

Marte Tostrup & Guro Lovise Rennan Ødegård

B2B-influencer marketing

En flercasestudie om influencer marketing for industrielle bedrifter

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Veileder: Tina B. Aune

Mai 2021

Marte Tostrup & Guro Lovise Rennan Ødegård

B2B-influencer marketing

En flercasestudie om influencer marketing for industrielle bedrifter

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Tina B. Aune
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av det to-årige studiet, Master i Ledelse av Teknologi, ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Dette har vært et givende studie hvor vi har lært mye og opparbeidet viktige ferdigheter som vi tar med oss videre inn i arbeidslivet.


Vi ønsker å takke vår veileder Tina Bjørnevik Aune, som har bistått i denne perioden med konstruktive tilbakemeldinger og solid veiledning. Hennes veiledning har gitt stort rom for frihet til å utforme oppgaven i den retningen vi ønsket. Dette har medført god kommunikasjon gjennom hele prosjektperioden, noe vi er svært takknemlige for.

Vi ønsker også å takke Hilde Haugen Kallevig, vår kontaktperson i Norsk Hydro ASA, som har satt oss i kontakt med de riktige menneskene i Hydro og som har bidratt med mye god innsikt til valgt tema. Videre ønskes det å rette en takk til Jacob Nielsen, ansatt i Norsk Hydro ASA, som har hjulpet til med innsikt omkring B2B-influencer marketing og kommet med gode forslag til hvordan vi skulle angripe problemstillingen. Vi vil også rette en takk til Hege Lundh, vår kontaktperson i Lundhs AS som har bidratt med nødvendig data og satt oss i kontakt med deres nettverk. Utover dette ønsker vi å takke alle som har bidratt og tatt seg tid til å være en del av vår masteroppgave og som har vært villig til å dele sine tanker og erfaringer.

Helt til slutt ønsker vi å takke våre medstudenter, venner og familie som har vært stor støtte for oss gjennom hele studietiden.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterenes regning.


Marte Tostrup


Guro Lovise Rennan Ødegård

26/5-21

Dato

Sammendrag

Studien omhandler fenomenet *influencer marketing*, og hvordan dette oversettes til det industrielle markedet. Hensikten er å finne ut om det er mulig å lykkes med en influencer marketing strategi på bedriftsmarkedet, og hvor denne strategien plasseres i forhold til liknende markedsføringsstrategier. For å besvare problemstillingen, *hvordan kan bedrifter lykkes med influencer marketing på B2B-markedet?*, har det blitt gjennomført en flercasestudie av to industrielle bedrifter, Norsk Hydro ASA og Lundhs AS, som drifter liknende influencer-strategier. Markedsføringsstrategiene, som casebedriftene fører, går ut på å nå viktige premissgivere og beslutningstakere ved hjelp av individer som har stor påvirkningskraft innenfor et marked. Strategien baseres på tanken om at anbefalinger fra en nøytral tredjepart har større påvirkning enn kommunikasjon fra bedriften selv.

Oppgaven forsøker å belyse faktorer som kan påvirke en industriell bedrifts evne til å lykkes med en influencer-strategi. Grunnet manglende forskning på området, vil oppgaven først fokusere på å etablere en klar definisjon av en B2B-influencer basert på teorier om *word-of-mouth*, *opinion leaders* og *social selling*. Videre vil strategier som *co-branding* og *network mobilization* bli benyttet til å forklare markedsføringsstrategien B2B-influencer marketing.

Gjennom presentert teori og empiri kan en B2B-influencer forklares som en opinion leader som utfører word-of-mouth kommunikasjon omkring et merke eller bedrift, med hensikt om å treffe kunden på avgjørende stadier i kjøpsprosessen. Influenceren må være en aktør som fronter virksomhetens verdier, og må treffe målgruppen som objektiv og troverdig i sammenheng med merkevaren. Objektivitet er en viktig faktor, men må balanseres med hensyn til relasjonen mellom influenceren og bedriften.

B2B-influencer marketing kan forklares som en gren av co-branding, som innebærer at flere aktører går sammen om markedskommunikasjonen om et felles produkt. Dette er også et sentralt element ved B2B-influencer marketing. Influencer marketing kan videre forklares ved mobilisering av nettverket, hvor bedriften avdekker uutnyttede muligheter i samhandling med sitt nettverk med hensikt om å etablere nye samarbeid. Influencer-strategien fokuserer på å fremme bedriftens merkevare, som understreker viktigheten av at industrielle bedrifter har en merkevare. Strategiens suksess avhenger av måloppnåelse over tid. Det er derfor avgjørende at det settes klare mål for ønsket resultat. På samme tid vil virksomhetens interne organisering være en påvirkende faktor for gjennomføring av nye strategier.

Abstract

The study addresses the phenomenon of *influencer marketing*, and how this translates into the industrial market. The purpose of the thesis is to find out if this is a strategy industrial companies can succeed with, and where this strategy is in relation to similar marketing methods. The research-question, *how can companies succeed with influencer marketing on the B2B-market?*, will be answered through a multi-case study of two industrial companies, Norsk Hydro ASA and Lundhs AS, which operates similar influencer strategies. Both companies apply marketing strategies that focuses on reaching important decision makers using individuals who have great influence within a market. This strategy is based on the idea that recommendations from a neutral third party, have greater influence than communication from the company themselves.

The thesis attempts to identify factors that can affect an industrial company's ability to succeed with an influencer strategy. Due to the lack of prior research, the thesis will firstly focus on establishing a clear definition of a B2B-influencer based upon theories about *word-of-mouth*, *opinion leaders* and *social selling*. Furthermore, strategies such as *co-branding* and *network mobilization* will be used to explain the B2B-influencer marketing strategy.

Through presented theory and empirical findings, a B2B-influencer can be explained as an opinion leaders who performs word-of-mouth communication about a brand or company, with the intention of reaching the customer at crucial stages of their purchasing journey. The influencer must be an actor who fronts the company's values, and an actor the target group sees as objective and trustworthy in context with the brand. Objectivity is an important factor, but must be balanced with regard to the relationship between the influencer and the company.

B2B-influencer marketing can be explained as a branch of co-branding, which involves several actors working together towards the market communication, concerning a product. This is also a key element for B2B-influencer marketing. Influencer marketing can also be explained by network mobilization, where the company reveals unexploited opportunities in interaction with its network, with the intention of establishing new cooperation. The influencer strategy focuses on promoting the corporate brand, which emphasizes the importance of brands for industrial companies. The strategy's success depends on goal achievement over time. It is therefore crucial that goals are set based on the desired result. At the same time, the business' internal organization will be an influencing factor for the implementation of new strategies.

