

ØGER CO-CREATION BRANDVÆRDI?

DOES CO-CREATION STRENGTHEN BRAND EQUITY?

KANDIDATAFHANDLING

Cand.Merc.EMF

Marianne Jensby Larsen, studienummer: 73598

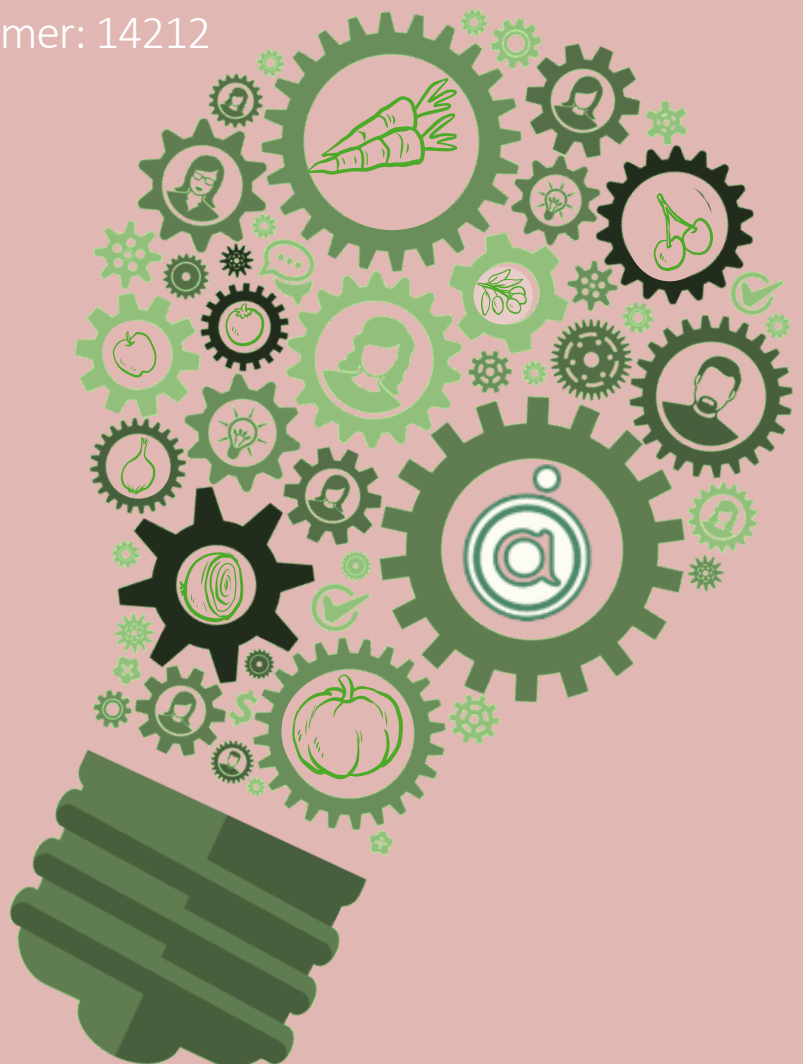
Katrine Amdi Jensen, studienummer: 14212

Vejleder: Søren Stig Lommer

Afleveringsdato: 15. maj 2018

Antal tegn: 257.950

Antal normalsider: 113,4



Abstract

Co-creation has previously been explored within the field of innovation; however, this thesis will investigate whether it can be related to the field of branding. Thus, the purpose of this thesis is to examine how the use of co-creation contributes to organizations' brand equity, and how organizations can use co-creation to increase the value of their brand. This is done by studying the Danish company Aarstiderne and its use of co-creation as well as the consumers' opinions about co-creation. Knowledge is constructed through interpretation of human actions and products of such actions; hence, Social Constructivism and Hermeneutics form the basis of the methodology in the thesis. The research is based on empirical data collected through two in-depth interviews with employees from Aarstiderne and an online survey to current and previous customers of Aarstiderne.

The thesis starts out by analyzing how Aarstiderne co-creates with its customers and potential customers through Prahalad and Ramaswamy's theory about co-creation. The findings imply that Aarstiderne co-creates by using a combination of the four building blocks: Dialogue, Access, Risk-assessment and Transparency. In addition, Keller's Customer-based Brand Equity model is used to examine how Aarstiderne tries to build brand equity. This analysis shows that the company works with all four steps of the model and thereby achieve both brand identity, brand meaning, brand responses and brand relationships. Furthermore, the thesis investigates how consumers react to the possibility of co-creating and whether the effect of co-creation can be measured in a company's brand equity. In order to investigate this, five hypotheses are formulated. The findings of the analysis suggest that all five hypotheses can be confirmed, as consumers' perception of co-creation can be related to all four steps of the Customer-based Brand Equity model. Lastly, the thesis explores how co-creation can contribute to the alignments between Aarstiderne's vision, culture and image, as - according to Hatch & Schultz - these relations are essential in order to create brand value. The analysis suggest that co-creation can help strengthen the mutual alignments and thus strengthen the brand value.

The thesis concludes that co-creation contributes to organizations' brand equity by creating and strengthening a brand's identity, meaning, responses and relationships. Furthermore, organizations can use co-creation to strengthen the mutual alignments between their vision, culture and image, and thereby increase the value of the brand.

Keywords: co-creation; branding; brand equity; brands; marketing

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	5
1.1.	Problemformulering	6
1.2.	Specialets struktur	6
1.3.	Motivation	9
1.4.	Specialets bidrag	9
1.5.	Begrebsafklaring	9
1.6.	Afgrænsning	10
2.	Videnskabsteoretiske overvejelser	12
2.1.	Socialkonstruktivisme	12
2.2.	Hermeneutikken	14
2.2.1.	<i>Filosofisk hermeneutik</i>	<i>15</i>
2.3.	Hypotetisk-deduktiv metode	16
3.	Teori	18
3.1.	Brandværdiskabelse	18
3.1.1.	<i>VCI-modellen</i>	<i>18</i>
3.1.2.	<i>Customer-based Brand Equity</i>	<i>20</i>
3.2.	Co-creation	25
3.2.1.	<i>Value co-creation</i>	<i>26</i>
3.2.2.	<i>Konsekvenser ved co-creation</i>	<i>27</i>
3.2.3.	<i>Co-creation fra forbrugernes perspektiv</i>	<i>29</i>
3.3.	Opstilling af hypoteser	31
3.3.1.	<i>Opsummering af hypoteser</i>	<i>35</i>
4.	Analysedesign	37
4.1.	Empiri	37
4.2.	Kvalitativ metode	38
4.3.	Kvantitativ metode	41
4.4.	Kritisk refleksion af de videnskabsteoretiske perspektiver og analytiske metoder	47
5.	Casebeskrivelse	51
5.1.	Om Aarstiderne	51
5.2.	Aarstidernes brug af co-creation	52

6.	Analyse	54
6.1.	Analysedel 1	54
6.1.1.	<i>Hvordan co-creator Aarstiderne?</i>	55
6.1.2.	<i>Hvordan forsøger Aarstiderne at opbygge brandværdi?</i>	60
6.2.	Delkonklusion	68
6.3.	Analysedel 2	68
6.3.1.	<i>Brand Identity</i>	69
6.3.2.	<i>Brand Meaning</i>	70
6.3.3.	<i>Brand Responses</i>	71
6.3.4.	<i>Brand Relationships</i>	76
6.4.	Delkonklusion	79
6.5.	Analysedel 3	80
6.5.1.	<i>VCI-modellen</i>	80
6.5.2.	<i>Sammenhæng mellem vision, kultur og image</i>	85
6.6.	Delkonklusion	88
7.	Diskussion	91
7.1.	Diskussion af resultater	91
7.2.	Diskussion af videnskabsteoretiske perspektiver og analytiske metoder	97
8.	Konklusion	101
9.	Strategiske anbefalinger	104
10.	Perspektivering	107
11.	Litteraturliste	110
12.	Bilag	116

Kapitel 1

INTRODUKTION

I første kapitel vil specialets udgangspunkt blive præsenteret i form af et problemfelt. I forlængelse heraf vil problemformuleringen og dertilhørende underspørgsmål blive opstillet. Disse har tilsammen til formål at indsnævre problemfeltet. I den forbindelse vil der foreligge en begrebsafklaring, således at læser så vidt muligt forstår specialets ideer på dets præmisser og ikke sine egne. Yderligere vil motivationen bag specialet, samt specialets bidrag blive fremlagt.

1. Indledning

Forbrugerne kan i dag vælge mellem langt flere produkter og services end tidligere, men virker stadig utilfredse (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 5). Ifølge Prahalad og Ramaswamy (2004b) stiller dette høje krav til virksomhederne i deres forsøg på at imødekomme forbrugernes behov, hvorfor mange virksomheder er begyndt at inddrage forbrugerne i deres udviklingsprocesser. Ifølge Keller (2013: 31) kan mange virksomheders produktionsprocesser og produktdesign i dag nemt kopieres af konkurrenter, men hvad der ikke er lige til at kopiere, er forbrugernes holdninger til brandet. Branding er dog ikke som det har været, hvilket kommer til udtryk i følgende citat: *“Branding er ikke længere et spørgsmål om konsistens og klare budskaber. Det er et spørgsmål om aktivt at involvere sin omverden og invitere til mange forskellige anvendelser af, hvem virksomheden er”* (Schultz, 2009).

Det er gået op for mange virksomheder, at det ikke længere er nok “bare” at tænke på, hvad kunderne har af ønsker og behov, men at kunderne hellere skal inddrages i en større del af processen (Ind, Iglesias & Schultz, 2013: 23). Således kan der siges at være sket et skifte i virksomheders opfattelse af forbrugere, idet virksomhederne ikke længere ser forbrugerne som passive modtagere af et budskab, men som aktive medspillere (Saarijärvi, Kannan & Kuusela, 2013: 8).

Takket være internettet, og i særdeleshed sociale medier, er forbrugere begyndt at engagere sig i aktive dialoger med virksomheder og andre forbrugere (Prahalad & Ramaswamy, 2000: 80). De sociale medier har således gjort det muligt for fremmede at mødes og indgå i digitale grupper og diskutere fælles interesser. Dertil hører, at vi lever i en verden hvor det i højere og højere grad handler om at samarbejde (Frow, Payne & Storbacka, 2011: 6), og hvor virksomhederne ikke længere kan skabe værdi alene, men nu skal gøre det i samarbejde med forbrugerne (Prahalad & Ramaswamy, 2000: 83).

“The consumers have moved out of the audience and onto the stage”
(Prahalad & Ramaswamy, 2000: 80).

Det øgede fokus på forbrugerne har, sammen med udviklingen af den digitale kommunikation, medvirket til, at fænomenet co-creation er opstået (Ind, Iglesias & Schultz, 2013: 7). Ifølge Hatch & Schultz (2010: 591) fremkom co-creation som en forlængelse af brugerdrevet innovation, men har senere fået opmærksomhed fra marketing og branding feltet. I forlængelse af ovenstående citat kan det formodes, at en virksomhed således formodes at co-create med sine forbrugere for dels at fremstå

innovativ, men også for i højere grad at imødekomme forbrugernes behov og dermed levere en højere kvalitet.

1.1. Problemformulering

Som nævnt har virksomheder i dag sværere ved at brande sig og udvikle produkter, der imødekommer forbrugernes behov. En måde at imødekomme dette kan være ved at co-create, idet virksomhederne ved at inddrage forbrugerne i deres udviklingsproces samtidig interagerer med dem. Men kan co-creation og branding hænge sammen, og skaber en inddragelse af forbrugerne i udviklingsprocessen reelt en værdi for virksomhederne?

Indvirkningerne af co-creation på virksomheders brand er grundlaget for dette speciale, hvorfor nedenstående problemformulering med dertilhørende underspørgsmål er udviklet:

Hvordan bidrager co-creation til organisationers brandværdiskabelse, og hvordan kan organisationer anvende co-creation til at øge værdien af deres brand? Dette eksemplificeres via casen Aarstiderne.

1. *Hvordan kan en virksomhed co-create med sine forbrugere?*
2. *Hvordan skaber en organisation brandværdi?*
3. *Hvordan kan forbrugernes opfattelse af co-creation kobles med skabelsen af brandværdi?*
4. *Hvordan kan co-creation bidrage til sammenhængen mellem vision, kultur og image?*

1.2. Specialets struktur

Specialet er inddelt i 10 kapitler med hver sit formål, som enten leder op til eller besvarer problemformuleringen. Nedenstående afsnit vil bestå af en kort præsentation af hver af kapitlernes bidrag. Gennemgangen skal fungere som læsevejledning, og dermed give læser et overblik over opgavens kapitler, men samtidig også opbygge en vis forventning til, hvad hvert kapitel vil omhandle.

Kapitel 1: Introduktion

I første kapitel vil specialets udgangspunkt blive præsenteret i form af et problemfelt. I forlængelse heraf vil problemformuleringen og dertilhørende underspørgsmål blive opstillet. Disse har tilsammen til formål at indsnævre problemfeltet. I den forbindelse vil der foreligge en begrebsafklaring, således at læser så vidt muligt forstår specialets ideer på dets præmisser og ikke sine egne. Yderligere vil motivationen bag specialet, samt specialets bidrag blive fremlagt.

Kapitel 2: Videnskabsteoretiske overvejelser

I kapitel to bliver læser introduceret for de videnskabsteoretiske perspektiver, som specialet vil være funderet på. Yderligere vil den videnskabelige metode blive præsenteret. Selve afsnittet skal bidrage til, at undersøgelsen bliver systematisk og videnskabelig, samt at det ønskede bliver undersøgt.

Kapitel 3: Teori

Kapitel tre indeholder en gennemgang af de teoretiske perspektiver, som vil blive anvendt i specialet. Her redegøres først for teori om branding - herunder VCI-modellen og Kellers Customer-based Brand Equity model, der skal anvendes til at undersøge brandværdiskabelse. Herefter redegøres for teori om co-creation - både fra virksomheders og forbrugeres perspektiv, der skal anvendes i undersøgelsen af co-creation. Afslutningsvis opstilles en række hypoteser på baggrund af en diskussion af sammenhængen mellem de gennemgåede teorier.

Kapitel 4: Analysedesign

I dette kapitel præsenteres specialets analysedesign, som indeholder en gennemgang af hvilke kvalitative og kvantitative metoder, der vil blive anvendt til at indsamle empiri. Således har kapitlet til formål at tydeliggøre, hvordan indsamlingen af opgavens primære empiri vil foregå. Afsnittet skal yderligere give en forståelse for de beslutninger, der er taget og dermed medvirke til at gøre opgavens analysemetode gennemsigtige. Yderligere vil der foreligge en diskussion af, hvordan videnskabsteori, empiri og analyse passer sammen og hvilken type viden, der kan blive skabt på baggrund af de valg, der er truffet.

Kapitel 5: Casebeskrivelse

Dette kapitel har til formål at præsentere virksomheden Aarstiderne, som problemformuleringen vil blive undersøgt på baggrund af. Beskrivelsen har til formål at give læser en idé om den valgte casevirksomhed inden denne analyseres.

Kapitel 6: Analyse

I sjette kapitel vil den indsamlede empiri blive analyseret. Der indledes med en analyse af, hvordan de anvender co-creation, og hvordan Aarstiderne forsøger at opbygge brandværdi. Derefter følger en analyse af, hvordan virksomhedens co-creation tiltag påvirker dens brandværdi, hvilket skal give anledning til en besvarelse af de opstillede hypoteser. Afslutningsvis sammenholdes den fremanalyserede brand equity med Aarstidernes vision og kultur, for at kunne vurdere sammenhængen mellem elementerne i VCI-modellen.

Kapitel 7: Diskussion

I dette kapitel vil udvalgte resultater fra analysen blive diskuteret. Yderligere indeholder kapitlet en diskussion af, hvilke indvirkninger de valgte videnskabsteoretiske perspektiver og herunder den videnskabelige metode kan have på de resultater, specialet kommer frem til.

Kapitel 8: Konklusion

I kapitel otte vil de vigtigste resultater fra undersøgelsen blive præsenteret med henblik på kort og præcist at kunne besvare problemformuleringen.

Kapitel 9: Strategiske anbefalinger

Dette kapitel vil indeholde en række anbefalinger til Aarstiderne, omhandlende deres mulighed for at udvikle deres brug af co-creation.

Kapitel 10: Perspektivering

I dette kapitel præsenteres, hvilke spørgsmål nærværende undersøgelse og resultater leder op til at undersøge nærmere, samt forslag til hvordan disse spørgsmål kan undersøges.

Struktureringen af opgaven er illustreret i nedenstående figur.



Figur 1 – Specialets struktur. Kilde: Egen tilvirkning.

1.3. Motivation

Interessen for specialets emnefelt fremkom på baggrund af stor interesse for udviklingen i forbrugeradfærd. Helt konkret opstod motivationen for specialet af en undren over, at flere og flere virksomheder er begyndt at samarbejde med forbrugerne - med andre ord co-create. Som en konsekvens af co-creation afgiver virksomheder en del af sin magt til forbrugerne, i håbet om at skabe en fælles værdi. Det formodes dog, at det kan være svært at opgøre, hvilken værdi det skaber for virksomheder, hvorfor det undrede os, at så mange virksomheder vælger at co-create med forbrugerne. Udover, at det er svært at måle effekten, er der yderligere en risiko ved co-creation, idet virksomheder er nødsaget til at være åbne og afgive kontrol til forbrugerne. Dette formodes at stille høje krav til en virksomheds brand, hvorfor vi finder det relevant at undersøge, hvordan co-creation relaterer sig til en virksomheds skabelse af brandværdi, samt hvorvidt en virksomhed kan anvende co-creation som en del af sin brandingstrategi.

1.4. Specialets bidrag

Efter interessen for emnefeltet var opstået, startede en søgning efter litteratur på området. Det viste sig hurtigt, at mange forskere har skrevet om branding og mange har skrevet om co-creation, men færre har skrevet om spillet mellem disse. Dette speciale bidrager således med et nyt perspektiv i og med, at det anvender eksisterende teori i en, såvidt vi ved, ny kombination og på empiri, der ikke er blevet anvendt før. Således vil dette speciale genere en bedre forståelse for, hvordan co-creation påvirker en virksomheds brandværdiskabelse ved at undersøge, hvordan forskellige elementer af Customer-based Brand Equity hænger sammen med brugen af co-creation. På baggrund af dette speciale kan en virksomhed således udlede en række pejlemærker for, hvordan der kan arbejdes med co-creation for at øge værdien af virksomhedens brand.

1.5. Begrebsafklaring

Nedenstående ord vil blive forklaret som de er forstået og anvendt i opgaven.

Brandværdi/brand equity: I opgaven vil begreberne brand equity og brandværdi blive anset som værende det samme, hvorfor de vil blive brugt til at beskrive det samme. Opgavens definition af Customer-based Brand Equity tager sit udgangspunkt i en definition opstillet af Kevin Lane Keller. Definitionen på Customer-based Brand Equity er: *"(...) the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand"* (Keller, 1993: 2).

Co-creation: Opgavens forståelse af co-creation tager udgangspunkt i Prahalad og Ramaswamys definition, der lyder: *“Co-creation is about joint creation of value by the company and the customer. It is not the firm trying to please the customer”* (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 8). Således handler co-creation ikke kun om, at virksomheder og forbrugerne udvikler produkter sammen, men om den overordnede værdi, de skaber.

Co-creation tiltag: En aktivitet, som virksomheder står bag med det hovedformål at co-create med forbrugerne.

1.6. Afgrænsning

Følgende afsnit har til formål at synliggøre, hvilke områder dette speciale afgrænser sig fra at undersøge. Yderligere vil der blive argumenteret for, hvorfor den enkelte afgrænsning foretages.

Udover at levere måltidskasser til danske husstande, er Aarstiderne også til stede på det svenske marked. Der vil i dette speciale kun blive kigget på det danske marked, hvorfor specialet afgrænser sig fra det svenske. En årsag til dette er, at Aarstiderne er meget større i Danmark (90% af omsætningen kommer fra det danske marked), og at det vurderes, at der foregår langt flere co-creation aktiviteter i Danmark end i Sverige.

Derudover interesserer dette speciale sig kun for Aarstidernes samarbejde med forbrugere. Virksomheden samarbejder også med andre interessenter, bl.a. leverandører, men for at skabe dybde (frem for bredde) i specialet, undersøges disse ikke yderligere. Der afgrænses dermed fra at se på Aarstidernes co-creation i forbindelse med andre interessenter end forbrugerne.

Slutteligt afgrænser vi os i specialet til kun at se på de to co-creation tiltag: IdéKassen og fællesspisninger. Aarstiderne arrangerer et væld af aktiviteter med forskellige formål. Flere af aktiviteterne kan vurderes at have karakter af co-creation, hvorfor flere af dem kunne være interessante at undersøge i forbindelse med udarbejdelsen af specialet. For at holde fokus i analysen og gøre læsningen mere overskuelig, er der dog valgt at se bort fra Aarstidernes andre tiltag og dermed kun undersøge IdéKassen og fællesspisninger. De to tiltag vurderes at have mest karakter af co-creation, hvorfor de er udvalgt.

Kapitel 2

VIDENSKABSTEORETISKE OVERVEJELSER

I kapitel to bliver læser introduceret for de videnskabsteoretiske perspektiver, som specialet vil være funderet på. Yderligere vil den videnskabelige metode blive præsenteret. Selve afsnittet skal bidrage til, at undersøgelsen bliver systematisk og videnskabelig, samt at det ønskede bliver undersøgt.

2. Videnskabsteoretiske overvejelser

I følgende afsnit vil de videnskabsteoretiske perspektiver, der anlægges, blive præsenteret. Specialet vil anlægge to forskellige, dog sammenhængende, videnskabsteoretiske paradigmer: socialkonstruktivismen og hermeneutikken. Disse videnskabsteoretiske udgangspunkter vil danne rammen for valg af metode til empiriindsamling og brug af teori. Yderligere vil afsnittet gennemgå den valgte videnskabelige metode.

2.1. Socialkonstruktivisme

Det socialkonstruktivistiske paradigme vedkender sig, at: “(...) *virkeligheden præges, eller formes, af vores erkendelse af den*” (Rasborg, 2004: 349). Med andre ord betyder det, at der ikke som sådan findes en objektiv sandhed (Rasborg, 2004: 349). Således anerkender dette speciale, at virkeligheden præges af subjektiv erkendelse af denne, hvorfor der ikke vil blive søgt efter en objektiv sandhed, men et øjebliksbillede af en sandhed inden for undersøgelsesfeltet.

Ifølge Rasborg (2004: 349) kan socialkonstruktivismen modstilles realismen, som antager, at virkeligheden er en objektiv realitet, som eksisterer uanfægtet vores erkendelse af den. I det konstruktivistiske perspektiv er virkeligheden derimod en konstruktion, som ikke, ligesom i realismen, er objektiv i den forstand, at den eksisterer uafhængigt af det sociale (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 27). Helt generelt hævdes det i socialkonstruktivismen, at: “(...) *det, vi er tilbøjelige til at tage for givet - det, der tager sig ud som selvfølgelig, naturligt eller nødvendigt - er konstruktioner, der altid kunne have set anderledes ud*” (Justesen og Mik-Meyer, 2010: 28).

Socialkonstruktivismen indeholder et forandringsperspektiv, hvor de samfundsmæssige fænomener ikke er evige og uforanderlige, men i stedet skabt på baggrund af historiske og sociale processer (Rasborg, 2004: 349). “*Virkeligheden, der fremstår som objektiveret, er resultatet af menneskers samfundsskabte fortolkninger*” (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 27). Når disse fænomener er skabt af menneskers handlinger, betyder det, at de selv samme menneskers handlinger også kan forandre fænomenerne (Rasborg, 2004: 349).

Det centrale i socialkonstruktivismen er, hvordan et fænomen, i den konkrete kontekst, bliver skabt - og dermed ikke fænomenets essens i sig selv (Egholm, 2014: 148). I modsætning til det realistiske perspektiv, opererer socialkonstruktivismen ikke med en essentialistisk tilgang, men forsøger derimod at: “(...) *gøre op med idéen om, at enhver ting fundamentalt set har én bestemt korrekt klassifikation*”

(Justesen & Mik-Meyer, 2010: 31). I socialkonstruktivismen interesserer man sig for den måde, fænomener virker og bliver til på i konkrete kontekster - og dermed ikke for deres naturlige væremåde (uanset om man er åben for eller benægter, at der kan være en 'naturlig' væremåde) (Egholm, 2014: 148).

En misforståelse, som ofte opstår ved diskussion af socialkonstruktivisme er, at virkeligheden kun findes i vores hoveder (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 28). Dette er ikke sandt, da virkeligheden, også i konstruktivismen, er "derude", men forskellen er, at virkeligheden ifølge socialkonstruktivismen ikke er uafhængig af vores forståelse af den (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 28). Dette bakkes op af Rasborg (2004: 381), som argumenterer for, at det at sige, at en sandhed er relativ, ikke betyder det samme som, at den ikke findes. Tværtimod betyder det, at en sandhed altid: *"(...) vil være afhængig af forskerens erkendelsesinteresser, formålet med undersøgelsen, de anvendte teorier og metoder, osv."* (Rasborg, 2004: 381). En anden misforståelse er ofte, at virkeligheden er fuldstændig subjektivistisk, hvor alle har hver deres helt private forståelse af sandheden og verden (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 28). Verden er derimod kollektivt konstrueret, hvor kollektive størrelser som for eksempel sproget og diskurser er det, de enkelte individer refererer til (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 28-29), og hvert enkelt individ har dermed ikke hver sin forståelse af verden.

Alt i alt er vores erkendelse af verden i socialkonstruktivismen i en eller anden forstand en konstruktion af virkeligheden (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 27). I det socialkonstruktivistiske perspektiv interesserer man sig for: *"(...) det intersubjektive, for konteksten og for, hvordan betydning bliver skabt"* (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 30-31). Virkeligheden er konstruktioner, som altid kunne have set anderledes ud (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 29).

Vi er bevidste om, at de valgte teorier og analysetilgange, ud fra det socialkonstruktivistiske perspektiv, vil påvirke den viden, der opnås i opgaven. Den sammenhæng, som Aarstiderne vil blive betragtet i, er ligeledes konstrueret af de valgte teorier og analysetilgange. Derudover medvirker socialkonstruktivismen til, at de resultater vi kommer frem til, ikke kan anses som objektiv viden, da epistemologien i dette perspektiv er subjektiv, idet det ikke er muligt at adskille undersøgeren fra det undersøgte (Darmer & Nygaard, 2005: 28). I det socialkonstruktivistiske perspektiv er virkeligheden en konstruktion, som fremkommer ved fortolkning, hvorfor vi i denne opgave ikke kan undersøge noget uden at interagere med, påvirke og blive påvirket af det undersøgte (Darmer & Nygaard, 2005: 28). Specialet vil derfor blot afspejle én måde at betragte Aarstidernes brand og co-creation på.

2.2. Hermeneutikken

Foruden socialkonstruktivismen vil specialet trække på hermeneutikken nærmere betegnet filosofisk hermeneutik, idet vi anerkender, at vores forforståelse er en forudsætning for erkendelsen af verden. Indledningsvist vil de grundlæggende elementer ved hermeneutikken blive fremlagt, hvorefter filosofisk hermeneutik vil blive præsenteret, for til sidst at kunne udlede hvilken betydning dette perspektiv vil få for den viden, der indsamles og skabes i specialet. Et socialkonstruktivistisk perspektiv forudsætter, ifølge Rendtorff (2003), at der benyttes en hermeneutisk fortolkning. De to perspektiver er enige i forudsætningen om, at virkeligheden er baseret på menneskelig fortolkning (Rendtorff, 2003: 101). I dette speciale vil vi gøre brug af begge perspektiver, da de kan opfattes som to sammenhængende tilgange. Ifølge Højberg (2004: 339) formår de to udvalgte tilgange at supplere hinanden fremfor at overlappe hinanden, hvorfor det vurderes, at det er muligt at gøre brug af begge tilgange. Den filosofiske hermeneutik indeholder en række præmisser, som vores fortolkning og meningsdannelse af det indsamlede empiri og anvendte teori vil være præget af. Fortolkningen vil i specialet ikke blive betragtet som en metode, men derimod en måde at være til på.

Ifølge Højberg betyder hermeneutikken i al sin korthed "fortolkning" og er en gammel fortolkningstradition med rødder tilbage til det antikke Grækenland (Højberg, 2004: 311). Ifølge en af de grundlæggende betragtninger i hermeneutikken kommer forståelse og fortolkning før forklaring (Højberg, 2004: 309). Yderligere er de sociale aktører, der studeres, bærere af betydnings- og meningssammenhænge, hvorfor det er dem, der skal fortolkes i en videnskabelig praksis (Højberg, 2004: 309). Fortolkning og forståelse er således et af de grundlæggende vilkår for vores tilgang til verden og vores ageren i verden (Højberg, 2004: 310). En given handling er ikke altid klar og tydelig, hvorfor vi fortolker os frem til en dækkende og sammenhængende mening af en given handling, hvilket afføder risikoen for misforståelser (Højberg, 2004: 310). Yderligere bruges der jævnligt symboler og koder i sproglige vendinger, som vi ofte må tolke os frem til meningen af (Højberg, 2004: 311). Ydermere "*(...) er de sociale fænomener, vi studerer i samfundsvidenskaberne selv en del af en fortolkningsproces - de sociale aktører både indgår i og er fortolkere af verden*" (Højberg, 2004: 311). Man tolker sig derfor ofte frem til tanker, intentioner, motiver og følelser, som kan klassificeres som subjektive meninger (Højberg, 2004: 311). Ifølge Højberg retter hermeneutikken "*(...) sig mod fortolkning af tekster, dialog og samtale samt sociale handlinger og praksis*" (Højberg, 2004: 311). Med udgangspunkt i hermeneutikken vil specialet således forsøge at forstå menneskers handlinger og konsekvenserne ved disse handlinger.

2.2.1. Filosofisk hermeneutik

Indenfor hermeneutikken skelnes der mellem traditionel hermeneutik, metodisk hermeneutik, filosofisk hermeneutik og kritisk hermeneutik (Højberg, 2004: 309-310). Den filosofiske hermeneutik handler om mulighedsbetingelserne for forståelse og fortolkning af verden og betragter mennesket som et forstående og fortolkende væsen (Højberg, 2004: 311). Den filosofiske hermeneutik er udviklet af Martin Heidegger og Hans-Georg Gadamer i det 20. århundrede (Højberg, 2004: 311). Man ønsker inden for dette perspektiv at forstå, hvorfor vi fortolker og ikke hvordan, for i højere grad at kunne forstå den rolle, som forståelse spiller i vores gøren og viden om verden (Højberg, 2004: 311). Den filosofiske hermeneutik opfatter altså hermeneutikken som forståelse, udlægning og applikation (Højberg, 2004: 311).

Den filosofiske hermeneutik tager udgangspunkt i grundprincippet om den hermeneutiske cirkel, som handler om, at delene kun kan forstås, *“(...) hvis helheden inddrages, og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene”* (Højberg, 2004: 312). Fortolkeren spiller en aktiv rolle i fortolkningsprocessen, idet man er nødsaget til at fortolke ud fra sin egen begrebsverden (Højberg, 2004: 313). Fortolkningen bliver således inden for den filosofiske hermeneutik heller ikke betragtet som en metode, men en måde at være til på, hvilket har den konsekvens, at bare fordi man anvender en metode, så opnår man ikke sand viden (Højberg, 2004: 314). Den hermeneutiske cirkel anses således som et ontologisk princip, da den ikke er en metode til den rette fortolkning, men *“(...) en betingelse for den menneskelige erkendelsesproces, eksistens og erfaring”* (Højberg, 2004: 320). Den filosofiske hermeneutik afviger fra tanken om, at en tekst kan læses på sine egne præmisser, idet læseren vil læse sin egen tidsbetingede forståelse ind i teksten (Højberg, 2004: 324). Det er således heller ikke muligt at læse en tekst i dens kontekst, da teksten vil blive læst i læserens kontekst (Højberg, 2004: 314). Den filosofiske hermeneutik spillede en stor rolle i udviklingen af kvalitative metoder (Højberg, 2004: 320). Argumentationen for den filosofiske hermeneutik skal findes i, at mennesker er et fortolkende, historisk og endeligt samt sprogligt væsen (Højberg, 2004: 321). Således muliggør dette perspektiv en indsamling af empiri ved kvalitative metoder, da perspektivet anser disse for værende gyldige. Yderligere kan der retfærdiggøres for, at co-creation skal undersøges både fra forbrugernes og virksomhedens vinkel, idet hermeneutikken vedkender, at konteksten er et væsentligt begreb for forståelse.

Med det filosofiske hermeneutiske perspektiv anerkender vi således, at den viden, der opnås i dette speciale ikke er den eneste sande viden. Vi er bevidste om, at vores begrebsverden og tilstedeværelse vil få en betydning for specialets meningsdannelse af den anvendte teori og indsamlede empiri.

Meningsdannelsen vil ydermere blive mærket af forfatternes egne forforståelser og fordomme. Jævnfør den filosofiske hermeneutik vil vi forsøge at være åbne, når vi skal forstå, således at vores fordomme bliver udfordrede. Således havde et indledende møde med Niels Haastrup fra Aarstiderne også i høj grad til formål at skabe en fælles forståelsesramme mellem casevirksomheden og forfatterne af dette speciale, men ligeledes mellem forfatterne selv.

2.3. Hypotetisk-deduktiv metode

Dette speciale vil metodisk være bygget op omkring anvendelsen af allerede accepterede teorier inden for de valgte emner. Ud fra en diskussion af teorierne opstilles en række hypoteser, som derefter testes ved hjælp af indsamlet empiri. Med andre ord vil teori blive afprøvet på virkeligheden ved hjælp af opstillede hypoteser. Denne proces kaldes for en hypotetisk-deduktiv metode og vil blive anvendt i specialet.

Ved at have en deduktiv struktur i specialet, følges den "klassiske" måde at arbejde på (Ankersborg, 2013: 87). Den deduktive struktur afføder, at der tages afsæt i eksisterende viden inden for emnet, som diskuteres i teorikapitlet, hvorefter det i et metodeafsnit diskuteres, hvordan vi, gennem empiriske undersøgelser, vil bidrage til den eksisterende viden og derigennem svare på den opstillede problemformulering. Den deduktive struktur medfører, at der med udgangspunkt i generelle principper kan drages slutninger om enkelte hændelser (Andersen, 2008: 35). Jævnfør den hypotetisk-deduktive metode vælger vi i dette speciale at drage slutninger ved hjælp af en række opstillede hypoteser.

Ifølge Hansen & Andersen (2009), kan hypoteser beskrives ved at være: *"(...) udsagn, der udtaler sig om relationen mellem to eller flere fænomener, der er så præcist defineret, at de kan operationaliseres, dvs. omformes til variabler, og måles"* (Hansen & Andersen, 2009: 39). En hypotese er en påstand eller en antagelse om faktiske forhold, som skal sammenlignes med empiriske data, for derigennem at afprøve om hypotesen er holdbar (Andersen, 2008: 86). Ifølge Andersen (2008: 86) kan hypoteserne enten opstilles univariat, bivariat eller multivariat. Med andre ord bunder det i, om hypotesen siger noget om én variabel (univariat), sammenhængen mellem to variable (bivariat) eller sammenhængen mellem flere variable (multivariat) (Andersen, 2008: 86). I opgaven søges der efter sammenhængen mellem to variable, co-creation og brandværdi, hvorfor der vil blive opstillet bivariante hypoteser.

Kapitel 3

TEORI

Kapitel tre indeholder en gennemgang af de teoretiske perspektiver, som vil blive anvendt i specialet. Her redegøres først for teori om branding - herunder VCI-modellen og Kellers Customer-based Brand Equity model, der skal anvendes til at undersøge brandværdiskabelse. Herefter redegøres for teori om co-creation - både fra virksomheders og forbrugeres perspektiv, der skal anvendes i undersøgelsen af co-creation. Afslutningsvis opstilles en række hypoteser på baggrund af en diskussion af sammenhængen mellem de gennemgåede teorier.

3. Teori

I følgende kapitel vil specialets teoretiske perspektiv blive præsenteret. Kapitlet er delt op i to overordnede sektioner, som hver især indeholder teorier, der danner grundlag for specialet. De to sektioner omhandler teori om *branding* og *co-creation*. Branding-teorien tager dels udgangspunkt i Hatch & Schultz' model vedrørende vision, kultur og image (VCI), og Kellers teori om Customer-based Brand Equity, som vil blive anvendt som måleenhed for image i VCI-modellen. Vision og kultur vil ikke blive uddybet med yderligere teori, da image i form af brandværdi er hovedfokus i opgaven. I sektionen om co-creation præsenteres Prahalad & Ramaswamys synspunkter omkring fænomenet, og det fremlægges, hvilke konsekvenser co-creation kan have for en virksomhed. Yderligere inddrages teori om, hvordan co-creation kan betragtes fra forbrugernes perspektiv. Således vil brandværdiskabelse blive behandlet med udgangspunkt i Hatch og Schultz samt Keller og co-creation på baggrund af Prahalad og Ramaswamys teori. Afslutningsvis sammenholdes de teoretiske perspektiver i udarbejdelsen af fem hypoteser, som skal danne grundlag for en del af den videre analyse.

3.1. Brandværdiskabelse

I nedenstående afsnit vil de teorier, der vil blive anvendt til at analysere brandværdiskabelse blive præsenteret. Teorierne er Hatch og Schultz' VCI-model samt Kellers Customer-based Brand Equity model.

3.1.1. VCI-modellen

Som nævnt i indledningen, er marketingverdenen i dag præget af overgangen fra transaktionsbaseret handel med fokus på kunden, produktet og det enkelte køb, til en mere relationsbaseret handel, hvor fokus i stedet er rettet mod relationen mellem kunde og virksomhed og på branding af virksomheden som helhed. Dette skift i fokus fra *product branding* til *corporate branding* er hovedsageligt forårsaget af markedernes øgede kompleksitet og virksomhedernes vanskeligheder med at differentiere sig fra hinanden grundet homogenisering af produkter og services (Hatch & Schultz, 2003: 1041). Når virksomheder på den baggrund ønsker en stærk virksomhedsidentitet, kan de med fordel anvende VCI-modellen, idet vision, kultur og image, ifølge Hatch og Schultz, er med til at skabe en virksomheds identitet (corporate brand) (Hatch & Schultz, 2009: 32). Teorien vil blive anvendt til at analysere Aarstidernes vision, kultur og image. VCI-modellen fremgår af figur 2.



Figur 2 - VCI-model. Kilde: Hatch & Schultz, 2008: 11

En virksomheds vision kan siges at udtrykke det, virksomheden gerne vil opnå (Hatch & Schultz, 2009: 32). Virksomhedens kultur opstår blandt andet på baggrund af virksomhedens værdier og er med til at forme medarbejdernes handlinger (Hatch & Schultz, 2009: 166-167). Virksomhedens image dannes af de eksterne interessenters forventninger til og associationer med virksomheden (Hatch & Schultz, 2009: 32). Ifølge Hatch & Schultz (2009) er et succesfuldt brand kendetegnet ved at have en god sammenhæng mellem hvad, ledelsen ønsker at opnå i fremtiden (vision), måden tingene bliver gjort på i virksomheden (kultur), og hvad eksterne interessenter forventer af eller forbinder med virksomheden (image). Det er i relationen mellem de tre områder: vision, kultur og image, og dermed ikke i de enkelte områder, at et brand bliver skabt (Hatch & Schultz, 2003: 1057). Således kan det også siges, at jo stærkere samhørighed der er mellem de tre områder, desto stærkere er brandet (Hatch & Schultz, 2009: 32).

Omvendt argumenterer Hatch & Schultz (2008: 12) for, at et brand vil præstere under niveau, hvis sammenhængen mellem vision, kultur og image mangler, og der opstår kløfter mellem to eller flere af områderne. Ifølge Hatch & Schultz (2008) vil alle brands med tiden lejlighedsvist opleve, at der opstår VCI kløfter. Kløfterne kan opstå af flere forskellige årsager, men er typisk forårsaget af, at virksomhedens vision ikke længere engagerer interessenterne, eller at brandet ikke længere er differentieret fra andre brands (Hatch & Schultz, 2008: 84). Hatch & Schultz (2001) foreslår følgende spørgsmål, som virksomheder kan anvende til at undersøge, hvorvidt der er kløfter mellem deres vision, kultur og/eller image. Første spørgsmål omhandler, hvorvidt der er kløfter mellem virksomhedens vision og kultur, hvilket blandt andet kan undersøges ved, om virksomheden i praksis arbejder med de visioner, som de går ind for (Hatch & Schultz, 2001: 130). Kløfter mellem virksomhedens vision og image kan for eksempel undersøges ved at se på, om virksomheden ved hvad

interessenterne ønsker, og om virksomhedens visioner/værdier er attraktive for interessenterne (Hatch & Schultz, 2001: 132). Slutteligt kan kløfter mellem virksomhedens image og kultur undersøges ved at se nærmere på, hvilket image virksomheden har i interessenternes øjne og om medarbejderne interesserer sig for, hvordan kunderne opfatter virksomheden (Hatch & Schultz, 2001: 132). Ovenstående spørgsmål vil blive anvendt til at analysere, hvorvidt der er kløfter mellem Aarstidernes vision, kultur og image.

Udviklingen fra fokus på product branding til corporate branding har givet virksomheder mulighed for at differentiere sig på nye måder (Hatch & Schultz, 2008: 31). Virksomheder kan nu anvende deres kultur og vision som en konkurrencemæssig fordel - med andre ord et 'unique selling proposition' (Hatch & Schultz, 2003: 1042). Dog medfører det nye fokus også en del udfordringer for virksomhederne (Hatch & Schultz, 2003: 1044). De bliver mere gennemsigtige for eksterne interessenter end de nogensinde har været før, hvilket betyder, at selv daglige interaktioner blandt medarbejderne bliver synlige (Hatch & Schultz, 2003: 1044). Det medfører, at forskellige interessenter kan komme tættere på virksomheden og dermed påvirke eller kontrollere kulturen i virksomheden, som ellers har været gemt væk fra omverdenen (Hatch & Schultz, 2002: 990).

Teorien omkring VCI-modellen omhandler helt overordnet branding og vil i dette speciale blive anvendt til at analysere Aarstidernes vision, kultur og image. Yderligere skal teorien bruges til at vurdere, hvordan Aarstidernes brug af co-creation kan påvirke de tre elementer vision, kultur og image. Yderligere skal det undersøges, hvorvidt co-creation kan være med til at skabe sammenhæng mellem elementerne og på den måde bidrage til image og på den måde brandværdi.

3.1.2. Customer-based Brand Equity

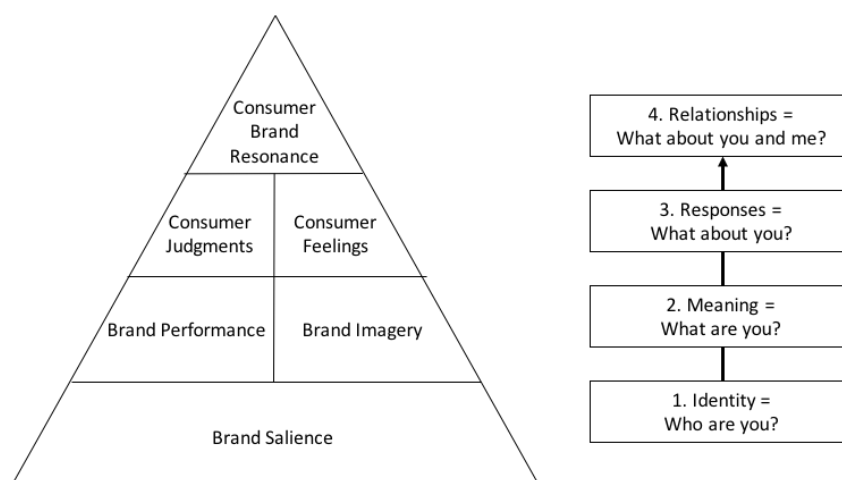
Ifølge Hatch og Schultz (2009: 57) er der mange udfordringer forbundet med værdifastsættelse af en virksomheds aktiver, hvorfor mange markedsanalytikere har forsøgt at identificere de målelige faktorer, som medvirker til opbyggelsen af brandværdien, som ligeledes kan betegnes 'brand equity'. I artiklen Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity fra 1993 præsenterer og diskuterer Keller de problematikker, der kan finde sted i forbindelse med at opbygge, kontrollere og måle Customer-based Brand Equity. Kellers teori kan supplere VCI-modellen, idet den giver en måde at analysere en virksomheds image. Kellers Customer-based Brand Equity vil således blive anvendt som måleenhed for brandværdi. Kellers Customer-based Brand Equity model vil grundet specialets fokus ikke blive anvendt til at fremanalysere Aarstidernes overordnede image, men i højere grad blive anvendt til at sige noget om, hvordan Aarstiderne forsøger at opbygge brandværdi, samt hvilken indvirkning co-creation kan have på en virksomheds brand equity. Analysen af hvordan

co-creation påvirker brand equity og dermed Aarstidernes image, vil yderligere blive brugt til at sammenholde med Aarstidernes kultur og vision.

Keller definerer Customer-based Brand Equity på følgende måde: *“The differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand”* (Keller, 1993: 2). Det vil sige, at der er tale om Customer-based Brand Equity, når en forbruger er bekendt med et givent brand og forbinder det med positive, stærke og unikke associationer (Keller, 1993: 2). Customer-based Brand Equity modellen bygger således også på den præmis, at: *“The power of a brand lies in what resides in the minds of customers”* (Keller, 2001: 3). Det er, hvad forbrugerne har set, lært, følt og hørt om brandet, der er afgørende for et brands styrke (Keller, 2001: 3). Det svære for virksomhederne ligger således i at give forbrugerne den rigtige form for oplevelse med produktet og deres marketing aktiviteter, således at forbrugerne efterfølgende tænker og føler, det som virksomheden ønsker (Keller, 2008: 48).

At anskue brand equity fra et forbrugerperspektiv er brugbart, fordi det både giver guidelines til marketingstrategier og analyseområder, som kan være væsentlige i forbindelse med at træffe vigtige beslutninger (Keller, 1993: 2). Keller (1993: 2) påpeger vigtigheden af, at ledere forstår, hvordan et givet marketing program påvirker forbrugernes læring og efterfølgende minde om brandet og tilhørende information. Hvad et brand huskes for er yderligere vigtigt, da det har en betydning for effekten af fremtidige branding strategier (Keller, 1993: 2).

Ifølge Customer-based Brand Equity, kan virksomheder, i processen for at bygge en stærk brand equity, følge fire trin: brand identity, brand meaning, brand responses og brand relationships (Keller, 2001: 5). Modellen for Customer-based Brand Equity er illustreret i figur 3.



