



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

Merkevarebygging og posisjonering: En kvalitativ undersøkelse av små og mellomstore bedrifter i Sogndal

Branding and positioning: A qualitative survey of small and medium-sized enterprises in Sogndal

**Regine Norheim og Fredrik Røed**

Økonomi og jus

Institutt for Økonomi og Administrasjon

Veileder: Atanu K. Nath

14.05.2019

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som et avsluttende prosjekt av vår treårige utdanning innen økonomi og jus ved Høgskolen på Vestlandet. Det har vært tre innholdsrike år.

Arbeidet med oppgaven har vært en krevende, lærerik og givende prosess. Det har vært krevende i den forstand at det har gått mye tid og oppmerksomhet til oppgaven det siste halvåret. Vi har fått utfordret våre evner til å samhandle, organisere og strukturere arbeidet på gode måter. Det har vært et spennende arbeid og vi er stolte over å endelig kunne presentere det.

I forbindelse med oppgaven er det en rekke mennesker vi må takke. Først og fremst vil vi takke vår veileder, Atanu K. Nath for mye god hjelp og veiledning. Vi vil takke Torgeir Skålid, sjef i Sogn Næring, for å ha tatt seg tid til å snakke med oss i sin hektiske hverdag. Til slutt er det tre nøkkelpersoner som har gitt oss innsikt i deres bedrifter. Vi vil rette en stor takk til Jørgen Christian Lindstrøm, Roar Takle Olsen og Endre Holme. Takk for et spennende og godt samarbeid!

Regine Norheim

Fredrik Røed

## Sammendrag

Denne oppgaven er skrevet med hensikt å finne ut hvordan ulike bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter jobber for å bygge sine merkevarer og posisjonere seg godt på det lokale markedet i Sogndal. Vi har valgt å se på virksomheter innen kafé/restaurantbransjen, og kontaktet derfor tre bedriftsledere i Sogndal. Vi startet med å finne informasjon om små og mellomstore bedrifter, samt teorier om merkevarebygging og posisjonering.

For å svare på problemstillingen har vi tatt i bruk casesdesign som forskningsdesign. Det ble formålstjenlig med kvalitativ forskningsmetode for å videre se sammenhenger og helhet. Vi har benyttet personlige intervju for innsamling av data, og dette ble gjort i form av semi-strukturerte intervju med bedriftslederne for Caffé Prego, Subway og Pizzabakeren, samt et utvalg av den aktuelle kundemassen. En intervjuguide ble utarbeidet i forkant av undersøkelsen. Vi ønsket også å undersøke tema fra et kundeperspektiv, og gjennomførte derfor intervju av 9 personer fra den aktuelle kundemassen. Det ble gjennomført et intervju med Torgeir Skåld, sjef for Sogn Næring, med hensikt å drøfte ideer og tanker rundt temaene merkevarer, posisjonering og lokalsamfunn.

Vi har gjennomført analyser basert på både primær- og sekundærdata. For å vurdere konkurransesituasjonen på det lokale markedet i Sogndal, har vi tatt utgangspunkt i Porters Five Forces. Denne analysen baserer seg på sekundærdata. For å kunne sammenligne respondentenes svar med bedriftsledernes svar, har vi delt intervjuguiden inn i kategorier. Videre har vi analysert og drøftet informasjonen med bakgrunn i de sentrale poengene fra teorien. Til slutt er det satt opp en cross-case analyse med de viktigste punktene.

Vi har tatt høyde for usikkerhetsmomenter ved intervjuene, både manglende observasjoner og målefeil. Utvalget vil ikke være representativt, noe som heller ikke var formålet med oppgaven. Det vil alltid foreligge usikkerhetsmomenter ved gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse, og dette er viktig å ta med i vurderingen.

Resultatene våre viser at det foreligger sterk konkurranse på markedet, til tross for at bedriftene ikke har kjent på kundeflukt og at flere av dem har økt omsetning tross nyetableringer. Det finnes variasjoner i svar fra kundegruppen, noe som vil være naturlig da dette bygger på personlige erfaringer.

## Abstract

This bachelor thesis is written with the intention of finding out how various leaders of small and medium-sized enterprises are working to build their brands and position themselves well on the local market in Sogndal. We have chosen to investigate businesses within the café/restaurant industry, and therefore contacted three business leaders in Sogndal. We started by finding information about small and medium-sized enterprises, as well as theories about branding and positioning.

In order to answer the problem, we have used case design as research design. In order to further see the connections and the whole picture, it became appropriate with a qualitative research method. We have used personal interviews for data collection, which was done in the form of semi-structured interviews with business leaders of Caffé Prego, Subway and Pizzabakeren, as well as a selection of the relevant customer base. We also wanted to investigate the topics from the customers perspective, and therefore conducted interviews of 9 people from the relevant customer base. There was also conducted an interview with Torgeir Skålid, head of Sogn Næring.

We used Porters Five Forces to consider the competitive situation on the market. Furthermore, the analysis was carried out by dividing the interview guide into categories in order to be able to compare the respondents answers with the company managers answers. Furthermore, we set up a cross-case analysis with the most important points.

We have taken into account uncertainties during the interviews, both missing observations and measuring errors. The sample will not be representative, nor was it the purpose of this paper. There will always be uncertainties when conducting a qualitative study, and this is important to include in the assessment.

Our results show that there is a strong competition in the market, despite the fact that the companies have not experienced customer flight, and that many of them have increased sales despite new establishments. There are variations in the responses for the customer base, which will be natural as this is based on personal experience.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1.0</b>	<b>Introduksjon</b> .....	7
1.1	Bakgrunn for oppgaven og begrunnelse av valg .....	7
1.2	Problemstilling og avgrensing.....	7
1.3	Hvorfor studere små og mellomstore bedrifter? .....	8
1.4	Oppgavens oppbygging .....	9
<b>2.0</b>	<b>Teori</b> .....	9
2.1	Generelt .....	9
2.2	Små og mellomstore bedrifter.....	9
2.3	Hva er en merkevare?.....	10
2.4	Hvordan bygge en sterk merkevare?.....	10
2.5	Merkepyramiden .....	11
2.5.1	<b>Merkekjennskap</b> .....	12
2.5.2	<b>Merkeassosiasjoner</b> .....	12
2.5.3	<b>Evaluering av merket</b> .....	13
2.5.4	<b>Følelser for merket</b> .....	13
2.5.5	<b>Kunde-merkerelasjon</b> .....	13
2.6	Måling og segmentering.....	14
2.7	Posisjonering og posisjoneringsstrategi .....	15
2.7.1	<b>Posisjoneringsfeil</b> .....	16
2.7.2	<b>Trestegsprosessen</b> .....	17
2.8	Differensiering .....	17
2.8.1	<b>Porters Five Forces</b> .....	18
2.9	VRIO/SVIMA .....	19
2.10	SWOT .....	20
<b>3.0</b>	<b>Metode</b> .....	21
3.1	Valg av forskningsdesign.....	21
3.2	Hvorfor kvalitativ metode?.....	21
3.3	Casestudie.....	22
3.4	Planlegging – utvalg og rekruttering.....	23
3.5	Intervjuguide.....	24
3.6	Transkribering og datareduksjon.....	24
3.7	Reliabilitet og validitet.....	25
3.8	Etiske hensyn .....	26
3.8.1	<b>General Data Protection Regulation (GDPR)</b> .....	26

<b>4.0</b>	<b>Analyse og drøfting</b> .....	28
4.1	Datainnsamling .....	28
4.1.1	<b>Personlig intervju som innsamlingsmetode</b> .....	28
4.1.2	<b>Personlig intervju – bedrifter</b> .....	28
4.1.3	<b>Personlig intervju – kundemassen</b> .....	29
4.1.4	<b>Personlig intervju – Torgeir Skålid</b> .....	30
4.2	Analyse av konkurransesituasjon .....	31
4.3	Dybdeintervju .....	34
4.3.1	<b>Pizzabakeren</b> .....	34
4.3.2	<b>Caffé Prego</b> .....	37
4.3.3	<b>Subway</b> .....	39
4.4	Cross-case analyse .....	43
4.5	Svakheter og feilkilder .....	45
<b>5.0</b>	<b>Oppsummering og konklusjon</b> .....	46
<b>6.0</b>	<b>Kilder og litteratur</b> .....	48
<b>7.0</b>	<b>Vedlegg</b> .....	51

## 1.0 INTRODUKSJON

Innledningsvis skal vi ta for oss bakgrunnen for oppgaven og begrunne valget. Videre vil vi presentere problemstillingen og avgrensninger. Vi vil si noe om hvorfor det er viktig og spennende å undersøke små og mellomstore bedrifter, og til slutt vise til oppgavens oppbygging.

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven og begrunnelse av valg

Merkevarebygging er en sentral del for alle bedrifter som ønsker å skaffe en sterk kundekrets. Sterke merkevarer skaper assosiasjoner i folk sin bevissthet, som til slutt utgjør et image. De sterke merkevarene velges gjerne fremfor andre produkter som kanskje ikke har posisjonert seg godt nok. Dette er bakgrunnen for hvorfor bedrifter streber etter å bygge et merkeimage med flest mulig sterke, positive og unike merkeassosiasjoner. Dette er spennende ettersom det er mulig å se i praksis, og ikke bare i teorien.

Små og mellomstore bedrifter er enormt viktige komponenter, ikke bare for lokalsamfunnet, men for økonomien. Ulike statistikker tyder på at små bedrifter er signifikante når det gjelder antall, og deres bidrag til BNP, arbeidsmiljø og innovasjon (Fiorito & LaForge, 1986, s. 8).

Gjennom arbeidet med denne oppgaven ønsker vi ytterligere innsikt i hvordan små og mellomstore virksomheter jobber med merkevarebygging og posisjonering på det lokale markedet i Sogndal. Vi kontaktet eiere og ledere i tre ulike bedrifter. Jørgen Christian Lindstrøm er eier av Quality Hotel og en rekke kafeer/restauranter i Sogndal. Blant dem er Caffé Prego, som vi ønsket å undersøke videre. Roar Takle Olsen er deleier og daglig leder på Pizzabakeren. Endre Holme er deleier og daglig leder på Subway. Alle var svært positive og samarbeidsvillig, noe som gjorde arbeidet med oppgaven spennende.

### 1.2 Problemstilling og avgrensing

Som nevnt ønsker vi å se nærmere på hvordan bedriftseiere og ledere jobber for å bygge sine merkevarer på det lokale markedet i Sogndal. Videre ønsker vi å undersøke hva som kreves for å posisjonere seg godt i markedet og skape en sterk merkevare. Denne oppgaven forsøker å svare på følgende problemstilling;

*“Hvordan jobber ulike bedriftsledere for å bygge sine merkevarer og posisjonere disse godt*

*på det lokale markedet i Sogndal?”*

For å svare på problemstillingen har vi valgt å avgrense oppgaven ved å se på små til mellomstore bedrifter. I Norge er det vanlig å definere små og mellomstore bedrifter som bedrifter med under 100 ansatte. Bedrifter med 1-20 ansatte defineres som små, mens bedrifter med 21-100 ansatte regnes som mellomstore og bedrifter med over 100 ansatte regnes som store (NHO, 2018). Oppgaven retter seg mot det lokale markedet i Sogndal.

### **1.3 Hvorfor studere små og mellomstore bedrifter?**

Små og mellomstore bedrifter er viktig for norsk økonomi, for omstillingsevne og for lokalt samfunnsliv. Selv om en bedrift har få ansatte, skaper den store ringvirkninger. Bedriftene kjøper fra underleverandører, kjøper tjenester, leier lokaler og betaler skatt. Det skaper ringvirkninger i form av inntekter til andre bedrifter, til kommunene og staten, som igjen skaper nye ringvirkninger og ny velferd (NHO). De mindre bedriftene bestemmer hvor i landet vi kan bo, og utgjør forskjellene mellom levende og fraflyttede bygder, mellom lokalsamfunn og ferieøyer. Mindre bedrifter er også av betydning i et nettverk med større bedrifter, fordi de er essensielle underleverandører og samarbeidspartnere.

I artikkelen «a marketing strategy analysis of small retailers» (Fiorito & LaForge, 1986, s. 8) legges det frem at det er minst to grunnleggende årsaker til at det er viktig å undersøke små, faste markedsstrategier. For det første er små bedrifter en ekstremt viktig komponent i økonomien. Ulike statistikker tyder på at små bedrifter er signifikante når det gjelder antall og deres bidrag til BNP, arbeidsmiljø og innovasjon. For det andre er det generelt anerkjent at det er forskjeller i markedsføringsstrategi for store og små bedrifter. Følgende tre punkter er foreslåtte grunner til disse forskjellene:

1. Små bedrifter utvikler og implementerer vanligvis markedsstrategier innenfor store ressursbegrensninger.
2. Små bedrifter mangler vanligvis spesialisert markedsføringskompetanse og har ofte problemer med å kjøpe denne kompetansen.
3. Små bedrifter har ofte forskjellige og mindre aggressive mål enn store bedrifter. (Fiorito et al., 1986, s. 8).



I følge statistikker fra januar 2019 (SSB) er det totalt 578 374 av 581 956 virksomheter som regnes innen kategorien «små til mellomstore» skal vi følge definisjonen fra NHO. Det utgjør 99% av totale virksomheter. Resterende 3582 regnes altså som «store». De fleste virksomheter i Norge i dag regnes altså som små eller mellomstore. Det er derfor spennende å rette fokuset mot slike virksomheter.

## **1.4 Oppgavens oppbygging**

Oppgaven er bygget opp slik at vi innledningsvis har presentert vår problemstilling og avgrensninger. Videre vil vi gjennomgå relevant teori, metode, funn og drøfting, før vi avslutningsvis kommer med noen anbefalinger. Anbefalingene bygger opp under relevant teori ved drøftelser mot de ulike funnene.