Innhold

Figurliste	VII
Tabelliste	VII
1 Introduksjon	1
1.1 Formål	2
1.2 Problemstilling	2
1.3 Casestudieundersøkelse	2
1.4 Prosjektetoppgavens struktur	3
2 Teori	4
2.1 Markedsføringsledelse	4
2.1.1 Industriell markedsføring	5
2.1.2 Nettverk og relasjoner	6
2.1.3 Kjøpsprosessen	8
2.1.4 Måling av resultater	10
2.2 Viktigheten av en merkevare	11
2.2.1 Co-branding	13
2.2.2 Ingredient co-branding	14
2.3 Influencer marketing	16
2.3.1 Hva er influencer marketing?	17
2.3.2 Hva er en B2B-influencer?	18
2.3.3 Valg av influencere, strategi og måling	19
2.4 Organisatoriske faktorer	20
2.4.1 Strategisk ledelse og endring	21
3 Metode	22
3.1 Vitenskapsteoretisk grunnsyn	22
3.2 Forberedelse	23
3.3 Abduktiv tilnærming	24
3.4 Forskningsdesign	24
3.4.1 Valg av forskningsmetode	25
3.4.2 Studiens design	25

3.5	Datainnsamling	26
3.5.1	Intervju	27
3.5.2	Rekruttering av informanter	27
3.5.3	Intervjuguide	29
3.5.4	Gjennomføring av intervju	30
3.6	Dataanalyse	32
3.7	Evaluering av metode	33
3.7.1	Pålitelighet	34
3.7.2	Troverdighet	35
3.7.3	Bekreftbarhet	36
3.7.4	Overførbarhet	37
3.7.5	Andre påvirkende faktorer	38
4	Casebeskrivelser og empiriske funn	40
4.1	Case 1: Norsk Hydro	40
4.1.1	Markedsføringsstrategi	42
4.2	Case 2: Lundhs	52
4.2.1	Markedsføringsstrategi	53
4.3	Oppsummering av empiriske funn	60
5	Diskusjon	62
5.1	B2B-influencer marketing	62
5.1.1	Word-of-mouth	62
5.1.2	Opinion leaders	64
5.1.3	Social selling	64
5.1.4	Hva er en B2B-influencer?	65
5.1.5	Co-branding	66
5.1.6	Mobilisering av nettverket	68
5.2	Viktige elementer ved B2B-influencer marketing	70
5.2.1	Objektivitet	70
5.2.2	Målet med B2B-influencer marketing	71
5.2.3	Valg av B2B-influencere	72
5.2.4	Fysiske vareprøver	73
5.3	Viktigheten av å ha en merkevare	73

5.4	Hvordan måle effekten av markedsføring	76
5.5	Organisatoriske faktorer som påvirker markedsføringsstrategier	78
6	Avslutning	80
6.1	Viktige funn	80
6.2	Praktiske implikasjoner	82
6.3	Teoretiske implikasjoner	83
6.4	Begrensninger ved oppgaven	83
6.5	Forslag til videre forskning	84
	Referanser	86
	Vedlegg	91
A	Intervjuguider	91
A.1	Intervjuguide 1	91
A.2	Intervjuguide 2	93
A.3	Intervjuguide 3	95
A.4	Intervjuguide 4	97
A.5	Intervjuguide 5	99
B	Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	101

Figurer

1	ARA-modellen (Håkansson & Snehota, 1995, s. 35)	6
2	Network mobilizer av Mouzas og Naudé (2007) (Mouzas & Naudé, 2007, s. 65) . .	7
3	Salgsprosess versus kjøpsprosess (Hofbauer, 2016, s. 62)	9
4	Målet med markedskommunikasjon (Keller & Swaminathan, 2020, s. 216)	12
5	Studiens forskningsprosess	22
6	Organisasjonskart over Norsk Hydro ASA (Norsk Hydro ASA, u.å-b), med utvidelse for den sentrale markedsavdelingen	41
7	Eske med produktprøver av Hydros to merkevarer, REDUXA og CIRCAL	46
8	The HYDRO Chair, stol designet av Tom Dixon (John, 2021)	48
9	Organisasjonskart over Lundhs AS	52
10	Verdikjeden til Lundhs, todelt avhengig av om det er det profesjonelle -eller private markedet	54
11	Eske med produktprøver fra Lundhs Real Stone (Lundhs AS, u.å-d)	56
12	Utforming av butikklokalet til FWSS utført i stein fra Lundhs Real Stone (Form3, u.å)	58

Tabeller

1	Oversikt over intervjuer	29
2	Empirinær koding av transkripsjon fra intervju med informant I6, inspirert av SDI- metoden (Tjora, 2017)	33

1 Introduksjon

Ingen god markedsføring er tilfeldig. God markedsføring bygges opp av grundige planer som er en presis blanding av kreativitet og vitenskap (Kotler & Keller, 2016). Markedsføring handler om kommunikasjon, nærmere bestemt den målrettede kommunikasjonen en bedrift utfører for å overbevise sin målgruppe om å velge deres produkt eller tjeneste. Virksomhetens endelige mål er å selge sin vare eller tjeneste. Markedsføring er dermed aktiviteten som skal føre til denne verdiskapningen, og er en viktig aktivitet uavhengig av bransje og marked.

Markedsføring som fagfelt er delt inn i to retninger, markedsføring på bedriftsmarkedet og markedsføring på forbrukermarkedet. Disse refereres til som business-to-business (B2B) og business-to-consumer (B2C) (Biong et al., 2016). Grenene har som mål å kommunisere verdi mot kunden, men dette gjøres på forskjellige måter i de to markedene. Forbrukerverdenen karakteriseres av et raskt tempo med individuelle beslutningstakere, mens bedriftsverdenen har et tregere, mer langsiktig tempo og fokus på lange relasjoner med mange involverte parter. Tilnærmingen til markedsføringen må tilpasses det markedet den kommuniserer mot. Denne masteroppgaven har fokus på markedsføring på bedriftsmarkedet.

I en raskt skiftende verden har måten å kommunisere på endret seg mye de seneste årene. Dette medfører nye muligheter for å bygge relasjoner og utnyttelse av eksisterende nettverk. Bruken av digitale flater og sosiale medier har eksplodert det siste tiåret, og markedsføringen har fått sitt inntog også her. Fra forbrukermarkedet har vi sett at bruken av influencere i markedskommunikasjonen har vært et effektivt virkemiddel for å øke oppmerksomheten rundt produkter (Belanche et al., 2021). Influenceren er som regel et kjent fjes innenfor et enkelt segment, som kosthold, trening, reise eller mote, og som har påvirkningsmuligheter overfor store grupper mennesker (Schwarz, 2020). Selve ordet influencer har opparbeidet seg et ufortjent dårlig rykte og forbindes i all hovedsak med en typisk “rosablogger”. Uavhengig av sitt rykte, har denne typen strategi vist seg å være svært effektiv på forbrukermarkedet og har derfor fått sitt innpass også på det industrielle markedet (Hyder, 2019). Tanken er at kunden stoler mer på et kjent ansikt eller en kjent aktør som forteller om et produkt, enn når en bedrift eller selger forteller om produktet selv.

Så langt er det gjort lite forskning på denne typen markedsføring på bedriftsmarkedet, eller hvordan denne strategien kan oversettes til det industrielle markedet og hva som er eventuelle fordeler og ulemper ved en slik strategi. Det vil derfor være interessant å se nærmere på hva denne strategien kan gjøre for moderne markedsføring på B2B-markedet, og hva den enkelte bedrift bør tenke

over ved valg av en *B2B-influencer marketing* strategi. Målet med denne oppgaven er å utvide forskningsområdet for influencer marketing på bedriftsmarkedet, og å utvide vår forståelse for hvordan bedrifter kan benytte seg av andre aktører for å fremme sine produkter.