Figur 3 - Customer-based Brand Equity. Kilde: Keller, 2001: 7

Brand identity omhandler forbrugernes evne til at identificere et givent brand og associere det med en bestemt produktkategori (Keller, 2001: 5). I brand meaning handler det for virksomheder om at få skabt en række associationer hos forbrugerne til brandet (Keller, 2001: 5). Trinet brand responses handler om at sikre, at forbrugerne reagerer på en ønsket måde i forhold til brand identity og brand meaning (Keller, 2001: 5). Dette gøres således, at virksomheder i trin fire kan skabe en relation, der gør forbrugerne loyale (Keller, 2001: 5). Trinene følger en naturlig kronologisk rækkefølge, da brand meaning for eksempel ikke kan finde sted, uden at forbrugerne kender brandet (brand identity) (Keller, 2001: 5). Da processen for at få skabt den rette brand identity, brand meaning, brand responses og brand relationships er kompliceret, har Keller identificeret seks brand-building blocks, som virksomheder kan få gavn af, når de ønsker at skabe et stærkt brand (Keller, 2001: 7). De seks brand-building blocks er: brand salience, brand performance, brand imagery, consumer judgments, consumer feelings og consumer brand resonance (Keller, 2001: 7). Hvor brand salience knytter sig til brand identity, kan brand performance og brand imagery bruges til at opbygge brand meaning, og consumer judgments samt consumer feelings kan bruges til at kreere brand responses (Keller, 2001: 7). Consumer brand resonance kan anvendes til at skabe brand relationships (Keller, 2001: 7).

Building Brand Identity

For at opbygge brand identity skal virksomheder fokusere på brand salience, som handler om forbrugernes kendskab til brandet (Keller, 2001: 8). Forbrugerne skal have en forståelse for, i hvilken produktkategori virksomheden opererer, samt hvilke behov virksomhedens produkter opfylder (Keller, 2001: 8). Brand salience er den fundamentale grundsten til at skabe Customer-based Brand Equity, da den har tre væsentlige funktioner (Keller, 2001: 8). Den første vigtige funktion er at skabe og forme de associationer, forbrugerne kan få til brandet, og den anden handler om, at øge forbrugernes evne til at identificere brandet og de behov, brandet imødekommer (Keller, 2001: 8). Den sidste funktion knytter sig til det faktum, at hvis forbrugerne er meget lidt involveret i kategorien, vælger de blot ud fra deres kendskab og altså brand salience (Keller, 2001: 8). Brand awareness kan blive set fra to dimensioner, hvoraf den ene handler om dybden, som hænger sammen med brand recall og recognition (Keller, 2001: 9). Den anden dimension er i bredden, som handler om, i hvilke situationer forbrugerne tænker på brandet (Keller, 2001: 9). Brand awareness består af brand recognition og brand recall, der skal forstås som forbrugernes evne til at identificere et brand (Keller, 1993: 3). Hvor brand recognition omfatter forbrugernes evne til at bekræfte, at de tidligere har set eller hørt om et givent brand, omhandler brand recall forbrugernes evne til at genkalde et brand, hvis de for eksempel får oplyst en produktkategori (Keller, 1993: 3). I forbrugernes beslutningsproces spiller brand awareness en væsentlig rolle, da det kan afgøre, hvorvidt et brand overhovedet bliver overvejet, hvorfor det er essentielt at have en høj brand awareness (Keller, 1993: 3).

Building Brand Meaning

Opbygningen af brand meaning hænger sammen med skabelsen af et brand image (Keller, 2001: 9). Brand image kan anses som en afspejling af de associationer, en forbruger har til et brand (Keller, 1993: 3). Associationerne kan inddeles i brand performance (funktionelle, performance-relaterede overvejelser) og brand imagery (abstrakte, billedlige overvejelser) (Keller, 2001: 9-10). De associationer, som forbrugerne har, formes enten af forbrugernes egne oplevelser med brandet eller fra kommunikation om brandet enten fra reklamer eller andre forbrugere/interessenter (for eksempel word of mouth) (Keller, 2001: 9-10).

Brand performance hænger sammen med måden, hvorpå brandet rent funktionelt forsøger at imødekomme forbrugernes behov og kan inddeles i attributes og benefits (Keller, 2001: 10). Keller påpeger fem vigtige typer af attributes og benefits, som gør sig gældende for de fleste brands performance (Keller, 2001: 10). Den første type er de primære og sekundære karakteristika, som forbrugerne tænker, produktet har (Keller, 2001: 10). Den anden type relaterer sig til opfattelsen af produktets pålidelighed, holdbarhed og brugervenlighed (Keller, 2001: 10). Den tredje er forbrugers opfattelse af brandets serviceniveau og affødes af forbrugernes tilfredshed med den leverede service (Keller, 2001: 10). Designet og udseendet af produktet er den fjerde type og bliver dannet ud fra blandt andet produktets størrelse, form, materiale og farve (Keller, 2001: 10). Prisen er den sidste vigtige indikator for et brands performance, idet forbrugerne kan kategorisere produkterne ud fra at være i en lav, middel eller høj prisklasse (Keller, 2001: 10). Hvilke parametre et brand fokuserer på, kan være med til at differentiere dem fra konkurrenterne (Keller, 2001: 11).

Brand imagery afspejler i højere grad de abstrakte egenskaber end de funktionelle, som forbrugeren mener produktet besidder (Keller, 2001: 11). Der er ofte tale om fire immaterielle aktiver: user profiles, purchase and usage situations, personality and values, samt history, heritage and experiences (Keller, 2001: 11-12). User profiles hænger sammen med det billede forbrugeren har af den typiske bruger af et givent brand (Keller, 2001: 11). Forbrugernes forestillinger om, hvilke situationer, et brand eller produkt købes og bruges i, kategoriseres her som purchase and usage situations (Keller, 2001: 11). En forbruger kan ligeledes tillægge et brand en bestemt personlighed og værdier (Keller, 2001: 12). Det sidste aktiv relaterer sig til et brands historie og arv og opstår typisk på baggrund af forbrugernes oplevelser med på brandet.

Associationerne under brand meaning kan blive karakteriserede ud fra hvor stærke, unikke og favoriserede, de er (Keller, 2001: 12). Hvor stærke associationerne er, afhænger af, hvor godt de sætter

sig fast i forbrugernes hukommelse (Keller, 2001: 12). Favoriseringen af associationerne afhænger derimod af, hvor godt forbrugerne føler, at produktet eller servicen opfylder deres behov (Keller, 2001: 12). Hvorvidt associationerne bliver forbundet med ét brand eller flere konkurrerende brands, har betydning for hvor unikke, forbrugerne betragter disse (Keller, 2001: 12).

Building Brand Responses

Dette trin omhandler forbrugernes modtagelse af brandet og dets kommunikation (Keller, 2001: 13). En forbrugers reaktion afhænger af, hvorvidt den kommer fra hovedet eller hjertet, hvorfor brand responses kan inddeles i brand judgments og brand feelings (Keller, 2001: 13). Forbrugerne danner sine brand judgments ved at kombinere performance og imagery associationer fra brand meaning (Keller, 2001: 13). Keller opsætter fire slags brand judgments: brand quality, brand credibility, brand consideration og brand superiority (Keller, 2001: 13). Brand quality omfatter, hvilken opfattelse forbrugeren har af produktets kvalitet, værdi og tilfredsstillelse (Keller, 2001: 13). Brand credibility refererer til forbrugernes tillid i forhold til deres opfattelse af brandets expertise (kompetence og innovation), trustworthiness (pålidelighed og opmærksomhed på forbrugernes interesser) og likeability (sjov, interessant og værd at tilbringe tid med) (Keller, 2001: 13). Brand consideration hænger sammen med sandsynligheden for, at forbrugerne vil overveje et givent brand i købsituationen og afhænger af, hvor relevant forbrugeren finder produktet (Keller, 2001: 13). Brand superiority relaterer sig til, hvorvidt forbrugerne mener, brandet skiller sig ud fra konkurrenterne og er bedre end dem (Keller, 2001: 13).

Ifølge Keller er brand feelings *"customers' emotional responses and reactions with respect to the brand"* (Keller, 2001: 14). Det handler om de følelser en virksomheds marketing aktiviteter vækker hos forbrugeren, samt hvordan forbrugernes følelse af dem selv og deres relation til andre påvirkes af brandet (Keller, 2001: 14). Der kan være tale om seks vigtige typer af brand-building følelser, som både kan være milde eller intense og positive eller negative (Keller, 2001: 14). Den første følelse relaterer sig til, hvorvidt brandet får forbrugeren til at føle sig rolig og peaceful og omtales som Warmth (Keller, 2001: 14). En anden følelse omhandler hvorvidt forbrugeren føler sig fjollet og glad og omtales som Fun (Keller, 2001: 14). Excitement er en tredje følelse, der gør sig relevant i denne kontekst og dækker blandt over forbrugers følelse af at være sej eller sexet (Keller, 2001: 14). Følelsen Security opstår hvis forbrugeren mener at brandet udelukker bekymringer, som de ellers ville have haft, og handler om at forbrugeren føler sig sikker (Keller, 2001: 14). Social approval affødes når forbrugeren oplever en form for anerkendelse fra sin omverden i brugen af det givne brand (Keller, 2001: 14). Den sidste følelse er Self-respect, som opstår hvis forbrugeren eksempelvis får en følelse af

stolthed eller at have opnået noget (Keller, 2001: 14). Denne følelse får således forbrugeren til at have det bedre med sig selv (Keller, 2001: 14).

Building Brand Relationships

Det sidste trin handler om de relationer, som et brand har med sine kunder, og kan udtrykkes med brand resonance, som kan karakteriseres ud fra intensitet eller dybden af det psykologiske bånd, forbrugeren har knyttet til brandet, ligesåvel som niveauet af aktivitet afledt af en forbrugers loyalitet (Keller, 2001: 15). Keller nedbryder brand resonance i fire kategorier: behavioral loyalty, attitudinal attachment, sense of community og active engagement (Keller, 2001: 10). Første dimension opgøres i forbrugers tendens til genkøb og beløbet forbrugeren handler for (Keller, 2001: 10). Dette er af væsentlig betydning for brandet, men er ikke nok for, at der opstår brand resonance. Her er det også nødvendigt, at forbrugeren knytter et personligt bånd og ikke bare handler ud af nød eller mangel på bedre alternativer (Keller, 2001: 15). Forbrugeren skal ikke blot have en positiv holdning til brandet, men også betragte brandet som noget særligt, hvilket er det, dimensionen attitudinal attachment går ud på (Keller, 2001: 15). En følelse af identifikation med et brand community kan have en positiv effekt på brand resonance, da brandet oftest får en bredere mening i forbrugers liv (Keller, 2001: 15). Den sidste dimension af brand resonance omhandler forbrugernes lyst til at investere tid og ressourcer i brandet udover det forventelige (Keller, 2001: 15). Denne dimension kan betragtes som den stærkeste indikator for brand loyalitet og er typisk afhængig af en stærk attitudinal attachment og sense of community (Keller, 2001: 15-16).

Taget alt ovenstående i betragtning handler skabelsen af et stærkt brand om 1) at etablere en passende brand identity, 2) skabe den rette brand meaning, 3) fremkalde positive, tilgængelige brand responses og 4) stræbe efter brand relationships med kunder (Keller, 2001: 17). Kellers Customer-based Brand Equity model vil blive anvendt til at analysere, hvordan Aarstiderne forsøger at skabe brand equity. Yderligere vil modellen blive anvendt til at analysere, hvordan co-creation kan påvirke den brandværdi, der skabes hos forbrugeren.

3.2. Co-creation

Co-creation er blevet brugt af mange forskellige industrier og teoretikere, hvilket har medført, at konceptet er blevet komplekst (Saarijärvi, Kannan & Kuusela, 2013: 7). Dette speciale tager hovedsageligt udgangspunkt i teori fra Prahalad og Ramaswamy. Nedenstående afsnit har således til formål at klarlægge, hvordan co-creation vil blive betragtet i nærværende opgave. Dette indebærer en diskussion af definition og brug af co-creation, samt hvordan co-creation skaber værdi for både

virksomheder og forbrugere. Yderligere vil det blive diskuteret, hvilke konsekvenser co-creation kan have, og hvordan det påvirker en virksomheds mulighed for at brande sig. Ydermere vil de konsekvenser, co-creation påfører forbrugeren, blive gennemgået, hvilket vil blive brugt til at skabe formodninger om, hvordan co-creation kan påvirke skabelsen af brandværdi. Nedenstående gøres for til sidst at kunne opsætte en række teoretiske hypoteser, som kan blive testet på den valgte case, hvilket i sidste ende skal hjælpe med at besvare problemformuleringen.

3.2.1. Value co-creation

Tidligere har det heddet sig, at virksomheder bestemmer, hvilke produkter/services, der udbydes, og som de tror skaber værdi for forbrugerne (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 7). Forbrugerne havde således intet at gøre med den proces, hvori værdien blev skabt (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 8). Yderligere blev forbrugerne af virksomhederne opfattet som værende passive (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 8). En udvikling med mere informerede og aktive forbrugere, der stiller større krav til virksomheder udfordrer den hidtidige proces, hvor virksomheder alene sætter dagsorden (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 8). Yderligere har virksomheder grundet globalisering, outsourcing og teknologier sværere ved at differentiere sine ydelser fra konkurrenterne (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 7). Således bør virksomheder fokusere på at opbygge et miljø, hvor oplevelser bliver skabt, og hvor forbrugerne kan skabe sine egne unikke oplevelser, hvorfor de ligeledes vil blive medskabere af den værdi, virksomheder giver (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 9). Det er vigtigt, at virksomheder tager udgangspunkt i en række building blocks til at facilitere den interaktion mellem forbrugere og virksomheden, der er med til at skabe oplevelsen i fællesskab (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 9). De building blocks som Prahalad & Ramaswamy (2004a: 9) referer til er dialog, adgang, risikovurdering og transparens. Dialogen er en vigtig del af co-creation og skal omhandle områder, der er interessante for begge parter (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 9). Dialog handler ikke kun om at lytte til den anden part, men er ligeså meget en forståelse af, hvad forbrugerne oplever, samt en forståelse for den kontekst oplevelsen eksisterer i ud fra følelsesmæssige, sociale og kulturelle aspekter (Prahalad & Ramaswamy, 2004b: 23). Dialogen bliver mindre meningsfuld, hvis forbrugere ikke har adgang til information, hvorfor virksomheders foretagende skal være gennemsigtig (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 9). En virksomhed er gennemsigtig, når den udleverer information om dens foretagende såsom processen for produktudvikling eller prisfastsættelse (Prahalad & Ramaswamy, 2004b: 30). Sammen kan dialog, adgang til information og gennemsigtighed give forbrugerne en bedre forståelse for risici (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 9), som muligvis kan skade forbrugerne, når de anvender produktet (Prahalad & Ramaswamy, 2004b: 27). Førhen har virksomheder primært kommunikeret om fordelene ved et produkt, fordi de har haft en antagelse om, at forbrugerne bedre kan håndtere fordelene frem for de risici, der kan affødes ved brugen af produktet (Prahalad & Ramaswamy, 2004b: 27). Prahalad &

Ramaswamy (2004b: 30) foreslår, at virksomheder kan bruge kommunikation om både fordele og risici til at differentiere sig. At inddrage forbrugere i en sådan debat kan medvirke til, at de opbygger tillid til virksomheder på et helt nyt niveau (Prahalad & Ramaswamy, 2004b: 30). De fire building blocks kan kombineres på forskellige måder, og alt efter kombination kan de være med til at forbedre forskellige dele af en virksomheds ageren (Prahalad & Ramaswamy, 2004b: 33). I specialet vil Aarstidernes IdéKasse og fællesspisninger blive set i forhold til de fire building blocks, hvilket skal give en forståelse for, hvordan og hvorfor Aarstiderne gør det.

Ifølge Prahalad & Ramaswamy (2004a: 10) er co-creation ikke en outsourcing af aktiviteter til kunder, ligesom det heller ikke handler om at levere tilpassede produkter. Derimod handler det om at skabe en fælles værdi ved at personalisere interaktionen mellem forbruger og virksomhed, ved at interagere med forbrugeren på den måde, forbrugeren ønsker at interagere med virksomheden på (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 10). Dette har medført, at markedet er blevet et forum, hvor der foregår interaktion mellem forbrugere, forbruger-communities og virksomheder (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 12). Ifølge Prahalad & Ramaswamy skal markedet anses som *"(...) a space of potential co-creation experiences in which individual constraints and choices define their willingness to pay for experiences"* (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 12). Virksomheder skal som nævnt stå for at skabe en dialog med forbrugerne, ved blandt andet at give adgang til information og være gennemsigtige, men forbrugerne skal ligeledes gøre en indsats for, at co-creation kan fungere (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 14). Forbrugerne skal være villige til at dele ansvaret for risiko med virksomhederne (Prahalad & Ramaswamy, 2004a: 14). Ligeledes gælder gennemsigtigheden også for forbrugerne, idet en optimal dialog kræver, at virksomhederne får kendskab til forbrugernes ønsker, bekymringer og krav (Prahalad & Ramaswamy, 2004b: 21). Yderligere skal forbrugerne have tillid til de virksomheder, de indvilliger i at co-create med (Prahalad & Ramaswamy, 2004b: 33).

Prahalad & Ramaswamy's teori om (value) co-creation vil i opgaven blive anvendt til at opnå en forståelse af, hvordan Aarstiderne co-creater og hvorfor de gør det. Dette vil blive gjort ved at analysere hvordan Aarstiderne med brugen af IdéKassen og fællesspisninger forsøger at inddrage forbrugerne i udviklingsprocessen, og derigennem skabe en fælles værdi. Heriblandt vil en analyse af IdéKassen og fællesspisninger ud fra de fire building blocks finde sted.

3.2.2. Konsekvenser ved co-creation

Når en virksomhed vælger at åbne op for, at kunder har mulighed for at bidrage med deres idéer til løsninger på eventuelle problemstillinger eller forslag til fremtidige produktlanceringer, så medfører det konsekvenser af forskellig art (Gassmann, Kausch & Enkel, 2010: 43). Følgende afsnit har til

formål at gennemgå både positive og negative konsekvenser af co-creation for virksomheden for at forstå de bagvedliggende overvejelser, en virksomhed bør gøre sig, inden de co-creater med forbrugerne.

Størstedelen af de konsekvenser der følger, når virksomheder er åbne for co-creation, er af positiv karakter for virksomhederne (García-Haro, Martínez-Ruiz & Martínez-Cañas, 2015: 73). Det vurderes, at den mest gennemtrængende positive følge af, at kunderne deltager i co-creation, er en øget kundetilfredshed. Når kunderne deler deres viden, idéer og kreativitet med virksomheder, drager kunderne altså fordel af innovationen ved i højere grad at få deres behov tilfredsstillet (Dvorak, 2013: 3). Ved at have tilfredse kunder vil virksomhederne opleve en lavere prisfølsomhed blandt kunderne, som derfor vil være villige til at betale en højere pris for produkterne (Matzler & Hinterhuber, 1998: 26). Derudover kan co-creation i flere sammenhænge bidrage til lavere omkostninger (Romero & Molina, 2011: 450). Når virksomhederne på en succesfuld måde åbner op for, at kunderne kan bidrage med idéer til bl.a. fremtidige produkter og services, så medvirker det til, at virksomhedernes omkostninger til intern idégenerering bliver reduceret (Romero & Molina, 2011: 450). Derudover viser mange studier, at øget kundetilfredshed fører til mere loyale kunder, som dermed fører endnu flere fordele med sig for virksomhederne (García-Haro et al., 2015: 73). Det er blandt andet fordele som lavere transaktionsomkostninger og omkostninger til at tiltrække nye kunder (Matzler & Hinterhuber, 1998: 26). En ikke uvæsentlig fordel af co-creation er også, at virksomheder vil opleve en lavere risiko ved en ny produktlancering (Maklan, Knox, & Ryals, 2008: 221). Det kan skyldes, at kunderne gennem deres medvirken til idégenerering og deres involvering, allerede har givet udtryk for, hvad de synes om det givne produkt. Hvis virksomheder får opbygget et succesfuldt brandfællesskab, hvorigennem kunderne interagerer og co-creater med hinanden og med virksomheden, kan dette fællesskab ses som: *“(...) et redskab til at udbrede brandets budskaber på en hurtigere, billigere og ofte også mere effektiv måde end dem, der kan hentes i den traditionelle markedsføring”* (Hatch & Schultz, 2009: 199). Virksomhederne har altså mulighed for at markedsføre og skabe omtale om produkterne allerede inden de lanceres, og blandt andet derfor finder mange virksomheder brandfællesskaber helt uimodståelige (Hatch & Schultz, 2009: 199).

Som gennemgået er der altså mange positive konsekvenser af virksomhedernes brug af co-creation, og det er ofte disse positive følger, der bliver fremhævet i snakken om co-creation. Samarbejdet mellem virksomheder og interessenter er dog ikke altid fordelagtigt for virksomhederne. I følgende afsnit vil det blive gennemgået, hvordan co-creation også kan påvirke negativt.

Først og fremmest er den største årsag til, at nogle virksomheder er forbeholdne over for at igangsætte co-creation med kunderne, at virksomhederne vil komme til at afgive noget kontrol til kunderne, da kunderne vil prøve at kontrollere virksomhedernes handlinger på nogle områder (Hatch & Schultz, 2010: 603; Hatch & Schultz, 2009: 199). Risikoen for at miste noget af kontrollen opstår, fordi styringen går fra traditionelt set at komme fra ledelsen, til i stedet at blive et dynamisk resultat af kundernes co-creation (Hatch & Schultz, 2010: 596). Hsieh, Yen & Chin (2004: 194) argumenterer for, at der potentielt kan opstå rollekonflikter i og med, at noget af kontrollen skifter fra virksomheden og medarbejderne, til delvist at være i forbrugernes hænder. Derudover medvirker co-creation også til, at virksomhederne bliver mere gennemsigtige, fordi de åbner op for dialog og i nogle tilfælde giver adgang til noget information, som ellers traditionelt set ikke ville blive delt med kunderne (Hatch & Schultz, 2010: 601). Dette fører til en større risiko for virksomheden, da sådanne informationer hurtigt kan sprede sig via netværket i brandfællesskaberne og ud til både medier og konkurrenter (Hatch & Schultz, 2010: 601). Netop konkurrenterne har via brandfællesskaberne mulighed for at skaffe sig information om den pågældende virksomheds overvejelser omkring blandt andet fremtidige produktlanceringer, og man kan dermed frygte, at dette vil betyde, at virksomheden mister sit særpræg (det der adskiller dem fra andre), fordi konkurrenter begynder at efterligne dem (Hatch & Schultz, 2010: 596).

Alt i alt påvirker co-creation altså både virksomheden på en positiv og negativ måde. Hvis virksomheder finder det fordelagtigt at åbne op for co-creation af for eksempel deres produkter eller services, så er det vigtigt, at den enkelte virksomhed fastholder den løbende interaktion med forbrugerne for på den måde at finde ud af, hvad der motiverer dem til at deltage i design- og udviklingsprocessen (García-Haro et al., 2015: 74). Derudover understreger Hatch & Schultz (2009: 192) også, at det er vigtigt, at virksomheder finder ud af, præcis hvilken form for dialog kunderne ønsker at indgå i, hvis man ønsker en effektiv dialog. For en forudsætning for at få et succesfuldt co-creation forløb er naturligvis, at der er interessenter, som er motiverede for at deltage.

3.2.3. Co-creation fra forbrugernes perspektiv

Co-creation eksisterer ikke kun til fordel for virksomheder, men gavner ligeledes forbrugere - dog kan der også være en række negative følger ved at deltage i en co-creation process for forbrugere. Füller (2010: 99) påpeger væsentligheden af at vide, hvad der motiverer forbrugerne til at komme med kreative input til en virksomheds produkter, samt hvad de forventer til gengæld. I nedenstående afsnit vil de konsekvenser, co-creation påfører forbrugeren, blive gennemgået. Dette vil blive brugt til at skabe formodninger om, hvordan co-creation kan påvirke skabelsen af brandværdi.

For at co-creation med forbrugerne kan finde sted kræver det selvsagt, at forbrugerne i en vis grad investerer en eller flere af følgende ting: tid, evner, penge og/eller psykologiske kræfter (Hoyer et al., 2010). Yderligere vil co-creation stille krav til forbrugernes kreativitet og evne til at løse problemer (Füller, 2010: 98). Således påpeger Füller (2010), at forbrugerne forventer at få noget ud af at co-create, hvilket er med til at motivere dem til at interagere med virksomheden. Det er individuelt for forbrugerne i hvilken slags eller hvornår i co-creation processen, de ønsker at deltage; nogle vil finde det interessant at udvikle ideer, mens andre hellere ønsker at bedømme og udvælge idéer (Füller, 2010: 100). Måden, hvorpå forbrugerne ønsker at co-create med virksomhederne, afhænger ligeledes af forbrugernes interesse for den pågældende branche (Füller, 2010: 100). Yderligere kan der være stor forskel på, hvor ofte en forbruger ønsker at co-create med den pågældende virksomhed (Füller, 2010: 102).

En af de helt store fordele ved co-creation er, at chancen for at forbrugerne får noget, der i højere grad opfylder deres behov, stiger (Verleye, 2015). Füller påpeger dog, at der ofte kan gå lang tid før en idé - specielt hvis den er afgivet på en online platform - bliver ført ud i verden, hvorfor det kan siges at forbrugeren ikke med det samme indfrier den ønskede fordel (Füller, 2010: 99). Verleye (2015) fremsætter en række andre fordele, som kan være forbundet til forbrugernes lyst til at co-create med virksomheden. Fordelene kan kategoriseres inden for følgende seks områder: hedoniske fordele, kognitive fordele, sociale fordele, personlige fordele, pragmatiske fordele og økonomiske fordele.

Hvor de hedoniske fordele vedrører hvorvidt forbrugeren får en behagelig oplevelse, handler de kognitive fordele om forbrugerens tilegnelse af viden og kompetencer (Verleye, 2015: 323). De sociale fordele er forbundet med muligheden for at interagere med andre mennesker (Verleye, 2015: 323). Forbrugeren kan opnå personlige fordele i form af opnåelsen af anerkendelse og højere status (Verleye, 2015: 324). De pragmatiske fordele kommer i form af en bedre løsning på ens behov og de økonomiske fordele kan være en form for økonomisk kompensation for det arbejde, man har lagt i processen (Verleye, 2015: 324). Verleye påpeger, at det er meget individuelt, hvordan folk oplever disse fordele og hvor vigtige, de mener de forskellige er for, at de er villige til at deltage i en co-creation proces (Verleye, 2015: 338). De fordele, der er forbundet med co-creation hænger tæt sammen med iboende og ekstrinsisk motivation (Füller, 2010: 103). Nogle forbrugere vil være motiverede på baggrund af en bestemt ideologi, hvor andre i højere grad stræber efter at opnå noget, såsom kompetencer eller tilknytning til et fællesskab (Füller, 2010: 103). Vedkommendes motiv for at co-create kan dog også udvikle sig i takt med at processen udvikler sig (Füller, 2010: 103). I forhold til tilknytning til et fællesskab foreslår Füller (2010: 102), at netop det at møde andre er en grund til at forbrugerne co-creater. Dette kan lade sig gøre, hvis et co-creation tiltag muliggør at forbrugerne

arbejder sammen om at løse et problem (Füller, 2010: 102). Således kan motivationen siges at være det sociale perspektiv i form af tilhørsforhold, beslutninger med andre og gensidig læring, som ofte også hænger sammen med en altruistisk motivation i form af være værdsat af andre, anerkendelse og omdømme (Harhoff, Henkel & Von Hippel, 2003). Motivationen kan også blive afledt af, at forbrugerne er utilfredse med nuværende løsninger og dermed ønsker, at virksomhederne udvikler en anden løsning, som kan tilfredsstille forbrugernes behov (Füller, 2010: 105). Motivationen kan også komme fra et individs ønske om at opfylde et internt behov, eksempelvis ved at opnå en bestemt ekspertise eller en følelse af, at det var sjovt at være med til at udvikle et produkt. Således påpeger Ramaswamy (2008) ligeledes, at forbrugerne kan opnå en tilfredsstillelse, glæde og spænding ved at deltage i co-creation.

3.3. Opstilling af hypoteser

Som skrevet i metodeafsnittet følger dette speciale en hypotetisk deduktiv tilgang, hvilket betyder, at det valgte teorigrundlag vil blive afprøvet på virkeligheden. Med udgangspunkt i en diskussion af sammenhængen mellem de teoretiske perspektiver, brandværdiskabelse og co-creation, vil der blive opstillet en række hypoteser, som på baggrund af det indsamlede empiri vil søges be- eller afkræftet, for i sidste ende at kunne besvare problemformuleringen.

Hypotese 1 - Brand Salience

Jævnfør teoriafsnittet om Customer-based Brand Equity ligger brand salience under brand identity og handler om det kendskab, forbrugerne har til brandet. Brand salience kan således også siges at være altafgørende for et brands opbyggelse af brandværdi, da de andre elementer i modellen afhænger af forbrugernes kendskab til brandet. Det formodes således, at alle virksomhedens aktiviteter et eller andet sted er til for at skabe eller forbedre kundernes kendskab til et brand. Som beskrevet tidligere handler brand salience nemlig ikke blot om, at forbrugerne har hørt om brandet før (kendskab i dybden), men også i hvilke situationer forbrugeren tænker på Aarstiderne (i bredden). Eftersom co-creation handler om at skabe en fælles værdi og deri at involvere forbrugerne og få dem til at være en del af produktudviklingen (se afsnit 3.2), stiller det ifølge Füller krav til forbrugernes kreativitet og evner til at løse problemer. På baggrund af dette formodes det, at co-creation kan have en positiv indvirkning på brand salience, idet forbrugerne vil tænke på andre måder at anvende brandet på, hvorfor brand salience må blive udvidet i bredden. Yderligere formodes det, at co-creation kan medvirke til, at forbrugere der ikke viste interesse for et brand tidligere begynder på det, hvis de får kendskab til muligheden for at udvikle løsninger sammen med virksomheden. Dette skulle gerne gøre virksomheden mere relevant for den pågældende forbruger og medvirke til, at brandet i højere grad

kommer med i overvejelserne, når forbrugeren skal finde en løsning på sit problem. På baggrund af ovenstående opstilles nedenstående hypotese om, at co-creation kan have en positiv indvirkning på brand salience.

H1: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand salience.

Hypotese 2 - Brand Performance

På baggrund af teoriafsnittet om Customer-based Brand Equity kan det udledes, at brand meaning handler om de associationer, forbrugerne har til et brand, og at disse associationer kan inddeles i brand performance og brand imagery. Brand performance handler om produktets egentlige præstation og kan siges at være hjertet i brand equity, da det er med produktet, at virksomheden i virkeligheden kan påvirke forbrugers oplevelse med brandet. Hvis et brand har skabt et produkt, der uden problemer opfylder forbrugers behov, vil det alt andet lige være nemt at skabe de næste trin i Customer-based Brand Equity modellen. Som beskrevet i teoriafsnittet om co-creation fra et forbrugersperspektiv er en af forbrugernes helt store fordele ved at co-create, at et brand i højere grad imødekommer ens behov, hvilket kan ses som en pragmatisk fordel for forbrugerne. Yderligere blev det tidligere præsenteret, at en forbrugers motivation for at co-create godt kan komme af en utilfredshed med nuværende løsninger. Det formodes således, at der er en sammenhæng mellem brand performance og co-creation, da co-creation kan medvirke til, at et behov imødekommes bedre, hvilket vil forbedre forbrugernes holdning til, hvorvidt et brand performer. På baggrund heraf opstilles nedenstående hypotese om, at co-creation kan påvirke brand performance positivt.

H2: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand performance.

Hypotese 3 - Brand Credibility

Jævnfør teoriafsnittet om Customer-based Brand Equity refererer brand credibility til forbrugernes tillid i forhold til deres opfattelse af brandets expertise, trustworthiness and likeability. Et af elementerne under expertise er innovation, hvilket hænger sammen med en virksomheds evne til at udvikle nye løsninger. Co-creation handler som tidligere nævnt om at inddrage forbrugerne i en udviklingsproces, hvorfor det formodes, at co-creation kan påvirke forbrugernes opfattelse af, hvor innovative et brand er og dermed et brands expertise. Et brands likeability hænger som nævnt sammen med, hvorvidt forbrugerne mener, det er værd at tilbringe tid sammen med brandet. Da co-creation er en proces mellem forbrugeren og brandet, kræver det, at forbrugeren tilbringer tid med virksomheden, hvorfor det formodes, at co-creation kan påvirke et brandets likeability positivt. Jævnfør teoriafsnittet

om Customer-based Brand Equity er trustworthiness den sidste dimension af brand credibility og udtrykker, hvorvidt forbrugerne synes brandet er pålideligt og opmærksom på forbrugernes interesser. Som nævnt i teorien om co-creation kan co-creation medvirke til, at en virksomhed i højere grad kan tilfredsstille forbrugernes behov, hvilket også er en af de fordele, forbrugerne får ud af at co-create. Det formodes, at en bedre imødekommelse af forbrugernes behov er et udtryk for, at virksomheden er opmærksom på forbrugernes interesser. Således antages det, at co-creation kan påvirke et brands trustworthiness positivt. Yderligere formodes det, at hvis en virksomhed udvikler en løsning på baggrund af co-creation, vil den udvise en vis pålidelighed, hvilket igen kan øge et brands trustworthiness.

I teori afsnittet om co-creation blev det fremlagt, at tillid er en nødvendighed for, at forbrugerne ønsker at co-create med en virksomhed. Således formodes brand credibility at være en nødvendighed for, at co-creation kan lade sig gøre. På baggrund af ovenstående formodes det dog også, at co-creation vil kunne styrke et brands credibility i og med, at det kan få en virksomhed til at fremstå innovativ. Dette antages at påvirke en virksomheds ekspertise positivt, samtidig med at et brands likeability vil stige, da forbrugerne i højere grad vil finde det værdifuldt at bruge tid med virksomheden. Slutteligt formodes det, at brand credibility kan stige ved, at et brands trustworthiness styrkes, da forbrugerne forhåbentlig vil mene, at virksomheden er opmærksom på sine forbrugere og til at regne med. På baggrund heraf opstilles nedenstående hypotese, der har til formål at undersøge, hvorvidt co-creation kan påvirke en virksomheds brand credibility positivt.

H3: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand credibility.

Hypotese 4 - Brand Superiority

Jævnfør afsnittet om Customer-based Brand Equity relaterer brand superiority sig til, hvorvidt forbrugerne mener, at brandet skiller sig ud fra konkurrenter og er bedre end dem. Et brand kan siges at være brand superior, hvis det har noget unikt over sig og dermed er differentieret fra konkurrenterne. I teoridelen om co-creation blev det fremlagt, at virksomheder grundet globalisering, outsourcing og nye teknologier har fået sværere ved at differentiere deres ydelser fra konkurrenterne, hvorfor Prahalad og Ramaswamy anbefaler dem at opbygge et miljø, hvor forbrugerne i højere grad kan co-create med virksomheden. Således formodes det, at forbrugere vil opfatte virksomheden som mere unikke og bedre end andre, hvis den gør brug af co-creation. På baggrund heraf opstilles nedenstående hypotese om, at co-creation kan påvirke brand superiority positivt.

H4: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand superiority.

Hypotese 5 - Brand Relationships

Det sidste (og vigtigste) trin i Kellers Customer-based Brand Equity model er brand relationships. Trinnet omhandler de relationer, der kan være mellem forbruger og et brand og omtales som brand resonance. En forbrugers relation til en virksomhed kan, jævnfør teoriafsnittet, måles på to overordnede parametre: intensiteten af det psykologiske bånd i relationen og niveauet af aktivitet afledt af forbrugerens loyalitet.

Første del omhandler, hvor intenst forholdet mellem forbruger og virksomhed er og kan karakteriseres af dybden af forbrugernes loyalitet. Jævnfør teoriafsnittet kan dette måles på, om forbrugerne betragter brandet som noget særligt, og om de føler sig som en del af et fællesskab. Som gennemgået i teoridelen om co-creation fra forbrugernes perspektiv, kan en motivation for at deltage i co-creation være det sociale perspektiv. Det indebærer, at det, at møde og/eller interagere med andre mennesker, kan være en grund til, at nogen vælger at co-create. På baggrund heraf formodes det, at co-creation kan påvirke, om forbrugerne føler sig som en del af et fællesskab og dermed påvirke intensiteten af relationen mellem forbrugerne og virksomheder.

Andet parameter for forholdet mellem forbruger og virksomhed er den aktivitet, det skaber.

Forbrugernes aktivitet vedrørende brandet kan måles ved, hvor ofte de køber produktet og om de investerer tid og ressourcer i brandet ud over det forventelige. Jævnfør teoriafsnittet om co-creation, er forbrugerne nødt til, i en vis grad, at investere noget af sig selv for, at co-creation kan finde sted. Jævnfør Hoyer et al. skal forbrugerne enten investere tid, evner, penge og/eller psykologiske kræfter, hvis de ønsker at deltage i co-creation. Det formodes derfor, at co-creation kan medføre øget aktivitet i relationen mellem forbrugerne og brandet, da co-creation indebærer, at forbrugerne investerer tid og ressourcer i brandet ud over, hvad det forventelige. På baggrund af ovenstående opstilles følgende hypotese, der har til formål at undersøge, hvorvidt co-creation kan være med til at påvirke forbrugernes relation til brandet.

H5: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på den relation forbrugeren opbygger til brandet.

3.3.1. Opsummering af hypoteser

Nedenstående tabel opsummerer de hypoteser, der er blevet opstillet på baggrund af ovenstående diskussion af sammenhængen mellem brandværdiskabelse og co-creation. Hvis der var en formodning om sammenhæng i teorierne, er der blevet opstillet en hypotese, hvilket er årsagen til, at ikke alle elementer af brand equity er medtaget - dog er der en hypotese forbundet til hvert trin i modellen. De opstillede hypoteser vil i analysen blive undersøgt på baggrund af den indsamlede empiri og vil dermed skabe en struktur for både indsamlingen af empiri og dele af analysen.

Brand Identity	H1: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand salience.
Brand Meaning	H2: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand performance.
Brand Responses	H3: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand credibility.
Brand Responses	H4: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand superiority.
Brand Relationships	H5: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på den relation forbrugeren opbygger til brandet.

Kapitel 4

ANALYSEDESIGN

I dette kapitel præsenteres specialets analysedesign, som indeholder en gennemgang af hvilke kvalitative og kvantitative metoder, der vil blive anvendt til at indsamle empiri. Således har kapitlet til formål at tydeliggøre, hvordan indsamlingen af opgavens primære empiri vil foregå. Afsnittet skal yderligere give en forståelse for de beslutninger, der er taget og dermed medvirke til at gøre opgavens analysemetode gennemsigtige. Yderligere vil der foreligge en diskussion af, hvordan videnskabsteori, empiri og analyse passer sammen og hvilken type viden, der kan blive skabt på baggrund af de valg, der er truffet.

4. Analysedesign

I denne opgave er målet at forstå, hvordan arbejdet med co-creation bidrager til skabelsen af brand equity med udgangspunkt i Aarstidernes brug af co-creation og forbrugernes holdning til denne. Til undersøgelsen af dette vil der blive gjort brug af både sekundær og primær empiri. Den primære empiri vil blive indsamlet både kvantitativt og kvalitativt, da der ønskes viden både i dybden og i bredden. Indledningsvis er formålet med specialet at forstå Aarstidernes brug af co-creation i dybden, hvorfor der vil blive gennemført to dybdeinterviews med medarbejdere fra virksomheden. Derudover vil forbrugernes holdning til Aarstidernes co-creation blive undersøgt i bredden ved et online spørgeskema. Grunden til, at co-creation undersøges både fra forbrugernes og virksomhedens vinkel er for at få hele konteksten, hvilket gerne skulle øge forståelsen for co-creation. Netop kontekst er i hermeneutikken et væsentligt begreb for forståelse. Yderligere spørges både medarbejdere og forbrugere, da disse er førstehåndskilder til information, om co-creation fra hver sin side.

I de følgende afsnit vil der blive redegjort for den sekundære og primære empiri, samt den primære empiris indsamlingsmetoder, som anvendes i specialet. Herunder vil foreligge en diskussion af de fordele og ulemper, der knytter sig til de valgte metoder.

4.1. Empiri

Empiri er helt overordnet de oplysninger, som ligger til grund for den videnskabelige analyse (Andersen, 2008: 27). Der kan skelnes mellem empiri baseret på undersøgerens medvirken ved indsamlingen af data (Andersen, 2008: 151). Data, der personligt er indsamlet af undersøgeren selv, karakteriseres som primærdata, mens data, der er indsamlet af andre, karakteriseres som sekundærdata (Andersen, 2008: 151). Dette speciale vil gøre brug af begge tilgange til empiriindsamling, da det formodes at kunne skabe en vis bredde i empirigrundlaget. Specialet kombinerer således sekundær data med dybdeinterviews og en spørgeskemaundersøgelse, hvilket vil blive yderligere gennemgået nedenfor.

Sekundær empiri

Den sekundære empiri, der inddrages i specialet, har hovedsageligt til formål at bidrage med virksomhedsinformation om Aarstiderne. Størstedelen af det sekundære empiri stammer fra www.aarstiderne.com, som er Aarstidernes egen hjemmeside. Her benyttes primært de undersider,

som relaterer sig til 'Om Aarstiderne' og dermed omhandler baggrundsinformation omkring virksomheden.

Primær empiri

Specialets primære empiri udgøres af to forskellige metoder til dataproduktion: dybdeinterview og spørgeskema. Den primære data har det tilfælles, at det der undersøges er blevet påvirket af en form for stimuli. Ifølge Andersen (2008:151) kan den indsamlede primære empiri således betegnes som stimulidata, idet den undersøgelsesenhed der indsamles oplysninger om, har været udsat for en tilsigtet påvirkning fra undersøgerens side. Den tilsigtede påvirkning dækker i dette speciale over de spørgsmål, som respondenter/interviewpersoner skal svare på. Dette speciales primære empiri indeholder både kvalitative og kvantitative metoder, hvilket yderligere vil blive gennemgået nedenfor.

4.2. Kvalitativ metode

Til analysen vil der blive indsamlet primære empiri ved brug af en kvalitativ metode. Fordelen ved at anvende kvalitative metoder er, at de kan bidrage til at beskrive fænomener i deres kontekst og dermed levere en fortolkning, som giver en forståelse af fænomenerne (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 17). I specialet vil to dybdeinterviews med medarbejdere fra Aarstiderne blive gennemført. Metoden for dybdeinterviews vil blive udspecificeret nærmere, og fordele samt ulemper ved metoden vil blive diskuteret.

Dybdeinterviews

For at få et større indblik i og forståelse for blandt andet Aarstidernes interne arbejdsgange og arbejde med co-creation, og specifikt IdéKassen og fællesspisninger, gennemføres dybdeinterviews med udvalgte medarbejdere fra Aarstiderne. Interviewene tager form af at være semistrukturerede livsverdensinterviews, som giver interviewerens mulighed for at: "(...) forstå temaer fra den levede hverdagsverden ud fra subjekternes egne perspektiver" (Kvale & Brinkmann, 2015: 49). Ved hjælp af et én-til-én interview er det muligt for interviewerens at få en dyb forståelse for interviewpersonen, da der udelukkende er fokus på den ene respondent (Malhotra, Birks & Wills, 2012: 260). Dette giver en god forståelse af interviewpersonens holdning til og forståelse af givne emner, hvilket stemmer godt overens med specialets videnskabsteoretiske tilgang, da individers livsverden ønskes undersøgt.

Respondenter

Til dette speciale gennemføres to dybdeinterviews, som begge er med medarbejdere fra Aarstiderne. Respondenterne er valgt, idet de som medarbejdere er førstehåndskilder til information om, hvordan

Aarstiderne skaber brandværdi og co-creator. Første interview vil være med Niels Haastrup, som fungerer som Aarstidernes mentor for studerende og kan bidrage med et grundigt indblik i hele virksomheden. Interviewet vil blive gennemført på Aarstidernes hovedkontor i Barritskov ved Vejle Fjord. Andet interview vil være med Juliane Dybkjær, som er teamleder i kommunikationsafdelingen og som kan bidrage med viden om IdéKassen og fællesspisninger, samt Aarstidernes generelle kommunikations- og marketingtiltag. Juliane arbejder på Aarstidernes kontor i Humlebæk. Interviewet med Juliane vil finde sted i et mødelokale på Copenhagen Business School.

Interviewguide

Interviewene vil have form at være semistrukturerede, hvilket vil sige, at: “(...) det er hverken en åben hverdagssamtale eller et lukket spørgeskema” (Kvale & Brinkmann, 2015: 49). Det minder om en hverdagssamtale, men har det til forskel, at der i et forskningsinterview er et formål, hvilket indebærer en særlig tilgang og teknik til samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015: 49). Der kan med fordel blive opsat en semistruktureret interviewguide indeholdende en række foruddefinerede temaer og tilhørende spørgsmål, som gør det muligt at afvige fra guiden, hvis interviewpersonen bringer interessante emner på banen, som ikke på forhånd var planlagt (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 55). Omvendt, hvis interviewpersonen svarer kortfattet og utilstrækkeligt på udvalgte emner, så er interviewerens nødt til at være klar til at stille opfølgende spørgsmål (probing questions), så alle de definerede emner bliver tilstrækkeligt diskuteret (Malhotra et al., 2012: 257).

De to dybdeinterviews vil blive gennemført ved hjælp af to forskellige semistrukturerede interviewguides (se bilag 1 og bilag 2). Dette gøres, fordi de to medarbejdere kan bidrage med viden på forskellige områder, hvorfor de ikke skal spørges ind til de samme emner. Interviewet med Niels vil være lidt løsere struktureret end interviewet med Juliane, idet det førstnævnte interview også vil fungere som en indledende samtale omkring speciallets undersøgelsesfelt. Til interviewet med Niels er der en forventning om at få svar på nogle lidt bredere spørgsmål om Aarstiderne, hvorfor interviewguiden vil indeholde emner som: grundlæggende information, markedet og co-creation tiltag. For at understøtte de foruddefinerede emner er der opstillet nogle få underliggende spørgsmål. I interviewguiden til interviewet med Juliane vil nogle af emnerne gå igen. Til dette interview er der en forventning om at få lidt dybere viden omkring Aarstidernes markedsføring, idet Juliane er teamleder i deres kommunikationsafdeling. De foruddefinerede emner til interviewet er: co-creation, intern information og kommunikation. Hertil er der defineret en lang række spørgsmål, der skal være med til at styre samtalen, så det sikres, at der opnås tilstrækkelig viden inden for de forskellige emner.