## **2.0 TEORI**

### **2.1 Generelt**

I det følgende kapittelet skal vi ta for oss relevant teori for å belyse problemstillingen. Teorien vil gi oss innsikt i fagområdet og gjøre det enklere å vurdere de ulike bedriftenes situasjon og egenskaper. På den måten kan vi vurdere deres merkevarebygging og posisjonering på markedet. Teorien danner grunnlaget for analysen, og vil derfor videre anvendes i kapittelet som tar for seg metode.

### **2.2 Små og mellomstore bedrifter**

Det er klart at ledelsesstil, drift og funksjoner av små og mellomstore bedrifter er ulik fra større bedrifter. Daglig leder er ofte bedriftenes beslutningsperson og ansvarlig for å styre og delta i mange av funksjonene innenfor organisasjonen. Bruk av spesialister, for eksempel reklame er heller sjeldent (Berthon, Ewing & Napoli, 2008, s. 28)

Markedsaktiviteten til små og mellomstore bedrifter har en tendens til å være praktisk og tilpasset de unike behovene, omstendighetene og evnene til hver enkelt bedrift. Når ressursene er begrenset, følger gjerne små og mellomstore bedrifter de aktivitetene de tror vil gi størst fordel og best mulig utnyttelse av tilgjengelige ressurser. De fleste markedsføringsprinsipper tilpasses den unike situasjonen til mindre bedrifter som i stor grad stoler på deres erfaring

eller intuisjon for å ta beslutninger (Berthon et al., 2008, s. 29). Virksomhetene kjennetegnes ved stor grad av entreprenørskap, fleksibilitet og innovative egenskaper, noe som gjør dem velegnet til å betjene spesialist- eller nisjemarkeder, og fortsatt respondere på kundenes behov (Berthon et al., 2008, s. 28).

Små og mellomstore bedrifter har større mulighet for å komme kundene nær og få tilbakemeldinger som kan brukes til å skape kundetilpasset og verdiøkende tjenester. I tillegg har forskning vist at små og mellomstore bedrifter har større evne til å utnytte markedsstrategier for å komme inn på nye markeder og håndtere komplekse miljøer. På den andre siden viser forskningen en økt sannsynlighet for å oppleve problem innen markedsføring og generell planlegging, samt står de overfor ressursforstyrrelser når det gjelder tid og penger (Berthon et al., 2008, s. 29).

### **2.3 Hva er en merkevare?**

Vi omgir oss med merkevarer hele livet uansett hvor vi beveger oss. Men hva er egentlig en merkevare? En merkevare er en vare eller en tjeneste som 1. kan identifiseres og 2. er forskjellig fra konkurrentene (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2010, s. 19). Definisjonen peker på to kjernefunksjoner: identifikasjon og differensiering. Identifikasjon er knyttet til å bygge merkekjennskap, mens differensiering er knyttet til å bygge merkets ytelser og inntrykk.

### **2.4 Hvordan bygge en sterk merkevare?**

Å bygge sterke merkevarer har blitt en markedsføringsprioritet for mange bedrifter. Forutsetningen er at å bygge et sterkt merke gir en rekke markedsfordeler (Hoeffler & Keller, 2009, s. 421). David Aaker (1996) har skrevet en bok om å bygge sterke merkevarer, hvor han tar for seg fem store tema. Første tema handler om *merkeidentitet*, hva det er og hvordan det kan utvikles. Image er hvordan merket oppfattes, mens identitet er hvordan man ønsker å bli oppfattet. Det er viktig å tenke på andre fordeler ved produktet, og ikke bare liste opp produktrelaterte karakteristikk ved merket. Ved å ta hensyn til emosjonelle fordeler, organisatoriske attributter, merkevare-personlighet og merkesymboler kan man øke sannsynligheten for å skape en reell differensieringsgrad. Berthon (et al., 2008, s. 29) antyder at omdømme er mer holdbart enn image, og at dette verken kan utvikles eller endres raskt.

Neste tema handler om å *håndtere merkeidentiteten*, og går ut på å utvikle en posisjon for

merket og gjennomføring av posisjoneringsstrategien. Det må være balanse mellom å nytte konsistente budskap og symbol, og å være tilpasningsdyktig i et skiftende miljø. Samtidig krever omdømme og image pleie over tid. I artikkelen «Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises» (Berthon, et al., 2008, s. 29) antydes det at administrasjon av merkevaren kan bidra til å bygge en «bro» over dette gapet mellom image og omdømme.

Konseptet *merkesystem* gir en ny dimensjon til forvaltning av merker. Merkesystem innebærer analyser av ulike roller merket kan spille. Videre er *måling av merkevaren* på tvers av produkt og segment av praktisk interesse for ledere som ønsker å bygge og administrere flere markeder og merker. Samtidig gir det en kvantitativ disiplin til de konseptuelle merkevarebyggingsmodellene. Berthon (et al., 2008, s. 30) påpeker viktigheten av å skape et passende merkevarebilde med en nisje i markedet, og nødvendigheten av at markedsføring rettes mot å etablere og opprettholde et positivt merkevarebilde i hodet til interessentene uavhengig av om bedriften består av et eller flere merker.

Siste tema handler om *pleie av merket* i organisasjonsformer. utfordringer med merkesystem, produkt, roller og sammenhenger er noe man må forholde seg til, og som legger press på de konvensjonelle organisasjonene, hvor nye tilnærminger ofte er nødvendig. I følge Berthon (et al., 2008, s. 30) handler merkevareledelse om å skape, koordinere og overvåke samspillet mellom bedriften og interessentene, for å oppnå konsistens mellom bedriftens visjon og interessentenes tro på merket.

## **2.5 Merkepyramiden**

Kellers merkepyramide illustrerer dimensjonene merkevarer består av og steg man må gjennom for å bygge merkevarer. Pyramiden gjør det enklere å forstå kundens bevissthet, og er et godt hjelpemiddel for å styrke merkevaren ved å posisjonere og differensiere produktet.

Pyramiden kan som nevnt brukes til å analysere merkets nå-situasjon, der den hjelper å definere posisjonen i kundenes bevissthet. Et annet bruksområde går ut på å beskrive ønsket situasjon, altså målet med merkevarebyggingen, og hva som er ideell posisjon i kundenes hukommelse. Slik kan man analysere forholdet mellom nå-situasjon og ønsket situasjon, identifisere problemområder og prioritere tiltak som kan utføres i praksis. Dette er bakgrunnen for hvorfor det er viktig for merkevarebyggere å bruke pyramiden.



(Kotler & Keller, 2016, s. 37).

Vi vil nå gå inn på de ulike delene av merkepyramiden ettersom denne er av stor betydning for vår problemstilling.

### 2.5.1 Merkekjennskap

Merkekjennskap er første steg i pyramiden og handler om hva merket er, og når det skal brukes. Innen merkekjennskap er det to vesentlige faktorer; bredde og dybde. Bredde handler om hvor lett det er for kunden å komme på merket i ulike situasjoner. For eksempel regnes bredden som oppnådd i merkekjennskap dersom man er sulten, og tenker på Prego. Målet med dybden er å være blant merkene som kunden vurderer i en bestemt situasjon. Dybden kan deles i to trinn; fremkalling og gjenkjenning. Fremkalling er når kunden får en form for påminnelse om et behov. Gjenkjenning vil si at kunden kommer på merket når han/hun eksponeres for det. Hvis et merke gjenkjennes uten noen form for fremkalling er merkekjennskapen er svært høy. (Samuelsen, et al., 2010, s. 95).

### 2.5.2 Merkeassosiasjoner

Merkeassosiasjoner handler om merkets ytelse og inntrykk. Samuelsen (et al., 2010, s. 123) bruker et *assosiasjonsnettverk*, der merket kan fremkalles til mottakeren så han tenker på og assosierer merket. Ytelsen er den faktiske funksjonen merket har, som beskriver hva de kan levere. Pizzabakeren sin ytelse kan være at de dekker de grunnleggende behovene, sult og tørste. Inntrykk handler om tanker mottakeren gjør seg opp om merket. Assosiasjoner er altså det vi forbinder med en vare eller tjeneste. Pizzabakeren kan for eksempel assosieres med god pizza for noen, og hurtigmat for andre. Man kan “lære” mottakeren hva som skal assosieres

med merket. To prosesser forklarer dette;

**Lavinvolveringslæring.** Det er ikke nødvendig for mottakeren med mye involvering for læring om merket, på grunn av mye informasjon og en nesten automatisk og ubevisst prosess.

**Høyinvolveringslæring.** Trenger mye involvering på grunn av at læringen skjer bevisst og ut fra et formål. Dette kan for eksempel være tilleggskurs på jobb for å få en høyere stilling.

### 2.5.3 Evaluering av merket

For å kunne evaluere et merke, må du ha en grunnleggende holdning til det. I følge Samuelsen (et al., 2010, s. 159) er en holdning en «psykologisk tendens som uttrykkes ved at et objekt vurderes med en grad av fordelaktighet eller ufordelaktighet».

Det er nødvendig med tilstrekkelig informasjon for å ha en positiv holdning. Med dårlige assosiasjoner til merket, vurderes det ikke. Subway for eksempel, er lokalisert på senteret med ulike butikker rundt. Dermed eksponeres mange for butikken, og dette blir en faktor som kan øke sjansen for at Subway er med i evalueringsprosessen om valg av restaurant/kafé.

Man ønsker å fremheve positive sider og forkaste negative for å forsterke kundenes tilfredshet. Tilfredshet er viktig ettersom det påvirker omdømmet. For å oppnå høy tilfredshet hos kundene, må deres krav og forventninger oppfylles. Dette vil naturligvis variere fra person til person, og derfor bør bedriftenes fokus være høy kvalitet på ethvert område.

### 2.5.4 Følelser for merket

Selve merket utløser ikke følelser i seg selv, men kundene skaper følelser rundt merket. Også her er det viktig å oppfylle kundenes behov. Da kan man skape positive følelser som for eksempel glede og tilfredshet. Opplever kundene derimot at deres aktuelle behov ikke oppfylles, kan det føre til negative følelser for merket.

### 2.5.5 Kunde-merkerelasjon

Merkevarebygging handler i utgangspunktet om å skape lojale kundeforhold. I det øverste og viktigste trinnet i pyramiden ser vi på relasjonen som skapes mellom kunder og merket. Det viktigste er fokuset på lojalitet og handler om å foreta gjenkjøp. Gjenkjøp er sannsynligvis et

resultat av kvalitet. For å skape relasjoner med kundene, må bedriftene ta stilling til bestemte krav. Vi vil gå nærmere inn på punktene. Merkerelasjonens styrke avhenger av følgende fire egenskaper (Samuelsen et al., 2010, s. 184):

### Gjensidighet mellom parter

Det tar tid å etablere en merkerelasjon. Viktige moment er vane og kunnskapsutvikling. For at det skal oppstå en merkerelasjon mellom kunden og merket, må byttekostnadene være høye både for merket og kunden. Dette er fordi det kan være tidkrevende å finne og bli kjent med et nytt merke. Man ønsker også å holde på kundene, noe som gjør gjensidighet svært viktig.

### Formålsrettet relasjon

Formålsrettet relasjon innebærer ulike formål merkerelasjoner kan tjene for kunden. Relasjonene og formålene er individuelle og varierer, og kan blant annet gi en funksjon hvor målet er å vekke ulike følelsestilstander som for eksempel tilfredshet. En annen funksjon er at relasjonen kan være tilknyttende hvor behovet for tilhørighet er høy.

### Flerdimensjonalt innhold

Kellers merkesonans tar utgangspunkt i fire dimensjoner: lojal atferd, aktivt engasjement, holdningsmessig tilknytning og følelsen av fellesskap (Samuelsen et al., 2010, s. 203). Dette går ut på at den lojale atferden beskriver kjøpsfrekvensen, kjøpsmengde og eventuelt vareprat. Det aktive engasjementet handler om kundenes engasjement utover merkets direkte formål. Det kan for eksempel være en kundeklubb som gir kundene mulighet til å oppnå gevinster. Følelsen av fellesskap gir også ofte positive holdninger.

### Relasjoner av dynamisk slag

En dynamisk relasjon oppstår som følge av lojaliteten dersom kunden handler samme merke flere ganger. Dynamikken er en funksjon av tid, og er bakgrunnen for at eier av merket bør ta hensyn til utviklingen, slik at relasjonen opprettholdes og eventuelt vokser.

## **2.6 Målretting og segmentering**

“High-growth companies succeed by identifying and meeting the needs of certain kinds of customer, not all customers, for special kinds of products or service, not all products or all services. Business academics call this market segmentation. Entrepreneurs call it common

sense” (Dibb & Simkin, 1991).

Som sitatet illustrerer, karakteriseres bedrifter som oppnår vekst av at de deler opp markedet og posisjonerer seg overfor en utvalgt kundegruppe med utvalgte produkter eller tjenester. Det finnes ingen rett eller gal måte å segmentere markedet på, men likevel er det noen kriterier som må oppfylles for å oppnå effektiv segmentering. Segmentene må være; identifiserbare - definerbare og målbare; levedyktige - store nok til å være potensielt lønnsomme; tilgjengelige - kontrollerbare og mulig å markedsføre gjennom salgsinnsats og promotering; og stabile - forbli relativt like over tid slik at man kan iverksette tiltak overfor dem (Dibb, et al., 1991).

Når markedssegmentene er identifisert, må man avgjøre hvor mange, og hvilke segmenter bedriften skal fokusere på. Valget avhenger av bedriftens ressurser, størrelse og evner. Videre er det viktig å opparbeide en forståelse om hva målgruppen forventer og mener er viktig for kjøpsbeslutningen. Deretter må produktene imøtekomme disse behovene og forventningene.