1.1 Formål

Formålet med studien er å få bedre forståelse og økt kjennskap til fenomenet influencer marketing, som er relativt nytt på bedriftsmarkedet. Det vil være nødvendig å kartlegge hvilke faktorer som vil ha påvirkning på fenomenet som forskes på, slik at det kan være mulig å undersøke hva som skal til for at industrielle bedrifter kan lykkes med en slik strategi. Prosjektgruppen vil gjennom en flercasestudie av to industrielle bedrifter forsøke å belyse fenomenet, og kartlegge mønstre på tvers av de ulike bedriftene.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i studiets formål, er følgende problemstilling blitt formulert:

Hvordan kan bedrifter lykkes med influencer marketing på B2B-markedet?

For å besvare problemstillingen best mulig vil det være nødvendig for prosjektgruppen å avklare og avgrense spørsmålet. Hva det vil si å lykkes med en strategi innenfor markedsføringen hos en industriell bedrift, vil i denne oppgaven være å se ønskede resultater og vekst over tid. Markedsføring er som kjent vanskelig å måle. Det mest presise målet vil derfor være generell vekst over tid innenfor de segmentene markedsføringen fokuserer. Videre for å forklare hva en influencer marketing strategi er, vil oppgaven fokusere på å sammenlikne denne strategien med liknende former for markedsføring, og velkjente fenomener, for å diskutere forskjeller og likheter.

1.3 Casestudieundersøkelse

For å besvare problemstillingen er det gjennomført en flercasestudie av to industrielle bedrifter, som er valgt på bakgrunn av deres arbeid med influencer-strategien. Norsk Hydro ASA, videre omtalt som Hydro, er en norsk industrivirksomhet som produserer aluminium og aluminiumprofiler, med 34 000 ansatte fordelt mellom 40 land (Norsk Hydro ASA, 2020). Lundhs AS, videre omtalt som Lundhs, er den største produsenten av naturstein i nord-Europa, med 140 ansatte fordelt mellom ulike land i hele verden (Lundhs AS, u.å-a, u.å-c). Bortsett fra de åpenbare forskjellene som type

råmateriale og størrelse, er det klare likheter mellom de to valgte casebedriftene som for eksempel at de begge er norskeide råvareleverandører med etablerte merkevarer.

Grunnet tid, rekrutteringsmuligheter og ressurser, er oppgaven avgrenset til å omhandle markedsføringsstrategien influencer marketing hos to industrielle bedrifter. Det er fokusert på bedriftene i sin helhet, hvordan strategien fungerer i praksis gjennom hele organisasjonen, hvordan det kan måles, hva denne markedsføringsstrategien innebærer og hvordan den kan defineres og forklares basert på allerede etablerte markedsføringsstrategier.

1.4 Prosjektetoppgavens struktur

Oppgaven er bygget opp for å besvare problemstillingen etter beste evne. Dette innebærer en gjennomgang av teori som videre benyttes til analyse av våre empiriske funn. Relevante teorier og teoretiske innfallsvinkler presenteres i kapittel 2. I kapittel 3 vil metodiske valg som er gjort underveis i studien bli gjennomgått, som valg av forskningsdesign, hvordan data har blitt analysert, og drøfting av forskningsdesignets validitet og reliabilitet. Beskrivelse av Hydro og Lundhs som casebedrifter vil bli presentert i kapittel 4, sammen med de empiriske funnene som er gjort underveis i datainnsamlingen. I kapittel 5 vil våre empiriske funn bli diskutert med hensyn til relevant teori for å belyse problemstillingen. Oppgaven vil så avslutte med kapittel 6, hvor problemstillingen vil bli besvart basert på de viktigste funnene.

2 Teori

Dette kapittelet vil presentere studiens teoretiske grunnlag, som videre i oppgaven vil komplimentere empirien for å besvare problemstillingen. Hvert delkapittel vil ta for seg relevant teori som vil ha betydning for å forklare og besvare hva *influencer marketing* er, hvor denne strategien passer inn i forhold til liknende markedsføringsstrategier, og hvordan industrielle bedrifter kan benytte denne strategien for å lykkes med sin markedsføring. Delkapittel 2.1 introduserer de viktigste delene innenfor industriell markedsføring, og relevante strategier i forhold til problemstillingen. Videre presenterer delkapittel 2.2 hvorfor det vil være viktig for industrielle bedrifter å ha en sterk merkevare. Delkapittel 2.3 introduserer gjeldende teorier, og eksisterende fenomener, som kan plasseres innenfor fenomenet *influencer marketing*. Til slutt, i delkapittel 2.4, presenteres organisatoriske faktorer som kan påvirke evnen til å gjennomføre strategiske endringer innad i en virksomhet.

2.1 Markedsføringsledelse

Markedsføring er de prosesser som leder til transaksjoner og relasjoner som tilfredsstiller kundebehovet, og defineres av Kotler og Keller (2016) som “en organisatorisk funksjon og et sett av prosesser for å skape, formidle og levere verdi til kunder, og for å drive kundeledelse på måter som kommer organisasjonen til gode” (Kotler & Keller, 2016, s. 69). Markedsføring deles inn i to hovedområder, bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet. Disse to områdene bygger på felles teori, men skiller seg også fra hverandre på kritiske områder. Forbrukermarkedet, også kalt B2C-markedet, har som hovedmål å nå sluttforbruker og karakteriseres av et hurtig tempo med kjappe avgjørelser. Bedriftsmarkedet, eller B2B-markedet, er på den andre siden preget av et tregere tempo med fokus på relasjoner og langvarige samarbeid mellom bedrifter (Biong et al., 2016).

Emnet markedsføring er i stadig forandring. Kotler og Keller (2016) peker på tre transformerende krefter: teknologi, globalisering og samfunnsansvar, som alle er med på å dra faget i nye retninger. Det er ikke lenger tilstrekkelig at kun markedsavdelingen har fokus på organisasjonens markedsføring, da alle ledd fra kundeservice til transport og logistikk er med å yte bedriftens tjenester og vil derav være et ansikt utad som påvirker kundens opplevelse (Kotler & Keller, 2016).

Økt globalisering og digitalisering viser også at markeder binder seg tettere sammen (Kotler & Keller, 2016), og det foreslås at skille mellom forbruker- og bedriftsmarkedet er blitt mindre tydelig (Wind, 2006). Wind (2006) forklarer dette blant annet ved å trekke frem hvordan farmasøytiske bedrifter har kombinert tilnærmingen til det profesjonelle markedet, med omfattende forbrukerrettet

kampanjer for å øke bevissthet til produkter. Det trekkes frem at det ikke finnes en ren B2B-verden, og ideen om en ny modell for industriell markedsføring presenteres. Denne ideen fokuserer blant annet på viktigheten av å bygge meningsfulle merker på tvers av B2B- og B2C-markedet, hvor merkevarebygging i ett marked også lønner seg i det andre (Wind, 2006).

