALIS kan konkurrere ud fra. Dette leder til, at vi kan begynde at se på ALIS' konkurrencemæssige position. Til at analysere ALIS' konkurrencemæssige position foretager vi en brancheanalyse via Michael Porters Five

Forces. Denne analyse forlænges med en eksportanalyse, der skal belyse ALIS' motivation og potentiale på eksportmarkedet.

De overstående analyser sammenfattes i en SWOT-analyse for at finde ALIS' stærke og svage sider, der skal danne basis for at skabe en strategi for ALIS.

Denne strategi bliver til på baggrund af en TOWS-analyse, der skal indikere, hvilke muligheder ALIS har. Ud fra dette kan vi opstille nogle mål for at udvide ALIS potentiale på det postmoderne marked.

1.4.3 Videnskabsteoretisk ståsted

Der eksisterer ikke én endegyldig korrekt metode til at arbejde med et givent problemfelt, men tilgangen til problemfeltet har konsekvenser for afhandlingens metode og konklusioner. En undersøgelses konklusioner er derfor ikke mere valide end undersøgelsens metode. Derfor er valg af tilgang vigtig for enhver form for videnskabelig undersøgelse. Denne tilgang beskæftiger videnskabsteorien sig med.

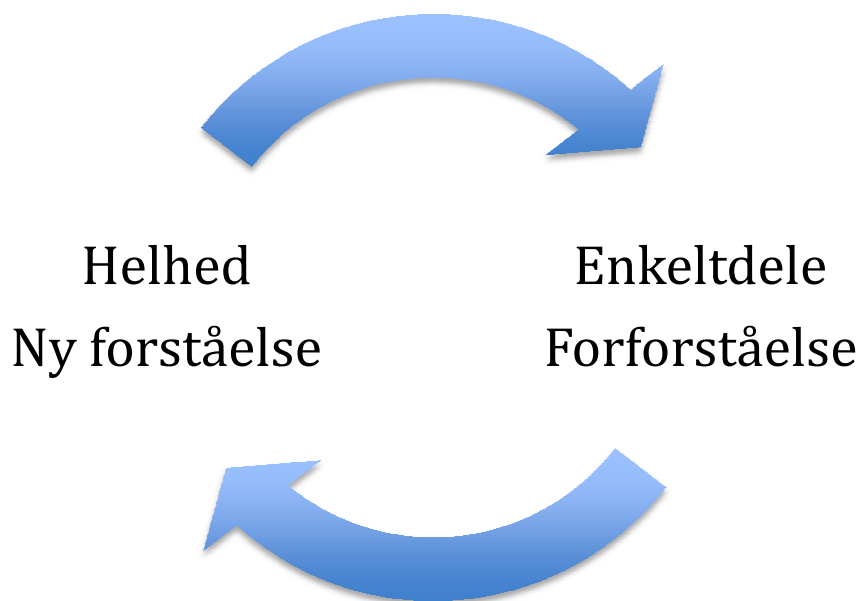
Videnskabsteori inddeler undersøgelse af problemfelter i fem paradigmer, som hver især udgør forskellige sæt af arbejdsmetoder og antagelser som en undersøgelse kan bygges op omkring (Fuglsang & Olsen, 2003, p. 68).

Afhandlingens problemfelt baseres på det fortolkende paradigme. Vi erkender derfor, at afhandlingens problemfelt er for omfattende og komplekst til, at afhandlingen kan frembringe absolutte sandheder.

1.4.4 Hermeneutisk tilgang

Denne afhandling vil benytte en hermeneutisk tilgang. Afhandlingen anlægger et kritisk perspektiv til traditionel markedsføringsteoris anvendelighed i postmodernismen.

Afhandlingens formål er ikke at forkaste den traditionelle markedsføringsteori. Vi argumenterer for, at den traditionelle markedsføringsteori bidrager til en grundforståelse af markedsføring, som er givtig for forståelsen af den postmoderne markedsføring. Dette lægger op til en hermeneutisk tilgang, da forståelsen af markedsføring bidrager med en forforståelse af postmoderne markedsføring og er en hermeneutisk cirkelslutning (se Figur 1)



Figur 1: Hermeneutisk cirkel (Andersen I. , 2005, p. 198)

Afhandlingens argument er, at for at belyse helheden må vi først forstå de enkelte dele.

Den hermeneutiske tilgang forskriver, at fortolkning altid vil blive subjektiv i et vist omfang, da den bygger på forskernes egne fortolkninger, som vil afspejles i undersøgelsens konklusioner. Afhandlingens forståelse af markedsføring bygger på den viden vi igennem vores uddannelse ved Københavns Handelshøjskolen har tilegnet os. Denne viden har ikke en positivistisk tilgang, og vi er af den opfattelse, at markedsføring ikke kan frembringe fuldstændige resultater i stil med de naturvidenskabelige videnskaber, men bidrage med en forståelse af de enkle dele. Afhandlingens forståelse af processerne bliver vores fortolkninger af empirien set ud fra teorien.

Dette gøres ved at danne et empirisk vidensgrundlag af såvel virksomhedens interne og eksterne forhold, samt den postmoderne forbrugers forhold til markedsføring, og sammenholde den med teorien.

Afhandlingen vil blive udført som en eksplorativ undersøgelse. Dette gøres grundet den manglende viden omkring ALIS og deres forbrugere. Vi er derfor nødt til at benytte os af en induktiv opdagelsesvej, baseret på den kvantitative og kvalitative undersøgelsesmetode for at indsamle primær data.

Den kvantitative undersøgelsesmetode kendetegnes ved at den beskæftiger sig med

fuldstændige værdier såsom tal. Den anvendes til at indsamle data og omdanne denne til statistik. Dette stiller krav til en lukket spørgeteknik, da den kvantitative undersøgelsesmetode kun kan bruges til at indsamle fuldstændige svar. Dette begrænser undersøgelsen, da disse dybdegående data er nødvendige for forståelsen.

For at indsamle dybdegående data må den kvalitative undersøgelsesmetode tages i brug. Den kvalitative undersøgelsesmetode beskæftiger sig med uddybende beskrivelser og benytter en åben spørgeteknik. Den åbne spørgeteknik udmunder i data, som skal fortolkes før den er brugbar. Den kvalitative data er derfor svær at gøre objektiv og fuldstændig, da den altid vil være underlagt fortolkning.

Ved at benytte disse undersøgelsesmetoder vil vi identificere og præcisere den ovenstående problemstilling. Der vil i løbet af afhandlingen blive opstillet forskellige hypoteser, som vil blive genstand for afprøvning. Vi vil derfor lægge vægt på en bred beskrivelse af forholdene hos den postmoderne forbruger, samt ALIS' måde at drive forretning på.

Kapitel 2: Metode

2.1 Kildekritik

Kildekritik vil i denne afhandling blive brugt til at belyse og eksemplificere, hvor vi finder teorien utilstrækkelig. Grundet afhandlingens opbygning vil et afsnit omhandlende kildekritik ikke være givtigt for læserens forståelse. Mange af afhandlingens analyser består af en kritisk tilgang til teoriens praktiske anvendelse i forbindelse med afhandlingens case. Meget af afhandlingens kildekritik vil derfor komme som en naturlig del af analyserne, der hvor teorien anvendes. Vi stiller os derfor kritisk overfor teoriens anvendelse, men for læserens forståelse er det mere givtigt med en løbende kildekritik.

2.2 Motivation og formål med case

Case-virksomheden ALIS blev valgt grundet den nysgerrighed deres succes vakte hos os. ALIS' succesgrundlag virkede urealistisk taget i betragtning, at ALIS har lave forudsætninger for virksomhedsdrift, markedsføring eller strategisk planlægning. ALIS gav også afhandlingen mulighed for at undersøge og efterprøve markedsføringsteori, traditionel som postmoderne og holde dem op imod en konkret case. Ved at anvende ALIS' brand og deres produkter i indsamlingen af empirien, var det muligt at få respondenterne til at komme med besvarelser på baggrund af konkrete eksempler. Før indsamlingen af kvantitative spørgeskemaer og kvalitative interviews, havde stifter og medejer Albert Hatchwell, givet os indsigt ved at fortælle, hvilke værdier han så indlejret i ALIS-brandet. Ved at sammenligne denne data med data fra spørgeskemaerne og de kvalitative interviews, blev forskelle og sammenfald belyst.

2.3 Indledende og opfølgende informantinterview

Som i tilfældet med denne afhandling ville en undersøgelse, hvor forskeren ikke har nogle forudsætninger eller baggrundsviden om undersøgelsesfeltet, bygge sine konklusioner på invalide data, som derved vil være ukorrekte. Derfor var primærdata nødvendig, for at danne grundlag for afhandlingen.

Derfor foretog vi to informationsinterviews med ALIS' ene grundlægger Albert Hatchwell. Disse interviews blev underlagt den kvalitative undersøgelsesmetode, da de havde til formål

at bidrage med en grundforståelse. Derfor havde interviewene en åben struktur, der blev styret ud fra en temaramme. Vi lod i høj grad respondenterne (Albert Hatchwell), styre retningen på interviewet med sine svar. Albert Hatchwell blev brugt som respondent i form af erstatningsobservatør med førstehåndskendskab.

Det indledende interview blev foretaget d. 3. marts 2010. Formålet med interviewet var at få en grundlæggende viden om ALIS på flere områder:

- Markedsanskuelser
 - Leverandører
 - Distribution
 - Konkurrenter
 - Kunder
 - Afsætning
 - Webshop
- Udvikling af produkter
- Markedsføring
 - Sponsoring/give tilbage til kulturen
 - Branding
 - Signalværdi
 - Storytelling
 - "Sell out"
- Sociale aspekter

På baggrund af det indledende interview kunne vi udarbejde et problemfelt. Vi havde nu en mere praktisk viden som vi kunne stille op imod teorien. Den viden, det indledende interview bidrog med, rejste nye spørgsmål og et opfølgende interview var nødvendigt. Det opfølgende interview blev foretaget d. 20. april 2010 med Albert Hatchwell som respondent. Interviewet havde en langt mere struktureret spørgsmålsrække, da vi nu ønskede at få svar på specifikke områder. Derfor blev der forud for interviewet udarbejdet en drejebog, for at holde fokus på de forhold, der var nødvendige at få besvaret. Områderne er følgende:

- Succes – hvorfor?
 - Ambitioner

- Udvidelsesmuligheder
 - Eksportforhold
 - Brandudvidelse/brandplatform
 - Eksponering
- Kultur
 - Mode
 - Subkultur
 - Christiania
- Segmenter
 - Mainstream kontra undergrund
- Økonomiske forhold
 - Finanskrisen

2.3.1 Forhold

Det indledende og opfølgende interview blev foretaget på to forskellige datoer, begge i ALIS' conceptstore i København. Dels fordi det var praktisk for begge parter, men i højere grad for at skabe trygge rammer for respondenterne. Endvidere gav det os anledning til at observere undersøgelsesfeltet i dets naturlige rammer. I begge interviews gav dette os mulighed for at komme med konkrete eksempler ved at gøre brug af omgivelserne og udpege produkter, som belyste vores pointer.

Begge interviews blev dokumenteret ved hjælp af diktafon. Valget af diktafon begrundes ud fra det aspekt, at detaljer som præcist sprogbrug (slang og tonation) og meninger ville blive dokumenteret og kunne gengives. Derved mindskes risikoen for fejlfortolkning af respondenterens udsagn. Diktafonen frigjorde os som interviewere, fra at skulle dokumentere manuelt således, at koncentrationen blev fastholdt på respondenterne og dennes svar. Derved opnået et flowinterview, hvor spørgsmålsrækken tager udgangspunkt i respondenterens svar. Endvidere blev miljøet i og omkring ALIS dokumenteret. Specielt baggrundsmusikken som Albert Hatchwell lod køre under begge interviews er en kulturindikator.

En overvejelse var at videodokumentere interviewene med kamera, for at fange kropssprog såsom gestikulation, specielt i form af de mange håndtegn som Albert Hatchwell benyttede. Vi fravalgte denne metode da den muligvis ville virke afskrækkende og derved give "forkerte"

svar. Indledende og opfølgende interview er vedlagt som cd bagerst i afhandlingen (se Bilag 1).

2.3.2 Validitet og reliabilitet

Som beskrevet i videnskabsafsnittet anlægger denne afhandling ikke et positivistisk perspektiv, hvor undersøgelsen kan gøres objektivt. Dataen, som blev indsamlet anser vi som værende kontekstafhængig baseret på respondentens svar, forståelsesrammen og den kontekst, interviewet blev foretaget i. Dataen bygger på respondentens anskuelse og fortolkninger, som er svære at generalisere og gøre objektive. Det er derfor svært at fastlægge det indsamlede datas validitet og reliabilitet.

Vi mener at kunne forsvare en kontekstuel validitet og reliabilitet, da rammerne for interviewene var nøje overvejet, og idet at vi stillede os kritisk overfor det indsamlede data, såvel praktisk som teoretisk. Da afhandlingen arbejder med ny viden og lignende data ikke forefindes, har det været nødvendigt at indsamle og benytte vores egen. Afhandlingens analyser og konklusioner bygger derfor på denne data.

2.4 Kvantitativ undersøgelse

Forud for afhandlingens analyseafsnit, igangsatte vi i april en kvantitativ undersøgelse. Undersøgelsen blev foretaget som et onlinespørgeskema via det sociale netværk Facebook. Forud for udsendelsen havde vi testet spørgeskemaet, for at mindske misforståelser. Vi benyttede Facebook, for at komme så bredt ud som muligt både til ALIS' forbrugere, såvel som forbrugere uden eller med begrænset kendskab til ALIS. Grunden til, at vi også ville fange forbrugere med ingen eller begrænset kendskab var for at få bekræftet vores hypotese om ALIS har en høj kendskabsgrad, uden at forbrugeren nødvendigvis ved, hvad ALIS er.

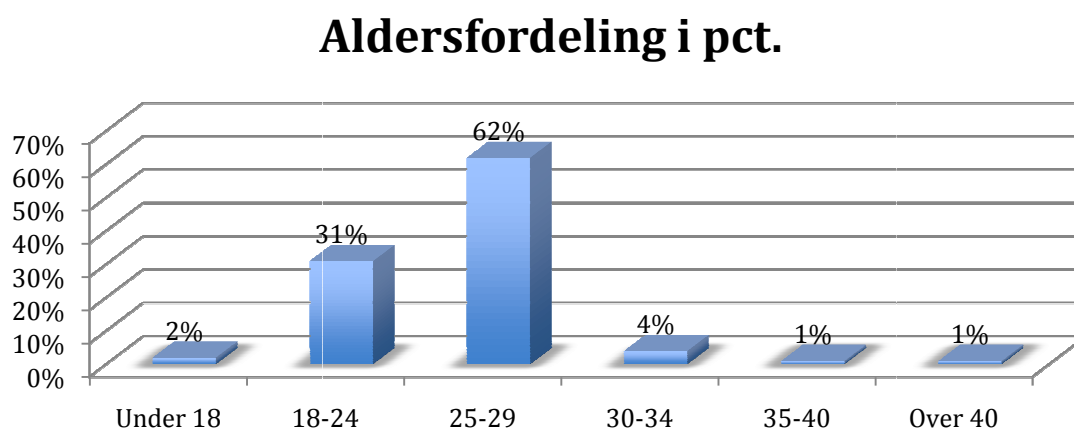
Via Facebook mente vi også at kunne ramme det alderssegment ALIS henvender sig til.

Undersøgelsesopsætningen bestod af 13 spørgsmål (se Bilag 2). Vi har med vilje holdt spørgsmålsrækken på et minimum for ikke at afskrække eller tabe informanterne undervejs på grund af omfanget af spørgsmål (Andersen I., 2005, pp. 173-178). De første 8 spørgsmål er med til at fastslå undersøgelsens demografiske sammensætning og ALIS' generelle kendskabsgrad i befolkningen. De sidste 5 spørgsmål omhandler informanternes stilling til ALIS-produkternes kvalitet, design, prisniveau, signalværdi og tilgængelighed.

Vores succeskriterium var forud for udsendelsen, at indsamle en mængde data, som var repræsentativ, for de segmenter vi ønskede at undersøge.

2.4.1 Validitet og reliabilitet

Samlet fik vi 104 besvarelser. Undersøgelsen giver et repræsentativt billede af kønsfordelingen, som er 47% kvinder og 53% mænd, samt alderssegmentet som vi ønsker at undersøge (18-29 år) (se figur 2).



Figur 2: Undersøgelsens aldersfordeling

2.5 Kvalitativ undersøgelse

2.5.1 Overvejelser i forbindelse med interview af voksne

Som teoretisk ramme for vores kvalitative interviews, har vi benyttet teori af Zaltman. Zaltmans fremgangsmåde indenfor markedsundersøgelse anses for at være noget af det mest innovative indenfor de sidste to årtier.

Ifølge Zaltman benytter den traditionelle fremgangsmåde inden for markedsundersøgelse sig af forkerte antagelser, når det kommer til forbrugere. Disse antagelser leder ofte til ineffektive undersøgelser, hvor udfaldet kan lede til forkerte og ubrugelige resultater. Disse forkerte antagelser er (Zaltman, 2003, pp. 6-14):

- Forbrugere tænker fornuftigt og rationelt.
- Forbrugere kan let forklare deres tanker og adfærd.
- Forbrugere tænker i ord.

For at foretage en korrekt undersøgelse skal undersøgeren, ifølge Zaltman, bruge et mere

nuanceret synspunkt på den indsamlede data. Zaltman lægger stor vægt på forskellen mellem "at vide at forbrugeren gør sådan" og "at vide hvorfor forbrugeren gør sådan" (Zaltman, 2003, pp. 15-16). Derfor er data om forbrugeradfærd ubrugelig, medmindre undersøgeren forstår grunden til deres adfærd. For at få denne forståelse skal undersøgeren under de pågældende interviews undersøge de funktionelle værdier, men i højere grad også de psykologiske merværdier, som respondenterne tillægger produktet. Dette skaber en dybere og mere korrekt data (Zaltman, 2003, pp. 18-20).

Til at erstatte den traditionelle fremgangsmåde indenfor markedsundersøgelse opstiller Zaltman følgende omkring forbrugernes tankevirksomhed (Zaltman, 2003, pp. 27-43).

- Tanker består af billeder, ikke ord.
- Størstedelen af deres kommunikation er nonverbal.
- Metaforer er en central enhed for tanker.
- Følelser afleder til grund.
- De fleste tanker, følelser og læring opstår ubevidst.
- En social mentalitet, der er delt med andre er vigtig.

Dette betyder, at man ikke altid kan få respondenterne til at beskrive deres tanker og følelser med ord, men at de måske skal have assistance ved hjælp af billeder. Mange beslutninger, der lader til at bygge på fornuft, er ifølge Zaltman baseret på følelser i vores underbevidsthed.

For at komme dybere ind i forbrugernes underbevidsthed benytter Zaltman en bestemt proces. Respondenten bedes indsamle billeder, som de associerer med produktet/brandet. Til hvert billede skrives der et tilhørende ord. Dette giver anledning til at kunne gå dybere ind i respondenterens underbevidsthed og muligvis komme frem til tanker og følelser de ikke selv var klar over (Zaltman, 2003, pp. 101-110).

Mange forbrugere kan dele en mental forestilling omkring et produkt/brand. Denne fælles forestilling er med til at give undersøgeren en vis konsensus mellem respondenterne og deres tanker og følelser. Når undersøgere benytter denne metode til at skabe konsensus mellem respondenternes tanker og følelser, er undersøgelsen ikke afhængig af store mængder data. Undersøgelsen kan i dette tilfælde nøjes med et mindre antal respondenter, til at konstruere en repræsentativ mængde data, der kan generaliseres ud fra (Zaltman, 2003, pp. 149-150).

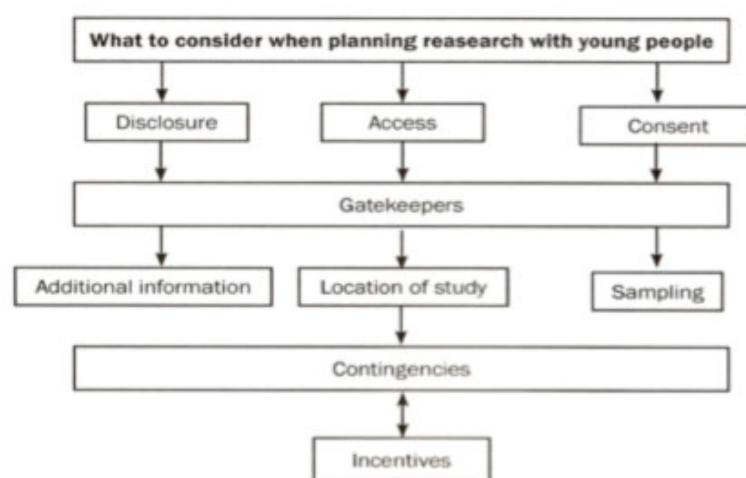
Vi anser Zaltmans teori som yderst brugbar for denne afhandling, dog kan vi kun benytte den

direkte på vores voksne respondenter. Vi bad de voksne respondenter om at medbringe billeder. Vi anser vores respondenter under atten år som værende børn, der kræver en modificeret tilgang af Zaltmans teori. Dette uddybes nedenfor i vores overvejelser i forbindelse med interview af børn.

2.5.2 Overvejelser i forbindelse med interview af børn

For afhandlingens konklusioner var det også vigtigt at få belyst børns forhold til ALIS. Albert Hatchwell havde under et af de indledende interviews defineret deres kundesegment både som værende mænd og kvinder helt ned fra 7 og op til 80 år (A. Hatchwell del 1 tid 00:20:38). Dette er et vidt spænd og ud fra et markedsføringssynspunkt meget upræcist. Derfor ønskede vi at undersøge denne påstand.

For at dette kunne lade sig gøre, var det afgørende at få gennemført interviews med børn. Vi fandt, at Zaltmans teori alene var svær at benytte direkte på børn. Vi tog derfor udgangspunkt i Zaltmans teori kombineret med Tinsons model "what to consider when planning research with young people" (se Figur 3) (Tinson, 2009, p. 98).



Figur 3: What to consider when planning research with young people (Tinson, 2009, p. 98)

Ud fra Zaltmans teori mener vi ikke, at børn har samme evne, til at udtrykke sig, som de voksne. For at indsamle den nødvendige data var en anden tilgang krævet, da børn udtrykker sig på andre måder. Derfor medbragte vi selv billedmateriale, som vi kunne bruge til at illustrere og tale med børnene ud fra (Kampmann, 2000, p. 38). Vi kunne ikke forvente, at børnene kendte til ALIS. De kunne derfor ikke forventes at medbringe de fem billeder, som de voksne respondenter gjorde. Billedmaterialet, vi medbragte, var ALIS' logo, samt tre af ALIS'

egne annoncer (se Bilag 3). Vi ønskede at se om børnene kendte til mærket, når de så annoncerne, samt hvad de fik af associationer og om det tiltalte dem.

Location of study: Ungdomsklubben Hobbiten, som ligger i Lynge, var et naturligt valg da den ene af afhandlingens forfattere (Rasmus R. Hansen) er pædagogmedhjælper i denne ungdomsklub en aften om ugen. Ved at benytte denne location kunne vi skaffe os adgang til børnene.

Gatekeepers: Juridisk set er børn godt beskyttet for at sikre, at de ikke bliver udnyttet til kommercielle interesser. Derfor skal man have samtykke fra eventuelle gatekeepers for at kunne interviewe børn. For at få Hobittens samtykke gjorde vi først og fremmest ledere og pædagoger opmærksomme på, hvad vi ønskede at undersøge, hvorfor, samt hvordan vi ønskede at afholde interviewene, så det ikke gik ud over børnene (Kampmann, 2000, pp. 36-38).

Inden vi foretog interviews med de udvalgte børn, gjorde vi ligeledes børnene opmærksomme på hvorfor vi var der, hvad der skulle foregå og deres rolle (Tuft, 2007, p. 64). Dernæst bad vi dem om at ringe til deres forældre og spørge om lov til at medvirke. Såfremt de ikke havde lyst til at medvirke, eller vi ikke fik forældrenes samtykke, blev de ikke benyttet.

Sampling: For at få flere forskellige synspunkter udvalgte vi flere forskellige børn. Vi benyttede den første time til at observere deres adfærd og udseende. Dernæst fandt de sammen i makkerpar, for at de kunne supplere hinanden uden at én blev for dominerende eller underlegen. Det var vigtigt for os, at de unge ikke blev utrygge ved situationen (Kampmann, 2000, pp. 36-37).

Tidsfaktoren: Interviewene med børnene har en kortere længde end interviewene med de voksne respondenter. Dette var en bevidst handling, da børns koncentration er svær at fastholde i længere tid (Kampmann, 2000, pp. 37-38). Specielt taget i betragtning af, at Location of study var i et afsidesliggende lokale i deres ungdomsklub, hvor de var vant til agerer i en anden og mere useriøs kontekst. Interviewene blev helt naturligt kortere, da deres viden om undersøgelsesfeltet var begrænset, og de gav kortere uddybende svar end de voksne respondenter. Derfor anlagde vi en fastere interviewstruktur for børnene. Endvidere benyttede vi papegøje-teknikken, hvor man gentager ord for at få et uddybende svar. Vi

åbnede interviewene med konkrete og episodiske spørgsmål for at give dem rammer til at tale frit indenfor. F.eks. *"Hvad laver du, når du ikke er i Hobbitten?"*

Interviewerens rolle: For at gøre børnene så trygge ved situationen som muligt, udnyttede vi, at Rasmus var pædagogmedhjælper i Hobbitten, og at børnene således kendte ham fra deres daglige gang i Hobbitten. Rasmus foretog derfor kontakten, udførte det meste af interviewene og viste billeder, imens Rune observerede og kom med enkelte supplerende spørgsmål.

Sproget under interviewene var på børnenes niveau, for at de ikke skulle føle sig dumme, hvis de ikke forstod, hvad der blev spurgt om. Vi var hele tiden opmærksom på de unges reaktioner og kropssprog, for at aflæse om de var nervøse eller utilpasse i situationen og forsøgte at flytte situationen væk ved at snakke om noget andet såfremt det skete (Kampmann, 2000, p. 37).

Motivation: For at få børnene til at deltage havde vi i forvejen købt nogle sodavand, som blev uddelt efter interviewet var overstået.

2.5.3 Validitet og reliabilitet

Fordelen ved at dele respondenterne op i børn og voksne gjorde, at vi nemmere kunne styre de pågældende interviews afhængig af viden og mulighed for at udtrykke sig. Dette så vi, som et bærende element for undersøgelsens validitet og reliabilitet.

I vores interviews med voksne benyttede vi Zaltmans teori omkring kvalitative interviews. Denne teoriramme hjalp os især til at komme dybere ind i vores respondents tankegang, ved at de selv kom med materialet som vi i fællesskab fik uddybet. Samlet fik vi tre dybdegående interviews af cirka en halv times varighed pr. voksen respondent, hvilket giver et klart tegn på respondentens interesse i at medvirke.

Ved at foretage interviews med børnene i deres vante omgivelser, sætte dem sammen i makkerpar, hvor de kendte hinanden og lade et bekendt ansigt foretage interviewene, kunne vi minimere risikoen for, at børnene følte sig intimideret eller utilpasse. Dette, og den givende motivationsfaktor i form af en sodavand, gav nogle meget villige og aktive respondenter, der kunne svare frit og derved højne undersøgelsens validitet og reliabilitet.

I undersøgelsen svinger alderen fra 12 til 29 år, ydermere er pigerne lavt repræsenteret, hvilket til dels kan skyldes en modvilje til at deltage. Samlet fik vi fire dybdegående interviews sammensat af otte børn. Vi mener, at undersøgelsens validitet og reliabilitet er høj, da vores data har kunne fremføre en vis konsensus gennem alle undersøgelserne.

Kapitel 3: Strategisk analyse af ALIS

Det følgende afsnit er en indledning på afhandlingens strategiske analyseafsnit af ALIS. I denne indledning vil vi redegøre for de seks perspektiver, som det strategiske analyseafsnit anlægger, for at undersøge ALIS. Ud fra afhandlingens hermeneutiske tilgang, vil vi undersøge de enkelte dele for at kunne undersøge helheden. De seks perspektiver er som følger:

- 3.1 Postmodernismen
- 3.2 Markedsanalyse
- 3.3 Omverdensanalyse
- 3.4 Værdikædeanalyse
- 3.5 Brancheanalyse
- 3.6 Eksportanalyse

3.1 Afsnittet om postmodernismen indeholder en teoretisk gennemgang af postmodernismen og omhandler ikke ALIS direkte, men anlægger det overordnede postmoderne perspektiv, som ligger til grund for hele afhandlingen. Postmodernisme afsnittet er medtaget for at give læseren en forståelse af postmodernismen. Denne forståelse af postmodernismen er central for forståelsen af ALIS, markedet og afhandlingens analyser.

3.2 Markedsanalyse afsnittet indeholder en redegørelse og analyse af den indsamlede data. Da der ikke fandtes nogen data på dette undersøgelsesområde, var det en forudsætning, for afhandlingen, at vi indsamlede denne. Analysen har et praktisk perspektiv, som vi vil benytte sammen med teorien igennem afhandlingens analyseafsnit.

3.3 Omverdensanalyse afsnittet er opdelt i to analyse dele; Makro- og Mikroanalysen. Disse dele analyserer de faktorer, der omgiver og påvirker ALIS i forskellig grad. Vi har opstillet dem i en omverdensanalyse, fordi vi ikke mener, at de betragtes separat. Afsnittet bidrager til et helhedsperspektiv af ALIS.

3.4 Værdikædeanalysen indeholder en simplificeret værdikædeanalyse af hvert af ALIS værdikædeled. Afsnittet anlægger et værdiskabende perspektiv for at give læseren en forståelse af, hvad ALIS skaber af værdi og hvordan denne værdi skabes og overføres.