Når produktet skal posisjoneres er det viktig å forenkle kommunikasjonen til målgruppen samtidig som det gjør det lettere for organisasjonen å innrette seg etter posisjoneringsstrategien. Derfor er det ofte hensiktsmessig å velge en egenskap som målsetting. Da øker sjansen for å bli godt kjent og husket for nettopp denne egenskapen.

## **2.7 Posisjonering og posisjoneringsstrategi**

*«Posisjonering vil si å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Sluttresultatet av posisjoneringen er at bedriften har klart å skape et kundefokusert verditilbud, en overbevisende grunn til at målgruppen man sikter seg inn mot vil kjøpe produktet» (Kotler & Keller, 2011, s. 250).*

Fra et markedsføringsperspektiv refererer begrepet posisjonering til bygging av et tydelig og verdsatt perspektiv i tankene til målgruppen (Tudor & Negricea, 2012, s. 2). I følge Wind (1998, s. 389) er posisjonering et meningsfylt konsept bare i den grad at det er basert på forbrukernes oppfatninger av forskjellen mellom konkurrerende produkter eller merker, og deres preferanser for det. Dette er basert på forutsetningen om at kundeadferd er en funksjon av oppfatninger og preferanser, og anerkjennelsen om at kjøpere kan avvike med hensyn til begge. For å skape konkurransefortrinn på markedet må merket forstås på en bestemt måte.

Det er derfor viktig at markedsføringen i ethvert selskap fokuserer på å oppnå ønsket situasjon i prospektenes sinn. Et sterkt merke og en varig posisjon bør planlegges og oppnås sammen av alle små og mellomstore bedrifter, fordi de kan skille vinnerne fra taperne, og lederne fra forfølgerne (Tudor, et al., 2012, s. 1).

Kotler & Keller (2006, s. 251) vurderer posisjonering som å ha samme vekt som de fire P-ene som ressurser for selskapet: produkt, pris, plass og promotering, og understreker at et tilbud kan plasseres i prospektets sinn som å være bedre og/eller annerledes gjennom bruk av likhetspunkter (PoP) og differensieringspunkter (PoD). Utfordringen med posisjonering er “å oversette målgruppens behov og ønsker til en konkret blanding av produkt, pris, promotering, distribusjon og tjenesteytelse med maksimal appell” (Dibb, et al., 1991). Produktet er altså ikke avgjørende i seg selv, men kundenes forventninger og ønsker, og da hvilke behov som dekkes og fordeler som tilbys. Svært kjente produkter har ofte en særegen plass i kundenes bevissthet. Dermed har konkurrentene fire strategiske valg når det kommer til posisjonering:

1. Styrke sin nåværende posisjon i forbrukernes bevissthet.
2. Sikre seg en posisjon som er ledig.
3. Avposisjonere eller reposisjonere konkurransen i kundenes bevissthet.
4. Den eksklusive klubb-strategien.

Effektiv posisjonering krever at alle sidene ved produktet støtter opp under posisjoneringsstrategien. Strategi kan velges ut i fra merkets verdier og konkurransesituasjon, og det er viktig å finne god balanse. Å posisjonere seg nærmere andre gir økt troverdighet og redusert usikkerhet, men også økt konkurranse på grunn av manglende differensiering (Semadeni, 2006). Å posisjonere seg lenger unna andre bedrifter reduserer konkurransen, men reduserer også troverdighet og øker usikkerheten (Semadeni, 2006).

### **2.7.1 Posisjoneringsfeil**

Det er tre posisjoneringsfeil et merke kan begå:

*Underposisjonering* betyr at merket ikke klarer å differensiere seg fra konkurrentene.

*Overposisjonering* vil si et ekstremt fokus på en fordel som reduserer antallet interesserte.

*Ved forvirrende posisjonering* vil kommunikasjon og valg av distribusjonskanaler, som ikke



er konsistent, gi en kunde et forvirret bilde av bedriften eller merkevaren (Pelsmacker, Geuens & Bergh, 2010, s. 152).

### **2.7.2 Trestegsprosessen**

Posisjonering kan ses på som en trestegsprosess. Følgende forhold må ligge til rette for at merket har en mulighet på markedet:

1. Referanseramme
2. Likhetspunkter
3. Differensieringspunkter

Når referanserammen defineres, deles markedet inn i segmenter for å identifisere målgruppen. Referanserammen angir hvilket marked merket opererer i. Dette gjøres for å skaffe oversikt over konkurrenter og for å gi målgruppen informasjon om hvilke behov merket dekker. Definerings av målgruppen er også en viktig faktor for å enklere forstå hva markedet ønsker av merket. Det gjør det også enklere å finne nødvendige likhets- og differensieringspunkter (Keller, Sternthal & Tybout, 2002, s. 4).

Når referanserammen er valgt, må man tenke gjennom de nødvendige likhetspunktene (Points of Parity) som må oppfylles for at kunder skal oppfatte produktet som legitimt og troverdig innenfor rammen. PoP refererer til egenskapene ved et merke sammenlignet med egenskapene til andre merker innenfor samme marked.

Points of Difference (PoD) dreier seg om å finne unike og positive differensieringspunkter som skiller merket fra andre. Forutsatt at en referanseramme er identifisert riktig, kan differanspunktene være kraftige. For vellykket merkevareposisjonering er det essensielt med sterke, gunstige og unike assosiasjoner som skiller merket fra andre i samme referansegruppe (Keller et al., 2002, s. 5).

## **2.8 Differensiering**

«Differensiering er en prosess der man utformer et sett med meningsfylte og verdsatte forskjeller som skiller firmaets tilbud ut i fra konkurrentens» (Kotler et al., 2011, s. 256).

Differensiering handler i vårt tilfelle om hvordan bedriftene kan skille seg fra konkurrentene på det lokale kafé/restaurantmarkedet i Sogndal. Differensiering på de punkter kunden anser som verdifulle er nødvendig. En måte å differensiere seg fra markedet på, kan for eksempel være etter personale (Kotler et al., 2011, s. 264). Noen av faktorene personalet kan differensieres med er kompetanse, høflighet, troverdighet og kommunikasjonsevne.

Differensieringspunktene gjør merket sterkt, favorisert og at merket har unike assosiasjoner i forbrukernes bevissthet. Dette fører til at merket skiller seg ut blant konkurrenter i samme referanseramme.

### **2.8.1 Porters Five Forces**

Porters five forces er en analysemetode som går ut på å måle konkurransen i en bransje. Konkurransen kan deles inn i fem konkurransekrefter. Vi vil nå gjøre rede for de fem konkurransekraftene, med utgangspunkt i Porters artikkel i Harvard Business Review (2008).

#### Rivalisering blant konkurrentene

Den første konkurransekraften er rivalisering blant konkurrentene på det aktuelle markedet. I vårt tilfelle snakker vi om aktører i Sogndal som tilbyr lignende tjenester og retter seg mot samme segment. Konkurransedyktig balanse, industrivekst, høye faste kostnader, høye hindringer ved avvikling og lav differensiering er punkter som det er nødvendig å analysere for å vurdere bedriftens konkurranseedyktighet.

#### Trusler fra nye konkurrenter

Den neste konkurransekraften som vurderes er trusler fra nye konkurrenter, med andre ord risikoen for at nye aktører skal entre markedet. Det sentrale i denne vurderingen er om det er enkelt eller vanskelig for nye aktører å entre kafé/restaurantmarkedet i Sogndal. Dersom konkurransen i et marked er stor, vil nye aktører i høyere grad ha etableringshindringer.

#### Leverandørens forhandlingsmakt

Leverandørens forhandlingsmakt vil være høy dersom kostnadene ved et leverandørbytte er høy, eller dersom leverandørene er konsentrerte. Leverandøren er de som er nødvendig for at bedriften kan produsere sine produkter. På kafé/restaurantmarkedet i Sogndal vil leverandører av råvarer naturligvis anses som sentrale aktører. Er konkurransen blant leverandørene høy,

vil forhandlingsmakten være lav.

### Kundens forhandlingsmakt

Kundene er de som kjøper produktene og tjenestene bedriftene tilbyr. Når vi skal vurdere kundens forhandlingsmakt må vi vurdere konkurransen på markedet. Et marked med høy konkurranse gjør det mulig for kunden å påvirke priser og presse dem nedover.

### Trusler fra substitutter

Substitutter går ut på at noen, ved hjelp av en ny prosess, utvinner produkter eller tjenester som gir en tilsvarende fordel som en bransjes produkt og tjenester. Det kan for eksempel være snakk om en konkurrerende bedrift som tar i bruk et nytt produkt som senker driftskostnadene, slik at de kan levere samme produkt til en lavere pris. En substitutt for bedriftene kan være at folk i større grad velger å lage mat hjemme.

## **2.9 VRIO/SVIMA**

SVIMA er den norske versjonen av VRIO og er et rammeverk for å analysere interne ressurser. Rammeverket består av fem egenskaper som ressursene må ha for å være kilde til konkurransefortrinn. Tilbyr en bedrift egenskaper som oppfyller alle disse kravene, vil bedriften ha et realisert og varig konkurransefortrinn. SVIMA står for:

Sjelden: Å være sjelden betyr at en ressurs er hos få eller ingen av konkurrentene. Har bedriftene unike egenskaper som få eller ingen av deres konkurrenter har?

Viktig: En ressurs har effekt på for eksempel bedriftens kostnader og i hvilken grad den er viktig for kundenes betalingsvillighet. Fysiske ressurser har stor effekt på betalingsvillighet. Et personal som ønsker høy kundetilfredshet, opplever sannsynligvis høy betalingsvillighet.

Ikke-imiterbar: Ikke-imiterbar handler om hvordan etablerte konkurrenter eller inntrengere kan skaffe ressursene, altså i hvilken grad konkurrentene kan kopiere eller erstatte ressursen.

Mobilisert: Ressursene må være mulig å ta i bruk, og i hvilken grad bedriften har tatt i bruk ressursen for å skape verdi. De viktigste egenskapene blir kundeservice og kvalitetsmat, noe vi antar er viktige for de som velger å gå ut for å spise eller ta en kaffe med noe til.

Approprierbar: Den økonomiske verdien som skapes av ressursene må være til fordel for bedriften og ikke for andre. Hvem sitter igjen med de økonomiske verdiene som skapes? Er ressursen approprierbar, er det bedriften som sitter igjen med verdiene.

## 2.10 SWOT

SWOT-analyse er en metode for å identifisere og forstå hva som kan være en bedrift sine sterke og svake sider (strengths, weaknesses), og hva som kan være markedsmessige muligheter og trusler (opportunities, threats). SWOT består av en intern og en ekstern analyse.

Den eksterne analysen (muligheter og trusler) foregår på makronivå og på aktørnivå. På makronivå handler det om økonomiske, teknologiske, demografiske, sosiale og kulturelle forhold, etc. På aktørnivå snakker vi om kunder, konkurrenter, leverandører og distributører.

Den interne analysen (sterke og svake sider) søker å identifisere forhold som kan videreutvikles til varige konkurransefortrinn og forhold som kan svekke konkurranseevnen, for eksempel ved hjelp av en verdikjedeanalyse.

## **3.0 METODE**

I følge Jacobsen (2015, s. 15) er metode strategien for å komme frem til gyldig og troverdig kunnskap. Metode er fellesbetegnelsen for utvikling av problemstilling, valg av forskningsdesign, datainnsamling, analyse og tolkning av data. Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper; kvalitative- og kvantitative metoder.

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for forskningsprosessen og de metodiske valgene vi har tatt. Vi vil si noe om planlegging, rekruttering og gjennomføring. Vi går også inn på datainnsamling, analyseteknikker og etikk.

### **3.1 Valg av forskningsdesign**

Forskningsdesignet er selve rammeverket og reglene for hvordan arbeidet med studiet skal foregå. Det er altså en overordnet plan for forskningen. Jacobsen (2015, s. 89) understreker at valg av forskningsdesign avhenger av problemstillingen ettersom fremgangsmåtene gir ulike typer empiri. I utgangspunktet kan man velge mellom tre grunnleggende forskningsdesign; eksplorerende-, deskriptivt- og kausalt design. Vår problemstilling er av eksplorativ karakter. Valget om å undersøke de ulike bedriftene gjennom en kvalitativ studie er et resultat av dette, kombinert med lite forhåndsinformasjon.

### **3.2 Hvorfor kvalitativ metode?**

Det er nødvendig med kjennskap til ulike metoder og hva de innebærer. Metoden som velges har stor betydning for innsamlingsprosessen og de resultatene som fremkommer. Lite metodekunnskap kan føre til dårlig kvalitet, og undersøkelsen kan bli ubrukelig (Larsen, 2017, s. 17). Kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode er ulike metoder for datainnsamling og de ulike metodene belyser ulike spørsmål.

Kvalitative data er i følge Larsen (2017, s. 22) data som sier noe om kvalitative egenskaper hos undersøkelsespersoner, kalles ofte myke data. Eksempelvis kan dette være hvordan man oppfatter en situasjon. I følge Jacobsen (2015, s. 129) gir den kvalitative metoden først og fremst en helhetlig forståelse og detaljkunnskap om det som undersøkes. Dette kommer av forholdet som oppstår mellom den som undersøkes og respondenten(e), og forskningen setter lite grenser for informasjon som kan fremkomme. Dette ble svært positivt for vårt formål.

Formålet med oppgaven krever en dypere forståelse for bedriftenes virksomhet. Oppgaven fokuserer på å få frem sammenhenger og et helhetlig bilde av undersøkelsen. Dermed blir det hensiktsmessig å velge kvalitativ metode, som kjennetegnes av åpenhet og fleksibilitet. Metoden blir et naturlig valg ettersom vi så fordeler ved å gjennomføre personlige intervju. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på ulike måter da tilnærmingen består av ulike forskningstradisjoner.