Transskribering

For at huske hvad interviewpersonerne siger i løbet af interviewene, kan interviewereren vælge at stole på sin hukommelse, empati og erindring og eventuelt skrive korte noter ned både under og efter samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015: 237). Dette har den fordel, at interviewereren virkelig lytter aktivt og har mulighed for at fastholde de betydninger, der er væsentlige for interviewets emne og formål (Kvale & Brinkmann, 2015: 238). Dog har aktiv lytten og egen hukommelse også sine klare begrænsninger, da det blandt andet ikke er muligt for interviewereren at huske de præcise sproglige formuleringer, som interviewpersonerne bruger (Kvale & Brinkmann, 2015: 238). Grundet begrænsningerne ved interviewerens egen hukommelse vælges det i nærværende speciale at optage interviewene med en mobiltelefon, for derefter at have muligheden for at genhøre og transskribere dem. At transskribere interviewene fra mundtlig til skriftlig form giver en struktur på samtalerne, der gør dem bedre egnede til videre analyse og egentlig fungerer som en begyndende analyseproces (Kvale & Brinkmann, 2015: 238). Det at transskribere vurderes at hænge godt sammen med den hermeneutiske metode, der kan anses som en meget tekstnær metode, idet essensen af hermeneutik, jævnfør afsnittet om de videnskabsteoretiske perspektiver, er fortolkning. Med udgangspunkt i ovenstående argumenter vil de foretagne interviews blive transskriberet. Transskriptionerne vil blive lavet, så de giver mening for læseren og vil derfor ikke være en direkte gengivelse af det anvendte talesprog. Talesprog kan, ifølge Kvale & Brinkmann (2015: 246), nogle gange virke usammenhængende og forvirrende, hvis transskriberingen foretages ordret. For at undgå dette vil interviewene i specialet blive transskriberet i en mere flydende form (se bilag 3 og bilag 4).

Udfordringer og kvalitetskriterier

Som tidligere nævnt, har semistrukturerede livsverdensinterviews den fordel, at de kan skabe meget værdifuld viden, da de bidrager med muligheden for virkelig at forstå, hvad interviewpersonerne tænker. Metoden har dog også nogle udfordringer. En af disse udfordringer er, at et livsverdensinterview er en kvalitativ metode, hvorfor der søges efter kvalitet i resultatet - og ikke kvantitet (Kvale & Brinkmann, 2015: 229). Det medfører, at de resultater, som interviewene giver, og deres medvirken til svar på problemformuleringen, som udgangspunkt ikke kan generaliseres til at gælde for andre cases (Kvale & Brinkmann, 2015: 229). Dette er dog heller ikke målet med interviewene, der i højere grad er at skabe en forståelse for det specifikke problemfelt.

Vi er bevidste om, at specialets videnskabsteoretiske tilgang har nogle indvirkninger på udførelse og analyse af interviewene. I en socialkonstruktivistisk inspireret analyse af et interview er man mere interesseret i interviewets "hvordan" end for eksempel i en realistisk inspireret analyse, hvor fokus i højere grad er på interviewets "hvad" (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 62). Det indebærer, et fokus på, i

hvilken kontekst interviewet foregår – med andre ord hvilken påvirkning for eksempel undersøgelsens formål, den fysiske lokalitet og interviewguiden kan have på selve interviewene og interviewpersonernes holdninger (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 62).

Ifølge Justesen & Mik-Meyer (2010: 49) har en konstruktivistisk undersøgelse høj kvalitet, hvis læseren vurderer, at de valg, der er truffet i opgaven, er de rigtige, når man tager problemformuleringen i betragtning. Fælles for kvalitetskriterier i konstruktivistiske analyser er, at det er meget individuelt fra undersøgelse til undersøgelse, hvilke kriterier der er gældende (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 49). Typiske kvalitetskriterier kan være om undersøgelsen for eksempel er overbevisende, relevant eller interessant (Justesen & Mik-Meyer, 2010: 49). Det er derfor personlige vurderinger fra forfatterne eller fra læseren som skal bedømme, hvorvidt undersøgelsen har høj kvalitet. Ifølge Egholm (2014) er det: “(...) *sammenhængen mellem analysens forskellige dele, der sikrer troværdighed og pålidelighed i den socialkonstruktivistiske analyse*” (Egholm, 2014: 149).

Vi er opmærksomme på, at der tages udgangspunkt i empiri fra to medarbejdere fra Aarstiderne, som svar på vores generelle spørgsmål om Aarstiderne. Disse svar vil muligvis være anderledes, hvis vi interviewer to andre medarbejdere. Dog mener vi, at valget af lige netop disse to er berettiget grundet deres stillinger. Niels er udvalgt, da han arbejder som mentor og dermed står for al kontakt mellem Aarstiderne og studerende. Det vurderes, at han er valgt af Aarstiderne som virksomhedens talsmand udadtil, hvorfor han må have godt styr på, hvad der kan meldes ud om Aarstiderne. Den anden respondent, Juliane, er teamleder i kommunikationsafdelingen. Hun vurderes at være en relevant respondent, idet hun står for den officielle kommunikation om Aarstiderne, og dermed må have et indgående indblik i den kommunikation, som forbrugerne eksponeres for. Der tages dog forbehold for, at begge er medarbejdere i Aarstiderne, hvorfor det formodes, at de ikke er interesserede i at sætte Aarstiderne i et dårligt lys.

4.3. Kvantitativ metode

Til undersøgelsen af problemformuleringens tredje underspørgsmål vil der blive indsamlet primærdata via et online spørgeskema (se bilag 5). Det indsamlede data skal gøre det muligt at fremanalysere forbrugernes holdninger og brug af co-creation, samt sammenhængen mellem dette og opfattelsen af Aarstiderne, således at de opstillede hypoteser kan blive be- eller afkræftet. Spørgeskemaet vil blive sat op i et program, der tillader forskellige logikmuligheder, spørgsmål- og skalatyper, samt randomisering af rækkefølgen på svarmulighederne, således at den bedste datakvalitet opnås. Ifølge Malhotra, Nunan & Birks (2017: 70) kan et research design enten være eksplorativt, og dermed have

til formål at undersøge noget, eller være konklusivt, hvor det handler om at teste specifikke hypoteser og sammenhænge. Denne undersøgelse har som nævnt til formål at kunne besvare de opstillede hypoteser, hvorfor den kan siges at være konklusiv. Tematikkerne for spørgeskemaet vælges således med henblik på at kunne besvare problemformuleringen.

Dataindsamlingsmetode

Spørgeskemaet vil blive distribueret online, hvorfor det kun er folk med adgang til internettet, der kan besvare spørgeskemaet, hvilket kan betragtes som en ulempe ved metoden (Malhotra et al., 2017: 274). Et spørgeskema i papirform eller ved telefonisk indsamling kan eliminere denne begrænsning (Malhotra et al., 2017: 274). Ifølge Danmarks Statistik har 97% adgang til internet i hjemmet (se bilag 6), hvorfor det vurderes, at et repræsentativt datagrundlag for den danske befolkning kan opnås ved en online indsamling, og at det derfor ikke er nødvendigt at ty til andre metoder. Yderligere skal et køb af Aarstidernes kerneprodukt ske online, hvorfor der kan argumenteres for, at Aarstiderne kun er interesseret i folk med adgang til internettet. Taget førnævnte i betragtning, vurderes det dækkende at foretage indsamlingen online.

I en online indsamling afgiver interviewer muligheden for at kontrollere det miljø, hvori undersøgelsen bliver besvaret – dog kan respondenternes valgfrihed af miljø øge deres engagement i besvarelsen (Malhotra et al., 2017: 284). Det vurderes, at respondentens øgede engagement er vigtigere end kontrollen med miljøet, hvilket er et andet argument for at distribuere undersøgelsen online. Spørgeskemaet vil kunne besvares både fra computeren og mobilen, hvilket gør det muligt for respondenterne at svare, når de synes, det passer bedst.

I en online indsamling vil respondenterne føle en høj grad af anonymitet (Malhotra et al., 2017: 286). Samtidig vil fraværet af en interviewer øge chancen for, at de svarer det mest præcise og dermed ikke ud fra, hvad de tror er det mest socialt acceptable at svare (Malhotra et al., 2017: 287). I undersøgelsen vil der som udgangspunkt ikke blive spurgt efter oplysninger, der vil kunne identificere respondenterne – kun hvis respondenterne har brugt/deltaget i mindst et af to specifikke tiltag, vil respondenterne blive spurgt om accept i forhold til yderligere kontakt med opfølgende spørgsmål, hvorfor respondenterne bedes oplyse en e-mail.

Strukturering

Første del af spørgeskemaet vil indeholde en række baggrundsspørgsmål, der kan vise nogle demografiske informationer om respondenterne (se bilag 5). Anden del af spørgeskemaet vil bestå af en række spørgsmål, der har til formål at afdække respondenternes kendskab til og brug af

Aarstiderne. Tredje del vil være todelt, idet halvdelen af respondenterne vil modtage spørgsmål til ét af Aarstidernes tiltag, og den anden halvdel vil få spørgsmål til et andet af Aarstidernes tiltag. Spørgsmålene i tredje del vil være magen til hinanden blot med udgangspunkt i ét af tiltagene. Det er især tredje del, der vil blive interessant for undersøgelsen af de opstillede hypoteser. For at sikre, at alle hypoteser kan besvares ud fra spørgeskemaet, er der opstillet en hypotesetest i bilag 7. Den sidste række spørgsmål omhandler co-creation helt generelt og vil fungere som en slags kontrolspørgsmål for, hvordan respondenterne reelt har forstået konceptet.

Tredje del af spørgeskemaet vil som nævnt blive delt i to, hvilket gøres for at undgå, at spørgeskemaet bliver for langt og trættende for respondenterne at svare på. Efter baggrundsspørgsmålene vil respondenterne blive inddelt i to tilfældige grupper. Denne inddeling vil ske på baggrund af ét spørgsmål, hvor respondenterne får at vide, at det er en test, og at de skal vælge den øverste svarkategori. De to svarkategorier er knyttet til hver sine spørgsmål om ét af tiltagene, hvorfor respondenterne efter at have besvaret dem, vil springe over spørgsmålene omhandlende det andet tiltag. De to svarkategorier er i systemet randomiseret, således at det er tilfældigt hvilke respondenter, der får spørgsmål om hvilket tiltag. Foruden todelingen af tredje del, vil nogle respondenter få opfølgende spørgsmål, eksempelvis vil det kun være respondenter, der svarer, at de er kunde hos Aarstiderne eller tidligere har været kunde, der vil modtage spørgsmålet om, hvorvidt et tiltag påvirker vedkommendes lyst til at anbefale Aarstiderne til andre. Ovennævnte vil påvirke rækkefølgen og mængden af spørgsmål, respondenterne vil få, men det vurderes, at dette ikke vil få en væsentlig betydning for datakvaliteten.

Operationalisering

Følgende afsnit, der berører operationalisering, er baseret på kapitel 4.3 i Andersens (2008) bog om vidensproduktion i samfundsvidenskaberne. Et teoretisk begreb kan ved en operationalisering blive oversat til en empirisk målbar størrelse og kan herefter kaldes en variabel. Et teoretisk begreb vil typisk være flerdimensionalt, hvilket udfordrer operationaliseringen og afføder, at flere måleinstrumenter oftest er nødvendige. En nedbrydning af det teoretiske begreb er derfor ofte nødvendig for at kunne afgøre, hvilke dimensioner der er relevante for den pågældende problemstilling. Da det ikke altid er muligt at måle de variable, der afspejler det teoretiske begreb, kan det til tider være nødvendigt at bruge variable, som man formoder har en sammenhæng med det, der ønskes empirisk viden om. Disse variable betegnes herefter som indikatorer.

Et gennemgående teoretisk begreb i de opstillede hypoteser er co-creation. Begrebet vil blive operationaliseret ved at anvende Aarstidernes idékasse og fællesspisninger som eksempler på co-

creation tiltag. I slutningen af spørgeskemaet vil der være et par generelle spørgsmål til co-creation. I disse spørgsmål vil co-creation blive operationaliseret ved i stedet at spørge ind til involvering i en virksomhed. Det vurderes nødvendigt at operationalisere co-creation, da det er et teoretisk begreb, som det ikke kan forventes, at alle respondenter kender til. Konkrete eksempler og en anden formulering vurderes mere håndgribelige for respondenterne, hvilket gerne skulle gøre det nemmere at besvare, hvorfor datakvaliteten sikres.

Til operationaliseringen af de andre teoretiske begreber, som er anvendt i de opstillede hypoteser, hentes der inspiration fra Kellers måling af Customer-based Brand Equity (se Keller, 2001). Dette er valgt på baggrund af problemstillingens fokus på brandværdiskabelse. De teoretiske begreber vedrørende brandværdiskabelse er brand salience, brand performance, brand credibility, brand superiority og brand relationships. Brand salience operationaliseres blandt andet i spørgsmål 8 og 24, som omhandler respondenternes kendskab til forskellige af Aarstidernes tiltag (se bilag 7). Brand performance operationaliseres blandt andet i spørgsmål 12 og 28, som efterspørger respondenternes holdning til henholdsvis IdéKassen og fællesspisninger. Derudover operationaliseres det i spørgsmål 16c og 32c, hvor respondenterne bliver bedt om at vurdere, hvorvidt IdéKassen eller fællesspisninger bevirker, at respondenterne får en mere positiv opfattelse af Aarstiderne. Brand credibility operationaliseres blandt andet i spørgsmål 7, 15, 23 og 31, hvor respondenterne spørges til, i hvilken grad de synes, Aarstiderne fremstår troværdig, samarbejdsvillig, åben og innovativ og om IdéKassen/fællesspisninger påvirker deres vurdering af parametrene. Brand superiority operationaliseres i spørgsmål 16ad og 32ad, hvor respondenterne skal vurdere, om IdéKassen/fællesspisninger medvirker til, at de foretrækker Aarstiderne og at Aarstiderne skiller sig ud fra andre virksomheder. Sidste hypotese om brand relationships operationaliseres i flere spørgsmål, blandt andet 9, 10, 25, og 26 som omhandler, hvorvidt de nuværende kunder stadig forventer at være kunde om et halvt år, og om respondenterne følger Aarstiderne på nogle sociale medier. På den måde bliver alle de undersøgte brand begreber operationaliseret ved hjælp af forskellige spørgsmål i spørgeskemaet.

Måling og skalering

Det er væsentligt, at spørgsmålene bidrager til, at der opnås en dybere viden om de opstillede hypoteser. I udformningen af spørgeskemaet lægges der derfor vægt på, at skemaet er overskueligt med forskelligartede spørgsmålstyper, og at antallet af spørgsmål holdes på et minimum, således at skemaet fastholder respondenternes interesse hele vejen igennem.

Spørgeskemaet vil indeholde både rationelle og emotionelle spørgsmål (se bilag 5). De rationelle spørgsmål vil typisk søge efter information om respondenternes alder og kendskab til Aarstiderne samt Aarstidernes tiltag. De emotionelle spørgsmål vil søge svar på respondenternes holdninger og meninger om Aarstiderne samt Aarstidernes tiltag. Hvert spørgsmål vil blive udformet på baggrund af hvilken slags information, der søges svar på. Således vil spørgeskemaet både bestå af åbne, lukkede og skala-spørgsmål. De åbne spørgsmål vil primært blive brugt til at få uddybende information om et af respondentens tidligere svar. I ét tilfælde vil et spørgsmål blive udformet som åbent, da det var udfordrende at formulere udtømmende svarkategorier, der ikke ville påvirke respondenterne i en bestemt retning. De lukkede spørgsmål er især baggrundsspørgsmålene og kendskabsspørgsmål. De resterende spørgsmål vil blive formuleret således, at respondenterne skal afgive sit svar på en skala. En fordel ved de åbne spørgsmål er, at respondenterne kan svare lige det, de ønsker (Malhotra et al., 2017: 270). Antallet af åbne spørgsmål vil dog forsøges holdt nede, da data i lukkede og skalaspørgsmål vil blive mere konsistent. Yderligere vil analysen og fortolkningen af besvarelserne fra et lukket spørgsmål være en mere simpel proces end for et åbent spørgsmål (Malhotra et al., 2017: 270). Fordelen ved skalaspørgsmålene er, at det bliver muligt at sammenligne svarene fra de forskellige spørgsmål med hinanden, selvom typen af spørgsmål er forskellig (Malhotra et al., 2017: 336).

Der findes fire forskellige typer af skalaer: nominal, ordinal, interval og ratio (Malhotra et al., 2017: 338). Den nominelle skala vil blive anvendt, når der spørges til køn og kendskab til Aarstiderne samt Aarstidernes tiltag. Den nominelle skala giver begrænsede analysemuligheder, men der kan eksempelvis ses på den procentvise spredning mellem respondenternes svar (Malhotra et al., 2017: 339). Intervalskalaen vil blive den mest anvendte i dette spørgeskema, idet størstedelen af spørgsmålene vil kræve, at respondenterne placerer sin holdning på en skala fra 1 til 5 (f.eks. 1=meget negativt og 5=meget positivt). Ratioskalaen vil blive anvendt i spørgsmålet om respondenternes alder, da der for alder, i modsætning til i de andre spørgsmål, kan siges at være et absolut nulpunkt.

Spørgsmål kan baseres på to forskellige skalerings teknikker: komparative- og ikke-komparative skalaer (Malhotra et al., 2017: 342). Ved komparative skalaer er formålet at sammenligne to eller flere objekter med hinanden, hvorimod de ikke-komparative skalaer har til formål at se isoleret på det pågældende analyseobjekt (Malhotra et al., 2017: 343). I nærværende spørgeskema vil der kun blive anvendt ikke-komparative skalaer, idet respondenterne ikke vil blive bedt om at sammenholde nogle objekter med hinanden, men blot at vurdere hvert objekt for sig. For ikke at tvinge respondenterne til at afgive et svar, vil der ved alle skalerings spørgsmål være inkluderet svarmuligheden "Ved ikke".

Spørgeskemaets skaleringer er valgt med hensyn til reliabilitet og validitet, hvilket vil sige, at der ses på, om skalaerne vil give ensartede resultater ved gentagne målinger, og om svarene der kommer, vil stemme overens med det, der ønskes svar på (Malhotra et al., 2017: 458-460). For at øge validiteten vil der i spørgsmålsformuleringerne blive anvendt et konsekvent sprogbrug, samt lagt vægt på, at de er letlæselige. I den forbindelse vil spørgeskemaet blive afprøvet på fem testpiloter og én ekspert inden selve indsamlingen af data. Ekspertvurderingen har til formål at validere spørgeskemaet. Således vil spørgeskemaet blive gennemgået sammen med Maja Pedersen, Senior Research Consultant hos Wavemaker Danmark, med henblik på at skulle diskutere hvert spørgsmål. De fem testpiloter vil afspejle de potentielle respondenter – kunder eller potentielle kunder hos Aarstiderne, og skal sikre, at spørgsmålene forstås som ønsket. Testpiloterne vil blive bedt om at udfylde spørgeskemaet alene og efterfølgende komme med feedback.

Respondenter

Spørgeskemaet vil blive delt på sociale medier, hvorfor respondenterne højst sandsynligt vil komme fra vores netværk. Det vurderes, at de relevante respondenter er personer, som er ansvarlige for sin husstands dagligvareindkøb og som kender Aarstiderne, idet de vil favne Aarstidernes nuværende kunder og potentielle kunder. Således vil respondenter, der ikke er ansvarlige for dagligvareindkøb eller som ikke kender Aarstiderne blive sorteret fra. Det vurderes, at et kendskab til Aarstiderne er nødvendigt for at besvare spørgeskemaet, da mange af spørgsmålene ellers vil blive besvaret på et for hypotetisk niveau. Baggrundsspørgsmål vil i spørgeskemaet blive inkluderet for dels at kunne vurdere repræsentativiteten blandt respondenterne, men også for at muliggøre en inddeling af respondenterne i flere segmenter i analysen.

Analyse af data

Når dataindsamlingen er afsluttet, vil dataen blive trukket ud og lagt hen i statistikprogrammet SPSS, for bedre at kunne arbejde med data, end hvad online spørgeskemaprogrammet tillader. Besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen vil blive trukket ud i krydstabeller, således at der i den senere analyse kan blive tolket på dem. Krydstabeller er en af de simpleste former for databehandling, da der ikke stilles krav til skalaniveau, og resultaterne præsenteres på en let forståelig og overskuelig form (Jensen & Knudsen, 2009: 62). I en krydstabel vises antallet af respondenter for hver kombination af svarkategorierne i de to variable (Jensen & Knudsen, 2009: 68). Krydstabeller vil blive anvendt, da der ønskes en sammenkobling mellem en defineret målgruppe, samt de andre stillede spørgsmål. Det ønskes kun at analysere på de respondenter, der har svaret 'kender og er kunde i dag', samt 'kender og har tidligere været kunde', hvorfor dette kan siges at være den definerede målgruppe. Fokus anlægges på denne gruppe respondenter, da det formodes, at de alt andet lige har det mest indgående kendskab

til Aarstiderne og deres produkter sammenlignet med de andre respondenter. Yderligere vurderes det, at netop de respondenter finder eller har fundet Aarstiderne interessante, hvorfor de vurderes relevante for Aarstiderne. Det formodes, at Aarstiderne er interesseret i at co-create med så mange som muligt af deres kunder og potentielle kunder, hvorfor det alt andet lige vurderes interessant at kigge på, hvordan hele mængden ville blive påvirket af co-creation og ikke ved for eksempel kun at fokusere på dem, som tidligere har co-crettet med Aarstiderne.

4.4. Kritisk refleksion af de videnskabsteoretiske perspektiver og analytiske metoder

Det følgende afsnit har til formål at præsentere nogle af de kritiske refleksioner specialets to videnskabsteoretiske perspektiver og analytiske metoder giver anledning til. Således vil følgende redegøre for, hvorfor der er blevet valgt, som der er, hvordan videnskabsteori, empiri og analyse passer sammen og hvilken type viden, der kan blive skabt på baggrund af de valg, der er truffet.

Formålet med specialet er at forstå, hvordan arbejdet med co-creation bidrager til skabelsen af brand equity; dette gøres med udgangspunkt i Aarstidernes arbejde med co-creation og forbrugernes holdning til samme. I specialet undersøges brand equity fra to sider; Aarstiderne, ved to interviews med medarbejdere og dernæst fra forbrugernes side, ved et online spørgeskema. Slutteligt sammenholdes de to analyser for at udforske, hvordan disse hænger sammen. Det er således ikke et mål i specialet at frembringe viden, der kan generaliseres, men i højere grad at undersøge et fænomen i dybden.

Socialkonstruktivismen og hermeneutikken danner tilsammen rammen for valget af analysemetode og brugen af teori. I specialet er der to videnskabsteoretiske perspektiver i spil; socialkonstruktivismen og hermeneutikken. Disse er, som tidligere nævnt, kendetegnet ved at viden kan skabes ved at undersøge livsverdener. Dette gør vi ved at anvende analysemetoderne; kvalitative interviews og et online spørgeskema.

Hermeneutikken bevirker, at nærværende opgave stoler på det, respondenterne siger, hvilket gør det både muligt og relevant at anvende kvalitative metoder. Yderligere er de kvalitative interviews, ifølge Højberg, *“(...) en oplagt måde at indsamle data på og foretage en hermeneutisk analyse på baggrund af”* (Højberg, 2004: 343). Dog eksisterer der begrænsninger ved samtalen, som forskningsinterview, idet den kan betragtes som asymmetrisk, da interviewer har magten (Højberg, 2004: 343). Omvendt

kan der argumenteres for, at interviewpersonen har magten, da vedkommende sidder med al den information, som interviewer er interesseret i, hvorfor samtalen ikke er entydigt asymmetrisk (Højberg, 2004: 343). Jævnfør Højberg (2004: 344) bør forskere være opmærksom på disse begrænsninger, inden kvalitative interviews anvendes som indsamlingsmetode. Det hermeneutiske videnskabsteoretiske perspektiv kan således retfærdiggøre brugen af kvalitative interviews til empiriindsamlingen, så længe man er bevidst om de begrænsninger, der følger med metoden. Vi er således opmærksomme på, at interviewpersonerne kan have tilbageholdt relevant information, men også at de spørgsmål og de omgivelser interviewet foregik i, kan have haft betydning for den data, der er blevet indsamlet til den følgende analyse. Metoden er dog valgt alligevel, da der i specialet søges efter menneskelige handlinger og meningsbetydninger, i form af, hvordan Aarstiderne forstår co-creation, hvad de ligger i den proces, og hvordan de handler ud fra det. Hvilket kan understøttes af følgende citat: *“(...) er dialogen som forskningsteknik relevant og interessant at anvende, hvis man ønsker at beskæftige sig med praksis, livsverden og menneskelige handlinger og meningsbetydninger”* (Højberg, 2004: 344).

Dét, at data blandt andet er indsamlet kvalitativt, og at der er udformet åbne spørgsmål i det online spørgeskema gør, at vi i analysen får brug for at tolke respondenternes svar, hvilket er i tråd med hermeneutikkens tilgang til at skabe viden. Samtidig anerkender hermeneutikken, at disse fortolkninger vil være subjektive og afhænge af forskerens fordomme og forforståelser. Hermeneutikken kan, ifølge Føllesdal (2001: 375), anses som den hypotetisk-deduktive metode, som bliver anvendt på et meningsfuldt materiale, for at finde frem til meningen med materialet. Det kan således argumenteres, at der er god sammenhæng mellem hermeneutikken og den hypotetisk-deduktive metode.

Den hypotetisk-deduktive metode medvirker til, at specialet i første omgang vil undersøge relevant teori, hvorefter teorien søges anvendt på en udvalgt case. En risiko ved anvendelsen af den hypotetisk-deduktive metode er, at man risikerer at overse de empiriske spor, der modstrider teorien, i sin søgen på empiriske spor, som bekræfter den eksisterende teori (Ankersborg, 2011: 88). Således kan den hypotetiske-deduktive metode medvirke til, at der i analysen kun vil blive ledt efter sammenhæng mellem co-creation og brandværdi i empirien og ikke spor, der peger i modsat retning.

På baggrund af de ovenfor kritiske refleksioner af de videnskabsteoretiske perspektiver og analysemetodiske valg, bidrager specialets resultater udelukkende med indikationer af, hvordan co-creation kan påvirke et brands værdi. I og med at vi undersøger livsverdener, vil resultaterne ikke være generaliserbare, men grundet de videnskabsteoretiske perspektiver anses resultaterne stadig som

viden. Denne viden er ikke endegyldig, men et øjebliksbillede på en sandhed inden for fænomenets undersøgelsesfelt. Specialets resultater vil være en foreløbig sandhed, der bidrager til forståelsen af co-creation, hvilket hermeneutikken bidrager til. Den er en del af socialkonstruktivismens bidrag, hvor viden om fænomenet skabes igennem vores italesættelse af den, hvorfor det er vigtigt at undersøge, hvordan forbrugerne opfatter Aarstidernes co-creation.

Kapitel 5

CASEBESKRIVELSE

Dette kapitel har til formål at præsentere virksomheden Aarstiderne, som problemformuleringen vil blive undersøgt på baggrund af. Beskrivelsen har til formål at give læser en idé om den valgte casevirksomhed inden denne analyseres.

5. Casebeskrivelse

Følgende afsnit har til formål at skitsere den virksomhed, specialet tager udgangspunkt i. Afsnittet indeholder en kort præsentation af virksomheden og deres brug af co-creation. I sidstnævnte vil Aarstidernes IdéKasse og fællesspisninger blive fremhævet, da virksomhedens co-creation vil blive eksemplificeret ved disse.

5.1. Om Aarstiderne

Aarstiderne er en dansk online-baseret virksomhed, der hovedsageligt leverer færdigpakkede måltidskasser til familier i Danmark (Aarstiderne, Historien, u.å.). Virksomheden blev grundlagt i 1999 af Søren Ejlersen og Thomas Harttung og er sidenhen blevet en stor succesfuld million-omsættende virksomhed (Aarstiderne, Idé og baggrund, u.å.). Ifølge Niels, ansat hos Aarstiderne, er virksomheden markedsleder på det danske marked (se bilag 3: §23). I 2016 omsatte Aarstiderne for 566 millioner kroner (Aarstiderne, Aarstiderne i tal, u.å.), og virksomheden har et mål om en meromsætning på 100 millioner kroner i Danmark i 2018 (se bilag 3: §29). Aarstiderne holder til på to gårde i hver sin ende af landet - ved Vejle Fjord og i Humlebæk (Aarstiderne, De to gårde, u.å.). Alle opgaver relateret til Aarstidernes drift bliver lavet på en af de to gårde - det vil sige, at der blandt andet både bliver pakket måltidskasser, udviklet opskrifter, lavet mad til arrangementer, planlagt markedsføring og administreret økonomi (Aarstiderne, De to gårde, u.å.). Aarstidernes råvarer er 100% økologiske og leveres enten af danske eller udenlandske leverandører (Aarstiderne, Avlere og leverandører, u.å.). Virksomheden arbejder efter en rettesnor om at have så mange danske råvarer som muligt, men køber ind udefra, når det bedre kan betale sig økonomisk og/eller miljømæssigt (Aarstiderne, Avlere og leverandører, u.å.). Dog har virksomheden en politik om ikke at gøre brug af flytransport, hvilket betyder, at al oversøisk frugt bliver fragtet med skib (Aarstiderne, Leverandører af frugt, u.å.). Yderligere gør Aarstiderne meget for at mindske madspild (se bilag 3: §25).

Virksomhedens mission har fra start været at: *“(...) genskabe den tætte forbindelse mellem dyrkningen af jorden og glæden ved måltider, fulde af gode råvarer, sundhed, smagsoplevelser og nærvær”* (Aarstiderne, Idé og baggrund, u.å.). Missionen forsøges udført gennem værdier som: omtanke, kvalitet, vækst, gennemsigtighed og økologi (Aarstiderne, Idé og baggrund, u.å.). Værdierne afspejler sig ligeledes i måden, hvorpå Aarstiderne samarbejder med sine leverandører, kunder og det omgivende samfund (Aarstiderne, Idé og baggrund, u.å.).

5.2. Aarstidernes brug af co-creation

Aarstiderne har fokus på relationer; relationer mellem dyrkningen af jorden og de gode måltider, relationer til leverandører, relationer til kolleger og relationer til kunder (Larsen, 2016). Ifølge Larsen (2016) ønsker virksomheden at lytte til den menneskelige stemme og arbejder hårdt på at gøre det nemt og sjovt at være kunde. Yderligere påpeger Niels, at Aarstiderne er nødt til at møde kunderne andre steder end på hjemmesiden (se bilag 3: §9). Således vil Aarstiderne gerne være en imødekommende virksomhed, der virker til at lytte til sine forbrugere (se bilag 4: §3).

Aarstiderne anvender Facebook, Instagram og Twitter til at kommunikere til og med sine interessenter (Aarstiderne, Forside, u.å.). Yderligere afholder Aarstiderne en række arrangementer rundt om i Danmark (Aarstiderne, Arrangementer, u.å.). I 2017 deltog tæt på 20.000 gæster til forskellige arrangementer, som f.eks. fællesspisning, foredrag og workshops (Aarstiderne, Tidslinje, u.å.). Alle kan deltage i Aarstidernes arrangementer, dog skal ikke-kunder betale et bestemt beløb. Virksomheden beskriver selv, at de afholder arrangementerne for at lære deltagerne at kende, høre deres meninger og møde dem ansigt til ansigt. Aarstiderne skriver:

“Til fællesspisningerne kan du også få hjælp til dit abonnement eller svar på de spørgsmål, du måske har. Vi hører også gerne om dine oplevelser med Aarstiderne og vores kasser. Det er kort sagt vores mulighed for at lære jer bedre at kende - og omvendt!” (Aarstiderne, Fællesspisninger, u.å.).

Foruden de forskellige arrangementer har Aarstiderne også gjort det muligt for alle at bidrage med kommentarer og gode idéer på et online forum kaldet ‘IdéKassen’. På denne hjemmeside kan både nuværende og potentielle kunder komme med forslag til ændringer af blandt andet måltidskasserne, hjemmesiden og servicen (Aarstiderne, IdéKassen, u.å.). Yderligere har alle mulighed for at læse, like og kommentere på eksisterende idéer på hjemmesiden (Aarstiderne, IdéKassen, u.å.). Aarstidernes Slanke-, LCHF- og Sense-kasse er eksempler på idéer, som er startet på IdéKassen og derefter taget i betragtning og udviklet af Aarstiderne (se bilag 4: §7). Ydermere er nogle af virksomhedens mest succesfulde kasser udsprunget på baggrund af IdéKassen (se bilag 4: §9).

Kapitel 6

ANALYSE

I sjette kapitel analyseres den indsamlede empiri. Der indledes med en analyse af, hvordan Aarstiderne forsøger at opbygge brandværdi og hvordan de anvender co-creation. Derefter følger en analyse af hvordan virksomhedens co-creation tiltag påvirker deres brand equity, hvilket giver mulighed for at besvare de opstillede hypoteser. Afslutningsvis sammenholdes den fremanalyserede brand equity med Aarstidernes vision og kultur, for at kunne vurdere sammenhængen mellem elementerne i VCI-modellen.

6. Analyse

Analysen vil blive inddelt i tre analysedele, som på hver sin måde vil analysere det indsamlede empiri i samspil med den udvalgte teori for på den måde at kunne besvare den overordnede problemformulering. Første analyse er hovedsageligt baseret på interviews med to af Aarstidernes medarbejdere og har til formål at besvare underspørgsmål ét og to; hvordan kan en virksomhed co-create med sine forbrugere, og hvordan skaber en organisation brandværdi? Første analysedel vil derfor være delt op i to dele, hvor første del vil besvare, hvordan Aarstiderne anvender co-creation, og anden del hvordan Aarstiderne forsøger at opbygge brandværdi. Anden analysedel har til formål at besvare underspørgsmål tre; hvordan kan forbrugernes opfattelse af co-creation kobles med skabelsen af brandværdi? Med udgangspunkt i det udførte spørgeskema, vil det i anden analysedel blive analyseret, hvordan forbrugernes opfattelse af Aarstidernes co-creation tiltag påvirker Årstidernes Customer-based Brand Equity, hvilket ligeledes giver anledning til at besvare de opstillede hypoteser. I tredje analysedel vil det fjerde underspørgsmål: Hvordan kan co-creation bidrage til sammenhængen mellem vision, kultur og image? blive forsøgt besvaret dels med udgangspunkt i resultaterne fra de to andre analysedele, men også med frembringelsen af nye indsigter på baggrund af de to interviews af medarbejdere fra Aarstiderne.

Som pointeret i kapitel 2, er opgavens videnskabsteoretiske udgangspunkt socialkonstruktivistisk og hermeneutisk, hvorfor analysen ikke vil lede efter et objektivt resultat, men i højere grad er interesseret i hele konteksten. Grundet det socialkonstruktivistiske perspektiv har vi som forfattere mulighed for at interagere med, påvirke og blive påvirket af det undersøgte, mens vi grundet det hermeneutiske perspektiv vil tolke resultaterne ud fra vores egen forståelse.

6.1. Analysedel 1

I første analysedel vil det blive analyseret, hvordan Aarstiderne anvender co-creation, samt hvordan de forsøger at skabe brandværdi. Dette gøres for indledningsvist at få en forståelse af, hvordan Aarstiderne co-creater, men også i forsøget på at opnå en forståelse for, hvorfor Aarstiderne gør det. Analyserne vil primært blive baseret på et interview med Juliane, der arbejder som teamleder i kommunikation hos Aarstiderne, hvilket blandt andet indebærer tiltag som IdéKassen og fællesspisninger, hvorfor hendes viden vurderes relevant for analysen. Yderligere vil der suppleres med indsigter fra et interview med Niels, der lige siden opstarten af Aarstiderne har arbejdet som

mentor hos Aarstiderne. Indsigterne fra interviewene vil blive analyseret med udgangspunkt i Prahalad og Ramaswamys teori om co-creation og Kellers teori om brand equity.

6.1.1. Hvordan co-creater Aarstiderne?

Som påpeget tidligere sætter virksomheder mere og mere fokus på, at forbrugerne er med til at skabe brandværdi, og at det ikke blot er virksomheden, der dikterer denne værdi. Nedenfor vil det blive analyseret, hvordan Aarstiderne med IdéKassen og fællesspisninger forsøger at imødekomme processen for en fælles værdiskabelse og dermed co-create med kunderne.

IdéKassen

Et af Aarstidernes tiltag, der i dette speciale vil blive analyseret er IdéKassen. IdéKassen er som beskrevet i afsnit 5.2 en hjemmeside hvor alle kan komme med forslag til ændringer af blandt andet måltidskasserne, hjemmesiden eller servicen, samt læse, like og kommentere på eksisterende idéer. I interviewet med Juliane blev formålet med IdéKassen uddybet. Hun beskrev formålet ud fra en todeling; det er et kommunikativt værktøj for hende, og så er det en funktion, hvor produktudviklingen kan sidde og holde øje med, hvad der sker på markedet og hvilke behov, kunderne har (se bilag 4: §3).

Betragtes IdéKassen ud fra den kommunikative vinkel, anvender Aarstiderne den til *“(...) at fremstå som en inkluderende virksomhed og som en virksomhed, der lytter til folk”* (se bilag 4: §7). Således kan det analyseres, at Aarstiderne anvender IdéKassen, til at indgå i en dialog med forbrugerne. Som nævnt er dialog en af de fire building blocks til at facilitere co-creation. Således går Juliane også ind og svarer på de idéer, der bliver afgivet og giver folk updates på, hvad status er. Med udgangspunkt i dette kan der argumenteres for, at Aarstiderne ved hjælp af IdéKassen afgiver information til forbrugerne, som er en anden building block. Ved at give forbrugerne en idé om, hvor langt i processen en idé er, fremstår de samtidig som en meget gennemsigtig virksomhed, der hverken er bange for at afsløre noget over for konkurrenterne eller forbrugerne.

Juliane modtager af og til forslag til nye produkter fra forbrugerne på Facebook, og efter sådan en henvendelse henviser hun til IdéKassen (se bilag 4: §5). Således anvendes IdéKassen i høj grad til at strukturere de input, der kommer fra forbrugerne (se bilag 4: §5), hvilket, jævnfør teoriafsnittet, er anbefalelsesværdigt. I og med forbrugerne kan like og kommentere hinandens ideer, analyseres det, at Aarstiderne på den måde også forsøger at skabe en form for dialog forbrugerne imellem. Yderligere kan aktiviteten på en given idé - eller manglen på samme - efterfølgende bruges af Juliane som rygdækning for, hvorvidt en idé skal produceres eller ej (se bilag 4: §5). Det vurderes, at Aarstiderne kan bruge manglende opmærksomhed som en ret god indikator for, at efterspørgslen ikke er særlig

høj, hvorfor der vil være en stor risiko for, at produktet ikke vil sælge tilstrækkeligt, hvis det kommer ud på markedet. Til en idé om en dessertkasse på IdéKassen svarer Aarstiderne med rimelig detaljeret information om de udfordringer, de står overfor i forbindelse med at producere en dessertkasse (se bilag 8). Eksempelvis skriver Aarstiderne: “Det er altid en udfordring at have bær i kasserne, da de er meget sårbare” (se bilag 8). Der kan argumenteres for, at Aarstiderne på den måde tydeliggør risikoen ved at producere et givent produkt for forbrugerne. Yderligere åbner Aarstiderne på den måde op for, at forbrugerne kan komme med forslag til, hvordan Aarstiderne kan omgå den udfordring. Det analyseres, at Aarstiderne ved at fortælle om de udfordringer, der er forbundet med sammensætningen af måltidskassen, inddrager forbrugerne i en dialog om de risici, der kan være ved forskellige sammensætninger af dessertkassen. Jævnfør teorien kan inddragelse af forbrugerne i de udfordringer en virksomhed kan støde ind i medvirke til, at forbrugerne opbygger en tillid til virksomheden, som de ikke ellers ville have kunnet. På baggrund af ovenstående analyseres det, at Aarstiderne både anvender IdéKassen til at synliggøre nogle af de risici, de kan løbe ind i, men også for at inddrage forbrugerne i en debat om, hvad Aarstiderne kan gøre for at undgå en risiko, hvilket kan medføre, at forbrugerne opbygger en helt ny form for tillid til Aarstiderne.

I et svar til en foreslået idé om studierabat på IdéKassen ses det, hvordan Aarstiderne meget åbent fortæller om deres udfordringer ved at tilbyde en studiekasse (se bilag 9). Således giver virksomheden forbrugerne et indblik i deres omkostnings- og prisstruktur, hvilket i høj grad kan tolkes som gennemsigtighed. Yderligere giver Aarstiderne i et svar til en idé om en Sense-kasse indblik i virksomhedens udviklingsproces, idet de åbent fortæller om et samarbejde med en person uden for Aarstiderne (se bilag 10). Dette kan ligeledes analyseres til at være et træk hen imod gennemsigtighed. Via IdéKassen giver Aarstiderne således forbrugerne indblik i deres udviklingsprocesser og prisstruktur, hvilket jævnfør teorien er en måde at være gennemsigtig på.

En idé som, ifølge Juliane, snart bliver lanceret på baggrund af en foreslået idé på IdéKassen, er Sense-kassen (se bilag 4: §7). Juliane fortalte, at sense-konceptet ikke er noget, Aarstiderne ved ret meget om, hvorfor de har indgået et samarbejde med en ekspert på området et, at Aarstiderne tager deltageres idéer op til overvejelse og nærmere undersøgelse, analyseres som Aarstidernes forsøg på at forstå den kontekst, hvori deltagerne oplever virksomhedens nuværende produkter i. Yderligere analyseres samarbejdet med eksperten, som et forsøg fra Aarstidernes side på at forstå den kontekst idéen kommer fra. Dette tolkes i og med, at de dels prøver at regne ud, hvad kassen skal indeholde og dels undersøger hvad, det er, der mangler i det nuværende sortiment, siden en person foreslår for eksempel en Sense-kasse.

Aarstidernes Slanke-, LCHF- og senest Sense-kasse er eksempler på idéer, som er startet på IdéKassen og derefter er blevet taget i betragtning og udviklet af Aarstiderne (se bilag 4: §7). At Aarstiderne har lanceret idéer afgivet på IdéKassen, anses som en klar indikator på, at virksomheden ønsker at co-create med forbrugerne og ikke udelukkende tilbyder tiltagene på grund af god markedsføring eller fordi alle andre virksomheder gør det. Dette formodes, at være med til at opbygge forbrugernes tillid til Aarstiderne, hvilket jævnfør teoriafsnittet er en nødvendighed for, at forbrugerne ønsker at co-create med virksomheder.

På baggrund af ovenstående vurderes det, at IdéKassen i høj grad kan ses som et co-creation tiltag, idet det muliggør, at forbrugerne kan afgive forslag til, hvad Aarstiderne burde ændre/tilføje i deres foretagende. Det vurderes, at den building block, Aarstiderne primært trækker på i dette tiltag, er dialog, da formålet er at få Aarstiderne til at fremstå involverende og som om, de lytter til forbrugerne. Det vurderes yderligere, at Aarstiderne forsøger at styrke dialogen mellem forbrugerne og dem selv ved at give dem adgang til information i form af, hvilke grunde, der er til enten at lancere eller ikke at lancere en bestemt idé. Dette giver samtidig forbrugerne et indblik i Aarstidernes proces for produktudvikling.

Fællesspisninger

Et af de tiltag, Aarstiderne tilbyder, er fællesspisninger. Aarstiderne fremlægger selv eventet, som at de inviterer til middag, hvor man får muligheden for blandt andet at blive klogere på den måde, Aarstiderne arbejder med jordens bedste råvarer (Aarstiderne, Fællesspisninger, u.å.). Yderligere forklarer Aarstiderne, at der ofte vil være en aktivitet, for eksempel fermentering, hvor man får muligheden for at lære og prøve den konserveringsmetode (Aarstiderne, Fællesspisninger, u.å.). På baggrund heraf, analyseres det, at Aarstiderne blot opstiller rammerne for et godt måltid, men at forbrugerne selv skal deltage aktivt før, at fællesspisninger bliver et spændende event - ved dels at lytte til hvad, der bliver sagt, men også ved at deltage i den aktivitet Aarstiderne lægger op til.

Ifølge Aarstiderne har man til fællesspisninger mulighed for at snakke om sit abonnement, få svar på eventuelle spørgsmål og dele ud af sine oplevelser med Aarstiderne (Aarstiderne, Fællesspisninger, u.å.). Således analyseres det, at Aarstiderne lægger op til, at der skal skabes en dialog mellem de deltagende og Aarstidernes medarbejdere. Dermed analyseres det, at Aarstiderne anvender dialog til at skabe co-creation til fællesspisninger, hvilket, jævnfør Prahalad og Ramaswamy, er en af de fire building blocks. Juliane beskriver selv den dialog der foregår mellem forbrugerne og Aarstiderne til fællesspisninger på følgende måde:

“Der sker en udveksling der, og det handler ikke specifikt om, at jeg gerne vil høre folks nye idéer, men der er nogen som virkelig gerne vil høres, og så er der nogen, man lige skal kradse lidt hul på først, og så på et tidspunkt kommer de med noget” (se bilag 4: §21).

Ovenstående citat indikerer, at Aarstiderne er opmærksomme på, at en dialog skal foregå på deltagernes præmisser. Jævnfør Prahalad og Ramaswamy er dialog en vigtig del af co-creation og skal omhandle områder, der er interessante for begge parter. Når Juliane siger, at man med nogle forbrugere lige skal kradse hul på dem, kan det tolkes, at forbrugerne ikke altid kommer med noget, der er interessant for begge parter, men at Aarstiderne er tålmodige, fordi der kan komme noget brugbart ud af samtalen. Yderligere viser det, at medarbejderne forsøger at forstå hvorfra, forbrugeren kommer og er interesserede i at høre, hvad alle har at sige. Det at forstå hvor forbrugerne kommer fra er jævnfør Prahalad og Ramaswamy en vigtig del af dialogen. På hjemmesiden skriver Aarstiderne følgende: “Og det er netop på grund af muligheden for at lære jer alle at kende og møde jer ansigt til ansigt, at vi inviterer indenfor, både på vores gårde og i Posthallen” (Aarstiderne, Fællesspisninger, u.å.). Juliane nævnte yderligere, at “(...) vi kan registrere, at der sker noget, når vi møder folk *“in real life”*” (se bilag 4: §21). Således analyseres det, at Aarstiderne er opmærksomme på, hvor vigtigt det er at føre dialog med forbrugerne, og at dialogen skal foregå på forbrugernes præmisser samt at de forsøger at forstå, hvorfra forbrugerne kommer.