3.5 Brancheanalyse afsnittet indeholder en analyse af ALIS' konkurrencesituation igennem modellen Porter's Five Forces. Afsnittet anlægger et konkurrenceperspektiv på den branche ALIS befinder sig i. Afsnittet er inkluderet for at fastslå ALIS' konkurrencemæssige position.

3.6 Eksportanalysen indeholder en praktisk analyse af ALIS' nuværende eksportberedskab og forudsætninger. I afsnittet anlægger vi et kritisk perspektiv, da vi ikke mener, at ALIS udnytter deres potentiale.

3.1 Postmodernismen

Vi vil starte afhandlingens strategiske analyse med at analysere, redegøre for og diskutere de tanker, der ligger bag begrebet postmodernisme og hvordan postmodernismen har indflydelse på det marked ALIS befinder sig på. Dette gøres fordi ALIS ageren er gennemsyret af postmodernismen. Derfor vil vi først give læseren et generelt indblik i hvad, der kendetegner postmodernismen og hvilken effekt den har på markedet.

3.1.1 Postmodernismens oprindelse

Postmodernismen bliver til ved et paradigmeskift i 1970'erne. Postmodernismen er en modreaktion mod modernismens idealer, der kendetegnes ved rationel tænkning, videnskab, objektivitet, den absolutte sandhed, teknisk innovation og oprør mod det irrationelle som myter og religion. Inglehart mener, at paradigmeskiftet er økonomisk determineret (Inglehart, 1997). Det postmoderne paradigmeskift skyldes jf. Inglehart den velstandsstigning, som stod på skuldrene af modernismens industrielle revolution, hvor produktionen flyttede ind på fabrikkerne. Dette førte til, at produktionen blev effektiviseret og samfundets generelle velstand voksede. Grundet den øgede produktion og den voksende velstand, fik forbrugerne overskud til at fokusere på andet end arbejde og overlevelse (Inglehart, 1997). Den økonomiske determinisme dikterer således, at når øget velstand, i et givent samfund forekommer, bevæger borgerne sig opad i Maslows behovspyramide. Ved ikke at skulle bekymre sig over om man får mad dagligt, kan individet i stedet for fokusere på eksistentielle spørgsmål såsom behov for identitet og social accept.

Postmodernismen er udtrykket for denne udvikling. Postmodernismen gør, grundet velstanden og det nye overskud, op med modernismens rationelle idealer. Med nedbrydelsen af modernismen og institutionerne vil borgerne i det givne samfund stå uden sociale retningslinjer. Ifølge Maffesoli vil borgerne søge at opbygge sociale konstruktioner ved at vende tilbage til tidligere tiders socialkonstruktivisme (Maffesoli & Foulkes, 1988).

Postmodernismen er en tilbagevenden til traditionelle idealer såsom spiritualisme og, at der ikke findes en endegyldig sandhed. Dette betyder endvidere, at det postmoderne samfund er mere fragmenteret end det moderne samfund. Ud fra dette bygger Maffesoli hypotesen om neotribes (Maffesoli & Foulkes, 1988). Neotribalism er en ideologi, der bygger på at menneskets udvikling er sket igennem stammesamfund og ikke massesamfund. Derfor vil borgere i et massesamfund søge sammen i sociale netværk centraliseret omkring fælles værdier. Ses denne udvikling i sammenhæng med modernismens forfald og postmodernismens introduktion af individualismen, betyder det et opgør med classesamfundet. Egne værdier er i postmodernismen styrende for den enkelte borgers adfærd i modsætning til modernismens klassesdeterminisme. Mønstrebryderne bryder med det moderne samfunds klasseinddeling. Derved bliver den førhen fastlagte rolle i samfundet nu gjort til en selvskabt identitet. Identitetsskabelsen bliver for individet et livslangt projekt, som skifter og reevalueres kontinuerligt i forhold til konteksten. Dette betyder at hvor identitet i modernismen byggede på predeterminisme såsom social arv, har individet i postmodernismen ingen fastlagt identitet. Individene "zapper" imellem og udvikler identiteter. Identitet bliver derfor en kompleks sammensætning af flere grundlæggende interesser, som rangerer hierarkisk i individets sind. Udviklingen af identiteten sker delvist igennem forbrug (Maffesoli & Foulkes, 1988).

3.1.2 Den postmoderne forbruger

Hvor identitet i modernismen er nedarvet, bliver den i postmodernismen selvskabt. Identiteten skabes og reevalueres kontinuerligt og er for individet objekt for konstant bekræftelse.

Dette betyder, at individet hele tiden må arbejde på sin identitet og søge at få den bekræftet ellers mistes den og fører til individets undergang da individets eksistens vil blive betvivlet. Spørgsmålet: "hvem er jeg?" er essentielt for det postmoderne individ. For at besvare dette spørgsmål, søger individet metoder til at stadfæste sin egen identitet hvilket berettiger en

eksistens. I det postmoderne samfund er forbrug blevet en metode, til at skabe og signalere identitet til omverdenen, for at søge bekræftelsen af eksistensen samt accept fra omverdenen jf. Maslow (Andersen F. R., 2003, p. 134). Det postmoderne individ kan derfor betragtes ud fra et forbruger-teoretisk-synspunkt. Den postmoderne forbruger benytter sit forbrug, til at positionere sig i forhold til sin omverden. René Decartes berømte sætning "Cognito ergo sum"¹ er i postmodernismen blevet udskiftet med "Jeg forbruger, derfor er jeg".

Dette kan i dag for mange synes som en selvfølge, men lad os for forståelsens skyld analysere to eksempler taget fra bogen *Understanding the Consumer* af Dubois (Dubois, 2000, p. 43).

"In fit of snobbery and desire to stand out from the crowd, an individual may buy a Mercedes. But if his or her group of friends already have this type of car, he or she could have satisfied this aspiration for differentiation equally well by buying a second-hand VW 'Beetle'!"

Dubois belyser her hvordan individet søger at skille sig ud igennem forbruget. Den postmoderne forbruger ønsker at udtrykke unikhed, ved at eje og forbruge produkter. Endvidere ligger der i ovenstående eksempler også hentydninger om socialaccept. Bilen skal i første eksempel være en Mercedes, fordi den passer ind i den socialkonstruktivistiske virkelighed individet befinder sig i. Forbrugeren og dennes omverden har en forventning til, at man køber en Mercedes. Ud af Dubois' eksempel kan vi udlede, at der hersker en dualitet i postmoderne identitetsskabelse. Individet søger social accept ved at leve op til sin omverdens forventningskodeks, ved at reproducere den, men søger samtidigt at skille sig ud, ved at gøre det modsatte af forventningerne. Adorno og Horkheimer beskriver det som kapitalismens paradoks. Kapitalismen giver forbrugeren muligheden for at købe en individuel identitet, som er ens med resten af verdens hvorved ensliggørelse og individualisme smelter sammen (Holt D., 2002)

At individet skal passe ind i den respektive socialkonstruktivisme som vi nævner ovenover bevidner også om, at der ikke findes endegyldige sandheder i postmodernismen, som der gør i modernismen. Der hersker ikke én virkelighed i det postmoderne samfund, men flere små socialt konstruerede. Postmodernismen er ikke opdelt i klasser, men fragmenteret i kulturer og modkulturer. Holt beskriver denne udvikling som senmarxistisk dualisme. Det vil sige, at ting eksisterer ikke uden deres modsætning. Denne tendens ses også indenfor postmoderne

¹ "Cognito ergo sum" – Jeg tænker, derfor er jeg.

forbrugeradfærd (Holt D. , 2002). Brands bliver i postmoderne marketing brugt til at differentiere sig fra normen, således at behovet for unikhed opfyldes. Dette gør brandet ved at positionere sig i forhold til andre brands og specielt overfor andre brands. Den nemmeste måde at udtrykke hvad man er, er ved at udtrykke hvad man ikke er.

3.1.3 Postmodernismen og markedsføring

De postmoderne strømninger har ifølge Firat og Schultz givet et nyt revolutionerende billede af samfundet og forbrugskulturen pga. de konsekvenser postmodernismen har medført (Firat & Shultz, 1997, p. 183). Disse konsekvenser påvirker også markedsføringsteori og praksis. Som følge af de postmoderne tendenser i samfundet, opstår der fem overordnede problemstillinger (Venkatesh, Sherry, & Firat, 1993, p. 217).

- Den postmoderne virkelighed kendetegnes ved oplevelser, fragmentering, iscenesættelser, visualisering og symboler og er svær at håndtere socialvidenskabeligt.
- Undersøgelsesmetoderne inden for markedsføring sætter stor fokus på økonomi og produktion, og mangler fokus på kultur og forbrug.
- De grundlæggende antagelser om centrale fænomener kræver nytænkning.
- Forskningstraditionen inden for markedsføring har ikke fulgt med tiden og de postmoderne strømninger.
- Markedsføringsforskning bør ikke kun omfatte tabeller, ligninger og figurer, men også omfatte poesien, historierne og de symbolske værdier, der omgiver produkter og forbrugsadfærd.

Pointen med disse problemstillinger er at argumentere for, at traditionelle marketingteorier ikke har fuldt den postmodernistiske udvikling tilstrækkeligt, og ikke altid er tidssvarende. Disse marketingteorier er følgende.

- Forbrugeren (Dholakia, Firat, & Venkatesh, 1995, p. 44)
 - Tænker og handler rationelt, og søger at optimere egen nytte.
 - Søger at efterleve én fast identitet, hvorved præferencer og handlingsmønstre i stort omfang kan forudsiges.
 - Kan alene segmenteres ud fra demografiske og psykografiske variabler.
- Produktet (Dholakia, Firat, & Venkatesh, 1995, p. 45)
 - Funktionelle egenskaber kan bruges til at skabe værdi og differentiere

- produktet fra konkurrerende produkter.
 - Produktet og produktionen er det, der skaber værdi.
 - Produktets image afspejler den værdi, som forbrugerne oplever.
- Virksomheden (Dholakia, Firat, & Venkatesh, 1995, p. 45).
 - Skal opfylde forbrugernes behov og ønsker, som kan afdækkes vha. videnskabelige metoder.
- Kommunikationen (Andersen F. R., 2003, p. 125).
 - Forbrugeren er en passiv og forsvarsløs modtager, set ud fra eksempelvis S-O-R modellen.

Med postmodernismens større indflydelse er der blevet behov for en mere postmoderne tilgang til markedsføring, for at skabe konkurrencemæssige fordele. Dette har også medført vores valg af teori fra Zaltman til at indsamle empiri, da denne er mere nuanceret og tidssvarende.

3.1.4 Den postmoderne forbruger og branding

De postmoderne forandringer inden for forbrugerkultur og i forbrugernes behov, så som individuelle ønsker og krav, påvirker kravene til en virksomheds branding og markedsføring (Holt D. B., 2004, p. 72). Holt opstiller en teori, der forklarer hvordan forbrugerkultur og branding har udviklet sig. Forbrugerkulturen og dennes tendenser påvirker branding i den form at branding forsøger at tilpasse sig de tendenser, der måtte komme. Holts teori går på, at med brandingens forsøg på at tilpasse sig forbrugerkulturen, forandrer forbrugerkulturen sig for at løsrive sig fra brandingens tilnærmelse og derved også indflydelse (Holt D. B., 2004, p. 80). Dette bevirker, at branding og forbrugerkultur med tiden skiftevis bevæger sig mod hinanden for derefter at bevæge sig væk fra hinanden.

Denne teori forskriver, at forbrugerkulturen ændrer sig over tid, og der er en voksende rebelskhed i forbrugerkulturen over for branding. I dag er dette blevet til en næsten global modkultur mod store virksomheders kommercielle dominans. En modkultur, der gennem bevidst forbrug stiller krav til produktet, virksomheden og kommunikationen (Holt D. B., 2004, p. 80).

3.1.5 Delkonklusion

Igennem det postmoderne perspektiv og den teoretiske diskussion kan vi konkludere, at markedsføring ikke har de samme vilkår som under det moderne paradigme.

Postmodernismen har gjort, at vilkårene er skiftet såvel for virksomhed som forbruger.

Forbrug kan ikke længere betragtes som værende blot en købshandling, der skal tilfredsstille fysiske behov jf. de nederste dele af Maslows behovspyramide. I stedet bliver forbruget brugt, til at tilfredsstille psykologiske behov baseret på kulturbestemte adfærdsmønstre, der er med til, at forbrugeren vælger eller ændrer livsstil. Rationelle beslutningsprocesser såsom maksimering af kvantitet og kvalitet kombineret med minimering af pris, tilsidesættes til fordel for emotionelle beslutningsprocesser.

Vi konkluderer, at postmodernismen er kendetegnet ved, at forbrugerne i postmodernismen har ændret deres behov. Forbrugerne søger ikke længere rationelle købsmønstre, men ønsker værdier indlejret i produkter til at definere og skabe en identitet. Virksomheders aktiviteter skal matche den postmoderne forbrugers livsstil. Effekten af postmodernismen er, at hvis virksomheden ikke kan leve op til forbrugernes forventninger, og ikke tilfører deres produkter værdi, vil virksomhedens produkter blive fravalgt af den postmoderne forbruger.

3.2 Markedsanalyse

Det overordnede postmoderne perspektiv er nu afdækket. Vi vil nu redegøre for den empiriske data, der ligger til grund for afhandlingen. Dataen er indsamlet for at tilføre afhandlingens strategiske analyse en vægt, der bunder i praktiske forhold. Dataen er blevet indsamlet løbende i afhandlingens opstartsfasen.

I det følgende afsnit vil vi præsentere og tolke på den indsamlede data. De resultater vi kommer frem til, vil blive fortolket og analyseret yderligere igennem afhandlingens resterende analyseafsnit ud fra det postmoderne perspektiv.

3.2.1 Indledende interviews

Under de indledende interviews med Albert Hatchwell fik vi en forståelse af, hvordan ALIS anser deres omverden.

De anser sig selv som værende unikke og uden fastlagte værdier fra firmaets side. ALIS laver de ting de synes er "fede" og lader det være op til forbrugerne at tolke værdierne. Når det er

sagt har ALIS klare meninger om, hvad de ikke er. ALIS differentierer sig altså klart fra nogle værdier, imens de internt ikke har nogle fastlagte værdier eller strategi for virksomheden.

De har ikke gjort sig nogle overvejelser om hvem deres kunder er, eller hvad de kan lide. De betegner deres målgruppeselement som værende mænd og kvinder imellem 7 og 80 år uden yderligere tilføjelser. De er i høj grad passive da de lader kunderne komme til dem og ikke omvendt. De fører ikke en konkret markedsstrategi for hvor og hvordan de kan ramme kunderne, men har en idé om hvor deres kunder er og reklamerer selektivt derefter.

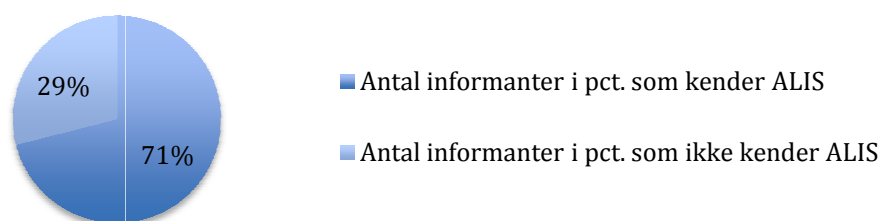
Der er ingen ambitioner om at drive virksomheden frem, men dog alligevel et ønske derom. Samtidig ønsker de ikke at flytte for langt væk fra deres rødder og giver derfor gerne tilbage til subkulturen igennem sponsorater og events. Der bliver taget få initiativer og ofte kommer disse initiativer eksternt og tilfældigt. Beslutningerne bliver taget ud fra en fælles mavefornemmelse og baseres ikke på statistikker eller markedsundersøgelser.

De har et loyalt forbrugergrundlag. Mange af forbrugerne har købt ALIS igennem flere år og efterspørger nu produkter til deres børn. Derudover har de et mere variabelt kundegrundlag som kommer og går, når ALIS rammer plet med produkterne eller ikke gør.

3.2.2 Kvantitativ markedsundersøgelse

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen fik vi fastslået ALIS' kendskabsgrad, hvorfra de er kendt og associationer, der knyttes til brandet. 71% af informanterne genkendte ALIS-logoet, når de fik det vist (se Figur 4).

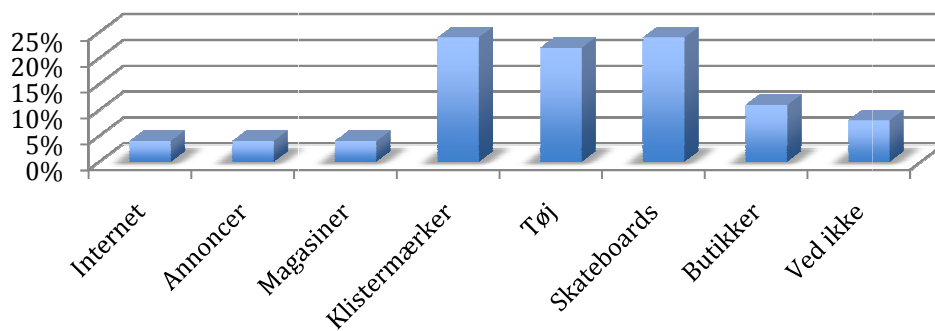
ALIS' kendskabsgrad i pct.



Figur 4: ALIS' kendskabsgrad

Ud af de 71% kendte 24% af informanterne ALIS fra skateboards, 24% fra klistermærker og 22% fra tøj (se Figur 5).

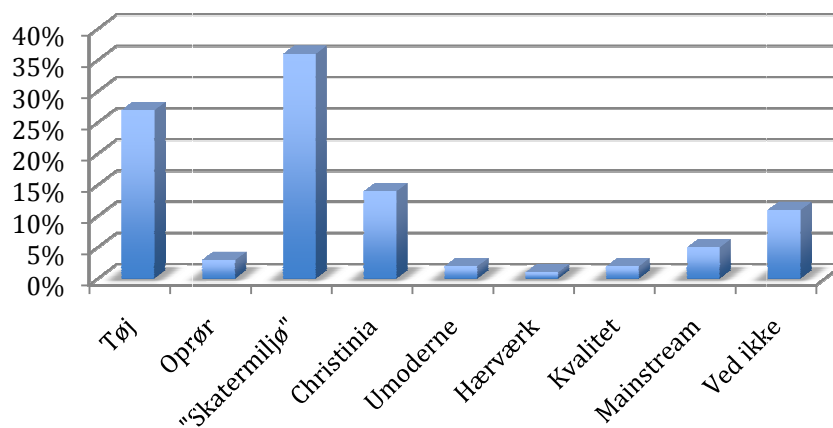
Informanterne kender ALIS fra



Figur 5: ALIS' er kendt fra

Ud fra dette kan vi konkludere, at ALIS-logoet har en høj kendskabsgrad hos informanterne, men at de er mindre kendt for deres produkter som tøj, og bedre kendt for deres klistermærker og skateboard produkter. Informanternes associationer omkring ALIS drejer sig for størstedelen om "skateboardmiljø", tøj og Christiania (se Figur 6).

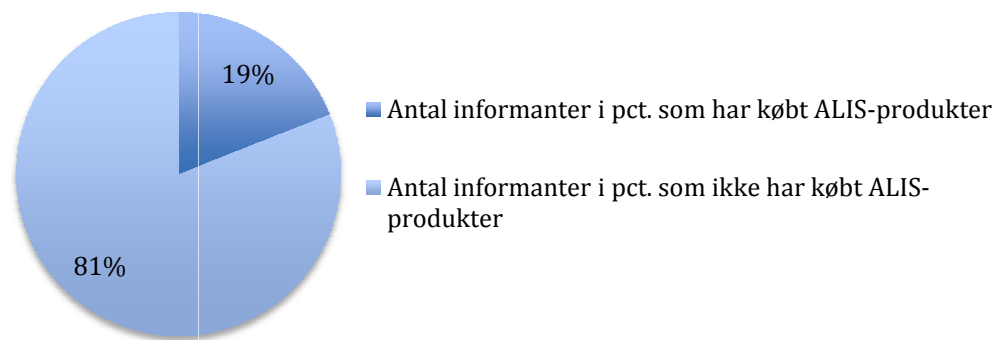
Informanterne forbandt ALIS med



Figur 6: ALIS' brandassociationer

Ud af de 104 informanter, som deltog i undersøgelsen, havde 19% af informanterne købt ALIS-produkter (se Figur 7).

Antal af informanter i pct. som har købt ALIS-produkter

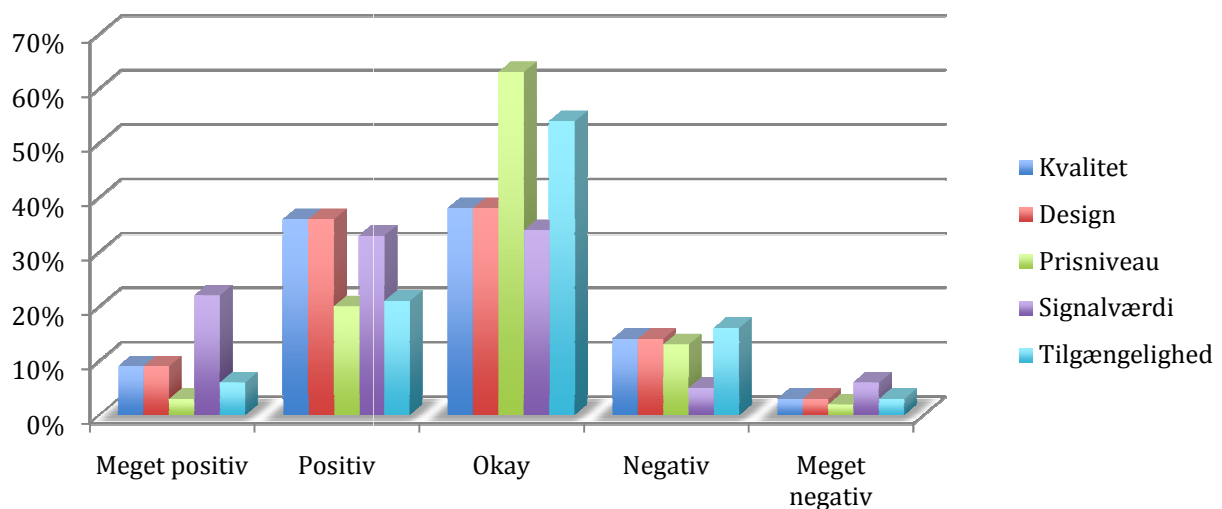


Figur 7: ALIS' salgsgrad

Ud fra dette kan vi fastslå, at ALIS' kendskabsgrad er højere end antallet af kunder, hvilket ikke er udsædvanligt.

I vores undersøgelse bliver ALIS modtaget overvejende positivt af informanterne hvad angår kvalitet, design, prisniveau og signalværdi, men negativt i forhold til hvor tilgængelige produkterne er at få fat i (se Figur 8).

Informanternes vurdering af ALIS' produkter



Figur 8: Vurdering af ALIS' produkter

Denne del af spørgeskemaet blev både besvaret af informanter, der havde købt ALIS-produkter, og dem som ikke havde. Af dette kan vi konkludere, at ALIS bliver modtaget overvejende positivt selv af folk, der ikke køber det.

3.2.3 Kvalitativ undersøgelse

Den kvalitative undersøgelse bidrog med en uddybende forståelse af, hvordan ALIS blev modtaget af forskellige respondenter.

Der synes at være konsensus om, at ALIS havde noget med skateboards at gøre. Alle de voksne respondenter havde skateboardere med som billeder og lagde meget vægt på denne del af ALIS, skønt ingen af dem selv skatede (se Bilag 4). Alle i dette segment mente også, at ALIS var tæt forbundet med Christiania. En interessant vinkel var, at de to respondenter (Geert og Nicolai) anså ALIS som værende ungt, og at de var vokset fra det, imens den respondent som gik i ALIS-tøj ikke nævnte nogen alder (Michael). Sammenholder man det med at børnerespondenterne kun kendte ALIS fra ældre søskende, og så det som værende "old school"², mener vi at kunne konkludere, at ALIS' forestilling om et alderssegment på begge køn på alt imellem 7 og 80 år er tvivlsomt.

At ALIS er dansk/lokalt set i global sammenhæng er meget positivt for respondenterne.

Hos børnerespondenterne var der en klar udmelding om, at man ikke gik med ALIS, hvis ikke man var skater. Imens de voksne respondenter ikke så nogle videre problemer med at iklæde sig ALIS, uden at være skater. Dog udtrykte flere voksne respondenter bekymring for den signalværdi som ALIS udtrykte i visse situationer. F.eks. ville Michael ikke tage ALIS på til et større jobinterview, og Geert var i sine "unge år" nervøs for at skulle forklare sin mor hvad ALIS var.

Børnene var ikke alle klar over hvad ALIS stod for udover at være et skatermærke. Dog kunne de godt afkode de indlejrede værdier ud fra flere af ALIS' annoncer. f.eks. "noget hippieagtigt", "skatermærke" og "noget med storbyen". Men kunne ikke, modsat de voksne respondenter, kæde ALIS og Christiania sammen, selv som om Christianias logo figurerede på det ene af billederne. Dette kan skyldes børnenes manglende samfundsviden og kendskab til Christiania.

² Slang for gammeldags. I denne sammenhæng negativt ladet.

Flere kendte det fra "Bevar Christiania" støttettrøjen eller mente, at det var en by, men ingen havde konkret viden derom.

3.2.4 Sammenfatning af markedsanalyse

Ud fra ovenstående gennemgang kan vi sammenfatte, at der på tværs af den indsamlede data er en konsensus om, hvad ALIS er for noget, dog uden at nogen har kunnet udtrykke det præcist. Der hersker konsensus om, at det er noget med skateboards, tøj og Christiania, men derudover er der meget spredte meninger om hvad ALIS er, og hvad det kan forbindes med. Selv Albert Hatchwell har svært ved dette og det er måske denne usikkerhed som vores respondenter også afspejler.

3.3 Omverdensanalyse

Nu hvor vi har fastlagt afhandlingens overordnede postmoderne perspektiv og analyseret markedet, vil vi begynde at analysere på ALIS igennem en omverdensanalyse.

Omverdensanalysen skal ses som et analyseredskab til at analysere de forhold i virksomhedens omverden, der påvirker virksomhedens udvikling (se Figur 9). For at give læseren en forståelse af ALIS, analyseres de faktorer i ALIS' omgivelser, der påvirker deres udvikling.

En omverdensanalyse opdeles i to faktorer; mikromiljø og makromiljø. I makromiljøet findes de faktorer, som virksomheden ikke selv kan styre. Disse faktorer kan have en større eller mindre påvirkning afhængig af virksomhedstype. Virksomheden må derfor løbende tilpasse sig ændringer i omverdenen og udnytte de muligheder, der måtte opstå. Mikromiljøet omfatter de interessenter, som virksomheden løbende er i kontakt med, og hvor der sker en gensidig påvirkning. Selvom analysen er opdelt i makro og mikro, skal de igennem afhandlingens hermeneutiske tilgang ses som en helhed, grundet den indbyrdes påvirkning, der sker miljøerne imellem.



Figur 9: Omverdensmodel (Andersen F. R., 2003, p. 109)

3.3.1 Makromiljø

I den følgende analyse vil vi inddrage en PEST-analyse sammen med andre faktorer, for at belyse hvilke eksterne interessenter, der er med til at påvirke ALIS.

3.3.1.1 Politik og lovgivning (Political)

ALIS er som alle andre detailvirksomheder underlagt den danske lovgivning. Da ALIS ikke er en virksomhed af stor økonomisk og international størrelse, bliver de ikke sat under samme pres som store virksomheder hvis eksempelvis virksomhedsskatten bliver sat op.

I international sammenhæng skal ALIS være opmærksom på særlige eksportlovgivninger til lande, der ligger uden for EU. Dette er især lovgivning omkring moms, told og andre afgifter.

Rent politisk står ALIS, grundet deres tilhørsforhold til Christiania, midt i en debat omkring frihed under ansvar og normalisering.

På den ene side står den danske regering og kræver normalisering af Christiania i form af love og regler. På den anden side står Christiania, som ønsker frihed under ansvar. ALIS-brandet skal ifølge Albert Hatchwell ikke ses som stærkt politisk symbol, imod normaliseringen af Christiania, men som et brand, der har sine rødder solidt plantet i den positive Christiania-tanke, der var med til at starte fristaden. På denne måde undgår ALIS den politiske scene, sådan at forbrugerne med ALIS får en light udgave af Christiania (A. Hatchwell del 2 tid 00:05:40).

3.3.1.2 Samfundsøkonomiske forhold (Economic)

De samfundsøkonomiske forhold er de økonomiske konjunkturer, der spiller ind i landet. Konjunkturerne udvikler sig forskelligt med tiden og kan, afhængig af udviklingen, både være favorable, men også direkte skadelige for en virksomhed. Et godt eksempel er den økonomiske optur, der siden midt 90'erne og op gennem 2000 medførte økonomisk vækst, lav arbejdsløshed og lav inflation, der er blevet afløst af den globale finanskrisen. Finanskrisen har især presset privatforbruget.

"Der pumpes for øjeblikket en masse stimulanser ud for at få danskerne til at løfte privatforbruget og dermed sætte gang i aktiviteten. Men det nytter ikke så meget lige nu og her, så længe at danskerne vælger at bruge pengene på at betale afdrag på deres boliglån og anden gæld," siger cheføkonom i Handelsbanken, Jes Asmussen (Ritzau, 2006).