2.1.1 Industriell markedsføring

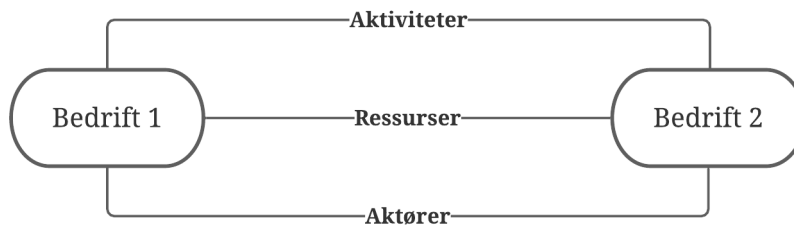
Markedsføring på bedriftsmarkedet omhandler organisasjoner som kjøper varer og tjenester for egen drift og produksjon, og skiller seg fra forbrukermarkedsføring på flere punkter, som for eksempel få og større kunder, tettere relasjoner blant kunde og leverandør, og mange påvirkende innen salget (Kotler & Keller, 2016). Innkjøpene på bedriftsmarkedet er preget av lange beslutningsprosesser gjort av innkjøpsavdelinger som oftest består av flere individer fra forskjellige avdelinger i organisasjonen (Biong et al., 2016). Ettersom transaksjoner på bedriftsmarkedet er færre og større, er som regel bedriftsmarkedsføring mer spesifikt målrettet mot enkeltkunder, eller mindre segmenter, for å få mest ut av markedsføringsressursene. Samtidig er det verdt å nevne at etterspørselen på bedriftsmarkedet avhenger i stor grad av etterspørselen etter produkter på forbrukermarkedet (Kotler & Keller, 2016).

Markedsføreren må tilpasse sin kommunikasjon til hver kunde for å skape tillit i en stadig utviklende kjøpsprosess. Kunder i dagens marked stoler mindre på en selger enn tidligere, og har i dag muligheten til å tilegne seg kunnskap om produktet uten å være i kontakt med potensielle leverandører (Hofbauer, 2016). Markedsføreren må derav fokusere sin tid på å skape tillit hos kunden. Markedsførere må tilføre merverdi ved salget som knytter sterkere relasjoner og langvarige forhold med kunden (Kotler & Keller, 2016), hvor målet må være å skape verdi i samhandling med kunden (Biong et al., 2016).

Salg og markedsføring av en råvare skiller seg fra andre produktgrupper. Råvarer kategoriseres som masseproduserte varer, og karakteriseres av lite differensiering blant konkurrerende aktører (Biong et al., 2016). Dette er en faktor som gjør råvarer enkle å handle, men som Wille (1996) trekker frem, fører til at det største konkurranseaspektet blir pris. Råvarer produseres gjerne i henhold til en gitt standard, noe som gjør produktene vanskelige å differensiere, samtidig som globalisering gjør konkurransen hardere ved at råvarer selges via børs som lett sammenlikner priser og kvaliteter. Kvalitet blir da en nøkkelfaktor for å kunne differensiere sine produkter, da det også innen råvarer er rom for spesialprodukter (Biong et al., 2016).

2.1.2 Nettverk og relasjoner

Som nevnt, er markedsføringen på bedriftsmarkedet preget av relasjonsbygging og samarbeid. Disse relasjonene skaper nettverk av samarbeidende aktører som er blitt en viktig forlengelse av dagens organisasjoner. Håkansson (1990) påstår at “ingen bedrift er en øy, men kan sees på fra et nettverksperspektiv, som en del av fastlandet” (Håkansson, 1990, s. 371). Tidligere så man på en bedrift som en selvstendig og alenestående enhet, men i praksis ser man at en bedrift består av både sine interne og eksterne aktiviteter (Håkansson, 1990). Enhver bedrift vil være bundet til utenforstående bedrifter via samarbeid og relasjoner, og vil dermed være en del av et større nettverk. Dette danner grunnlaget for nettverksmodellen, som bygger på forholdet mellom to parter og deres avhengighet seg i mellom (Håkansson & Snehota, 1995). Nettverksmodellen tar for seg den enkleste form for nettverk, en dyade, og ser på faktorer som binder aktørene til hverandre. Dette resulterer i ARA-modellen, se figur 1, som viser hvordan dyaden er bundet sammen ved hjelp av felles aktiviteter, samkjøring av ressurser og de relasjonsbyggende aktiviteter mellom aktørene (Håkansson & Snehota, 1995).

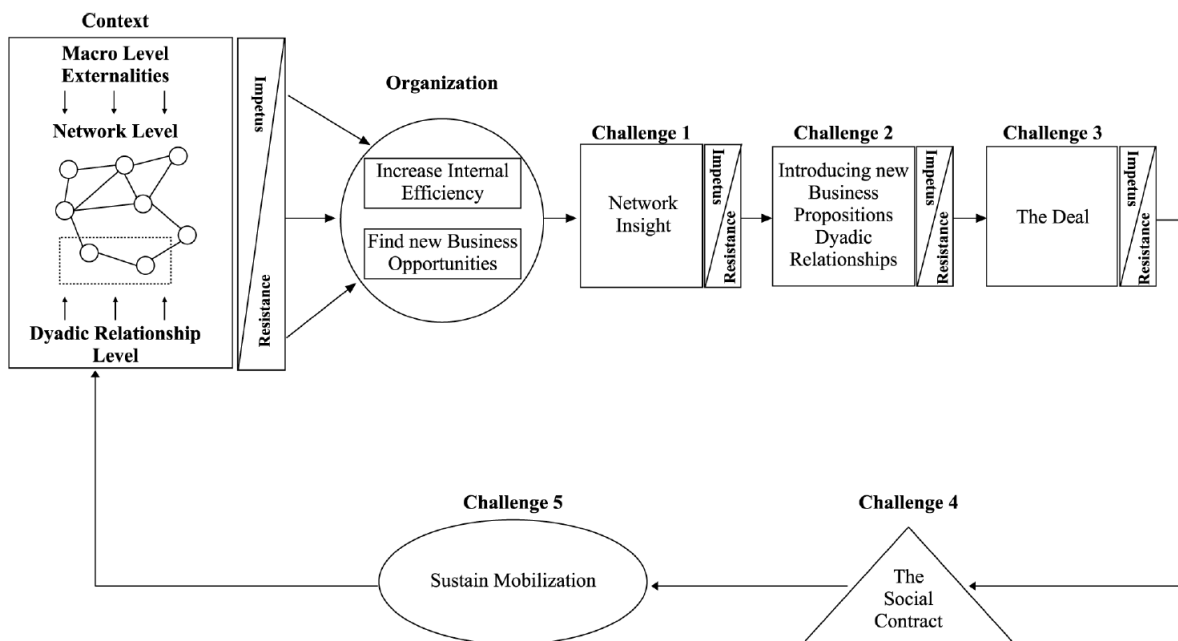


Figur 1: ARA-modellen (Håkansson & Snehota, 1995, s. 35)

ARA-modellen illustrerer at bedrifter knytter sine aktiviteter opp mot andre bedrifter, og derav gjør seg avhengige av andre aktører i større eller mindre grad. Dette refereres til som gjensidig avhengighet. Bedriftene samarbeider og koordinerer deler av virksomhetene som for eksempel transport, produktutvikling, produksjon, lagerhold, etc. Dette fører til at begge parter har mye å tape dersom samarbeidet brytes, noe som kan være grunnen til at det har vist seg å ha positiv innvirkning å ha en viss grad av gjensidig avhengighet (Biong et al., 2016). Dersom kun en av aktørene i en dyade velger å tilpasse seg den andre, vil det oppstå en skjev maktbalanse og en ensidig avhengighet. Den minst avhengige aktøren har da mulighet til å utnytte den andre, som kan føre til lav effektivitet og misnøye med relasjonen (Biong et al., 2016). En dyade vil i realiteten være knyttet sammen med andre dyader som til sammen vil forme et større nettverk. På samme

måte som for den enkelte dyade, vil aktørene i nettverket gjennom lengre samarbeid gjøre seg avhengige av de andre aktørene.