Til fællesspisningerne siger Aarstiderne, at man kan blive klogere på økologi og bæredygtighed (Aarstiderne, Fællesspisninger, u.å.). Samtidig er det måltid, der bliver serveret vegetarisk (Aarstiderne, Fællesspisninger, u.å.), hvilket indirekte kan tolkes som Aarstidernes holdning til brugen af kød i madlavning. Ovenstående kan anses som Aarstidernes måde at uddanne forbrugerne i hvilke konsekvenser, der er forbundet med dels Aarstidernes produkter, men også den generelle madkultur. Det analyseres, at Aarstiderne både uddeler viden om, hvordan et af deres produkter (fermentering) produceres samt fortæller deltagerne om økologi og bæredygtighed. Ovenstående kan ses som forbrugernes adgang til noget af den information, som Aarstiderne ligger inde med, hvilket er en af de fire building blocks. Ved at give forbrugerne adgang til information analyseres det, at Aarstiderne yderligere skaber en lille grad af gennemsigtighed, som er en anden af de fire building blocks, Prahalad og Ramaswamy påpeger, er nødvendig i faciliteringen af co-creation.

Jævnfør teoriafsnittet kan dialog, adgang til information og gennemsigtighed sammen give forbrugerne en bedre forståelse for de risici, der medfølger i brugen af virksomhedens produktet. Således analyseres det, at Aarstiderne i gennem fællesspisninger forsøger at få forbrugerne til at tage del i ansvaret for Aarstidernes produkter, hvilket er den sidste af de fire building blocks, der er

væsentlige i arbejdet med co-creation. Ved at fortælle forbrugerne om økologi og bæredygtighed giver Aarstiderne således forbrugerne en mulighed for at lære, debattere og sammen nå en form for enighed om en fornuftig madkultur. Det formodes dog at være på en indirekte måde i og med, at Aarstiderne formentlig argumenterer for at økologiske produkter (deres produkter) er det mest bæredygtige og rigtige valg i forhold til fødevarer. Det formodes hermed, at Aarstiderne i højere grad informerer om fordelene end ulemperne ved deres produkter, hvorfor det kan siges, at de fortæller om risikoen ved ikke at anvende deres produkt.

På baggrund af ovenstående vurderes det, at fællesspisninger består af elementer inden for hver af de fire building blocks, hvorfor fællesspisninger kan ses som et co-creation tiltag fra Aarstiderne. Det vurderes, at dialog er den mest fremtrædende i dette tiltag, da de i høj grad lægger op til, at deltagerne interagerer med medarbejderne og de andre deltagere, samt at fællesspisningerne går ud på at lære deltagerne (deres kunder) bedre at kende. Adgang til information spiller dog også en væsentlig rolle i og med, at Aarstiderne både uddeler viden om, hvordan deres produkter produceres, fortæller deltagerne om økologi og bæredygtighed, samt generelt giver deltagerne muligheden for at snakke med en medarbejder om deres oplevelser og abonnementer hos Aarstiderne.

Sammenfatning af hvordan Aarstiderne co-creator

Med udgangspunkt i Aarstidernes egen fremlæggelse af tiltagene IdéKassen og fællesspisninger er det blevet fremanalyseret, at de begge anvender dialog til at facilitere co-creation processen. Yderligere blev det tydeliggjort, hvordan Aarstiderne på en kontrollerende måde giver forbrugerne adgang til information, og på den måde forsøger at fremstå gennemsigtige. Slutteligt blev det fremanalyseret, at fællesspisninger giver forbrugerne en mulighed for at lære, debattere og nå en fælles konsensus om, hvad der umiddelbart er de bedste spisevaner og de bedste råvarer at indtage. Således inviterer Aarstiderne forbrugerne ind i en debat om de fordele og risici, der er forbundet med fødevarerindtag. Det kan dermed konkluderes, at Aarstiderne anvender en kombination af de fire building blocks i sin facilitering af co-creation, hvilket medvirker til, at Aarstiderne bedre kan involvere forbrugerne som samarbejdspartnere. Nedenfor vil det blive analyseret, hvordan Aarstiderne forsøger at skabe brandværdi blandt andet ved brugen af IdéKassen og fællesspisninger.

6.1.2. Hvordan forsøger Aarstiderne at opbygge brandværdi?

Jævnfør teori afsnittet om Customer-based Brand Equity model, kan virksomheder opbygge et stærkt brand ved at:

1. etablere en passende brand identity,
2. skabe den rette brand meaning,
3. fremkalde positive, tilgængelige brand responses og
4. stræbe efter brand relationships med kunder

I det følgende vil det blive analyseret, hvordan Aarstiderne forsøger at opbygge brandværdi på baggrund af Kellers Customer-based Brand Equity model. Dette gøres ved enkeltvis at analysere de forskellige trin i modellen, dvs. brand identity, brand meaning, brand responses & brand relationships. På baggrund heraf vil det blive fremanalyseret, hvordan Aarstiderne forsøger at opbygge brandværdi.

Brand Identity

Ifølge tidligere gennemgået teori vil virksomheder have en stærk brand identity (brand salience), hvis forbrugerne har en forståelse for, hvad virksomheden arbejder med og hvilke behov, der opfyldes, når virksomhedens produkter anvendes. Jævnfør casebeskrivelsen, er Aarstiderne markedsledere på det danske måltidskassemarked, hvorfor det formodes, at de fleste forbrugere kan identificere brandet og ved hvilken produktkategori, de hovedsageligt handler med. Ifølge Aarstiderne selv har der været en stor udvikling på dette punkt grundet udbredelsen af konceptet måltidskasser:

”(...) i gamle dage brugte vi mange penge på at forklare folk, hvad en måltidskasse var, og at en måltidskasse var noget, man godt kunne stole på. Der er vi slet ikke længere, folk har taget konceptet til sig, og de ved godt, det er noget, der er nice og noget, som kan give værdi i deres hverdag.”

(se bilag 4: §27)

Ud fra citatet kan det tolkes, at Aarstiderne altså tidligere har arbejdet meget med at udbrede kendskabet til konceptet måltidskasser og forsøgt at forklare, hvilken værdi deres produkter kan bidrage med til forbrugernes hverdag. Dette lader de til stort set at være kommet i mål med i dag, hvor det i højere grad handler om at differentiere sig fra de konkurrenter, som er kommet på markedet i løbet af de sidste par år (se bilag 4: §27).

En vigtig faktor for arbejdet med virksomhedens brand identity er synlighed (se bilag 4: §27). Jævnfør casebeskrivelsen har Aarstiderne profiler for eksempel Facebook og Instagram, hvorfor det formodes,

at de arbejder hårdt på at skabe synlighed ved hjælp af de forskellige online platforme. Derudover forsøger Aarstiderne at skabe synlighed via forskellige tiltag, som for eksempel fællesspisninger og foredrag. Ved at arbejde med deres synlighed, formodes det, at Aarstiderne opnår en større kendskabsgrad blandt forbrugerne og derigennem en stærkere brand identity, da flere forbrugere vil vide hvem virksomheden er, og hvad de arbejder med. Ifølge Juliane arbejder Aarstiderne for øjeblikket hårdt på at kapre markedsandele, da analyser viser, at markedet for måltidskasser overhovedet ikke er udtømt endnu (se bilag 4: §27). Yderligere har Aarstidernes ejere store ambitioner om at ekspandere i Danmark (se bilag 4: §27), hvorfor det formodes, at Aarstiderne har behov for en større synlighed.

Brand identity er det grundlæggende trin i Kellers model, da det er svært at arbejde videre på at skabe en relation til forbrugerne, hvis de ikke kender virksomheden. Med udgangspunkt i ovenstående vurderes det, at Aarstiderne har en stærk brand identity og dermed kan arbejde sig videre op ad trinene - næste trin er brand meaning.

Brand Meaning

For at opbygge en stærk brand meaning handler det for Aarstiderne om at arbejde på deres brand image. Et brand image er en afspejling af det, forbrugerne tænker om brandet. For at opbygge en stærk brand meaning handler det derfor for Aarstiderne om at få skabt en række associationer hos forbrugeren til brandet. En virksomheds brand meaning er ifølge Keller bygget op af to parametre: brand performance og brand imagery.

Aarstidernes brand performance omhandler, hvordan virksomheden rent funktionelt forsøger at imødekomme forbrugernes behov. Aarstidernes kunder har et ønske om blandt andet at få leveret frisk frugt og grønt hele året (se bilag 3: §1). For at opfylde dette behov har virksomheden leverandører rundt om i hele verden, så de er sikre på at kunne få leveret friske varer året rundt (se bilag 3: §1). Der er dog også andre ønsker fra kunderne, som Aarstiderne endnu ikke kan opfylde; det handler blandt andet om, at mange kunder har et ønske om, at varerne ikke skal være pakket ind i plastik, når de bliver leveret i måltidskasserne (se bilag 4: §23). Dette er også et ønske virksomheden selv har, men som det endnu ikke er lykkedes at løse (se bilag 4: §23). Som Juliane selv udtaler, så er Aarstiderne:

“(...) ret bevidste om, at der stadig er ting som skal arbejdes på i vores forretningsmodel, og der er områder af vores forretning, som ikke er, som vi gerne vil have den endnu. Og det gør vi også ret meget ud af at kommunikere om (...)” (se bilag 4: §23).

Ud fra ovenstående kan det analyseres, at Aarstiderne arbejder intensivt på at forklare forbrugerne, at de kontinuerligt tænker over, hvordan de kan forbedre deres arbejdsprocesser. Det analyseres, at Aarstiderne således holder forbrugerne opdateret om, hvad de gør for at øge deres brand performance, hvilket vurderes, at være en styrke i forhold til at opbygge en stærk brand meaning.

Modsat brand performance, der omhandler funktionelle egenskaber, så omhandler brand imagery de mere abstrakte egenskaber, som forbrugerne mener, Aarstiderne besidder. Virksomheden arbejder først og fremmest meget med “show, don’t tell”, som indebærer, at de gerne vil have, at forbrugerne har et indtryk af, at virksomheden rent faktisk gør ting, frem for bare at tale om ting (se bilag 4: §25). Som eksempel blev det nævnt i interviewet, at de i Aarstiderne ikke skriver “saftige appelsiner” som produktbeskrivelse men bare “appelsiner”, fordi de i højere grad hellere vil have, at forbrugerne selv oplever, at appelsinerne er saftige (se bilag 4: §25). De vil altså ikke sætte et prædikat på deres varer, men hellere lade dem ‘tale for sig selv’. Dette kan muligvis være en ulempe i og med, at det at opbygge en god brand meaning dermed kræver, at forbrugerne har prøvet Aarstidernes varer før de kan danne sig ”det rigtige” indtryk af virksomheden. Omvendt kan det være en fordel for eksisterende kunder, idet virksomheden ikke lover mere end de kan holde, og kunderne derfor kan blive positivt overraskede over varenes kvalitet.

En anden måde Aarstiderne gerne vil fremstå på, og noget de gerne vil associeres med, er at være en åben og imødekommende virksomhed (se bilag 4: §7). Det er vigtigt for virksomheden, at: *“(...) være en imødekommende virksomhed, og en virksomhed hvor det virker som om, at man bliver lyttet på”* (se bilag 4: §3). Det vurderes, at Aarstiderne forsøger at fremstå åbne og imødekommende ved at tilbyde en række tiltag såsom fællesspisninger og IdéKassen, som netop indbyder direkte til, at der kan foregå en interaktion mellem Aarstiderne og forbrugerne. En anden måde virksomheden viser, at de ønsker at være åbne og imødekommende er i deres valg af lokationer til deres kontorer. Som Juliane selv formulerer det:

“Der er en grund til, at vi hører hjemme på en gård i Humlebæk og ikke i en eller anden glasbygning på Islands Brygge – det ville passe rigtig dårligt til brandets selvforståelse” (se bilag 4: §21).

På baggrund af ovenstående analyseres det, at Aarstiderne har en klar holdning til, hvilke egenskaber de gerne vil have, at forbrugerne tillægger dem. Ydermere analyseres det, at Aarstiderne går meget op i at være åben og tilgængelige, samt har et ønske om at udstråle, at de altid er til at komme i kontakt med. Dette hænger godt i tråd med deres forskellige tiltag som fællesspisninger og IdéKassen, som netop indbyder til, at der kan foregå en interaktion mellem Aarstiderne og forbrugerne.

Det vurderes således, at Aarstiderne arbejder meget med både brand performance og brand imagery for at sikre, at de får skabt den ønskede brand meaning, som gør, at de kan arbejde videre med deres brand responses, som er næste trin i Kellers Customer-based Brand Equity model.

Brand Responses

Aarstidernes brand responses afhænger af forbrugernes reaktion på brandet og den kommunikation, der er omkring brandet. Dette trin handler ifølge Keller blandt andet om, hvad forbrugerne tænker omkring brandet og består blandt andet af brand judgments. Brand judgments er de 'hårde' vurderinger, der kommer fra forbrugernes hoveder og som er dannet på baggrund af deres opfattelse af brand performance og brand imagery på trinnet brand meaning. De vigtigste parametre i brand judgments benævnes: brand quality, brand credibility, brand consideration og brand superiority. I det følgende analyseres det, hvordan Aarstiderne arbejder med de fire parametre for at påvirke forbrugernes vurderinger af brandet.

Ved at have leverandører i hele verden, forsøger virksomheden hele tiden at levere varer af den bedst mulige kvalitet til kunderne (se bilag 3: §1). Hvis kvaliteten undtagelsesvis ikke er som forventet, sender Aarstiderne ikke den specifikke vare ud, men finder i stedet et bedre alternativ og underretter kunden om dette, når vedkommende modtager sin måltidskasse (se bilag 11). For at måle og følge op på hvad, kunderne rent faktisk synes om virksomheden og produkterne, udsender Aarstiderne ofte spørgeskemaer omhandlende forskellige emner (se bilag 3: §20). Derudover gør virksomheden meget ud af at måle og arbejde med deres NPS-score (se bilag 3: §20). De forskellige målinger bruger Aarstiderne som et led i deres kvalitetsstyring (se bilag 3: §20). På baggrund af ovenstående analyseres det, at brand quality er noget, Aarstiderne gør meget op i at måle og følge med i, hvilket indikerer, at de gør meget for at opnå brand quality.

Aarstidernes brand credibility kan både omhandle opfattet ekspertise, tillid og likeability. Aarstidernes måltidskasser kan være udviklet og sammensat af populære kgebogsforfattere eller kokke kendt fra for eksempel livsstilsmagasiner, fjernsynsprogrammer og michelinkokke (Aarstiderne, Vores kokke, u.å.). Det analyseres på baggrund heraf, at Aarstiderne gør en stor dyd ud af at fortælle, hvilke kokke der er med til at udvikle og sammensætte de forskellige måltidskasser for at udstråle ekspertise. Yderligere kan det tolkes, at Aarstiderne lægger stor vægt på at udvikle nye opskrifter, og jævnfør afsnit 5.1 er nogle af Aarstidernes værdier kreativitet og udvikling, hvorfor det analyseres, at de forsøger at være innovative.

Næste parameter for at opbygge troværdighed omhandler den tillid, kunderne har til Aarstiderne. Ifølge Niels viser kunderne, så snart de bestiller en måltidskasse, stor tillid til Aarstiderne, idet Aarstiderne får lov til at bestemme, hvad der skal være i måltidskasserne, og dermed hvad kunderne skal have at spise (se bilag 3: §1). For at fastholde tilliden fra kunderne har Aarstiderne et princip om altid at tilbagebetale penge for varer, som ikke lever op til kundernes forventninger (se bilag 12). På baggrund af nogle kunders utilfredse opslag på Aarstidernes facebookside ser det ud til, at det er nemt for kunderne at reklamere og få penge retur (se bilag 13). Det analyseres, at Aarstiderne på den måde forsøger at opretholde kundernes tillid. Sidste parameter er likeability, som dækker over, om Aarstiderne er et sjovt, interessant og venligt brand. Ifølge Aarstiderne er de meget privilegerede på det område, da de er et højt elsket brand (se bilag 4: §26). Dette viser sig blandt andet ved, at kunderne reagerer overraskende positivt, når virksomheden en sjælden gang imellem er nødt til at droppe at levere måltidskasser på grund af eksempelvis snestorm, som nedenstående citat viser:

“Det, jeg skriver til folk, er essentielt, at de ikke får noget aftensmad, selvom vi har lovet, at vi vil stå for deres aftensmad. Og folk de skriver bare, at det vigtigste er, at vores chauffører passer på sig selv, og at de skal køre forsigtigt” (se bilag 4: §26).

På baggrund af ovenstående analyseres det, at Aarstiderne har en høj likeability. Aarstiderne afholder, jævnfør casebeskrivelsen, en række arrangementer, som de forsøger at gøre sjove, spændende og lærerige. Dette kan blandt andet være deres regelmæssige fællesspisninger. Det analyseres, at Aarstiderne blandt andet forsøger at opretholde likeability ved at afholde disse arrangementer. Her kan Aarstiderne drage fordel af deres sprudlende og idérige ejere, da det antages, at det ofte er dem som finder på de kreative tiltag. Det formodes ligeledes, at Aarstiderne forsøger at opretholde deres likeability ved at bruge ejerne i deres reklamer for netop at virke mere personlige (Aarstiderne, 2017). Samlet set analyseres det, at Aarstiderne arbejder meget med deres brand credibility ved at fremstå som et brand der leverer kvalitet, sjove og interessante arrangementer såsom fællesspisninger, samt fremstår troværdige. Ligeledes vurderes det, at de har succes med det i og med, at de, ifølge dem selv, har en høj likeability, og ud fra deres egne målinger performer godt på brand quality.

Parameteren brand consideration dækker over, hvorvidt forbrugerne tænker på Aarstiderne som en mulig leverandør. Aarstidernes største konkurrenter er, ifølge dem selv, de regulære supermarkedskæder (se bilag 3: §16). Det kan således udledes, at det altså er dem, de skal konkurrere med, når det handler om, hvorvidt forbrugerne tænker på dem som en mulig leverandør. Som tidligere nævnt, kører Aarstiderne for tiden hårdt på med markedsføring, da de har et ønske om at blive mere synlige. En del af den markedsføring sker via reklamer i fjernsynet (Aarstiderne, 2017), hvilket ellers

ikke er et sted, forbrugerne tidligere har set virksomheden. Ved at øge synligheden antages det, at Aarstiderne samtidig forsøger at få flere forbrugere til at overveje deres produkter og tænke på dem som en mulig leverandør for deres madvarer. Derudover analyseres det, at Aarstiderne forsøger at appellere bredt med hensyn til deres udbud af måltidskasser, hvilket kan tolkes ud fra følgende citat: *“Vi har 13 forskellige måltidskassegrene lige nu og det er for en virksomhed som os virkelig mange”* (se bilag 4: §5). Aarstiderne forsøger således at tilbyde noget til forskellige behov inden for måltider, for eksempel Børnefamiliekassen, Vegetarkassen eller Slanke-kassen (Aarstiderne, Måltidskasser, u.å.), hvilket alt andet lige må øge sandsynligheden for, at Aarstiderne kan dække et behov hos flere forbrugere og dermed komme med i overvejelserne hos flere forbrugere. En anden tilgang Aarstiderne anvender, for at få flere til at overveje dem som mulig leverandør, er deres IdéKasse. Herigennem kan forbrugere, som ikke umiddelbart synes, at deres behov kan dækkes af virksomhedens nuværende produktudbud, foreslå for eksempel andre sammensætninger af måltidskasser, for på den måde at skabe et produkt, som appellerer til forbrugeren. Dermed kan IdéKassen være med til at udvide virksomhedens produktudbud, så flere forbrugere får øjnene op for virksomheden. På baggrund heraf analyseres det, at Aarstiderne arbejder på at få en høj brand consideration for på den måde at få flere forbrugere til at overveje Aarstiderne som mulig leverandør.

Det sidste parameter er brand superiority, som blandt andet omhandler, hvad der gør Aarstiderne unik, og dermed hvordan de skiller sig ud fra deres konkurrenter. I et forsøg på at differentiere sig, lægger Aarstiderne meget vægt på deres vision omkring jordforbindelse og nærvær (se bilag 4: §27). Dette kommer til udtryk i den generelle markedsføringsstrategi, som handler om at: *“(…) understøtte, uddybe og udbrede den bredere og lidt blødere brandhistorie”* (se bilag 4: §27). Med andre ord forsøger de altså at differentiere sig ved at fokusere mere på at fortælle deres værdier og brand historie, end at fortælle hvad måltidskasserne kan og indeholder, samt hårde salgstilbud. Det analyseres, at det at fokusere på jordforbindelse er med til at gøre Aarstiderne unik inden for konceptet måltidskasser og altså er et parameter, de kan konkurrere med mod andre leverandører af måltidskasseløsninger. Dog formodes det, at der skal andre ting til at adskille dem fra deres største konkurrenter: supermarkederne. Her udtaler Niels, at en af de ting, der kendetegner Aarstiderne og fungerer som deres konkurrenceparameter, er mangfoldighed (se bilag 3: §1). Dette forklares ved, at Aarstiderne har mulighed for at tilbyde et bredt udvalg af grøntsager, så kunderne også får leveret eksotiske grøntsager, som de nødvendigvis ikke selv ville købe (se bilag 3: §1). Herfra kan det udledes, at supermarkedernes udvalg af grøntsager er forholdsvis snævert i forhold til Aarstidernes, som kan tilbyde et mangfoldigt udvalg, og at de på en måde “tvinger” kunderne til at modtage de udvalgte råvarer. Derudover indbyder de eksotiske og anderledes grøntsager til, at kunderne: *“(…) får en oplevelse - og oplevelsen er en stor del af et måltid og ikke mindst af tilberedningen af måltidet”*

(se bilag 3: §1). Jævnfør casebeskrivelsen er det også en del af deres mission at bringe glæden tilbage i måltiderne. Det at skabe en oplevelse omkring måltidet og frembringe en glæde ved måltider analyseres til at være endnu en ting, som er med til at differentiere Aarstiderne fra supermarkedskæderne. På baggrund af ovenstående vurderes det, at Aarstiderne forsøger at øge deres brand superiority ved at fortælle en brand historie med fokus på jordforbindelse, samt at skabe en oplevelse ved måltidet, som kan medvirke til, at forbrugerne får en glæde ved et måltid, de ikke kan få hos konkurrenterne.

Alt i alt vurderes det, at Aarstiderne gør en stor indsats for at påvirke, hvad kunderne tænker om virksomheden, og dermed hvordan deres brand response er. Virksomheden gør dette ved at fokusere på brand quality og brand credibility, som eksempelvis opbygges gennem sjove og interessante arrangementer såsom fællesspisninger. Derudover forsøger de at øge brand consideration og brand superiority ved blandt andet at tilbyde et stort produktudbud og, gennem IdéKassen, give mulighed for at forbrugerne kan komme med idéer til nye produkter, så produktbuddet appellerer bredere. Ovennævnte kan tilsammen medvirke til, at forbrugerne vurderer Aarstiderne mere positivt. Dermed kan Aarstiderne fortsætte til næste og sidste trin i Kellers Customer-based Brand Equity model, som er opbygning af brand relationships.

Brand Relationships

Brand relationships omhandler de relationer Aarstiderne opbygger til og med sine kunder. Det er i dette trin, Aarstiderne skal fokusere på at opbygge en relation til forbrugerne, som senere hen kan gøre dem loyale over for virksomheden. For at opbygge disse brand relationships skal virksomheder, ifølge Keller, fokusere på, at kunderne betragter brandet som noget særligt, føler sig som en del af et fællesskab og slutteligt engagerer sig i brandet. Dette kan virksomhederne gøre ved blandt andet at opbygge attitudinal attachment, sense of community og active engagement.

Jævnfør casebeskrivelsen anvender Aarstiderne blandt andet sociale medier til at kommunikere til og med sine interessenter. Ifølge Juliane prioriterer Aarstiderne at besvare alle henvendelser, der kommer ind på deres facebookside (se bilag 4: §12). Det kan tolkes med udgangspunkt i førnævnte, at Aarstiderne ikke kun har profiler på de sociale medier for at reklamere for deres produkter, men for at komme i kontakt med forbrugerne - eller i hvert fald få forbrugerne til at føle, at de kan komme i kontakt med Aarstiderne. Yderligere afholder Aarstiderne arrangementer såsom fællesspisning, foredrag og workshops, hvor de kan møde forbrugerne face-to-face (se casebeskrivelsen). Derfor analyseres det, at Aarstiderne i høj grad arbejder på at opbygge en relation til kunderne i og med, at de bruger mange ressourcer på at møde kunderne både face-to-face og online. På baggrund af

ovenstående kan det analyseres, at virksomheden forsøger at skabe en stærk personlig relation til kunderne og dermed arbejder med at opbygge attitudinal attachment.

De mange forskellige tiltag kan ligeledes bidrage til opbygningen af en længerevarende relation forbrugerne imellem, og dermed få forbrugerne til at føle at de er en del af et fællesskab. Et af disse tiltag er deres fællesspisninger, som er åbne for både kunder og ikke-kunder. Det analyseres, at Aarstiderne, via fællesspisninger, forsøger at få kunderne til at føle sig som en del af et større fællesskab, i og med at de fysisk kan møde hinanden, og der laves aktiviteter, hvor deltagerne kan lave noget sammen. Udover at møde de andre deltagere, har de også mulighed for at møde medarbejdere fra Aarstiderne. Med udgangspunkt i førnævnte analyseres det, at fællesspisninger i høj grad handler om at skabe sense of community, i og med at kunder og ikke-kunder møder hinanden og kan interagere med hinanden.

Et andet af Aarstidernes tiltag er IdéKassen, hvor alle har mulighed for at bidrage med forskellige idéer til forbedringer af virksomheden. Det kan argumenteres, at Aarstiderne via dette tiltag forsøger at inddrage og engagere forbrugerne og på den måde opbygge en relation. Ifølge Keller er en forbruger engageret, når personen investerer ressourcer i brandet ud over det forventelige. Det at bidrage til IdéKassen kan i høj grad karakteriseres som at bruge mere tid på brandet end forventeligt, hvorfor det antages, at disse forbrugere er engagerede i brandet. På den måde arbejder Aarstiderne med at skabe active engagement blandt interessenterne.

Alt i alt arbejder Aarstiderne en hel del med at opbygge relationer til forbrugerne på forskellige måder - specielt ved at få dem til at betragte brandet som noget særligt, føle sig som en del af et fællesskab og ved at forsøge at engagere dem i brandet. I den forbindelse vurderes det, at IdéKassen og fællesspisninger i særdeleshed bidrager til at engagere og skabe et fællesskab, hvilket skaber relationer mellem Aarstiderne og forbrugerne.

Sammenfatning af hvordan Aarstiderne co-creator

Ved hjælp af Kellers Customer-based Brand Equity model analyseres det, at Aarstiderne arbejder aktivt på alle trin i modellen. Grundlæggende forsøger de at etablere en passende brand identity ved at arbejde intensivt med deres synlighed. Dernæst skaber Aarstiderne brand meaning ved at fremstå åbne og imødekommende. Yderligere forsøger de at fremkalde positive brand responses ved blandt andet at levere god kvalitet og ved at differentiere sig. Afslutningsvis sørger de for at opbygge en relation til interessenter ved at få dem til at engagere sig og føle sig som en del af et fællesskab. Alt i alt indikerer ovenstående analyse, at Aarstiderne i høj grad forsøger at skabe et stærkt brand og dermed øge deres

brandværdi. Derudover indikerer analysen, at virksomheden gør brug af co-creation i forskellig grad i alle de fire niveauer: brand identity, brand meaning, brand responses og brand relationships. Co-creation tiltagene vurderes især til at have en positiv effekt i opbygningen af brand relationships.

6.2. Delkonklusion

Analysedel 1 havde til formål at klarlægge to faktorer omkring Aarstiderne; dels hvordan de co-creater med forbrugerne, og dels hvordan de forsøger at skabe brandværdi. Analysedel 1 viste indledningsvis, at Aarstiderne co-creater gennem tiltagene IdéKassen og fællesspisninger. På baggrund af analysedel 1 udledes det, at Aarstiderne anvender en kombination af Prahalad & Ramaswamys fire building blocks til at facilitere deres co-creation. Det vurderes, at dette burde give Aarstiderne de bedste forudsætninger for at involvere forbrugerne som samarbejdspartnere. Derudover viste analysedel 1, at Aarstiderne forsøger at skabe brandværdi ved at arbejde intensivt på alle trin i Kellers Customer-based Brand Equity model ved blandt andet at co-create med forbrugerne. Med andre ord vurderes det, at Aarstiderne både arbejder med at etablere en brand identity, skabe brand meaning, fremkalde brand responses og opbygge brand relationships. Ovenstående har bidraget til at besvare to af de opstillede underspørgsmål i problemformuleringen, hvorfor analysedelen findes relevant i forhold til at besvare opgavens overordnede problemstilling. Besvarelsen af de to underspørgsmål giver anledning til at undersøge underspørgsmål tre, om co-creation nu også skaber brandværdi set fra forbrugernes synspunkt.

6.3. Analysedel 2

I anden analysedel vil det blive analyseret, hvordan co-creation påvirker Aarstidernes brandværdi. Dette vil blive gjort ved at undersøge de opstillede hypoteser med udgangspunkt i besvarelserne i det online spørgeskema. Hypoteserne er, som nævnt, opstillet på baggrund af teori om co-creation fra et forbrugerperspektiv og Kellers teori om brandværdi. I det online spørgeskema blev respondenterne bedt om at tage stilling til en række udsagn i forhold til enten IdéKassen eller fællesspisninger. Som argumenteret for i første analysedel, kan IdéKassen og fællesspisninger klassificeres som co-creation tiltag, hvorfor det blev vurderet relevant at undersøge forbrugernes opfattelse af disse. Alt efter forbrugernes opfattelse af tiltagene vil hypoteserne blive forsøgt af- eller bekræftet, hvilket gerne skulle hjælpe med at besvare, hvorvidt co-creation har en effekt på skabelsen af brandværdi.

6.3.1. Brand Identity

Hypotese om Brand Salience

Som beskrevet i teoriafsnittet har brand salience at gøre med forbrugernes kendskab til brandet både i dybden og i bredden. Da co-creation kan få forbrugeren til at tænke på brandet i nye situationer opstod der en formodning om, at co-creation kan påvirke brandværdiskabelsen, idet co-creation vil få forbrugerne til at tænke på brandet i nye situationer, hvilket vil påvirke deres kendskab i bredden. Dette blev udtrykt i nedenstående hypotese, som nedenfor vil blive undersøgt nærmere.

H1: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand salience.

På baggrund af de tiltag, der spørges til i undersøgelsen, er fællesspisninger det, flest har hørt om og deltaget i, og IdéKassen er det tredje mest kendte ud af de oplistede tiltag, og det andet mest anvendte (se bilag 14: Q8 & Q24). Ud fra en tolkning af de besvarelser, som dem der havde hørt om eller deltaget i fællesspisninger har afgivet, kan det udledes, at mange af respondenterne mener, at fællesspisninger er en god måde at få et bedre kendskab til Aarstidernes koncept og produkter, samt opleve en del af det (se bilag 14: Q32). Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende citat: *”Det er da genialt at lave sådanne arrangementer, hvor kunder kan smage og spørge ind til Aarstiderne”* (se bilag 14: Q32).

Ud fra følgende besvarelse: *“Det ser hyggeligt ud - alternativ til at spise på restaurant”* (se bilag 14: Q32) tolkes det, at fællesspisninger har fået respondenterne til at tænke på Aarstiderne i en anden situation end almindeligvis, således analyseres det, at fællesspisninger kan være med til at forbedre forbrugernes kendskab til Aarstiderne i bredden. IdéKassen har ikke helt samme effekt som fællesspisninger til gengæld påstår forbrugerne, at IdéKassen er en god mulighed for forbrugerne til at komme med ideer og være med til at drive innovation (se bilag 14: Q14). Med udgangspunkt i teorien om, at co-creation stiller krav til forbrugernes kreativitet, formodes det, at en forbruger for at komme op med nye ideer alt andet lige bliver nødt til at tænke på Aarstiderne i andre købs- og forbrugssituationer, hvilket påvirker forbrugerens kendskab i bredden.

Forbrugerne til fællesspisninger får øget kendskab til Aarstiderne som virksomhed og deres produkter, og samtidig anser de fællesspisninger i en anden henseende, hvilket påvirker deres måde at interagere med Aarstiderne på, hvilket påvirker bredden af Aarstidernes brand salience. Yderligere vurderes det med udgangspunkt i IdéKassen, at co-creation processen får respondenterne til at tænke over købs- og forbrugssituationen af Aarstiderne, hvilket også har indflydelse på Aarstidernes brand salience i

bredden. Med udgangspunkt i ovenstående vurderes det, at hypotesen om at co-creation kan have en positiv indvirkning på brand salience, bekræftes. Det positive ved en bekræftelse af denne hypotese er, at chancen for at de efterfølgende hypoteser kan bekræftes stiger, da brand salience som beskrevet i teoriafsnittet er den fundamentale grundsten for de resterende trin.

6.3.2. Brand Meaning

Hypotese om Brand Performance

Jævnfør afsnittet om hypoteserne blev det præsenteret, at brand meaning kan inddeles i brand performance og brand imagery. Yderligere har tidligere teori påvist, at co-creation kan skabe produkter der i højere grad tilfredsstiller forbrugernes behov, og da dette kan afspejle hvor godt et brand performer, blev nedenstående hypotese formuleret.

H2: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand performance.

I undersøgelsen blev der spurgt ind til, hvad forbrugernes holdning var til enten fællesspisninger eller IdéKassen. Ingen af respondenterne vurderede nogle af tiltagene som værende 'dårlig' eller 'meget dårlig', og kun et fåtal svarede 'hverken god/dårlig', hvilket betyder, at størstedelen svarede 'god idé' eller 'meget god idé' (se bilag 14: Q31 & Q13). Umiddelbart er respondenterne mere begejstrede for IdéKassen end fællesspisninger, idet en større andel svarede 'meget god idé' til IdéKassen, hvor respondenterne fordeler sig mere ligeligt mellem 'god idé' og 'meget god idé' ved fællesspisninger, med en større andel til 'god idé'. Respondenternes positivitet over for sådan nogle tiltag kan tolkes som positivt for vurderingen af Aarstidernes service. Et flertal af respondenterne har angivet, at fællesspisninger medvirker til, at deres opfattelse af Aarstiderne påvirkes positivt (se bilag 14: Q35b). Dette er eksemplificeret med svaret fra en respondent, som har deltaget i en fællesspisning: "*Det var en god madoplevelse, en hyggelig date, og gjorde årstiderne mere attraktivt*" (se bilag 14: Q32). Det analyseres på baggrund heraf, at forbrugeren vurderer Aarstiderne mere positivt efter at have deltaget i en fællesspisning. Ligeledes svarer størstedelen af respondenterne, at IdéKassen medvirker til, at deres opfattelse af Aarstiderne bliver mere positiv (se bilag 14: Q17b). På baggrund af ovenstående vurderes det, at Aarstidernes brand performance påvirkes positivt af tiltagene, fællesspisninger og IdéKassen.

En af grundene til, at forbrugerne får en mere positiv opfattelse af Aarstiderne, formodes at skyldes, at tiltagene giver Aarstiderne et bedre indblik i kunders behov og dermed en forudsætning for bedre at imødekomme dem. Dette kan tolkes i de åbne besvarelser, respondenterne gav til spørgsmålet om,

hvorfor de synes, IdéKassen er en god idé. Respondenterne skrev blandt andet: *“Bedre indblik i hvad køberne ønsker”*, *“God mulighed for bedre at forstå kundernes behov”* og *“Altid godt at høre forbrugernes idéer og behov, så de kan efterleve deres krav/ønsker og optimere udbuddet”* (se bilag 14: Q14). Dette hænger fint sammen med teorien om, at en af de helt store fordele ved co-creation for forbrugeren er den pragmatiske fordel, at forbrugernes behov i højere grad imødekommes. For idet en virksomhed bliver bedre til at imødekomme behovene må de alt andet lige blive bedre mødt, hvilket er en fordel for forbrugerne. Det kræver selvfølgelig, at virksomheden bruger det, der bliver foreslået i co-creation tiltagene. Som tidligere nævnt har respondenterne angivet, at deres holdning til Aarstiderne bliver positivt påvirket af IdéKassen, hvorfor det formodes, at Aarstiderne anvender de idéer, der bliver angivet, således svarer en respondent da også følgende: *“Det er dejligt at have muligheden for at stemme på forslag, som ikke er til rådighed hos Aarstiderne. Det er samtidig også rart at se, at idéerne bliver taget seriøst”* (se bilag 14: Q14), hvorudfra det kan tolkes, at forbrugerne har en opfattelse af, at ideerne bliver taget seriøst.

På baggrund af ovenstående analyse vurderes det, at Aarstidernes performance påvirkes positivt af fællesspisninger og IdéKassen, idet forbrugernes opfattelse af Aarstiderne påvirkes positivt. Dette skyldes blandt andet, at især IdéKassen giver Aarstiderne en mulighed for bedre at imødekomme forbrugernes behov, hvilket ifølge teorien er en af de helt store fordele for forbrugerne. På baggrund af ovenstående vurderes det, at hypotesen: hvis en virksomhed anvender co-creation kan det have en positiv indvirkning på brand performance, kan bekræftes.

6.3.3. Brand Responses

Hypotese om Brand Credibility

Som beskrevet i teoriafsnittet har brand judgments i højere grad noget med folks rationelle vurdering af brandet at gøre, frem for de følelser brandet fremkalder. Under brand judgments ligger brand credibility, der refererer til forbrugernes tillid i forhold til deres opfattelse af brandets expertise, trustworthiness and likeability. På baggrund af teorien om co-creation fra et forbrugerperspektiv og brand equity blev det formodet, at brand credibility kan påvirkes af co-creation, og da brand credibility samtidig vurderes afgørende for skabelsen af brand responses, vil hypotese 3 blive undersøgt nærmere i nedenstående afsnit.

H3: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand credibility.

Brand credibility blev i undersøgelsen operationaliseret i spørgsmålet om, hvorvidt henholdsvis Idékassen og fællesspisninger medvirker til, at Aarstiderne fremstår troværdig, samarbejdsvillig, åben overfor omverden og innovative. Ud fra den indsamlede empiri kan det tolkes, at respondenterne generelt synes, at Aarstiderne fremstår 'troværdig', 'samarbejdsvillig', 'åben overfor omverden' og 'innovative' (se bilag 14: Q6 & Q25). Dette hænger meget godt sammen med, at co-creation er en afart af brugerdreven innovation, hvorfor det alt andet lige må formodes at kunne påvirke forbrugernes opfattelse af, hvor innovativ en virksomhed er.

Yderligere kan det udledes fra undersøgelsen, at størstedelen mener, at både Idékassen og fællesspisninger 'i høj grad' er med til at få Aarstiderne til at fremstå 'troværdig', 'åbne overfor omverden' og 'samarbejdsvillig' (se bilag 14: Q16abc & Q34abc). Ydermere var der ligeledes en stor andel respondenter, der indikerede, at Idékassen og fællesspisninger 'i meget høj grad' medvirker til, at Aarstiderne fremstår 'åbne overfor omverden' og 'samarbejdsvillig' (se bilag 14: Q16abc & Q34abc). Således kan det analyseres, at Idékassen og fællesspisninger i højere grad får Aarstiderne til at fremstå 'åbne overfor omverden' og 'samarbejdsvillig' end 'troværdig'. Dette kan hænge sammen med teorien om, at forbrugerne skal have tillid til en virksomhed før de indvilliger i at co-create. Således foreslås det, at co-creation ikke kan medvirke til at opbygge tillid, men at den skal opbygges på anden vis inden co-creation finder sted. Ydermere kan det udledes af de generelle besvarelser om, hvordan forbrugerne synes Aarstiderne fremstår, at en større andel som i 'høj grad' eller 'meget høj grad' synes, at Aarstiderne fremstår 'troværdig' end 'samarbejdsvillig' og 'åbne overfor omverden' (se bilag 14: Q6abc & Q25abc). Det kan dermed analyseres, at forbrugerne allerede synes, Aarstiderne fremstår troværdige, hvorfor det alt andet lige vil være svære at forbedre denne opfattelse end de to andre udsagn.

En anden grund til, hvorfor respondenterne ikke mener, at Idékassen og fællesspisninger i 'meget høj grad' medvirker til, at Aarstiderne fremstår troværdige, kan findes i besvarelserne til spørgsmålet om, hvorfor Aarstiderne har tiltag som Idékasse og fællesspisninger. Forbrugerne kan tolkes som en tand skeptiske overfor tiltag som Idékassen og fællesspisninger, da de mener virksomheden udelukkende gør det, da det er en god forretning. Dette kan blandt andet tolkes i følgende besvarelser til Idékassen: *"Branding og mulighed for indblik i kundekredsens behov. Dog ved jeg også, at de ikke altid lytter til idéerne, så det kan godt fremstå mere som spil for galleriet end som et oprigtigt initiativ"*, *"for at få flere kunder i butikken"*, *"for at sælge"*, og *"det er moderne ikke at have tid til noget. Derfor er løsninger, hvor det er muligt at dele andres smutveje i høj kurs - en god forretning"* (se bilag 14: Q18). Lignende besvarelser blev afgivet til, hvorfor Aarstiderne har tiltag som fællesspisninger (se bilag 14: Q36). Denne skepticisme kan være med til, at respondenterne ikke mener, at Idékassen i ligeså høj

grad får Aarstiderne til at fremstå 'troværdig', som 'åbne overfor omverden' og 'samarbejdsvillig'. Når det er sagt, skal det lige påpeges, at flertallet trods alt synes, at IdéKassen og fællesspisninger i en eller anden grad får Aarstiderne til at fremstå 'troværdig', 'samarbejdsvillig' og 'åbne overfor omverden', hvilket analyseres til at påvirke Aarstidernes trustworthiness positivt. Det foreslås, at dette hænger sammen med at co-creation handler om at involvere forbrugerne, hvorfor det viser, at Aarstiderne er interesserede i forbrugernes interesser, hvilket ligeledes kan udledes i nogle af respondenternes besvarelser: "*Det er en måde aarstiderne kan inkludere deres brugere*", "*Kunders medindflydelse*" og "*Medinddragelse*" (se bilag 14: Q14). Yderligere kan det fra følgende besvarelse: "*[Aarstiderne] virker troværdig i forhold behandling af indkomne forslag/ideer*" (bilag 14: Q14) udledes, at IdéKassen påvirker forbrugernes vurdering af Aarstidernes pålidelighed, hvilket vurderes til at styrke Aarstidernes trustworthiness.

Størstedelen af respondenterne har angivet, at det er sandsynligt eller meget sandsynligt, at de vil gå ind på IdéKassen inden for det næste halve år (se bilag 14: Q19), hvilket kan tolkes som et udtryk for at respondenterne gerne vil tilbringe tid med brandet. Således kan det analyseres, at IdéKassen som et co-creation tiltag kan påvirke forbrugernes lyst til at bruge tid sammen med Aarstiderne, hvilket styrker brandets likeability, da et af elementerne heri er, hvorvidt forbrugerne mener, brandet er værd at tilbringe tid med. Dog indikerer størstedelen af respondenterne, at det er 'usandsynligt' eller 'meget usandsynligt', at de inden for det næste halve år vil deltage i en af Aarstidernes fællesspisninger (se bilag 14: Q37). Dette modsiger det resultat, som blev udledt af besvarelserne til IdéKassen. Den forskellige indikation af respondenternes lyst til at tilbringe tid med Aarstiderne kan argumenteres ud fra teoriafsnittet om co-creation, hvor det blev påpeget, at det er forskelligt hvorvidt og hvordan, respondenterne ønsker at co-create. Yderligere kan der argumenteres for, at tiltaget fællesspisninger kræver mere af forbrugerne end IdéKassen, idet forbrugeren ved en deltagelse i fællesspisning låser sig fast til én bestemt dag i ét bestemt tidsrum, hvor IdéKassen kan tilgås lige når man ønsker det og fra alle devices så længe man har forbindelse til internettet. Samtidig kan der argumenteres for at fællesspisninger er mere mentalt krævende i og med, at man henholdsvis skal lytte til hvad der bliver fortalt og interagere med de andre deltagere. Tendensen til, at forbrugerne bedre kan overskue de mindre krævende ting, viser sig ligeledes i resultaterne, for hvor sandsynligt det er, at man vil læse, foreslå eller kommentere en idé inde på IdéKassen (se bilag 14: Q20). Stort set alle respondenter angiver, at de vil gå ind på IdéKassen for at læse en idé, hvor det er en mindre andel af respondenter, der siger, at de vil gå ind for at foreslå eller kommentere en idé (se bilag 14: Q20). På baggrund af ovenstående vurderes det, at co-creation kan påvirke Aarstidernes likeability positivt, men at det i høj grad afhænger af, hvor krævende co-creation processen er.

Ovenstående foreslår således, at et brands ekspertise påvirkes positivt, idet en virksomhed under denne dimension bliver vurderet på sine innovative evner. Derudover blev det fremanalyseret, at Aarstidernes trustworthiness påvirkes positivt, idet størstedelen af respondenterne angav, at IdéKassen og fællesspisninger i høj eller meget høj grad får Aarstiderne til at fremstå åbne overfor omverden, samarbejdsvillig og troværdig. Yderligere blev det analyseret, at et brands likeability bliver påvirket af co-creation, og at udfaldet af denne påvirkning afhænger af, hvor krævende tiltaget er. På baggrund af ovenstående vurderes det, at hypotesen om, at co-creation kan have en positiv indvirkning på brand credibility, kan bekræftes.

Hypotese om Brand Superiority

Jævnfør teoriafsnittet, er brand superiority en af flere brand judgments, som forbrugere kan anvende til at vurdere et brand på. Som beskrevet i teoriafsnittet relaterer brand superiority sig til, i hvor høj grad en forbruger opfatter virksomheden som unik og bedre end andre virksomheder. Det blev i co-creation teorien fremlagt, at virksomheder anbefales at opbygge et miljø, hvor forbrugere i højere grad kan være medskabere, for på den måde at differentiere sig fra konkurrenter. På baggrund af teori om brand equity og co-creation formodes det derfor, at forbrugere vil opfatte virksomheder som mere unikke og bedre end andre, hvis de gør brug af co-creation. Det findes derfor interessant at undersøge følgende hypotese:

H4: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand superiority.

At skabe brand superiority er, ifølge Keller, ekstremt vigtigt, når virksomheder ønsker at opbygge intense og aktive relationer til deres kunder. Hvorvidt virksomheden skiller sig ud fra konkurrenterne afhænger i høj grad af antallet og karakteren af de unikke kendetegn, som en forbruger forbinder virksomheden med. For at undersøge, hvorvidt Aarstidernes co-creation tiltag påvirker respondenternes holdninger til Aarstidernes brand superiority, analyseres det, hvorfor respondenterne tror, Aarstiderne har de to tiltag og i hvilken grad de medvirker til, at Aarstiderne skiller sig ud, og at respondenterne foretrækker Aarstiderne frem for andre konkurrenter.