Den globale finanskrisen har sat sine tydelige spor, hvilket kan ses i mange brancher, og især i den internationale og danske tøjbranche. Det er især de dyre luksus brands, der er gået ud over (Laursen, 2008). Set ud fra ALIS' priser anser vi dem ikke som et luksus brand, men på trods af, at der er tale om et generelt fald af omsætning i tøjbranchen, har ALIS alligevel formået at holde deres omsætning på et niveau, der ikke bærer præg af finanskrisen (A. Hatchwell del 2 tid 12:50). Et godt eksempel på ALIS' overlevelsesstyrke overfor andre tøjbutikker, er de mange butikker i Skindergade i København, der er lukket under finanskrisen. Det var forretninger som Drop Dead, US Style, Pressure, Copenhagen Streetwear og mange andre, der alle solgte tøj til samme subkultur som ALIS befinder sig i.

Krise eller ej må vi konstatere at ALIS driver en forretning, som selvom der forekommer økonomiske op- og nedture, formår at opretholde en fornuftig omsætning. Dette kan vi kun

basere på Albert Hatchwells udtalelser, da vi ikke har haft mulighed for at få indsigt i virksomhedens regnskaber.

3.3.1.3 Kulturelle forhold (Sociocultural)

ALIS har meget stærke tilhørsforhold til fristaden Christiania. ALIS er en del af en subkultur, der består af elementer som skateboard, musik og graffiti. Hele denne subkultur er ikke kendt for alle, hvilket også kan ses på ALIS' egne kunder. Der er dem, der køber produkterne fordi de ved, hvad ALIS-brandet er forbundet med, ønsker at vise deres støtte og på den måde være en del af subkulturen. På den anden side er der dem, der ikke forbinder sig selv med subkulturen eller hvad ALIS-brandet står for, men bare synes godt om produkterne. Disse forbrugere er bl.a. at finde i udlandet, da det især er disse forbrugere, der ikke har et tilhørsforhold til ALIS' værdier fra Christiania, men derimod har et tilhørsforhold til livsstilen indenfor subkulturen for skateboard, musik og graffiti.

I takt med at den globale verden er blevet mindre er der sket en homogenisering af livsstil på tværs af de nationale grænser specielt inden for ungdomskultur (Hollesen, 2004, p. 209).

Som vi tidligere har nævnt, mener Inglehart, at denne homogenisering skyldes en økonomisk determineret sammenhæng imellem et samfunds værdisæt og økonomiske udvikling (Inglehart, 1997). Efterhånden som forbrugeren oplever en positiv økonomisk udvikling bevæger denne sig længere op i Maslows behovspyramide.

I det postmoderne samfund, har forbrugeren fået så meget økonomisk overskud, at de behov forbrugeren nu søger at opfylde er selviscenesættelse og selvrealisering. Denne selviscenesættelse og selvrealisering kommer til udtryk i individets grundlæggende værdier. Inglehart mener endvidere at disse værdier er deterministiske for forbrugers adfærd. Dette betyder at to forbrugere med samme alder, indkomst, uddannelse og arbejde ikke nødvendigvis har samme livsstil, men kan have forskellige meninger og interesser. Derfor er det også sandsynligt, at de udviser forskellig adfærd herunder købsadfærd og forbrug. Livsstil er i det postmoderne samfund blevet en vigtig måde at segmentere efter, ikke mindst internationalt, da disse livsstile kan være transnationale (Inglehart, 1997).

Vores tese er, at der i den postmoderne del af den globaliserede verden findes transnationale segmenter inden for forskellige kulturer. Segmenter, som har gensidige værdier, og har mere tilfælles med hinanden på tværs af grænserne, end de har med segmenter inden for deres nationalitet.

For at undersøge denne tese vil vi foretage en kort kulturanalyse. I denne kulturanalyse vil vi benytte Scheins funktionalistiske tilgang til de synlige og ikke-synlige dele af kulturen (se Figur 10). Jf. denne model er kultur tillært gennem interaktion med medlemmer af en gruppe. En måde at tillære sig viden om en kultur, er at studere kulturens

sprog, da kulturen afspejler sig i sproget. Det kommer specielt til udtryk i kultursprogets poesi og fremførelse. Det sprog som ALIS' hovedsegment benytter, adskiller sig markant fra alment dansk, til en grad hvor det ældre segment ikke længere forstår det. Det tyder på at ALIS' segment udover at have et tilhørsforhold til den nationale kultur også har det til en subkultur. En subkultur hvis sprog deles og forstås af lignende segmenter i udlandet. Udtryk som at være "stoked"³ eller at lave en "ollie"⁴ vil blive korrekt forstået af disse segmenter. Det samme gælder det non-verbale sprog som f.eks. håndtegn. Dette kan tolkes som at disse segmenter, på trods af forskellige nationale kulturer, deler visse subkulturelle værdier. Endvidere er der et sammenfald i deres "Aesthetics"⁵ (Hollesen, 2004, p. 203).



Figur 10: Scheins funktionalistiske tilgang (Hollesen, 2004, p. 195)

³ At være glad eller synes at noget er fedt

⁴ At hoppe på et skateboard

⁵ Aesthetics – Holdning til hvornår noget er god smag inden for kunst, musik og kultur. Aesthetics er vigtig inden for en given kultur da den er med til at fortolke de symbolske værdier og udtryk.

Disse transnationale segmenter deler en forståelse af musik, mode og symboler og helte. Helte, som er hyldet i subkulturen, men som nationalkulturen aldrig har hørt om f.eks. Rune Glifberg⁶.

På baggrund af ovenstående analyse mener vi at kunne finde belæg for, at vores tese er korrekt – at de transnationale segmenter er en realitet.

Med dette kan vi konstatere at ALIS som brand, set med globale briller, er del af en større subkultur end først antaget. Det transnationale segment afspejler netop også Hollesens udsagn om, at den globale verden er blevet mindre, og at der er sket en homogenisering af livsstil samt kultur. Denne homogenisering kan sammenlignes med Maffesolis hypotese om neotribes hvor borgere i et massesamfund finder sammen i sociale netværk centraliseret omkring fællesværdier (Maffesoli & Foulkes, 1988). Mennesket har altid fundet sammen i grupperinger ud fra fællesværdier. Disse fællesværdier anser vi for at ændre sig i takt med et samfunds udvikling. Fællesværdien i det traditionelle samfund var overlevelse og i det moderne samfund at højne levestandarden f.eks. igennem teknologisk eller politiske fremskridt. Vi mener, at fællesværdien i postmodernismen i højere grad er interessebaseret end nyttebaseret, predeterminerede eller socialkonstruerede. Derfor skabes der igennem globaliseringen neotribes med fælles interesser på tværs af alder, køn, og nationalitet. For at eksemplificere neotribalistiske netværk har vi taget udgangspunkt i rockergruppen Hells Angels og deres netværk. HAs netværk ⁷ bruges til at illustrere opbygningen indenfor neotribes. Der findes lokale grupperinger af HA overalt i verden, som ikke deler socialkonstruerede værdier såsom alder, køn eller nationalitet. Grupperingerne har internt lokale værdier, men har ikke nødvendigvis andet til fælles med andre lokale grupperinger udover fællesinteressen for motorcykler. Men indenfor HA har medlemmerne egne statussymboler, eget sprog og adfærdsmønstre, som f.eks. hvem der kører forrest, som er accepteret og forstået igennem hele netværket og som ikke-indviede har svært ved at forstå. På samme måde har de transnationale segmenter fundet sammen i neotribes omkring fællesinteresser. I ALIS' tilfælde skateboardkulturen.

⁶ Rune Glifberg: født 1974 i København. Professionel skateboard siden 1992 og er dag i top 5 over bedste skateboardere i verden.

⁷ HA eksemplet tager udgangspunkt i HAs oprindelige form som værende en motorcykelklub. Eksemplet beskæftiger sig ikke med det kriminelle aspekt af HA.

3.3.1.4 Teknologi (Technological)

Den teknologiske udvikling medfører unægteligt forskellige ændringer, både i samfundet, men også for virksomhederne. Virksomhederne er nødt til at følge udviklingen, for at kunne følge med konkurrenterne eller opfylde lovkrav. Teknologien medfører også mange muligheder, både via internettet eller mulighed for at automatisere forskellige processer i virksomheden, og derved gøre den mere strømlignet.

For ALIS har den teknologiske proces ikke været i højsædet hvilket betyder, at de ikke er online med deres salg på nettet. Denne proces kan på mange måder gøre det nemmere for deres kunder at købe deres produkter. Det er især kunder, der ikke bor i københavnsområdet, der ikke har muligheden for at gå direkte ned i ALIS' conceptstore og se hele udvalget. Med en onlinebutik vil dette være muligt både for danske og udenlandske kunder.

3.3.1.5 Demografi

Virksomheden kan være afhængig af hvordan befolkningssammensætningen i et land er.

Demografi bliver ofte brugt som et segmenteringskriterium og bliver defineret således:

"Ofte vil købsadfærden være forskellig for mænd og kvinder. Derfor kan man med fordel opdele i segmenter baseret på køn... Efterspørgslen efter en række produkter vil være afhængig af brugerens alder, eksempelvis legetøj og bleer. Også for unge og voksne vil der ofte kunne laves en klar opdeling i alderssegmenter" (Andersen F. R., 2003, p. 311).

Den sidste del af dette citat, omkring alder, mener vi ikke nødvendigvis passer inden i den postmoderne verden. I den postmoderne verden vi lever i, er det blevet sværere at segmentere efter demografi, især når det kommer til forbrugere af tøj. Udtryk som KGOY og BØV, som vi vil beskæftige os mere med under afsnittet om kunder, viser at grænserne for hvornår man er barn og voksen er blevet sværere at fastslå. ALIS har også selv svært ved at segmentere deres kunder efter alder (A. Hatchwell del 1 tid 00:20:38).

Samtidig er kulturen lande imellem, med til at dele os op, men alligevel findes de førnævnte transnationale segmenter, der har en subkultur tilfælles, og gør os på den måde ens på en kultur og forskellig på en anden.

Vi mener derfor, at det er svært at opdele ALIS-segmentet efter demografi, da selve subkulturen spiller en større rolle end den demografiske. Derfor mener vi, at fokusområdet

når det kommer til segmenteringen på konsumentmarkedet indenfor tøj, bør være de adfærdsmæssige kriterier.

Vi må konstatere, at fastlæggelse af markedssegmenter, såsom demografi, er blevet sværere at segmentere efter i den postmoderne verden. Segmenterne ændrer sig i takt med den dynamiske samfundsudvikling. Vi understreger derfor af måden man "plejer" at segmentere på, i mange tilfælde skal bruges med omhu, for ikke at komme til at segmentere efter kriterier, der i postmodernismen ikke er relevante.

3.3.1.6 Massemedier

Massemedier som tv, aviser, blade, magasiner, fagblade osv. er blevet en stor del af virksomhedernes hverdag. Omtale i medierne kan både være positiv, og hjælpe til med at øge efterspørgslen på virksomhedens produkter, men også negativ, som i den grad også kan være med til at skade virksomhedens omdømme.

Massemedier er også en del af ALIS' hverdag, men ikke i så høj grad da de formodentlig ikke er så synlige uden for subkulturen. Der er dog eksempler på, at nogle af de store aviser har set koblingen mellem ALIS og deres forbindelse til Christianias hashmiljø, hvilket for mange er ukendt (Ellesøe, 2003). Denne form for medieomtale er svær for ALIS selv at påvirke, og den store masse får kun den dårlige side og i den forbindelse dårlige konnotationer til ALIS.

3.3.2 Mikromiljø

Vi bevæger os nu videre til ALIS' mikromiljø. I virksomhedens mikromiljø findes en række faktorer, der er med til at påvirke virksomhedens udvikling.

I virksomhedens mikromiljø befinder sig de interessenter, som virksomheden løbende er i kontakt med. Mikromiljøets interessenter kan påvirke virksomheden, men virksomheden kan også påvirke interessenterne.

3.3.2.1 Kunder

Afhængigheden af kunder er forskellig fra virksomhed til virksomhed. Har virksomheden monopol på markedet er afhængigheden ikke så stor, da kunderne ikke har andre muligheder. Har virksomheden få store kunder, er de meget mere afhængige, hvis der pludselig er en eller to der springer fra, end hvis det er en virksomhed med mange små kunder. På denne måde påvirker kunderne også virksomhederne forskelligt.

Albert Hatchwell definerer deres basiskunder både som mænd og kvinder helt ned fra 7 år og op til 80 (A. Hatchwell del 1 tid 00:20:38). Jf. dataen fra den kvalitative del af markedsanalysen er dette tvivlsomt. Albert Hatchwell nævner, at de har mange andengenerationskunder. Altså at de, som er vokset op med ALIS selv har fået børn, der er begyndt at efterspørge ALIS-produkter (A. Hatchwell del 1 tid 00:21:35). Denne tendens mener vi skyldes begrebet KGOY som betyder "kids growing older younger", samt generationen af "Børne-Voksne" også kaldet en BØV.

ALIS har aldrig udset sig et bestemt kundesegment, men det er mere segmentet, der har udvalgt ALIS, udtaler Albert Hatchwell (A. Hatchwell del 1 tid 00:21:17).

I de følgende afsnit vil vi gå i dybden med både KGOY- og BØV-fænomenet, da vi ud fra vores interviews med Albert Hatchwell mener, at det er her vi finder ALIS' kunder.

KGOY-fænomenet

Det er i den postmoderne verden, at KGOY-fænomenet er opstået. Børn i den postmoderne verden bliver som det engelske udtryk siger, voksne i en yngre alder. Det vil sige, at børn hurtigere forlader barndomsårene end deres forældres generation, da barndommen ikke er så lang og at børn tidligere opfører sig som teenagere (Forbrugerstyrelsen, 2005).

Vores kvalitative undersøgelse viser en klar tendens af at børn ikke bruger deres egne penge på tøj. Denne tendens anser vi for at være en selvfølge, da børnene ikke har penge. Derfor skal tendensen ikke tolkes som manglende interesse, men blot at det er forældrene, der betaler for børnenes tøjvalg. Vores kvalitative undersøgelse viste at børnene interesserer sig meget for tøjvalg og i høj grad selv vælger tøjet uden forældrenes indblanding.

I den postmoderne verden har børnene fået en mere central rolle i familien, og bliver ofte taget med på råd når der skal tages større beslutninger i familien. Derfor er børn også blevet den nye målgruppe, hvad enten der er tale om markedsføring af biler eller tøj. KGOY-fænomenet har den konsekvens, at de virksomheder, der sælger teenageprodukter, har fået en ny målgruppe, som er yngre samt, at virksomhederne, der sælger produkter til voksne f.eks. biler, har en målgruppe, der er med til at påvirke de voksne. Børnene bruger ikke alene deres egne penge, de har også stor indflydelse på hvad, der købes for forældrenes penge. Dermed bliver de reklamekampagner og markedsføringsmetoder, som tidligere var forbeholdt teenagere eller voksne nu set og opfanget af en yngre målgruppe. Det betyder, at

teenage-målgruppen er udvidet med en yngre gruppe, hvormed det også bliver profitabelt for virksomhederne at appellere til denne målgruppe. Det betyder også, at børnene tidligere skal til at fortolke virksomhedernes brand og budskaber og forholde sig til dem (Kurnit, 1999). Børns kendskab til brands starter allerede i to til tre års alderen. Dette gør, at børn i dag er blevet kompetente og brandbevidste forbrugere samt en værdifuld målgruppe, grundet deres tidlige inddragelse og indflydelse i hjemmets beslutningsprocesser. Vores kvalitative undersøgelse bekræfter dette. Mange af børnene havde direkte indflydelse i husholdning og de kunne afkode budskaberne i de viste reklamer fra ALIS, selv om de ikke kendte til ALIS.

En anden grund til at børn bliver voksne hurtigere, skyldes også nutidens strøm af informationer og måden børn lærer på. Computeren og internettet er to af nøgleelementerne til, at børn bliver voksne yngre. Disse elementer giver børnene adgang til informationer, lærdom og oplevelser både nationalt samt internationalt uden det store opsyn fra deres forældre (Kurnit, 1999).

BØV-fænomenet

Det var den amerikanske tv-serie Jackass på tv-kanalen MTV, der startede BØV-bølgen. Programmet omhandlede mænd i 30'erne, der foretog alt lige fra halsbrækkende stunts på skateboard, slemme practical jokes på tilfældige, til at udfordre hinanden til diverse stupide ting. Siden Jackass har det været trendy at finde sit indre legebarn frem, og bruge det i sin livsstil. I Danmark har vi egne tv-serier der repræsenterer BØV'erne. Det er bl.a. tv-serien Klovn, hvor de to BØV'er Frank og Casper leger rundt og opfører sig som klovnagtige børn. I dag findes der også kendte, som vil blive betegnet som BØV-ikoner såsom (JyskeVestkysten, 2007):

- Johnny Knoxville fra Jackass – BØV-kongen over dem alle.
- Frank Hvam – Alle BØV'ernes BØV
- Casper Christensen – Se bare hans karakter i Klovn. En klassisk BØV.
- Thomas Villum Jensen – Det glade eksempel på en mand, der bare har det fedt med at ligne en på 20, på trods af villa, Volvo og vovhund.

En BØV kan bedst defineres som en voksen mand i 30'erne, der taler, opfører og klæder sig som en på 21. Dette gøres med henblik på, at udskyde den overgang, der er mellem at være barn/ung og voksen. BØV'en er en mand, der ikke vil acceptere den generationskløft, der er imellem ham og de unge.

At være BØV er mere en identitet end noget andet. Det er en mand, der nyder sin frihed til at gøre hvad han synes er fedt. Eksempelvis vil en tur i den lokale skatepark være at fortrække i stedet for en tur i Knuthenborg Safaripark med hele familien. Familie kan også være en del af BØV'ens liv, for selvom BØV'en til en vis grad fralægger sig ansvar, kan han godt både være gift og have børn. BØV'en zapper i mellem identiteter, som hidtil har været svære at forene, familiefar og ungdomsrebel. At BØV'en ikke ligger sig fast på én identitet, men skifter i mellem flere alt efter konteksten er helt i henhold med postmoderne forbrugerteori jf. afhandlingens afsnit om den postmoderne forbruger. BØV'ens identitet er skabt ud fra egne præferencer og ikke af en socialkonstruktivistisk determinisme.

Børnene bliver også brugt til at udskyde den førnævnte overgang mellem at være barn/ung og voksen, da børnene bliver brugt til at lege videre med. På den måde kan samværet og legen med børnene, også retfærdiggøre retten til at leve videre i barnligheden. Ved at leve videre i barnligheden bliver BØV'en ikke låst fast i en af samfundets mange båse (Amsinck, 2006).

Profil af den klassiske BØV:

- Han er en gadget-narkoman. Computere og iPods er hans legetøj.
- Han tilbringer så meget tid med andre BØV'er som muligt.
- Bor på en af de københavnske "broer" (Nørre-, Øster-, Vesterbro).
- Arbejder tit i den kreative branche med pseudo-halve jobs eller er freelancer.
- Muligvis gift og har børn, men er selv et barn i familien.
- Køber sit tøj i Street Machine (Som bl.a. forhandler ALIS).
- Spiller computerspil.
- Det er vigtigere at forblive barn end at få en voksen karriere.
- Bliver ude til klokken 4 om natten og drikker store fadøl.
- Spenderer 1000 kr. på et par jeans, med huller på knæene som ligner, at de er 10 år gamle.
- Går med sneakers på arbejde, også selvom han stadig sidder på kontor (Amsinck, 2006).

Ovenstående kendetegn var især fremtrædende hos den voksne respondent Michael, som bekræftede eksistensen af BØV-identiteten.

Som alle andre forældre kan BØV-generationen ikke undgå at præge deres børn på forskellige måder. Derfor mener vi også, at BØV-generationen, der går i ALIS, kommer til præge deres børns bevidsthed omkring deres livsstil, og på den måde gøre dem til KGOY's, der er brandbevidste, som senere bliver nye BØV'er. Ydermere mener vi også at denne påvirkning kan medføre en videreførelse af fascinationen og tilhørsforholdet til subkulturen, da den fremstilles for børnene fra de er helt små. Det er netop derfor, at det er svært at bruge alder som segmenteringskriterium, som vi tidligere har nævnt, men at det er de adfærdsmæssige kriterier man i denne sammenhæng bør koncentrere sig om.

Der er tale om små kunder, så det gør ikke det store ved ALIS' forretning hvis en eller to kunder skulle fravælge deres produkter til fordel for en konkurrent. Det er dog kunder i en forholdsvis lille subkultur set på det danske marked, hvilket gør, at det danske marked giver et lille kundegrundlag. Set ud fra vores tese om, at denne subkultur er transnational, breder den sig globalt, og giver ALIS et markant større kundegrundlag globalt. Vi ser tydeligt forbindelsen imellem de kulturelle forhold i makromiljøet, blive filtreret ned til de kunder som ALIS henvender sig til. Det ses her, hvordan makro- og mikromiljøet ikke kan undgå at påvirke hinanden.

Insiders, Followers og Feeders

I det følgende afsnit vil vi opdele ALIS-forbrugerne efter Holts opdeling af forbrugerne i segmenterne: insiders, followers og feeders. Dette afsnittet bygger på kapitel 6 i bogen *How Brands Become Icons* (Holt D. B., 2004, pp. 131-153).

Insiders er dem, som lever i en Populist World og for hvem det at udleve myten er styrende. De har ikke nødvendigvis ALIS-tøj på, men for dem er det friheden og drømmen om bare at skate, som er drivkræften. Dette er en vigtig pointe, da insiderne ikke bidrager ret meget til ALIS' omsætning. Dels fordi der er meget få af dem og dels fordi de ikke har brug for brandet. Men deres tilstedeværelse hos ALIS skaber en autencitet som followers higer efter. Insiders har ikke brug for brandet for at udleve myten, men ved at udleve myten giver de den legitimitet overfor followers. Det er ikke brandet i sig selv som followers ønsker at associeres med, men selve livsstilen. Insiders bidrager på denne måde som bindeled imellem ALIS og livsstilen. Disse insiders er med til at give ALIS autencitet i subkulturen.

Derfor er det vigtigt, at ALIS forsøger at holde fast i sine insiders, og ikke "sælge ud" ved at gå mainstream, da de vil miste både insiders og det store segment followers.

Followers har et ønske om at udleve myten, men har ikke tid eller ressourcer til det. ALIS tilbyder igennem deres Populist World en kanal, hvorved myten kan udleves. Ligesom at Marlboro cigaretterne udsender visse signaler og værdier, gør ALIS-brandet det også. Igennem vores kvalitative undersøgelse fandt vi frem til at det, at tage en ALIS t-shirt på signalerer en samhørighed med Christiania, skateboard-kultur og modkultur til popkulturen via oprør såsom graffiti. Followers vælger at købe ALIS-produkter, fordi de ønsker at signalere til deres omverden, at de står i kontrast til den gængse mening i samfundet, og ønsker at skille sig ud. Det er typisk mænd, som har et professionelt liv, men har brug for myten om frihed og følg sine drømme for at overleve hverdagen – at der efter arbejde er en frihed. Myten hjælper dem med at mentalt undslippe deres faktiske situation og hverdagsforpligtelser, og drømme sig væk, selvom det stadig er deres forpligtelser, der er det styrende. En vigtig pointe er, at de ikke nødvendigvis gør noget aktivt for at udleve myten. F.eks. fulgte den voksne respondent Michael meget med i skateboardkulturen og graffitikulturen uden selv at udøve nogle af disse.

Dette sandsynliggør, at ALIS ikke kun har kunder, som selv står på skateboard, maler graffiti eller kommer på Christiania, men også kunder, som benytter ALIS-produkterne som et middel til at udleve myten. Followers er langt det største segment, og vi anser dette segment, for at stå for størstedelen af ALIS' omsætning.

Feeders er den store undergruppe, som ikke kender myten, men er tiltrukket af den status brandet giver nu og her. I ALIS' tilfælde er denne gruppe at betragte som den sekundære målgruppe. De har en ringe, hvis overhovedet nogen tilknytning til skateboard, graffiti eller Christiania og køber ofte kun produkterne, fordi de har set "prominente" personer gå med brandlogoet og ønsker at udstråle samme prominens. Altså folk der ser en modeværdi i brandet og ikke andet. Feeders er ikke loyale overfor brandet, da de ikke har forstået myten, og derfor ikke bruger den til at fortolke deres verden, eller at udleve myten. Derfor er de sjældent loyale når brandet går af mode.

Et vigtigt aspekt ved feeders er, om ALIS skal tiltrække flere, for at sælge mere, eller passe på med at tiltrække for mange, da dette kan blive set som at "sælge ud". Feeders har en tendens til at ødelægge brandmyten. Hvis alle pludselig "udlever" myten er det jo den, der bliver dagligdagen og followers vil derfor finde nye måder at undslippe. Albert Hatchwell har omvendt en formodning om, at deres loyale followers godt kan gennemskue hvem, der bærer

brandet for at udleve myten og hvem, der kun bærer det fordi der er gået "fashion" i det (A. Hatchwell del 2 tid 00:07:07). Vi mener, at det er uholdbart at varetage et brand som ALIS ud fra en formodning om at hovedsegment vil bevare følelserne for brandet, selvom brandet bliver taget fra ALIS så at sige. Om Albert Hatchwells formodning holder stik eller ej, kan vi kun gisne om. Man kan argumentere for at Albert Hatchwell og staben bag ALIS igennem deres daglige interaktion med kulturen og segmenterne har fingeren på pulsen, som denne afhandling også tidligere har argumenteret for. ALIS har en dyb erfaring med den kultur og de kunder de har, og bør derfor være fuldt ud pålidelige til at tage beslutninger for brandet. Afhandlingens pointe er, at denne formodning bør følges op med undersøgelser af såvel follower og feeder segmenteret, således at en sikker brandmanagement kan opbygges.

Ud fra dette kan vi konkludere at værdierne er forskellige fra segment til segment. Men det helt afgørende er at ALIS har formået at brande noget som ingen andre har haft adgang til at brande. ALIS har formået at brande skateboardkulturen, Christianias postmoderne værdier og graffitikulturens stile med farverige oprør, uden de politiske aspekter og skabt et unikt brand, som er svært at efterligne.

3.3.2.2 Konkurrenter

Konkurrence kan ofte være en meget vigtig faktor i mikromiljøet, da det er dem virksomheden måler sig med, og hvor det gælder om at tiltrække flest mulige kunder på markedet, for at øge sin omsætning. Konkurrenterne vil hele tiden have fokus på at udvikle nye produkter, tilbyde bedre priser, bedre service og andre tilbud. Derfor bør virksomheden løbende overvåge markedet og holde øje med konkurrenterne.

Konkurrenterne omkring ALIS er mange, når det kommer til butikker, der udbyder skateboards og tøj. Men på det nationale marked er der ikke mange danske konkurrenter med eget brand. Derfor skal de reelle konkurrenter findes i de udenlandske brands (A. Hatchwell del 1 tid 00:18:55). Albert Hatchwell anser ikke de udenlandske brands som konkurrenter, selvom det er realiteten, men mere som dem ALIS ser op til og i andre tilfælde dem de ikke vil være som. Albert Hatchwell nævner selv tøjproducenterne Volcom og Carhartt, som de på mange måde ligger sig op af, men at deres storytelling på ingen måde kan sammenlignes (A. Hatchwell del 1 tid 00:15:41). F.eks. er Carhartt meget i samme prisklasse som ALIS, men hvor Carhartt er den amerikanske pendant til den danske arbejdstøjproducent Kansas. Carhartt er med tiden blevet trendy og har derfor udviklet en modeafdeling sideløbende med deres linje

af arbejdstøj. Mere mainstream tøj fra Jack & Jones anser ALIS ikke som værende konkurrenter, da deres produkter ikke tiltrækker de samme kunder.

Derfor mener vi heller ikke, at ALIS kun konkurrerer på produkt, men i højere grad konkurrerer på livsstil og deres storytelling, der er tæt forbundet med deres produkter. Derfor er konkurrencen på storytelling også hård, hvor ALIS har en klar fordel på det danske marked, da den danske forbruger kan forbinde sig med ALIS' storytelling i forbindelse med Christiania. På de udenlandske markeder kan ALIS muligvis få problemer med at få kommunikeret deres storytelling ud, så forbrugerne kan forbinde sig med den. Her har de store veletablerede brands allerede kommunikeret deres storytelling ud, og har den konkurrencemæssige fordel.

3.3.2.3 Leverandør

Afhængigheden af leverandører kan være meget forskellig. Som tøjproducent har ALIS flere forskellige leverandører, afhængig af hvilken del af kollektionen, der skal laves. Eksempelvis bliver der på nuværende tidspunkt benyttet en italiensk leverandør til deres jeans kollektion og en kinesisk til deres bomuldsvarer, såsom t-shirts og sweatshirts. Som mange andre tøjproducenter hænger pris og kvalitet på råvarerne sammen. Derfor har ALIS fra tid til anden benyttet sig af mange forskellige leverandører både fra Portugal og Tyrkiet, men har nu deres primære leverandører i Kina, da de afgjort er de billigste.

3.3.2.4 Distributører

Hvis virksomheden sælger til grossister eller detaillister, frem for at sælge direkte til slutbrugeren, kan de være afhængige af deres distributør og det arbejde distributørerne udfører. F.eks. er det forskelligt om distributøren både skal udarbejde markedsføringsmateriale og sælge virksomhedens produkt, eller kun sælge produktet.

ALIS har i alt syv distributører, som er lokaliseret i Island, Finland, Norge, Holland, Japan, Spanien og De Forende Arabiske Emirater (A. Hatchwell del 1 tid 00:09:45).