Kvalitative metoder gjør det vanskelig å generalisere funnene, hvilket betyr at det er vanskelig å identifisere et utvalg som skal representere andre enn dem selv. Dette kommer av at det inkluderes for få enheter i undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 131). Momentene åpenhet og fleksibilitet kan gjøre resultatene vanskelig å tallfeste eller måle (Forskningsetiske Komiteer, 2010, s. 7). Fleksibiliteten kan også føre til at undersøkelsen aldri blir helt ferdig, og at informasjonen kan virke for detaljert og uoversiktlig (Jacobsen, 2015, s. 132). Det nære forholdet mellom undersøker og respondent er heller ikke utelukkende positivt. Det kan føre til problemer og begrense/ødelegge evnen til analytisk avstand.

### **3.3 Casestudie**

For denne oppgaven valgte vi casestudie som forskningsdesign og vil videre vise til hvorfor vi fant det hensiktsmessig for å besvare problemstillingen.

Mehmetoglu (2004, s. 42) definerer en casestudie som “en metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en case. Casen kan være en person, en prosess, en kommune, et samfunn eller hvilken som helst enhet av sosialt liv”. Casestudier brukes først og fremst for å beskrive og forklare et fenomen, skape forståelse og få dypere innsikt i kompliserte problem.

En fordel ved casestudier er at det tillater undersøkeren å gå i dybden på en enhet, og dermed komme frem til detaljerte og inngående beskrivelser av et fenomen. Svakheter inneberer utfordringer ved generalisering av funnene og feilkildene kan være store. Derfor er det viktig å vurdere resultatenes pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og grad av bekreftelse.

I casestudier er det mange metoder for datainnhenting. Vi valgte personlige intervju som vår primære data innhentingsmetode, fordi direkte kommunikasjon med de involverte ville gi oss

detaljert og omfattende gjennomgang av relevante poeng. Dette gjorde det også mulig å identifisere og oppklare eventuelle feiltolkninger umiddelbart, noe vi mener hever kvaliteten på undersøkelsen.

### **3.4 Planlegging – utvalg og rekruttering**

Selve problemstillingen satt greie rammer for hvem som kunne intervjues. Problemstillingen forutsetter kunnskap om hvordan bedriften jobber med å bygge merkevarer og posisjonere seg godt i markedet. Dermed valgte vi å fokusere på nøkkelinformanter i bedriftene som vi tenkte hadde den beste kunnskapen.

Når det gjelder rekrutteringen av informanter i bedriftene, ble det gjort over e-post et par uker før intervjuene fant sted. Vi kontaktet først Lindstrøm, som straks var positiv til samarbeidet. Videre var vi i kontakt med Olsen og Holme som også var positive. Det ble det avtalt tid og sted for intervju. Spørsmålene til intervjuet fikk informantene tilsendt på forhånd, slik at de fikk muligheten til å forberede svar. Dette gjorde selve gjennomføringen av intervjuet enklere for begge parter. Alle var svært samarbeidsvillig og ga tilstrekkelig informasjon.

Når det gjelder den aktuelle kundemassen, var det først og fremst viktig at de hadde kjennskap til bedriftene. I selve rekrutteringsfasen, spurte vi tilfeldige mennesker på ulike arenaer. Blant annet spurte vi to studenter som var ferdig på fotballtrening og to butikkansatte på jobb. Vi valgte å gjennomføre tre intervju per bedrift, totalt 9 intervju. Vi ønsket variasjon i både alder, kjønn og livssituasjon for å inkludere ulike erfaringer. Det var noe utfordrende, men vi er fornøyd med utvalget. Oversikt finnes i punkt 4.1.3.

Selve gjennomføringen av intervjuene var nokså effektiv, mellom 10-15 minutter per respondent. Det var viktig for oss å presisere at det var anonymt og at informasjonen ikke brukes til annet enn denne oppgaven. Vi informerte også om at respondentene kunne trekke seg til enhver tid. Fordelen med å gjennomføre personlige intervjuer var at vi kunne presisere hva meningen med spørsmålene var dersom noe var uklart. Det ble også lett å følge opp enkelte svar. Vi ønsket at kundene skulle svare det som var deres første tanke. Derfor ønsket vi ikke at respondentene skulle sette seg inn i spørsmålene på forhånd.

### 3.5 Intervjuguide

Som nevnt, utarbeidet vi en intervjuguide (se vedlegg 1 for bedrifter og vedlegg 2 for kunder). En god guide er med på å skape en naturlig progresjon, slik at intervjuet føles mer som en ordinær samtale. Kvalitative intervju krever mer enn kvantitative ettersom man går mer i dybden på tema. Ved utarbeidelsen av guide valgte vi å følge oppbyggings-strukturen som presentert av Johannessen (et al., 2004, s. 160):

#### **Innledning.**

Vi startet intervjuene med en presentasjon av prosjektet og oss selv. Vi informerte om deres rett til å avbryte når som helst, og klarerte eventuelle ønsker om anonymitet og konfidensialitet. Dette gjorde vi for å avklare intervjuets kontekst og formål, samt hvilke begrensninger informanten selv ville legge på bruk av informasjonen gitt i intervjuet.

#### **Fakta spørsmål.**

Intervjuet ble innledet med noen generelle spørsmål rundt bedriftens historie og drift, samt andre faktaopplysninger og relevante tema. Med dette ønsket vi å etablere et tillitsforhold.

#### **Kompliserte og sensitive spørsmål.**

I denne fasen gikk vi inn på det som var fokuset vårt, spørsmål rundt markedsføring, merkevarebygging og posisjonering. Vi hadde utarbeidet noen stikkord for hvert spørsmål for å enklere forklare dersom det ble vanskelig å forstå hva som lå bak spørsmålene.

#### **Avslutning.**

Når intervjuet var over ba vi informanten legge til eventuelle kommentarer eller informasjon vedkommende mente ikke ble tilstrekkelig dekket under intervjuet. Hensikten var å oppklare eventuelle uklarheter og for å sjekke hvilket inntrykk informanten satt igjen med. Det ble videre avtalt hvordan kontakten kunne opprettholdes i ettertid.

### 3.6 Transkribering og datareduksjon

Store deler av innsamlet data er i form av lyd som må skrives ut som tekst. Denne prosessen kalles transkribering. Det ble tatt opp lyd under intervjuene for å dokumentere alt som ble sagt. Videre måtte vi redusere opplysningene. Til dette brukte vi meningsfortetting, noe som vil si at vi forkorter informantens uttalelser og komprimerer informasjonen til korte og



meningsfulle setninger. Dette ble gjort for å få frem hovedinnholdet i intervjuene.

### **3.7 Reliabilitet og validitet**

Det er viktig å vurdere hvor god en undersøkelse er når analyser skal planlegges. Da dukker spørsmål om undersøkelsens reliabilitet og validitet opp.

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Det binder seg til undersøkelsens data, hvordan de tas i bruk, samles inn og bearbeides. I kvalitativ forskning styrer samtalen i intervjuet datainnsamlingen, og observasjoner er verdiladet og avhengig av kontekst. Det vil være vanskelig å etterligne en kvalitativ undersøkelse utført av en annen da alle har ulik erfaringsbakgrunn og undersøkelser derfor tolkes ulikt av forskjellige undersøkere. Reliabilitet kan også dreie seg om hvorvidt informantenes svar er konsistente dersom de intervjues på et annet tidspunkt. Har man hatt én samtale med intervjuobjektene, kan det være vanskelig å vite om de ville svart det samme en annen gang.

Reliabiliteten kan styrkes med å forberede intervjuobjektet ved å beskrive kontekst, gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen (Johannessen, et al., 2010). Man kan også styrke påliteligheten ved å vektlegge hensiktsmessige kriterier for evaluering, noe som gjelder for validitet.

For å skape høy reliabilitet er det viktig å formulere spørsmål som er tydelige for respondentene. Er spørsmålene upresise eller virker lite gjennomtenkt, kan det føre til misforståelse hos respondentene, at de ikke ønsker å svare eller gir uærlige svar. Vi fokuserte på å stille enkle spørsmål som ikke skulle være ledende på noen måte. Intervjuguiden for både bedriftene og kundemassen består av både åpne og lukkede spørsmål hvor retningen på spørsmålene er varierte. Dette er faktorer vi tok hensyn til ved utarbeidelsen av intervjuguiden for å forhindre misforståelser og uklarheter. Det var sentralt at vi skapte et grunnlag som ville gi respondentene samme forståelse av spørsmålene som ble stilt.

Validitet handler om gyldighet, altså hvor godt vi måler det vi har som hensikt å måle. I kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om i hvilken grad fremgangsmåten til undersøkeren og funn reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten. En potensiell svakhet for oss kan være utarbeidelse av forståelige og gode spørsmål til

intervjuene, slik at vi fikk best mulig svar på vår problemstilling. Ved å gjennomføre en pretest av intervjuguiden kunne vi fått endret på strukturen eller spørsmål som kunne være vanskelig å forstå.

### 3.8 Ethiske hensyn

Akademisk frihet er et grunnleggende prinsipp i forskning og en viktig betingelse for å sikre uavhengig og pålitelig forskning. Samtidig er forskningens troverdighet avhengig av at vi kan stole på forskerne. Derfor er etikk i forskningen så viktig (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Jf. Forskningsetikkloven §1 går det frem at lovens hensikt er at forskning skal skje i henhold til forskningsetiske normer. Videre ser vi av lovens §4 første ledd, andre setning at dette også gjelder under forberedelser til forskning, rapportering av forskning og andre forskningsrelaterte aktiviteter (Forskningsetikkloven, 2017, §1-4).

På nettsiden for de nasjonale forskningsetiske komiteene (2016) formuleres fire prinsipper som oppsummerer noe av det viktigste innenfor etikk i forskning. Forskeren skal utøve *respekt* for personer som deltar i forskningen, og man skal etterstrebe at aktivitetene har *gode konsekvenser*, samt at mulige uheldige konsekvenser er akseptable. Forskningsprosjekt skal være *rettferdig* utformet og utført. Til slutt er prinsippet om *integritet*. Forskeren plikter å anerkjenne normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig

#### 3.8.1 General Data Protection Regulation (GDPR)

20. juli 2018 trådte den nye loven om behandling av personopplysninger i kraft. Loven gjennomfører EUs personvernforordning (GDPR) i Norge og gjør personvernforordningen til norsk lov (Personopplysningsloven, 2018). Vi trekker ut noen viktige moment;

Forordningens artikkel 7 regulerer kravene til gyldig samtykke til behandling av personopplysninger. Det går blant annet frem av artikkel 7 første punkt at «dersom behandlingen bygger på samtykke, skal den behandlingsansvarlige kunne påvise at den registrerte har samtykket til behandling av personopplysninger om vedkommende». Tredje punkt gir den registrerte rett til å trekke tilbake sitt samtykke til enhver tid.

Informert samtykke handler om at deltakelse baseres på frivillighet. Det er altså opp til hver enkelt om de ønsker å delta i undersøkelsen. Dette ble viktig å presisere ved intervjuene. Det ble også informert om muligheten til å trekke seg når som helst i prosessen, og at informasjonen bare benyttes til bacheloroppgaven. Det er også viktig å sørge for en korrekt gjengivelse av meningsinnholdet i det intervjuobjektet sier, slik at man ikke tillegger personen meninger han eller hun ikke har. Direkte sitater skal gjengis presist.

## **4.0 ANALYSE OG DRØFTING**

Formålet med dette kapitlet er å sammenligne og analysere våre empiriske funn med det teorigrunnlaget som er presentert tidligere i oppgaven. Kvalitative undersøkelser kan være utfordrende på grunn av store mengder ustrukturerte data. Det finnes ingen fasit på hvordan slike data skal struktureres ettersom all kvalitativ forskning vil være ulik. Derfor er det svært viktig å være bevisst i måten man analyserer data på, slik at man klarer å trekke ut de ønskede funnene.

### **4.1 Datainnsamling**

#### **4.1.1 Personlig intervju som innsamlingsmetode**

Intervju er en populær metode for å samle inn kvalitative data. Metoden gjør det mulig å finne detaljerte beskrivelser, er fleksibel og kan brukes nesten over alt. I forkant av intervjuene ble det laget en intervjuguide. Guidene kan være strukturert, semi-strukturert eller ustrukturert (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 160). Det beste ble å bruke en semi-strukturert form, noe som innebærer bruk av intervjuguide som grunnlag for intervjuene med mulighet for å variere spørsmål, rekkefølge og tema. Da sikret vi oss informasjon om ønskede tema, samtidig som informantene fikk snakke fritt. Det gjorde det også mulig for oss å gå videre på interessante områder uten å være bundet til en bestemt struktur.

#### **4.1.2 Personlig intervju – bedrifter**

Vi gjennomførte tre intervju med tre bedriftsledere. Samtlige av disse ble holdt hos bedriftene ettersom det var det beste for dem. Første intervju med Jørgen Christian Lindstrøm fant sted 27.mars 2019 på Quality Hotel Sogndal. Gjennomføringen tok omtrent 30 minutter. Videre intervjuet vi Roar Takle Olsen 18. april 2019. Dette intervjuet varte omtrent 40 minutter. Siste intervju med Endre Holme ble gjennomført på omtrent 30 minutter 19. april 2019.

Første intervju med Lindstrøm var vi begge til stede og noterte så godt vi kunne på datamaskin. Her fikk vi erfare at dette var en dårlig måte å gjennomføre intervju på. For å sikre effektivitet og at vi fikk med oss så mye informasjon som mulig, ble det derfor tatt lydopptak ved de neste intervjuene. Dette ble selvsagt klarert med Holme og Olsen i forkant. I ettertid ser vi at vi burde gjennomført et test-intervju i forkant av de faktiske intervjuene for å se hvordan intervjuene ville bli i praksis og gjort korrigerende tiltak deretter.