Inden det undersøges nærmere, hvordan Aarstidernes co-creation tiltag påvirker, hvordan virksomheden skiller sig ud og bliver foretrukket frem for konkurrenter, er det interessant at se nærmere på det åbne spørgsmål omkring, hvorfor respondenterne tror, at Aarstiderne har lanceret de to tiltag: IdéKassen og fællesspisninger. Overordnet set kommer respondenterne med mange forskellige årsager til, at Aarstiderne kunne have lanceret tiltagene - lige fra *“For at tilgodese kundernes ønsker”*

til *“For at sælge”* (se bilag 14: Q18). Dog omhandler mange af besvarelsenerne Aarstidernes evne til at differentiere sig. Mange af respondenterne foreslår, at Aarstiderne gør brug af IdéKassen og fællesspisninger for at skille sig ud fra konkurrenterne. Mere specifikt skriver en respondent at: *“For at blive til mere og andet end alle andre, der leverer mad”* (se bilag 14: Q18). At respondenterne her svarer, at de tror Aarstiderne gør det for at differentiere sig, er naturligvis ikke ensbetydende med, at respondenterne også mener, at Aarstiderne er differentieret i forhold til konkurrenterne. Dog giver det en indikation af, at respondenterne ikke ser det som “normalt”, at en virksomhed, som Aarstiderne tilbyder dette, hvorfor respondenterne opfatter det som et unikt kendetegn og noget, der adskiller Aarstiderne fra konkurrenterne.

Ved hjælp af spørgsmålet omkring, i hvilken grad IdéKassen/fællesspisninger medvirker til, at Aarstiderne skiller sig ud fra andre virksomheder, kan det analyseres, om respondenterne mener, at tiltagene medvirker til, at virksomheden skiller sig ud. Svarene viser, at flertallet af respondenterne mener, at IdéKassen og fællesspisninger ‘i høj grad’ medvirker til, at Aarstiderne skiller sig ud fra andre virksomheder (se bilag 14: Q17f & Q35e). Kun et fåtal af respondenter svarer, at tiltagene ‘slet ikke’ eller kun ‘i mindre grad’ medvirker til, at virksomheden skiller sig ud (se bilag 14: Q17f & Q35e). På baggrund heraf analyseres det, at Aarstidernes co-creation tiltag medvirker til, at flertallet af respondenterne synes, at Aarstiderne adskiller sig fra andre virksomheder. Dette resultat hænger fint sammen med teorien om, at co-creation kan være en måde hvorpå, virksomheder kan differentiere sig.

En anden tilgang til at måle forbrugernes opfattelse af Aarstidernes brand superiority er ved at spørge, hvorvidt de på baggrund af IdéKassen eller fællesspisninger foretrækker Aarstiderne frem for andre konkurrenter. Her er respondenterne lidt mere spredte i deres svar (se bilag 14: Q17c & Q35d). Flertallet svarer, at både IdéKassen og fællesspisninger i ‘nogen grad’ medvirker til, at de foretrækker Aarstiderne (se bilag 14: Q17c & Q35d). Dog er de lidt mere tilbageholdende med de positive svar, da mange andre respondenter svarer, at de to co-creation tiltag ‘slet ikke’ påvirker, hvorvidt de foretrækker Aarstiderne eller ej (se bilag 14: Q17c & Q35d). Hvorvidt en forbruger foretrækker et brand over et andet vurderes at være en stor beslutning, som bunder i overvejelser af flere forskellige parametre. Derfor anses det som værende positivt for Aarstiderne, at flertallet af respondenterne trods alt svarer, at muligheden for at co-create i ‘nogen grad’ påvirker, at de foretrækker Aarstiderne frem for andre.

I ovenstående fremlægges det, at Aarstidernes co-creation tiltag påvirker respondenternes opfattelse af virksomhedens brand superiority på en positiv måde, idet flertallet siger, at virksomheden, på baggrund af IdéKassen og fællesspisninger, henholdsvis skiller sig ud og er foretrukket frem for andre

konkurrenter. På baggrund heraf kan hypotesen om, at co-creation kan have en positiv indvirkning på brand superiority bekræftes.

6.3.4. Brand Relationships

Hypotese om Brand Relationships

Brand relationships er, jævnfør teoriafsnittet, det sidste trin i Kellers Customer-based Brand Equity model og omhandler brand resonance, som er den relation der er mellem forbruger og brand. På baggrund af teorien om co-creation vurderes det, at relationen mellem forbruger og virksomhed kan blive påvirket, hvis de vælger at co-create. Det formodes, at det både er intensiteten af båndet i relationen og niveauet af aktivitet afledt af forbrugerens loyalitet, som vil blive påvirket. Det er derfor interessant at undersøge følgende hypotese:

H5: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på den relation forbrugeren opbygger til brandet.

Det vurderes, at en stærk brand resonance er det ultimative mål, som mange virksomheder ønsker at opnå. Hvis virksomheder har en god relation til deres kunder, må det ifølge teorien betyde, at kunderne føler en stærk tilknytning til brandet og derfor er meget loyale. Loyale kunder er noget det formodes, de fleste virksomheder efterspørger, da det antages at medføre en lang række fordele. For at opnå den stærke relation opstiller Keller fire kategorier, som er med til at definere forbrugeres forhold til virksomheder. Kategorierne er følgende: behavioral loyalty, attitudinal attachment, sense of community og active engagement. På baggrund af den indsamlede empiri, vil det herunder enkeltvis blive analyseret, hvordan co-creation kan påvirke de fire kategorier.

Jævnfør teoriafsnittet er den første kategori behavioral loyalty, som blandt andet dækker over kundernes lyst til at genkøbe produktet. Derudover dækker kategorien over, hvor meget kunderne køber for, eller hvor stor en andel af - i tilfældet med Aarstiderne - deres dagligvareindkøb, der kommer fra Aarstiderne. For at måle respondenternes lyst til genkøb fik de respondenter, som er kunder i virksomheden spørgsmålet om, hvor sandsynligt det er, at de stadig benytter Aarstiderne om et halvt år. Her svarede flertallet af respondenterne, at det er 'sandsynligt' eller tilmed 'meget sandsynligt', at de om et halvt år stadig vil benytte sig af Aarstidernes produkter (se bilag 14: Q9 & Q28). Derfor analyseres det, at respondenterne har en stor lyst til at genkøbe virksomhedens produkter. Det fremgår dog ikke heraf, om det er grundet Aarstidernes co-creation tiltag, at respondenterne vil genkøbe, eller om de ville vælge at blive selvom tiltagene ikke fandtes. I forhold til

respondenternes lyst til at anbefale Aarstiderne på baggrund af enten IdéKassen eller fællesspisninger er der ingen negative svar (se bilag 14: Q21 & Q39). En separat analyse af de to co-creation tiltag viser en lille forskel i deres evne til at påvirke respondenternes lyst til at anbefale. For IdéKassen er respondenterne næsten ligeligt fordelt mellem 'hverken positivt/negativt' og 'positivt/meget positivt' (se bilag 14: Q21), hvor det er flertallet af respondenterne, der bliver positivt påvirket af fællesspisninger, mens færre respondenter lyst ikke bliver påvirket af tiltaget (se bilag 14: Q39). Således analyseres det, at fællesspisninger i højere grad end IdéKassen påvirker respondenternes lyst til at anbefale Aarstiderne. Respondenternes lyst til at anbefale afspejler ikke direkte deres behavioral loyalty, da det ikke siger noget om deres lyst til at genkøb, eller hvor meget de køber for - dog vurderes det, at forbrugere, der vil anbefale et brand, alt andet lige må være tilfreds med og loyal over for brandet. Selvom analysen viser, at respondenternes behavioral loyalty er forholdsvis høj, er det ikke nok til, at der opstår brand resonance. Dette kræver, at forbrugeren knytter et personligt bånd til virksomheden og altså ikke bare handler der grundet en mangel på bedre alternativer.

Anden kategori til at opnå en stærk relation kaldes attitudinal attachment og dækker over, at forbrugerne ikke blot skal have en positiv holdning til brandet, men i højere grad betragte brandet som noget særligt. I analysen af Aarstidernes brand superiority kom det frem, at mange respondenter anser virksomhedens co-creation tiltag som en måde, hvorpå virksomheden kan differentiere sig fra konkurrenter. På den baggrund antages det, at det kan betragtes som noget særligt, at Aarstiderne involverer forbrugere på forskellige måder. I undersøgelsen svarer flertallet af respondenterne, at Aarstidernes IdéKasse i 'høj grad' eller 'meget høj grad' medvirker til, at de tænker, at Aarstiderne involverer sine kunder (se bilag Q17e & Q35f), hvorfor det vurderes, at Aarstidernes fællesspisninger/IdéKasse medvirker til, at respondenterne betragter virksomheden som noget særligt.

Tredje kategori er sense of community, som relaterer sig til, om forbrugerne kan identificere sig med et brand community; med andre ord om de føler sig som en del af et fællesskab, når de tænker på brandet. Ifølge casebeskrivelsen er Aarstiderne til stede på flere forskellige sociale medier, som for eksempel Facebook og Instagram. Det formodes, at dem som følger Aarstiderne på sociale medier, i højere eller lavere grad, vil føle sig som en del af et fællesskab. Undersøgelsen viser, at flertallet af de respondenter, som er kunde hos Aarstiderne, følger dem på mindst ét socialt medie (se bilag 14: Q11 & Q30). Det analyseres, at respondenterne på den måde viser, at de gerne vil identificeres med Aarstiderne og andre af virksomhedens kunder. Derudover svarer mange respondenter, at de ser fællesspisninger som en god måde at lære nye mennesker at kende og skabe noget socialt samvær (se bilag 14: Q32). Til spørgsmålet om, hvorfor fællesspisninger er en god idé, svarer en respondent: "*Det lyder hyggeligt, og man kan møde nye mennesker*" (se bilag 14: Q32). Det er altså tydeligt, at

respondenterne er positive omkring at være en del af en gruppe vedrørende Aarstiderne, og at Aarstidernes co-creation tiltag får dem til at føle sig som en del af et større fællesskab. Det, at flertallet af respondenterne er en del af Aarstidernes online platforme og føler, at de er en del af et fællesskab ved at deltage i deres co-creation tiltag, kan have en positiv effekt på den overordnede brand resonance, idet brandet dermed oftest vil få en bredere mening i respondenternes liv. Ved at skabe et stærkt sense of community har Aarstiderne dermed også forudsætningen på plads for at skaffe engagerede kunder, som Keller benævner active engagement.

Active engagement er fjerde og sidste kategori. Denne kan, jævnfør teoriafsnittet, betragtes som den stærkeste indikator for brand loyalitet ud af de fire nævnte. Active engagement omhandler forbrugernes lyst til at investere tid og ressourcer i brandet ud over det forventelige. Som gennemgået i det tidligere afsnit, følger flertallet af respondenterne Aarstiderne på mindst ét socialt medie. Dette indikerer - udover at de gerne vil identificeres med virksomheden og andre af virksomhedens kunder - at de er interesserede i at modtage opdateringer fra Aarstiderne og eventuelt gerne vil interagere med virksomheden eller andre brugere. På nuværende tidspunkt er der i alt over 90.000 personer, som 'synes godt om' og følger Aarstiderne på Facebook, samt over 30.000 personer, der følger Aarstiderne på instagram (se bilag 15), hvilket indikerer, at der er mange, der er interesserede i at modtage opdateringer fra virksomheden og på den måde investere tid i brandet. Med hensyn til Aarstidernes fællesspisninger svarer flertallet af respondenterne, at det er 'usandsynligt', at de vil deltage i en fællesspisning inden for det nærmeste halve år (se bilag 14: Q37). Dog, som beskrevet i casebeskrivelsen, havde Aarstiderne i 2017 tæt på 20.000 gæster til deres forskellige arrangementer, hvilket viser, at mange er interesserede i at investere tid og penge i fysisk at møde virksomheden. Med hensyn til IdéKassen svarer flertallet af respondenterne, at det er sandsynligt, at de vil gå ind på siden inden for det nærmeste halve år (se bilag 14: Q19). Således analyseres det, at flere respondenterne er vil besøge IdéKassen eller deltage i en fællesspisning, hvilket vurderes som ikke overraskende, da det kræver flere ressourcer af personen at deltage i en fællesspisning end at besøge IdéKassen. Derfor analyseres det som positivt, at der overhovedet er nogen respondenter, som siger, det er sandsynligt, at de vil deltage i en fællesspisning inden for det næste halve år. Både fællesspisninger og IdéKassen kræver, at forbrugeren investerer nogle ressourcer for at deltage. Aarstiderne kan ikke forvente, at kunder bruger ressourcer på brandet, idet det formodes, at de flestes hovedformål ved at være kunde er at modtage en måltidskasse. Derfor tolkes det, at det, nogle respondenter siger, at de vil deltage i Aarstidernes fællesspisninger/IdéKasse, kan tolkes som active engagement.

Alt i alt viser ovenstående analyse, at respondenterne i højere eller lavere grad, på baggrund af Aarstidernes co-creation tiltag, er villige til at genkøbe Aarstidernes produkter, anser brandet som

værende noget særligt, kan identificere sig med et fællesskab og er villige til aktivt at engagere sig i brandet. Dette viser, at respondenternes brand loyalitet og relation til Aarstiderne kommer til udtryk på flere forskellige måder i respondenternes hverdagsliv. På baggrund heraf konkluderes det, at hypotesen: Hvis en virksomhed anvender co-creation kan det have en positiv indvirkning på den relation forbrugeren opbygger til brandet, kan bekræftes.

6.4. Delkonklusion

Overordnet kan det vurderes, at forbrugernes opfattelse af co-creation kan kobles med skabelsen af brandværdi, idet co-creation kan påvirke alle trin i Kellers Customer-based Brand Equity model, som netop har til formål at måle et brands værdi. Hermed er underspørgsmål tre blevet besvaret. I analysedel 2 blev det således belyst, at co-creation kan påvirke bredden af et brands salience, hvilket påvirker brand identity positivt. Yderligere blev det tydeliggjort, at co-creation kan have en positiv indvirkning på et brands performance, hvorfor brand meaning forbedres. Det fremkom ligeledes, at co-creation kan styrke et brands credibility og superiority, hvilket styrker brand responses. Slutteligt blev det fremanalyseret, at co-creation kan have en positiv indvirkning på den relation forbrugerne opbygger til et brand, og dermed brand relationship. Således er det blevet undersøgt, at co-creation kan påvirke elementer fra alle trin i Kellers Customer-based Brand Equity model, hvilket leder frem til en bekræftelse af alle de opstillede hypoteser, hvilket illustreres i tabellen nedenfor.

Brand Identity	H1: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand salience.	Bekræftet
Brand Meaning	H2: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand performance.	Bekræftet
Brand Responses	H3: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand credibility.	Bekræftet
Brand Responses	H4: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand superiority.	Bekræftet
Brand Relationships	H5: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på den relation forbrugeren opbygger til brandet.	Bekræftet

I analysedel 1 og 2 er det blevet fremanalyseret, at Aarstiderne co-creater ved en kombination af Prahalad og Ramaswamys fire building blocks, samt forsøger at skabe brandværdi ved at arbejde med alle trin i Kellers model - hvortil de blandt andet anvender co-creation. Yderligere er det blevet fremanalyseret, at co-creation kan være med til at skabe brandværdi i og med, at det påvirker forbrugernes opfattelse af Aarstiderne. På den lange bane er det ikke nok for en virksomhed blot at skabe brandværdi, der skal også være sammenhæng mellem den værdi, de skaber og virksomhedens visioner og kultur, hvorfor analysedel 3 vil belyse underspørgsmål fire: *Hvordan kan co-creation bidrage til sammenhængen mellem vision, kultur og image?*

6.5. Analysedel 3

Følgende analyse er delt op i to dele og har overordnet til formål at besvare underspørgsmål fire: *Hvordan kan co-creation bidrage til sammenhængen mellem vision, kultur og image?* Første underanalysedel har til formål at analysere Aarstidernes vision, kultur og image ved hovedsageligt at koble resultaterne fra de tidligere analysedele sammen med VCI-modellen. På baggrund heraf vil sammenhængen mellem vision, kultur og image blive analyseret i anden underanalysedel for til sidst at kunne vurdere, hvordan det bidrager til skabelsen af brandværdi.

6.5.1. VCI-modellen

I analysedel 2 blev indvirkningen fra Aarstidernes co-creation på brandværdien analyseret. Sammenholdes brandværdi med VCI-modellen, kan brandværdien, jævnfør teoriafsnittet, anses som et udtryk for en virksomheds image. Som nævnt i teoriafsnittet er det ikke nok for en virksomhed udelukkende at have en høj brandværdi; hvis en virksomhed vil være succesfuld på den lange bane, skal virksomheden ligeledes have en succesfuld organisationsidentitet, hvilket opstår når der er sammenhæng mellem vision, kultur og image. Ifølge modellen, har en virksomhed et stærkt brand når der er god samhørighed mellem hvad ledelsen ønsker at opnå i fremtiden (vision), måden tingene bliver gjort på i virksomheden (kultur), og hvad eksterne interessenter forventer af eller forbinder med virksomheden (image). Herunder følger analyser af henholdsvis Aarstidernes vision, kultur og image.

Vision

Jævnfør teoriafsnittet udtrykker virksomhedens vision hvem, de gerne vil være, og hvad, de vil være kendt for. Aarstidernes strategiske vision er derfor det, den øverste ledelse ønsker at opnå i fremtiden, og vil blive fremanalyseret nedenfor.

På Aarstidernes hjemmeside fremgår der ikke eksplicit en nedskreven vision, men derimod en mission og virksomhedens værdier (Aarstiderne, Idé og baggrund, u.å.). Jævnfør casebeskrivelsen er deres mission: *“Aarstiderne genskaber den tætte forbindelse mellem dyrkningen af jorden og glæden ved måltider, fulde af gode råvarer, sundhed, smagsoplevelser og nærvær”*. Dette stemmer overens med Julianes udtalelser om Aarstidernes mission i interviewet (se bilag 4: §22). Jævnfør en artikel på Aarstidernes blog skrevet af Frank van Beek (medarbejder hos Aarstiderne), er Aarstidernes vision: *“Vi genskaber den tætte forbindelse mellem dyrkningen af jorden og glæden ved måltider, fulde af gode råvarer, sundhed, smagsoplevelser og nærvær”* (Beek, 2016). På baggrund heraf formodes det, at Aarstidernes mission og vision kan anses som værende det samme. Dette kan ligeledes tolkes ud fra interviewet med Juliane, hvor hun blev spurgt ind til virksomhedens vision, men svarede hvad deres mission er.

En vision er det essentielle i en virksomhed, hvorfor den kommer til udtryk i alle de beslutninger, som ledelsen træffer, herunder strategiske valg om virksomhedens underafdelinger, samarbejdspartnere, corporate symboler, lokationer og initiativer (Hatch & Schultz, 2003: 1046). Mange af Aarstidernes forskellige initiativer peger i retning af ‘jord til bord’ eller ‘jordforbindelse’, for eksempel får deltagerne til fællesspisninger mulighed for at blive klogere på økologi og bæredygtighed. Et andet eksempel er IdéKassen, der er et resultat af et strategisk valg om, at forbrugerne også skal ses som samarbejdspartnere, hvorfor forbrugerne formentlig også vil tage visionen til sig og forsøge at opnå den. Yderligere bakker inddragelsen af forbrugerne op om delen om en tættere forbindelse mellem Aarstiderne og forbrugerne. Således kan det analyseres, at Aarstiderne forsøger at arbejde ud fra den opsatte vision. Dét, at Aarstidernes tiltag bakker op om visionen, kommer ligeledes til udtryk i følgende citat:

“Man kan sige, at når man kigger på alt det, Aarstiderne har gang i, kan det godt virke som om at det peger i rigtig mange forskellige retninger, og det er helt random (...). Helt konkret, så er hver og en af de initiativer understøttende for det her projekt om at genskabe forbindelsen mellem jord og bord” (se bilag 4: §22).

I samme forbindelse udtalte Juliane i interviewet, at ‘jord til bord’ og ‘jordforbindelse’ er helt centrale begreber i virksomheden (se bilag 4: §22). Ud fra den nedskrevne vision kan det tolkes, at det er Aarstiderne selv, som skal genskabe jordforbindelsen, da Aarstiderne ikke nævner noget om at inddrage eksterne interessenter i den nedskrevne vision. I forlængelse heraf vurderes det, at virksomhedens nedskrevne vision ikke umiddelbart lægger op til ekstern dialog, som ellers er grundlæggende for co-creation.

På baggrund af ovenstående analyseres det, at Aarstiderne, via forskellige tiltag, arbejder fokuseret med at genskabe forbindelsen mellem jord og bord. På den måde medvirker de til at genskabe forbindelsen mellem dyrkningen af jorden og glæden ved måltider, fyldt med gode råvarer, sundhed, smagsoplevelser og nærvær.

Kultur

Jævnfør teoriafsnittet viser virksomhedens kultur, hvordan ting bliver gjort på i virksomheden. Aarstiderne har jævnfør casebeskrivelsen formuleret følgende værdier: omtanke, kvalitet, kreativitet, udvikling, vækst, gennemsigtighed og økologi, og beskriver disse som hverdagskost i virksomheden. Som beskrevet i teoriafsnittet er værdier medvirkende til, at man handler, som man gør, hvorfor de er med til at skabe kulturen. Nedenfor vil det blive analyseret, hvordan værdierne kommer til udtryk i den måde tingene bliver gjort på i Aarstiderne, og således hvordan værdierne er med til at skabe kulturen.

Som beskrevet i casebeskrivelsen har Aarstiderne kontorer på to forskellige gårde, beliggende i hver sin ende af landet. På de to gårde bliver der blandt andet pakket måltidskasser, udviklet opskrifter, lavet mad til arrangementer, planlagt markedsføring og administreret økonomi på de to gårde (se casebeskrivelsen). Hermed formodes det, at mange forskellige typer af medarbejdere arbejder tæt op og ned ad hinanden. I interviewet med Niels kom det frem, at alle nyansatte medarbejdere kommer på et onboarding hold, der har til formål at introducere dem til, hvad hinanden laver; IT-medarbejderne kommer for eksempel over og prøver at pakke måltidskasser, mens pakkerimedarbejderne kommer ind på kontoret og ser hvordan de arbejder der (se bilag 3: §19). På baggrund heraf antages det, at Aarstiderne forsøger at skabe en forståelse hos alle medarbejderne for, hvad der foregår i de forskellige afdelinger af virksomheden. Det analyseres, at onboarding programmet er med til at gøre, at medarbejderne i højere grad tænker på hinanden som mennesker end blot funktioner, hvilket bakker op om værdien omtanke. Værdien omtanke kommer dog også til udtryk ved, at Aarstiderne gør det, de synes, er det rigtige for miljøet ved for eksempel udelukkende at anvende økologiske råvarer (Aarstiderne, Avlere og leverandører, u.å.). Ligeledes kommer det i interviewet med Niels til udtryk, at Aarstiderne gør alt for at undgå madspild ved at bestille ud fra det data de har liggende, samt pakke lige præcis, hvad familierne skal bruge til ét måltid i en kasse; hvis der så alligevel forekommer madspild, går maden i første omgang til deres køkken, derefter til gårdbutikken, så til kvier og til sidst til kompost ude hos bønderne (se bilag 3: §25).

Det førømtalte onboarding program, som gør, at medarbejderne kommer rundt og ser hvad hinanden laver, medvirker samtidig til at det bliver mere gennemsigtigt hvad alle laver. Yderligere afholdes der jævnligt gårdmøder på henholdsvis Krogerup og Barritskov, hvor alle medarbejdere bliver samlet og får information om hvordan det går forretningen og hvor forretningen skal bevæge sig hen ad (se bilag 3: §19). Det analyseres, at førnævnte medvirker til, at Aarstiderne har en åben kultur internt. Det analyseres ydermere, at det ikke kun er indadtil, at Aarstiderne har en åben kultur, men også udadtil. Som analyseret i afsnit 6.1 kommer det blandt andet til udtryk ved Aarstidernes tiltag. Hvor fællesspisninger medvirker til at Aarstiderne møder forbrugerne face-to-face, medvirker IdéKassen til, at forbrugerne føler sig hørt, og ikke som Juliane udtrykker det: *“(...) at de står og råber op af en glat mur”* (se bilag 4: §8). På baggrund heraf analyseres det, at Aarstiderne har en åben kultur både udadtil og internt i virksomheden, hvilket medvirker til at de efterlever værdien om gennemsigtighed.

Ifølge Juliane har Aarstiderne et fladt hierarki, hvilket giver medarbejdere mulighed for at bidrage med idéer, hvis de har en god løsning på et problem eller kan se et forbedringspotentiale et sted (se bilag 4: §24). Hierarkiet kan dog nogle gange blive for fladt, hvilket afføder, at tingene til tider kan gå meget hurtigt, og at alle medarbejdere derfor ikke altid helt kan nå at følge med (se bilag 4: §24). Dette kan hænge sammen med at Aarstidernes to ejere, Søren og Thomas, i høj grad er entreprenører, hvilket smitter af på de andre medarbejdere (se bilag 3: §19). Derfor har virksomheden stadig efter 18 år en entreprenørånd (se bilag 3: §19). Juliane fortæller ligeledes, at de stadig har et start-up mindset, selvom mange nok ikke længere ville klassificere dem som en start-up virksomhed (se bilag 4: §24). Ånden om at udvikle nye ting kan ligeledes siges at blive udlevet blandt andet gennem IdéKassen, hvor forbrugerne har mulighed for at komme med idéer til nye produkter. Det analyseres, at ovenstående medvirker til, at Aarstiderne har en innovationskultur, hvilket afspejler værdierne kreativitet, udvikling og vækst.

Som tidligere nævnt, har Aarstiderne kontorer på to gårde beliggende på landet. Jævnfør analysedel 1 udtaler Juliane, at det ville passe rigtig dårligt til deres selvforståelse, hvis de ikke lå på landet, men i stedet midt i storbyen. Dette kan indikere, at virksomheden er reelle, idet de er tætte på der hvor afgrøderne dyrkes og dermed er tættere på deres hovedprodukt, hvilket formodes at ville øge kvaliteten. Placeringen giver ligeledes Aarstiderne mulighed for selv at udvikle råvarerne og den vej igennem at sikre kvaliteten på de råvarer, der sendes i kasserne. Yderligere vælger Aarstiderne leverandørerne med omhu og foretager de fleste indkøb af råvarer ude i marken, for på den måde at sikre, at den rigtige kvalitet leveres (Aarstiderne, Avlere og leverandører, u.å.). Yderligere kan det analyseres, at Aarstiderne ved tiltagene fællesspisninger og IdéKassen hele tiden forsøger at forbedre kvaliteten af det de leverer, i og med at det er muligt for forbrugerne at komme med feedback og

fortælle om den oplevelse de har med Aarstiderne. Ud fra ovenstående analyseres det, at Aarstiderne har en kultur der sikrer, at alt bliver gjort således, at den bedste kvalitet opnås, hvilket er en af deres værdier.

Ud fra alt ovenstående kan det opsummeres, at Aarstiderne viser omtanke, har et fladt hierarki, er præget af et start-up mindset og er gennemsigtige. Dette kan bevirke, at medarbejderne ved, hvordan de skal agere i forskellige situationer, hvilket indikerer, at Aarstiderne har en stærk kultur. Yderligere kan det udledes, at værdierne bliver udlevet i tiltagene fællesspisninger og IdéKassen. Værdierne omtanke, kvalitet, kreativitet, udvikling, vækst og gennemsigthed medvirker til, at Aarstidernes kultur lægger op til co-creation, idet co-creation handler om udvikling samt at være kreativ. Co-creation kan føre til, at Aarstiderne i højere grad imødekommer forbrugernes behov, hvorfor de alt andet lige kan leve op til værdien kvalitet. Yderligere medvirker co-creation til, at Aarstiderne viser, at de tænker på deres forbrugeres ønsker, hvilket medvirker til, at de udlever værdien omtanke. Aarstiderne har ligeledes en mulighed for at vise, at de er gennemsigtige ved fællesspisninger og IdéKassen, da de den vej igennem udleverer information om virksomheden og åbner op for omverden. Alt i alt analyseres det, at fællesspisninger og IdéKassen medvirker til at Aarstiderne udlever deres værdier.

Image

Jævnfør teoriafsnittet viser en virksomheds image, hvad eksterne interessenter forventer af eller forbinder med virksomheden. Opgaven afgrænsede sig i starten (afsnit 1.6) fra at undersøge alle eksterne interessenter, og fokuserede i stedet på Aarstidernes nuværende og tidligere kunder. Nedenfor vil det blive analyseret, hvad Aarstidernes kunder/tidligere kunder forbinder med virksomheden. I opgaven er Aarstidernes image blevet målt med udgangspunkt i Kellers Customer-based Brand Equity.

Jævnfør analysedel 2 har alle de adspurgte respondenter det tilfælles, at de forbinder Aarstiderne med en troværdig, samarbejdsvillig, åben og innovativ virksomhed. Derudover får de to udvalgte co-creation tiltag, IdéKassen og fællesspisninger, respondenterne til i endnu højere grad at forbinde virksomheden med ordene: troværdig, samarbejdsvillig, åben overfor omverden og innovativ. Yderligere svarede flertallet af respondenterne, at de, på baggrund af Aarstidernes co-creation tiltag, får en mere positiv opfattelse af virksomheden, at deres generelle interesse for virksomheden vil stige, og at de i højere grad tænker, at virksomheden skiller sig ud fra konkurrenterne. Dog svarede flertallet af respondenterne også, at de ikke foretrak Aarstiderne frem for andre konkurrenter på baggrund af fællesspisninger eller IdéKassen.

Alt i alt kan det tolkes, at Aarstiderne har et godt image blandt respondenterne, idet de blandt andet opfattes som troværdige, og at co-creation tiltagene til, at respondenterne fik en mere positiv opfattelse af virksomheden.

Aarstidernes vision, kultur og image er opsamlet i nedenstående VCI-model.



Figur 4 – VCI-modellen på Aarstiderne. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Hatch og Schultz (2009: 34 & 119).

6.5.2. Sammenhæng mellem vision, kultur og image

Som beskrevet i teoriafsnittet skabes en høj brandværdi ikke ved enkeltvis at have en stærk vision, kultur og image, men derimod ved at have en stærk sammenhæng mellem de tre parametre - "*Jo stærkere samhørighed mellem vision, kultur og image, desto stærkere bliver brandet*" (Hatch & Schultz, 2010: 32). Nedenfor vil det med afsæt i Hatch & Schultz' (2001) værktøjskasse, til at belyse kløfter mellem en virksomheds vision, kultur og image, blive analyseret, hvorledes der er sammenhæng mellem Aarstidernes vision, kultur og image.

Sammenhæng mellem vision og kultur

Hvorvidt, der er sammenhæng mellem Aarstidernes vision og kultur, kan undersøges ved at se på, om virksomheden i praksis arbejder med de visioner, som de går ind for. Virksomheden har en vision om at: *genskabe forbindelsen mellem dyrkningen af jorden og glæden ved måltider, fulde af gode råvarer, sundhed, smagsoplevelser og nærvær*. Derudover har de opsat en række værdier som afspejler kulturen og er: *omtanke, kvalitet, kreativitet, udvikling, vækst, gennemsigtighed og økologi*, som bør være i overensstemmelse med visionen. Sammenlignes Aarstidernes vision med deres værdier kan det analyseres, at den tætte forbindelse mellem dyrkningen af jorden og glæden ved måltider, samt sundhed og nærvær kommer til udtryk i værdien omtanke. Dette analyseres på baggrund af en formodning om, at sundhed og nærvær viser, at Aarstiderne tænker på forbrugerne, mens den tætte forbindelse mellem dyrkningen af jorden og glæden ved måltider viser, at mad ikke skal indtages uden, at der er vist omtanke for naturen. Visionen om gode råvarer kan hænge sammen med økologi, idet det formodes, at Aarstiderne mener, at det er bedre for os mennesker at spise økologisk. Yderligere handler gode råvarer også om, at Aarstiderne leverer en vis kvalitet og er gennemsigtige i forhold til, hvor råvarerne kommer fra, og hvordan de dyrkes. Med udgangspunkt i ovenstående analyseres det, at visionen om, at måltiderne vil være fyldt med gode råvarer, forsøges efterlevet med værdierne økologi, gennemsigtighed og kvalitet. Det formodes, at Aarstiderne forsøger at efterleve visionen om måltider med smagsoplevelser ved at have fokus på kreative idéer, når der skal udvikles nye råvarer eller måltider, og at de kreative nyudviklede tiltag vil dække flere personers behov og dermed skabe vækst. Det analyseres således, at visionen om måltider med smagsoplevelser afspejles i værdierne kreativitet, udvikling og vækst. På baggrund af ovenstående kan det udledes, at der overordnet er god sammenhæng mellem Aarstidernes vision og kultur.

Sammenhængen mellem virksomhedens vision og kultur kan yderligere sammenholdes med deres brug af co-creation. Fællesspisninger og IdéKassen medvirker til, at Aarstiderne kan udleve deres værdier, i og med at co-creation handler om udvikling samt at være kreativ, hvilket kan føre til, at Aarstiderne kan levere en bedre kvalitet. Yderligere viser Aarstiderne, at de tænker på forbrugerne og gerne vil åbne deres virksomhed op for dem. Fællesspisninger understøtter som tidligere analyseret visionen om, at forbindelsen mellem dyrkningen af afgrøder og glæden ved måltiderne, idet forbrugerne får øjnene op for råvarernes korte vej 'fra jord til bord'. På baggrund heraf kan det analyseres, at visionen og kulturen hænger godt sammen med co-creation.

Sammenhæng mellem vision og image

Sammenhængen mellem Aarstidernes vision og image kan blandt andet undersøges ved at se på, om virksomheden ved, hvad interessenterne ønsker. I analysedel 2 kom det frem, at forbrugerne synes

IdéKassen og fællesspisninger er gode idéer, hvilket signalerer, at Aarstiderne har ramt rigtigt ved at tilbyde disse. I IdéKassen og fællesspisninger får forbrugerne en mulighed for i højere grad at give udtryk for deres behov, hvilket giver Aarstiderne en bedre idé om, hvad de ønsker. Således analyseres det, at Aarstiderne ved, hvad forbrugerne vil have, i og med at der er god sammenhæng mellem hvad, forbrugerne vil have og det, Aarstiderne tilbyder.

Sammenhængen mellem Aarstidernes vision og image kan derudover undersøges ved at se på, om virksomhedens vision er attraktive for interessenterne. Som tidligere fremanalyseret, kræver IdéKassen og fællesspisninger, at forbrugerne investerer tid og kræfter i virksomheden. I analysedel 1 blev det fremanalyseret, at Aarstiderne forsøger at engagere forbrugerne ved dels at have profiler på diverse sociale medier og ved at afholde forskellige arrangementer, som både kunder og ikke-kunder kan deltage i. I analysedel 2 blev det analyseret, at respondenterne er villige til aktivt at engagere sig i brandet og på den måde bruge tid og ressourcer i brandet. Ovenstående viser, at Aarstiderne forsøger at få forbrugerne til at engagere sig og støtte op om dem, og at forbrugerne støtter Aarstiderne, idet de engagerer sig i foretagendet og kommer med nye forslag til produkter, hvilket kan udvide Aarstidernes sortiment og dermed formentlig tiltrække nye kunder. Således analyseres det, at forbrugere støtter Aarstidernes vision, hvorfor der kan siges at være sammenhængen mellem vision og image.

Det er tidligere blevet analyseret, at deltagere til fællesspisninger blandt andet får et bedre kendskab til økologi, bæredygtighed og Aarstidernes foretagende. Dette kan medvirke til, at forbrugerne får en bedre forståelse af visionen og derfor finder brandet mere attraktivt, hvorfor de i højere grad ønsker at støtte dem. Som fremanalyseret i analysedel 2 medvirker både IdéKassen og fællesspisninger til, at respondenterne får en mere positiv opfattelse af Aarstiderne. Grundet dette analyseres det, at co-creation medvirker til, at forbrugerne finder Aarstiderne mere attraktive, hvilket vil styrke sammenhængen mellem visionen og image.

Opsamlingsvis kan det udledes, at der er sammenhæng mellem vision og image, i og med forbrugerne støtter op om Aarstidernes foretagende. Yderligere medvirker tiltagene IdéKassen og fællesspisninger til at sikre sammenhæng mellem Aarstidernes vision og image.

Sammenhæng mellem image og kultur

Hvorvidt, der er sammenhæng mellem Aarstidernes image og kultur kan undersøges ved at se på, hvilket image virksomheden har i interessenternes øjne. Som fremanalyseret i analysedel 2 associerer respondenterne Aarstiderne med at være åben, troværdig, innovativ og samarbejdsvillig. En af Aarstidernes værdier er gennemsigtighed, og dét, at respondenterne anser Aarstiderne som værende

åben, kan indikere, at der er sammenhæng mellem disse. Det blev yderligere analyseret, at respondenterne opfatter Aarstiderne, som troværdige, hvilket analyseres at hænge sammen med værdierne gennemsigtighed og kvalitet. At forbrugerne forbinder Aarstiderne med at være innovativ bevidner, at der er sammenhæng mellem dette og værdierne kreativitet, udvikling og vækst. På baggrund af ovenstående analyseres det, at der generelt er sammenhæng mellem image og kultur.

Ligeledes blev det analyseret, at fællesspisninger og IdéKassen bevirker, at respondenterne i højere grad forbinder Aarstiderne med åben, troværdig, innovativ og samarbejdsvillig, samt at de får en mere positiv opfattelse af Aarstiderne. Yderligere blev det tydeligt, at respondenterne mener, at fællesspisninger og IdéKassen får Aarstiderne til at fremstå, som om de involverer forbrugerne. Denne association kan hænge sammen med Aarstidernes værdi omtanke, da tiltagene som nævnt giver Aarstiderne mulighed for, at de tænker på deres forbrugere. Således kan det analyseres, at co-creation kan være med til at skabe og styrke sammenhængen mellem kultur og image.

Sammenhængen mellem Aarstidernes image og kultur, kan derudover undersøges ved at se nærmere på, om medarbejderne interesserer sig for, hvordan kunderne opfatter virksomheden. Dette er Aarstidernes co-creation tiltag gode eksempler på. Ved fællesspisninger og via IdéKassen viser Aarstiderne, at de er meget interesserede i at høre, hvad kunder og potentielle kunder har af meninger om virksomheden. Dette understøttes også af de mange spørgeskemaer og NPS-målinger, som det tidligere blev nævnt, at virksomheden ofte sender ud. Det analyseres således, at virksomheden er meget interesseret i at høre, hvad interessenterne tænker om dem. Derudover udtalte Julianne i interviewet, at: *“Vi er rigtig meget en virksomhed, som synes at vi har en Idékasse”* (se bilag 4: §16). Hun uddyber det med at forklare, at IdéKassen (og andre co-creation tiltag) er en vigtig del af virksomhedens selvforståelse, og at det er en vigtig del af den fortælling, de gerne vil fortælle til deres kunder (se bilag 4: §16). Med udgangspunkt i ovenstående kan det analyseres, at co-creation er med til at skabe sammenhæng mellem kultur og image.

6.6. Delkonklusion

Ovenstående analyse viser, at Aarstidernes vision handler om at genskabe forbindelsen mellem dyrkningen af jorden og glæden ved måltider, fyldt med gode råvarer, sundhed, smagsoplevelser og nærvær. Derudover indikerer analysen, at Aarstiderne har en stærk kultur, idet de blandt andet har et fladt hierarki, er præget af et start-up mindset, viser omtanke og er gennemsigtige. På baggrund af analysen vurderes det, at Aarstiderne har et godt image, da de blandt andet opfattes som troværdige.

På baggrund af analysen vurderes det dermed, at Aarstiderne både har en stærk vision, kultur og image.

På baggrund af anden analysedel vurderes det, at der er sammenhæng mellem Aarstidernes vision, kultur og image, og at den sammenhæng i høj grad skabes af virksomhedens co-creation tiltag. Den stærke sammenhæng mellem vision og kultur eksisterer fordi de formulerede værdier medvirker til, at visionen bliver udlevet, hvilket fællesspisninger og Idékassen ligeledes medvirker til.

Sammenhængen mellem vision og image vurderes at være god, fordi Aarstiderne har en god idé om, hvad forbrugerne vil have, og at forbrugerne støtter Aarstiderne i deres foretagende. Yderligere vurderes det, at co-creation tiltagene medvirker til at give forbrugerne en bedre forståelse for visionen, hvilket gør Aarstiderne mere attraktive. Det vurderes, at de associationer forbrugerne har til Aarstiderne hænger godt sammen med de værdier, Aarstiderne har, hvorfor det vurderes, at der er sammenhængen mellem Aarstidernes image og kultur. Yderligere vurderes det, at Aarstiderne gennem co-creation tiltagene viser, at de tænker på og interesserer sig for forbrugerne, Sammenhængen mellem vision, kultur og image betyder, at der er en god samhørighed mellem hvad, Aarstiderne er, siger og gør, hvilket indikerer, at de har en stærk organisationsidentitet.



Figur 5 – Kombination af VCI-modellen og gap-analyse på Aarstiderne. Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Hatch og Schultz (2009: 34 & 119).

Kapitel 7

DISKUSSION

I dette kapitel vil udvalgte resultater fra analysen blive diskuteret. Yderligere indeholder kapitlet en diskussion af, hvilke indvirkninger de valgte videnskabsteoretiske perspektiver og herunder den videnskabelige metode kan have på de resultater, specialet kommer frem til.

7. Diskussion

I følgende kapitel vil de fremanalyserede resultater fra analysen blive diskuteret, hvorefter det vil blive diskuteret, hvilken indflydelse de valgte videnskabsteoretiske og analytiske metoder har haft på de resultater, opgaven er kommet frem til. I den forbindelse vil det blive diskuteret, hvorvidt den valgte teori, metode, indsamlede empiri og analysetilgang har været den mest hensigtsmæssige til at besvare problemfeltet. Diskussionen af resultaterne vil starte med en argumentation af, hvordan Aarstiderne i højere grad kan facilitere deres co-creation tiltag, IdéKassen og fællesspisninger, ud fra DART-principperne. Derefter vil det blive diskuteret, om det er blevet undersøgt i dybden, hvorvidt co-creation tiltagene påvirker den brandværdi, der kan måles hos forbrugerne. Til sidst vil det blive diskuteret, hvordan den nedskrevne vision og kultur kan tilpasses for i højere grad at lægge op til co-creation. I diskussionen af metoden vil det først blive diskuteret, hvilken indvirkning valget af videnskabsteoretiske perspektiver har haft på de fremanalyserede resultater, hvorefter konsekvensen ved valget af en deduktiv hypotetisk tilgang vil blive diskuteret.

7.1. Diskussion af resultater

I nærværende speciale blev co-creation sat i forhold til brandvædiskabelse. Som nævnt tidligere kan co-creation siges at være udsprunget inden for brugerdreven innovation, hvorfor der kan argumenteres for, at co-creation ikke umiddelbart har noget med branding at gøre. Co-creation er dog med tiden blevet fundet interessant indenfor marketing og branding feltet, men det diskuteres stadig, hvordan co-creation bidrager til branding, hvilket var undersøgelsesfeltet i denne opgave. Nedenfor vil foreligge en diskussion af specialets resultater.

Aarstidernes co-creation

I analysedel 1 blev det fremanalyseret hvorledes Aarstidernes tiltag, fællesspisninger og IdéKassen, kan blive betragtet ud fra Prahalad og Ramaswamys fire building blocks: dialog, adgang, risikovurdering og transparens. Aarstiderne bruger især dialog til at facilitere samarbejds-processen med forbrugerne. Det kan dog diskuteres, hvor åben den dialog er eller kan være, da Aarstiderne i høj grad forsøger at kontrollere den. Det er for eksempel Aarstiderne der bestemmer de settings hvori co-creation skal foregå, hvilket de blandt andet gør ved at have en bestemt hjemmeside til det. Det har dog vist sig, at Aarstiderne ikke helt kan kontrollere dialogen, for som Juliane påpegede, oplever Aarstiderne, at folk som har afgivet en idé af og til laver kampagner på de sociale medier omkring deres idé. Det beviser, at Aarstiderne, uanset hvad de prøver, aldrig vil kunne kontrollere dialogen

fuldstændigt. Dette er, jævnfør teorien, også en af de helt store risici ved at co-create med forbrugerne. Hatch og Schultz (2010: 603) argumenterer for, at det både er unødvendigt og ikke-ønskværdigt for en virksomhed at kontrollere de kanaler, hvor virksomheden interagerer med sine interessenter, fordi det sætter begrænsninger for brugen og anvendeligheden af disse kanaler til at indsamle information og opbygge de relationer og den loyalitet, der kan komme ud af det. Der kan således argumenteres for og i mod, hvorvidt en virksomhed skal afgive en del af sin magt til forbrugerne, men tages der udgangspunkt i Prahalad og Ramaswamy, er det nødvendigt, at en virksomhed afgiver en del af sin magt til forbrugerne for at kunne co-create med dem. Som analyseret giver Aarstiderne forbrugerne adgang til information ved dels at holde oplæg til fællesspisninger og ved at holde forbrugerne opdateret på, hvor langt en idé fra IdéKassen er i udviklingsprocessen. Der kan argumenteres for, at Aarstiderne dermed i høj grad forsøger at styre hvor meget og hvilken slags information, forbrugerne må få adgang til, og som argumenteret for før, kan dette sætte begrænsninger for processen. Der kan argumenteres for, at Aarstiderne burde tage forbrugerne med længere ind i processen, for på den måde at give dem adgang til mere information, samt få input fra forbrugerne så langt ind i processen som muligt. I den forbindelse ville forbrugerne også blive bedre i stand til at indgå i en debat om de risici, der er ved Aarstidernes produkter.

Succesfuld co-creation hænger ifølge Prahalad og Ramaswamy sammen med, hvor meget information en virksomhed er villig til at give forbrugerne adgang til. I den forbindelse kan der argumenteres for, at en virksomhed skal afgive så meget kontrol som muligt i interaktionen forbundet med co-creation. Dog kan der argumenteres for, at der er en stor konsekvens forbundet med co-creation, idet det kan føre til, at en virksomhed kan miste kontrollen. Som nævnt i teoriafsnittet om co-creation fra virksomheders perspektiv opstår risikoen for at miste kontrollen, idet styringen går fra at komme fra ledelsen til at blive et dynamisk resultat af kundernes co-creation. Yderligere kan der argumenteres for, at hvis Aarstiderne afgiver for meget kontrol, kan det skade deres brandværdi. Dette kunne blandt andet ske ved, at virksomheden fokuserer for meget på at opfylde nye behov, at de glemmer at tilfredsstille de kunder de allerede har, hvilket kan medvirke til, at en virksomhed mister sin oprindelige identitet, hvorfor der kan argumenteres for at de ville blive uinteressant for forbrugerne, selv dem der førhen var loyale. Yderligere giver co-creation, jævnfør teoriafsnittet, også konkurrenterne en mulighed for at følge med i, hvad virksomheden har gang i, hvilket gør det nemmere for konkurrenterne at kopiere idéer, hvorfor der kan argumenteres for at co-creation medvirker til at virksomheden differentiere sig fra konkurrenterne, hvilket skader et brands superiority. Juliane argumenterede dog for, at Aarstiderne er den største spiller på markedet, hvorfor ingen af konkurrenterne har de samme muligheder for at handle lige så hurtigt, som Aarstiderne på de ideer, der for eksempel bliver afgivet på IdéKassen.