Network mobilization trekkes frem som en effektiv metode for å benytte seg av sitt eksisterende nettverk. Ritvala og Salmi (2011) definerer network mobilization som “en dynamisk prosess av engasjerende aktører med hensikt om å håndtere et felles problem” (Ritvala & Salmi, 2011, s. 887). Dette understrekes av Araujo og Brito (1997) som poengterer at interesser ikke kan fremmes isolert, og at disse må forhandles frem i samhandling med nettverket (Araujo & Brito, 1997). Gjennom sin artikkel “Network mobilizer” har Mouzas og Naudé (2007) undersøkt hvordan bedrifter benytter sin innflytelse i nettverket til å gjennomføre strategiske planer gjennom andre aktører i samme nettverk. I artikkelen benyttes et nettverksperspektiv for å utarbeide en teoretisk modell forfatterne har valgt å kalle *network mobilizer*, som vist i figur 2. Modellen tar for seg fem faser som til sammen utgjør en organisasjons utfordringer innenfor det å mobilisere sitt nettverk (Mouzas & Naudé, 2007):



Figur 2: Network mobilizer av Mouzas og Naudé (2007) (Mouzas & Naudé, 2007, s. 65)

1. Nettverksinnsikt: Denne utfordringen er knyttet til organisasjonens forståelse til dens posisjon i nettverket, samt generell forståelse for de resterende aktørene i nettverket, og hvor det kan ligge uutnyttede muligheter.
2. Introdusering av nye forretningsmuligheter i nettverket: Mobiliseringen av nettverket starter

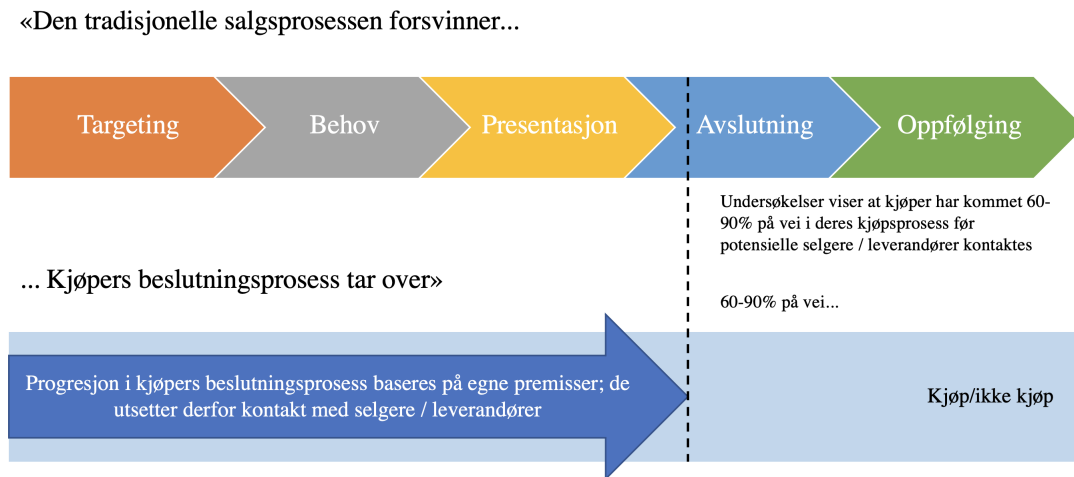
i det en organisasjon kommuniserer nye muligheter til sine eksisterende relasjoner innenfor nettverket.

3. Avtalen: Den tredje utfordringen presentert i artikkelen er organisasjonens avtale. En avtale forekommer når organisasjonens tilbud er bedre enn de alternative tilbudene. Avtalen, uansett form, initierer til felles aktiviteter som kan stimulere til mobilisering av flere parter i nettverket.
4. Den sosial kontrakten: Omhandler de ulike aktørenes forventninger til, varigheten, formaliteten og omfanget av en felles innsats.
5. Varig mobilisering: Den siste og avgjørende utfordringen er å skape en varig mobilisering av nettverket. Uten avtaler er det ingen genuin innsats, og uten en genuin innsats, vil det ikke opprettholdes varig mobilisering.

Fasene går fra å presisere viktigheten av forståelse for bedriftens muligheter og ressurser, og videre til viktigheten av samhandling og konkretisering mot nettverket. Modellen presenterer disse utfordringene som sekvensielle faser, men understreker at modellen er dynamisk og at fasene ikke eksisterer i isolasjon (Mouzas & Naudé, 2007).

2.1.3 Kjøpsprosessen

Som på mange andre områder, har kjøpsprosessen endret seg i takt med den digitale utviklingen. Kunden var tidligere nødt til å henvende seg til selger på et tidlig tidspunkt ettersom det var her informasjonen og kompetansen lå. Fra å være avhengig av selger og deres kompetanse, kan kunder nå undersøke mye mer på forhånd før de når ut til sine potensielle leverandører. Figur 3 viser hvordan salgsprosessen har endret seg fra å være selgersentrert til å nå fokusere på kjøperens prosess (Hofbauer, 2016).



Figur 3: Salgsprosess versus kjøpsprosess (Hofbauer, 2016, s. 62)

Undersøkelser viser at alt fra 60-90 % av kjøpsprosessen er unnagjort av kjøper før de begynner å kontakte potensielle selgere og leverandører (Eades & Sullivan, 2014). Samtidig foregår stadig mer av kommunikasjonen i kjøpsprosessen via digitale plattformer. Allerede i 2013 mente Feigon (2013) at 85 % av alle interaksjoner mellom kjøper og selger foregikk over nett og sosiale medier (Feigon, 2013, sitert i Hofbauer, 2016, s. 60), et tall som sannsynligvis er høyere i dag. Nygaard (2019) trekker frem sosiale medier, som bloggere, Twitter, Pinterest, Instagram og Facebook, som viktigere kommunikasjonsplattformer enn tidligere, og med ulikt potensiale i ulike faser i kjøpsprosessen (Nygaard, 2019). Hall (2017) påstår at det er skjedd et skifte ved at selgere har blitt markedsførere, og at de mest suksessfulle selgerne er de som omfavner de forskjellige digitale flatene, engasjerer seg med kunder på forskjellige måter, og forstår hvordan de skal benytte de ulike flatene til å administrere relasjonene til kunder gjennom hele kjøpsfasen (Hall, 2017).

Som markedsfører er det viktig å forstå kjøpsprosessen, og en kundes handlinger og tankemåte fra behov og søkeprosess til kjøp og evaluering. Kjøpsprosessen avhenger av kunderelasjonen, der lange pågående relasjoner mellom kunde og leverandør vil påvirke prosedyrer for kjøp og slag til forskjell fra salgsprosesser for innkjøp som gjøres sjeldent (Biong et al., 2016).