Navn	Stilling	Bedrift
Jørgen Christian Lindstrøm	Eier og daglig leder	Caffé Prego
Roar Takle Olsen	Deleier og daglig leder	Pizzabakeren Sogndal
Endre Holme	Deleier og daglig leder	Subway Sogndal

### 4.1.3 Personlig intervju – kundemassen

Av kundemassen ble det intervjuet tre kunder for hver bedrift, totalt 9 intervju. Vi valgte personlige intervju ettersom hensikten ble å sammenligne kundene sine svar med bedriftslederne sine svar. Spørsmålene ble utarbeidet med utgangspunkt i intervjuguiden for bedriftslederne, men sett fra den andre siden (se vedlegg 2).

	Bedrift	Kjønn	Alder	Situasjon
Respondent 1	Pizzabakeren	Kvinne	17	Fastboende
Respondent 2	Pizzabakeren	Mann	44	Fastboende
Respondent 3	Pizzabakeren	Kvinne	21	Student
Respondent 4	Prego	Kvinne	63	Fastboende
Respondent 5	Prego	Mann	24	Fastboende, student
Respondent 6	Prego	Kvinne	20	Student, fastboende
Respondent 7	Subway	Mann	24	Student
Respondent 8	Subway	Mann	40	Fastboende
Respondent 9	Subway	Kvinne	16	Fastboende

#### 4.1.4 Personlig intervju – Torgeir Skålid

På bakgrunn av jobben Sogn Næring gjør og Skålid sin sentrale rolle, var det interessant å drøfte tanker rundt oppgavens problematikk. I dette punktet vil vi presentere noen relevante punkter fra møtet med Skålid. Vi vil presisere at hensikten ikke var å innhente ny informasjon, men å skape en dialog og dele tanker rundt sentrale tema. Vedlegg 3 viser gjennomgåtte spørsmål.

Sogn Næring startet i 2008 og jobber med å «backe» bedrifter med det de trenger, både i oppstart og generelt. Aktiviteten de driver er ikke lovpålagt, og kommunen får ingen tilskudd for det. Sogndal er en kommune i vekst, men Torgeir påpeker at veksten ikke kommer av jobben Sogn næring gjør. Derimot er kommunen aktiv innen næringsutvikling, og å være attraktiv som helhet.

Ved spørsmål om det lokale markedet og etableringshindringer, uttaler Skålid at det er viktig med god driv og motivasjon. Han mener at alt handler om å ha en god idé og viljen til å gjennomføre. Man må generelt jobbe hardt og være villig til å legge inn det lille ekstra, da er alt mulig.

Når det gjelder posisjonering er det klart at det er viktig å posisjonere seg godt i markedet, men Skålid mener det er vanskelig å si nøyaktig hva som skal til. Det vil være nokså individuelt og varierende for bedriftene hva de bør satse på.

Vi spurte Skålid hvilke tanker han har om å bygge merkevarer i et lokalsamfunn som Sogndal, og eventuelle forskjeller mellom bygd og by. Dette var noe vanskelig å svare på, men han påpeker at den samme jobben må gjøres i en bygd som Sogndal vs byer som Oslo og Bergen. Han påpeker at det kan være noe enklere å satse på franchise-drift mot å starte noe eget ettersom man da får ferdige planer, metoder og rutiner på hvordan ting skal gjøres.

Avslutningsvis tilføyer Skålid at små bedrifter gjerne kan tenke at «så lenge jeg gjør jobben min godt, får vi status gjennom det». Merkevarer bygging skjer i stor grad gjennom relasjon til kundene fremfor reklame, og det hjelper ikke med en fin logo om man ikke leverer et godt produkt. Det er viktig med et tett forhold til kunden, og kanskje det ikke handler så mye om merkevarer, men om relasjoner og omdømme.

## 4.2 Analyse av konkurransesituasjon

For å vurdere konkurransesituasjonen på det lokale kafé/restaurantmarkedet i Sogndal, har vi valgt å gjennomføre en analyse ved hjelp av Porters Five Forces (Porter, 2008, s. 26-33). Den følgende analysen bygger på sekundærdata og viser grad av konkurranse på det aktuelle markedet. Sogndal kommune hadde 8191 innbyggere per. 4. kvartal i 2018 (SSB). Det er dermed klart at kundegruppen er begrenset. I denne forbindelse må man ta inn i vurderingen at Sogndal har over 3000 studenter, hvorav ikke alle er folkeregistrert i kommunen. Det er også et poeng at flere reiser gjennom Sogndal til/fra steder som Bergen, Førde og Oslo. Enkelte reiser til Sogndal i forbindelse med jobbmøter og konferanser knyttet til andre bedrifter. I tillegg er Sogndal en attraktiv kommune når det kommer til turisme.

### Rivalisering mellom eksisterende konkurrenter

I vårt tilfelle ser vi på aktørene i Sogndal som tilbyr lignende tjenester og som retter seg mot samme segment. Det er mange som opererer på det lokale restaurant- og kafé markedet i Sogndal. Totalt er det over 20 virksomheter og alle kan regnes som konkurrenter. Med dette mener vi ikke dagligvarebutikker, men virksomheter som lager og/eller serverer mat. Da inkluderes alt fra bensinstasjonen Circle K til Meny kafeen og Vågal. Samtidig er det klart at det er stor spredning i bedriftenes produkter og det foreligger således et skille i hvilke kundegrupper de ønsker å nå. Eksempelvis retter Caffé Prego sine tilbud mot voksne, mens Subway satser mer på studenter og unge. Uavhengig av målgruppe, har det vist seg at bedriftene trekker kunder i alle aldre.

Av intervjuene kom det frem informasjon som underbygger våre tanker om en tydelig konkurransesituasjon på det aktuelle markedet i Sogndal. Til tross for at bedriftene ikke har kjent på kundeflukt eller nedgangstider, identifiserer de alle som konkurrenter og peker på klare forskjeller i deres tilbud. Det har også vært et poeng at et lite lokalsamfunn som Sogndal er avhengig av en rekke valgmuligheter for å være attraktiv som helhet. Med mange aktører på markedet og en begrenset kundemasse er det klart at det vil foreligge stor konkurranse. Ettersom konkurransen er stor i restaurant/kafé bransjen, vil konkurransesituasjonen være høy.

### Trussel fra nye inntrengere

Det sentrale i denne vurderingen er om det er enkelt eller vanskelig for nye aktører å entre

kafé/restaurantmarkedet i Sogndal. Er konkurransen i et marked er stor, vil nye aktører i høyere grad ha etableringshindringer. Slik markedet ser ut i dag, er det over 20 bedrifter som serverer mat. Det er klart at foreligger høy grad av konkurranse, og med dette foreligger det etableringshindringer for nye aktører som skal entre markedet. Samtidig er flere av bedriftene overrasket over hvordan markedet har respondert på nye aktører. Flere har økt omsetning til tross for nyetablerte bedrifter. Det er trolig flere grunner til dette. Blant annet økning i befolkning og differensiering som appellerer til nye kundegrupper. Faktorene fører til at flere benytter seg av de ulike tilbudene på det aktuelle markedet.

Når trusselen er høy, må innehavere holde prisene nede eller øke investeringen for å avskrekke nye konkurrenter (Porter, 2008, s. 26). Vi ser blant annet at Subway etablerte seg i markedet høsten 2017, og muligheten for at andre gjør det samme er absolutt til stede. På den andre siden er det høye inngangsbarrierer i form av finansielle investeringer og erfaringer i det lokale markedet. Vi anser derfor trusselen fra inntrengere som moderat.

#### Kunders forhandlingsmakt

Kjøpernes makt til prispåvirkning avhenger hovedsakelig av andre konkurrenter på markedet. Da sitter kjøperen i en situasjon som gjør det mulig å presse prisene. Vi har sammenlignet prisene hos de tre undersøkte bedriftene. Det er viktig å poengtere at det er svært ulike bedrifter med ulike tilbud. Prisene kan derfor ikke sammenlignes alene, men må vurderes i tråd med opplevelsen og maten.

Subway kan stå for de laveste prisene, men Pizzabakeren er ikke langt unna med ti kroner mer for sin billigste pizza. Prego har noe høyere priser enn de to andre, men har også bredere utvalg og større spredning i prisene. I tillegg er det viktig å poengtere at to av bedriftene er bundet til priser og andre retningslinjer gjennom franchise-kontrakten. Lokale forhold vil dermed ikke kunne påvirke prisene i seg selv. Prego står motsetningsvis i en situasjon hvor markedet vil kunne påvirke driften. Hadde Prego opplevd kundeflukt ved etablering av de nye bedriftene, for eksempel Subway, er det klart at korrigerende tiltak, for eksempel prisendring kunne blitt aktuelt. Etersom markedet ikke vil kunne påvirke bedriftene på samme måte, kan vi ikke vurdere forhandlingsmakten som verken høy eller lav. Vi mener med dette at kjøperens makt er moderat, og at de ikke står i en situasjon med stor makt til å presse prisene nedover, men med noe påvirkningskraft.



### Leverandørenes forhandlingsmakt

Leverandørenes forhandlingsstyrke vil være høy hvis det er konsentrerte leverandører og høye byttekostnader. De tre bedriftene er avhengige av leverandører av gode råvarer av kvalitet. Man skulle altså tro at de dermed stod i en posisjon der leverandørenes makt er høy, hvilket gir leverandørene en høy forhandlingsstyrke, men det blir ikke helt riktig. Både Subway og Pizzabakeren har standardiserte bestillingskanaler som merkevarekjeden er underlagt. Det stilles strenge krav til gode og enkle råvarer og produkt. Subway er medlem av IPC, som er en av verdens største aktører innen å forhandle frem leverandøravtaler. Dermed er det Subway, som stor merkevare nasjonalt og globalt, som har større forhandlingsmakt i forhold til leverandørene enn motsatt. Også Pizzabakeren, som et franchise-nettverk, er knyttet til bestemte leverandører med spesifikke priser.

Prego har på den andre siden større frihet, men av intervjuet kommer det fram at leverandørene må oppfylle bestemte krav når det kommer til kvalitet, miljø og priser. Dette tolker vi som at de står fritt til å velge blant en rekke leverandører, og velger dem som kan tilby gode priser og miljøhensyn. Valget har falt på ASKO. Det er med dette klart at leverandørenes forhandlingsmakt for disse tre bedriftene må vurderes som moderat/lav.

### Trusler fra substitutter

Substitutter er produkter eller tjenester som tilbyr tilsvarende fordel for en bransjes produkt eller tjeneste. Erstatninger er alltid til stede, men de er lette å overse fordi de ser ut til å være svært forskjellige fra bransjens produkt (Porter, 2008, s. 31). En substitutt for Subway kan være at kundene kjøper seg bagetter på matbutikk som de steker og lager hjemme. Da får kunden det de ønsker og prisen blir betydelig mindre. Det foreligger elementer som differensierer Subway sine produkter fra for eksempel slike bagetter. Blant dem er det sosiale fellesskapet som skapes ved å gå på kafé/restaurant. Et annet element er at man, gjennom å velge denne substitutten, får et produkt som de sannsynligvis vil vurdere som dårligere. Felles for bedriftene er at slike substitutter ikke kan gi kunden det samme som bedriftene tilbyr, men noe tilnærmet. Med bakgrunn i dette mener vi at erstatningstrusselen er lav fordi flere mulige ønsker og behov ikke oppfylles av denne substitutten.

Aktør	Vurdering	Fokus videre
-------	-----------	--------------

Rivalisering blant konkurrentene	Høy	Godt omdømme, følge med på konkurrentene
Trusler fra nye konkurrenter	Moderat	Posisjonere seg godt i det lokale markedet
Kundenes forhandlingsmakt	Moderat/Lav	Tilby konkurransedyktige priser, kundetilfredshet
Leverandørens forhandlingsmakt	Moderat/Lav	Godt samarbeid, kvalitetssikring
Trusler fra substitutter	Lav	Levere kvalitet, skape god atmosfære, tilfredshet

### 4.3 Dybdeintervju

Vi vil nå gå gjennom funn fra intervju med kunder og bedriftene. Denne delen av oppgaven har vi strukturert i to deler. Første del består av en drøftelse for hver bedrift. Her ønsker vi å presentere funn fra dybdeintervjuene og drøfte dette mot relevant teori, samt sammenligne svar fra bedriftslederne og den aktuelle kundemassen. Vi starter med en vurdering av referanseramme, likhetspunkt og differensieringspunkt. Deretter har vi valgt å drøfte og sammenligne med utgangspunkt i merkevarepyramiden ettersom den er en sentral del av å bygge sterke merkevarer. Som siste del gjennomfører vi en “cross-case” analyse av de tre bedriftene med utgangspunkt i de teoretiske poengene.

#### 4.3.1 Pizzabakeren

Pizzabakeren, lokalisert i Fjørevegen i Sogndal, lager og leverer pizza og står i dag som eneste tilbyder av levering/utkjøring av pizza. Pizzabakeren er bygget opp som et norsk franchise-nettverk hvor en del av omsetningen går tilbake til eieren av merkenavnet. Bedriften har 10 ansatte, som til sammen utgjør 5 årsverk.

Referanserammen definerer hvilken gruppe man konkurrerer mot, noe som forteller hvilket marked en opererer i. Pizzabakeren ønsker å rette sine tilbud mot store deler av lokalbefolkningen. Olsen forklarer at det blir naturlig å utelate barn, men at deres tilbud passer for ungdom, voksne og eldre. De leverer i hovedsak pizza, men har nylig tatt inn kyllingklubber og hvitløksbrød. Tilbudet retter seg mot kunder som ønsker lunsj, middag og kveldsmat, samt nattmat i helgene. Prisene er fleksible i form av at man kan velge ulike

størrelser og varianter, samt en rekke ulike sammensetninger av topping. Sammenlignet med lignende merkevarer som for eksempel Peppes Pizza, tilbyr Pizzabakeren rimeligere produkter. Dette skal samsvare med deres slagord: “smaker mer enn det koster”.