Således kan der argumenteres for at så længe Aarstiderne er markedsledere behøver de ikke frygte at konkurrenterne drager nytte af den mulighed Aarstiderne giver forbrugerne for at co-create. Yderligere kan der, som nævnt tidligere, argumenteres for at afgivelsen af kontrol er essentiel i en succesfuld co-creation, da en virksomhed den vej igennem sikre indsamling af alt relevant information, og en styrkelse af forbrugernes relation samt loyalitet overfor virksomheden, og som skrevet tidligere er relationer og loyalitet vigtig for skabelsen af brandværdi.

Det kan diskuteres, hvorvidt Aarstiderne på nuværende tidspunkt inddrager forbrugerne i en debat om den risiko, der kan være ved Aarstidernes produkt. Det blev fremanalyseret, at Aarstiderne i høj grad fremlægger økologi, som det rigtige at gøre, når det kommer til madvarer, hvorfor der kan argumenteres for at de kun nævner fordelene ved deres produkter. Det er dog ikke alle, der er enige i, at økologi er den bedste løsning, hvilket blandt andet ses i bogen "Den økologiske drømmen" hvor en gruppe forskere fra Sveriges Lantbruksuniversitetet kritiserer den økologiske tankegang (Jessen, 2014). Det kan således diskuteres, hvorvidt Aarstiderne burde tage kilder som disse med til deres arrangementer for at nuancere billedet og i højere grad debattere ulemper med forbrugerne. For som skrevet i teori afsnittet, vil forbrugerne, ifølge Prahalad og Ramaswamy, gerne informeres om ulemperne ved konsumeringen af forskellige produkter. Da dette kan være med til at forbrugerne får en helt anden form for tillid til virksomheden, kan der argumenteres for at Aarstiderne i højere grad burde involvere forbrugerne i en risikovurdering. Denne involvering ville Aarstiderne ville ligeledes kunne anvende til at differentiere sig fra konkurrenterne, hvilket er et andet argument for at Aarstiderne skal medtage forbrugerne i en debat om risici ved deres produkter. Dog kan der argumenteres, for at en fremlæggelse af negative konsekvenser ved ens produkter kan skade virksomheden, i det forbrugerne måske mister lysten til at anvende produktet.

I ovenstående er der blevet fremstillet argumenter for og imod, at Aarstiderne afgiver mere magt til forbrugerne. Yderligere er der blevet argumenteret for og imod, at Aarstiderne giver adgang til mere information. Det er ligeledes blevet diskuteret, hvorvidt Aarstiderne på nuværende tidspunkt involverer forbrugerne i en risikovurdering af deres produkter og hvad, de ville få ud af at involvere dem.

Be-/afkræftelse af hypoteser

I anden analysedel blev det efterfølgende analyseret, hvordan forbrugernes holdning og opfattelse af Aarstiderne påvirkes af de to co-creation tiltag, som Aarstiderne blandt andet gennemfører. På baggrund heraf blev der argumenteret for, at Idékassen og fællesspisninger kan påvirke alle fire trin i Kellers Customer-based Brand Equity model, som er med til at skabe Aarstidernes brandværdi. I den

forbindelse findes det relevant at diskutere, om elementerne fra teorien er undersøgt tilstrækkeligt, samt hvilke elementer i Customer-based Brand Equity modellen, der bedst kan påvirkes.

Som en del af analysedel 2 kom det frem, at IdéKassen og fællesspisninger er med til at skabe brand salience i bredden, hvilket indebærer, at flere forbrugere får et kendskab til virksomheden. Der kunne argumenteres for, at det også burde blive undersøgt, hvorledes brand salience påvirkes i dybden, inden en bekræftelse af hypotesen forekom. Det kan dog diskuteres, hvorvidt det er realistisk, at co-creation kan skabe kendskab i dybden, da co-creation typisk handler om at udvikle en virksomheds produkter, hvorfor forbrugeren alt andet lige må have et kendskab til den pågældende virksomhed inden de involverer sig i en co-creation proces. Dette er blandt andet også argumentet for, at nærværende speciale kun interesserer sig for kunder og tidligere kunder, idet de vurderes som mest relevante i en co-creation proces, da de viser eller har vist interesse for Aarstiderne. Der kan derfor argumenteres for, at det er disse personer Aarstiderne bør henvende sig til, da de umiddelbart er tættest på at have det behov, som Aarstiderne kan imødekomme.

Hvor godt Aarstiderne imødekommer forbrugernes behov hænger sammen med, hvordan forbrugerne synes, Aarstidernes produkter præsterer, hvilket afspejles i brand performance. I analysedel 2 blev hypotesen om, at co-creation kan have en positiv indvirkning på brand performance, bekræftet, hvorefter det blev fremsat, at brand meaning derfor også kan blive påvirket positivt af co-creation. I den forbindelse kan det debatteres, hvorvidt en undersøgelse af co-creations indvirkning på brand imagery ville være nødvendig for at kunne drage denne konklusion. Dog argumenteres der for, at en stor del af motivationen for i første omgang at anvende co-creation handler om at forbedre den måde en virksomhed imødekommer en forbrugers behov på, hvilket alt andet lige hænger sammen med et brands performance, hvorfor brand meaning må blive påvirket.

I analysedel 2 blev det ligeledes fremanalyseret, at brand responses påvirkes af co-creation. Dette blev udledt på baggrund af en analyse af co-creations indvirkning på henholdsvis brand credibility og brand superiority. Det er således kun elementer under brand judgments og ikke brand feelings, der er blevet undersøgt, hvorfor analysen kan betragtes som mangelfuld. På baggrund af eksisterende teori kan der argumenteres for, at co-creation forudsætter, at en virksomhed giver forbrugerne adgang til information og åbner op, hvilket medvirker til, at forbrugers grundlag for sin vurdering af en virksomhed bliver større. Det kan debatteres, hvorvidt en forbruger bedre kan vurdere om de har tillid til en virksomhed, hvis den åbner op og bliver mere gennemsigtig. Som nævnt tidligere er co-creation en afart af brugerdriven innovation, hvorfor der kan argumenteres for, at det hænger sammen med innovation, som er et af de parametre, der bruges til at sige noget om et brands credibility. Ydermere

kan det diskuteres, om co-creation kan bruges som en måde for en virksomhed at differentiere sig fra sine konkurrenter, hvilket hænger sammen med brand superiority, da tidligere teori har vist, at co-creation kan hjælpe til, at en virksomhed adskiller sig fra konkurrenterne. I analysen blev det fundet, at både IdéKassen og fællesspisninger kan være med til at øge tilliden, og at tiltagene medvirker til, at Aarstiderne skiller sig ud fra konkurrenterne. Således hænger analysens fund sammen med den eksisterende teori, hvilket argumenterer for, at det er den rigtige teori, der er anvendt i undersøgelsen af brand responses. Yderligere kan der, med udgangspunkt i resultaterne, argumenteres for, at co-creation har en stærk påvirkning på brand responses, hvorfor der kan forventes en stor effekt på dette område ved anvendelsen af co-creation.

I slutningen af anden analysedel blev det analyseret, at respondenterne i lavere eller højere grad, på baggrund af Aarstidernes co-creation tiltag, er villige til at genkøbe Aarstidernes produkter, anser brandet som værende noget særligt, kan identificere sig med et fællesskab og er villige til aktivt at engagere sig i brandet. Således kan der argumenteres for, at alle fire kategorier under brand relationships er blevet undersøgt. Yderligere indikerer resultaterne, at co-creation i høj grad påvirker et brands værdi på dette niveau. Som tidligere nævnt kan der argumenteres for, at co-creation i sin rene form handler om at forbedre brand performance og brand judgments. På baggrund af analysen i denne opgave tyder det imidlertid på, at co-creation, i forhold til skabelsen af brandværdi, er mest effektiv til at skabe brand relationships. Dette udsagn kan blandt andet bakkes op af, at brand performance først bliver forbedret, når et produkt bliver udviklet med udgangspunkt i en co-creation proces, hvilket ikke altid er tilfældet. Derimod kan der argumenteres for, at co-creation altid vil kræve et vist engagement fra forbrugerne, samt give forbrugerne en fornemmelse af sense of community, da der altid vil være en form for dialog og dermed et socialt element i en co-creation proces. Yderligere blev det tidligere diskuteret, at co-creation forudsætter et vist kendskab til den pågældende virksomhed, hvorfor der kan argumenteres for, at det ikke er det bedste redskab til at skabe kendskab til en virksomhed og dermed heller ikke et oplagt redskab i traditionel markedsføring, som går ud på at øge kendskab og salget. I og med at co-creation kan være med til at udtrykke en virksomheds værdier og styrke den relation en virksomhed har til eksisterende kunder, kan der argumenteres for, at det er et stærkt redskab i branding øjemed. Dog kan der argumenteres for, at co-creation forudsætter, at en virksomheds kultur underbygger co-creation, hvorfor det ikke bare er alle virksomheder, der kan co-create.

På baggrund af ovenstående diskussion kan der argumenteres for, at co-creation især kan påvirke trinene brand responses og brand relationships, hvorfor der kan argumenteres for, at en virksomhed kan anvende co-creation til opbygge brandværdi på disse trin af Customer-based Brand Equity modellen.

Vision og kultur

Som analyseret i analysedel 3 kan co-creation kun være med til at skabe brandværdi - altså forbedre en virksomheds image - hvis der er sammenhæng mellem vision, kultur og image. På baggrund heraf kan der argumenteres for, at grunden til, at co-creation kan være med til at øge værdien af Aarstidernes brand, er, at deres vision og kultur understøtter brugen af co-creation. Dette hænger blandt andet sammen med, at Aarstiderne har en åben kultur og fokuserer på at være innovative, således hænger kulturen godt sammen med den opfattelse forbrugerne får af Aarstiderne ud fra co-creation tiltagene. Dog nævnes der i værdierne ikke noget om involvering, dialog eller samarbejde, ligesom der heller ikke i den nedskrevne vision nævnes noget direkte om inddragelse af andre interessenter, hvilket kan danne grundlag for et argument for, at Aarstiderne med fordel kan inkorporere disse elementer i deres nedskrevne vision og værdier for i højere grad at være rustet til at co-create med forbrugerne.

Er Aarstidernes co-creation succesfuld?

I løbet af specialet er det blevet præsenteret, hvordan Aarstiderne gør brug af de to co-creation tiltag: IdéKassen og fællesspisninger. Tiltagene er blevet beskrevet og vurderet i positive vendinger og resultaterne fra analysen indikerer, at tiltagene bidrager til at øge Aarstidernes brandværdi. Co-creation tiltagene kan således umiddelbart beskrives som værende succesfulde.

Det kan dog diskuteres, om IdéKassen og fællesspisninger er så succesfulde, som specialet lægger op til. I løbet af et år gennemfører Aarstiderne en hel del fællesspisninger, som de, ifølge Juliane, bruger rigtig mange penge på at afholde - hun udtaler: *“Det er super omkostningsfuldt at holde alle de her live-arrangementer, og det er super omkostningsfuldt at åbne gården for alle de her mennesker, som kommer op”* (Se bilag 4: §21). Derudover blev det fremlagt i analysen, at der er flere medarbejdere, der ugentligt bruger tid på IdéKassen; de bruger tid på blandt andet at gennemlæse, vurdere, svare og tracke de forskellige indkomne idéer. Det er således dyrt at finansiere de to co-creation tiltag, hvilket taler imod, at Aarstiderne bør have sådanne tiltag.

Omvendt blev det præsenteret i casebeskrivelsen, at flere af Aarstidernes mest solgte måltidskasser er udviklet på baggrund af idéer fra IdéKassen. Nogle af disse idéer var, ifølge Juliane, også noget Aarstiderne selv havde overvejet, men de nedskrevne bidrag i IdéKassen fik dem til at fremskynde udviklingsprocessen, da det antages, at de kunne se en efterspørgsel efter netop disse kasser. Andre måltidskasser, som for eksempel den nyest udviklede: SenseKassen, var ikke noget virksomheden selv havde overvejet, hvorfor den er et direkte resultat af IdéKassen. Med hensyn til SenseKassen viste analysen yderligere, at flere deltagere i IdéKassen var så engagerede for at udvikle en kasse baseret på

sense-princippet, at de gennem relevante facebook-grupper forsøgte at overtale andre til at gå ind på IdéKassen og stemme på deres idé. På den måde kunne de vise Aarstiderne, at der var efterspørgsel efter produktet. Det kan således tolkes, at IdéKassen ses som noget der “virker”, idet disse personer har opfattelsen af, at de indkomne idéer - og opbakningen til idéerne - bliver taget seriøst. IdéKassen kan på baggrund heraf betegnes som succesfuld, da analysen viste, at en af formålene med tiltaget var, at virksomheden ville fremstå som en åben og lyttende virksomhed. Med andre ord medvirker deres co-creation tiltag umiddelbart til, at der er god overensstemmelse mellem, hvordan de gør tingene internt i virksomheden, og hvordan de gerne vil have andre til at opfatte dem.

Dog udtalte Juliane i interviewet, at mange måltidskasser/opskrifter også “bare” bliver udviklet internt på baggrund af, at: “(...) *kokkene fik en idé, og så var de lige deres egen idékasse og så gør vi det*” (Se bilag 4: §16). Dette kunne tyde på, at det ikke er alle medarbejdere (i dette tilfælde kokkene), som altid interesserer sig for, hvad kunderne tænker.

Der kan således argumenteres både for og imod, at Aarstidernes co-creation tiltag er succesfulde. De er dyre at finansiere, bringer ofte allerede overvejede idéer frem og bliver ikke fulgt af alle medarbejdere. Omvendt har Aarstidernes co-creation ført til nogle af virksomhedens mest omsatte måltidskasser og bidraget positivt til deres brandværdi, hvilket kan vurderes som to meget positive konsekvenser. På baggrund af ovenstående vurderes det, at Aarstidernes co-creation er succesfuld. Det anerkendes dog, at dette resultat kunne have set anderledes ud, hvis der var taget udgangspunkt i andre videnskabsteoretiske eller analytiske metoder, hvilket vil blive gennemgået i følgende afsnit.

7.2. Diskussion af videnskabsteoretiske perspektiver og analytiske metoder

Specialets videnskabsteoretiske tilgange er som tidligere gennemgået socialkonstruktivismen og hermeneutikken, hvilket har haft en betydning for den måde, problemstillingen er blevet undersøgt - heriblandt hvordan teorier, analyser og empiri er blevet tilgået. Jævnfør afsnittet om socialkonstruktivismen, vil en sandhed altid være afhængig af de valgte teorier og metoder, samt forskerens erkendelsesinteresser. Der kan således argumenteres for, at den virkelighed som specialet er kommet frem til, kunne have set anderledes ud, hvis andre teorier eller metoder havde været anvendt. På baggrund heraf kan det diskuteres, hvor brugbare resultaterne er uden for denne sammenhæng. Da epistemologien i socialkonstruktivismen er subjektiv, vil resultaterne af analyserne ikke kunne anses som objektiv viden, da det ikke er muligt at adskille undersøgerne fra det

undersøgte. Samtidig kan det ud fra det hermeneutiske perspektiv siges, at forskernes forforståelser og fordomme har spillet ind i den meningsdannelse, der har fundet sted i løbet af specialet. Formålet med problemformuleringen har været at undersøge, hvordan co-creation og brandværdiskabelse hænger sammen, og hvordan co-creation påvirker skabelsen af brandværdi. Til at understøtte dette blev der taget udgangspunkt i eksisterende teori om henholdsvis brandværdiskabelse og co-creation, som ud fra vores kendskab blev koblet på en ny måde i seks hypoteser, som efterfølgende blev testet på ny empiri på området. Undersøgelsesfeltet passer godt sammen med det socialkonstruktivistiske perspektiv, idet co-creation kan anskues som noget, der sker i samspil mellem individer og udefrakommende stimuli. De udefrakommende stimuli kan siges at være det, der ændrer et individs behov, hvorfor vedkommende får lyst til at indgå i en co-creation proces med en virksomhed.

Ud fra de videnskabsteoretiske perspektiver kunne resultaterne af undersøgelsesfeltet ligeledes have set anderledes ud, hvis empirien for eksempel var blevet indsamlet med en anden analysemetode eller andre deltagere. Yderligere har vi som undersøgere været med til at præge de fortolkninger, der er blevet foretaget i analysen, som netop ligger til grund for resultaterne. Det kan debatteres, hvorvidt empiriindsamlingen til analysedel 2 skulle være foretaget på anden vis for bedre at kunne besvare problemformuleringen. Dog argumenteres der for, at den kvantitative metode i analysedel 2 passer godt sammen med den videnskabelige metode, idet den hypotetisk-deduktive metode søger at afprøve bestemte teorier, hvilket stiller krav til, at dataindsamlingen sker mere kontrolleret end ved den induktive metode.

Yderligere kan det diskuteres, hvilken betydning den indsamlede empiri har haft for fundene i analysen. Der kan blandt andet argumenteres for, at der i undersøgelsen af co-creations påvirkning på brandværdien primært er blevet taget udgangspunkt i respondenter, som i forvejen er positivt stemt over for Aarstiderne. Det begrundes i, at den definerede målgruppe for analysen er nuværende og tidligere kunder, hvorfor de viser eller har vist interesse for Aarstiderne. Derfor kan der argumenteres for, at disse personer er let modtagelige overfor tiltag, som Aarstiderne står bag. Det kan således diskuteres, om resultaterne ville være blevet anderledes, hvis man havde undersøgt påvirkningen fra co-creation blandt en bredere skare. Dog kan der argumenteres for, at forbrugere, som ikke er interesseret i Aarstidernes ydelser, heller ikke er interessante for Aarstiderne at påvirke, da det alt andet lige vil være mere krævende end at påvirke dem, der i forvejen har vist interesse. Yderligere kan det diskuteres, at resultaterne, der er fundet på baggrund af interviewene med Aarstiderne er stærkt påvirket af, at interviewpersonerne i høj grad er positivt stemt overfor Aarstiderne og kun ønsker at fremstille Aarstiderne positivt. Således kan der argumenteres for at resultaterne i analysen af kulturen og sammenhæng mellem kultur og vision samt kultur og image kunne være blevet noget andet hvis

den var baserede på andre medarbejdere, som respondenter. Der kan argumenteres for, at det kunne have været interessant at høre, hvordan produktudviklingen oplever involveringen af forbrugerne, da de måske ikke er lige så positivt stemt, som medarbejderen, der står for alt kommunikation om Aarstiderne udadtil.

Der kan argumenteres for, at opgavens resultater er meget positive, idet alt er bekræftet. Yderligere har det vist sig at både forbrugerne og Aarstiderne er positivt indstillet over for co-creation. Disse positive resultater kan være forårsaget af den hypotetisk-deduktive metode, idet der kan argumenteres for, at metoden har påvirket analysen til i højere grad at lede efter indsigter, som kunne bekræfte fremfor afkræfte de opsatte hypoteser. Omvendt kan der argumenteres for, at de positive resultater også kan være et udtryk for at den udvalgte teori har passet godt sammen med den undersøgte case.

Kapitel 8

KONKLUSION

I kapitel otte vil de vigtigste resultater fra undersøgelsen blive præsenteret med henblik på kort og præcist at kunne besvare problemformuleringen.

8. Konklusion

Formålet i dette speciale har været at undersøge, hvorvidt co-creation bidrager til organisationers brandværdiskabelse, og hvordan organisationer kan anvende co-creation til at øge værdien af deres brand. Til undersøgelsen blev der yderligere opstillet fire underspørgsmål og fem hypoteser. Det er blevet undersøgt med Aarstiderne som eksempel, hvorfor konklusionerne er baseret på et single casestudie og dermed ikke er normative, men siger noget om, hvordan det er i denne case.

Første underspørgsmål: Hvordan kan en virksomhed co-create med sine forbrugere? blev belyst ud fra en analyse af Aarstidernes tiltag: fællesspisninger og IdéKassen. På baggrund af denne analyse kan det konkluderes, at Aarstiderne anvender en kombination af de fire building blocks: dialog, adgang, risikovurdering og transparens i sin facilitering af co-creation, hvilket medvirker til, at Aarstiderne kan involvere forbrugerne som samarbejdspartnere. Herefter fulgte en analyse af andet underspørgsmål: Hvordan skaber en organisation brandværdi? Med udgangspunkt i en analyse af Kellers Customer-based Brand Equity model kan det konkluderes, at Aarstiderne i høj grad forsøger at skabe et stærkt brand og dermed at øge deres brandværdi, idet de arbejder aktivt med brand identity, brand meaning, brand responses og brand relationships fra Customer-based Brand Equity modellen. Yderligere konkluderes det, at Aarstiderne lægger vægt på at involvere kunderne og at møde kunderne face-to-face for ikke kun at være en online virksomhed, og at dette blandt andet gøres med co-creation tiltagene: fællesspisninger og IdéKassen.

På baggrund af besvarelserne af underspørgsmål ét og to, blev det fundet relevant at undersøge, hvordan forbrugerne modtager Aarstidernes co-creation, og hvorvidt effekten af co-creation kan måles i brandets værdi. Dette blev undersøgt med underspørgsmål tre: Hvordan kan forbrugernes opfattelse af co-creation kobles med skabelsen af brandværdi? På baggrund af en bekræftelse af fem opstillede hypoteser konkluderes det, at forbrugernes opfattelse af co-creation kan kobles med brandværdi, da co-creation kan være med til at skabe brand identity, brand meaning, brand responses og brand relationships i Kellers Customer-based Brand Equity model.

Da det ikke er nok for en virksomhed blot at skabe brandværdi, ledte resultaterne fra de tre underspørgsmål op til at undersøge det sidste underspørgsmål omhandlende et bredere perspektiv på brandværdiskabelse; Hvordan kan co-creation bidrage til sammenhængen mellem vision, kultur og image? Med udgangspunkt i Aarstidernes fremanalyserede vision, kultur og image konkluderes det, at der er sammenhæng mellem Aarstidernes vision, kultur og image. Yderligere konkluderes det, at co-

creation kan være med til at styrke sammenhængen mellem vision og kultur, image og vision, samt kultur og image, hvilket i sidste ende styrker image og dermed brandværdien.

På baggrund af besvarelserne af alle underspørgsmål og de opstillede hypoteser konkluderes det, at co-creation bidrager til organisationers brandværdiskabelse ved at kunne skabe og styrke et brands identity, meaning, responses og relationships. Tillige konkluderes det, at co-creation kan anvendes til at øge værdien af et brand ved at styrke sammenhængen mellem vision, kultur og image.

Kapitel 9

STRATEGISKE ANBEFALINGER

Dette kapitel vil indeholde en række anbefalinger til Aarstiderne, omhandlende deres mulighed for at udvikle deres brug af co-creation.

9. Strategiske anbefalinger

På baggrund af resultaterne fra ovenstående analyse vil der i dette kapitel blive præsenteret en række strategiske anbefalinger til, hvordan Aarstiderne kan udvikle deres co-creation med henblik på at øge værdien af deres brand. De strategiske anbefalinger vil bygge på analysen af forbrugernes holdning og interageren med Aarstidernes co-creation tiltag, fællesspisninger og IdéKassen, samt analysen af Aarstidernes brug af disse. Der afgives to overordnede strategiske anbefalinger, hvis formål er at skabe en handlingsorienteret tilgang til Aarstidernes anvendelse af co-creation.

Ifølge Hatch & Schultz (2010: 603) er det både unødvendigt og ikke-ønskværdigt at kontrollere de kanaler, hvor virksomheden interagerer med sine interessenter, fordi det sætter begrænsninger for brugen og anvendeligheden af disse kanaler til at indsamle information og opbyggelse af de relationer og den loyalitet, der kan komme ud af det. Som analyseret i analysedel 1, forsøger Aarstiderne på nuværende tidspunkt at kontrollere de kanaler, hvorigennem de kommunikerer med forbrugerne. Dette formodes at forhindre Aarstiderne i at indsamle alt relevant information, for eksempel hvis en forbruger laver et opslag på Facebook om sin idé, kan Aarstiderne ikke nødvendigvis følge opslaget og se vedkommendes netværks reaktioner på denne idé. Det eneste, Aarstiderne kan se, er et peak i mængden af likes og muligvis kommentarer til idéen på IdéKassen. Hvis Aarstiderne nu i stedet lægger op til, at co-creation foregår på de sociale medier, ville vedkommende kunne dele sin idé direkte derfra, hvilket ville hjælpe Aarstiderne med at holde øje med idéens liv. Ligeledes kunne det tænkes, at chancen for at en fra forbrugerens netværk også ender med for eksempel at like eller følge Aarstidernes co-creation tiltag øges, hvilket vil styrke relationen mellem pågældende og Aarstiderne. På nuværende tidspunkt skal vedkommende fra netværket efter at have støttet en idé på IdéKassen efterfølgende ind på Facebook og søge efter Aarstiderne, hvilket kræver mere af den pågældende. Hvis Aarstiderne ønsker at fastholde en del af kontrollen, fordi IdéKassen er en god måde at strukturere dialogen på, kunne det være en idé at inkorporere en form for "del"-funktion af alle foreslåede idéer på andre kanaler (for eksempel sociale medier) end hjemmesiden for IdéKassen. Det ville ligeledes gøre det nemmere for Aarstiderne at tracke alt, hvad der foregår omkring idéen, hvilket ville sikre, at alt information kommer med i vurderingen af idéen. Man kunne også forestille sig, at flere end personen, som har foreslået idéen, ville blive fristet til at dele idéen, hvis de synes, det er en god idé. Det ville således blive nemmere at få opbakning til en idé, hvilket kunne have en betydning for vedkommendes lyst til i første omgang at foreslå en idé. I forhold til fællesspisninger kunne Aarstiderne én dag lade forbrugerne styre den åbne dialog til fællesspisningerne for eksempel ved, at deltagerne vælger hvilke emner, der skal snakkes om eller ved at lade en forbruger styre

arrangementet. Det kunne ligeledes være, at forbrugerne på en eller anden måde kunne få lov til at bestemme hvilken aktivitet, der skal være til fællesspisningen. På den måde ville Aarstiderne afgive en del magt til forbrugerne og fjerne nogle af de begrænsninger, der kan opstå ved, at Aarstiderne forsøger at kontrollere dialogen.

På baggrund af ovenstående gives den strategiske anbefaling, at Aarstiderne skal afgive så meget af kontrollen som muligt for den interaktion, der foregår i co-creation processen. Dette kan mindske chancen for, at relevant information går tabt, samt føre til at relationen mellem forbrugere og Aarstiderne styrkes, hvilket forstærker brand relationships, som øger brandets værdi.

I analysedel 1 blev det tydeliggjort, at Aarstiderne forsøger at skabe en dialog med forbrugerne ved at involvere dem i udviklingsprocessen. I analysedel 2 kom det frem, at forbrugerne ligeledes ser Aarstidernes tiltag på denne måde. Der kan dog argumenteres for, at forbrugerne ikke involveres ret langt i processen, hvilket Juliane også selv påpegede i interviewet. På nuværende tidspunkt giver Aarstiderne forbrugerne mulighed for at afgive idéer, men heller ikke mere end det. Aarstiderne holder løbende forbrugerne opdateret om, hvor langt idéerne er i udviklingsprocessen, men de tager ikke forbrugerne med i selve udviklingen af produktet. SenseKassen er eksempelvis opstået på baggrund af en idé foreslået på IdéKassen, men udviklet i samarbejde med kvinden bag Sense-principperne. På baggrund heraf kan der argumenteres for, at Aarstiderne med fordel kunne skrue op for dialogen og give forbrugerne adgang til mere. Dette kan for eksempel ske ved, at Aarstiderne inviterer forbrugerne til et arrangement, hvor det i højere grad handler om at få input til hvilket indhold, der skal være i en specifik kasse, hvilket eksempelvis kunne foregå ved en fokusgruppe.

Med udgangspunkt i ovenstående opstilles en anden strategisk anbefaling om, at Aarstiderne skal skrue op for dialog og adgang ved at inddrage forbrugerne så langt i udviklingsprocessen som muligt. At involvere forbrugerne længere i processen formodes at kunne styrke de brand feelings forbrugerne får, samt medvirke til, at forbrugernes tiltro til virksomheden øges, hvilket tilsammen ville have en positiv indflydelse på brand responses. Yderligere ville et tiltag, som tager forbrugerne længere ind i udviklingsprocessen kræve mere af forbrugerne, da det ville stille højere krav til deres kreativitet og evne til at løse problemer. For Aarstiderne ville det dog være positivt, da det ville betyde et øget active engagement fra forbrugerne. Samtidig vil det kunne styrke sense of community, idet et udpluk af forbrugerne samles ét sted, hvilket kan påvirke brand relationships positivt og dermed øge et brands værdi.

Kapitel 10

PERSPEKTIVERING

I dette kapitel præsenteres, hvilke spørgsmål nærværende undersøgelse og resultater leder op til at undersøge nærmere, samt forslag til hvordan disse spørgsmål kan undersøges.

10. Perspektivering

I løbet af specialet er det blevet udforsket, hvordan co-creation påvirker en virksomheds brandværdiskabelse. Dette er gjort ved at undersøge, hvordan forskellige elementer af Customer-based Brand Equity hænger sammen med brugen af co-creation.

Spørgeskemaet i specialet henvendte sig til alle, der havde et godt kendskab til Aarstiderne. Det var således ikke et krav, at alle respondenter kendte til Aarstidernes fællesspisninger og IdéKasse. Af den årsag var størstedelen af respondenternes svar på spørgsmålene omkring fællesspisninger eller IdéKassen baseret på de præsenterede beskrivelser af de to tiltag. I specialet undersøges, hvorvidt forbrugernes opfattelse af et brand kan påvirkes af co-creation tiltag. Analyserne er således baseret på tænkelige situationer, da kun få respondenter havde deltaget og kunne tale ud fra egen erfaring. Det kunne være interessant at undersøge, hvorvidt forbrugerne også bliver påvirket, når de reelt co-creater med Aarstiderne. Dette kunne undersøges ved at tage ud til en fællesspisning og interviewe deltagere, med henblik på at finde ud af, om deres opfattelse af Aarstiderne er blevet påvirket efter deltagelsen. Alternativt eller i kombination kunne det, ved at tage kontakt til forbrugere fra IdéKassen, undersøges hvordan de er blevet påvirket af at interagere med Aarstiderne i en co-creation proces.

Specialet slutter af med at konkludere, at co-creation kan være med til at skabe brandværdi, hvorfor det kunne være interessant at undersøge nærmere, hvordan en virksomhed kan arbejde med co-creation ud fra Prahalad og Ramaswamys building blocks. Her kunne det for eksempel blive udforsket, hvor meget adgang til information, samt hvor gennemsigtig en virksomhed kan være, før det bliver for risikofyldt for virksomheden. Som diskuteret i specialet er en virksomhed nødt til at afgive en del kontrol til forbrugerne, for at kunne co-create med dem, hvorfor det findes relevant at undersøge, hvor grænsen er for, hvor meget og hvilken slags kontrol, virksomheder skal eller kan afgive til forbrugere. Dette kunne blive undersøgt ved at se nærmere på en række tilfælde, hvor co-creation kan klassificeres som værende succesfuld, samt en række tilfælde hvor co-creation ikke har været succesfuld.

Med hensyn til succes, lægger specialet op til en yderligere undersøgelse af, hvordan man kan måle succes for co-creation. I specialet kommer det frem, at effekten af co-creation kan måles i den model Keller har opstillet til Customer-based Brand Equity; således kunne man undersøge, om det er muligt at opstille en mere specifik model til at måle den brandværdi, co-creation skaber. Her kan specialets resultater muligvis hjælpe til at udelukke, hvilke dele af Customer-based Brand Equity

modellen, der ikke behøver at komme med i modellen med co-creation, og hvilke der ville være væsentlige at få med. Yderligere kunne man forestille sig, at der var nogle andre elementer, som skulle medtages - for eksempel kunne nogle af Prahalad og Ramaswamys fire building blocks blive implementeret. Således at modellen også tager højde for, hvor meget information en virksomhed giver adgang til, og dermed hvor meget magt den afgiver til forbrugerne.

Dette speciale har afgrænset sig fra at kigge på andre interessenter end forbrugerne. En videre undersøgelse af, hvilken indvirkning co-creation har på andre af Aarstidernes interessenter, kunne være interessant. Da co-creation med forbrugere kræver, at virksomheden er gennemsigtig, vil den automatisk udgive information om dens leverandører og andre samarbejdspartnere. Således kan man forestille sig, at co-creation kan føre en virksomhed i en retning, hvor nuværende interessenter ikke længere passer ind. I den forbindelse kan co-creation med forbrugere muligvis medføre, at andre interessenter føler sig overset, hvis man for eksempel ikke co-creater med dem. På baggrund heraf foreslås det, at der bliver forsket mere i, hvordan co-creation med forbrugere påvirker en virksomheds forhold til andre interessenter.

LITTERATURLISTE

11. Litteraturliste

Aarstiderne (2017). [Video]. Lokaliseret d. 5. maj 2018 på

<https://www.youtube.com/watch?v=VWWIYKaeEOk>

Aarstiderne, Aarstiderne i tal (u.å.). Aarstiderne i tal. Lokaliseret d. 18. marts 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/ideen/aarstiderne-i-tal>

Aarstiderne, Aarstidernes tidslinje (u.å.). Aarstidernes tidslinje. Lokaliseret d. 18. marts 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/ideen/aarstidernes-tidslinje>

Aarstiderne, Arrangementer (u.å.). Arrangementer. Lokaliseret d. 2. april 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/arrangementer>

Aarstiderne, Avlere og leverandører (u.å.). Avlere og leverandører. Lokaliseret d. 2. april 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/avlere-og-leverandoerer>

Aarstiderne, Barritskov (u.å.). Barritskov. Lokaliseret d. 28. april 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/de-to-gaarde/barritskov>

Aarstiderne, De to gårde (u.å.). De to gårde. Lokaliseret d. 28. april 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/de-to-gaarde>

Aarstiderne, Forside (u.å.). Forside. Lokaliseret d. 2. april 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/velkommen>

Aarstiderne, Fællesspisninger (u.å.). Fællesspisninger. Lokaliseret d. 2. april 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/arrangementer/faellesspisninger>

Aarstiderne, Historien (u.å.). Historien. Lokaliseret d. 13. maj 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/ideen/historien> oprindelig

Aarstiderne, Idé og baggrund (u.å.). Idé og baggrund. Lokaliseret d. 18. marts 2018 på

<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/ideen/aarstidernes-tidslinje>

Aarstiderne, Idékassen (u.å.). Idékassen. Lokaliseret d. 2. april 2018 på
<http://idekassen.aarstiderne.com/forums/100373-idekassen>

Aarstiderne, Leverandører af frugt (u.å.). Leverandører af frugt. Lokaliseret d. 18. marts 2018 på
<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/avlere-og-leverandoerer/frugt>

Aarstiderne, Måltidskasser (u.å.). Måltidskasser. Lokaliseret d. 6. maj 2018 på
<https://www.aarstiderne.com/maaltidskasser>

Aarstiderne, Tidslinje (u.å.). Tidslinje. Lokaliseret d. 18. marts 2018 på
<https://www.aarstiderne.com/om-aarstiderne/ideen/aarstidernes-tidslinje>

Aarstiderne, Vores kokke (u.å.). Vores kokke. Lokaliseret d. 5. april 2018 på
<https://www.aarstiderne.com/kokkene>

Andersen, I. (2008). *Den skinbarlige virkelighed: Om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (4. udg. ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ankersborg, V. (2011). *Specialeprocessen. Tag magten over dit speciale*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Beek, F. V. (2016). Visionen. Lokaliseret d. 1. maj 2018 på
<http://www.aarstiderne.nu/blog/2016/december/04/visionen/?label=Klumme&page=4>

Darmer, P. & Nygaard, C. (2005). Paradigmatænkning (og dens begrænsning). I Nygaard, C. (red.), *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. Samfundslitteratur.

Dvorak, T. (2013). Co-innovation: Customer motives for participation in co-creation processes via social media platforms. Proceedings of the 2nd IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, the Netherlands.

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: Perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels Forlag.

- Frow, P., Payne, A., & Storbacka, K. (2011, November). Co-creation: a typology and conceptual framework. In *Proceedings of ANZMAC* (pp. 1-6).
- Fuglsang, L. & Bitsch Olsen, P. (2004). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (2. udg. ed.). København: Roskilde Universitetsforlag.
- Føllesdal, D. (2001). HERMENEUTICS 3. *International Journal of Psychoanalysis*, 82(2), 375-379.
- García-Haro, M. Á., Martínez-Ruiz, M. P., & Martínez-Cañas, R. (2015). The influence of value co-creation on consumer satisfaction: a mediating role of consumer motivation. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 5(4), 60-83.
- Gassmann, O., Kausch, C., & Ellen, E. (2010). Negative side effects of customer integration. *International Journal of Technology Management*, 50(1), 43-63.
- Hansen, E. J., & Andersen, B. H. (2009). *Et sociologisk værktøj: Introduktion til den kvantitative metode*. Hans Reitzels Forlag.
- Harhoff, Henkel, & Von Hippel. (2003). Profiting from voluntary information spillovers: How users benefit by freely revealing their innovations. *Research Policy*, 32(10), 1753-1769.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. John Wiley & Sons.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). *Brug dit brand: Udtryk organisationens identitet igennem corporate branding*. Gyldendal.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research*, 13(3), 283-296.
- Hsieh, A. T., Yen, C. H., & Chin, K. C. (2004). Participative customers as partial employees and service provider workload. *International journal of service industry management*, 15(2), 187-199.
- Højberg, H. (2004). *Hermeneutik - forståelse og fortolkning samfundsvidenskaberne*. I Fuglsang, L. & Bitsch Olsen, P. (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (2. udg.). København: Roskilde Universitetsforlag.
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5-26.
- Jessen, S. (2014, 18. november). *Forskere: Økologi er en katastrofe for mennesker og miljøet*. Landbrugsavisen. Lokaliseret d. 9. maj 2018 på <https://landbrugsavisen.dk/forskere-okologi-er-en-katastrofe-mennesker-og-miljoet>
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. L., & Marketing Science Institute. MSI. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands* (Report Working Paper 01-107). Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, MSI.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Global Edition* (4th ed., Global ed.). Pearson Education M.U.A.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzel.

Larsen, A. H. (2016). Vi hører stemmer. Lokaliseret d. 12. maj 2018 på <http://www.aarstiderne.nu/blog/2016/januar/03/vi-hoerer-stemmer/?label=Klumme&page=4>

Maklan, S., Knox, S., & Ryals, L. (2008). New trends in innovation and customer relationship management. *International Journal of Market Research*, 50(2), 221–240.

Malhotra, N. K., Birks, D. F. & Wills, P. (2012). *Marketing Research: An applied approach*. (4th ed.). Pearson Education Limited.

Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach* (5th ed.). Harlow, England: Pearson.

Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, 18(1), 25-38.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Rasborg, K. (2004). *Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi*. I Fuglsang, L. & Bitsch Olsen, P. (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (2. udg. ed.). København: Roskilde Universitetsforlag.

Romero, D., & Molina, A. (2011). Collaborative networked organisations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. *Production Planning & Control*, 22(5-6), 447-472.

Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6-19.

Schultz, M. (2009). Branding 3.0. Lokaliseret d. 14. maj 2018 på <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/branding-tre-nul>

Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: *Its measurement and determinants*. *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342.

BILAG

Bilagsoversigt

Bilag 1 – Spørgeguide til interview med Niels Haastrup	118
Bilag 2 – Spørgeguide til interview med Juliane Dybkjær	119
Bilag 3 – Transskribering af interview med Niels	120
Bilag 4 – Transskribering af Juliane Dybkjær.....	126
Bilag 5 – Spørgeskema.....	133
Bilag 6 – Adgang til internet.....	142
Bilag 7 – Hypotesetest af spørgeskema	143
Bilag 8 – Samtale om dessertkassen.....	144
Bilag 9 – Samtale om studiekassen	145
Bilag 10 – Samtale om SenseKassen	146
Bilag 11 – Erstatning af produkt.....	147
Bilag 12 – Reklamation	148
Bilag 13 – Reklamationer på Facebook.....	149
Bilag 14 – Samlet resultat fra online spørgeskema	150
Bilag 15 – Følgere på Facebook og Instagram	162

Bilag 1 – Spørgeguide til interview med Niels Haastrup

Grundlæggende information om virksomheden

- Kan du fortælle lidt grundlæggende om Aarstiderne?
 - o Hvad er virksomhedens historie?
 - o Hvordan finder i frem til hvad der skal være i kasserne?
 - o Hvor får i leveret varer fra?

Co-creation tiltag

- Kan du fortælle lidt om IdéKassen?
 - o Hvad er formålet med IdéKassen?
- Kan du fortælle lidt om fællesspisninger?
 - o Hvad er formålet med fællesspisninger?

Markedet

- Hvem betragter i som jeres konkurrenter?
- Er i på andre markeder end det danske?

Kunder

- Hvem betragter i som jeres kunder?
- Måler i på kundetilfredshed?

Internt

- Hvad er jeres mest solgte kasser?
- Hvor meget omsætter i cirka for?
- Hvor mange medarbejdere er i?
- Hvordan vil du beskrive jeres interne kultur?

Bilag 2 – Spørgeguide til interview med Juliane Dybkjær

Om Juliane

- Kan du give en kort introduktion til dig selv?
 - o Arbejdsopgaver

Co-creation

- Kan du fortælle lidt om IdéKassen?
 - o Hvordan kommunikerer i omkring IdéKassen?
 - o Hvad er formålet med IdéKassen?
 - o Hvilken værdi giver IdéKassen?
 - o Har i nogle konkrete mål med IdéKassen?
 - o Hvordan reagerer i helt konkret på de idéer der bliver foreslået?
 - o Hvad er fremtiden for IdéKassen?
- Kan du fortælle lidt om fællesspisninger?
 - o Har i lavet dem i mange år?
 - o Deltager i selv aktivt i spisningerne?
 - o Hvilken værdi giver fællesspisningerne?
 - o Hvad er fremtiden for fællesspisningerne?

Internt

- Hvad er Aarstidernes vision?
- Hvilke værdier arbejder Aarstiderne ud fra?

Kommunikation

- Hvordan vil i gerne have, at omverdenen tænker om Aarstiderne?
- Tænker i over risikoen ved shitstorms?
- Hvad vil du sige jeres generelle markedsføringsstrategi er?
- Hvordan kan det være jeres nyhedsbreve sendes ud fysisk på papir?

Bilag 3 – Transskribering af interview med Niels

Interviewperson: Niels Haastrup, Aarstiderne

Interviewere: Katrine & Marianne

Interviewer Kan du fortælle lidt grundlæggende om Aarstiderne?

Niels Da Thomas Harttung overtog godset her fra sin far, havde han en ide om at det skulle omlægges til økologisk drift. Det begyndte med skoven og nu fortæller jeg noget ret mange ikke ved noget om, og det er at i den skovforening hvor han var formand. Der var der ikke interesse i at lave sustainable skovdrift dengang. Det blev han sur over, og derfor holdt han op med at være formand for det. Derfor er vores skov FSC certificerede og det er da også mange andre skove der er i dag. Så i 1996 omlagde han alt jorden om til økologisk drift. Og det begyndte med græs og forskellige afgrøder også lavede han lidt senere i 97-98 lavede han/vi, en barrikskov brændselshave på kun nogle enkelte hektar, måske 2 hektar med 100 abonnementer eller rettere 100 medlemmer for det var en forening. Hvor vi dyrkede danske rodfrugter – det var ideen at det skulle være danske rodfrugter, fordi på det tidspunkt spiste unge mennesker ikke rodfrugt i stor stil, der spiste man pasta – og det gælder Danmark i det hele taget. En af ideerne var at det skulle være dansk, men da sæsonen var kort (3-4 måneder) så købte folk jo alligevel nede i brugsen, så mødte han Søren, hvor Søren fik en ide om at lave noget tilsvarende hos sig selv lige syd for Slagelse. Med samme problemstilling at sæsonen var kort, så slog de sig sammen og blev enige om at lave Aarstiderne. En af grundene var at i den her forening så glemte folk at hente deres kasser, selvom de havde meldt sig til. Det var usmart, så for at komme det i møde sagde de vi leverer selv, og det var faktisk ideen om Aarstiderne. Det startede i 1999 på den måde. Og vi brugte det hernede - kostalden som vores første pakkeri. Så er der yderligere det at dansk avlede rodfrugter ville de også gøre her på stedet, men rodfrugter er ikke nemme at få op af lerjord og når det er vejr som i dag, så kan man ikke gøre noget og det er jo ikke smart. Derfor dyrker vi heller ikke selv nu. Vi har en smagsmark, men det er noget helt andet. Også gjorde vi det at vi en årgang havde en gård i Sønderjylland der hed Billeslund ved Gram, for der er sandjord, så der kunne vi dyrke disse ting. Der havde vi 100 hektar. På det tidspunkt leverede Billeslund halvdelen af det vi leverede. En yderligere udvikling går på at kunderne i dag – læg mærke til at jeg ikke siger forbrugere, det er meget væsentligt. Men kunderne som nu er abonnementer de rejser jo til udlandet og holder ferie hvad end det er til Italien eller Thailand og vil have alle disse eksotiske ting i deres egne supermarkeder, derfor findes alle disse ting i dag i supermarkedet, og det er klart at vi også blev nødt til at følge med denne udvikling. For ellers leverer vi jo kun en del af det til kunderne. Derfor har vi i dag leverandører fra hele verden i grove træk hovedsageligt fra Europa – Spanien, Frankrig, Holland, Tyskland og Italien, men vores største leverandører er Spanien. Men for at skabe den mangfoldighed, som er et af vores kendetegn og som er vores konkurrenceparameter – det er mangfoldigheden nemlig det at – jeg giver lige et eksempel: en skovsrod der ligger nede i brugsen er der mange folk der ikke vil vide hvad er og synes at den ser underlig ud og vil ikke vide hvad man skal gøre med den eller hvorfor. Når det er tilfældet så er omsætningen i Brugsen lille og når der ikke er turnover så udgår den. Det vil sige at Brugsens sortiment er rimelig snævert, hvor vores er bredt. Det kan vi gøre fordi vi har en abonnementsordning som vores forretning. Idet vi ved præcis hvad vores kunder vil købe, altså hvilken kassetype, de vil købe i næste uge og det ved vi faktisk også over sæsonen og nu har vi 70.000 kunder, så vi har en pretty good idea hvad det er vi sælger. OG når vi kombinerer det med vores indkøbere og produktudviklere og sæson og availability så har vi en mangfoldighed vi kan præsentere vores abonnementer for og det betyder at vi har en mulighed for at sige til kunderne at de får noget eksotisk og anderledes fra os og det vil sige at når de får kassen, så er den fyldt med sjove ting, som gør at kunden får en oplevelse og oplevelsen er en stor del af et måltid og ikke mindst af tilberedningen af måltidet. Vi kender kundernes køb. Det er os der bestemmer, vi har den tillid fra vores kunder, at vi bestemmer hvad der skal være i kassen – med andre ord hvad der skal være på kundernes køkkenbord i næste ord – med andre ord hvad familien skal spise i næste uge – det bestemmer vi. Og det er jo ikke alle der vil have det, men det er jo med til at lave den her oplevelse at kunden får en ny sjov ting hver uge. Også er det også på en måde så børnene kan inddrages i madlavningen.