Innkjøp blir gjort av bedriftens kjøpscenter som består av individer fra forskjellige områder i bedriften som har interesse og kompetanse rundt produktet som skal kjøpes inn. Markedsføringen må treffe menneskene som sitter i kjøpscenteret, som kan være alt fra markedsførere, salgssjefer,

ingeniører og toppledelse, avhengig av hva som skal kjøpes og hvor stor bedriften er (Hofbauer, 2016; Kotler & Keller, 2016). Kjøpssenteret er ikke en fastsatt enhet i bedriften, men varierer ut i fra hva som skal kjøpes inn (Wille, 1996). Kjøpssenterets mål er å innhente nødvendige varer til bedriften ved lavest mulig risiko (Biong et al., 2016). I en tid der stadig færre stoler på selgere er det viktig å skape tillit på et tidlig tidspunkt i kjøpsprosessen for å minimere kundens følte risiko.

Ethvert kjøp og salg foregår, og befinner seg i det som kalles salgsskyen (Hofbauer, 2016). Salgsskyen er der kjøpsprosessen starter, potensielle kjøpere hører om leverandører, og beslutninger tas om hvem kjøper anser som interessante selgere og leverandører. Salgsskyen er alt fra blogger, vurderinger på nett, tradisjonell media, reklame, sosiale medier, etc. En kjøper vil sjekke opp flere kilder og potensielle leverandører før de tar en avgjørelse, og det er summen av kilder som er avgjørende for kjøpers valg. En studie gjennomført i 2010 viser at hele 79 % av B2B-innkjøpere ikke vil snakke med selgere før de har gjort egne uavhengige undersøkelser over nett o.l. (Eades & Sullivan, 2014). Samtidig viser undersøkelse gjennomført av McKinsey, at 2/3 av informasjonen kunder fikk før kjøp, var fra andre kilder enn bedriften selv (Court et al., 2009).

2.1.4 Måling av resultater

Markedføringens endelige mål er å føre til økt kundemasse via fremragende kunde verdi (Kotler & Keller, 2016). For å kontrollere om dette er tilfellet og for å kunne argumentere for videre investeringer, må resultatet av markedføringen måles. Utfordringen ved dette er at nøyaktige resultater av markeds kommunikasjon er vanskelig å kvantifisere og måle, noe som har ført til en generell skepsis vedrørende markedsføringens virkelige bidrag på B2B-markedet (Hanssens & Pauwels, 2016; Kotler & Keller, 2016). Rust et al. (2004) trekker frem tre årsaker til dette: 1) det kan gå lang tid før man ser faktiske resultater i form av mersalg eller sterkere omdømme, og det kan være vanskelig å knytte disse langsiktige resultatene opp mot den konkrete markedsføringen. 2) Det er vanskelig å separere enkeltstående markedsaktiviteter fra virksomhetens andre aktiviteter. 3) Det er ikke tilstrekkelig å måle markedsføringen i rent økonomiske variabler (Rust et al., 2004). Markedsføring har derfor i lang tid ikke blitt påkrevet å vise til resultater for virksomheten. I senere tid har det derimot blitt satt et økende fokus på dette og ledelsen krever nå målinger av avkastning på investeringene, eller "return on investment" (ROI) (Rust et al., 2004; Seggie et al., 2007).

Undersøkelser viser at de fleste bedrifter måler enkelte resultater av sin markedsføring, og har gjerne flere variabler de måler etter. Derimot viser det seg at de færreste har målinger på alle sine aktiviteter innenfor markedsføringen. Dette kan føre til at virksomheten går glipp av verdifull

informasjon som kan føre til forbedrede resultater innenfor markedskommunikasjonen (Jackson et al., 1982). Som Seggie et al. (2007) viser til, er det ikke tilstrekkelig at virksomheten måler enkeltstående variabler, da det er først når bedriften skaper målevariabler som har en sammenheng i hele virksomhetens markedsføring at ROI virkelig kan måles (Seggie et al., 2007).

Digital markedsføring har påvirket lineariteten til kunders kjøpsprosess, som videre har ført til at sporing og måling av media og ROI gjennom hver og en kanal isolert sett, ikke lengre er mulig (Hall, 2017). I et eksempel trekkes måling av markedsføringstiltak over sosiale medier som et område med mangelfull oppfølging hos mange (Kotler & Keller, 2016). Dette er et nytt felt som har hatt stor vekst den siste tiden, men av mangel på forskning på området er mange fortsatt usikre på den faktiske verdien av slik markedsføring (Krings et al., 2021). På tross av dette har de aller fleste bedrifter over en viss størrelse, en form for tilstedeværelse på sosiale medier. Rapporter viser imidlertid at mange av de største virksomhetene hverken måler eller setter mål for sine digitale prosjekter (Kotler & Keller, 2016).

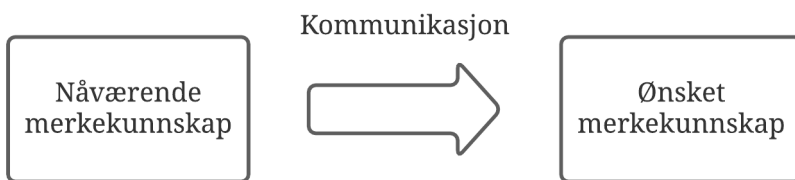
For å effektivt måle digitale resultater foreslår Hanssens & Pauwels (2016) å benytte seg av et *marketing dashboard*. Et slikt dashbord er en samling av nøkkeldata for markedsføringen vist i ett enkelt display, og sammenliknes med dashbordet i en bil. Dashbordet samler de viktigste evalueringsvariablene og gir et oversiktlig bilde av markedsføringens virkning over tid. Dette kan videre brukes til å utvikle nye strategier og gjennomføre korrigerende tiltak ved behov. Google sitt analyseverktøy trekkes frem som et godt eksempel. Dette gir markedsføreren en god oversikt over virksomhetens viktigste mål for den digitale kommunikasjonen, og kan vise til effekter og korrelasjoner i markedsføringsaktiviteten over tid (Hanssens & Pauwels, 2016).

2.2 Viktigheten av en merkevare

Markedsføring er handlingen som skal føre til en sterkere merkevare, og som skal flytte kundens nåværende oppfatning av merkevaren til den ønskede oppfatningen, og differensiere produktet fra konkurrenter (Keller & Swaminathan, 2020). Grunnen til å opprette en merkevare er å lage et gjenkjennelig produkt i mengden av konkurrenter. Merket skal sikre kundens forventinger til produktet, som over tid vil skape et forhold mellom produkt og kunde (Nordhagen & Rogne, 2020).