Da ALIS startede med at ekspandere til udlandet benyttede de sig af agenter, hvilket blev en omkostningsfuld måde at sælge deres varer på. Grunden til det var, at agenten kun skabte kontakten til den potentielle køber, og så skulle ALIS selv stå for resten. Derfor begyndte ALIS at gøre brug af distributører i stedet for, fordi de følte, at de var for langt fra kunderne, og havde svært ved at give dem den rette betjening. Dette gjorde det også nemmere for ALIS ikke

at komme til at overproducere og brænde inde med deres varer, da det nu var distributørernes ansvar at købe det antal varer, som de mente at kunne sælge til forretningerne. På den måde er det ikke ALIS, der står med hele risikoen.

Distributørerne får også et større ansvar, da de selv skal stå for markedsføringen af ALIS. De får selvfølgelig lov til at benytte det billed- og reklamemateriale som ALIS har, samt økonomisk støtte hvis markedsføringen består af nogle større omkostningsfulde projekter som f.eks. en skateboardkonkurrence (A. Hatchwell del 1 tid 00:11:16). Selvom der fra ALIS' side bliver givet rimelig frie hænder til deres distributører, så er det alligevel en form for frihed under ansvar. Med frihed under ansvar menes det, at distributørerne ikke skal tillægge produkterne værdier, der ikke stemmer overens med ALIS' værdier. En Japansk distributør forsøgte at tillægge ALIS-brandet værdier fra det amerikanske gangster-rap-miljø, hvilket førte til, at ALIS opsagde samarbejdet og fandt en anden distributør. ALIS har ikke selv defineret begrænsninger for hvad de kan være, men de har nogle helt klare ideer om hvad de ikke er. ALIS skaber derfor deres unikhed ved at differentiere sig samtidigt med at de favner bredt. De modpositionerer sig overfor andre brands, men sætter ikke begrænsninger for deres eget. Dette blev tydeliggjort under den kvalitative undersøgelse, hvor respondenterne nok kunne identificere ALIS som ikke værende en del af normkulturen, men ikke kunne definere om ALIS hørte til under skateboard-, graffiti-, mode- eller musikkulturen.

En tæt kontakt imellem ALIS og deres distributører er derfor vigtig, da distributørerne skal være klar over denne modpositionering, men stadig forstå ALIS' omfangsrige brandværdier.

3.3.3 Delkonklusion

I det ovenstående afsnit benyttede vi en PEST-analyse til at analysere hvordan ALIS' makromiljø ser ud. Ud fra endt analyse kan vi konkludere at ALIS ikke har deltaget aktivt i den politiske debat omkring normaliseringen af Christiania og har derved undgået at blive en del af debatten, selvom de i massemedierne er blevet sat i forbindelse med hash handlen på Christiania.

ALIS har ikke mødt den økonomiske modgang, hvilket ellers har været den generelle tendens i tøjbranchen under finanskrisen. Mange af de tøjbutikker, der har forsøgt at sælge tøj til samme subkultur som ALIS, har måtte lukke.

Ved at benytte Scheins funktionalistiske tilgang kan vi konkludere, at ALIS har stærke tilhørsforhold til subkulturer centraliseret omkring skateboard, musik og graffiti.

Gennem Maffesolis hypotese om Neotribes kunne vi opstille vores eksempel om HA netværket og konkludere, at disse subkulturer er transnationale og medlemmerne har et stort kulturfællesskab. I forlængelse af dette kan vi konkludere, at ALIS ikke benytter sig af nutidens teknologiske muligheder til at nå det transnationale segment, bl.a. ved ikke at have en onlineshop. Handel på nettet er i stor fremgang og er en oplagt distributionskanal såvel indlands som udenlands.

Gennem vores analyse af ALIS' mikromiljø fandt vi, at ALIS' kundegrundlag er svært at segmentere ud fra demografiske variabler. Vi kan konkludere, at ALIS har potentiale til at vokse i branchen, både i dansk og international sammenhæng grundet det transnationale segment. Vi kan derfor konkludere at ALIS' makro- og mikromiljø bør ses som en helhed, da makromiljøet er med til at afføde mikromiljøet.

Det er vigtigt at ALIS forsøger at bibeholde deres autencitet i subkulturen og tilhørsforholdet til insiders så segmenterne follower og feeders ikke falder fra.

Samlet kan vi konkludere, at ALIS er solidt placeret i branchen og subkulturen, men at de i forhold til deres konkurrenter ikke har samme ressourcer til at nå deres kunder. Dette betyder dog ikke at ALIS er i fare for at blive udkonkurreret af deres konkurrenter, da konkurrenterne ikke har samme autencitet. Vi kan konkludere, at ALIS har et potentiale til at vokse i branchen, både i dansk og international sammenhæng.

3.4 Analyse af ALIS værdikæde

ALIS' omverden er nu analyseret, og vi kan bevæge os dybere ned i virksomheden. Dette gør vi for at finde ud af, hvad ALIS' værdi er og hvordan den skabes. En analyse og identifikation af de enkelte led i ALIS' værdikæde vil blive foretaget, for at finde hvor og hvilke led ALIS benytter til at skabe værdi for deres forbrugere.

Vi vil benytte en forenklet udgave af Porters Generic Value Chain som struktur og analyseredskab. Vi er klar over faren ved dette, da Porters Generic Value Chain anlægger et økonomisk værdiskabende perspektiv på en virksomhed. Men ud fra afhandlingens

overordnede postmoderne perspektiv vil vi benytte den til at analysere, hvilken psykologisk værdi ALIS skaber.

For at nuancere og skabe en bedre forståelse af denne værdi, vil analysen af ALIS' værdikæde blive holdt op imod Kotlers Five Product Levels model. Modellen har netop kerneværdien i centrum med de øvrige aktiviteter udenom. Igennem Five Product Levels modellen vil det være muligt at klargøre ALIS' kerneværdi. Igen er vi klar over at Kotlers model omhandler det fysiske produkt, men vi vil benytte den til at belyse den psykologiske værdi.

Afsnittet afsluttes med en sammenfatning af hvilken psykologisk værdi ALIS tilfører brandet, og igennem hvilke aktiviteter den skabes.

3.4.1 The Generic Value Chain

Afsnittet startes med en kort teoretisk redegørelse af Porters Generic Value Chains anvendelighed som analyseredskab på en postmoderne virksomhed som ALIS.

For at udføre en analyse af ALIS' værdikæde, vil fokus være på de primære aktiviteter. The Generic Value Chain er udviklet under modernismen, et paradigme præget af industrivirksomhed. Modellen er derfor udviklet til at analysere større produktionsvirksomheder i et økonomisk perspektiv. ALIS er organisatorisk set en lille virksomhed med få støtteaktiviteter og en psykologisk værditilførsel. At analysere ALIS ud fra Porters originale model vil derfor ikke give mening. Vi har grundet kritikken af the Generic Value Chain, valgt at benytte en forenklet værdikæde til at udføre værdikædeanalysen, da denne er mere tilpasset ALIS som postmoderne virksomhed.

3.4.2 Research and development

På beklædningsmarkedet er unikke konkurrencemæssige fordele ofte svære at skabe og endnu sværere at vedligeholde. Produktdesigns er ofte nemme at kopiere i større eller mindre grad og kan produceres relativt hurtigt. Mange af aktørerne i beklædningsbranchen er imitatorer, der kopierer fra nogle få innovatører og trendsættere, som dikterer moden. Denne "copy-cat" mentalitet gør, at medmindre at man er innovatør, er man tvunget til at halte efter moden og konkurrere på pris.

R&D og design er i stigende grad en styrende aktivitet på beklædningsmarkedet. Denne aktivitet skal leve op til slutkundens præferencer og livsstil, og er den bedste mulighed for at differentiere sig fra konkurrencen.

Ud fra empirien i form af de kvalitative interviews, der ligger til grund for afhandlingen og kildemateriale i form af artikler, dannes et indtryk af, at ALIS' R&D- og designproces er en kobling imellem innovation og imitation. *"Man tager en idé her og kombinerer den med en fra en anden jakke, tilsætter måske en lomme. Og så er den der. Vores arbejde er jo ikke sådan design-design"* (Møller, 2002).

Dette giver et indtryk af at ALIS imiterer moden på et givent tidspunkt og udvikler deres produkter ud fra observation i stedet for innovation. Observationerne kan komme fra mode og detaljer på tøj, men også fra musik, "kunst" såsom graffiti eller blot indtryk.

Innovationen kommer fra ALIS' samarbejde med designere fra subkulturen. *"Vi har nogle fantastiske designere, der har sniffet masser af opløsningsmidler, som kommer med de vildeste, fede ideer"* (Møller, 2002). Designs og observationer bliver derefter taget op i ALIS research lab⁸, tilføjet tøj, diskuteret og kvalitetstestet. Det er vigtigt at understøtte, at der ingen markeds- eller forbrugerundersøgelser sker i forbindelse med produktudviklingen, udover at se på hvad, der var bestseller fra sidste kollektion. Detaillisternes meninger ved fremvisning af kollektion giver dog ALIS et fingerpeg om hvad, der kommer til at sælge og hvad de skal lægge vægt på. Dette ses kun som et fingerpeg som ALIS ikke synes at tage alvorligt. *"De ved jo ikke hvad kunderne vil have, eller det tror de ved det. De spiller jo sikkert i forhold til hvad de køber hjem"* (A. Hatchwell del 1, 00:3:13) ALIS vil hellere holde lidt tilbage, frem for at masseproducere produkter på trods af efterspørgslen. ALIS har en frygt for, at forbrugerne ikke vil finde ALIS' produkter attraktive hvis de bliver mainstream.

ALIS er ikke en virksomhed, der udvikler til markedet, men udvikler sig i samarbejdet med markedet. Dette skal forstås som at ALIS kombinerer moden på et givent tidspunkt med innovative designs fra designere, som befinder sig i samme kultur som ALIS-kunder. På denne måde bliver unikhed tilføjet det gængse.

Et positivt aspekt ved dette er, at ALIS er tæt på markedet og deres kunder. De synes at kende deres kunders livsstil og præferencer, hvilket efter deres egen mening legitimerer, at de udvikler og producerer efter deres mavefornemmelse. Et negativt aspekt er, at denne form for R&D kan blive en trussel for ALIS. Slår mavefornemmelsen fejl og overser ALIS en trend på markedet eller synes kunderne ikke om ALIS designs, vil der være en risiko for at

⁸ ALIS research lab består af de fire ansatte i ALIS-butikken.

efterspørgslen falder.

3.4.3 Indkøb

ALIS har en fast leverandør, der producerer hele kollektioner, men har skiftet imellem flere alt efter pris og kvalitet. På nuværende tidspunkt har de en leverandør i Kina. Der bliver bestilt efter hvad ALIS' distributører ønsker, hvad ALIS selv mener at de kan sælge, og hvor meget de ønsker på lager. Afsnittet vil ikke blive uddybet yderligere, da dette allerede er gennemgået under afsnittene Leverandør og Distributør i omverdensanalysen.

3.4.4 ALIS' markedsføring

Det følgende underafsnit til værdikædeanalysen omhandler ALIS markedsføring. Afsnittet er delt op i fire underafsnit: Annoncering, Sponsorering, Klistermærker og Storytelling. Samlet er afsnittet om ALIS' markedsføring et af afhandlingens længere underafsnit. Dette er fordi at det er igennem markedsføringen at ALIS skaber og tilfører deres værdi.

3.4.4.1 Annoncering

ALIS fører i mindre grad traditionel markedsføring såsom annoncering igennem trykte og elektroniske medier. Når ALIS benytter denne form for markedsføring sker det i få selektivt udvalgte magasiner og websites. Magasinerne er skateboard- og graffitimagasiner, danske samt internationale, som henvender sig til samme målgruppe som ALIS. Der findes ingen information omkring ALIS' produkter eller priser i det annoncemateriale som vi har haft adgang til (se Bilag 3). Materialet har i større grad fokus på billeder af skatere, graffiti/designs, gademotiver og endda Christianialogoer end selve produkterne. Formålet med annoncerne synes først og fremmest at kommunikere brandbudskaber ud til målgruppen, i stedet for at informere om nye produkter, priser osv. Dette skaber nye kunderelationer, samt opbygger loyalitet hos allerede eksisterende kunder ved at bekræfte dem i ALIS' tilknytning til gaden og derved ALIS' autencitet. Budskabet i annoncerne synes at være indkodet meget implicit. Det er vores tese at modtageren skal være medlem af den neotribe, som befinder sig i subkulturen for at kunne afkode det.

Vores kvalitative undersøgelse bekræfter denne tese. Under fremvisningen af den første annonce kunne børnerespondenterne ikke afkode billedet som værende andet end et billede af en mand og en by. Dog kunne børnerespondenterne godt afkode, at der var tale om en reklame, da de fik fremvist annoncerne med skatere på. Men hvad det var en reklame for,

kunne de ikke afkode. Endvidere kunne de ikke kæde reklamens brug af Christianialogoet sammen med ALIS' relation til Christiania, da de ikke havde nogen viden om Christiania. Dette understøtter at for at kunne afkode disse reklamer, er den viden neotriben deler nødvendig. Vi finder det tvivlsomt, at modtagere uden dette kendskab vil kunne afkode og forstå annoncen. Endvidere er risikoen for at budskabet misforstås eller helt går tabt stor.

Budskaberne er af emotionel karakter og skal kæde de følelsesmæssige værdier som billedet repræsenterer, sammen med ALIS-logoet/-brandet, som også optræder i annoncerne.

Manglen på produkter og pris i annoncerne sender et antikommercielt signal. ALIS kommer i højere grad til at stå som skaber, deltager og afsender af modkulturer end som en virksomhed.

ALIS kommunikerer budskaber og ikke for at sælge til alle og enhver, hvilket underbygger deres autencitet. Annoncerne skal derfor betragtes som branding-annoncer mere end salgsannoncer. Ses disse annoncer i forhold til effekthierarki gør de hvad de er beregnet til. De primære modtagere af annoncerne er de forbrugere, som køber magasinerne og er indviet i samme neotribe som ALIS. De får vagt deres opmærksomhed igennem deres afkodning af billedet. Kendskabet til ALIS, som brand opdages eller styrkes alt efter modtagerens kendskab til ALIS.

Dette er positivt set ud fra en postmoderne forbrugeradfærd. Som vi beskrev i afsnittet om den postmoderne forbruger, ønsker den postmoderne forbruger at opdage brandet selv i stedet for at virksomheden "fodrer" forbrugeren med det. Vi kan derfor udlede, at ALIS' annoncering appellerer til den postmoderne forbruger. Men vi ser en fare i, at budskaberne er indkodet så implicit, at sekundære modtagere ikke kan afkode dem. Afkoder de sekundære modtagere annoncerne forkert, vil ALIS i deres øjne stå for andet end det ALIS havde tiltænkt og dermed virke ødelæggende for ALIS-brandet. Som Albert Hatchwell pointerer, er ALIS nået ud til andre end medlemmerne af neotriben. Forbrugere, som ikke har kendskab til ALIS' storytelling og hvad ALIS står for: *"Hun havde jo aldrig pillet ved tøjet, hvis hun vidste hvad det stammer fra. Det kan da godt være at det er nået ud til et punkt hvor det ikke er historien der betyder noget mere hvor det er brandet... der er gået fashion i den"* (A. Hatchwell del 1 tid 00:06:20).

Denne tendens ser vi som, at ALIS ikke får kommunikeret klart ud hvad deres budskaber er i annoncerne og kan være skadelige for brandet. ALIS' insiders og followers vil sandsynligvis

ikke bryde sig om, at brandet bliver brugt af popkulturen. Bliver ALIS brugt af sidstnævnte, vil ALIS' followers vil givetvis støde brandet fra sig. Jf. vores kvalitative interview med respondenterne Michael bekræftes dette da han, som hardcore ALIS bruger, mener at nogle af værdierne vil gå tabt (Michael tid 00:08:20).

3.4.4.2 Sponsoring

Et andet supplement til ALIS' markedsføring er sponsoring. ALIS har fra starten af ageret som sponsor for diverse skateboardkonkurrencer både indlands og udlands dog begrænset til Nordeuropa. Herhjemme har ALIS været hovedsponsor og arrangør for skateboardarrangementer såsom konkurrencer, opvisninger og blockpartys/koncerter. Ifølge en analyse fra 2009 udarbejdet af Promovator og analysevirksomheden Webpol, bliver sponsoring af denne art modtaget positivt i den danske befolkning. 1500 forbrugere blev spurgt om deres kendskab samt holdning til sponsoring og sponsoraktørerne. Hele 68% af de adspurgte så positivt på sponsoring af kulturelle arrangementer og 71% for sportsarrangementer. Ifølge denne analyse er sponsoring den mest positivt ansete form for markedsføring.

Det er i forbindelse med denne afhandlings formål, nødvendigt at se kritisk på Promovators analyse. Analysen er udarbejdet i samarbejde med en upartisk analysevirksomhed og respondentgrundlaget er forholdsvist stort, men Promovator har en interesse i at fremstille tallene for sponsoring så positivt som mulig, da de er en virksomhed, der lever af at rådgive, arrangere events osv. indenfor denne form for markedsføring. Afhandlingens brug af Promovators analyse bliver derfor kun benyttet for at sandsynliggøre, at en stor procentdel af forbrugerne ser positivt på sponsoring, og ikke til at fremstille sponsoring som den mest ansete form for markedsføring (se Bilag 5).

Som nævnt optræder der ofte sponserede skatere i ALIS' annoncemateriale. Formålet med sponsoringen er at brande sig ved at binde de værdier, som den enkelte sponserede person besidder sammen med brandet. Det er derfor vigtigt, at brand og person sættes sammen således, at der skabes en metaforisk lighed imellem person og brand i forbrugerens optik. Ved ALIS' annoncer kan overførslen ske via forbrugerens afkodning. På denne måde overtager brandet den kulturelle betydning som det før var foruden (McCracken, 1986, p. 79). Denne mening søger forbrugerne at tilføre sig selv. Dette gør de ved at erhverve sig og forbruge

produktet, som nu er blevet ladet med betydning. På den måde overfører forbrugeren betydningen til sig selv.

3.4.4.3 Klistermærker

Den tredje for markedsføring, som ALIS benytter sig af, er uddeling af klistermærker. Klistermærkerne forestiller ALIS' logo og er at finde i ALIS-butikken og som konsekvens af denne uddeling også overalt i det københavnske gademiljø. Lige fra starten har ALIS delt klistermærker ud til enhver, der ønskede et par. Denne uddeling af klistermærker har resulteret i en interessant form for markedsføring, som ikke er beskrevet i litteraturen i større grad. Vi vil i det følgende afsnit forsøge at beskrive og analysere den ud fra kobling af teorien omfattende viral og vigilant markedsføring.

Viral markedsføring skiller sig ud fra klassisk markedsføring på en række punkter. Den postmoderne forbruger er igennem sin opvækst med reklamer blevet kynisk over for markedsføring af brands. Den postmoderne forbruger er ikke længere opmærksom på massemarkedsføring, men ønsker i højere grad at opdage brands selv (Holt D. B., 2004, p. 28). Derfor har viral markedsføring vundet stor indpas i postmodernismen. Viral markedsføring antager, at det er forbrugerne og ikke firmaet, som har den største indflydelse på brandingprocessen. Via mund til mund spredes brandet fra forbruger til forbruger, hvorved forbrugerne bliver de primære brandbærere. ALIS har igennem deres uddeling af gratis klistermærker, formået at bruge viral markedsføring til en konkurrencemæssig fordel. Via cirkulationen af klistermærker spredes logoet i målgruppen uden at ALIS kommer til at stå som afsender. Med dette mener vi, at det er forbrugeren, der giver et klistermærke videre til en ven, der kommer til at stå som afsender. Herved overlader ALIS ikke kun tolkningen af markedsføringen til forbrugerne, men også dele af markedsføringen bliver overladt til forbrugerne. Ved at uddele klistermærker med virksomhedens brand, uddeler man ikke blot klistermærket, men også autoriteten over markedsføringen/brandet og i hvilken kontekst denne skal optræde. Dette gør forbrugerne til herre over brandet, brandets budskab og hvordan det skal tolkes. Forbrugerne, som har erhvervet sig klistermærker, har fuld råderet over hvor de ønsker at klæbe brandet op. Denne fremgangsmåde kan sammenlignes med vigilante markedsføring.

Vigilante kan oversættes med selvtægt på dansk, hvilket er meget beskrivende for processen. Enkelte forbrugere føler sig så knyttet til et brand eller produkt, at de helt overtager virksomhedens markedsføring. Dette har affødt eksempler på forbrugere, der har produceret markedsføringsmateriale, som ligner virksomhedens blot med et andet budskab og er markedsført viralt. Følgende er et eksempel på vigilante markedsføring. I 1998 valgte Apple Computers at stoppe produktionen og salget af deres PDA⁹ Apple Newton. Apple Newtonen var det tidligste forsøg på et kommercielt produkt i denne produktkategori. Den kom på markedet i 1993 og havde fejl og mangler. Dette resulterede i at den aldrig blev den succes som Apple Computers havde håbet på og Apple nedlagde derfor produktionen af Newton i 1998. Selvom den havde fejl og mangler og ikke blev en kommerciel succes, havde Newton en stor undergrunds-fanbase, som var utroligt aktiv og fortsatte med at benytte deres Newton, selvom konkurrerende PDA'er var bedre. Som konsekvens af Apples handlinger følte Newton forbrugerne, at Apple havde opgivet kampen og ladet dem i stikken. I stedet for at skifte PDA holdt forbrugerne fast i deres Newton. I forums blev viden om forbedringer og reparationer delt samt nyt software produceret. Forbrugerne kunne altså erhverve, bruge, promovere, reparere og forbedre deres Newton uden hjælp fra Apple. Forbrugerne var blevet selvforsynende og Apple var ikke længere involveret på nogen måde. Et interessant aspekt, set fra et markedsføringssynspunkt er, at Newtons fans også producerede og spredte markedsføringsmateriale. Forbrugerne tog brandet i egne hænder og markedsførte det uden om Apple. Materialet indeholdte budskaber, der promoverede Newton, men også stillede Apple i dårligt lys. Mest markant er annoncen, hvor Apple kommer til at stå som afsender på en undskyldning for at have svigtet deres kunder (se Billede 1)

Newton havde fået så dybe kulturelle betydninger for Newtons fanbase, at brugerne gjorde oprør mod Apple, og forsøgte at sætte sig imod de kulturelle meninger, som Apple havde givet



Billede 1: Eksempel på Vigilante markedsføring

⁹ PDA – Personal Digital Assistant.

Newton, ved at skabe deres egne, ved at sætte brandet i anden kontekst og vriste Newton ud af Apples hænder (Muñiz, 2007).

På samme måde kan ALIS' logoklistermærker skifte brandværdi alt efter kontekst. Forbrugerne kan klæbe brandmærket på egne ting for at signalere samhørighed med brandet på traditionel vis og derved overføre de værdier brandet repræsenterer til forbrugeren selv (McCracken, 1986, pp. 71-84). Dette er gavnligt når en potentiel kunde ser et ALIS-klistermærke på DJ'ens pladespiller, på væggen ved siden af et flot graffiti maleri eller på undersiden af en sej skaters skateboard. Ved at klæbe ALIS-klistermærker på egne ting, opnår forbrugeren en samhørighed med disse personer uden at det bliver kommercielt. ALIS bliver derved et ikon for neotriben, der illustrerer bærers tilhørsforhold uden kommercielle budskaber.

Den voksne respondent Michael udtrykte, at bæreren af ALIS havde en form for gadeuniform på, hvilket må siges at udtrykke tilhørsforhold (Michael tid: 00:21:10).

ALIS-klistermærket bliver ud fra dets givne placering, ofte på offentlige steder, set som hærværk. Men for ALIS-segmentet ses det som ALIS' oprør – det oprør imod normaliteten som ALIS segmentet selv kæmper for jf. den voksne respondent Michael (Michael tid: 00:17:55):

"Det er godt at se det er så mange steder, at det er udbredt. Det viser også at der er så mange mennesker, som føler noget for mærket... man genkender noget som andre måske ikke vil kunne genkende".

Forbrugeren kan også vælge at klæbe brandmærket op på et vilkårligt sted således, at brandet kommer til at optræde i den kontekst som forbrugeren ønsker. Herved bliver forbrugeren herre over hvilken kontekst brandet skal optræde i, og hvilke værdier, der ud fra konteksten bliver indlejret i brandet. Den voksne respondent Michael mente, at han havde fuldt råderet over klistermærket og derved brandet (Michael tid 00:19:05).

Faren ved denne form for markedsføring er, at ALIS lægger markedsføringen ud til forbrugerne og mister derved kontrollen over brandet. Ligesom en virus kan mutere og sprede sig lynhurtigt, kan denne form for markedsføring også ændre brandets værdi og spredes til et andet segment. Dette er en trussel, da ALIS ikke kommunikerer deres budskaber klart, hvilket vi fik bekræftet i vores kvalitative undersøgelse. Brandet kan uden for

virksomhedens kontrol udvikle nye værdier og komme til at stå for noget andet, end hvad virksomheden oprindeligt havde tiltænkt.

3.4.4.4 Storytelling

For at skabe en dybere forståelse af storytelling og hvordan den kan benyttes i markedsføringsøjemed vil Douglas Holts teori om Mytemarked blive benyttet (Holt D. B., 2004, pp. 54-61). Fællesskaber bygger på en fællesforståelse af moral og et sæt af værdier, som definerer rigtigt og forkert. Disse moral- og værdisæt er den standard som indbyggerne skal leve op til for at opnå accept, respekt og succes i det givne fællesskab. Visse overordnede værdier går igen, men ofte findes der variationer og forskellige anskuelser fra fællesskab til fællesskab.

I Danmark hersker der en national ideologi, som kan udtrykkes som: "små men stærke". Dette kan ikke direkte ses, men ser man på danskernes skepsis overfor store multinationale selskaber, bliver de ofte beskrevet for at agere udansk. Dette kom til udtryk da mejerikoncernen Arla kom i stormvejr, grundet deres unfair konkurrence med mindre mejerier. Arla havde på ene side brugt den nationale ideologi i deres storytelling, ved at slå på deres forbindelse til andelsbevægelsen og sammenholdets styrker. På den anden side var de blevet en multinational mejerigigant, der nu konkurrerede med de små selvstændige mejerier. Resultatet blev, at Arla oplevede et boykot af deres varer grundet, at danskerne sympatiserede med de små mejerier i stedet for Arla på trods af deres ellers sympatiske storytelling. Pointen er, at det er vigtigt, at være autentisk i sin storytelling. Virksomheden skal agere i overensstemmelse med sin storytelling, for ikke at virke utroværdige. Utroværdighed vil ødelægge virksomhedens storytelling, da den postmoderne forbruger søger høj autencitet hos brandet.

Den nationale ideologi afføder som sagt idealer. Idealerne som definerer borgernes syn på dem selv og omverdenen. Disse idealer skifter over tid i trit med det paradigme som samfundet er inde i. Et godt eksempel er kønsroller. Den moderne mand, der passer børn og står for madlavningen. Manden er i vores samfund blevet tillagt bløde værdier, som for 50 år siden vil have været uhørt. Omvendt har kvinden indtaget en større rolle på nutidens arbejdsmarked. Men at leve op til et samfunds idealer er ikke nemt, det kræver arbejde, og for borgerne bliver dette til et projekt. Man ser idealerne, som den nationale ideologi har formet

og vil gerne spejle sig i den for at leve op til idealet. Derved skabes der desires og anxieties - behov og bekymringer i borgernes sind. Projektet skaber behov for at være, agere og se ud som idealet.

Dette kan virksomheder udnytte, ved at benytte disse idealer i deres markedsføring. I Holts terminologi hedder disse Populist Worlds (Holt D. B., 2004, p. 58).

Populist Worlds er grupperinger, som udtrykker en bestemt ideologi igennem deres aktiviteter. Deres aktiviteter anses af den resterende befolkning som værende autentiske og ikke influeret af politiske eller kommercielle interesser. Som ofte er disse Populist Worlds ikke noget som den almindelige befolkning har umiddelbar adgang til. Marlboro-manden er et klassisk eksempel på en markedsføring, der spiller på Populist Worlds. Marlboro-manden er macho, fri, altid alene og klarer sig selv – kort sagt en rigtig mand. Han er et kønsrolle ideal for den moderne mand, men modsat Marlboro-manden har den moderne mand forpligtelser, og kan ikke bare rive teltplokkerne op og ride væk i solnedgangen. Derfor udlever den moderne mand denne fantasi ved at købe og ryge Marlboro. Samtidigt signalerer han, ved sit valg af cigaretter, at han er en rigtig mand. Ved at lade sit brand med værdier fra Populist Worlds, kan markedsføreren tilbyde forbrugeren en måde at tilfredsstille sine behov for at leve op til idealet igennem sit forbrug af det givne produkt. Dette betyder, at forbrugerne udlever idealet igennem deres forbrug og derved opnår en imaginær forbindelse til idealet. Forbrugerne af produktet lever således sjældent i den autentiske Populist World, men overfører idealværdierne over til deres liv igennem deres forbrug. Men Marlboro-manden eksisterer ikke, han er en myte. Forbrugerne ønsker selv at udleve myten, men kan ikke. Derfor køber de produkter, som skaber en kontakt med myten og udstråler, at de udlever den. Det er modsætningen mellem forbrugernes egne liv og idealet om Populist Worlds, der skaber myten.

ALIS-annoncerne gør det samme som Marlboro-manden. Annoncerne opstiller en populist world. Skateboarddrengene, som er afbildet i annoncerne, udlever den myte som ALIS' målgruppe ønsker at udleve.