§1

Interviewer Er der en ny sjov ting hver uge?

Niels Ikke nødvendigvis en ny sjov ting hver uge, men der er nye opskrifter hver uge, også inde for den enkelte kassetype. §2

Interviewer Opskrifterne hjælper vel også i høj grad til, at man bruger de nye sjove ting fra kassen?

Niels Der står også i opskriften hvordan man skal gøre med den og den. §3
Der har været en udvikling i vores produkter, vi startede jo med rodfrugter og er 100% økologiske og sustainability går igen i alt hvad vi går og laver det er en del af vores interne DNA. Og det er også det de skal have øje for når de køber ind, så produktudvikling og alt det der hænger sammen. Så kom alt det eksotiske eller det fra udlandet også med. Også har vi vores smagsmarker og det betyder at vi har en mark på 2 hektar og en lignende på Krogerup og det er forskellige jordarter, og det vi gør – i år havde vi fx 220 forskellige arter af grøntsager. Det er her hvor vores udviklere – kokkene også videre var med til at sige hvordan en enkelt grøntsag udvikler sig fordi det kan være at bladet er det rigtige at bruge, det kan også være at stilken er det rigtige at bruge, det kunne være at det var sjovt at høste den på et tidligt stadie eller måske et sent stadie.

Interviewer Så I går og eksperimenterer?

Niels Ja. Jeg kalder det eksperimentariumet, men de vil hellere kalde det smagsmarken fordi de går ud og siger hvilken smag er der nu i det her som vi kan få ind i vores sortiment, som giver kunden en anden oplevelse. En idé her fordi ud af de 220 der har vi måske 5 som vi siger, dem vil vi gerne dyrke næste år, men vi kan ikke selv dyrke dem i store mængder, så dem tager vi med ud til en bonde og spørger om de vil dyrke det for os næste år. Vi regner med at vi skal bruge så og så meget, og vi regner med at du får den pris. På den måde er udviklingen foregået her, men den er skaleret ud til en avler. §4

Interviewer Så en avler får bare lov til at sige ja eller nej?

Niels Jamen der er vi tilbage i vores tidslinje, at hele vores grundlæggende ide fra begyndelsen var at bruge avlere så tæt på os som muligt dvs. Danmark, Europa osv. Og den filosofi gælder stadig, men du kan ikke dyrke appelsiner heroppe. Bare sådan noget som en agurk kan heller ikke dyrkes her. Nye kartofler kommer fx fra ørken i Ægypten. §5

Interviewer Men hvorfor får i kartoflerne fra Ægypten, når man kan gro dem i Danmark?

Niels Det gjorde vi også dengang vi havde Billeslund. Nu er det så delvis en konkurrent. Altså Gram slot overtog Thomas Hartung (ejer af Aarstiderne) for en kort periode og lagde sammen med Billeslund og ideen var at de så kunne dyrke de 100 hektar, men da der så kom en anden ejer til Gram slot, som ikke ville samarbejde med os. §6

Interviewer Hvornår gik det fra at være grøntsager til at være fulde måltidskasser?

Niels Det var en glidende udvikling, men omkring 2004 der kom de første måltidsposer, hvor vi havde vores kasse også med ekstra kolonial i, så man kunne lave et måltid. Det var den svage forbindelse. Det var Søren's ide – han er sprængfyldt med ideer, men det er Thomas også. Søren er herhjemme og se hvad trenden er på madfronten i Danmark hvor Thomas rejser rundt og ser hvad den er ude i verden. Derfor får vi inspiration fra Japan og Californien. I 2006 gik vi mere over til en reel måltidskasse, men der var markedet fladt for så kommer vi over i 07-08 [finanskrisen]. Også tror jeg at det for alvor tog fat derefter hvor vi gjorde det til et strategisk issue at det skulle være måltidskasser. Og i dag udgør måltidskasserne over 80% af vores sortiment. Det er jo en ide baseret på hvad vi selv opfatter, men også idekassen spiller ind – hvordan laver vi det mere convient og det var også grund ideen med at vi køber ind, vi pakker, vi laver opskriften og vi leverer – det er jo convient i stor skala. Også kommer måltidskasserne. Men det er stadig – vi havde en ide om slow food, men det er da også mange som ikke vil have. Vi begynder at levere færdigretter – ikke helt færdig, der er i princippet stadig 80/20, og kødet i quickkassen er næsten færdig tilberedt, men grøntsagerne til skal stadig ordnes.

§7

Interviewer Har Idékassen altid været der?

Niels Jeg ved ikke hvornår den kom ind i billedet, vi har jo lavet mange dele af vores hjemmeside løbende – den er konstant under udvikling. Jeg tror den har været der mange år tilbage. Nu skal vi jo huske at hjemmesiden er vores ansigt udadtil.

§8

Interviewer Kan du fortælle lidt mere om Idékassen?

Niels Jamen den høster vi jo fra – nu til dag er det sammen med sociale medier, som faktisk er kilden til idekassen, selvom det ikke hænger sammen, men det er ideer man får fra de sociale medier, som går ind på Idékassen og videre ind til vores produktudviklere. Og en ting mere som e-business har vi jo ikke kontakt med vores kunder som man har i en butik. Vi kan ikke stå og sige sådan og sådan også se på kunden at hun synes det lyder underligt eller smart fx det kan vi ikke følge. Derfor bliver vi nødt til at følge vores kunder på en anden måde og der er vi meget dialogbaseret. Det gør vi så gennem de samtaler der går gennem kundeservice afdelingen, nogle kalder det reklamationsafdelingen, men sådan en har vi ikke, vi tager ikke imod reklamationer – jo det gør vi selvfølgelig. Også laver vi landkøkkener eller pop-up restauranter. Lige nu er det nede i Postgården eller Posthallen i Nordhavnen, og i sommer kørte vi i Frederiksberg have – Fasanhaven.

§9

Interviewer Det er selvfølgelig for at møde kunderne, men er det også for at der skal genereres ideer den aften?

Niels Jamen det er både og. Det går på at vi siger, du er relativ nye kunde hos os, vi invitere dig ind til en middag – dette gør vi rundt om i landet – nå men så siger “vi har lyst til at komme og få et økologisk måltid, vi ved ikke hvad menuen er og I medbringer selv drikkevarer”. Ideen er så at vi har en vært på, når det er her, bliver der for eksempel lige givet en rundvisning og i øvrigt forklar om hvem Aarstiderne er, også spiser vi og alle diskutere med hinanden. Vores kok præsenterer selvfølgelig menuen og får så feedback på det. Og på den måde får vi også impulser.

§10

Interviewer Hvem siger du bliver inviteret til det. I kontakter nye kunder?

Niels Ja vi har også noget på hjemmesiden, der hedder arrangementer og det vil sige at folk også selv kan melde sig til, hvis de har lyst. Det er her vi kan møde vores kunder og blive inspireret, og så får vi så feedback igennem fx Facebook og Instagram.

§11

Interviewer Ved du noget om, om dem der følger jer på de sociale medier kun er jeres kunder, eller er det også bare andre?

Niels Det ved jeg ikke.

§12

Interviewer Men det bliver brugt meget det med at holde kontakt til forbrugeren?

Niels Nødvendigvis, ja.

§13

Interviewer Du sagde til at starte med at størstedelen af forbrugerne bor på Frederiksberg?

Niels Ja jeg sagde nok at de fleste af vores kunder – det er nemlig 68 % af vores kunder bor på Nordøstsjælland, og 80 % af dem bor i Storkøbenhavn og det omfatter Nørreport, Østerbro og Frederiksberg.

§14

Interviewer Der er nok også nogen som vil omtale det som et Københavnerfænomen.

Niels Jeg vil sige at det stadigvæk er et storbys koncept. Det er det helt klart. Det har det været lige fra starten, fordi man i storbyerne har firstmoverne. Og når det kommer til børnefamiliekassen, så er det altså også der hvor de travle mennesker bor. Resten sælges også til Aalborg og Aarhus, og resten af landet. Fyn har været vores svageste marked i en lang periode – fordi fyn er Danmarks have. De har selv køkkenhaver.

§15

Interviewer Hvem betragter I, som jeres konkurrenter?

Niels Jamen det er Supermarkederne. Det er helt sikkert den største konkurrent, det er trods alt der de fleste kunder kommer. Fødevaremarkedet er på 100 mia. Ikke kun dagligvarer, men fødevarer i Danmark, 8 % af det er økologisk, det er ikke ret meget ud af det har vi 8 %, så vi er ikke ret stor når det kommer der til, selvom vi i år er oppe på en mia. Omsætning i år og med 70.000 kunder. Hvis man tager vores udvikling i betragtning så er det gået super hurtigt fra 1999 til nu. Vi er meget stolte. Vi begyndte med en eksponentiel udvikling, som gjorde at der var en masse interesse for os, dels fordi vi var økologisk, men også fordi vi leverede til kundens dør og vi var kun en e-forretning, hvilket var exceptionelt dengang.

§16

Interviewer Var I de første med dette?

Niels Der står på vores tidslinje at vi er pioneren inden for world wide web i Danmark.

§17

Interviewer Du bruger ordet 'vi', men er det noget I lægger meget vægt på, det her med at formidle kulturen videre og at skulle kunne hele historien, eller er det mere specifikt for dig grundet din stilling?

Niels Det er jo et faktum, at vi har den indlagt på vores hjemmeside, og det er fordi vi gerne vil formidle den til dem, der gerne vil læse den.

§18

Interviewer Det er mere om alle medarbejderne også har den følelse?

Niels Det bliver de sgu nødt til – ej hør nu her. Selvom vi nu er 18 år gamle så har vi stadig en entreprenørånd, det var en entreprenørvirksomhed en gang og Søren og Thomas er i høj grad entrepreneur, og det er de stadigvæk. Ikke kun i ånden, men også i dagligdagen og det smitter jo af på alle os andre. Du kan godt finde en økonomimedarbejder, som ikke interesserer sig ret meget for det her, du kan også finde en over i IT som siger ej pakkeriet, det gider vi ikke at have med at gøre, men når vi hyre folk, så kommer de ind i et onboarding hold, hvor de dels bliver introduceret for hvad det er. It-folkene kommer her over og står ved pakningen en dag, og folk derover kommer ind på kontoret, og ser hvordan de arbejder. Så ja vi kender hinanden, dog er der kommet mange nye, så jeg kender ikke længere alle. Jeg går rundt med en seddel med navne på, så jeg har en mulighed for at hilse på folk med deres navne. Vi har også noget der hedder gårdmøder henholdsvis på Krogerup og her, i tidernes morgen, der var vi alle sammen sammen, hvor vi får et foredrag om hvordan det er gået, hvordan ser det ud økonomisk, og hvad er vores umiddelbare strategi område, på den måde får du noget gejst ind i medarbejderne.

§19

Interviewer Måler i om kunderne er tilfredse?

Niels Vi gør meget ud af NPS-scoren. Vi sender spørgeskema til 2000 kunder pr. Kvartal. 1500 pr uge, hvor det omhandler noget andet. Vi har en typisk svarprocent på 40 % og det bruger vi blandt andet til vores kvalitetsstyring.

§20

Interviewer Hvordan sender I dem ud?

Niels Det er på mail. Vi har en klumme som følger med i kassen hver uge foruden opskrifterne, men så har vi også madbio og nyhedsbreve, som hver uge går ud til kunderne – så det er en af de måder vi kommunikerer på.

§21

Interviewer Ved du hvor lukkede i er med data?

Niels Det kommer an på hvad det omhandler. Med vores økonomi er vi totalt lukkede, men når det kommer til alt andet er vi meget åbne.

§22

Interviewer Men i er i Sverige også, er det noget nyt?

Niels I 2004 startede vi i Malmö efter Øresundsbroen åbnede, vi satte os på markedet udleverede nogle æbler, også kunne man lige signe op til et abonnement. Så er vi gået videre til Stockholm og Helsingør, og nu kommer 10 % af vores omsætning derfra. Men der er en meget stor konkurrence, som vi har svært ved at knække. Det hedder retnemt – det er meget stort. Supermarkederne er vores konkurrenter, og når vi så snakker konceptmæssigt, så er det Skagenfood og retnemt, men vi er helt klart markedsleder. Disruption, der kan nemt ske noget i morgen også fordi at retnemt har Sverige i ryggen, Skagenfood er opkøbt af Dansk supermarked, og nemlig.com, som vi ikke betragter som konkurrent i den forstand har massere af penge, fordi de har bestseller bag dem. Indtil videre har dansk supermarked sagt nej til at levere til kunden, for de vil hellere have kunden inden for døren, fordi impuls køb udgør en stor del af kundens køb.

§23

Interviewer Hvordan fordeler jeres omsætning sig?

Niels Detailhandlen: Måltidskasser, Engros: sygehuse (Randers), kantiner – til dem leverer vi tre gange om ugen, det bliver ikke pakket i kasser, men større forsyninger.

§24

Interviewer Tænker i over madspild?

Niels	Vi går for at bekæmpe madspild. Kasserne bliver pakket, således at der kun lige er til de antal måltider man har købt ind til. Yderligere køber Per ind efter data fra tidligere, således at han såvidt muligt ved hvad der skal bruges. Nå der så alligevel er madspild så er det fordi det er økologisk, og holdbarheden derfor ikke er særlig lang. Så går det til vores køkken og derefter til vores gårdbutik, til kvier også til kompost ude hos bønderne. Det er meget essentielt at vi har abonnementer for denne her forretning.	§25
-------	---	-----

Interviewer Er Søren's ønske, at kunderne går væk fra at købe kød?

Niels	Der står faktisk på vores hjemmeside, hvordan vi forsøger at gøre mere i den retning uden at kunderne ved det. Det lyder ikke særlig smart, men vi prøver at arbejder os hen i mod en dag med flere grøntsager. Men vi rækker ikke fingeren op og siger du skal spise grønt, for det må folk selv om.	§26
-------	---	-----

Interviewer Begynder I så at bruge plantebaseret kød?

Niels	Mig bekendt har vi ikke lavet det endnu.	§27
-------	--	-----

Interviewer Hvad er den mest solgte kasse?

Niels	Det er quickkassen og børnefamiliekassen. Vi har lavet en pionerkasse, som er specielt med indhold fra smagsmarkerne, så den er til de kunder, der er med på at prøve noget nyt.	§28
-------	--	-----

Interviewer Hvor meget omsætter i cirka for?

Niels	100 millioner på det danske, 10 millioner på det svenske og 14 mio. på engroshandlen. Så en stigning på 19% forventer de at opnå i 2018.	§29
-------	--	-----

Interviewer Hvor mange medarbejdere er der?

Niels	Vi er 183 eller 186 medarbejder, når vi omregner deltidsarbejdere til fuldtidsarbejdere. De er 80 mennesker i pakkeriet, 6 mennesker i kvalitetskontrol, 4 mennesker i procurement, 3 i engros, 6 i engroslageret, 10 i økonomiafdelingen, 3 indkøbere, 2 logistik, 8 produktionsstyring og 6 mennesker i IT-afdelingen sidder vi her på gården.	§30
-------	--	-----

Bilag 4 – Transskribering af Juliane Dybkjær

Interviewperson: Juliane Dybkjær, Aarstiderne

Interviewere: Katrine & Marianne

Interviewer Kan du fortælle lidt om dig selv?

Juliane Jeg hedder Juliane og jeg er teamleder i kommunikation. I den funktion sidder jeg med teams, som står for den 'blødere' del af kommunikationen hos Aarstiderne. Jeg tror det i nogle virksomheder det ville hedde en branding afdeling – men det hedder det ikke hos Aarstiderne. Det er 'story telling' på en bred klinge på tværs af alle de platforme vi har – primært digital kommunikation, men også nyhedsbreve som kommer i kasserne rent fysisk. Lidt tekst, lidt video, lidt podcast og en lille smule kommercielle samarbejder med influencere og lidt forskelligt. §1

Interviewer Hvor længe har du været i Aarstiderne?

Juliane Her til januar har jeg været i Aarstiderne i seks år. Jeg blev ansat som studentermedhjælper mens jeg skrev bacheloropgave og så har jeg været i virksomheden indtil jeg blev færdiguddannet og da jeg blev færdiguddannet blev jeg ansat som projektleder og så teamleder bagefter. §2

Interviewer Hvad vil du sige Idékassen er set med dine øjne?

Juliane Idékassen er et sted hvor vi samler input fra vores nuværende og potentielle kunder. Idekassen er både et kommunikativt greb for os og en hel reel funktion – men den der dobbelthed synes jeg er lidt vigtig. Det er klart, at det er et enormt vigtigt redskab for mig i forhold til at vise... det her med at Aarstiderne gerne vil være en imødekommende virksomhed og en virksomhed hvor det virker som om at man bliver lyttet på, men det er også svært at tage folks input alvorligt, hvis ikke de bliver struktureret på nogle måder. Så det er en måde at strukturere de her input på. Og så er der en hel konkret funktion, som primært varetages af produktudviklingen, som holder øje med hvad det er for nogen idéer der tager fra inde i idékassen, som de så har grundlag for at gå videre med. Det der er med idekassen er, at det ikke bare er et sted hvor man kan skrive hver sin idé – du kan også stemme på min idé, hvis du synes det er en god idé. Vi har set at der er folk som nærmest begynder at lave kampagner for deres idéer forskellige steder i grupper på Facebook, osv., fordi de synes de har en rigtig god ide, som de godt kunne tænke sig bliver ført ud i livet. Det er typisk i interessefællesskaber som allerede er etableret, at de her idéer flourer. Dvs. typisk i facebookgrupper for veganere eller for folk som følger en bestemt kur. §3

Interviewer Hvornår startede idekassen?

Juliane De tidligste idéer, der ligger derinde, er fra 2011 og så har den haft varierende grader af opmærksomhed i butikken. Det her med, at jeg står for idekassen, er både rigtigt og forkert, for jeg står for, at folk får svar når de skal have svar. Og så er der min kollega Casper, som er e-commerce manager – han sidder og overvåger de konkrete idéer og går videre til produktudvikling når der er noget der får noget traction, som vi er nødt til at lægge mærke til. Der er en kommunikationsdel og en produktudviklingsdel og produktudviklingsdelen står produktudviklingen primært for. §4

Interviewer Ved du hvordan Idékassen startede?

Juliane Det er før min tid, men jeg har fulgt lidt med på sidelinjen for den svenske gren af Aarstiderne er blevet etableret og det er foregået ud fra de forskellige hensyn der er at tage ift at der er rigtig mange mennesker som går rundt og ønsker sig produkter. Og det er jo skønt at de gør det, og det er skønt hvis vi kommer til at registrere at der er grundlag for, at vi kan sætte de her produkter i søen, men nogle gange er det også en måde for os at synliggøre, at der er noget bestemt der ikke er efterspørgsel efter. Det er rart ikke at være hende der siger det. Hvis der er en der skriver til mig på facebook, at hun kunne rigtig godt tænke sig en 'flexitarisk kasse med meget specielt indhold' og at hun er sikker på, at der er masser mennesker som også går rundt og ønsker sig lige præcis den, så kan jeg skrive til hende, at det tror jeg ikke, eller lige nu har vi ikke planer om denne her kasse, men du er velkommen til at gå ind og oprette denne her idé og så kan andre stemme på den og så kan vi holde øje med efterspørgslen. Hvis idéen så efter et halvt år kun har fået to stemmer, så er det et ret kraftfuldt argument for, at den kasse ikke skal blive til noget. Vi har 13 forskellige måltidskassegrene lige nu og det er for en virksomhed som os virkelig mange – det er et tungt distributionsapparat der skal til for at understøtte alle de her forskellige varianter, men hvis man skulle imødekomme alle idéer i Idékassen ville det være tusinder af forskellige varianter.

§5

Interviewer Hvordan kommunikerer i om Idékassen?

Juliane I lang tid levede den sit eget lille stille liv. Der er en lille pære ude i venstre side på forsiden af vores hjemmeside, hvorfra man kommer ind til idekassen. Jeg bruger det rigtig meget i den direkte kommunikation på 'social' – netop når der kommer specifikke produktforespørgsler. Og så ligger der en klumme, som handler om hvad idekassen er for noget – den ligger online, men den har også været i som nyhedsbrev i kasserne. Den handler om det her med at vi har mange forskellige kasser; grøntsagskasser, måltidskasser, men vi har også denne her helt særlige kasse, hvor vi gerne vil høre folks input. Det er lidt drypvist hvor meget opmærksomhed vi giver den, men det er også vores indtryk, at folk selv finder den. Der er ret god aktivitet derinde synes jeg.

§6

Interviewer Hvad er formålet med Idékassen?

Juliane Der er noget dobbelt – det er et helt konkret værktøj for produktudvikling til at kunne spotte trends. Og vi har mulighed for at kunne handle relativt hurtigt på de her trends, hvis det er at det lige pludselig viser sig, at det er en super god idé. Hvis der lige pludselig er 1.500 mennesker som stemmer på én idé, så begynder produktudviklingen at lægge mærke til det og så kan vi ret hurtigt rykke på det. Det vil sige, at vi ret hurtigt kan give de mennesker den kasse de gerne vil have og det vil sige at vi ret hurtigt forhåbentlig kan få nogen nye kunder eller nogen gladere kunder, som får præcis den kasse som de går og ønsker sig. Jeg skal dog også være den første til at erkende helt blankt, at det også er et kommunikativt greb for os at have Idékassen og det er vigtigt for os, at fremstå som en inkluderende virksomhed og som en virksomhed, som lytter på folk. Det er nemmere at gøre det, når man har nogle reelle værktøjer til at kunne lytte på folk, end ved bare at gå rundt og sige at man gør det. Jeg tror der er rigtig mange virksomheder, som vil sige at de lytter til deres kunder, men man stiller også en stor opgave som virksomhed, hvis man gerne vil lytte til sine kunder fuldstændig uden et strukturelt apparat. Vi bruger også tid og opmærksomhed på at kommunikere om de kasser, som er udsprunget af idekassen – at de findes. Der står ikke direkte på kasserne, at de er udsprunget af idekassen, men når vi holder fællesspisninger, så er det noget vi husker at nævne, at idekassen findes og hvis du har en idé, så skal du endelig bare lægge den derind. Slankekasen og low-carb kassen er begge udsprunget af idekassen, så det fungerer. Og fra og med uge 15 lancerer vi en Sense-kasse, som er noget vi overhovedet ikke havde tænkt på, hvis ikke den var begyndt at få så meget traction inde i idekassen. Der ligger også ideer i idekassen, som aldrig kommer til at blive lanceret, fordi at de strider mod den forretningsmodel, som Aarstiderne har eller mod den madfilosofi som vi gerne vil udbrede.

§7

Interviewer Hvilken værdi giver Idékassen for forbrugerne?

Juliane Jeg tror, at det for nogen giver noget 'agency' – at man har et værktøj man kan skrue på, så man ikke bare står og råber op af en stor glat mur, som er en virksomheds email eller andet i den stil. Det giver dem et håndtag at tage fat i ift at komme igennem med de ønsker de har til aastiderne som virksomhed. Det ville være fjollet af os, hvis ikke vi bare i det mindste lyttede på de ønsker. Alene det at få lov at formulere et ønske til noget, tror jeg kan have en værdi i sig selv. At forbrugeren føler at han/hun kommer en lige smule tættere på os som virksomhed og at vi ikke virker helt så glatte. Det ligger meget i tråd med den persona, som aastiderne godt kunne tænke sig at kommunikere igennem – at vi er nogen der er til at tale med. Man må godt komme med sine ideer, selv om de er lidt spacy. §8

Interviewer Hvilken værdi giver Idékassen så til Aastiderne?

Juliane Helt konkret er nogle af vores mest succesfulde kasser udsprunget af Idékassen. Det er lidt forceret at tænke, at vi ikke havde haft en slankekasse hvis idéen ikke var blevet lavet i idekassen, men det har helt sikkert sat noget skub i produktudviklingen omkring det og dermed også givet nogle forslag til hvad kassen skal indeholde, hvad skal fokus være, osv. §9

Interviewer Har i nogle konkrete mål for Idékassen?

Juliane Jeg har det som om, at Idékassen kun er halvvejs og at det er et godt skridt på vejen, men jeg synes det kunne være så fedt, hvis vi på en eller anden måde kunne facilitere en proces som gjorde, at forbrugeren blev taget videre med i udviklingsprocessen. Lige nu har vi det sådan, at idekassen giver en ide og så tager produktudviklingen ideen og går ind i deres laboratorie og siger "vi ses om tre uger når vi er klar med et koncept". De professionelle tager ligesom over der – og det er der en masse rigtig gode grunde til. For det første fordi at de er skide dygtige til deres arbejde som produktudviklere, men for det andet også, fordi der er en masse organisatoriske og distributionsmæssige hensyn og tage i udviklingen af sådan en her kasse, som man ikke nødvendigvis bare lige inviterer folk midt ind i og fortæller om. Det kan jeg ikke forestille mig vil ske på den måde. Men der må være en eller anden mellemvej. Det kunne være fedt hvis der var noget hvor man kunne sige til de her mennesker der stemmer på en bestemt idé, som vi beslutter skal blive til en kasse, at de kan hjælpe. Vi inviterer ikke 800 til workshop på vores gård. I stedet kunne vi forestille os at foreslå et tidspunkt på en bestemt dag, hvor vi holder en fokusgruppe hvor der skal bruges 20 mennesker og se om, der er nogen der har lyst til at byde ind. Det her skulle være før produktudviklingen går ind og lukker døren, så forbrugerne kom en lille smule mere med, i stedet for bare at pitche en ide og så klarer vi resten. Det tror jeg vil virke enormt effektivt – det her med rent faktisk at give folk noget 'agency' i stedet for at det kun er sådan lidt halvt. Det er en enormt krævende proces, men det kunne jeg rigtig godt tænke mig, at vi kom derhen til. Når man snakker co-creation kan man godt vælge at gå i dybden i stedet for bredden. Vi var lige på nippet af at lancere en facebook-gruppe, som hed Aastidernes Idélaboratorium. Men der kom hele dilemmaet om industrispionage op, for det er lidt som at invitere alle sine konkurrenter ind i vores innovationsproces. Men det var tanken at det skulle være et forsøg på at køre en digital form for fokusgruppe. Men der blev lige trykket på en pauseknap, for vores distribution er rigtig pressede for øjeblikket. De forskellige metoder til at få folks idéer ud udelukker jo ikke hinanden. Jeg tror kun det er en styrke, at vi bliver mere varierede på den måde. At vi har en idékasse, en facebook-gruppe, fysiske møder med folk, osv. §10

Interviewer Hvem er det der helt præcist er inde over Idékassen medarbejdermæssigt?

Juliane Det er mig, vores e-commerce manager og vores produktudviklere. Typisk er det chefen for produktudvikling, som er ham der har snablen mest nede i det her. Det er også ham jeg går til hvis der er en idé, som jeg ikke ved hvad jeg skal mene om. §11

Interviewer **Hvor tit går I ind og svarer på idéer?**

Juliane Jeg er derinde cirka en gang om ugen i en halv times tid. Men da jeg overtog Idékassen lå der cirka 1.300 ubesvarede idéer, så det er sådan en pukkel jeg aldrig kommer igennem. Det strider i virkeligheden lidt imod den måde jeg ser aarstidernes kommunikation ellers. På facebook får alle et svar – hvis de spørger om noget, har en kommentar som kræver et svar, så får de et svar. I Idékassen har vi lidt valgt en anden linje, fordi man kommer til at give svar, som alligevel ikke rigtig er svar. Det jeg prioriterer at svare, det er hvis vi lukker idéer helt ned eller hvis vi fuldfører idéer eller hvis der er nogle idéer til hvor mit svar kan tilføre noget indsigt til denne her idé, som jeg synes mangler og er vigtig at få fortalt. §12

Interviewer **Hvordan vælger i hvilke idéer i vil gå videre med?**

Juliane De skal have nogle stemmer! Efterhånden er vi oppe på +1000 før vi kigger mere eller mindre seriøst på dem. Dermed ikke sagt, at alle idéer over 1000 stemmer bliver videreført. §13

Interviewer **Ligger de idéer der er ført ud i livet stadig derinde?**

Juliane Ja, men jeg er faktisk lidt ked af, at hvis man bare går ind på Idékassen, så ligger der kun åbne idéer, med mindre man specifikt går ind og kigger på det. Jeg gad godt, at man rent kommunikativt kunne se – ”alle de her idéer har vi gennemført på grund af, at I skrev til os”. Det lægger systemet dog ikke op til. Det ville ellers være et stærkt budskab for mig at få igennem. §14

Interviewer **Bliver dem der kommer med idéer belønnet på nogen måde?**

Juliane Nej, ikke med andet end at vi nogle gange gennemfører deres idé. Men det kunne igen være en af de her ting, som man kunne arbejde med – ift. at føle noget agency og ejerskab. §15

Interviewer **Vil du sige, at det er et væsentligt initiativ for Aarstiderne at have Idékassen?**

Juliane Det er i hvert fald et væsentligt initiativ ift. Aarstidernes selvforståelse. Vi er rigtig meget en virksomhed, som synes at vi har en Idékasse. Nogle gange kan jeg godt blive lidt i tvivl om den selvforståelse har noget med virkeligheden at gøre. Jo jo, der er nogle af vores kasser, som er lavet ud fra idéer i Idékassen, men der er også mange kasser der er lavet ud fra, at kokkene fik en idé, og så var de lige deres egen idekasse og så gør vi det. Men jo, det er en vigtig del af Aarstidernes selvforståelse, og det er en vigtig del af den fortælling vi gerne vil fortælle til vores kunder. På den måde får det en vægt, men det fungerer måske i virkeligheden lidt omvendt. Den er ikke vigtig for Aarstiderne fordi vi lytter til vores kunder – vi bliver nødt til at lytte til kunderne, fordi at vi har besluttet os for, at det her som koncept er noget der stemmer rigtig godt overens med virksomhedens værdier. §16

Interviewer **Ved du hvad forbrugerne synes om Idékassen?**

Juliane Jeg oplever at folk er glade for den når jeg henviser til den. §17

Interviewer **Hvad er fremtiden for Idékassen?**

Juliane Det kommer an på ressourcer. Men netop på grund af, at det er et koncept, som fylder meget i forhold til hvilken form for forståelse virksomheden og direktionen går rundt og har i virkeligheden – så er det noget som jeg kun kan forestille mig får mere opmærksomhed i fremtiden. Hvornår vi så får modet og ressourcer til at tage skridtet videre og rent faktisk også inddrage folk mere i en reel co-creation proces, det er der nok lidt tid til, men jeg tror 100% at det er noget vi kommer til at skulle arbejde med. Måske i en lidt mere begrænset form. Det er målet, at det skal være et konstruktivt værktøj for vores produktudvikling og ikke kun et mere ’fluffy’ kommunikativt greb. §18

Interviewer Er det bevidst, at man ikke kan gå ind på Idékassen via Aarstidernes app?

Juliane Vi har i virkeligheden to apps. Og Idékassen har ikke fået en plads i nogle af vores to apps, fordi den ikke lige passer ind. Den kundeorienterede app er strømlinet til at forenkle et køb og madplansappen er optimeret til at være en hjælp i køkkenet. Madplansappen bliver opdateret her i løbet af foråret, hvor vi kommer til at arbejde meget mere med brugerinddragelse. Der kunne jeg sagtens forestille mig, at Idékassen får en prominent plads. Netop fordi man jo også kan tænke på Idékassen som brugerinddragelse. §19

Interviewer Hvor kommer idéerne oftest fra?

Juliane Jeg tror at der i alle virksomheder er en gruppe af fagpersoner, som er centrale for virksomhedens ve og vel, men de er også helt overbeviste om, at det er dem som er centrale – og i Aarstiderne der er det kokkene. Det er dem som sidder på den stolthed, at de er 'the back bone' i virksomheden. Derfor er der rigtig mange idéer der udspringer fra dem. Der er også rigtig mange idéer der udspringer fra vores co-founder Søren – han er lidt et løst missil en gang imellem, fordi det peger i rigtig mange forskellige retninger hvad han har af idéer. Men jeg tror også at der ligger en pointe i det her med, at der er rigtig mange af idéerne i Idékassen, som relaterer sig ekstremt specifikt til måltidskasserne, fordi måltidskasserne er det de typisk møder når de ser Aarstiderne. Men der foregår jo idéudvikling på alle planer af Aarstiderne – det kan være køkkenhaver, fermenteringskurser, foredrag, kogebøger, osv. Selvfølgelig er måltidskasserne centrale, fordi det er det der er vores kerneprodukt og det er det der sikrer omsætningen til at vi også kan lave de her lidt spacy projekter, men de spacy projekter fører jo så også tilbage til kerneproduktet; fx kommer der snart fermenterede produkter i måltidskasserne. §20

Interviewer Kan du fortælle lidt om jeres fællesspisninger?

Juliane Det er løsere struktureret, men fx sådan noget som vores fællesspisninger. Vi har holdt fællesspisninger i mange år – vi har bare indtil for tre måneder siden kaldt det for landkøkkener. Der ligger nogle mere dialogiske konnotationer i fællesspisninger, så jeg tror, det var vigtigt, vi ændrede navnet. Der kan jeg fx sidde ved et af bordene og så kan deltagerne komme hen hvis der er noget, de vil dele. Der sker en udveksling der, og det handler ikke specifikt om, at jeg gerne vil høre folks nye idéer, men der er nogen som virkelig gerne vil høres, og så er der nogen, man lige skal kradse lidt hul på først, og så på et tidspunkt kommer de med noget. Vi kan registrere, at der sker noget, når vi møder folk 'in real life'. Det er super omkostningsfuldt at holde alle de her live-arrangementer, og det er super omkostningsfuldt at åbne gården for alle de her mennesker, som kommer op. Men det er også super super værdifuldt, at de får lov til at møde os i et fysisk møde og mærke at der er rigtige mennesker af kød og blod bagved brandet. Der er en grund til, at vi hører hjemme på en gård i Humlebæk og ikke i en eller anden glasbygning på Islands Brygge – det ville passe rigtig dårligt til brandets selvforståelse. §21

Interviewer Kan du sige lidt om Aarstidernes vision?

Juliane Vores mission er at genskabe den tætte forbindelse mellem dyrkning af afgrøder og glæden ved måltider - fulde af sundhed og nærvær og smag. Det er det her jord til bord, jordforbindelse, der er det helt centrale begreb i Aarstiderne. Man kan sige at når man kigger på alt det Aarstiderne har gang i, kan det godt virke som om at det peger i rigtig mange forskellige retninger og det er helt random - vi har etableret en skolehaver-forening, vi har skrevet en kogebog om fermentering, vi laver køkkenhaver, fællesspisninger, har nogle måltidskasser og i øvrigt også en gårdbutik. Helt konkret, så er hver og en af de initiativer understøttende for det her projekt om at genskabe forbindelsen mellem jord og bord. Det foregår selvfølgelig på forskellige måder og i forskellige skala. Men det er det det handler om i virkeligheden. §22

Interviewer Hvilke værdier arbejder Aarstiderne ud fra?

Juliane Jeg synes at omtanke er et rigtig godt ord i Aarstiderne sammenhæng. Jeg tror der er nogle mennesker som går rundt og tænker at vi måske er lidt hellige, pga alle de der grøntsager og økologi og det er ikke helt rigtigt. Vi er ret bevidste om, at der stadig er ting som skal arbejdes på i vores forretningsmodel og der er områder af vores forretning som ikke er som vi gerne vil have den endnu. Og det gør vi også ret meget ud af at kommunikere om - vi ved godt at der er plastik i kasserne og vi kunne godt ønske os at der ikke var noget plastik i kasserne, men sådan som virkeligheden er lige nu, der accepterer vi plastik som et nødvendigt onde og samtidig kører vi en masse udviklingsprojekter. Men forskellen er jo, at vi har tænkt over det. Sådan har vi det på rigtig mange forskellige områder, lige fra produktudvikling til distribution. §23

Interviewer Hvad synes du om Aarstiderne som arbejdsplads?

Juliane Jeg er relativt gift med den forretning! Jeg synes jeg fornemmer, at jeg i højere grad end dem jeg fx har læst med som arbejder på store bureauer, at der er en ret lige forbindelse mellem hvad Aarstiderne prøver at opnå indadtil og udadtil. Men igen, Aarstiderne er på ingen måde en fuldentd arbejdsplads, men det er en arbejdsplads, som forsøger at være gennemtænkt i de ting som foregår - også internt. Og så er Aarstiderne også en virksomhed, som er etableret i 1999 og derved overhovedet ikke er start-up længere, men har stadig et sådan lidt start-up mindset. Og det kan nogle gange godt virke lidt kaotisk, men det gør også, at hvis man er studentermedhjælper og får en god ide, så får man også lov til at føre den ud i livet. Der er fladt hierarki - nogle gange også for fladt. Nogle gange skal man jo også lige have folk med, men det trives jeg rigtig godt med. §24

Interviewer Hvordan vil I gerne have, at omverdenen tænker om Aarstiderne?

Juliane Vi er i øjeblikket i gang med en intern diskussion for øjeblikket omkring fx hvilke ord vi bruger om de grøntsager vi sælger. Appelsiner fx, når vi sælger appelsiner, så skriver vi ikke at det er saftige appelsiner - det skriver man i sådan en tilbudsavis. Vi vil hellere have at appelsinerne taler for sig selv, og at man som forbruger oplever at de er saftige og smagfulde, end at jeg skal sætte det prædikat på - "show, dont tell". Vi er en virksomhed som viser hvad vi er frem for at sige hvad vi er - som gør tingene, frem for bare at tale om tingene. Det kunne jeg godt tænke mig, at folk havde indtrykket af. Efterhånden som vi er blevet en stor virksomhed er der meget 'reputation management'. Hver ansat i Aarstiderne er jo et potentielt touchpoint - også når man er til svømning om eftermiddagen, osv. Derfor bliver den interne kultur jo også et vindue udadtil. §25

Interviewer Tænker I over risikoen ved shitstorms?

Juliane Ja - hele tiden! Vi holder øje med hvad det er der foregår og vi reagerer også når der er grundlag for det. Jeg sidder i en ekstremt privilegeret position ift det jeg laver på sociale medier, fordi vi er virkelig et højt elsket brand. Det kan man se her på det seneste, hvor vi har haft sindsyg mange problemer med leverancer pga snevejret. Det jeg skriver til folk er essentielt, at de ikke får noget aftensmad, selvom vi har lovet at vi vil stå for deres aftensmad. Og folk de skriver bare, at det vigtigste er, at vores chauffører passer på sig selv og at de skal køre forsigtigt. Det er ikke alle virksomheder, som kan regne med den form for kærlighed fra deres kunder når man melder sådan noget ud. §26

Interviewer Hvad vil du sige jeres generelle markedsføringsstrategi er?

Juliane Vi kører i virkeligheden ret hårdt på i øjeblikket. Vi har en virksomhed med nogle ejere, som har store ekspansionsambitioner. Ikke ud over landets grænser - i hvert fald ikke lige nu, men alle analyser viser, at markedet for måltidskasser overhovedet ikke er udtømt endnu. Det skal vi sætte os på så store andele af, som overhovedet muligt. Dvs at vi kører en ret målrettet 'position'-strategi - særligt i starten af året og efter sommerferien. Jeg har ikke nogen af de her helt hårde KPI'er at forholde mig til, så mit arbejde handler rigtig meget om at understøtte, uddybe og udbrede den bredere og lidt blødere brandhistorie. Det gør jeg så på tværs af §27

forskellige platforme og med alle de virkemidler jeg har og tage på. Men synlighed er helt sikkert en faktor for os. Man kan sige, at med udviklingen i konkurrenter de seneste fem år - i gamle dage brugte vi mange penge på at forklare folk hvad en måltidskasse var og at en måltidskasse var noget man godt kunne stole på. Der er vi slet ikke længere, folk har taget konceptet til sig og de ved godt det er noget der er nice og noget som kan give værdi i deres hverdag. Og så handler det jo om at differentiere sig fra konkurrenterne, og der går vi igen tilbage til det her med jordforbindelsen og nærværet.

Interviewer Hvordan kan det være jeres nyhedsbreve sendes ud fysisk på papir?

Juliane	Nyhedsbrevet har været lagt i kasserne siden de første kasser i 1999. Jeg tror at man interagerer med et stykke kommunikation på en anden måde når man står med et stykke papir i hånden end hvis man sidder ved en computer og læser en mail. Nyhedsbrevet er i sig selv også et branding-artefakt, for det er selvfølgelig trykt på FSC-mærket papir og det er trykt med bionedbrydelig farve - teknisk set kan man spise det. Selvfølgelig gør vi det, fordi det er den rigtige beslutning, men vi husker også at fortælle om, at det er den rigtige beslutning vi har taget - det ville være fjollet andet.	§28
---------	---	-----

Bilag 5 – Spørgeskema

Formålet med følgende spørgeskema er at finde ud af, hvad du synes om nogle af virksomheden Aarstidernes tiltag, der har til formål at involvere forbrugerne. Det, at forbrugerne involveres i en virksomhed, kan omtales som co-creation, hvilket er hovedfokus i vores speciale.

1. Hvad er dit køn?

- Mand
- Kvinde

2. Hvad er din alder?

- 15-19
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54
- 55-59
- 60-64
- 65+

3. I hvilken region er du bosat?

- Region Hovedstaden
- Region Sjælland
- Region Syddanmark
- Region Midtjylland
- Region Nordjylland

4. Hvilken rolle spiller du i din husstands indkøb af dagligvarer?

- Jeg er helt ansvarlig
- Jeg er delvis ansvarlig (sammen med andre)
- Jeg er ikke ansvarlig

Filter: "Jeg er ikke ansvarlig" gå til luk

5. Dette er et test-spørgsmål. Du bedes vælge det svar, der står øverst på listen.

- Æble
- Pære

Filter: "Pære" gå til spørgsmål 22

De næste spørgsmål omhandler virksomheden Aarstiderne.



6. Hvordan vil du beskrive dit kendskab til Aarstiderne?

- Kender ikke
- Kender kun af navn
- Kender, men har aldrig prøvet
- Kender og har tidligere prøvet
- Kender og er fast kunde/abonnement i dag

Filter: "Kender ikke" gå til luk

7. Ud fra dit nuværende kendskab til Aarstiderne: I hvilken grad synes du, Aarstiderne fremstår..:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
Troværdig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samarbejdsvillig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Åbne over for omverden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Innovativ	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Aarstiderne leverer hovedsageligt måltidskasser bestående af økologiske grøntsager og andre råvarer hjem til kundernes hoveddør. Nedenstående er et uddrag af virksomhedens andre tiltag – du bedes beskrive dit kendskab til Aarstidernes..:

	Har aldrig hørt om	Har hørt om, men har ikke deltaget/gjort brug af	Har hørt om, og har deltaget/gjort brug af
IdéKasse	☐	☐	☐
Haver til Maver	☐	☐	☐
Fællesspisninger/landkøkkener	☐	☐	☐
Foredrag	☐	☐	☐
Podcasts	☐	☐	☐
Madkurser/juicekurser	☐	☐	☐

9. Hvor sandsynligt er det, at du stadig benytter Aarstiderne om et halvt år?

- Meget usandsynligt
- Usandsynligt
- Hverken/eller
- Sandsynligt
- Meget sandsynligt
- Ved ikke

10. Følger du Aarstiderne på nogle sociale medier (fx Facebook eller Instagram)?

- Ja
- Nej
- Husker ikke

11. På hvilke af nedenstående sociale medier følger du Aarstiderne? (vælg gerne flere)

- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Twitter
- ☐ Youtube
- ☐ Andre

I det efterfølgende bedes du tage stilling til et tiltag fra Aarstiderne: IdéKassen.

Idékassen er en hjemmeside, hvor alle – både kunder og ikke kunder - har mulighed for at gå ind og komme med idéer til måltidskasser eller andet, der relaterer sig til Aarstiderne - samt se, kommentere og like andres idéer. Nedenfor ses et billede af hjemmesiden.

AARSTIDERNE

IdéKassen

Velkommen til IdéKassen. Har du et godt forslag til vores kasser, vores service, vores hjemmeside eller andet, så stil det her. Vi glæder os til at høre fra jer.

Jeg foreslår at...

Hotte **Populære idéer** Nye Status **Min Feedback**

1,554 stemmer

Sense

Jeg foreslår en måltidskasse baseret på principperne efter mad med sense-konceptet. Det er en rigtig god måde hvorpå man ikke overspiser, og hvis man så samtidig kunne kombinere det med Aarstidernes lækre råvarer.

115 kommentarer · Anmeld...

UNDER BEDØMMELSE · **Juliane (Teamleder, Aarstiderne)** svarede

Hej alle, og tak for idéen og kommentarerne! En hurtig opdatering herfra:

Vi går stadig og gumler på, om en Sense-kasse ville give mening i vores univers. Egentlig synes vi, at vores SlankeKasse er et ret godt og fyldstgørende alternativ: Den indeholder masser af gode, sunde grøntsager, den indeholder varierede og velsmagende måltider, som man ikke bliver træt af, kalorieindtaget er begrænset til i gennemsnit 500 kcal pr. aftensmåltid – og så er kassen udviklet i

10 stemmer tilbage!

IdéKassen

Indsend en ny idé...