Olsen anser Dolly Dimples som primære konkurrenter ettersom de også lager pizza. Videre forteller han at alle som lager mat kan anses som konkurrenter. Kundegruppen er enige med Olsen i at Dolly vil være primær konkurrent. Noen av respondentene mener også at Meat Point og Subway vil være sterke konkurrenter, spesielt med tanke på at også disse har nattåpent i helgene. Olsen er overrasket over at det ikke slått negativt ut for bedriften at andre virksomheter som Subway og Meat Point har etablert seg i markedet. Han påpeker at flere har høy omsetning til tross for det begrensede markedspotensialet med tanke på folketall.

Ved spørsmål om hvem kundemassen synes Pizzabakeren sine tilbud er rettet mot eller passer best for, var det stor enighet i at det var et tilbud for alle. På den andre siden mener de at de som benytter seg av tilbudene i størst grad er ungdom og unge voksne. En respondent opplyser at det kan være et godt tilbud for familier, og at deres familie ofte kjøper pizza på lørdagskveldene når hele familien er samlet.

Pizzabakeren befinner seg på markedet for hurtigmat, og viser til fellesnevnerne som effektivitet og fleksibilitet. Det er også viktig å påpeke at deres tilbud dekker de grunnleggende behovene som sult og tørste. Kundegruppen ser likheter i markedet ved å tilby mat og drikke nokså raskt.

For å skape en reell differensieringsgrad retter Pizzabakeren et stort fokus på kundenes ønsker og seg selv som tilbyder. De søker effektive prosesser når det gjelder system og produkt for å levere resultatet kunden ønsker. Fleksibilitet er essensielt for å skape gode opplevelser, og derfor blir det i følge Olsen viktig med gode rutiner og ansatte. Gjennom å utføre nevnte punkter når det gjelder service og kvalitet, mener Olsen at Pizzabakeren Sogndal har en sterk forankring i lokalsamfunnet. Respondentene mener at Pizzabakeren ikke skiller seg spesielt ut fra de andre tilbudene, men påpeker at terskelen er lavere for å reise dit ettersom det er en mindre formell plass hvor man kan slappe av med venner. Det kommer også frem at det er det enkleste stedet å få tak i pizza.

Olsen peker på deres plassering som fordelaktig. Pizzabakeren er lokalisert midt i sentrum i

umiddelbar nærhet til Sogndals handlegate. Det er også svært kort avstand til Amfi Sogningen. Mellom Studenthuset Meieriet og Lægreids Puben er Olsen fornøyd med plasseringen som appellerer til de som benytter seg av Sogndals uteliv. Kundene er fornøyd med lokasjonen, men påpeker at deres lokaler ikke er like attraktive. Lokalene er grei, men kundene foretrekker å ta maten med hjem.

Vi vil nå ta utgangspunkt i merkepyramiden for videre drøfting. Når det gjelder kjennskap til Pizzabakeren var det stor enighet blant kundegruppen. De pekte på ulike pizzatilbud med brus og tilbehør. Enkelte hadde også fått med seg at kyllingklubber og hvitløksbrød er på menyen. Det kom frem av fastboere at restauranten tidligere var en del av den gamle bowlinghallen.

Når det gjelder kundenes assosiasjoner til Pizzabakeren, var det noe variasjon i svar. Generelt var det enighet i den selvsagte assosiasjonen pizza. En respondent svarte at per nå var den naturlige assosiasjonen pizza, men at svaret tidligere ville vært bowling. Dette ble begrunnet med den gamle bowlinghallen som ofte ble leid ut til bursdager hvor de da fikk servert pizza fra Pizzabakeren. En annen respondent har hatt vansker med å finne en god glutenfri pizzabunn, men etter å ha smakt Pizzabakeren sin er den klart vinneren. Respondenten assosierer dermed Pizzabakeren med den beste glutenfrie pizzabunnen. Olsen mener det kan finnes svakheter ved at merkeassosiasjonen bygger på det samlede omdømmet Pizzabakeren har som helhetlig merkevare. «Man kan dermed si at merkevaren ikke er sterkere enn sitt svakeste ledd». Samtidig påpeker han at i Sogndal ligger Pizzabakeren svært høyt når det gjelder kundenes tilfredshet sammenlignet med merkevarekjedens gjennomsnitt.

Generelt har respondentene gode assosiasjoner til merket, noe som styrker deres mulighet for evaluering. Ved spørsmål om følelser til merket svarte en respondent at det var deilig med tilbud om levering, samt oppleves mengden fyll som større enn andre steder. Den glutenfrie pizzabunnen er bakgrunnen for gjenkjøp og begeistring hos en respondent. En tredje respondent forteller at det er fint at kundene blir godt mottatt, men at lokalene ikke er å foretrekke av respondenten selv.

Olsen opplever at mange kunder foretar gjenkjøp. Samtidig tror han det er en kundemasse de ikke har nådd, og at det således foreligger potensiale. For å reklamere for bedriften sender de ut flyers til store deler av befolkningen i Sogndal en gang i kvartalet. På nasjonalt plan

markedsfører kjeden gjennom tv, sosiale medier og radiokanaler. Om høsten fokuserer de på nye studenter som kommer til bygden og kjører spesielle kampanjer som blant annet retter seg mot dette kundesegmentet. På spørsmål om reklame svarte samtlige av respondentene at de hadde fått flyers i posten. En fikk epost om tilbud grunnet medlemskap, og en hadde sett reklame på tv.

### 4.3.2 Caffé Prego

Caffé Prego er en italiensk inspirert kafé/restaurant lokalisert i andre etasje på Amfi Sogningen. Kafeen er en av flere kafeer eid av Lindstrøm. Prego serverer ulike varianter av lunsj- og middagsmat i tillegg til is, kaffe og smoothies. Per dags dato er det fire ansatte, to kokker og to servitører.

Prego retter sine tilbud mot unge voksne, men Lindstrøm påpeker at dette ikke gjør tilbudet mindre interessant for andre. Konseptet er bredt, og Prego kan by på ulike varme pastaretter, salater, wraps og sandwicher. Det serveres kaffe, milkshake, smoothies, jus og brus. Tilbudet retter seg i hovedsak mot kunder som ønsker middag og lunsjretter, men ved å tilby dessert trekker de også kunder som ønsker et lite avbrekk eller pause i handlingen. Prego tar ikke et klart standpunkt som kafé eller restaurant, men ønsker å være en mellomting som kan passe like godt for de som ønsker å ta middagen ute som kaffetørste shoppere. Prisene er satt så de skal passe alle, også kundegrupper med et strammere budsjett, for eksempel studenter.

Lindstrøm opplyser at alle restauranter og kafeer vil være konkurrenter. Han tror det vil være noe konkurranse i dem som er lokalisert på senteret, mot resten. Lindstrøm er eier av flere kafeer på senteret, samt restaurantene på hotellet. Dermed kjenner han ikke mye på konkurranse ettersom de i stor grad konkurrerer mot seg selv. Respondentene mener Prego sine primære konkurrenter er La Pergola og Vågal da disse har lignende tilbud. En respondent tror Krydder er en stor konkurrent og begrunner dette med personlige erfaringer. Når vennegjengen skal ut sammen, står valget ofte mellom Prego og Krydder. En annen respondent mener Subway er en sterk konkurrent ved å tilby lave priser som appellerer til den yngre kundegruppen. På den andre siden opplyser kundegruppen at de generelt er lite opptatt av pris, og at dette ikke er en avgjørende faktor for deres valg av restaurant/kafé.

Ved spørsmål om hvem kundegruppen tror Prego sine tilbud er rettet mot eller passer best for, kommer det frem av en respondent at tilbudet er mest aktuelt for aldersgruppen 18-50. En annen respondent tenker at tilbudene passer alle aldersgrupper, men kanskje ikke småunger. Med småunger menes barn under 13. Siste respondent gjør et poeng av at unge ofte er interessert i andre kulturer og at italienskinspirert mat derfor treffer aldersgruppen god. Salat kan være litt utenom for «den eldre garde», og respondenten mener dermed at tilbudet egner seg best for mennesker under 70.

Likhetspunktene innebærer å være tilbyder av mat og drikke, hvilket dekker de grunnleggende behovene sult og tørste. Lindstrøm påpeker et annet likhetspunkt, nemlig det sosiale aspektet. Kundegruppen er enig med Lindstrøm om å være tilbyder av mat og drikke. Det nevnes at i motsetning til Subway og Pizzabakeren, vil de ikke plassere Prego i kategorien “hurtigmat”.

Differensieringspunktene skal bidra til å skille merket fra andre merker. Prego ønsker å differensiere seg ved å være italienskinspirert både i musikk og mat. Samtidig satser de på kundeservice og kvalitet. I følge Lindstrøm er kundeservice essensielt da de ansatte ansiktet utad. En del av deres strategi er at alle kunder skal få den samme gode servicen, uavhengig av om de kjøper en kaffe eller et helt måltid. Kundegruppen er enig i at Prego ikke skiller seg tydelig fra andre tilbud, men poengterer at på senteret skiller de seg ut ettersom det i hovedsak er kafeer der, og ikke så mye restauranter. Videre er det et poeng at de tydelig er italiensk inspirert.

Lindstrøm uttaler at lokasjonen skaper fordeler ved at senteret drar kunder i seg selv. Han legger til at det også kan ligge fordeler i at lederne har erfaring med ulike konsepter. Kundegruppen er enig i at lokasjonen på senteret er god, men påpeker at senteret har korte åpningstider (10-19) og at bedriften på denne måten kan miste kunder som ville benyttet seg av tilbudene på kveldstid.

Når vi spurte respondentene om deres kjennskap til merket visste samtlige at restauranten var lokalisert på Amfi Sogningen og bar et italiensk preg. Respondentene pekte på ulike pastaretter, salater og mente bedriften hadde fine lokaler.

Ved spørsmål om assosiasjoner til bedriften, var det noe variasjon i svarene. En respondent svarte Italia, ettersom Prego har et italiensk preg. En annen respondent svarte pastaretter og

salater, og la til at lokalet var svært fint. Den siste respondenten assosierer Prego med gode pastaretter servert i store porsjoner. Lindstrøm mener at assosiasjonene til restaurantene La Pergola og Caffé Prego ofte blandes og at kundemassen kan ha vanskelig for å skille disse. Han anser ikke dette som et problem.

Respondentene hadde generelt gode assosiasjoner til bedriften, noe som kan gi Prego fordeler. For å forsterke positive opplevelser vektlegger Lindstrøm og teamet kvalitetsprodukter og service. Respondentene har vært svært fornøyd med servicen de har mottatt, og ingen hadde dårlige opplevelser. En respondent merket seg ved et besøk at innredningen blant annet bestod av hvite stoler, hvor det var enkelt å se at det var skittent. Respondenten hadde dårlig tid, men ville ellers sagt i fra til de ansatte. Respondenten påpeker at dette ikke skapte dårlige følelser, men ser det som et moment for forbedring. En annen respondent kjenner seg spesielt godt mottatt og tror de ansatte drar kjennskap på vedkommende etter hyppige besøk.

Som det kommer frem av forrige avsnitt, er det klart at respondentene er enige om at Prego har klart å vekke gode følelser i dem som fører til gjentatte besøk og kjøp. For én respondent er det ikke nødvendigvis maten eller personalet som skaper gode følelser om bedriften, men lokasjonen og åpenheten som passer godt når vennegjengen skal møtes, noe som er hyggelig i seg selv.

Lindstrøm opplever at bedriften har en del stamgjester, men at det også er en del gjennomreisende kunder som er innom. Bedriften driver ikke egen markedsføring, men betaler en fast sum til senteret for å være en del av senterreklamen. Dette samsvarer med kundegruppens svar om å verken ha sett eller mottatt reklame på restauranten.

Avslutningsvis legger Lindstrøm til at det må være handleplasser og spisesteder over alt for at Sogndal skal være attraktiv som helhet. Det er viktig med valgmuligheter og alternativer. Dermed er det naturlig at konkurransen blir stor.

### **4.3.3 Subway**

Subway er verdens største sandwichkjede, med 21 000 franchisetakere og 43 000 restauranter verden over. Subway er franchisedrevet og 8% av netto salgene går til såkalte «royalties», det vil si eier av merkenavnet. 4,5% av netto salgene går mot det nasjonale markedsfondet

(Subway.no). Subway er blant de nyeste på markedet i Sogndal, med oppstart høsten 2017. De har sine lokale i første etasje på Amfi Sogningen. Her tilbys det mat i form av sandwicher, salater og diverse drikkevarer. Butikken består av to deleiere og 15 ansatte.

Subway retter sine tilbud mot store deler av lokalbefolkningen. Holme forklarer at tilbudet egner seg for mennesker i alle aldre, men i butikken ser de at yngre kanskje benytter seg mest av deres tilbud. Bedriften retter seg mot å være et heldekkende tilbud, altså mener Holme det passer et hvert behov. Prisene er fleksible og relativt rimelig i forhold til mye annet. Som et internasjonalt franchise-konsept kan bedriften ikke styre priser eller tilbud selv. Dette skjer gjennom Subway sine systemer og gjelder for alle butikker verden over. På denne måten er Subway bundet til å følge internasjonale systemer. Det er stor spredning i prisene, hvor for eksempel «dagens sub» koster 39 kroner for en halv. Ellers ligger prisene mellom 50-100 kroner.

Holme mener alle som leverer mat er konkurrenter, og presiserer at dette gjelder alt fra varmdisken på Meny til restauranter som Malin og Meat Point. Holme presiserer at det også er konkurranse på natt ettersom det er tre tilbydere på nattestid i helgene. Samtidig mener Holme at Subway har et tilbud som er ulikt fra de andres både i form av produkt, priser og tidsbruken fra kunden bestiller maten til den er servert. Respondentene opplyser at Meat Point og Pizzabakeren er å se som konkurrenter for Subway. Dette begrunnes med at alle leverer på kort tid og er rettet mot unge mennesker.