En merkevare kan enkelt beskrives som en vare som selges under et registrert navn og logo. Mange vil derimot være uenige i en så enkel definisjon, og heller hevde at en merkevare defineres som “noe som har skapt et visst omdømme, bevissthet og anerkjennelse på markedet” (Keller &

Swaminathan, 2020, s. 32). Dermed er det å ha en hvilken som helst merkevare i seg selv lite verdifullt, da det først er når merkevaren har et godt og velkjent omdømme at den genererer salg (Blichfeldt, 2020). I følge Blichfeldt (2020) er merkevaren de *positive* assosiasjonene kunden har til et produkt som skiller det fra konkurrentene. Her legges trykket på ordet *positive* fordi det å ha assosiasjoner til en merkevare ikke nødvendigvis er grunnlag for salg (Blichfeldt, 2020). Dersom kundens assosiasjoner til merkevaren hovedsakelig er negative, vil ikke merkevaren ha noen verdi. Målet med markedskommunikasjonen, i sin simpleste form, er dermed å endre kundens nåværende kunnskap til ønsket kunnskap om merket ved hjelp av kommunikasjon, slik figur 4 viser (Keller & Swaminathan, 2020).



Figur 4: Målet med markedskommunikasjon (Keller & Swaminathan, 2020, s. 216)

Markedsføring av merkevaren må kommunisere en verdi som målgruppen verdsetter, dette kan gjøres på ulike måter. Det grunnleggende er å finne ut hva bedriften kan kommunisere som troverdig, som samtidig skiller merkevaren fra konkurransen. Finner ikke målgruppen markedskommunikasjonen troverdig eller relevant, vil kunden i ytterste konsekvens velge et annet alternativ fra en konkurrent (Keller & Swaminathan, 2020). Det er derfor viktig å finne ut hvilke løfter man kan tilegne merkevaren. Dette kan være løfter som først, størst, eller spesialist (Blichfeldt, 2020), eller forklart på en annen måte som markedslederen, utfordreren og pioneren (Nordhagen & Rogne, 2020). Dette handler om å skape en troverdig merkevare, som kunden setter pris på og verdsetter ved valg av leverandør. Er det ikke mulig å love noen av løftene med troverdighet, er det fortsatt mulig å drifte en profitabel merkevare. Løsningen blir da å finne et annet unikt kundeløfte som målgruppen verdsetter (Blichfeldt, 2020).

I senere tid har kunden blitt en viktig del av merkevaren, da det ofte er slik at potensielle kunder hører om nye merkevarer fra andre enn selskapets egne markedsførere. Markedsføringen har derfor gått fra å fokusere på produktet til å fokusere på kundeopplevelse, noe som igjen medfører at det ikke lenger kun er markedsføringsavdelingen som driver med merkevarebygging. Når merkevaren

er helt avhengig av kundens opplevelse må alle ledd i organisasjonen forstå og formidle selskapets merkevarelofte (Nordhagen & Rogne, 2020).

På bedriftsmarkedet er merkevarer svært viktige. Handel mellom parter involverer ofte en høyere risiko og større forpliktelse enn på forbrukermarkedet, da bedrifter handler relasjoner, noe som krever tillit mellom partene (Kapferer, 2012). Bengtsson og Servais (2005) trekker frem viktigheten av å være et velkjent navn i det markedet man opererer for å enklere bli valgt, og at ryktet til merket ofte spiller en viktig rolle for å bygge tillit mellom bedrifter. Dette gjør at merket i seg selv vil være en forutsetning for at bedrifter engasjerer seg med hverandre (Bengtsson & Servais, 2005). Som Kapferer (2012) poengterer, handler industrielle bedrifter ofte deler eller komponenter som de vil benytte i sine egne produkter. Disse handlene avgjør derfor pris og kvalitet på sluttproduktet som vil henge tett sammen med merkeverens omdømme (Kapferer, 2012).

Merkevarer blir strategisk brukt hos industrielle bedrifter ettersom de fleste bedrifter stiller med det samme teknologiske utgangspunktet, som gjør det vanskeligere å konkurrere på produktens egenskaper (Bengtsson & Servais, 2005). Tidligere forskning viser klare kompetitive fordeler ved merkevarebygging for industrielle bedrifter (Erevelles et al., 2008). Selv om mange av merkevareprinsippene som blir benyttet innenfor forbrukermarkedet kan fungerer innenfor det industrielle markedet, vil det være signifikante forskjeller knyttet til kjøpsprosessen. Industrielle innkjøpere kan ofte bli ansett som rasjonelle aktører som ønsker å få høyest profitt ut fra hvert kjøp, og vil dermed ikke la seg bli påvirket av følelser (Bengtsson & Servais, 2005). Bengtsson og Servais (2005) poengterer derimot at merkeverdier kan påvirke beslutningstaking også innenfor industrielle markeder. Merkevarebygging vil dermed spille en større rolle ved industriell beslutningstaking, enn tidligere antatt (Bengtsson & Servais, 2005).

2.2.1 Co-branding

Co-branding omhandler å presentere to eller flere uavhengige merker på et og samme produkt eller tjeneste. En slik strategi blir blant annet benyttet for å oppnå fordeler som at de positive effektene ved hvert individuelle merke kan smitte over på hverandre, og oppnå kompetitive fordeler ved å øke attraktiviteten til det nå kombinerte merke. I de fleste tilfeller oppstår co-branding når begge merker er relativt veletablerte, og når det er mulig å oppnå en klar fordel ved å kombinere styrkene fra begge merkene (Erevelles et al., 2008). Co-branding har vært en hyppig benyttet strategi innenfor forbrukermarkedet og har i senere tid fått større relevans innenfor det industrielle markedet, i takt med økende betydningen av merkevarer (Bengtsson & Servais, 2005).

Bengtsson og Servais (2005) presenterer i sin artikkel hvordan tidligere forskning tilsier at oppfatningen av kvalitet øker i de tilfellene hvor en co-branding strategi er blitt benyttet. Ved en casestudie av co-branding mellom to danske bedrifter, fant Bengtsson og Servais (2005) at co-branding på det industrielle markedet kan være en lønnsom strategi, og at de to samarbeidende bedriftene kan oppnå forskjellig posisjon i nettverket ved et slikt samarbeid. Funnene viste at en mindre bedrift klarte å forbedre sin kredibilitet gjennom et samarbeid med en større bedrift med et sterkere merke. Det sterkere merket forbedret derimot ikke sin kredibilitet i markedet, men forbedret sin tillit hos potensielle kjøpere ved å vise frem produktet fra et annet ståsted i samarbeid med det mindre merket (Bengtsson & Servais, 2005). Ulemper som trekkes frem ved bruk av co-branding strategien, er mulighetene for at man tildeler differensielle fordeler hos en partner som potensielt kan bli en konkurrent. En slik strategi kan også føre til at bedrifter må gi bort en del av kontrollen over produktkarakteristikker (Leuthesser et al., 2003). Riktig valg av partnere er en avgjørende faktor for hvor suksessfullt et potensielt samarbeid vil være.

Co-branding kan i følge Erevelles et al. (2008) kategoriseres inn i fire forskjellige typer: *ingredient co-branding*, *composite/complementary co-branding*, *licensed co-branding* og *umbrella co-branding*. Det er den førstnevnte som blir gjennomgått i større grad av Erevelles et al. (2008), og omhandler B2B-relasjonen mellom en produsent og en leverandør. I en slik relasjon vil produktet fra leverandøren være en komponent av sluttproduktet som produsenten leverer til sine kunder. Produsenten vil da kunne utnytte styrkene til begge merkene, og vil kunne tjene på merkene individuelle og kombinerte markedsføringseffekt (Erevelles et al., 2008). Ingredient branding vil være en strategi som er svært relevant for råvareprodusenter, da deres produkter alltid bearbeides videre av andre aktører.