Som tidligere nævnt udspringer ALIS-brandet af Christiania og de subkulturer, som huserer her. ALIS' brug af Christiania logoer i markedsføringen, deres opførelse af Wonderland på Christiania og sponsering af åbenlyse Christiania sympatisører, stadfæster ALIS' relation til Christiania. Om denne relation bruges bevidst i ALIS' storytelling eller om den benyttes

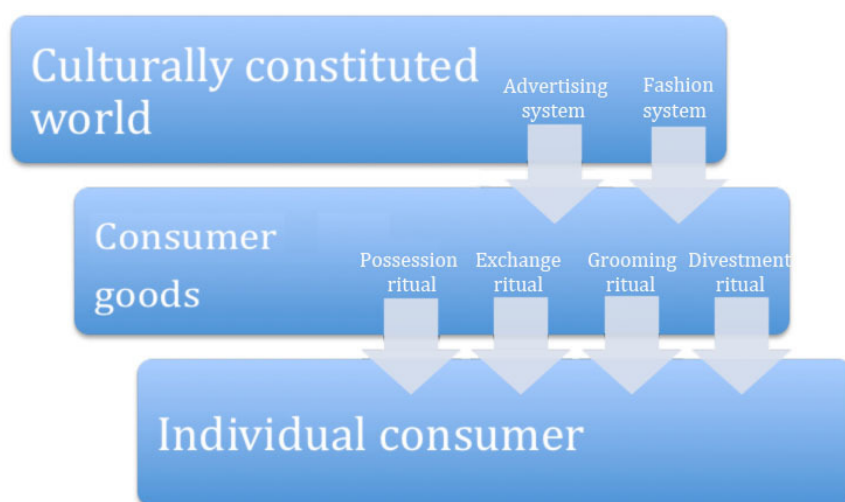
ubevidst, fordi skaberne af ALIS selv er børn af Christiania, er usikker. Albert Hatchwell har af flere omgange givet udtryk for, at det er forbrugerne selv, der må fortolke hvad brandet er og ikke er, og at han ikke vil sætte grænser for hvad ALIS står for. Omvendt har ALIS stoppet samarbejdet med flere lovende partnere grundet, at de efter ALIS' mening, trak brandet i en forkert retning. Endvidere kan man ikke se bort fra relationen til og brugen af Christiania i ALIS' markedsføring (se Bilag 3). Relationen til Christiania lader ALIS med postmodernistiske værdier, som er eftertragtet i vores samfund. Kreativitet, frihed, oprør imod normaliteten og viljen til at kæmpe for det man tror på. Det kan på mange måder sammenlignes med hippiebevægelsens kerneværdier i 60'erne, som også blev startskuddet til Christiania. Hvor hippiekulturen blev udskiftet af nye værdier, formåede Christiania at overleve, ved at redefinere de oprindelige værdier i forhold til deres samtid, dog af og til med hjælp fra myndighederne. Det er disse værdier, som ALIS har fået kommercialiseret i deres brand igennem deres storytelling. Albert Hatchwell mener, at ALIS er med til at bringe værdier som frihed, ansvar og forfølgelse af drømme fra Christiania ud til kunderne. *"Folk har nok et eller andet med, at det er et Christiania, du ved, brand. Så i stedet for at gå med "Bevar Christiania trøjen" så kan vi tage ALIS på for den udsender noget af den samme værdi"* (A. Hatchwell, del 2 tid 00:06:07). Set i det lys er ALIS-brandet en light udgave af Christianias værdier, set i den forstand, at ALIS indeholder alle de positive værdier som Christiania står for, uden at have den politiske kamp med. Folk, der sympatiserer med Christiania, men ikke ønsker at stemples som politiske forkæmpere, kan benytte ALIS-brandet til at udtrykke denne sympati og signalere de værdier til omverdenen. På den anden side udtrykker forbrugeren også et tilhørsforhold til de subkulturer, som ALIS også opererer i, uden nødvendigvis at have Christiania værdierne med. Dette ses når ALIS udelukkende benyttes som skateboardbrand. Om det er de samme værdier, der går igen i skateboard- og Christiania-kulturen kan diskuteres, men faktum er, at brandet kan tilgås fra begge vinkler, uden at have relationer til hinanden. Dette ses f.eks. hos udenlandske forbrugere, som vi antager ikke kender ALIS' relation til Christiania, men kun ser det som et skateboardbrand.

3.4.4.5 Movement of meaning model

Vi har igennem værdikædeanalyseafsnittet kommet frem til at ALIS-brandet indeholder en række værdier. Endvidere har vi igennem det postmoderne perspektiv redegjort for hvordan den postmoderne forbruger søger at overføre disse værdier til sig selv for at opfylde

psykologiske behov og skabe en identitet. Igennem en kritisk teoretisk diskussion af McCracken Movement of meaning model, vil vi i det følgende afsnit redegøre for hvordan disse værdier overføres fra kulturen til brandet og til forbrugeren. Afsnittet skal at give læseren en forståelse af, hvordan man i postmodernismen kan tilføre psykologiske værdier til produkter igennem markedsføring. Afsnittet efterfølges af afsnit om Kleins teoretiske begreb Coolhunt. Coolhunt afsnittet har til formål at eksemplificere hvordan denne værdioverførsel sker i praksis og hvordan andre firmaer allerede benytter den.

Jf. McCracken bliver værdier overført til produkterne igennem markedsføring, således at produkterne besidder en værdi udover den rationelle brugsværdi. Denne værdi ønsker den postmoderne forbruger at besidde. Derfor søger forbrugerne at erhverve sig værdierne igennem køb af det givne produkt, og overføre dem til sig selv igennem ritualer (McCracken, 1986, pp. 71-86). Modellen illustrerer hvordan den kulturelle værdi siver fra den kulturelt konstituerede verden ned til produktet og til slutbrugeren (se Figur 11).



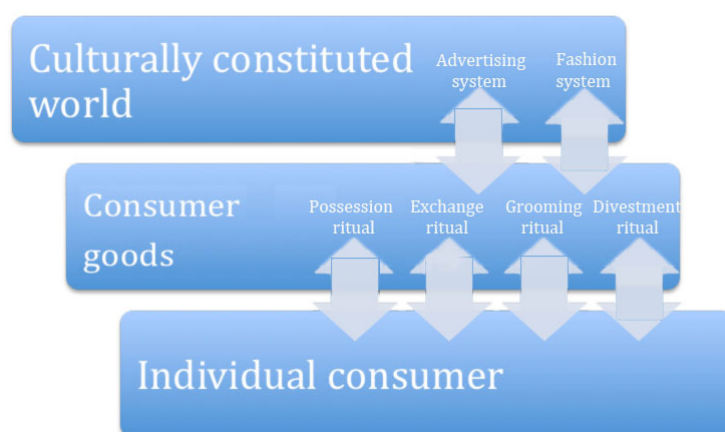
Figur 11: Movement of meaning model (McCracken 1986, pp. 71-86)

Vores kritikpunkt er at værdierne i modellen kun kan bevæge sig én vej – nedad. Derved bliver produkter passive værdibeholdere og forbrugerne passive kulturmodtagere. Set ud fra et postmodernistisk perspektiv er modellen ikke tidssvarende. Under afhandlingens afsnit Postmodernismen og markedsføring s. 27 argumenterer Firat mfl. for at traditionel markedsføringsteori ikke har fuldt den postmodernistiske udvikling tilstrækkeligt, ved at se forbrugeren som værende passiv og forsvarsløs modtager (Venkatesh, Sherry, & Firat, 1993).

Ifølge Holt har den postmoderne forbruger suverænitet over brands, hvilket betyder at indefra og ud perspektivet, hvor virksomheder skaber en værdi og tilbyder den til forbrugerne, ikke længere er gældende (Holt D. , 2002, p. 14). Det er postmodernismens udefra og ind perspektiv, der hersker på markedet. Virksomhederne skal være opmærksomme på markedet og tilbyde den værdi som kunderne dikterer.

McCracken argumenterer for, at produkter og især brands er tomme beholdere uden betydning/værdi (McCracken, 1986), som virksomhederne igennem markedsføring kan fylde med den værdi/betydning som de ønsker – ofte den der giver mest profit. Dette vil vi i denne afhandling give McCracken ret i. Branding og rebranding er ikke fremmede eller sjældne handlinger for virksomheder i dag. En virksomhed som McDonald's, som før stod for amerikansk familielivsstil og senere urban fastfoodkultur, har igennem en ændret markedsføring såsom sponsering af diverse sportsevents, rebrandet sig globalt til at være en grøn familierestaurant med sunde og aktive interesser for deres forbrugere og samfundet generelt.

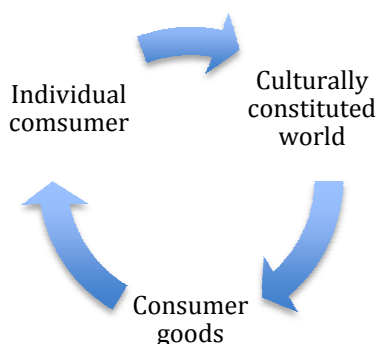
Men vi er ikke enige i, at forbrugerne passivt ser til og køber sig til de værdier som de ønsker at omgive sig med. Specielt i ALIS' tilfælde mener vi, at forbrugerne/subkulturen i høj grad er med til at skabe værdier og påvirke virksomhederne. McCrackens Movement of Meaning model er derfor god til at forstå hvordan en virksomhed kan finde, skabe, indleje og sælge værdi/betydninger for at skabe merværdi i produktet, men modellen giver ikke en forståelse af hvordan og hvor værdier/betydninger skabes og hvordan de kan bevæge sig. Derfor bør pilene i modellen efter vores mening også gå opad, for at signalere at værdier også kan skabesiblandt forbrugerne og bevæge sig den anden vej (se Figur 12).



Figur 12: Movement of Meaning model (to vejs)

Forbrugeren, som oplever verden er ikke som nævnt i første kritikpunkt, blot en passiv observatør, men er i høj grad med til at udvikle fælles betydninger og værdier. Det er denne værdi, som den kulturelt konstituerede verden dækker over. Kulturelle værdier som større eller mindre grupper af forbrugere er enige om. Et godt eksempel er sprog. Sprog varierer ikke blot fra nationalitet til nationalitet, men også geografisk og mest interessant også kulturelt. Dette skyldes at sprog er en artefakt af underliggende og grundlæggende kulturelle forhold som eksemplificeret i Scheins funktionalistiske tilgang (se Figur 10) (Hollesen, 2004, p. 195). Sproget er et overfladisk lag med rødder i den underliggende kultur. Sproget indenfor en bestemt gruppe er fælles konstitueret således, at alle tilhørende i den gruppe kender og forstår sproget, ellers ville de ikke kunne kommunikere. Dette gør, at bestemte grupper udvikler bestemte ord, udtryk og dele af sprog som andre grupper, som måske kender sproget overordnet, ikke forstår. F.eks. det danske sprog kontra slang. Dette er tilfældet inden for neotribes som eksemplificeret ved HA netværket i omverdensanalysens afsnit om Kulturelle forhold.

Sprog er en kulturel værdi som kontinuerligt udvikles af medlemmerne af en bestemt kultur. Forbrugerne er altså ikke passive observatører, men udviklere. Den kulturelt konstituerede verden som McCracken argumenterer for eksisterer, dækker derfor, efter vores mening, over en værdi som en given gruppe har udviklet og er enige om. Derfor mener vi, at Movement of Meaning bedre kan beskrives som en cirkelslutning end en ensrettet model (se Figur 13).



Figur 13: Movement of meaning cyrcle.

3.4.4.6 Coolhunt

I ovenstående afsnit har vi teoretisk gjort rede for, hvordan værdier kan overføres fra kultur til produkt og videre til forbrugeren. Dette afsnit har til formål at eksemplificere, hvordan denne overførsel sker i praksis og hvordan ALIS kan benytte dette i deres markedsføring.

Coolhunt bygger på en hypotese om, at virksomhedens markedsføringsaktiviteter har mistet deres indvirkning på den postmoderne forbruger. Brands er i dette aspekt ikke noget virksomheden skaber, men noget, der udvikles på gaden af trendsættere eller opinionsledere, som adopterer brandet og tilfører det værdi i kræft af denne adoption (Gladwell, 1997).

Enkelte virksomheder, som for eksempel Nike og Tommy Hilfiger, har forstået at det er i subkulturer, at trendsættere finder deres inspiration, og det er her firstmoverne bevæger sig. Tommy Hilfiger fik åbnet øjnene for dette fænomen, da rapperen Snoop Dogg optrådte i David Lettermanns Late Night Show iført en Tommy Hilfiger sweater, og selv samme sweater blev udsolgt i New York næste dag. Snoop Doggs valg af sweater den aften var inspireret af hans tætte forbindelse til subkulturen i de sorte ghettoer i USA. De unge sorte amerikanere i ghettoerne var begyndt at købe Tommy Hilfiger tøj, selvom dette henvendte sig til ældre folk, der gik i countryclub og ejede deres egen lystyacht. De unge sorte købte tøjet for at gøre oprør mod Tommy Hilfiger pga. et rygte der sagde, at hans tøj var så dyrt, fordi han ikke ønskede at se det på netop folk i ghettoerne. Ikke desto mindre blev Tommy Hilfiger et af 90'ernes helt store hiphop-brands.

Nike anlægger basketballbaner i ghettoen, og deler gratis sko og tøj ud. Fænomenet bliver kaldt "bro-ing" og dækker over den måde Nike tester nye skodesigns, og samtidig opdyrker en efterspørgsel ved at gå ud i de sorte kvarterer og dele gratis varer ud. Nike gør det også fordi, at de for det første kan få lov til at male store Nike logoer, uden at skulle betale for det som værende en reklame, og for det andet ved Nike, at det er i ghettoen trends startes (Klein, 2001, p. 93). I den forbindelse opstår tilknytningen mellem virksomheden og firstmoves eller i hvert fald brandet og firstmovers.

Denne tilknytning har ALIS. ALIS får sin inspiration fra gaden igennem deres daglige interaktion med den subkultur, som de markedsfører til. ALIS behøver på den måde ikke at henvende sig til det segment de ønsker at markedsføre til, da de igennem deres daglige interaktion med dette segment hele tiden har fingeren på pulsen. De udvikler sammen med deres segment i stedet for at udvikle til segmentet. ALIS kender sine kunder, ved hvad de vil have og laver kun det kunderne synes om uden indtjening for øje (A. Hatchwell tid: 00:11:03). Et godt eksempel på dette er, at forbrugere, der har været loyale overfor ALIS fra starten, nu er blevet ældre og er begyndt at efterspørge nye produkter såsom babybodystockings, som

ALIS overvejer at medtage i deres næste kollektion, dog som en gimmick på denne udvikling og i begrænset antal.

3.4.5 Salg

For at tegne et så korrekt og forståeligt billede af leddet salg i ALIS værdikæde, vil handlingsparametermodellen de 4 P'er blive anvendt. Modellen bidrager med et indblik i, hvilke handlingsparametre virksomheden selv har rådighed over i forhold til at påvirke afsætningen af deres produkter (Andersen F. R., 2003, p. 27). Handlingsparameteret promotion vil dog ikke blive beskrevet og analyseret, da det ville blive en gentagelse af markedsføringsafsnittet i værdikædeanalysen.

3.4.5.1 Produkt

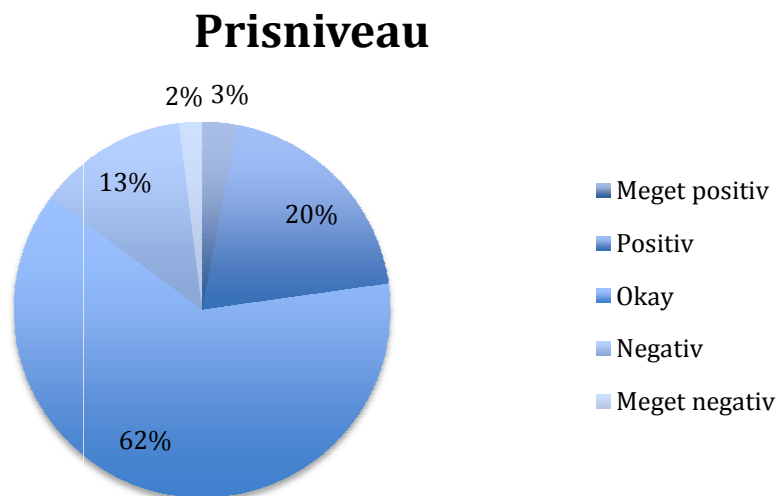
ALIS har en fysisk produktportefølje med et dybt sortiment, som kontinuerligt synes at udvides horisontalt. Produkterne er overvejende beklædningsprodukter til mænd og kvinder uden et klart defineret alderssegment (A. Hatchwell del 1 tid 00:20:30). Endvidere har ALIS en række komplementærprodukter såsom skateboards og smykker. Der er tale fysiske produkter, som dækker over ydelsen beklædning.

3.4.5.2 Pris

Fastlæggelse af prisen for virksomhedens produkter er ekstremt vigtig, da den er det eneste handlingsparameter, som genererer en indtægt. De resterende 3 P'er genererer kun udgifter. Derfor er det vigtigt at ALIS får mest muligt ud af handlingsparameteret pris i forhold til interne og eksterne faktorer. Hos ALIS er prisen for produkterne fastlagt ved at lægge produktions-, distributions- og personaleomkostninger sammen og lægge ønsket indtægt oveni. Interne faktorer som f.eks. mål for virksomheden, marketing-mix og eksterne faktorer som f.eks. efterspørgsel og priselasticitet tages ikke med i ALIS' overvejelser.

Vores kvantitative undersøgelse viste at af de informanter, som havde købt ALIS-produkter var 3% meget positive over prisniveauet, 20% positive og 62% fandt det okay. Ud fra dette

kan vi konkludere, at ALIS' priser bliver modtaget overvejende positivt (se Figur 14).



Figur 14: Informanternes vurdering af ALIS' prisniveau

Køber man ALIS-produkter i andre butikker matcher prisen oftest butikkens lignede produkter. Prisstrategien tager på den måde ikke hensyn til hvordan ALIS vil positionere sine produkter i forhold til pris og kvalitet eller i forhold til konkurrencen. Prisstrategien må derfor betegnes som værende to forskellige strategier:

- Når ALIS sælger produkterne direkte til forbrugerne igennem deres conceptstore, kan strategien beskrives som en ubevidst value for money strategi. Prisen er relativ lav i forhold til den værdi produktet tilfører forbrugeren set i forhold til markedet og konkurrencen generelt.
- Når ALIS sælger igennem en distributør er prisen fastlagt til distributørernes øvrige varesortiment, dennes konkurrenters priser og priser på markedet generelt. Dette må kategoriseres som værende en mainstream prisstrategi set fra distributørens side, der derved indirekte influerer ALIS og ALIS som brand.

Effekten af ovenstående to strategier er, at ALIS ikke differentierer sig fra resten af markedet.

3.4.5.3 Place

Virksomheder, som agerer på et givent marked, har brug for at få flyttet deres produkter fra produktionen og ud hvor forbrugerne færdes.

3.4.5.4 Direkte distribution

ALIS har en conceptstore i midten af København. Udover at have status som ALIS' hovedsæde og varelager, varetager denne også en del direkte distribution af ALIS-produkter. Dette er en fordel da ALIS og forbrugeren får direkte kontakt i stedet for at kontakten forgår indirekte igennem en mellemhandler. Herved kan en større grad af loyalitet imellem forbrugeren og brandet knyttes (Andersen F. R., 2003, p. 487).

3.4.5.5 Online handel

86 % af den danske befolkning har internetadgang i hjemmet (statestik). Med denne udbredelse er en tillid til den nye teknologi fuldt trop. Specielt yngre generationer er ikke længere utrygge ved at handle online. ALIS har på nuværende tidspunkt ikke en onlineshop.

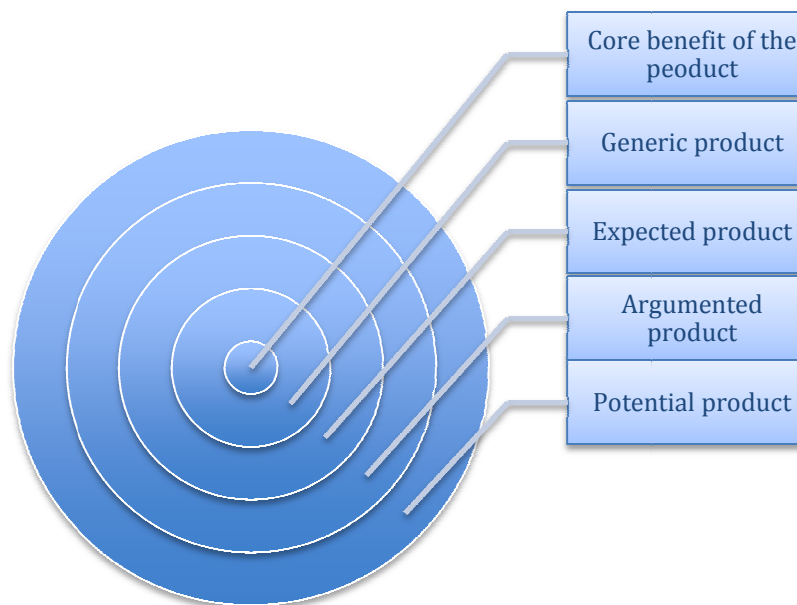
Indirekte distribution: ALIS har også længere distributionskanaler både nationalt og internationalt som tidligere nævnt. ALIS har pt. distributører i syv lande: Island, Finland Norge, Holland, Japan Spanien og De Forenede Arabiske Emirater (A. Hatchwell, del 1 tid 00:09:39). Årsagerne til at ALIS har denne indirekte distribution er, at kunderne der befinder sig på B2C markedet er slutkunder, som er mange og små. ALIS kan ikke på nuværende tidspunkt nå dem på egen hånd, da de også er spredt over større geografiske afstande. Derfor er mellemlid i distributionskæden nødvendige.

ALIS ville ikke sælge hvor som helst. ALIS' ønske om at kontrollere distributionen på denne måde er et interessant aspekt set i lyset af ALIS' indstilling til at det er forbrugerne, der definerer hvad ALIS er og står for. I det opfølgende interview angående ALIS' eksport kom det frem, at ALIS flere gang har opsagt samarbejdet med distributører, som har ført brandet i en anden retning og endvidere sagt nej til stor kommercielle tilbud som f.eks. den amerikanske supermarkedsgigant K-Mart. En forklaring kan være, at ALIS ønsker at udvikle sig i samarbejde med deres forbrugere. Den tætte kontakt vil gå tabt, hvis en distributør begynder at ændre brandet. Men ALIS har ikke tæt kontakt med deres udenlandske kunder, den kontakt formidles igennem distributøren, hvilket kan være både godt og ondt, da distributøren som oftest kender det pågældende marked bedre end ALIS gør, men kan, som nævnet ovenover også føre brandet i en anden retning end den ønskede. Derfor er kontrol med distributøren nødvendig.

3.4.6 ALIS' kerneværdi

Det følgende afsnit vil omhandle Philip Kotlers Five Product Levels model (se Figur 15).

Modellen beskæftiger sig med produktet i fem instanser, som konkretiserer og illustrerer hvad virksomheden tilbyder forbrugerne og hvilken værdi forbrugerne opnår ved at forbruge produktet. Modellen skal præcisere hvad ALIS' kerneværdi er.



Figur 15: Five Product Levels model (Kotler, 2003)

I modellen kan et produkt være alt som tilbydes på et givent marked og som tilfredsstiller et givent behov. Derfor kan et produkt være en fysisk vare, en service, en person, et sted eller blot en idé. Produkt er i modellen en løsning på forbrugerens problem, hvor forbrugeren får opfyldt et givent behov. Forbrugerne vil basere deres valg af produkt på den oplevede værdi ved produktet. Tilfredsstillelsen af behovet opnås når produktets faktiske værdi matcher forbrugerens oplevede værdi, da erhvervelsen af produktet fandt sted. Dvs. at forbrugeren kun er tilfreds, når værdien er lig med eller overstiger den forventede værdi. Denne værdi kan i ALIS' tilfælde ses ud fra to perspektiver

- Moderne markedsføringsperspektiv:

ALIS agerer på et marked for beklædning via deres salg af dette produkt og tilfredsstiller basale overlevelsesbehov jf. Maslow.

- Postmoderne markedsføringsperspektiv:

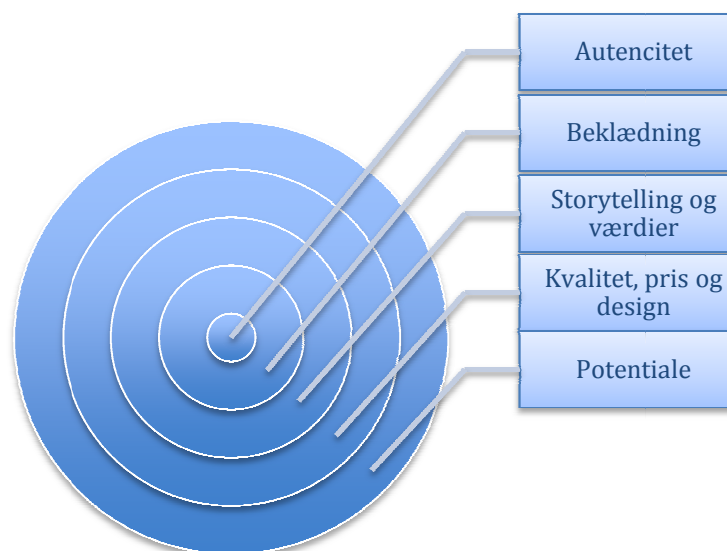
ALIS agerer på et marked for beklædning, hvor det i højere grad er brandet, som tilfredsstiller forbrugernes behov for selvrealisering og socialaccept via værdier og livsstil indkodet i brandet jf. McCracken.

Sagt med andre ord: hvad er det forbrugerne køber, når de køber ALIS-produkter, og hvad får de ud af produktet, når de forbruger det?

I Kotlers optik handler det således om hvad produktets core benefit er. Core benefit er den løsning som forbrugeren vælger, for at tilfredsstille sine behov. Derved tillægges et udefra og ind perspektiv. Virksomheden skal være opmærksomme på forbrugernes behov og omkredse deres core benefit med ydelser således, at de skaber en værditilførsel til deres produkt så de bliver konkurrencedygtige.

Diskussionen i mellem perspektiverne er derfor, hvad ALIS' core benefit er. Forbrugernes behov er det som core benefit søger at opfylde. Behov i det moderne markedsføringsperspektiv, er fysiske behov, som f.eks. at holde varmen. Hvis dette er tilfældet konkurrerer ALIS med alle beklædningskonkurrenter.

Tillægger vi et postmoderne markedsføringsperspektiv til Kotlers Five Product Level model, kan vi konkludere, at ALIS' kerneværdi er deres autencitet, som skal opfylde forbrugerens psykologiske behov (se Figur 16).



Figur 16: ALIS's Five Product Levels model

Som nævnt i afsnittet om postmodernismens oprindelse er udviklingen økonomisk deterministisk jf. Inglehart. I postmodernismen har borgerne fået dækket deres basale behov. Postmodernistiske forbrugere har økonomisk overskud og sikkerhed nok til, at de basale overlevelseshov jf. Maslow er dækket ind. Derved bevæger de sig længere op i behovshierarkiet og søger nu selvrealisering og social accept. Dette skaber et want jf. Kotler, da forbrugerne nu ikke længere søger beklædning men signalværdier. Forbrugerne er derfor villige til at bruge ressourcer på at finde og anskaffe sig produkter, som har så autentiske signalværdier, at de bliver troværdige repræsentanter for forbrugerens ønskede identitet.

3.4.7 Delkonklusion

Ved at benytte en forenklet udgave af Michael Porters værdikædeanalyse på ALIS fandt vi følgende.

Beklædningsmarkedet er et marked hvor produkters unikhed er svært at opretholde. ALIS dikterer ikke moden på dette marked, men opretholder en unikhed ved at udvikle i samarbejde med deres forbrugere.

ALIS benytter i mindre grad traditionelle former for markedsføring såsom annoncering. Dog er ALIS' annoncering målrettet ved, at de annoncerer selektivt. ALIS gør brug af eksterne signalværdier såsom Christianialogoet i deres annoncer. Annoncerne er brandannoncer med eksplicitte indkodede budskaber. Ud fra vores kvalitative undersøgelse kan vi konkludere, at forbrugere som ikke er medlem af den neotribe, der findes i subkulturen, har svært ved at afkode annoncerens budskab.

Gennem brug af Promovators undersøgelse af danskernes holdning til sponsering sandsynliggjorde vi, at ALIS' brug af sponsering bliver modtaget positivt. Vi benyttede McCrackens Movement of Meaning model til at analysere, hvordan ALIS benytter deres sponsering til at overfører værdi fra den Culturally Constituted World til deres brand.

Vi kritiserede Movement of Meaning modellen for nok at belyse hvordan værdi kan overføres til brandet, men at den har et indefra og ud perspektiv, som ikke passer i postmodernismen. Endvidere mener vi ikke, at McCrackens model beskæftiger sig med at forklare, hvad den Culturally Constituted World er, men blot gør opmærksom på dennes eksistens. Derfor opstillede vi en cirkelsluttet model (se Figur 13), der sammen med Kleins teori om Coolhunt, bedre eksemplificerer ALIS' værdioverførelse.