Alle idéer

Min Feedback

Søg

Giv feedback

- 2017 Website feedback 70
- Forslag til MadBio 24
- IdéKassen** 1811
- Idéådan Sverige 56
- Website feedback 26

Aarstiderne

12. Hvad er din umiddelbare holdning til Aarstidernes IdéKasse?

- Meget dårlig idé
- Dårlig idé
- Hverken god/dårlig
- God idé
- Meget god idé
- Ved ikke

13. Hvad er årsagen til, at du synes, Aarstidernes IdéKasse er en god idé? (åbent spørgsmål)

14. Hvad er årsagen til, at du synes, Aarstidernes IdéKasse er en dårlig idé? (åbent spørgsmål)

De efterfølgende spørgsmål bedes du besvare ud fra dit nuværende kendskab til Aarstiderne.

15. I hvilken grad medvirker Idékassen til, at Aarstiderne fremstår...:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
Troværdig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samarbejdsvillig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Åbne over for omverden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Innovativ	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. I hvilken grad medvirker Aarstidernes IdéKasse til, at..:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
Aarstiderne skiller sig ud fra andre virksomheder	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Du tænker, Aarstiderne involverer sine kunder/potentielle kunder	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Du får en mere positiv opfattelse af Aarstiderne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Du foretrækker Aarstiderne frem for andre konkurrenter	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Din interesse for Aarstiderne stiger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Du tænker, at Aarstiderne lytter til dig/sine kunder/potentielle kunder	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17. Hvorfor tror du hovedsageligt, Aarstiderne lancerer tiltag som IdéKassen? (åbent spørgsmål)

18. Hvor sandsynligt er det, at du inden for det næste halve år vil gå ind på Aarstidernes IdéKasse?

- Meget usandsynligt
- Usandsynligt
- Hverken/eller
- Sandsynligt
- Meget sandsynligt
- Ved ikke

19. Hvor sandsynligt er det, når du går ind på Aarstidernes IdéKasse, at du vil..:

	Meget usandsynligt	Usandsynligt	Hverken/eller	Sandsynligt	Meget sandsynligt	Ved ikke
Foreslå en idé	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Læse en eksisterende idé ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Kommentere på en idé ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Hvordan påvirker muligheden for, at du kan anvende (foreslå/læse/like/kommentere) Aarstidernes IdéKasse, din..:

	Meget negativt	Negativt	Hverken positivt/negativt	Positivt	Meget positivt	Ved ikke
Opfattelse af Aarstiderne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lyst til at anbefale Aarstiderne	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. Forestil dig, at du har foreslået en idé på Aarstidernes IdéKasse. I hvilken grad forventer du efter at have afgivet idéen, at Aarstiderne..:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
Svarer på din idé	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Belønner dig med et honorar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Belønner dig med en måltidskasse	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lancerer din idé	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Filter: Spring fra spørgsmål 21 til 37

Filter: Spring fra spørgsmål 5 til her:

De næste spørgsmål omhandler virksomheden Aarstiderne.



22. Hvordan vil du beskrive dit kendskab til Aarstiderne?

- Kender ikke
- Kender kun af navn
- Kender, men har aldrig prøvet
- Kender og har tidligere prøvet
- Kender og er fast kunde/abonnement i dag

Filter: "Kender ikke" gå til luk

23. Ud fra dit nuværende kendskab til Aarstiderne: I hvilken grad synes du, Aarstiderne fremstår..:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
Troværdig	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Samarbejdsvillig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Åbne over for omverden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Innovativ	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24. Aarstiderne leverer hovedsageligt måltidskasser bestående af økologiske grøntsager og andre råvarer hjem til kundernes hoveddør. Nedenstående er et uddrag af virksomhedens andre tiltag – du bedes beskrive dit kendskab til Aarstidernes..:

	Har aldrig hørt om	Har hørt om, men har ikke deltaget/gjort brug af	Har hørt om, og har deltaget/gjort brug af
IdéKasse	☐	☐	☐
Haver til Maver	☐	☐	☐
Fællesspisninger/landkøkkener	☐	☐	☐
Foredrag	☐	☐	☐
Podcasts	☐	☐	☐
Madkurser/juicekurser	☐	☐	☐

25. Hvor sandsynligt er det, at du stadig benytter Aarstiderne om et halvt år?

- Meget usandsynligt
- Usandsynligt
- Hverken/eller
- Sandsynligt
- Meget sandsynligt
- Ved ikke

26. Følger du Aarstiderne på nogle sociale medier (fx Facebook eller Instagram)?

- Ja
- Nej
- Husker ikke

27. På hvilke af nedenstående sociale medier følger du Aarstiderne? (vælg gerne flere)

- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Twitter
- ☐ Youtube
- ☐ Andre

I det efterfølgende bedes du tage stilling til et tiltag fra Aarstiderne: Fællesspisninger (tidl. kendt som landkøkkener).

Aarstiderne arrangerer løbende fællesspisninger for alle – både kunder og ikke kunder – som foregår forskellige steder i Danmark. Til fællesspisningerne serveres et måltid mad og medarbejdere fra Aarstiderne er værter. Deltagerne har derfor mulighed for at tage en snak med de ansatte og dele deres erfaringer med Aarstidernes produkter.



28. Hvad er din umiddelbare holdning til Aarstidernes fællesspisninger?

- Meget dårlig idé
- Dårlig idé
- Hverken god/dårlig
- God idé
- Meget god idé
- Ved ikke

29. Hvad er årsagen til, at du synes, Aarstidernes fællesspisninger er en god idé? (åbent spørgsmål)

30. Hvad er årsagen til, at du synes, Aarstidernes fællesspisninger er en dårlig idé? (åbent spørgsmål)

De efterfølgende spørgsmål bedes du besvare ud fra dit nuværende kendskab til Aarstiderne.

31. I hvilken grad medvirker Aarstidernes fællesspisninger til, at Aarstiderne fremstår...:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
Troværdig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samarbejdsvillig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Åbne over for omverden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Innovativ	☐	☐	☐	☐	☐	☐

32. I hvilken grad medvirker Aarstidernes fællesspisninger til, at...:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad	Ved ikke
Aarstiderne skiller sig ud fra andre virksomheder	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Du tænker, Aarstiderne involverer sine kunder/potentielle kunder	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Du får en mere positiv opfattelse af Aarstiderne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Du foretrækker Aarstiderne frem for andre konkurrenter	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Din interesse for Aarstiderne stiger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Du tænker, at Aarstiderne lytter til dig/sine kunder/potentielle kunder	☐	☐	☐	☐	☐	☐

33. Hvorfor tror du hovedsageligt, Aarstiderne lancerer tiltag som fællesspisninger? (åbent spørgsmål)

34. Hvor sandsynligt er det, at du inden for det næste halve år vil deltage i en af Aarstidernes fællesspisninger?

- Meget usandsynligt
- Usandsynligt
- Hverken/eller
- Sandsynligt
- Meget usandsynligt
- Ved ikke

35. Hvor sandsynligt er det, at du vil deltage i en af Aarstidernes fællesspisninger for at snakke med..:

	Meget usandsynligt	Usandsynligt	Hverken/eller	Sandsynligt	Meget sandsynligt	Ved ikke
Aarstidernes medarbejdere	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dem jeg er kommet med	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andre deltagere	☐	☐	☐	☐	☐	☐

36. Hvordan påvirker muligheden for fællesspisninger din..:

	Meget negativt	Negativt	Hverken positivt/negativt	Positivt	Meget positivt	Ved ikke
Opfattelse af Aarstiderne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lyst til at anbefale Aarstiderne	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Nu har du set et eksempel på, hvordan Aarstiderne involverer kunder og potentielle kunder i virksomhedens aktiviteter.

37. Kan du komme i tanke om andre virksomheder, der involverer forbrugerne i deres aktiviteter, fx produktudvikling? (skriv gerne alle de eksempler du kan komme i tanke om) (Åbent spørgsmål)

38. Har du tidligere været involveret i en virksomheds aktiviteter (fx produktudvikling), som du ikke var ansat i?

- Ja
- Nej
- Ved ikke/husker ikke

39. Du angav, at du tidligere har været involveret i en virksomheds aktiviteter, som du ikke var ansat i.
Hvordan var du involveret? (Åbent spørgsmål)

40. Hvor vigtigt er det for dig..:

	Slet ikke vigtigt	Ikke vigtigt	Hverken/eller	Vigtigt	Meget vigtigt	Ved ikke
At en virksomhed kender/forholder sig til dine holdninger til et givent produkt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
At en virksomhed involverer dig i sine aktiviteter	☐	☐	☐	☐	☐	☐
At være en del af en virksomheds produktudvikling	☐	☐	☐	☐	☐	☐
At give din holdning til virksomhedens produkter/services til kende over for virksomheden	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tusinde tak for din hjælp!

Bilag 6 – Adgang til internet

Familiernes adgang til pc og internet i hjemmet efter adgang, type og tid

	2017
Adgang til internet i hjemmet	
I alt	97

Enhed : pct.

Kilde: Danmarks statistik. Lokaliseret d. 8. marts 2018 på <http://www.statistikbanken.dk/FABRIT01>

Bilag 7 – Hypotesetest af spørgeskema

Hypoteser	Spørgsmål
H1: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på forbrugerens brand salience.	Q8, Q24, Q29, Q13
H2: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på virksomhedens brand performance.	Q12, Q13, Q16c, Q28, Q29, Q32c
H3: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand credibility.	Q7, Q13 Q15, Q17, Q18, Q19, Q23, Q31, Q33, Q34
H4: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på brand superiority.	Q16ad, Q17, Q32ad, Q33
H5: Hvis en virksomhed anvender co-creation, kan det have en positiv indvirkning på den relation forbrugeren opbygger til brandet.	Q9, Q10, Q11, Q16b, Q18, Q20, Q25, Q26, Q27, Q29, Q32b, Q34, Q36

Bilag 8 – Samtale om dessertkassen



at der laves en dessertkasse

det kan være med mix af kolonial, frugt og kølevarer. Fast eller varierende indhold. Ekstravare eller egentlig kasse. Bare noget godt og sødt

Pernille Jørgensen indsendte denne ide · 9. februar 2011 · [Anmeld...](#)



PLANLAGT · **Anne-Mette** svarede · 12. marts 2012

opdatering 12. marts 2012

Kære alle

Vi har forskellige ideer til, hvordan vi kunne lave en dessertkasse, men hvad tænker I: Skal det fx være lækre, franske tærter, der bare lige skal i ovnen, eller skal det være mere sofistikerede desserter, der skal laves fra bunden?

Det er altid en udfordring at have bær i kasserne, da de er meget sårbare, så vi skal måske over i nogle andre typer desserter – Panne cotta, Tiramisu, eller måske gamle klassikere som pære belle helene med et twist? Kager? Frugtgrød? :)

/Anne-Mette

Hej Pernille. Glimrende ide! Hvem kunne ikke ønske sig en dessertkasse med økologiske lækkerier :). Og det er noget, vi arbejder på allerede nu.

Det bliver nok ikke muligt at få et fast abonnement på dessertkassen, men vi forestiller os, den kunne dukke op fra tid til anden i ekstravarersortimentet. Vi kan ikke sige endnu, hvornår den kommer, men jeg lover at sige til, når det sker :)

Vis forrige admin svar (1)

Kilde: IdéKassen. Lokaliseret d. 2. april 2018 på

<http://idekassen.aarstiderne.com/forums/100373-idekassen/suggestions/1473265-at-der-laves-en-dessertkasse>

Bilag 9 – Samtale om studiekassen

1,488
stemmer

stem

Studierabat :)

måltidskasserne er virkelig lækre, men også lidt dyre når man har et stramt madbudget, alternativt kunne man også lave en budgetkasse, men hælder mest til at giver studierabat, da jeg godt kan lide indholdet i kasserne som det er.

77 kommentarer · Anmeld...

 **Juliane (Teamleder, Aarstiderne)** svarede

Opdatering 13.11.17: Hej alle sammen, og tak for jeres stemmer! Jeg kan se, at der løbende tikker flere og flere stemmer ind på idéen om studierabat, og derfor ville jeg lige sørge for en opdatering til jer.

Vi har endnu ikke fundet den rigtige form for, hvordan en evt. studierabat kunne fungere. For det første er der hele spørgsmålet om, hvorvidt det skal være en studie-rabat. Ikke dermed sagt, at studerende ikke fortjener gode grøntsager til en god pris, men der er jo mange andre grupper med lignende, trange økonomiske vilkår (pensionister, fx), som vi også kunne vælge at tilgodese i forhold til en evt. rabatløsning.

Selve konceptet skal vi også have tænkt videre over. Det er nok ikke realistisk, at vi kommer til at tilbyde en flad rabat på hele vores sortiment til studerende eller andre værdigt trængende. Jeg tror personligt mere på den løsning, at vi udvikler en særlig kasse, som indeholder billigere varer og evt. overskudsvarer, der så ville være mere interessant for de af os med et lidt strammere madbudget. Men om den kasse så skal være for alle eller kun tilgængelig for fx studerende ville også være noget, vi skulle tænke over.

Distributionen og det konkrete indhold af kassen har vi heller ikke fået tænkt færdig over endnu – så der er med andre ord nok lidt vej igen, før vi kan præsentere et bæredygtigt rabatkoncept til fx studerende. Men idéen lever bestemt stadig og ligger og bobler hos os. Og I bliver naturligvis de første til at få at vide, hvis vi på et tidspunkt fører planerne ud i livet!

/Juliane, Aarstiderne

Kilde: IdéKassen. Lokaliseret d. 2. april 2018 på <http://idekassen.aarstiderne.com/forums/100373-id%C3%A9kassen/suggestions/1911475-studierabat>

Bilag 10 – Samtale om SenseKassen

1,569

stemmer

stem

Sense

Jeg forslår en måltidskasse baseret på principperne efter mad med sense-konceptet. Det er en rigtig god måde hvorpå man ikke overspiser, og hvis man så samtidig kunne kombinere det med Aarstidernes lækre råvarer.

117 kommentarer · Anmeld...



PÅBEGYNDT

· Julliane (Teamleder, Aarstiderne) svarede

Opdatering 15. marts 2018:

Hej alle! Nu er vi endelig klar med gode nyheder til jer. Fra uge 15 leverer vi nemlig en SenseKasse!

SenseKassen kommer til at kunne bestilles i en variant til 1, 2, 3 eller 4 personer i 4 dage. Den kan allerede nu bestilles på <https://www.aarstiderne.com/maaltidskasser/?families=sense> :-)

Jeg håber, at rigtig mange af jer bliver glade for den nye kasse!

/Julliane

Hej alle, og tak for idéen og kommentarerne! En hurtig opdatering herfra:

Vi går stadig og gumler på, om en Sense-kasse ville give mening i vores univers. Egentlig synes vi, at vores SlankeKasse er et ret godt og fyldestgørende alternativ: Den indeholder masser af gode, sunde grøntsager, den indeholder varierede og velsmagende måltider, som man ikke bliver træt af, kalorieindtaget er begrænset til i gennemsnit 500 kcal pr. aftensmåltid – og så er kassen udviklet i samarbejde med klinisk diætist Stine Junge, som sørger for, at kassen indeholder alt det gode, kroppen har brug for – samtidig med, at der holdes snor i både kulhydrater og kalorier, uden at man selv skal bøvle med ernæringsberegningerne.

Fra uge 2, 2018 lancerer vi endda også en helt ny SlankeKasse: Slank 24/7 – 5 dage. Kassen indeholder alt, hvad du har brug for til både morgenmad, frokost, aftensmad og mellemmåltider og sikrer dig varierede måltider, som er kaloriefattige, men mætter godt.

Måltiderne er i overensstemmelse med Sundhedsstyrelsens kostråd, og også denne kasse bliver til i samarbejde med Stine Junge, som hver uge kommer med gode råd til dit vægttab og beregner næringsindholdet i de enkelte retter, så du i gennemsnit får 1500 kalorier pr. dag.

Med Slank 24/7 – 5 dage får du sunde, velsmagende måltider til 5 dage fyldt med grøntsager og frugt, fuldkorn og magert kød og mejeri. Vi sørger for hurtig og fiberrig morgenmad, for fyldige frokoster med fuldkorn og for inspirerende aftensmåltider med saft og kraft. Desuden har vi pakket nemme mellemmåltider som nødder, frugt eller yoghurt med i kassen – lige til at tage med på farten.

Morgen- og aftensmåltider er altid glutenfri, men til frokost kan du fx få rugbrød eller kornsalater.

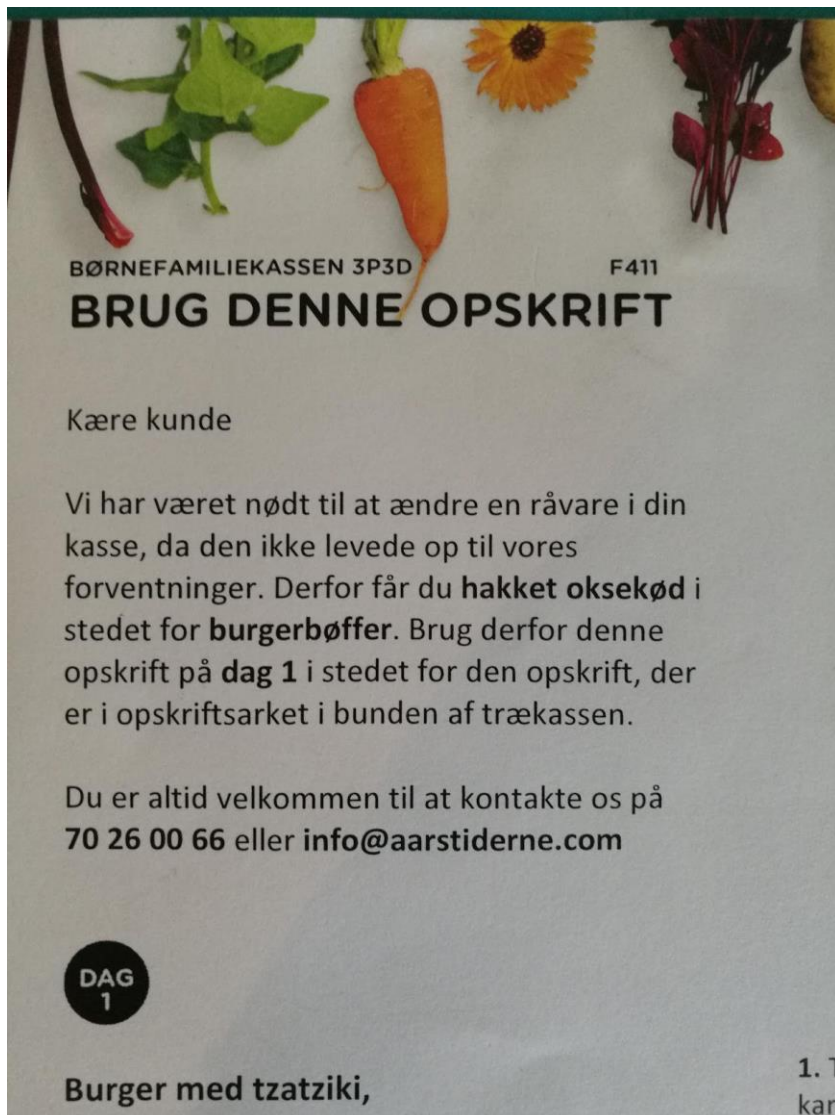
Jeg håber, at I vil give SlankeKassen eller Slank 24/7 en chance – og ellers skal vi naturligvis nok give lyd, hvis det en dag skulle blive aktuelt, at vi lancerer en sense-kasse.

Godt nytår til jer alle!

/Julliane, Aarstiderne

Kilde: IdéKassen. Lokaliseret d. 2. april 2018 på <http://idekassen.aarstiderne.com/forums/100373-id%C3%A9kassen/suggestions/20526118-sense>

Bilag 11 – Erstatning af produkt



Kilde: Opskrift udleveret af Niels Haastrup ifm. interview d. 24. januar 2018

Bilag 12 – Reklamation

Jeg mangler en vare eller min kasse eller har spørgsmål til emballage

i Hvad gør jeg med den tomme kasse og anden emballage?

i Vognmanden har ikke taget mine tomme kasser med retur

i Der er en dårlig vare i min kasse - hvad gør jeg?

Du skal ikke betale for evt. dårlige varer. Oplever du en vare, som ikke lever op til kvaliteten så skriv til info@aarstiderne.com eller ring til Samtalerne på 70 26 00 66 med oplysninger om, hvilken vare der ikke er i orden. Så sørger vi for at trække varens pris fra din regning.

i Der mangler en vare i min kasse - hvad gør jeg?

i Indholdet i min kasse og opskriften passer ikke sammen - hvad gør jeg?

Kilde: Aarstiderne. Lokaliseret d. 7. maj 2018 på <https://www.aarstiderne.com/kundeservice/faq>

Bilag 13 – Reklamationer på Facebook

 **Aarstiderne** Kære Jesper

Jeg er ked af at du oplever at kalvekødet i tern ikke lever op til forventningerne, det er bestemt ikke meningen. Jeg håber du allerede har været i kontakt med vores kundeservice på telefon: 70260066 og er blevet kompenseret for dette kød - du betaler aldrig for en dårlig vare eller en vare der ikke lever op til forventningerne hos os. Jeg har desuden sendt din besked videre til vores kvalitetsafdeling.

Med ønske om en god dag.

De bedste hilsner / Kristina - Aarstiderne

Synes godt om · Svar · 1 u  1

  Jep er i god dialog med jer   1

Synes godt om · Svar · 1 u

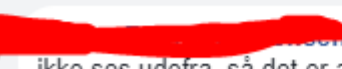
 **Aarstiderne** Kære Hanne

Jeg kan godt forstå du ikke vil spise det blomkål, desværre har det ikke været synligt for pakkerimedarbejderen at der var bladlus i kålen, så det er ikke med vores gode vilje den er kommet afsted til dig.

Hvis du sender mig en besked med dit kundennummer/telefonnummer så sørger jeg selvfølgelig for at kreditere retten med blomkål på din regning.

De bedste hilsner / Kristina - Aarstiderne

Synes godt om · Svar · 2 u

  Det gør jeg, nej det kunne nemlig ikke ses udefra, så det er absolut ikke deres skyld  2

Synes godt om · Svar · 2 u

Bilag 14 – Samlet resultat fra online spørgeskema

Formålet med følgende spørgeskema er at finde ud af, hvad du synes om nogle af virksomheden Aarstidernes tiltag, der har til formål at involvere forbrugerne. Det, at forbrugerne involveres i en virksomhed, kan omtales som co-creation, hvilket er hovedfokus i vores speciale.

1. Hvad er dit køn?

Respondenter	
Kvinde	78
Mand	16
Total	94

2. Hvad er din alder?

	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65+	Total
Respondenter	1	17	38	11	5	2	5	7	4	2	2	94

3. I hvilken region er du bosat?

	Region Hovedstaden	Region Sjælland	Region Syddanmark	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Total
Respondenter	65	5	21	1	2	94

4. Hvilken rolle spiller du i din husstands indkøb af dagligvarer?

	Jeg er helt ansvarlig	Jeg er delvis ansvarlig (sammen med andre)	Jeg er ikke ansvarlig	Total
Respondenter	44	50	0	94

5. Dette er et test-spørgsmål. Du bedes vælge det svar, der står øverst på listen.

	Pære	Æble
Respondenter	33	48

De næste spørgsmål omhandler virksomheden Aarstiderne.



6. Hvordan vil du beskrive dit kendskab til Aarstiderne?

	Kender ikke	Kender kun af navn	Kender, men har aldrig prøvet	Kender og har tidligere prøvet	Kender og er fast kunde/abonnement i dag
Respondenter	0	0	0	28	20

7. Ud fra dit nuværende kendskab til Aarstiderne: I hvilken grad synes du, Aarstiderne fremstår..:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Troværdig	0	1	1	16	30
Samarbejdsvillig	1	7	19	16	43
Åbne over for omverden	0	1	4	14	24
Innovativ	0	0	3	25	19

8. Aarstiderne leverer hovedsageligt måltidskasser bestående af økologiske grøntsager og andre råvarer hjem til kundernes hoveddør. Nedenstående er et uddrag af virksomhedens andre tiltag – du bedes beskrive dit kendskab til Aarstidernes..:

	Har aldrig hørt om	Har hørt om, men har ikke deltaget/gjort brug af	Har hørt om, og har deltaget/gjort brug af
IdéKasse	17	23	8
Haver til Maver	28	17	3
Fællesspisninger/landkøkkener	12	31	5
Foredrag	19	25	4
Podcasts	33	10	5
Madkurser/juicekurser	25	19	4

9. Hvor sandsynligt er det, at du stadig benytter Aarstiderne om et halvt år?

	Meget usandsynligt	Usandsynligt	Hverken/eller	Sandsynligt	Meget sandsynligt	Ved ikke
Respondenter	3	0	1	6	9	1

10. Følger du Aarstiderne på nogle sociale medier (fx Facebook eller Instagram)?

	Ja	Nej	Husker ikke
Respondenter	20	25	3

11. På hvilke af nedenstående sociale medier følger du Aarstiderne? (vælg gerne flere)

	Facebook	Instagram
Respondenter	18	11

I det efterfølgende bedes du tage stilling til et tiltag fra Aarstiderne: IdéKassen.

Idékassen er en hjemmeside, hvor alle – både kunder og ikke kunder - har mulighed for at gå ind og komme med idéer til måltidskasser eller andet, der relaterer sig til Aarstiderne - samt se, kommentere og like andres idéer. Nedenfor ses et billede af hjemmesiden.



IdéKassen

Velkommen til IdéKassen. Har du et godt forslag til vores kasser, vores service, vores hjemmeside eller andet, så stil det her. Vi glæder os til at høre fra jer.

Jeg foreslår at...

Indtast din idé

Hotte **Populære idéer** Nye Status Min Feedback

1,554 stemmer

Sense

Jeg foreslår en måltidskasse baseret på principperne efter mad med sense-konceptet. Det er en rigtig god måde hvorpå man ikke overspiser, og hvis man så samtidig kunne kombinere det med Aarstidernes lækre råvarer.

115 kommentarer · Anmeld...

UNDER BEDØMMELSE · **Juliane (Teamleder, Aarstiderne)** svarede

Hej alle, og tak for idéen og kommentarerne! En hurtig opdatering herfra:

Vi går stadig og gumler på, om en Sense-kasse ville give mening i vores univers. Egentlig synes vi, at vores SlankeKasse er et ret godt og fyldstgørende alternativ: Den indeholder masser af gode, sunde grøntsager, den indeholder varierede og velsmagende måltider, som man ikke bliver træt af, kalorieindtaget er begrænset til i gennemsnit 500 kcal pr. aftensmåltid – og så er kassen udviklet i

10 stemmer tilbage!

IdéKassen

Indsend en ny idé...

Alle idéer

Min Feedback

Søg

Giv feedback

2017 Website feedback 70

Forslag til MadBio 24

IdéKassen 1811

Idélådan Sverige 56

Website feedback 26

Aarstiderne

12. Hvad er din umiddelbare holdning til Aarstidernes IdéKasse?

	Meget dårlig idé	Dårlig idé	Hverken god/dårlig	God idé	Meget god idé	Ved ikke
Respondenter	0	0	0	19	28	1

13. Hvad er årsagen til, at du synes, Aarstidernes IdéKasse er en god idé? (åbent spørgsmål)

- Nytænkende
- det giver det kunderne vil have
- Det virker smart
- Altid godt at høre forbrugernes idéer og behov, så de kan efterleve deres krav/ønsker og optimere udbuddet.
- Kan godt lide ideen om at kunne komme med forslag.
- Bedre indblik hvad køberne ønsker
- Giver forbruger en ide om at de bliver inddraget.
- Det er en udmærket måde at udveksle ideer og erfaringer på
- Det er en måde aarstiderne kan inkludere deres brugere. Det er en win-win - brugerne føler de er en del af aarstiderne og aarstiderne kan få gratis innovative ideer til nye varer, osv.
- Fordi det er vigtigt at forbruger og leverandør/producent er i dialog
- Det er dejligt at have muligheden for at stemme på foreslag, som ikke er til rådighed hos Aarstiderne. Det er samtidig også rart at se, at idéerne bliver taget seriøst.
- Det er godt at være lydhør overfor kunderne - både for kundernes skyld, men så sandelig også for egen. På den måde kan man få flere kunder / få nuværende kunder til at købe mere
- Fordi det altid er fedt at lytte til sine kunder for at optimere produktet
- Kundernes medindflydelse
- Virksomheden opnår direkte feedback fra kunderne samt får en idé om hvilke sammensætninger disse ønsker.
- De lever af kunder - god måde at få indblik i, hvad deres kunder vil have.
- Virker troværdig i forhold behandling af indkomne forslag/ideer.
- Det er sundt at være åben over for nye ideer og lytte til ens kunder.
- Man kommer tættere på kundernes præferencer
- God mulighed for bedre at forstå kundernes behov.
- Medinddragelse
- Deling af gode ideer og medindflydelse
- Medbestemmelse. Åbenhed. Co-creation. Følelse af medbestemmelse. Tættere relation til kunder.
- Der vil være bedre mulighed for at lytte til forbrugerens behov, og på den måde have fingeren på pulsen. Igennem mit "medlemskab" over flere år, så har mærket deres positive ændringer/tilpasninger.
- At kunderne kan fortælle hvad de har brug for. Giver ideen mening og kan bære bliver det ofte prøvet af.
- Ideer kan man jo altid bruge - især når det drejer sig om mad og børnefamilier.
- Det spiller meget ind i tidens trends, hvor produktudviklerne (virksomhederne) er tæt på forbrugeren.
- Fordi så kan man nemt lære nogle nye opskrifter
- Feedback - både til Årstiderne og til kunderne.
- Det er en mulighed for forbrugeren, at kunne komme med ideer til ændringer eller nye projekter.
- Indflydelse, innovation
- Godt at kunderne har mulighed for at komme med ideer og være med til at drive innovation.
- Det får folk til at føle at de har en finger med i spillet. Og giver et indtryk af, at Aarstiderne er udviklingsparate.

14. Hvad er årsagen til, at du synes, Aarstidernes IdéKasse er en dårlig idé? (åbent spørgsmål)

Respondenter 0

De efterfølgende spørgsmål bedes du besvare ud fra dit nuværende kendskab til Aarstiderne.

15. I hvilken grad medvirker Idékassen til, at Aarstiderne fremstår...:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Troværdig	3	1	10	23	10
Samarbejdsvillig	0	2	4	24	18
Åbne over for omverden	0	2	3	22	21
Innovativ	1	3	6	20	17

16. I hvilken grad medvirker Aarstidernes Idékasse til, at..:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
a. Aarstiderne skiller sig ud fra andre virksomheder	3	3	12	18	9
b. Du tænker, Aarstiderne involverer sine kunder/potentielle kunder	0	1	8	16	22
c. Du får en mere positiv opfattelse af Aarstiderne	2	2	13	18	12
d. Du foretrækker Aarstiderne frem for andre konkurrenter	10	4	13	8	7
e. Din interesse for Aarstiderne stiger	8	3	17	4	8
f. Du tænker, at Aarstiderne lytter til dig/sine kunder/potentielle kunder	1	1	10	16	18

17. Hvorfor tror du hovedsageligt, Aarstiderne lancerer tiltag som Idékassen? (åbent spørgsmål)

- for at få flere kunder i butikken
- For at faa mere samspil med (mulige) kunder
- Nyhed
- For at sikre de blive valgt fremfor fravalgt af forbrugerne. Måske især hos potentielle kunder. Mine forældre har fået leveret årstiderne i ca. 10 år. Det er ikke dem de skal tilfredsstille - det er potentielle kunder og alle deres (u)rimelige krav til mad i dag.
- For at imødekomme kundernes ønsker
- Det er en måde aarstiderne kan inkludere deres brugere. Det er en win-win - brugerne føler de er en del af aarstiderne og aarstiderne kan få gratis innovative ideer til nye varer, osv.
- Får at få flere kunder.
- For at tilgodese kundernes ønsker
- Fordi de vil se, hvad der er efterspørgsel på.
- For at sælge 😊
- For at kunderne føler sig hørt og inddraget
- For at kunne få direkte feedback hos kunderne. En ting er hvad virksomheden tror kunderne vil have, en anden er hvad de i virkeligheden vil have.
- Ved ikke
- For at blive til mere og andet end alle andre, der leverer mad.

- For at kunne ramme kundernes ønsker bedre og dermed sælge flere kasser
- Branding og mulighed for indblik i kundekredsens behov. Dog ved jeg også, at de ikke altid lytter til idéerne, så det kan godt fremstå mere som spil for galleriet end som et oprigtigt initiativ
- Feedback er nødvendigt for at kunne levere det kunder ønsker sig og hurtigt kunne tilpasse sig det
- De skal finde på noget nyt, for at fastholde kunder.
- Kunderne føler sig lyttet til. Virksomheden kommer til at fremstå mere åben. 80% at det er god kundepleje (uagtet om ideerne føres ud i livet eller ej) - 20 % at man reelt kan afdække nye tendenser og få direkte input til hvilke produkter kunderne efterspørger.
- For at kunne snuse til kunderne og evt. opsnappe nogle gode brugbare ideer.
- Det er moderne ikke at have tid til noget. Derfor er løsninger, hvor det er muligt at dele andres smutveje i høj kurs - en god forretning.
- Se ovenfor. :)
- Folk vil gerne lyttes til og være medansvarlige, det skaber loyalitet
- Samspil mellem kunderne og virksomheden.
- Flere kunder, mere inkluderende, alle kan blive hørt. troværdighed
- For at inddrage kunderne og få gode idéer til hvad de har af ønsker.
- Det er altid rart at vide hvad ens kunder efterspørger og hvad de ligger vægt på - det er nok noget af det man kan se ud af de kommentarer som IdeKassen får...

18. Hvor sandsynligt er det, at du inden for det næste halve år vil gå ind på Aarstidernes IdéKasse?

	Meget usandsynligt	Usandsynligt	Hverken/eller	Sandsynligt	Meget sandsynligt
Respondenter	8	7	14	14	4

19. Hvor sandsynligt er det, når du går ind på Aarstidernes IdéKasse, at du vil..:

	Meget usandsynligt	Usandsynligt	Hverken/eller	Sandsynligt	Meget sandsynligt
Foreslå en ide	0	3	2	9	2
Læse en eksisterende idé	0	0	0	7	8
Kommentere på en idé	0	3	2	7	5

20. Hvordan påvirker muligheden for, at du kan anvende (foreslå/læse/like/kommentere) Aarstidernes IdéKasse, din..:

	Meget negativt	Negativt	Hverken/eller	Positivt	Meget positivt
Opfattelse af Aarstiderne	0	1	12	25	7
Lyst til at anbefale Aarstiderne	0	0	21	18	5

21. Forestil dig, at du har foreslået en idé på Aarstidernes IdéKasse. I hvilken grad forventer du efter at have afgivet idéen, at Aarstiderne..:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Svarer på din idé	1	5	11	18	9
Belønner dig med et honorar	30	9	3	1	0
Belønner dig med en måltidskasse	19	13	6	4	3
Lancerer din idé	7	14	17	2	1

De næste spørgsmål omhandler virksomheden Aarstiderne.



22. Hvordan vil du beskrive dit kendskab til Aarstiderne?

	Kender ikke	Kender kun af navn	Kender, men har aldrig prøvet	Kender og har tidligere prøvet	Kender og er fast kunde/abonnement i dag
Respondenter	0	0	0	21	12

23. Ud fra dit nuværende kendskab til Aarstiderne: I hvilken grad synes du, Aarstiderne fremstår..:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Troværdig	0	0	0	13	20
Samarbejdsvillig	0	0	10	16	20
Åbne over for omverden	0	0	4	17	9
Innovativ	0	0	5	11	13

24. Aarstiderne leverer hovedsageligt måltidskasser bestående af økologiske grøntsager og andre råvarer hjem til kundernes hoveddør. Nedenstående er et uddrag af virksomhedens andre tiltag – du bedes beskrive dit kendskab til Aarstidernes..:

	Har aldrig hørt om	Har hørt om, men har ikke deltaget/gjort brug af	Har hørt om, og har deltaget/gjort brug af
IdéKasse	17	14	2
Haver til Maver	22	9	2
Fællesspisninger/landkøkkener	13	16	4
Foredrag	13	17	3
Podcasts	25	6	2
Madkurser/juicekurser	17	15	1

25. Hvor sandsynligt er det, at du stadig benytter Aarstiderne om et halvt år?

	Meget usandsynligt	Usandsynligt	Hverken/eller	Sandsynligt	Meget sandsynligt	Ved ikke
Respondenter	0	0	0	5	8	0

26. Følger du Aarstiderne på nogle sociale medier (fx Facebook eller Instagram)?

	Ja	Nej	Husker ikke
Respondenter	10	23	0

27. På hvilke af nedenstående sociale medier følger du Aarstiderne? (vælg gerne flere)

	Facebook	Instagram
Respondenter	10	5

I det efterfølgende bedes du tage stilling til et tiltag fra Aarstiderne: Fællesspisninger (tidl. kendt som landkøkkener).

Aarstiderne arrangerer løbende fællesspisninger for alle – både kunder og ikke kunder – som foregår forskellige steder i Danmark. Til fællesspisningerne serveres et måltid mad og medarbejdere fra Aarstiderne er værter. Deltagerne har derfor mulighed for at tage en snak med de ansatte og dele deres erfaringer med Aarstidernes produkter.



28. Hvad er din umiddelbare holdning til Aarstidernes fællesspisninger?

	Meget dårlig idé	Dårlig idé	Hverken god/dårlig	God idé	Meget god idé	Ved ikke
Respondenter	0	0	0	17	13	3

29. Hvad er årsagen til, at du synes, Aarstidernes fællesspisninger er en god idé? (åbent spørgsmål)

- Det er hyggeligt
- Det er en virkelig god måde for virksomheden at komme ud og snakke med deres forbrugere. Det kan samtidig være genialt hvis folk gerne vil lære noget mere om sund kost eller bare nyde lækker mad. Også smart at de promoverer sig selv ved at lave samarbejder fx. med Sticks n Sushi, hvor den står på fællesspisning
- Det er en god måde at gøre reklame på samt det signalerer, at se er stolte af samt står ved deres produkt.
- Det er hyggeligt og tidsbesparende
- Det ser hyggeligt ud - alternativ til at spise på restaurant
- Det er da som udgangspunkt positivt med samvær med andre mennesker
- Fint med mulighed for fællesskab og få kendskab til økologi og grøntsager i maden
- Det var en god madoplevelse, en hyggelig date, og gjorde årstiderne mere attraktivt
- Altid godt med to-vejs-dialog
- Fordi det viser at de er interesseret i en dialog med kunder/potentielle kunder. Det er også en god ide i forhold til deres image og for at lade kunderne opleve hvad de har at byde på
- Jeg tænker at det er en god og bæredygtig idé for travle mennesker.
- Fællesskabet. Møde medarbejdere.
- Godt koncept
- Det er da genialt at lave sådanne arrangementer, hvor kunder kan smage og spørge ind til produkterne + det er vel rimelig god reklame;)
- Det er en måde at komme ud og møde menneskerne bag samt prøve deres råvarer og hører om deres koncept
- Det er det bare for fællesskabets skyld og det giver mulighed for inspiration - men afstanden er stor hvis det skal være mere end 1 gang årligt
- Det lyder hyggeligt, og man kan møde nye mennesker.
- Man kommer tættere på personalet og får bedre kendskab til madlavning samt produkterne
- Mine forældre har prøvet det, det virkede til at være en rigtig god og inspirerende oplevelse. Jeg synes det er en god idé, da jeg tænker at der er stor mulighed for at få udvidet sin horisont hvad angår madlavning.

32. I hvilken grad medvirker Aarstidernes fællesspisninger til, at..:

	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
a. Aarstiderne skiller sig ud fra andre virksomheder	0	2	6	21	4
b. Du tænker, Aarstiderne involverer sine kunder/potentielle kunder	0	2	7	16	8
c. Du får en mere positiv opfattelse af Aarstiderne	1	5	10	9	9
d. Du foretrækker Aarstiderne frem for andre konkurrenter	6	4	12	5	5
e. Din interesse for Aarstiderne stiger	7	7	13	4	3
f. Du tænker, at Aarstiderne lytter til dig/sine kunder/potentielle kunder	2	2	11	10	6

33. Hvorfor tror du hovedsageligt, Aarstiderne lancerer tiltag som fællesspisninger? (åbent spørgsmål)

- For at fremstå bedre end deres konkurrenter i et efterhånden meget konkurrencepræget marked.
- For at have noget at brande sig på og få det til at virke mere nærværende
- For at bevare den bedst mulige kundekontakt
- ?
- for at øge kendskabet
- Det er god måde at få nye kunder på.
- Sikkert af flere årsager men i allersidste ende for at få folk til at købe deres produkter og tjene penge :)
- For at tiltrække kunder
- Markedsføring og introduktion af nye tiltag for kunder der ikke er så meget på de sociale medier
- For at vise kunderne hvem de er og hvad de kan og skabe en merværdi
- For at komme i kontakt med kunderne
- I sidste ende er det markedsføring af brandet
- For at høre kundernes mening
- For at give noget ekstraordinært til deres målgruppe som alle de andre måltidskasseordninger endnu ikke tilbyder.
- Jeg tror primært det er i København. Jeg ved de har afholdt noget i Kulturhuset i den nye Nordhavn.

34. Hvor sandsynligt er det, at du inden for det næste halve år vil deltage i en af Aarstidernes fællesspisninger?

	Meget usandsynligt	Usandsynligt	Hverken/eller	Sandsynligt	Meget sandsynligt
Respondenter	9	7	3	8	3

35. Hvor sandsynligt er det, at du vil deltage i en af Aarstidernes fællesspisninger for at snakke med..:

	Meget usandsynligt	Usandsynligt	Hverken/eller	Sandsynligt	Meget sandsynligt	Ved ikke
Aarstidernes medarbejdere	2	0	3	5	0	1
Dem jeg er kommet med	1	0	0	3	7	0
Andre deltagere	1	0	3	8	0	1

36. Hvordan påvirker muligheden for fællesspisninger din..:

	Meget negativt	Negativt	Hverken/eller	Positivt	Meget positivt	Ved ikke
Opfattelse af Aarstiderne	0	0	4	19	8	1
Lyst til at anbefale Aarstiderne	0	0	9	14	5	4

Nu har du set et eksempel på, hvordan Aarstiderne involverer kunder og potentielle kunder i virksomhedens aktiviteter.

37. Kan du komme i tanke om andre virksomheder, der involverer forbrugerne i deres aktiviteter, fx produktudvikling? (skriv gerne alle de eksempler du kan komme i tanke om) (Åbent spørgsmål)

- Ikke lige umiddelbart
- Hos Nike kan man selv designe sine sko
- Nike
- Ikke virksomheder. Men det politiske parti Alternativet holder møder hvor borgerne kan komme med ideer.
- IKEA - tegn en bamse
- Baresso.
- Goodiebox hvor man skal rate produkter
- Ved ikke
- Ikke umiddelbart, nej.
- LEGO, tescos, kims,
- Nej
- Roccamore
- Kan ikke lige umiddelbart huske nogen, men kan ikke afvise at findes...
- Lego
- Topperware i form af topperware-party
- ?
- jeg har deltaget i en undersøgelse for en virksomhed der skulle teste sit produkt og ønskede min holdning, det sys jeg gav rigtig god mening da det jo er mig der er bruger af det
- swipp involverede deres kun ifbm med lanceringen af nye funktioner i app'en.
- Ikke rigtig nogen.
- Ikke lige umiddelbart

38. Har du tidligere været involveret i en virksomheds aktiviteter (fx produktudvikling), som du ikke var ansat i?

	Ja	Nej	Ved ikke/Husker ikke
Respondenter	64	10	9

39. Du angav, at du tidligere har været involveret i en virksomheds aktiviteter, som du ikke var ansat i. Hvordan var du involveret? (Åbent spørgsmål)

- I en udviklende tænketank for min gamle højskole
- Gav ros og ris
- Kom med en ide
- Ved at arbejde freelance og/eller frivilligt for en virksomhed, dog uden et ansættelsesforhold.
- udvikling af virksomhedens nye online platform
- Reklamer
- .
- ..
- har jeg skrevet)
- Jeg gav feedback og ideer til nye funktioner til en mobilbetalings app.

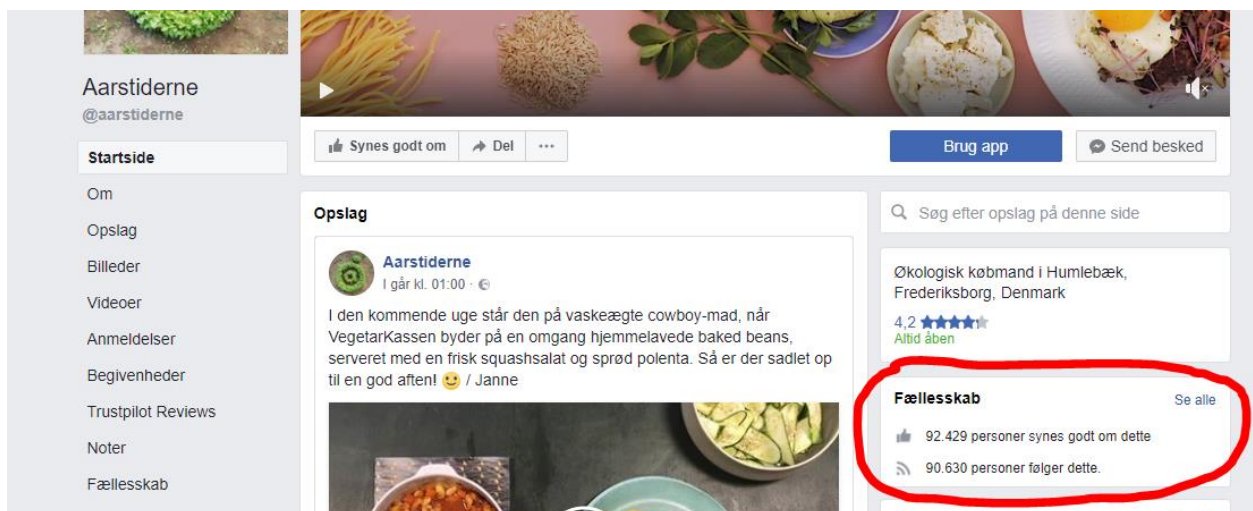
40. Hvor vigtigt er det for dig.:

	Slet ikke vigtigt	Ikke vigtigt	Hverken/eller	Vigtigt	Meget vigtigt	Ved ikke
At en virksomhed kender/forholder sig til dine holdninger til et givent produkt	0	11	18	39	12	2
At en virksomhed involverer dig i sine aktiviteter	1	11	30	34	5	1
At være en del af en virksomheds produktudvikling	2	23	31	21	2	3
At give din holdning til virksomhedens produkter/services til kende over for virksomheden	2	15	26	29	8	2

Tusinde tak for din hjælp!

Bilag 15 – Følgere på Facebook og Instagram

Antal “Synes godt om” på Facebook



Antal “Følgere” på Instagram