Ved spørsmål om hvem kundegruppen synes Subway sine tilbud passer best for, var kundegruppen nokså enig i at det ville passe for mennesker i alle aldre. Likevel presiserte de at tilbudet kanskje trekker mest studenter og unge. Dette samsvarer godt med Holmes observasjon i butikk. En respondent påpekte også at det ville være attraktivt for gjennomreisende som gjør et «pitstop» i Sogndal for å kjøpe reisemat.

Subway befinner seg på markedet for hurtigmat, og viser til fellesnevneren effektivitet. Holme viser også til at deres tilbud dekker grunnleggende behov ved å tilby mat og drikke.

For å skape en differensieringsgrad i lokalsamfunnet er det viktig for Subway å ikke «seile» på merkevarenavnet, men å skape en hyggelig atmosfære. Subway er en av verdens største merkevarer innen mat og har på verdensbasis en sterk posisjon. Det er likevel ikke sagt at



dette sikrer de en god posisjon på det lokale markedet i Sogndal. Subway Sogndal fokuserer på å være et sunnere alternativ av hurtigmat. Dette forklarer Holme kanskje er noe ulikt det Subway forbindes med internasjonalt, men noe de ser fungerer godt i Sogndal og ønsker å føre videre. Dette ønsker Holme å satse på som differensieringspunkt, og var mye av grunnen til at de valgte å starte nettopp en Subway. Holme informerer om at store deler av befolkningen, både lokale og studenter, er aktive folk. Holmes inntrykk er at denne kundegruppen setter pris på et sunnere alternativ til hurtigmat i Sogndal. Responderende kundegruppe er i stor grad enig med dette og gjør et poeng ut av valgmulighetene som finnes på Subway. Det finnes ulike brødvarianter hvor du kan velge blant annet fullkornsbrød. Det er mye grønnsaker og man kan enkelt velge sunnere alternativer til kjøtt som kylling og kalkun.

Av intervjuet med Holme kom det frem at Subway har egen inngang fra utsiden av senteret. Dette gjør at de får mulighet til å ha utvidede åpningstider sammenlignet med de fleste andre butikker på senteret. Dette er også essensielt for at de kan holde åpent på nattestid i helgene. Alle respondentene syntes både lokasjonen og åpningstidene til Subway var gode. Studenten syntes det var bra at de også leverte tilbud i form av nattmat i helgene. Studenten forklarte videre et savn om studentrabatt, og la til at dette var noe blant annet Pizzabakeren kunne tilby.

Ved spørsmål om respondentenes kjennskap til bedriften svarte samtlige at Subway var en "fastfood" kjede og at de leverer et bredt utvalg av sandwich. Respondentene hadde også kjennskap til at Subway Sogndal er lokalisert på Amfi Sogningen. Alle respondentene ser på Subway som et sunnere alternativ til annen "hurtigmat", noe som gjenspeiler det Holme ønsker Subway skal assosieres med.

Av spørsmål om kundenes assosiasjoner rundt Subway Sogndal kommer det frem at kundene generelt har gode assosiasjoner med bedriften. Studenten ble først kjent med Subway da de åpnet i Sogndal og syntes det var et positivt tilskudd på det lokale markedet. En annen kunde kjente til merkevaren fra tidligere, men det var først etter åpningen i Sogndal det ble assosiert med «sunn» fastfood. En tredje respondent assosierer Subway med logoen og grønnfargen. I tillegg forklarte respondenten å ha blitt kjent med bedriften gjennom en jobblysning på Facebook. Alle respondentene mente at bedriften gjør det bra både på service fra de ansatte og kvalitet på deres produkter.

Når det gjelder evaluering av merket, opplyser respondentene at de i stor grad har opplevd

kvalitet og god service. En nevner at Subway noen ganger har vært tomme for ting, for eksempel skinke og tomat, hvilket har gjort det mindre å velge i. Hadde det vart over lengre tid, ville det vært større negativitet rundt dette, men respondenten viser til at det er sånn som kan skje. Kundene er generelt fornøyd med bedriften, og har gode opplevelser. Holme viser til at serviceinnstilte ansatte er svært viktig for dem, og at dette er noe som vektlegges ved ansettelse.

Home opplyser videre at det er viktig å skape gode opplevelser for å få tilbakevendende kunder. Opplever kundene derimot å få dårlig service kan det skape dårlig omdømme og utilfredse kunder. En informant har kjennskap til noen av de ansatte og tror kanskje dette kan ha vært en faktor som påvirker opplevelsen. Resterende informanter opplyser at de ofte er innom Subway og stort sett er fornøyd. I følge respondentene er Subway et enklere alternativ enn å reise på kafé/restaurant, og kunden kan ta med seg maten i stedet for å sette seg ned. Maten blir laget mens kunden ser på, noe som også er ulikt fra andre steder. En respondent peker på at det ikke er så mange gode tilbud når det gjelder mat i Sogndal, men synes Subway hevder seg godt i forhold til resten.

Å skape lojale kundeforhold er viktig for Subway, og Holme poengterer at han ser det fordelaktig for bedriften at de ansatte følger kunden fra bestilling til betaling. På denne måten oppstår det nær kontakt med kunden. Holme ønsker å fokusere på relasjonen som bygges mellom den ansatte, som da representerer bedriften og merkenavnet, og kunden.

Holme opplever at de har mange stamkunder og tolker dette som et tegn på tilfredshet og kvalitet. Når det gjelder markedsføring er Subway Sogndal underlagt Subway Norge, og må følge deres bestemte markedsføringsstrategier og kanaler. Dette samsvarer godt med kundenes svar om å ikke ha mottatt reklame i posten, men at de har sett reklamasjon for Subway sine nasjonale kampanjer blant annet i virksomhetens lokaler og på sosial medier. Holme medgir at dette kan være en utfordring, og legger til at de markedsfører sin bedrift gjennom å sponse lokale lag, blant annet innen fotballen som står sentralt i bygden. Informantene har ikke mottatt reklame fra bedriften selv, men en respondent opplyser at han har sett reklameskilt i Sognehallen og i et lokalt håndballmagasin. Informanten har inntrykk av at bedriften gir tilbake til lokalbefolkningen.

#### 4.4 Cross-case analyse

	<b>Pizzabakeren</b>	<b>Caffé Prego</b>	<b>Subway</b>
Merkevarekjeden	Franchise. Prosentvis del av omsetning til eier av navnet. Får sterk merkevare nasjonalt, rutiner, maskiner etc.	Eget konsept, private eiere. Assosieres med hotellet, og kan med dette knyttes litt sammen.	Franchise. 12,5% av omsetning til markedsfond og royalties. Kjøper verdenskjent merkenavn, får rutiner og krav om bygging og drift.
Marked	Begrenset markedspotensiell. Overrasket over omsetningen til tross for nyetablerte bedrifter.	Viktig med mange tilbydere på markedet for at Sogndal skal være attraktivt. Ikke kundeflukt tross nyetablerte bedrifter. Går godt, er fornøyd.	Stort marked, mange konkurrenter. Merker kundegruppen ønsker effektivitet, enkelte kan falle bort ved stor pågang.
Produkt	Pizza. Kyllingvinger og hvitløksbagger. Diverse drikkevarer.	Pastaretter, salat, is, kaffe, milkshake etc. Prøver å ha noe for alle.	Bagger, salat. Har fått veganske varianter som er blitt populært. Ellers brus, vann, kaffe og jus.
Pris	Litt variasjon etter størrelse og topping. Mellom 100-200kr. Kyllingvinger for 60kr. Mindre pizza billigere.	Variert. Opp mot 200kr. Noe dyrere og noe rimeligere. Prøver å være attraktivt for alle.	Selger dagens som er billigst til 39kr for halv og 74 for hel. Dyrest er 114 for en hel, men kan øke med ekstra ost/bacon eller annet.
Markedsføring	Flyers. Nasjonalt gjennom tv, sosiale medier og radio. Sponser ved spesiellagde avtaler. Stiller opp om lag og andre ønsker gaver til basar. Gavekort på pizza.	Markedsføring via senteret, betaler en viss sum for dette. Noe aktiv på sosiale medier, Facebook. Ikke markedsføre som enkelt plass, men må være attraktive som senter.	Gjennom Subway Norge sine kanaler. Betaler en viss sum for dette. Ikke lov til å drive egen markedsføring. Prøver å drive litt markedsføring i form av sponsing av idrettslag.
Kundegruppe	Alle aldre, men barn utelatt. Har ulike studenttilbud. Middag, kvelds og nattmat.	Tilbud som passer de fleste. Rettes mot unge voksne, men interessant for alle.	Alle aldre, men ser at det er mye unge kunder. Passer for alle som ønsker noe enkelt og raskt.

Likhetspunkt	Selger mat og drikke, dekker grunnleggende behov.	Dekker de grunnleggende behov, sult og tørste.	Hurtigmat, retter seg mot sultne og tørste kunder.
Differensieringspunkt	Gode og effektive prosesser når det gjelder system og produkt. Levere resultat kunden ønsker. Fleksibilitet i butikk og ved utkjøring.	Italiensk inspirert. Blanding av kafé og restaurant. Ansatte behersker høyt tempo. Åpne lokaler, kjøkkenet synlig for gjestene.	Sunnere alternativ i fastfood-bransjen. Åpent i form av at kunden ser på mens maten blir laget og velger nøyaktig hva de vil ha selv.
Leverandører	Felles for alle Pizzabakeren restauranter. Enkle råvarer som skal samsvare med etterspørselen fra folket.	Ingen spesielle «krav», men har ønsker om kvalitet, pris og miljø. Bruker ASKO.	Alle Subway har samme leverandører med standardiserte bestillingssystemer. Satser på kvalitetsvarer.
Konkurrenter	Alle som selger mat. Dolly primær konkurrent.	De andre restaurantene. Kanskje litt senteret mor resten.	Alle konkurrenter. Natt: Meat Point og Pizzabakeren.
Styrker	Fleksible og leverer på kort tid. Enkle råvarer som samsvarer med kundenes ønsker. Gode åpningstider, også nattåpent i helgene. «Alltid» tilgjengelig.	Bredt spekter. Erfaring med andre konsept. Konkurrerer mot seg selv da de eier flere på senteret og hotellet. For eksempel ikke pizza da de har Dolly.	Kjent merkenavn. Effektivt, enkel mat, passer de fleste. Gode åpningstider, også nattåpent i helgene. Fordelaktig å være på senteret, samt lange åpningstider.
Svakheter	Merkeassosiasjonen bygger på samlet omdømme til PB som merkevare. Ikke sterkere enn svakeste ledd.	Plassert på senteret og må følge deres åpningstider.	Ikke egen markedsføring eller egne kampanjer/tilbud.
Nåværende posisjon	Gjennom å utføre nevnte punkt om service og kvalitet, mener Olsen de har sterk posisjon i lokalsamfunnet. De fleste kjenner de og vet hva de	En del stamkunder, men også gjennomreisende. Kundene dras mot Prego på grunn av plasseringen på senteret. Godt	Relativt nytt, men fornøyd med egen posisjon. Jobber ennå med å etablere seg godt. Ønsker å være enkelt, rimelig og raskt som passer alle, kanskje spesielt unge.

	står for. Samtidig ennå en kundemasse som ikke er nådd.	omdømme som gir sterk posisjon i lokalsamfunnet.	
Fremtidige muligheter	Utvide leveringstilbudet mot Leikanger og Kaupanger. Også mulig å få større kundegruppe ved å søke skjenkebevilgning og utvidet uteservering.	Jobbe videre med å skape gode opplevelser. Uteservering om vår/sommer og bygge konseptet videre.	Utvide restauranten, få flere sitteplasser. Satse mer på catering, nå ut til bedrifter som ønsker mat levert til møter, konferanser og lignende.

#### 4.5 Svakheter og feilkilder

Gjennom oppgaven har vi prøvd å svare på problemstillingen på en så god måte som mulig. Det finnes noen svakheter ved oppgaven til tross for at vi har tenkt godt gjennom det som er med for å få gode resultater.

Det er viktig å ta hensyn til fokus og erfaringer. Dette er faktorer som kan påvirke resultatene, og som vil være vanskelig å kontrollere. Vi nevner dette for å slå fast at vi ikke med sikkerhet kan konkludere med at respondentene faktisk mener det de har svart, eller svarer ærlig. Det kan ha vært forstyrrende elementer i bildet, som at respondenten ikke tenker gjennom før de svarer.

Vi tar høyde for at det kan foreligge både manglende observasjoner og målefeil. Vårt utvalg er på ingen måte stort nok til å kunne beskrive populasjonen eller dekkende nok for å kunne generalisere. Andre ledere vil potensielt svare annerledes, noe som begrenser resultatenes validitet. Ved selve gjennomføringen av intervjuene hadde noen av intervjuobjektene bedre tid enn andre, og det var ulike personligheter noe som kan ha påvirket interaksjonen i intervjuene. Også vår egen erfaringskurve etter hvert som vi gjennomførte flere intervjuer, har påvirket vår evne som intervjuere. Vi forutsetter at det *kan* foreligge dekningsfeil, utvalgsfeil og målefeil, men mener samtidig at undersøkelsene våre er tilstrekkelig gode og reliable for oppgavens hensikt og problemstilling.

## 5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Vi har i denne oppgaven undersøkt Caffé Prego, Pizzabakeren og Subway som en casestudie. Målet for oppgaven var å finne ut hvordan små og mellomstore bedrifter bygger sine merkevarer og posisjonerer seg i det lokale markedet i Sogndal. Til nå i oppgaven har vi analysert og diskutert sentrale tema for å svare på problemstillingen.

“Hvordan arbeider ulike bedriftsledere i Sogndal for å bygge sine merkevarer og posisjonere seg godt i det lokale markedet?”