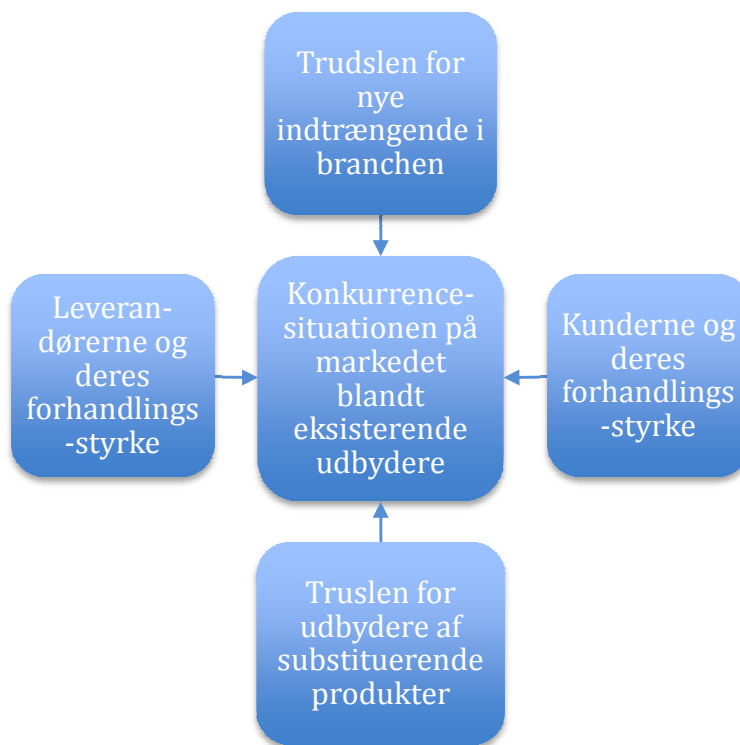
Ved at analysere ALIS' markedsføring ud fra postmoderne teorier fandt vi, at ALIS i høj grad benytter sig af markedsføring, der er opstået af postmodernismen. Vi fandt, at ALIS' uddeling af klistermærker spreder brandet igennem en kombination af viral og vigilante markedsføring. Gennem Holts teori om ikoniske brands og Vincents teori om Legendariske brands fandt vi, at storytelling er et effektivt markedsføringsredskab, hvis det bliver benyttet korrekt. Ud fra Holt og Vincents teorier kan vi konkludere, at ALIS benytter deres storytelling til at tilføre værdi til deres brand og differentiere sig.

Sidst i værdikædeanalysen benyttede vi de 4 P'er til at analysere ALIS' salg. Vi kan efter endt analyse konkludere, at ALIS ikke har nok fokus på salg og distribution.

Ved at sammenfatte resultaterne fra værdikædeanalysen i Kotlers Five Product Level model, kan vi konkludere, at ALIS' kerneværdi er den autencitet de igennem deres markedsføringsaktiviteter får skabt. Den postmoderne forbruger ønsker at skabe en troværdig identitet. ALIS' autencitet gør, at deres signalværdier bliver troværdige og smelter sammen med forbrugeren når de overføres.

3.5 Brancheanalyse

Nu hvor vi har fastslået hvad ALIS' kerneværdi er og hvordan den skabes, kan vi begynde af se på ALIS' konkurrencemæssige position. Dette gøres med henblik på at få defineret, hvor stærke ALIS reelt er på det marked, hvor de opererer. Til at undersøge dette, vil vi benytte Porters Five Forces. Porters Five Forces består af fem forskellige kræfter, der sammen danner et overblik over konkurrencestrukturen i den givende branche (se Figur 17).



Figur 17: Porters Five Forces (Andersen F. R., 2003, p. 193)

3.5.1 Konkurrencesituationen

I en given branche vil der altid være rivalisering mellem konkurrenter. Fokus for denne rivalisering er oftest erobring af markedsandel fra konkurrenterne, med henblik på at øge sin egen profit. Til at erobre markedsandel er der flere forskellige forhold der spiller ind:

- Priskonkurrence
- Mærkevareprofil
- Vækstpotentiale på markedet
- Produktionskapacitet og finansielle ressourcer
- Innovationsevne
- Integration, horisontal og vertikal
- Distributionskanaler
- Exit barrierer

3.5.1.1 Priskonkurrence

I tøjbranchen er der meget store præferencer hos kunderne angående design, mærker, kvalitet osv.

Som vi tidligere har nævnt anses Carhartt og Volcom som de største konkurrenter, og ALIS ligger sig derfor prismæssigt meget op af dem. Mainstream-tøj som Jack & Jones, anses ikke som værende en konkurrent, selvom deres priser på mange områder er billigere end ALIS. Så det handler mere om mærkevareprofil, kundernes præferencer og livsstil end pris. Her ser vi den tydelige tilsidesættelse af den postmoderne forbruges rationelle beslutningsproces, som vi tidligere konkluderede i vores analyse af postmodernismen.

3.5.1.2 Mærkevareprofil

Her er der tale om reelle præferencer hos kunderne i branchen. En virksomheds mærkevareprofil er med til at skabe kundernes præferencer for et bestemt produkt/mærke. Hvis virksomheden formår at skabe denne præference hos sine kunder, er det nemmere at forsvare og udbygge sin markedsandel.

Den positive holdning til ALIS, som ses i vores kvantitative undersøgelse samt vores konklusioner i værdikædeanalysen, bevidner om ALIS' autentiske mærkevareprofil. ALIS-mærket er blevet tillagt en masse værdier og storytelling, som på mange måder kan være med til at styrke profilen. Men som det er nævnt tidligere er det ikke kun ALIS' profil, der indeholder værdier og storytelling, det gør deres konkurrenter også. Derfor handler mærkevareprofil i tøjbranchen især om at konkurrere på værdier og storytelling jf. afsnittet omhandlende storytelling i værdikædeanalysen. Dette giver produkterne en merværdi som forbrugerne kan benytte sig af i forholdet til deres livsstil.

3.5.1.3 Vækstpotentiale på markedet

Den danske tøjbranche har siden 1990 oplevet en gevaldig ekspansion og erobrede markedsandele i udlandet. I flere år var det stort set kun den danske og den italienske tøjindustri, der oplevede fremgang, imens alle andre faldt tilbage (Wichmann, 2003). Men tiderne skiftede i takt med den generelle økonomiske afmatning, og har slået klart igennem i virksomhedernes omsætning (Andersen L. , 2008).

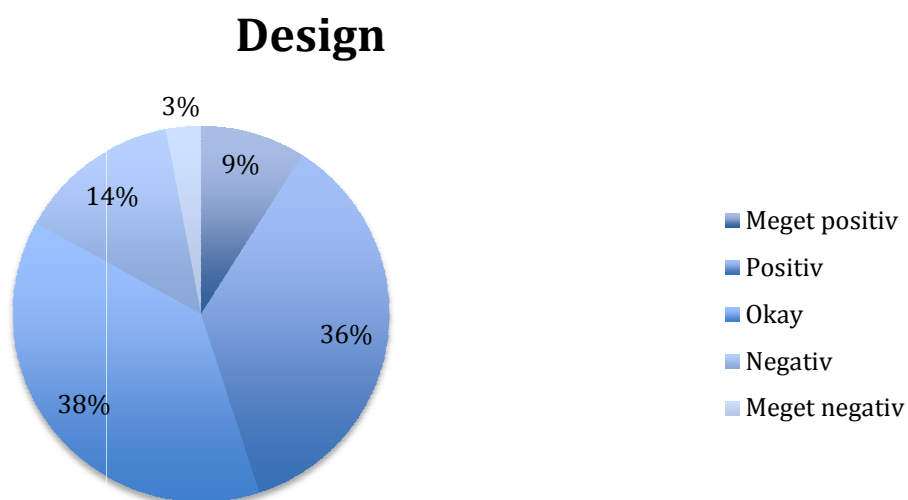
Vi anser dog stadig tøjmarkedet som værende et marked med en masse vækstpotentiale, da forbrugerne stadig har behov for at udtrykke sig selv gennem deres forbrug. Den økonomiske krise skal derfor ikke ses som en stopklods for væksten, men en midlertidig fartsænkning. Selvom der stadig er tegn på, at den økonomiske krise ikke er vendt, har ALIS stadig formået

at indbringe et fornuftigt overskud, hvilket Albert Hatchwell tilegner deres trofaste og loyale kunder.

3.5.1.4 Innovationsevne

Innovationsevnen kan have en stor betydning for virksomhedens konkurrencedygtighed. Nye innovative produkter er ofte med til at give et forspring til konkurrenterne, og muligheden for at vinde markedsandel.

Ud fra vores kvantitative data har ALIS en høj designmæssig evne (se Figur 18).



Figur 18: Informanternes vurdering af ALIS' design

ALIS kommer år for år med nye kollektioner, hvor inspirationen og innovationen hentes fra graffiti, skateboard og hiphop. Der bliver dog "stjålet" fra de andre udbydere i branchen ment på den måde, at bliver der set en flot feature, som eksempelvis en speciel knap på en jakke, benytter ALIS muligvis knappen i deres egen kollektion, men uden at kopiere hele jakken (A. Hatchwell del 1 tid 00:00.29)

Udarbejdelsen foregår på ALIS' præmisser, hvor ALIS skaber deres designs med inspiration fra subkulturen, som også er deres kunder. ALIS skaber derved deres innovation i samarbejde med deres kunder. Jf. afsnittet omhandlende den postmoderne forbruger og branding går Holts teori på, at brandingens forsøg på at tilpasse sig forbrugerkulturen, bevirker at forbrugerne vil løsrive sig fra brandingens tilnærmelse og indflydelse (Holt D. B., 2004, p. 80). Dette bevirker, at branding og forbrugerkultur med tiden skiftevis bevæger sig mod hinanden for derefter at bevæge sig væk fra hinanden. ALIS foretager ikke denne tilnærmelse ved at

skabe deres produkter i samarbejde med kunderne. I stedet lader de segmentet vælge dem frem for at de vælger segmentet. På denne måde bliver ALIS modkulturen mod store virksomheders dominans.

3.5.1.5 Integration, horisontal og vertikal

Hvad enten integrationen forgår horisontalt eller vertikalt kan det give en konkurrencefordel.

ALIS har, via deres åbning af deres conceptstore i København, foretaget en forlæns integration i deres værdikæde. Denne integration bevirker, at de selv har fuld kontrol med deres produkt. Det skal dog siges, at det ikke nødvendigvis er en stor fordel med egne conceptstores, da en distributør kan være lige så effektiv på et udenlandsk marked, grundet sit kendskab til markedet. Da ALIS stadig opererer med distributører i udlandet, men selv står for salget i Danmark, anser vi mere ALIS' conceptstore som et udstillingsvindue, da det primære salg stadig foregår i skateboardbutikker rundt om i landet og udlandet

Hvis vi ser på nogle af de konkurrenter som ALIS gerne vil sammenlignes med, så har virksomheden Carhartt en langt større vertikal integration bestående både af down- og upstream aktiviteter. Carhartt har bl.a. fire produktionsfabrikker i Mexico og flere conceptstores rundt om i verden (Bianco, 2006).

Volcom, som også er en konkurrent, er gået i den anden retning når det kommer til integration, nemlig horisontal integration. Volcom har eksempelvis opkøbt virksomheden Electric Visuals, som primært producerer solbriller samt tøj (Volcom).

Selvom ALIS, Carhartt og Volcom på mange måder minder om hinanden, skal der ikke være tvivl om at Carhartt og Volcom opererer med nogle meget større budgetter samt, at deres storytelling heller ikke kan sammenlignes.

3.5.1.6 Exit barrierer

Da ALIS' vertikale integration ikke består af egne produktionsapparater som eksempelvis Carhartt, er der ikke tale om en stor exitbarriere. Vi anser ALIS som værende en meget alsidig virksomhed, som udover kun at kunne producere tøj og skateboards, godt vil kunne beskæftige sig med andre ting inden for den subkultur som de befinder sig i. De er på den måde ikke bundet til deres branche, men subkulturen og er derfor mere fleksible.

3.5.2 Kundernes forhandlingsstyrke

ALIS' kunder anser vi for at have en lille forhandlingsstyrke. Dette baserer vi på hypotese 2 som vi opstillede i værdikædeanalysen. Hypotese 2 gik på at ALIS befinder sig på et marked, som konkurrerer på brandværdier og ikke på rationelle købsmotiver. Endvidere fandt vi i afsnittet om postmodernismen, at den postmoderne forbruger har fået overskud til at fralægge sig bekymringen om basal overlevelse og i stedet søge at tilfredsstille sit behov for selvrealisering. Dette gør, at kunder der ønsker at realisere sig selv igennem de værdier som ALIS tilbyder er tvunget til at købe ALIS-produkter, da disse værdier er svære at substituere grundet ALIS' autencitet.

3.5.3 Konkurrence fra substituerende produkter

Som redegjort for ovenover og i værdikædeanalysen konkurrerer ALIS ikke med alle udbydere af tøj, men kun med de konkurrenter, som har lignende brandværdier. Konkurrencen er derfor ikke stor, men konkurrencen imellem ALIS og de få konkurrenter som de har er intens. Hovedsageligt fordi deres brandværdier indeholder nogle af de samme værdier og ikke differentierer sig meget. Den lille grad af differentiering der er imellem konkurrenterne gør at de konkurrerer om de samme kunder. Derfor mener vi, at der er få substituerende produkter, men at konkurrencen fra de substituerende produkter er høj.

3.5.4 Leverandørernes forhandlingsstyrke

En leverandørs forhandlingsstyrke vil være stærk hvis virksomheden leverer et produkt der (Andersen F. R., 2003, p. 198):

- er vanskeligt at substituere
- indgår med en stor værdi for udbyder
- er tidsmæssigt kritisk for færdigvaren
- giver leverandøren mulighed for at integrere forlæns
- er af prestigemæssig værdi

Vi vil tillade os at kategorisere ALIS' tøj som en standardvare, når det kommer til produktionen af det. Dette gør det muligt at finde andre leverandører og øger ALIS' forhandlingsstyrke. Samlet set vurderer vi ikke leverandørerne som havende den store forhandlingsstyrke, da ingen af de fem ovenstående kriterier er opfyldt i forbindelse med produktionen af ALIS-produkter.

3.5.5 Truslen fra nye udbydere

Selvom tøjbranchen ikke har været en særlig attraktiv branche under den globale finanskrisen (Andersen L., 2008), er truslen fra nye udbydere stadig meget høj. Dette skyldes især, at adgangsbarriererne i dag er meget lavere, end hvad de har været. Internettet har bl.a. givet et enormt spillerum for nye virksomheder, da mange udbydere samt forbrugere er begyndt at bruge internettet som deres primære salgskanal og shoppingcenter (Penge, 2006).

Internettet kræver heller ikke den store kapitalopstart hvad angår lokaler osv. Ved at benytte internettet kan man også undgå svær adgang til distributionskanaler (Andersen F. R., 2003, p. 199). ALIS må derfor ikke undervurdere nye udbydere.

3.5.6 Delkonklusion

Via Porters Five Forces kan vi konkludere, at ALIS' konkurrencemæssige position både har fordele og ulemper. Sammenlignet med deres konkurrenter er ALIS' en lille virksomhed.

Deres prisniveau er fornuftigt, de har en god evne til at designe innovative kollektioner, plus at deres mærkevareprofil er svær at efterligne grundet deres autencitet. Alt dette styrker deres konkurrencemæssige position.

Modsat deres konkurrenter har ALIS ikke foretaget den store integration.

Mængden af rivaliserende konkurrenter er ikke så stor som på mainstreammarkedet for tøj, men der er få store med lignende mærkevareprofiler som ALIS.

Købernes forhandlingsstyrke er lille, da der er få substituerende produkter, hvis evne til at tilfredsstille den postmoderne forbrugers behov.

Vi mener, at ALIS bør benytte deres stærke mærkevareprofil til at differentiere sig fra konkurrenterne og substituerende produkter.

Vi konkluderer, at leverandørerne ikke har den store forhandlingsstyrke, men at truslen fra nye udbydere er blevet væsentlig større med internettets indtræden. Dette bevirker, at ALIS skal se sig mere om efter konkurrenter.

Konklusionen er at ALIS' konkurrencemæssige position er fornuftig, men kan styrkes og udbredes.

3.6 Eksportanalyse

I forlængelse af vores brancheanalyse ønsker vi også at belyse ALIS' eksport. Dette gøres primært fordi at omverdensanalysen konkluderede, at ALIS' største konkurrenter og en stor del af deres potentielle kundesegment, befinder sig i udlandet. Vi ønsker, at analysere hvad ALIS gør, for at nå dette potentielle kundesegment, med henblik på at se om ALIS' eksport kan optimeres via en strategi.

ALIS startede med at eksportere sidst i 90'erne, og det var mere et tilfælde end en proaktiv udvidelse af virksomheden. Som Albert Hatchwell beskriver:

"Det var en homeboy¹⁰, der var i Dammen¹¹. Han havde en anden homeboy, der mente, at det var muligt at sælge vores produkter der" (A. Hatchwell del 3 tid 00:01:20).

Der var ingen strategi i starten. ALIS opsøgte ikke proaktivt andre markeder og kontakten til udlandet blev formidlet af venner eller bekendte af virksomhedens ejere (læs ovenstående citat).

Normalt ville en analyse af virksomhedens eksportberedskab og motiver ske forud for opstarten af eksportaktiviteter. Da ALIS allerede er i gang med at eksportere til udlandet, bruges denne analyse til at slå fast, hvordan ALIS er rustet til at eksportere, og hvad deres fremtidige potentiale er med deres eksport.

Virksomhedens eksportberedskab omfatter typisk (B: ToolBox):

- Virksomhedens kapitalforhold
- Ledelsens engagement og erfaring med eksport
- Kendskab til eksportprocedurer
- Virksomhedens sprog- og kulturkendskab

3.6.1 ALIS' kapitalforhold

Det har ikke været muligt at foretage en vurdering af ALIS' kapitalforhold, da vi ikke har haft indsigt i ALIS' regnskaber. Afhandlingens antagelser omkring ALIS' kapitalforhold og økonomiske situation bygger derfor kun på sekundære data fra tidsskrifter og lignende. Da ALIS startede med at eksportere, havde de ikke en økonomisk stærk virksomhed. Derfor

¹⁰ Ven

¹¹ Amsterdam, Holland

åbnede de ikke egne forretninger eller produktion i de lande de kom ud til. Dette er heller ikke tilfældet den dag i dag.

I starten blev eksporten drevet på agent basis, hvilket viste sig at blive alt for dyrt, og der blev skiftet til distributører, så ALIS ikke stod med hele risikoen selv. På den måde overlod ALIS også ansvaret til distributørerne, der på mange punkter fik frie hænder til at sælge og markedsføre produkterne.

3.6.2 Ledelsens engagement, erfaring med eksport og kendskab til eksportprocedurer

ALIS' eksport opstår som sagt ved et tilfælde, og da de to indehavere ikke havde nogle erfaringer med eksport, er erfaringerne blevet gjort på den hårde måde. Dette har også ledt til komplikationer både med leverandører og distributører (A. Hatchwell del 3 tid 00:03:06). Der har bl.a. været tilfælde hvor man har afbrudt samarbejdet med distributører, for derefter at udskifte dem med nye. Dette vidner om ALIS' manglende engagement når det kommer til udvælgelse af deres distributører og dertilhørende eksportprocedurer.

Selvom ALIS til tider har udvist manglende engagement, set i eksportsammenhæng, har opstarten af eksport vist sig at være det rigtige, selvom fremgangsmåden ikke har været den mest gængse. I dag består 30 procent af omsætningen af eksport. Tidligere var denne procentdel 50 procent. De nuværende 30 procent skyldes, at ALIS er blevet stærkere på det danske marked, hvilket indikerer at det primært er det danske marked, der bliver satset på.

"Vi har altid godt ville dét¹², men det har aldrig været aggressivt med en plan bag" (A. Hatchwell del 3 tid 00:02:11).

3.6.3 Virksomhedens sprog- og kulturkendskab

Sprog og kultur har ikke givet anledning til komplikationer for ALIS gennem tiden.

"Inden for den her kultur (subkulturen) er kulturen jo den samme og så alligevel ikke" (A. Hatchwell del 3 tid 4:29).

Hvis vi ser på kulturen indenfor landegrænser, er kulturaftstanden mellem Danmark og Japan eller Danmark og De Forenede Arabiske Emirater meget stor. Ser vi derimod på kulturen inden for denne subkultur, som vi tidligere har beskrevet som værende transnational, mener vi ikke, at kulturaftstanden er så stor, hvilket vi også beviser i vores afsnit omhandlende

¹² dét = eksporterer.

kulturelle forhold i vores omverdensanalyse. Derfor anser vi også ALIS som værende kompetent når de agerer i subkulturen herhjemme og i udlandet, da ALIS befinder sig i vante omgivelser.

3.6.4 Delkonklusion

Efter endt analyse kan vi konkludere, at ALIS' eksport startede ved et tilfælde.

ALIS har ikke mange erfaringer med eksport, og det har ført til komplikationer med leverandører og distributører. ALIS' manglende engagement og strategi i deres eksport har medført at ALIS ikke udnytter det potentiale, som ligger i de transnationale segmenter, som omkredser den neotribe som vi har argumenteret for eksisterer. Ud fra dette kan vi konkludere, at ALIS ikke er fokuseret på deres eksport og de muligheder, der ligger i eksporten.

3.7 Sammenfatning af strategisk analyse

Nu har vi udført vores strategiske analyse. Ud fra de seks perspektiver i analysen fandt vi følgende:

Postmodernismen har ændret villkårene for virksomheder og forbrugere. Den postmoderne forbruger benytter sit forbrug, til at skabe og udtrykke en social konstrueret identitet. Virksomheder i postmodernismen skal derfor søge at tilfredsstille den postmoderne forbrugers behov for at udtrykke sig, frem for at tilbyde rationelle købsmotiver.

Ifølge vores kvantitative data har markedet et bredt kendskab til ALIS. Der hersker ingen præcis enighed om hvad ALIS står for, men der er alligevel en vis konsensus om skateboard, tøj og Christiania. ALIS bliver modtaget overvejende positivt, hvad angår kvalitet, signalværdi, pris og kvalitet. ALIS har en meget større kendskabsgrad end antal kunder, hvilket leder os til at konkludere, at ALIS har et stort potentielt marked.

I omverdensanalysen fandt vi, at den postmoderne virksomhed ikke kan betragtes alene, men skal ses om værende en del af den kontekst, som befinder sig i. ALIS bliver påvirket af faktorer i det omliggende samfund på markedet og deres tilhørsforhold til subkulturen. Endvidere fandt vi, at ALIS har et stort potentielt marked, i det kulturelle fællesskab vi betegnede som neotribe, men at ALIS ikke udnytter deres muligheder for at nå dette marked.

I gennem værdikædeanalysen fandt vi, at ALIS' værdiskabende kerneværdi og konkurrencefordel er den autencitet, der ligger i deres brand. Denne autencitet er positiv, da den postmoderne forbruger ønsker at fremstå så troværdigt som muligt, og derfor søger at overføre denne autencitet til sig selv.

Brancheanalysen fastslog, at ALIS har en fornuftig konkurrencemæssig position, som kan styrkes. Deres prisniveau er fornuftigt, de har en god evne til at designe innovative kollektioner, plus at deres mærkevareprofil er svær at efterligne grundet deres autencitet. Dette bør ALIS udnytte til at differentiere sig fra konkurrenterne.

Ud fra analysen af ALIS' eksportberedskab og motiver kunne vi konkludere, at ALIS ikke har nok erfaringer med eksport, manglende engagement og strategi. Derved udnytter ALIS ikke det potentiale, som ligger i de transnationale segmenter.

Ud fra disse konklusioner, som de seks perspektiver bidrog med i den strategiske analyse, kan vi udarbejde en SWOT-analyse, som skal sammenfatte den strategiske analyse (se Figur 19) (Andersen F. R., 2003, p. 91). Den sammenfatning som SWOT-analysen bidrager med danner grundlag for at skabe en strategi for ALIS.



Figur 19: SWOT analyse af ALIS (Andersen F. R., 2003, p. 91)

3.7.1 Strategi set ud fra SWOT analysen

Den gennemførte SWOT-analyse viser, at ALIS har flere udviklingsmuligheder. I den følgende analyse vil vi se på hvilke strategier, der kan udledes af SWOT-analysen, og som kan hjælpe ALIS med at skærpe deres konkurrencemæssige fordele og evt. udvide deres forretning jf. problemformuleringens underspørgsmål.

ALIS skal først og fremmest have konverteret deres svage sider til styrker og deres trusler til muligheder. Nogle af disse konverteringer er nemmere end andre, da disse kan kræve store omstillinger, både hvad angår styring af virksomheden og økonomiske aspekter, der kan være uoverkommelige på nuværende tidspunkt. Derfor kan en direkte konvertering ikke med

sikkerhed realiseres, men muligheden for at reducere svagheder og trusler kan i andre tilfælde også være tilstrækkelige. Der forefindes også uudnyttede muligheder for ALIS, hvor ALIS med deres styrker kan matche deres muligheder, og derved skærpe deres konkurrencemæssige fordele. Findes der en decideret matchstrategi er det ikke sikkert, at denne strategi kan udføres på grund af krav til omstillinger af virksomhedsstyring og økonomiske aspekter (Andersen F. R., 2003, p. 94).

Kapitel 4: ALIS strategiske muligheder

I kapitel 3 foretog vi en omfattende strategisk analyse af ALIS, som sammenfattes i ovenstående SWOT-analyse. Ud fra kapitel 3 har vi skabt grundlag for at analysere ALIS' muligheder for at benytte deres potentiale til at udvide deres forretning på trods af manglende strategi. For at se hvilke muligheder og trusler, der er størst for ALIS, udarbejdes der en TOWS-matrix (se Figur 20) (Andersen F. R., 2003, p. 96).

Udfaldet af den udarbejdede TOWS-matrix skal give en indikation af, hvilke muligheder der er for ALIS og hvilke af disse muligheder, der kan udføres i praksis, så der kan blive sat nogle klare målsætninger og strategier for ALIS.



Figur 20: TOWS-matrix for ALIS (Andersen F. R., 2003, p. 97)

4.1 MAXI-MAXI

I dette felt handler det for ALIS om at kombinere deres stærke sider og muligheder og finde eventuelle matchstrategier, der kan maksimere virksomhedens udbytte (Andersen F. R., 2003, p. 98).

4.1.1: Udvidelse af produktportefølje.

ALIS har i forvejen mange komplementærprodukter i deres sortiment, men sortimentet er mere dybt end det er bredt, hvilket giver muligheden for at brede sortimentet mere ud.

Eksempelvis nævnes det tidligere i denne afhandling, at de loyale kunder er begyndt at efterspørge babytøj. Vi mener ikke at en decideret babykollektion er den bedste løsning på at udvide ALIS' produktportefølje, da det ikke harmonerer med deres nuværende målgruppe. Det er dog den gamle loyale målgruppe, der efterspørger denne vare og derfor mener vi i modsætning godt, at man kan lave det som en "sjov" gimmick, uden at det kommer til at trække brandet i en retning, der ikke vil kunne harmonere med dets værdier.

Vi mener derimod, at en eventuel udvidelse af produktporteføljen bør være andre beklædningsgenstande og dertilhørende accessories, som eksempelvis sokker, sko, tasker og lignende produkter. På nuværende tidspunkt er ALIS' kollektion meget helårsbetonet. En overvejelse ville være at gøre de to årlige kollektioner sæsonbetonede. Dette åbner op for en udvidelse af produktporteføljen med en decideret sommer- og vinterkollektion med sæsonbetonede komplementærprodukter såsom shorts og klipklappere om sommeren samt huer vanter og jakker om vinteren.

En oplagt mulighed for ALIS er netop en vinterkollektionen. I vinteren 2010 var der tegn på en stigende interesse for vintersport i det danske samfund godt hjulpet på vej af vinter OL. Blandt andet lavede DR en dokumentar om skidisciplinen freestyle kaldet "Sneens gadedrenge" hvor man fulgte danske unge, der vælger at bruge vinterhalvåret, på at rejse verden rundt og mestre 10-15 meter høje hop. Denne subkultur inden for freestyleski og -snowboard området, oplevede en eksponering og interesse ulig noget de havde prøvet før (DR Sporten, 2010). De senere år har der også været stor interesse for danske events i selv samme disciplin. Blandt andet har der de seneste fem vintre været afholdt mesterskaber på rådhuspladsen i København og Århus, hvor der er blevet transporteret flere hundrede tons sne ind fra Østrig, for at kunne bygge hop og andre freestyle elementer (Skievent, 2009).

Denne subkultur er efter vores mening beslægtet med ALIS' kundesegment. Begge er centraliseret omkring en ekstrem sport og har samme neotribe opbygning som eksemplificeret i HA netværket jf. afsnittet Kulturelle forhold i Omverdensanalysen.

4.1.2: Co-branding

I forbindelse med en eventuel udvidelse af ALIS' produktportefølje kan det være en omkostningsfuld affære. Ved at co-brande sig med en partner inden for samme subkultur som ALIS, kan ALIS gavne af co-brandingpartnerens kompetencer, erfaring og kontakter når det kommer til produktion og distribution af de produkter, der udarbejdes igennem samarbejdet. Samtidig vil ALIS ikke stå alene med de mange omkostninger, der er forbundet med at producere produkterne. Omvendt vil en co-brandingpartner kunne udnytte ALIS' unikke brand til at positionere sig overfor deres konkurrenter.

En anden mulighed i forbindelse med co-branding er at benytte en partners produkter, til at penetrere et helt andet marked og skabe diversifikation og risikospredning. En sådan penetration vil give ALIS muligheden for at bruge deres brand, til at udvide deres forretning til nye markeder, hvor de ellers ikke er repræsenteret. Ved at benytte co-branding, vil de blive eksponeret til nye segmenter.

Ved at co-brande agerer ALIS proaktivt, ved at opsøge nye markeder og udvider kendskabet til ALIS-brandet jf. TOWS elementerne H: Proaktiv opsøgning af nye markeder og J: Udvide kendskabet til ALIS. En sådan co-branding skal dog stadig stemme overens med ALIS' værdier, så det ikke kommer til at skade deres brand. ALIS skal ikke bruge co-branding til at brandudbygge, da de allerede besidder et unikt brand, men bruge co-brandingen til at opdyrke nye markeder.

En mulig co-brandingspartner kunne være den danske møbeldesigner Christian Riis. Christian Riis' møbler er stærkt inspireret af samme subkultur som ALIS. F.eks. har han lavet SK8 stolen hvor sæde og ryglæn er lavet af skateboards (se Bilag 6). Med sloganet "Street culture has matured, have you?" taler Riis-design direkte til BØV'en, der også er en del af ALIS' kundegrundlag. Ved at co-brande ALIS og Riis-design, kan ALIS fungere som talerør for Riis-design og ALIS kan opdyrke nye markeder.

4.1.3: Udenlandsk conceptstore

Med en udenlandsk conceptstore får ALIS slået sig fast på markedet. En conceptstore skal først og fremmest være med til at fremme deres unikke brand, og få det kommunikeret ud til kunderne. En conceptstore skal agere talerør for ALIS' storytelling og de konkrete brandværdier samt styrke relationen til målgruppen jf. TOWS elementerne D: Udarbejdelse af konkrete brandværdier og F: Styrke relationen til målgruppen. Det er her vigtigt, at branding er tilpasset det pågældende marked. Med dette mener vi ikke, at ALIS skal brande sig på vidt forskellige måder på hvert marked, men at ALIS skal tage de værdier, som er forenelige med det lokale marked. Eksempelvis vil brandrelationen til Christiania-myten, med frisind og deres liberale syn på hash, slå mere igennem i Holland end i de Forenede Arabiske Emirater.

Ved at anlægge conceptstores i udlandet, kan ALIS også vælge at skære mellemløddet, i form af distributører, væk og selv overtage branding. På den måde kan ALIS udvide kendskabet til de positive brandværdier og undgå distributørens overtagelse af branding som var tilfældet med deres tidligere distributør i Japan.

4.2 MAXI-MINI

Her gælder det for virksomheden om at udnytte sine stærke sider, til at håndtere truslerne i deres omverden (Andersen F. R., 2003, p. 98).

4.2.1: Udarbejdelse af konkrete brandværdier

ALIS står i dag med et unikt brand. De har formået at brande sig gennem værdier, som hidtil har været utilgængelige, og meget svære for virksomheder at brande sig gennem. Mikset mellem frie og uafhængige Christiania værdier, blandet med ungdomskulturens accept af kommercielle værdier til at udtrykke sig selv, har givet ALIS et brand, der giver brugerne mulighed for at signalere tilknytning til modkulturen og oprør imod normalitet igennem deres forbrug. ALIS lader tolkningen af deres brand være op til forbrugeren. Om forbrugeren får positive eller negative associationer til ALIS' tilknytning til Christiania, eller om ALIS er et skateboardbrand, en måde at holde sig ung på, eller oprørsbrand er på nuværende tidspunkt helt overladt til forbrugeren, hvilket også bekræftes igennem vores analyse af ALIS' værdikæde.

ALIS favner bredt og har ikke fastlagt hvilke af disse værdier de ønsker at brande sig gennem, men tager det som det kommer. Endvidere har ALIS delvist overladt branding af disse løse værdier til forbrugerne selv i form af viral og vigilante markedsføring. Dette kan potentielt være en stor trussel. Hvis ALIS ikke selv udtrykker hvad de står for, skal forbrugerne selv tolke det. Derfor kan der være stor forskel på hvad forbrugerne føler at brandværdierne er, jf. den kvalitative undersøgelse. Når forbrugerne viderefører deres egne værdier i ALIS-brandet via vigilante markedsføring sker den spredning som ALIS oplever. ALIS befinder sig derfor både i modkulturen som et alternativ til normaliteten og som et modebrand. På denne måde findes ALIS-brandet som graffiti på en væg, ment som oprør i mod mainstreamkulturen, og som modebrand på unge piger som signal om, at de er med på moden. Denne dualitet er negativ, da ALIS på denne måde både prøver at være med på moden, men stadig holder tilbage, for ikke at blive for mainstream (A. Hatchwell del 1 tid 00:04:17). Der ligger på denne måde en splittelse i ALIS-brandet, som er en trussel. Kommer der for stor fokus på modkulturen mister ALIS sin modestatus, og styrker ALIS modebrandaspektet mister brandet sin autentiske tilknytning til modkulturen og de sælger derved ud.

Hovedsagen er, at ALIS på nuværende tidspunkt ikke er herre over denne proces, da de ikke udtrykker hvad de præcist står for, og derfor kan forbrugerne trække brandet i begge retninger, og muligvis rive brandet fra hinanden. Derfor er det vigtigt med konkrete brandværdier og få slået dem fast.

4.2.2: Differentiering via branding af positive værdier

I forlængelse af udarbejdelsen af konkrete brandværdier skal ALIS få frasorteret de negative associationer, som brandet tiltrækker via deres forbindelse til Christiania. De skal derfor sætte sig i forbindelse med de positive værdier i konteksten som eksempelvis den kreative side af Christiania og graffiti. Denne branding af ALIS' kreative side kunne eventuelt komme til udtryk ved en co-branding med Riis-design. Hvis det lykkes ALIS at brande hvad de står for ved hjælp af positive værdier, vil de kunne vende mange af truslerne til deres fordel. De vil stå med et brand, der vil skære de negative associationer fra og stadig fremstå som et unikt brand for modkulturen, og stå i kontrast til deres konkurrenter og deres produkter. Endvidere vil de kunne udnytte deres loyale kunder, til at sprede denne branding via viral markedsføring.

4.2.3: Styrke relationen til målgruppen

Når ALIS har udarbejdet og påbegyndt branding af de konkrete brandværdier, er det vigtigt, at ALIS fastholder og vedvarende styrker relationen til kunderne. ALIS har en stor styrke ved, at de har meget loyale forbrugere. Denne relation har de opbygget, ved hele tiden at være tæt på segmentet, og bekræfte kunderne i deres position ved at arrangere og sponsere events, for at give tilbage til forbrugerne og derved også subkulturen. Denne relation skal forsat styrkes så forbrugerne ikke oplever, at ALIS "sælger ud", bliver mainstream og støder dem fra sig, ved ikke at have fastlagt brandværdierne. Bevarer ALIS den tætte relationen til deres forbrugere, vil ALIS signalere hvad de står for og at de er en del af neotriben. Derved vil forbrugerne ikke opleve en fastlagt kurs, i form af strategier, som at sælge ud og derved give ALIS en konkurrencemæssig fordel over for substituerende produkter. ALIS har allerede en del erfaring med sponsering og events og hvordan man agerer i subkulturen, der er en erfaring og styrke som de skal trække mere på.

4.3 MINI-MAXI

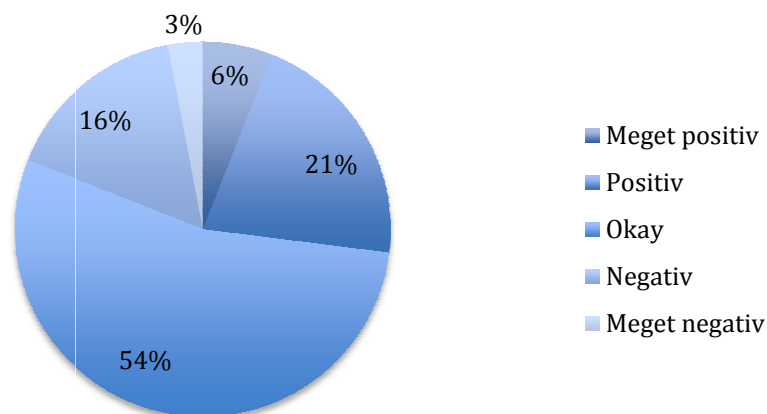
Denne strategi skal minimere virksomhedens svage sider, ved at maksimere de muligheder der måtte være (Andersen F. R., 2003, p. 98).

4.3.1: Udvikling af en onlineshop

Som vi gjorde opmærksom på i værdikædeanalysen, har ALIS ingen onlineshop. Vi gjorde også opmærksom på, at ALIS forhandles et begrænset antal steder både online og offline.

Endvidere er interessen for onlineshopping generelt stigende. At ALIS mangler en onlineshop er en stor svaghed, da de går glip af et potentielt salg grundet den begrænsede tilgængelighed til ALIS-produkter. Vores kvantitative undersøgelse viste, at knap 19% af informanterne vurderede tilgængeligheden direkte negativ (se Figur 21).

Tilgængelighed



Figur 21: Informanternes vurdering af tilgængeligheden af ALIS-produkter

En forlæns integration af en onlineshop og tilhørende website vil øge tilgængeligheden af ALIS-produkter og bidrage til et potentielt større salg og markedsføring af ALIS.

Kommunikation om nye varer, events samt hvad der ellers sker i ALIS' verden, vil kunne kommunikeres bredt ud både nationalt og internationalt. Endvidere vil brandet kunne omgives med omfattende fotomateriale af Christiania, skateboarding og personer, som kunne tilføre ALIS-brandet værdi via Movement of Meaning cycle (se Figur 13). Dette vil være med til at fastslå ALIS' konkrete brandværdier.

ALIS bør oprette et website med tilhørende onlineshop, for at udnytte ovenstående muligheder.

4.3.2: Proaktiv opsøgning af nye markeder

ALIS har indtil videre ikke gjort meget for at opdrive nye markeder. Efterspørgslen er kommet til ALIS, uden at ALIS har opsøgt den. ALIS har været gode til at besvare efterspørgslen, men risikerer at tabe terræn til deres konkurrenter, såfremt de ikke selv er proaktive. Som vi har nævnt er mulighederne mange, bl.a. via co-branding, udviklingen af en onlineshop og udvidelse internationalt. ALIS bør selv se på mulighederne og hele tiden være på jagt efter nye markeder og ikke vente på, at markedet kommer til dem.

4.3.3: Større kontakt med distributører

Distributionen af ALIS' produkter og værdier til udlandet går på nuværende tidspunkt gennem en distributør. Kontakten kan bl.a. hjælpe ALIS med at få kommunikeret de rigtige værdier ud til distributørerne, så brandet ikke løber løbsk, som vi har påpeget tidligere.

Ved at have en større kontakt med deres distributører, får ALIS også forbedret deres eksportviden, så de nemmere vil kunne manøvrere rundt på eksportmarkedet, og selv tage initiativ til at udvide til nye markeder. På denne måde vil ALIS også kunne tilgodese det transnationale segment på andre udenlandske markeder.

Hvis ALIS skulle vælge at integrere forlæns med en udenlandsk conceptstore, kan distributøren blive fravalgt, men efter vores overbevisning vil det i opstartsfasen til et nyt eksportmarked, være at fortrække at benytte en distributør, der kender markedet godt. Med et stort transnationalt segment bør ALIS øge deres viden på eksportområdet, hvis de ønsker at udvide internationalt.

4.4 MINI-MINI

Dette felt er farligt for virksomheden, da virksomheden både står med deres svage sider og trusler. I dette felt skal virksomheden sætte deres ressourcer ind, for at få minimeret både deres svage sider og trusler (Andersen F. R., 2003, p. 98).

4.4.1: Udvide kendskab til ALIS

Ifølge vores kvantitative analyse kendte 71% af informanterne ALIS-logoet (se Figur 4), men vidste ikke med sikkerhed hvad det var og hvad det stod for (se Figur 5 og 6).

Med konkurrenter, der er større og stærkere på disse punkter, skal ALIS passe på ikke at miste deres kunder. ALIS står i en situation, hvor de har en relativ lille lokal målgruppe, men en stor potentiel målgruppe i det transnationale segment. Derfor skal kendskabsgraden til ALIS forøges i det transnationale segment. Ved at øge kendskabet til ALIS inden for det transnationale segment i subkulturen, kan det skabe flere kunder, men det vil ikke blive anset af de allerede loyale kunder som, at ALIS sælger ud og går mainstream, da de bevarer det inden for subkulturens ramme.

Derfor skal ALIS udnytte deres markedsføringserfaring med sponsering, klistermærker og selektiv annoncering fra deres nuværende marked til nye eksportmarkeder. Som vi nævner

tidligere kan en onlineshop og dertilhørende website øge kendskabet nationalt og internationalt (se TOWS-matrix punkt 4.3.1: Udvikling af onlineshop).

4.5 Idé og mål

Grundet den manglende strategi hos ALIS er konsekvensen deraf en manglende struktur i virksomheden. Vi har svært ved at se, at ALIS kan udvide deres forretning fra deres nuværende position. Vi vil derfor opstille en mission og vision for ALIS, for at deres ageren hele tiden kan være i tråd med deres værdigrundlang og samtidig være virksomhedens ledestjerne, for hvad de skal opnå.

Ud fra den ovenstående TOWS-matrix vil vi opstille nogle mål for ALIS, og se på hvilken vækststrategi de bør følge, for at opnå disse mål. Vi vil både fokusere på korte og langsigtede mål og til sidst vurdere, hvor realistisk det måtte være at udføre de omstillede mål set i lyset af deres nuværende situation. I denne sammenhæng vil vi definere de kortsigtede mål som værende en periode på et til to år fra implementeringen af handlingsplanen. De kortsigtede mål skal styrke ALIS, til at kunne opnå de langsigtede mål. Derfor er det også vigtigt, at de langsigtede mål afgør den kortsigtede adfærd. De langsigtede mål vil, efterhånden som de kortsigtede mål udføres, blive iværksat.

Sidst i afsnittet vil vi se på hvilken konkurrencestrategi ALIS bør følge, for at skabe synergi imellem de opstillede mål og strategier.

4.5.1 Mission

"ALIS tilbyder autentiske værdier igennem moderne livsstilsprodukter."

Vi bygger den missionsformulering på det postmoderne markedsføringsperspektiv, som blev uddybet i værdikædeanalysen. Igennem analysen af ALIS' værdikæde, kvalitative interviews og Kotlers Five Product Level model, fandt vi at ALIS' kerneværdi er deres autencitet.

Kerne værdien skabes primært igennem ALIS' markedsføring og salg livsstilsprodukter, som deres kunder efterfølgende kan benytte til at opbygge en identitet. Således overfører forbrugerne det tilknytningsforhold, som ALIS har til subkulturen over på sig selv. Derved bliver ALIS et ikon på neotribens kultur.

Som vi har argumenteret for, vil ALIS miste sit værdigrundlag såfremt, at de bliver for mainstream eller "sælger ud". Derfor er det essentielt, at ALIS' ageren hele tiden er i trit med

denne missionsformulering. ALIS skal holde sig for øje, at de ikke kommer til at stå for noget andet end den første del af missionsformuleringen, og at de hele tiden skal være opmærksomme på den sidste del af missionsformuleringen, da dette er ALIS' konkurrencefordel. Selvom ALIS har et unikt brand, der er svært at kopiere, skal de stadig være på kant med moden og holde produkternes kvalitet på et højt niveau, for ikke at forringe deres konkurrenceposition. Moden definerer vi som de trends og bevægelser, der befinder sig indenfor subkulturens rammer på et givent tidspunkt og ikke den "generelle" mode.

4.5.2 Vision

"ALIS skal være et ikon"

Vi er klar over, at denne vision er ambitiøs, da ALIS' nuværende position i forholdet til deres konkurrenter ikke er den stærkeste. Vi tillader os alligevel at opstille denne vision for, at ALIS har noget at styre og stræbe efter. Visionen har til formål at skabe begejstring og motivation, som ALIS kan lade sig inspirere af.

4.6 Mål og vækststrategi

4.6.1 Kortsigtede mål

1. Udarbejdelse af konkrete brandværdier skal være på plads før nogle af de andre mål tages op. De konkrete brandværdier skal tage deres udgangspunkt i den opstillede mission og vision. Det er essentielt, at de andre mål er i trit med de konkrete brandværdier da det er disse konkrete værdier, der skal gennemsyre virksomheden, og være med til at skabe deres værdigrundlag jf. afhandlingens afsnit omhandlende ALIS' værdikæde.

Dette mål anser vi for det vigtigste, da ALIS' brandværdier er deres største konkurrenceparameter. Ved at få slået disse konkrete brandværdier fast, vil deres image stå klarere, slå deres unikhed fast og differentiere dem fra deres konkurrenter. Vi mener, at det er realistisk at fastlægge de konkrete brandværdier indenfor en tidshorisont på en måned.

2. Når de konkrete brandværdier er fastlagt, kan ALIS' website med tilhørende onlineshop opstartes. Ifølge webdesign virksomheden Orango vil en website med internationalt domæne og tilhørende onlineshop koste 20.498 kr. Udover dette vil der komme en månedlig hostingydelse på 514 kr. (Se Bilag 7). Da vi ikke har haft indsigt i ALIS' regnskab, vil vi benytte artiklen *"Hash pushere bag tøjsucces"*, der skriver, at ALIS omsætter for lidt under 10 millioner

kr. (Ellesøe, 2003). Ud fra dette antager vi, at det er realistisk, at ALIS genererer et overskud, der kan finansiere et sådan projekt. Endvidere mener vi, at denne investering vil kunne tjene sig ind i løbet af kort tid. Ifølge Orango vil det tage ti dage at lave første designudkast, og cirka en måned at færdiggøre, hvis designudkastet bliver godkendt første gang.

Denne markedspenetrering vil give mulighed for at øge kendskabet til ALIS, ved at virke som kanal for de fastlagte brandværdier. Brandingen skal igennem sitet nå ud til nye potentielle kunder samt styrke relationen til nuværende. Websitet skal, udover at være webshop, virke som brandforum med nyheder og andet fra ALIS. Et vigtigt aspekt er derfor, at ALIS hele tiden selv skal vedligeholde sitet, uploade materiale og opdatere webshoppen. Det er vigtigt, at ALIS' brandværdier gennemsyrrer sitet i alle aspekter, så det bliver holdt indenfor de subkulturelle rammer, så forbrugerne ikke føler, at ALIS "sælger ud".

3. Overvejelsen om sæsonbetonede kollektioner mener vi, at ALIS bør tage op. Som vi argumenterede for i TOWS-matrixen er interessen for freestyleski og -snowboard stigende. Endvidere har vi argumenteret for, at der er ligheder imellem denne og ALIS' nuværende subkultur igennem teorien om neotribes. Med denne produktudviklingsstrategi har ALIS mulighed for et potentielt større salg, ved proaktivt at opsøge dette marked og tilbyde mere sæsonbetonede produkter.

En sådan kollektion vil skulle opbygges over flere sæsoner, da der er mange variabler, der spiller ind. Nye produkter skal designes, leverandører skal kontaktes og markedet skal opdyrkes. Dette gør det til et langsigtet mål, men vi mener, at der allerede nu kan tilføjes sæsonprægede produkter såsom huer, halstørklæder og handsker til den næste kollektion. Decideret skitøj og snowboards er et langsigtet mål, da vi som sagt ikke mener, at ALIS er rustet til at iværksætte en så omfattende vinterkollektion på en gang. Derfor skal denne kollektion opbygges stille og roligt, så ALIS heller ikke kommer til at lide økonomisk overlast. Dette mål skaber en større omsætning og et udvidet kendskab til ALIS uden at de "sælger ud", da de stadig befinder sig inden for den neotriben.

4.6.2 Langsigtede mål

4. De kortsigtede mål har til formål at skabe økonomisk og markedsføringsmæssigt grundlag for, at ALIS kan udvide. Som vi argumenterede for i afsnittet om transnationale segmenter i omverdensanalysen mener vi, at der findes et grundlag for, at ALIS kan udvide deres

forretning til nye og nuværende udenlandske markeder. Vejen skal banes gennem branding af ALIS igennem deres website og et større samarbejde med deres distributører, i de lande hvor de allerede befinder sig i.

Som vi argumenterede for, går store elementer såsom sprog og adfærd igen i disse transnationale segmenter. ALIS har allerede god erfaring med forbrugerne på det danske marked, og denne erfaring kan de drage nytte af i deres markedsudviklingsstrategi og geografiske ekspansion. Men denne erfaring er ikke nok i sig selv.

Vi mener, at for at ALIS for alvor kan penetrere de udenlandske markeder, kræver det en større tilstedeværelse på de pågældende markeder eller, at ALIS får slået deres brand fast i et af større udenlandske segmenter. Dette kan gøres via en forlæns integration ved at åbne en conceptstore i en af de pågældende lande, hvor der findes en lignende kultur. Conceptstoren skal formidle ALIS' budskab, samt tilpasse brandværdierne til lokalmiljøet. Lykkes det ALIS at slå sig fast på et fremtrædende udenlandsk marked, vil det skabe endnu større eksponering og styrke deres position, når nye markeder skal penetreres. En udenlandsk conceptstore er et langsigtet mål af flere grunde. Vi antager at ALIS ikke på nuværende tidspunkt har kapital til at foretage sådan en fremadrettet integration. De kortsigtede mål har derfor til opgave at generere kapital til en sådan investering.

Tidshorisonten for en udenlandsk conceptstore kan vi kun bygge på antagelser, da der er mange variabler. Forudsat at de kortsigtede mål slår igennem mener vi, at det er realistisk, at en udenlandsk conceptstore er inden for en rækkevidde af 5 år.

Conceptstoren er et mål såfremt, at ALIS ønsker at udvide internationalt og skabe en større grobund for virksomheds vækstmuligheder. Dette mål vil kræve et større engagement fra ALIS' side, hvilket vi har påpeget er fraværende på nuværende tidspunkt.

5. Det sidste af de langsigtede mål er co-branding. Det er vigtigt, at ALIS får opfyldt det kortsigtede mål, konkretiseret brandværdier, for at gå videre med co-branding. Dette er der flere grunde til.

For det første skal ALIS have nogle konkrete brandværdier at tilbyde en eventuel co-brandingpartner, hvis samarbejdet skal være en succes.

For det andet skal ALIS' co-brandingpartner komme med nogle værdier, der ikke nødvendigvis er de samme, men komplementerer ALIS' værdier, så de ikke går imod ALIS'

værdier, men derimod understøtter dem. Derfor er det vigtigt, at ALIS' værdier står stærkt i samarbejdet, så de både komplementerer co-brandingpartneren, og ikke bliver overtrumfet. Et co-brandingsamarbejde vil give ALIS mulighed for at blive eksponeret på nye måder, markeder og målgrupper. Samtidig vil det tillægge ALIS komplementære brandværdier, større eksponering, udvide kendskabet til ALIS og skabe en større omsætning.

Vi anser ikke dette mål som værende afgørende for ALIS' eksistens, men mere et mål med potentiale og muligheder som ALIS bør drage nytte af, både for at udvide kendskabsgraden til ALIS, forbedre deres image og udvide deres forretning.

4.6.3 Vurdering af mål

De opsatte mål mener vi alle er inden for ALIS' rækkevidde, men det vil kræve en mere proaktiv og ikke mindst professionel tilgang, til at drive virksomheden.

De mest realistiske mål for ALIS er de tre kortsigtede mål. At få konkretiseret deres brandværdier burde ikke være en stor opgave for ALIS, da ALIS bør vide hvad disse værdier er, men lader forbrugerne tolke dem efter behag, og derved lader brandet mutere frit.

Efterfulgt af brandværdiernes fastlæggelse skal disse distribueres ud, hvilket bl.a. kan gøres via oprettelsen af en onlineshop og dertilhørende website. Websitet kan både være med til at få slået de konkrete brandværdier fast over for forbrugerne, øge kendskabet til ALIS nationalt samt internationalt samtidig med, at ALIS vil kunne øge deres omsætning via deres online handel. Disse to mål vil være en meget værdifuld investering for ALIS, og vil kunne gøres for relativ få midler.

Det sidste kortsigtede mål er opstart af en vinterkollektion. Opstarten skal ikke være en komplet vinterkollektion, men kun en del af den vinterkollektion, der skal opbygges over flere sæsoner. Grunden til at vi begrænser vinterkollektionen i opstarten er igen vores manglende indsigt i ALIS' regnskaber, hvilket giver os et mangelfuldt grundlag, til at lave en vurdering af, hvor stærkt de er rustet til en større omfattende produktion. Derfor skal vinterkollektionen opbygges i etaper, for at undgå økonomiske problemer.

De langsigtede mål vil kræve meget af ALIS både hvad angår økonomi og engagement.

Hvis ALIS vælger at udvide med en udenlandsk conceptstore, skal både deres engagement højnes, og der skal ageres mere professionelt, da de selv kommer til at have ansvaret på det

pågældende marked, hvor det på nuværende tidspunkt er distributørernes ansvar. Det er som nævnt tidligere, en stor mulighed for at slå ALIS-brandet fast i udlandet, komme tættere på de transnationale segmenter og øge omsætningen ved dette tiltag.

Vi mener ikke, at denne målsætning er realistisk på nuværende tidspunkt. ALIS har gennem deres reaktive opsøgning af nye markeder ikke vist tilstrækkeligt engagement. Derfor er det ikke realistisk, at ALIS er i stand til at starte en udenlandsk conceptstore. Vi mener dog, at ALIS med en fastlagt strategi bør være i stand til at opsøge nye markeder, og overlade distributionen til en distributør, da denne procedure ikke er lige så omfattende.

Co-branding ser vi som sagt ikke som et essentielt mål for ALIS. Vi anser det som en god mulighed for ALIS, til at udvide deres forretning hvad angår salg og branding. Såfremt at ALIS ønsker at Co-brande, skal det være med en partner, der matcher deres mission og vision.

Ud fra denne vurdering af de opstillede mål bør ALIS' fokus være på de to første kortsigtede mål: udarbejdelse af ALIS' konkrete brandværdier og en online webshop. Vi mener, at disse to mål er vigtige for, at ALIS-brandet ikke skal rives over af forbrugerne grundet den frie tolkning af brandet. Med ALIS' nuværende kompetencer og måde at drive forretning på, kan disse mål opnås, da disse ikke kræver de store økonomiske omkostninger eller omstilling af virksomheden.

Med ALIS' nuværende kompetencer og engagement mener vi ikke, at ALIS vil kunne gøre alle målene til en realitet. De langsigtede mål stiller i vores øjne for store krav til ALIS, da de både mangler strategi og engagement for at opfylde disse. Vi anser derfor ikke de langsigtede mål for at være realistiske medmindre, at ALIS er parate til at omstrukturere virksomheden.

Ud fra ovenstående kan vi konkludere, at ALIS overordnet bør holde fokus på de to kortsigtede mål, da disse både vil styrke virksomheden, mindske trusler og udnytte potentielle muligheder uden, at ALIS skal foretage store ændringer i virksomheden eller sætte sig i en vanskelig økonomisk situation.

4.7 Konkurrencestrategi (generiske strategi)

Nu er både ALIS' konkurrenceparametre blevet defineret, en mission og vision er blevet udviklet og nogle konkrete mål er blevet opstillet, har vi mulighed for at se, hvilken konkurrencestrategi ALIS bør følge.

ALIS' manglende strategi har gennem denne afhandling været fremtrædende og karakteristisk for virksomheden. Det er derfor også med stor undren, at ALIS kan have succes, i en tid hvor konkurrencen er hård og den økonomiske krise står for døren.

Ud fra den strategiske analyse af ALIS mener vi at kunne argumentere for at ALIS ubevidst har ført en differentieringsstrategi. Dette mener vi, da vi igennem afhandlingens strategiske analyse fandt at ALIS tilbyder et unikt produkt og at ALIS ikke selv har valgt noget specifikt segment, men at segmentet har valgt ALIS. På den måde henvender ALIS sig til en bred målgruppe. Som den strategiske analyse også fandt er ALIS' målgruppe en del af en transnational neotribe, som udgør en smal og specifik målgruppe. Derfor bør ALIS holde deres fokus på denne smalle målgruppe og henvende sig direkte til dem. Vi anser det positivt at ALIS ubevidst synes at have ført en differentieringsstrategi, da de brandværdier en sådan strategi medfører, appellerer til den postmoderne forbrugere, som ønsker at skille sig ud. Men vi anser det for at være negativt, at ALIS ikke har formuleret denne strategi og ført den bevidst. Endvidere ser vi en svaghed ved, at ALIS kun fører en differentieringsstrategi, da den henvender sig for bredt i forhold til ALIS' smalle målgruppe. Den brede henvendelse indbyder de "forkerte" kunder, som vi i den strategiske analyse betegner som feeders, der potentielt kan virke ødelæggende for brandet. Fokus bør derfor holdes på de "rigtige" kunder, der befinder sig indenfor den omtale neotribe.

Vi mener, at ALIS bør vælge en af de fire generiske strategier som sin overordnede strategi, der skal styre alle aktiviteter i virksomheden, så de konkurrencemæssige fordele kan opretholdes og styrkes. Hvis ALIS' strategi ikke er klar, risikerer de at blive fanget med en blandingsstrategi i midten ("stuck in the middle"), og fremstå med en uklar profil om at ville det hele og ramme en bred målgruppe, uden at opnå noget af det (Andersen F. R., 2003, p. 103). Ifølge Porter viser praktiske erfaringer, at virksomheder, der følger én "ren" generisk strategi klarer sig langt bedre end de virksomheder, der bliver "stuck in the middle" (Andersen F. R., 2003, p. 103).

Med udgangspunkt i Porters generiske strategier mener vi, at ALIS bør følge strategien fokuseret differentiering (se Figur 22).

Porter's Generic Strategies

<i>Target Scope</i>	<i>Advantage</i>	
	Low Cost	Product Uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Figur 22: Porters generiske konkurrencestrategier(Andersen F. R., 2003, p. 100)

Jf. afsnittet omhandlende værdikæden kan ALIS tilbyde et autentisk produkt/brand, der adskiller sig fra konkurrerende produkter på markedet, ved at have særlige unikke værdier, der er svære at efterligne, hvilket i ALIS' tilfælde er deres storytelling. Samtidig betjener ALIS kun en smal andel af totalmarkedet, hvilket kan ses på ALIS' salg til subkulturen.

Ud fra ovenstående mener vi, at ALIS skal benytte strategien fokuseret differentiering. Fokus bliver således rettet direkte mod ALIS' "rigtige" forbrugere. Strategien er også med til at danne basis for ALIS' fundament, og hjælpe til med at opfylde de opstillede kortsigtede mål.