Det finnes mange definisjoner på begrepene merkevarer, posisjonering og differensiering. Det finnes også mange bedrifter som tilbyr lignende produkter på det lokale markedet i Sogndal. For å skille seg ut og bli oppfattet som annerledes, må bedriftene finne en ledig posisjon. Det gjelder å finne en posisjon som forbrukerne anser som ny, annerledes og relevant. Ved at forbrukerne ser på en bedrift som differensiert vil den kunne oppnå flere kunder og på den måten nå sine mål. Det er viktig at bedriften husker at det ikke handler om hva som gjøres med produktet, men at posisjonen finner sted i målgruppens bevissthet. Altså handler det om å påvirke målgruppens subjektive inntrykk av produktet og oppnå en særegen plass i deres bevissthet. Bedriftene burde jobbe mot å være det eneste alternativet for kundene.

For å svare på problemstillingen har vi jobbet med verktøy for merkevarebygging og posisjonering. Dette har gitt oss oversikt over bedriftenes nåsituasjon, og vi har videre gjort en kvalitativ undersøkelse for å få innsikt i tankene til den aktuelle kundemassen. Det er også gjennomført en analyse av konkurransesituasjonen på markedet, basert på sekundærdata.

Vi har gjennomført analyse av konkurransesituasjonen på markedet, og det er klart at det foreligger sterk konkurranse på lokalkarkedet for kafé/restaurantvirksomhet. Det foreligger moderat trussel for at nye inntrengere skal etablere seg i markedet, samtidig har kundene og leverandørene noe påvirkningskraft. Trusler fra substitutter er vurdert som lav. Både kundemassen og bedriftene er enige i at konkurrentene er mange, og at det foreligger stor grad av rivalisering. Samtidig sier samtlige bedriftsledere at det ikke har påvirket deres drift, og flere har økt sin omsetning tross nyetablerte virksomheter. Årsaken til dette ser vi blant annet som økt befolkning og posisjoneringsstrategier som trekker nye kundegrupper, altså benytter flere seg av de ulike tilbudene på det lokale markedet.

Det er noe variasjon i kundegruppens svar og meninger, noe som vil være naturlig ettersom det bygger på personlige erfaringer. Vi ser at samtlige informanter i kundemassen mener bedriftenes differensieringspunkter ikke kommer tydelig frem. Informantene mener bedriftene ikke skiller seg spesielt ut på det lokale markedet.

Når det gjelder cross-case analysen ser vi klare forskjeller i hvordan bedriftene satser og fokuserer på å skape konkurransefordeler. Det er tre svært ulike bedrifter, hvor to er bygget opp som deler av franchise-nettverk. Dette utgjør forskjeller i drift og tilnærming, men vi ser også likheter når det gjelder service og kvalitet.

Bedriftene må etablere emosjonelle byttekostnader hos kundene. Dette gjør at kundene får sterkere tilknytning til bedriftene i sin helhet, noe som gjør at kundene velger bedriften fremfor konkurrentene. Dette gjøres gjennom å skape en god atmosfære og gi kundene gode opplevelser og følelser rundt merket. Vi mener at å ha ansatte med høy kompetanse og utmerket service, kan det være med på å differensiere bedriftene fra konkurrentene på markedet.

Vi anbefaler at lederne i bedriftene foretar grundige markedsundersøkelser med jevne mellomrom for å finne ut om markedsføring- og posisjoneringstiltakene bidrar til at bedriftene oppnår ønsket situasjon. Caffé Prego og Subway baserer seg noe på at senteret trekker kunder til bedriftene og at de deretter skal bli synlige for kundegruppen. Bedriftene bør fokusere på å bli et trekk-moment i seg selv, og selv være en årsak for at kundene kommer til senteret. For å gjøre bedriftene spesiell for målgruppene anbefaler vi å satse på kvalitet på de områder som kunden anser som verdifull. Bedriftene bør gjøre det enkelt for kundene å komme med tilbakemeldinger og gjøre endringer deretter.

## 6.0 KILDER OG LITTERATUR

Aaker, D., A. *Building strong brands*. New York: The Free Press.

Berthon, P., Ewing, M., T. & Napoli, J. (2008). *Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises*. *Journal of Small Business Management* 2008 46 (1), pp. 27-45.

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Dibb, S & Simkin, L. (1991). *Targeting, Segments and Positioning*. *International Journal of Retail Distribution Management*. Vol. 19. Nr. 3., s. 4-10.

Fiorito, S. & LaForge, R., W.(1986). *A Marketing Strategy Analysis of Small Retailers*. *American Journal of Small Businesses*.

Forskningsetikkloven (2017). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid*. (LOV-2017-04-28-23). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23?q=forskningsetikk>

Forskningsetiske komiteer (2010). *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/kvalitative-forskningsprosjekt-i-medisin-og-helsefag-2010.pdf>

Hoeffler, S. & Keller, S. (2009). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*. Vol. 10, Issue 6, pp 421-445.

Holme, E. (2019). Muntlig kilde. Mail: [dagligleder@sogndalsandwich.no](mailto:dagligleder@sogndalsandwich.no)

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Keller, L. K, Sternthal, B. & Tybout, A. (2002). *Three Questions You Need to Ask About Your Brand*. *Harvard Business Review*. R0209F.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. (12. utgave). Pearson Education Inc.



Kotler, P. & Keller, K. (2011). *Marketing Management*. (14. utgave). Pearson Education Inc.

Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Markedsføringsledelse*. (4. utgave). Gyldendal Akademisk.

Kunnskapsdepartementet (2018). *Etikk i forskningen*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/>

Larsen, A. (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lindstrøm, J., C. (2019). Muntlig kilde. Mail: [jorgen.christian.lindstrom@choice.no](mailto:jorgen.christian.lindstrom@choice.no)

NHO. (2018). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Hentet fra

<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

NHO. *SMB – viktig for norsk økonomi*. Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/smb---viktig-for-norsk-okonomi/>

Ny personopplysningslov (2018). Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/personvern/ny-personopplysningslov/id2340094/>

Olsen, R., T. (2019). Muntlig kilde. Mail: [sogndal@pizzabakeren.no](mailto:sogndal@pizzabakeren.no)

Pelsmacker, P. D., Geuens, M. & Bergh, J. (2010). *Marketing Communications: A European Perspective*. 4th ed. Harlow: Person Education Limited.

Porter, E. M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Proff. (2017). *Pizzabakeren Sogndal*. Hentet fra

<https://www.proff.no/selskap/pizzabakerensogndal/sogndal/gatekj%C3%B8kken/IGIJ-CMB00I1-1/>

Purehelp. (2017). *Sogndal Sandwich AS*. Hentet fra

<https://www.purehelp.no/m/company/details/sogndalsandwichas/818025432>

- Samuelsen, B., M., Peretz, A. & Olsen, L., E. (2010). *Merkevareledelse på norsk*. 2. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Semadeni, M. (2006). *Minding your distance: How management consulting firms use service marks to position competitively*. Strategic Management Journal. Vol.27, s. 169-187.
- Statistisk Sentralbyrå. (2019). *Virksomheter*. Hentet fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>
- Statistiske Sentralbyrå (2018). Sogndal kommune. Hentet fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/sogndal>
- Subway. (u.å). *Investeringer*. Hentet fra <https://www.subway-franchise.no/investeringer/>
- Tudor, E & Negricea, I., C. (2012). *Brand Positioning – A Marketing Resource and an Effective Tool for Small and Medium Enterprises*. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology. Issue 8.
- Wind, Y., J. (1998). *Positioning Analysis And Strategy*. Review of Marketing Research. Vol 8, s. 269-315.

## **7.0 VEDLEGG**

### **Vedlegg 1**

#### **Intervjuguide bedrifter**

##### *Innledning*

- Presenterer oss selv og takker for muligheten til å samarbeide og for at han stiller til intervju
- Forteller om tema for oppgaven og hva hovedfokuset er
- Forsikrer oss om at det er greit at vi tar opp lyd
- Forsikrer oss om at intervjuobjektet vet at han kan trekke seg til enhver tid

##### *Fakta spørsmål - Generelt om bedriften*

1. Kan du presentere bedriften?

- oppstart, utvikling

2. Kan du forklare dine tanker ved oppstart av bedriften?

- visjoner, mål

3. Hvordan er bedriften bygget opp i mot resten av merkevarekjeden?

4. Hvem er deres største konkurrenter?

- på lokalkarkedet, både primære og sekundære

##### *Generelt om markedet*

5. Hva er dine tanker om markedet i Sogndal?

- trussel for nyetableringer, konkurrenter

6. Hvilken kundegruppe ønsker dere å rette deres tilbud mot?

- alder, behov

7. Hva tilbyr dere?

- mat, drikke, annet

8. Har dere mange stamgjester?

##### *Kompliserte og sensitive spørsmål - Markedsføring*

9. Hvordan når dere ut til nye kunder?

- markedsføring, kommunikasjon

10. Hvordan markedsfører dere produktene?

- sosiale medier, flyers, posters

11. Hvilken strategi følger dere når det gjelder markedsføring?

### ***Kunder og leverandører***

12. Hvordan søker dere tilbakemeldinger fra kundene?

- apper, tilbakemeldingsskjema

13. Hva gjør dere for å skape gode opplevelser for kundene?

- kundebehandling, kvalitet, service

14. Hva ser dere som nødvendige likhetspunkter for konkurrerende virksomheter på samme marked?

15. Hvilke faktorer legger dere vekt på for å skape differensiering, for å skille dere ut fra de andre på det samme markedet?

- egenskaper, kvaliteter...

16. Hvordan samarbeider dere med deres leverandører?

- bestemte leverandører? frie til å velge?

17. Hvilke krav stilles til deres leverandører?

- råvarer, pris, miljø, kvalitet

### ***Strategi***

18. Har dere en spesiell strategi for å bygge en sterk merkevare i lokalsamfunnet?

19. Hvordan går dere frem for å utføre strategien?

20. I hvilken grad har deres merkevare en sterk forankring i lokalsamfunnet?

21. Hva ser du som bedriftens styrker og svakheter?

22. Hvilke fremtidige muligheter ser du for bedriften?

### ***Avslutning***

23. Har du noe å tilføye i forbindelse med det vi har diskutert?

## **Vedlegg 2**

Intervjuguide kunder - Prego, Pizzabakeren, Subway

### ***Innledning***

- Presenterer oppgaven
- Takker for at h\*n stiller til intervju
- Forsikrer oss om at intervjuobjektet vet at h\*n kan trekke seg til enhver tid
- Forsikrer intervjuobjektet om at informasjonen kun brukes i forbindelse med bacheloroppgaven

### ***Fakta spørsmål***

1. Kvinne/Mann
2. Hvor gammel er du?
3. Hvor lenge har du bodd i Sogndal/omegn?
4. Er du Student eller fastboende i Sogndal?

### ***Generelt om bedriften***

5. Hva vet du om Caffé Prego/Subway/Pizzabakeren?
  - første tanker
6. Vet du hva Prego/Subway/Pizzabakeren tilbyr av mat, drikke eller annet?
7. Hva assosierer du med Prego/Subway/Pizzabakeren?
  - tanker, følelser, mat, service, åpningstider, tilbud.....

### ***Generelt om markedet***

8. Hvem tenker du kan være Prego/Subway/Pizzabakeren sine største konkurrenter?
  - primære vs sekundære
9. Hvilken kundegruppe tenker du Prego/Subway/Pizzabakeren sitt tilbud passer best?
  - aldersgruppe, behov
10. Hvordan treffer tilbudet deg som kunde?  
Pris, lokasjon, åpningstider
11. Synes du Prego/Subway/Pizzabakeren skiller seg ut fra andre kafeer eller restauranter i

Sogndal? Hvis ja, på hvilken måte?

12. Hva syns du er likt med Prego/Subway/Pizzabakeren og andre som konkurrerer på samme marked?

- mat, drikke, service,

### ***Om markedsføring***

13. Hvordan ble du kjent med Prego/Subway/Pizzabakeren?

- første gang du så/hørte om

14. Har du sett eller mottatt noe reklame eller annen informasjon om Prego/Subway/Pizzabakeren?

- sosiale medier, poster, plakater, sponsor...

### ***Om kunder***

15. Hvordan opplever du servicen på Prego/Subway/Pizzabakeren?

16. Hvordan opplever du kvaliteten på Prego/Subway/Pizzabakeren?

17. Hva er dine opplevelser på Prego/Subway/Pizzabakeren?

18. Hvordan synes du prisene til Prego er/Subway/Pizzabakeren?

### ***Om strategi***

19. Hva liker du med Prego/Subway/Pizzabakeren

- hva synes du de er flinke til?

20. Hva liker du mindre med Prego/Subway/Pizzabakeren

- er det noe du syns de er mindre flink til?

### ***Avslutning***

21. Er det noe du har lyst å tilføye avslutningsvis? Noe vi ikke har fått med?

### **Vedlegg 3**

Intervjuguide Torgeir Skålid - Sogn Næring

#### ***Innledning***

- Presenterer oss selv
- Presenterer oppgaven
- Spør om det er greit om vi navngir og evt siterer Torgeir i oppgaven

#### ***Åpne spørsmål***

1. Kan du fortelle litt om hva Sogn Næring gjør?
2. Kan du fortelle litt om din bakgrunn?

#### ***Markedet***

3. Hva tenker du er viktig for en bedrift som skal etablere seg i Sogndal?
4. Slik markedet ser ut i dag, tenker du det er høye inngangsbarrierer for andre som ønsker inn på markedet (restaurant/kafé bransjen)?

#### ***Posisjonering***

5. Hvor viktig tenker du det er for bedrifter å posisjonere seg godt i markedet?

#### ***Merkevarebygging***

6. Hvilke tanker har du om det å bygge en merkevare i et lokalsamfunn som Sogndal?  
Forskjell mellom bygd og by?

#### ***Tips og råd***

7. Har du noen tips til oss om oppgaven?
8. Er det noe du mener må med i oppgaven?