Kapitel 5: Konklusion

For at besvare vores problemformulering kan vi konkludere at en virksomhed som ALIS ikke har mange muligheder for at konkurrere på det postmoderne marked uden en strategi.

ALIS synes, at have ført en differentieringsstrategi uden selv at være klar over det. Strategien har været med til at skabe et stærkt brand og differentiere ALIS fra konkurrenterne. Fokus har være på brandet og ikke i tilstrækkelig grad på markedet. Dette har medført at ALIS ikke har udnyttet deres fulde potentiale på det lokale og udenlandske marked.

Set ud fra denne konklusion synes ALIS' succes ikke så uforklarlig som først antaget da ALIS ubevidst har ført en strategi.

Postmodernismen har bevæget markedet og specielt forbrugerne i en retning hvor psykologiske behov bliver prioriteret højere end fysiske behov. Forbrugeren har i postmodernismen fået ressourcemæssigt overskud til at søge tilfredsstillelse af de psykologiske behov. Men selvom postmodernismen har bevæget markedet i en bestemt retning, er strategiske overvejelser stadig en nødvendighed for at kunne konkurrere.

For at besvare problemformuleringens underspørgsmål kan vi konkludere, at vi ikke anser, at ALIS kan udvide deres forretning i større grad, medmindre at de følger en strategi.

ALIS har indtil nu ikke udvist tilstrækkeligt overblik og engagement til at udnytte deres potentiale. ALIS er blevet drevet på mavefornemmelser og i nogen grad en ubevidst strategi. Mavefornemmelserne og den ubevidste strategi har ofte båret frugt men vi anser at virksomheds ageren er for ustruktureret til at udvide i større grad på nuværende tidspunkt. Vi ser et stort potentiale på det udenlandske marked igennem det transnationale segment som den neotribe ALIS er en del af. ALIS har i dag et brand med stor autencitet, som appellerer til den postmoderne forbruger, og som vi mener kan breddes ud til det transnationale segment. Men vi mener ikke, at ALIS kan nå dette potentielle kundesegment kun ved hjælp af mavefornemmelser.

Vores anbefaling er, at ALIS benytter afhandlingen opstillede mission og vision til at følge en fokuseret differentieringsstrategi. ALIS skal benytte denne strategi til at holde fokus på deres ageren, for at opfylde de kortsigtede mål. De kortsigtede mål ser vi som ALIS' mulighed for at udvide deres forretning, da vi ikke anser de langsigtede mål som værende overkommelige for ALIS på nuværende tidspunkt.

5.1 Perspektivering

Igennem denne afhandling har vi arbejdet med postmodernismen, og de ændringer postmodernismen har medført markedsføringsfaget. Vi har, som vi skriver i afhandlingens indledning, igennem vores uddannelse på Handelshøjskolen i København lært vigtigheden af og kompleksiteten ved, at føre en markedsføringsstrategi. Caseeksemplet ALIS gjorde os opmærksomme på, at man i postmodernismen ikke nødvendigvis behøver en veldefineret og fuldstændig gennemtænkt strategi, for at konkurrere på det postmoderne marked. Et tæt samspil med virksomhedens kunder og en god forståelse af ens position kan et langt stykke hen ad vejen være med til at skabe et brand, som er konkurrencedygtigt.

Derfor mener vi, at en forståelse af markedsføringsfaget er nyttigt til at forstå kompleksiteten ved markedsmekanismerne, og skabe et overblik af konkurrencesituationen. Men vi mener også, at markedsføringsfaget og specielt teorien bør følge med samtiden. ALIS er et eksempel på en postmoderne virksomhed, der opfylder det evige eksistensgrundlag på et marked, ved at opfylde deres kundes behov, men tager nye metoder i brug. Metoder som nye teoretikere har forsøgt at blottlægge, men som kommer naturligt for de nye virksomheder grundet deres egen opvækst og forståelse af deres miljø.

Derfor mener vi, at denne afhandling danner grundlag for videre arbejde med virksomheder og forbrugeres forståelse af dem selv og deres omverden. Samspillet imellem disse og den nye markedsføring kan bidrage til markedsføringsfaget og andre virksomheders konkurrenceevne.

Bibliografi

- A: ToolBox. (n.d.). *Omverdensmodel: Afsætning ToolBox*. Retrieved Februar 22, 2010 from Afsætning ToolBox: <http://toolbox.systime.dk/interne-og-eksterne-forhold/omverdensmodel.html>
- ALIS. (2010, 04 21). *ALIS Myspace*. (Myspace og ALIS) Retrieved 07 24, 2010 from www.myspace.com/alishop
- Amsinck, M. (2006, April 26). *Er du bøv?* Retrieved Maj 11, 2010 from Kommunikationsforum: <http://kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid12372>
- Andersen, F. R. (2003). *International markedsføring* (2 ed.). Nykøbing, Falster, Danmark: Trojka a/s.
- Andersen, I. (2005). *Den skinbarlige virkelighed* (3. udgave ed.). Frederiksberg, Danmark: Forlaget Samfundslitteratur.
- Andersen, L. (2008, Januar 7). *Tøjbranchen på skrump*. (JP/Politikens Hus) Retrieved Marts 30, 2010 from JP.dk: <http://jp.dk/indland/kbh/article1258163.ece>
- B: ToolBox. (n.d.). *Eksportberedskab og -motiver*. Retrieved April 21, 2010 from Afsætning ToolBox: <http://toolbox.systime.dk/interne-og-eksterne-forhold/eksportberedskab-og-motiver.html>
- Bianco, D. &. (2006, Januar 1). *Carhartt Inc.* (CBS News) Retrieved April 10, 2010 from Internatiol Directory of Company Histories: http://findarticles.com/p/articles/mi_gx5202/is_2006/ai_n19123599
- Dholakia, N., Firat, A., & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing* vol. 29 .
- DR Sporten. (2010, Marts 13). *Seens gadedrenge*. (DR Sporten) From Danmarks Radio.
- Dubois, B. (2000). *Understanding the Consumer - A European Perspective*. Essex, Edinburgh, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Ellesøe, M. (2003, August 8). *Hashpushere bag tøjsucces*. (JP/Politikens Hus) Retrieved Marts 9, 2010 from Politiken: <http://politiken.dk/kultur/article65169.ece>
- Firat, A., & Shultz, C. (1997). From segmentation to fragmentation. *European Journal of Marketing* vol. 31 .
- Forbrugerstyrelsen. (2005, November 24). *Forbrugerreddegørelse 2005 - Kapitel 2:- Børne, unge og markedsføring*, 1.0. Retrieved Maj 18, 2010 from Forbrugerstyrelsen: http://dokumenter.forbrug.dk/forbrugerredgoerelsen_2005/kap03.htm
- Fuglsang, L., & Olsen, P. B. (2003). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg, Danmark: Roskilde Universitetsforlag.
- Gladwell, M. (1997, Marts 17). The Coolhunt. *The New Yorker* .
- Hofstede, G. (n.d.). *Five Cultural Dimensions Index*. Retrieved Maj 11, 2010 from Geert Hofstede: <http://www.geert-hofstede.com/culture/dimensions-of-national-cultures.aspx>
- Hollesen, S. (2004). *Global Marketing - a decision-oriented approc*. (3 ed.). Edinburgh, Harlow, England: Prentice Hall.

- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons - the principles of cultural branding* (1 ed.). Boston, Massachusetts, United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Holt, D. (2002, June). Why do brands cause trouble. *Journal of consumer research* (29). *Info om Christiania*. (2010, 03 13). Retrieved 04 15, 2010 from Fristaden Christiania: www.christiania.org
- Inglehart, R. F. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural economic, and political change i 43 societies*. Princeton, New Jersey, United States of America: Princeton University Press.
- JyskeVestkysten. (2007, Marts 15). *Hjælp - Far er en bøv*. Retrieved Marts 9, 2010 from JyskeVestkysten: <http://www.jv.dk/artikel/275521>
- Kampmann, J. (2000). Børn som informanter og børneperspektiv. In J. Kampmann, & P. S. Jørgensen, *Børn som informanter*. København, Danmark: Børnerådet.
- Klein, N. (2001). *NO LOGO: Mærkerne Magten, Modstanden*. (1 ed.). Århus, Danmark: Klim.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11 ed.). Edinburgh, Harlow, England: Prentice Hall.
- Kurnit, P. (1999). *Kids are getting older younger*. Retrieved Maj 18, 2010 from Advertising Educational Foundation: http://www.aef.com/on_campus/classroom/speaker_pres/data/35
- Laursen, A. Ø. (2008, Oktober 20). *Finanskrisen kryber ind i tøjskabdet*. (Børsen, Producer) Retrieved Marts 9, 2010 from Pleasure.dk: <http://pleasure.dk/design/article/143058/>
- Lipovetsky, G. (2005). *Hypermodern Times*. Cambridge, Great Britian: Polity Press.
- Maffesoli, M., & Foulkes, C. R. (1988). Jeux De Masques: Postmodern Tribalism. *Design Issues*, 4 (1/2), pp. 141-151.
- Møller, N. (2002, Januar 21). *Gadens svar på Yves Saint Laurent*. (Berlingske Tidende) Retrieved Juli 7, 2010 from Berlinske.dk: <http://www.berlingske.dk/koebenhavn/gadens-svar-pqq-yves-saint-laurent>
- McCracken, G. (1986, Juni 1). Culture and Comsumption: A Theoretical Account of Struckture and Movement of Cultural Meaning of Consumer Goods,. *Journal of Consumer Research* (13).
- Muñiz, A. J. (2007). Vigilante Marketing and Consumer-Created Communications. *The Journal og Advertising*, 3 (36), pp. 187-202.
- Penge. (2006, Juni 6). *Danskerne køber mere tøj på internettet*. (DR Nyheder) Retrieved April 6, 2010 from DR.dk: <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2006/08/04/065654.htm?rss=true>
- Ritzau. (2006, Oktober 20). *Danskerne sparer forbrugerfest op*. Retrieved April 7, 2010 from TV2.dk: <http://nyhederne-dyn.tv2.dk/article/258800949/>
- Skievent. (2009). *Skievent 2009*. Retrieved Juni 22, 2010 from Skievent: <http://www.skievent.dk>
- statistik, D. *Befolkningsbrug af internet 2009*. Danmarks statistik. Danmarks statistik.
- Sven, K. K. (1971, November 13). *Christianias målsætning*. Retrieved Juli 10, 2010 from www.Christiania.org: <http://www.christiania.org/modules.php?name=Side&navn=Maalsaetning>

- Tinson, J. (2009). *Conducting research with children and adolescents: design, methods and empirical cases*. Oxford, Oxfordshire, Great Britain: Goodfellow Publishers Limited.
- Tufte, B. (2007). *Børn, medier og marked* (1. udgave ed.). Frederiksberg, Danmark: Forlaget Samfundslitteratur.
- Venkatesh, A., Sherry, J., & Firat, A. (1993). Postmodernism and the marketing imaginary. *International Journal of Research in Marketing* vol. 10 .
- Vincent, L. (2002). *Legendary Brands - unleashing the power of storytelling to create a winning marketing strategy*. (1 ed.). Chicago, Illinois, United States of America: Dearborn Trade Publishing.
- Volcom. (n.d.). *Volcom history since '91*. (Volcom) Retrieved April 6, 2010 from Volcom.com: <http://www.volcom.com/history/index.asp>
- Wichmann, S. (2003, August 3). *Stor udfordring for tøjbranchen*. (Berlingske Tidende) Retrieved March 30, 2010 from Business.dk: <http://www.business.dk/diverse/stor-udfordring-toejbranchen>
- Zaltman, G. (2003). *How Customers Think - essential insights into the mind of the market*. Boston, Massachusetts, United States of America: Harvard Business School Press.

Bilag 1

Bilag 2

Link til kvantitativ undersøgelses survey: www.askpeople.dk?i3=b410d0c8812143f

Kvantitativ undersøgelsesresultater:

Spg. 1 - Køn

Mand	55	53%	
Kvinde	49	47%	

Procenter er beregnet i forhold til 104 besvarelser. Alle deltagere har besvaret spørgsmålet.

Spg. 2 - Alder

Under 18	2	2%	
18-24	32	31%	
25-29	64	62%	
30-34	4	4%	
35-40	1	1%	
Over 40	1	1%	

Procenter er beregnet i forhold til 104 besvarelser. Alle deltagere har besvaret spørgsmålet.

Spg. 3 - Amter

Københavns Kommune	43	41%	
Frederiksberg Kommune	7	7%	
Københavns Amt	14	13%	
Roskilde Amt	5	5%	
Frederiksborg Amt	8	8%	
Fyns Amt	24	23%	
Ringkøbing Amt	1	1%	
Århus Amt	1	1%	
Nordjyllands Amt	1	1%	

Procenter er beregnet i forhold til 104 besvarelser. Alle deltagere har besvaret spørgsmålet.

Spg. 4 - Hvilken af følgende typer beskriver dig bedst?

Med på moden	36	35%	
Skater	1	1%	
Bestemmer selv	17	16%	
Hiphopper	3	3%	
Sporty	7	7%	
Almindelig	22	21%	
Emo	0	0%	
Casual	15	14%	
Hippie	0	0%	
Andet	3	3%	

Procenter er beregnet i forhold til 104 besvarelser. Alle deltagere har besvaret spørgsmålet.

Spg. 5 - Genkender du dette logo?

Ja	74	71%	
Nej	30	29%	

Procenter er beregnet i forhold til 104 besvarelser. Alle deltagere har besvaret spørgsmålet.

Spg. 6 - Hvor genkender du logoet fra?

Afkrydsninger i forhold til alle afkrydsninger

Internet	11	4%	
Annoncer	9	4%	
Magasiner	9	4%	
Klistermærker	60	24%	
Tøj	56	22%	
Skateboards	61	24%	
Butikker	28	11%	
Ved ikke	20	8%	

Procenter er beregnet i forhold til i alt 254 afkrydsninger.

Spg. 7 - Hvad forbinder du ALIS med?

Afkrydsninger i forhold til alle afkrydsninger

Tøj	50	27%	
Oprør	5	3%	
"Skatermiljø"	66	36%	
Christiania	25	14%	
Umoderne	3	2%	
Hærværk	2	1%	
Kvalitet	4	2%	
Mainstream	9	5%	
Ved ikke	20	11%	

Procenter er beregnet i forhold til i alt 184 afkrydsninger.

Spg. 8 - Har du købt produkter fra ALIS?

Ja	19	19%	
Nej	80	81%	

Procenter er beregnet i forhold til 99 besvarelser. 5 har undladt at svare.

Spg. 9 - Hvordan vurderer du ALIS' produkter

Kvalitet

	4	6%	
	21	32%	
	34	52%	
	4	6%	
	2	3%	

Procenter er beregnet i forhold til 65 besvarelser. 39 har undladt at svare.

Design

	6	9%	
	23	36%	
	24	38%	
	9	14%	
	2	3%	

Procenter er beregnet i forhold til 64 besvarelser. 40 har undladt at svare.

Prisniveau

	2	3%	
	13	20%	
	40	63%	
	8	13%	
	1	2%	

Procenter er beregnet i forhold til 64 besvarelser. 40 har undladt at svare.

Signalværdi

	14	22%	
	21	33%	
	22	34%	
	3	5%	
	4	6%	

Procenter er beregnet i forhold til 64 besvarelser. 40 har undladt at svare.

Hvor tilgængelige produkterne er at få fat i

	4	6%	
	13	21%	
	34	54%	
	10	16%	
	2	3%	

Procenter er beregnet i forhold til 63 besvarelser. 41 har undladt at svare.

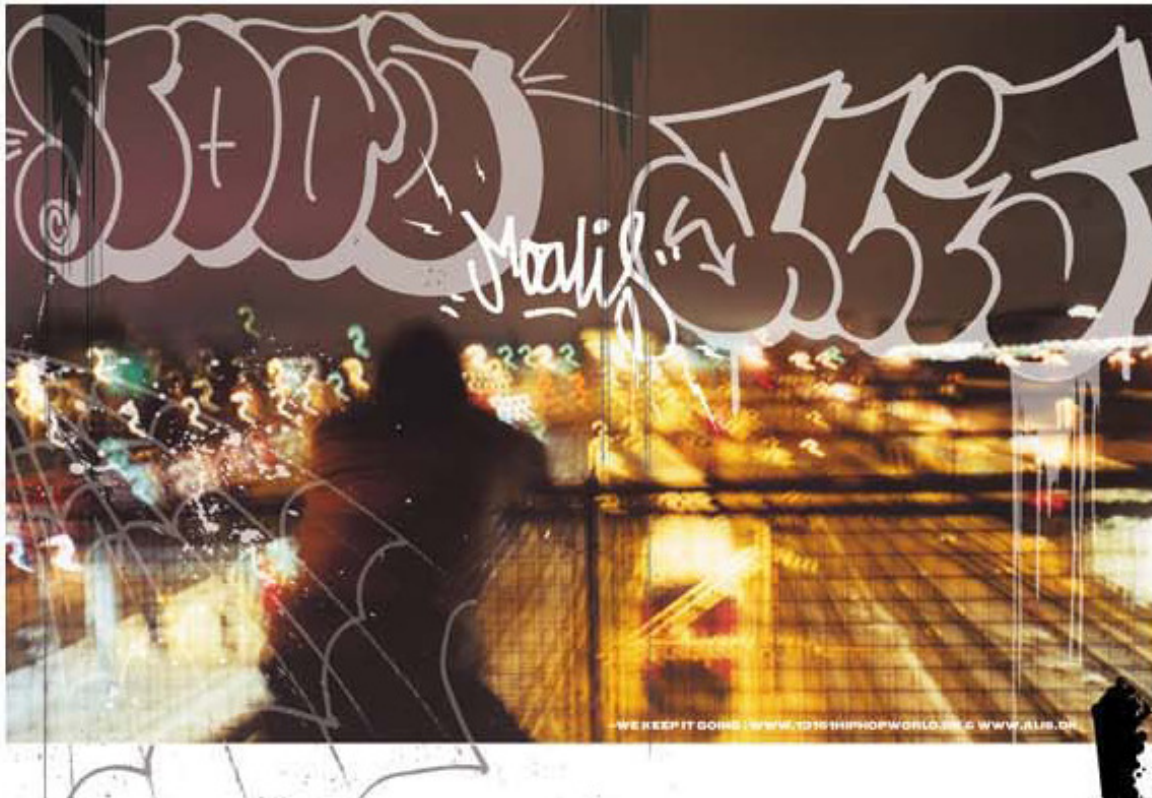
Bilag 2: Resultater af afhandlingens kvantitative undersøgelse.

Bilag 3

ALIS LOGO



GET UP (GRAFFITI MAGAZINE)



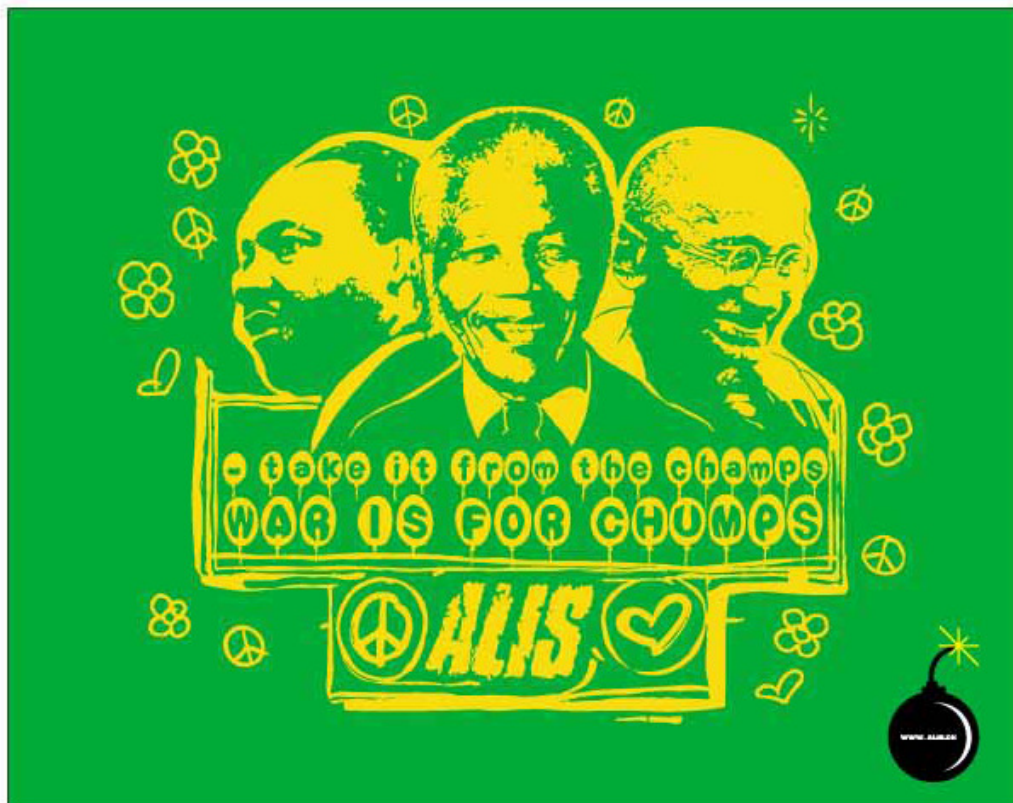
KING PIN



NICKY DEAN GUERRERO
 MISCHA GUNDMANN
 THOMAS MADSEN
 CHRISTIAN BROX
 STEPHANE GIRET
 PETR HORVAT
 POPPA
 MICHAEL JENSEN
 NORBERTO MENA
 THOMAS STEPONI



LODOWN



WHILE YOU WERE SLEEPING

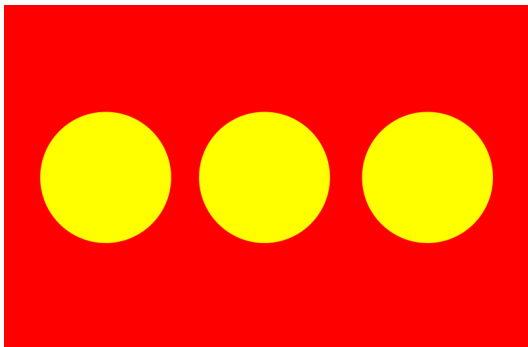


Bilag 3: ALIS' annoncemateriale

Bilag 4

Billemateriale til kvalitativ undersøgelse fra Michael Eskerod

1. Christiania



2. Lokalpatriotisme



3. Skateboarding



4. Graffiti



5. Gadeuniform



Billemateriale til kvalitativ undersøgelse fra Nicolai Grubbe

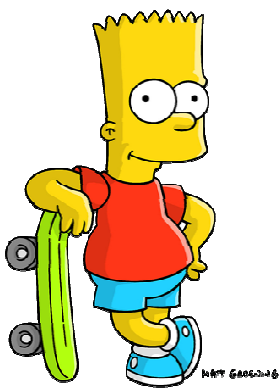
1. Nostalgisk



2. Ungdommelig



3. Cool



4. Dansk



5. Afslappet



Billemateriale til kvalitativ undersøgelse fra Geert Baunsgaard

1. Ungt



2. Skater



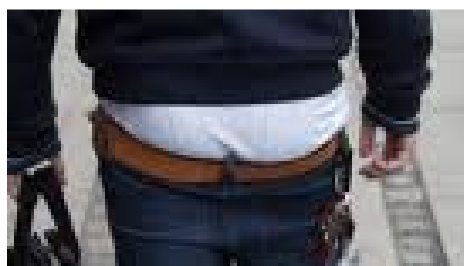
3. Hash



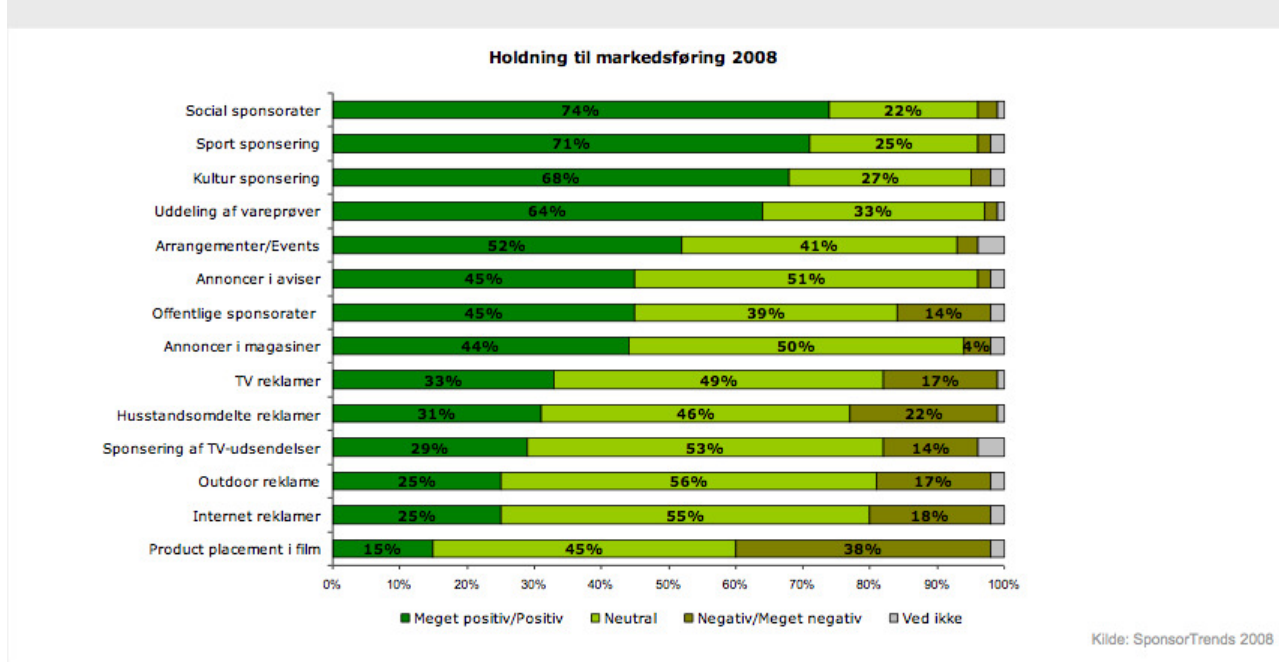
4. Kriminalitet



5. Hængerøvsbukser



Forbrugerne elsker sponsering...



Bilag 1: Promovator og Webpols resultater af forbrugernes holdning til sponsering

Bilag 6

riis design

The SK8 Chair

By Christian Riis



New website coming soon

Bringing the street into your home

Christian Riis has developed a completely new area in premium furniture design.

Building on the great Danish design tradition of minimalist lines and simple functional beauty, he is integrating a new layer of coolness and credibility inspired by street culture.

Starting with the curved organic shape of the wooden skateboard that keeps a special place in the hearts of all action sportsmen, a chair that looks so great it could be in any stylish home and still so characteristic.

The harmonic interrelationship of the wooden skateboard, leather cushions and stainless steel frame, brings your thoughts to the very greatest of the classics.

The SK8 Chair is the first item of an upcoming collection of street design classics from young designer Christian Riis.

*Street culture has matured,
have you?*

Contact
Tel: +45 3034 6077
riisdesign@mail.com

Bilag 2: Annonce for sk8 stolen af Riis design

Bilag 7

Firma:

Cvr:

Adresse:

Postnummer:

Telefon (ID):

Kontaktperson:

Email:

Domæne:



Udvikling af WebShop ved Orango ApS

Hermed indgås aftale om design, produktion og administration af webshop.

Første designudkast vil blive fremvist/fremsendt indenfor 10 arbejdsdage.

Orango vil kontakte køber pr tlf. Udkastet fremsendes ligeledes via købers oplyste e-mail.

Køber modtager login oplysninger til det tilhørende CMS.

Ovenstående leveres til en pris a 19.999 kr. i engangsydelse

Prisen indbefatter udvikling af business website

Køb dansk domæne **199 kr.** ☐ JA ☐ NEJ. Køb udenlandsk domæne **499 kr.** ☐ JA ☐ NEJ

Hosting af Business løsningen

Hosting inkluderer følgende:

- Ubegrænsede antal produkter som kunden selv kan administrere og redigere
- Et af markedets bedste CMS moduler
- Administration af op til 50 e-mail adresser
- Redelegering af eksisterende domænenavn
- Kontaktformular på hjemmesiden (felterne kan specificeres af køber)
- Sprogmodul
- Valutamodul
- Lageradministration
- Ordreadministration
- Kundelogin
- Rabatmodul
- Pointsystem
- Googlemap
- Google local listings
- Producent modul
- Nye produkter modul

- Mest solgte modul
- Kundeklub
- Professionel serverhosting
- Online statistikmodul (Google Analytics), ønsker køber mail hos Orango__

Hosting af hjemmesiden kan betales på 2 måder:

__ Via PBS på månedsbasis 499 kr. plus betalingsgebyr a 15 kr., samlet **514 kr.** per mdr.

__ 1 år forud uden faktureringsgebyr **5.988 kr.** årligt.

Sæt kryds for valg af afviklingsform.

Reg. nr. _____ Konto nr. _____

Hosting varianterne gælder kun såfremt udviklingsprisen af de _____ kr. betales kontant.

Ved indgåelse af aftale betales et depositum på 3 måneders hosting såfremt der vælges månedlig betaling.

Betalings varianter

Udviklingsprisen samt evt. tilkøbsmoduler kan afbetales op til 12 måneder, med 8 % i finansieringstillæg.

__ Finansiering. Måneder __. Samlet pris inkl. finansieringstillæg _____ Månedspris inkl. hosting _____

Opsiges kontrakten før udgangen af de specificerede måneder, forfalder det resterende beløb til samlet betaling.

Andet: _____

Ved underskrift vedkender køber sig at have accepteret Orango ApS' betingelser på

<http://www.orango.nu/betingelser.html>