2.2.2 Ingredient co-branding

En sterk merkevare er spesielt viktig for såkalte “usynlige” merkevarer. Det vil si merkevarer som befinner seg som en del av en annen merkevare, en ingrediens i et annet produkt (Kotler & Pfoertsch, 2010). Konseptet for å markedsføre slike usynlige merkevarer kalles *ingredient branding*. Målet med strategien er å gjøre merkevaren synlig og attraktiv for sluttkunden. Denne økte attraktiviteten skal skape et “pull”, ved at kunden etterspør denne spesifikke ingrediensen i produktet. Kjente eksempler på virksomheter som har lyktes med denne strategien er Intel og Gore-Tex (Kotler & Pfoertsch, 2010). Dette er merkevarer som er usynlig i produktet som kjøpes, men som kunden mener tilegner produktet en økt verdi og er dermed villig til å betale mer for.

Erevelles et al. (2008) trekker frem ulike fordeler ved ingredient co-branding. Dette gjelder blant annet fordeler som at sannsynligheten er mindre for at andre leverandører kommer inn, og at leverandøren kan hjelpe til med markedsføring av produktet til produsenten. For eksempel betaler Intel halvparten av reklamekostandene til sin partner dersom logoen til Intel er fremtredende og reklamen ikke henviser til en konkurrent (Erevelles et al., 2008). Ulemper som trekkes frem ved denne strategien er risikoen for at leverandørmerket skal trekke seg fra samarbeidet og det potensielle tapet av fullstendig kontroll over markedsstrategien (Desai & Keller, 2002).

Ingredient branding strategien endrer B2B-markedsføring fra å kun omhandle relasjonsbygging mot nærmeste part i nettverket, til å kommunisere mot sluttbruker hvilke viktige ingredienser et produkt er laget av (Kotler & Pfoertsch, 2010). For å lykkes med denne strategien trekker Kotler og Pfoertsch (2010) frem fem viktige aspekter, men understreker samtidig at disse er under stadig endring (Kotler & Pfoertsch, 2010, s. 3–4):

- Ingrediensen må være tilstrekkelig differensiert slik at den tilfører verdi for kunden.
- Ingrediensen må være sentral for sluttproduktets funksjonalitet.
- Nedstrømselskapet støtter fabrikantens in-brand strategi.
- Sluttproduktet har en merkevare av høy verdi.
- Sluttproduktet er et komplekst produkt satt sammen av flere ingredienser fra flere ulike leverandører.

En ingredient merkevare er kun verdt noe i det den kombineres med en annen merkevare, ved at den blir en del av et annet produkt. Terskelen for å inngå et samarbeid med en annen aktør ligger i at resultatet av samarbeidet vil være bedre enn resultatet av å drive alene (Erevelles et al., 2008). Som eksempel kan man påstå at en datachip fra Intel er lite verdt uten resten av en datamaskin. Samarbeidet mellom Intel og Dell er derfor viktig for begge aktører, da Dell får datamaskiner med en viktig komponent og Intel får maskiner å sette sin merkevare på. Dette er ikke kun gjeldene for B2C-markedet. To ledende aktører på bedriftsmarkedet kan også utnytte samme strategi overfor sine kunder ved å skape felles verdier. Ta for eksempel Boeing og GE, som har et liknende samarbeid. GE øker sitt omdømme ved å ha sine motorer i flyene fra en ledende produsent og Boeing øker sin tillit hos sine kunder ved å kunne vise til trofaste motorer fra GE (Erevelles et al., 2008). Slik styrker samarbeidet omdømmet til begge parter.

2.3 Influencer marketing

Endring innen markedsføring og hvordan en organisasjon bygger opp sin merkevare, har ført til at kundene har blitt den viktigste markedsføringskanalen (Nordhagen & Rogne, 2020). Dette i motsetning til tidligere, hvor det var bedriften selv som sto for kommunikasjonen. Potensielle kunder søker aktivt etter informasjon, og denne får de blant annet fra andre som fremstår som mer troverdig, og har større påvirkningskraft enn når organisasjonen promoterer selv (Nordhagen & Rogne, 2020). Tidligere studier viser blant annet at en kunde som henviser en annen kunde til en bedrift, er et klarere tegn på kundetilfredshet enn tradisjonell måling av tilfredshet (Wind, 2006). En studie gjennomført av Stratten og Kramer (2014) viser at 90 % av kjøperne sa at positive omtaler på nettet påvirker deres beslutning, og at 86 % sa det samme om negative omtaler på nettet (Stratten og Kramer, 2014, sitert i Hofbauer, 2016, s. 39). Court et al. (2009) trekker videre frem at forbruker-drevet markedsføring er blitt viktigere ettersom kunder tar mer kontroll over kjøpsprosessen, og vil aktivt dra til seg den nødvendige informasjonen som finnes i markedet.

Forbrukere har mistet tillit til markedsplassen og går heller til andre forbrukere for å få troverdig innsikt og informasjon ved valg av produkter (Wiese, 2017). Dette leder videre mot markedsføringsstrategien og fenomenet som blir omtalt som *influencer marketing*. Dette er en strategi som har fått større oppmerksomhet på bedriftsmarkedet den senere tiden. Backaler (2018) og Hall (2017) trekker frem at bruken av B2B-influencer marketing har økt ettersom sosiale plattformer har blitt mer avansert, og flere kunder benytter seg av sosiale plattformer slik som Twitter, LinkedIn og YouTube i større grad, også innenfor bedriftsmarkedet. Belanche et al. (2021) definerer influencer marketing som markedskommunikasjon hvor influencere promoterer merkevaretilbud på deres egen sosiale medier plattform, og er en markedsføringsstrategi som er antatt å doble i verdi innen 2022.

Ancillai et al. (2019) presenterer *social selling* som “en salgstilnærming som benytter sosiale og digitale kanaler for å forstå, komme i kontakt med, og samhandle med influencere, prospekter og eksisterende kunder på relevante stadier i kjøpsprosessen for å bygge verdifulle relasjoner” (Ancillai et al., 2019, s. 294), og hevder at denne tilnærmingen til salg har stort potensiale innenfor B2B-markedet. Social selling handler om å påvirke relevante aktører, og å treffe kundene på rett tidspunkt i deres kjøpsprosess via interaksjoner på sosiale og digitale plattformer (Ancillai et al., 2019). Dette knytter seg nært sammen med dagens oppfatning av influencer marketing. Wiese (2017) skriver i sin artikkel om social selling, at salg og markedsføring nå er to sider av samme sak, og at disse aktivitetene må bestå av å skape innhold som er av verdi for kunden for å bygge

relasjoner (Wiese, 2017). Målet er å treffe kunder på korrekt tidspunkt i deres kjøpsprosess, og skape tillit via samhandling på digitale flater som senere skal føre til interaksjoner i den fysiske verdenen. Social selling er en viktig komponent av influencer marketing, men fokuserer kun på relasjonsbygging via sosiale og digitale flater (Ancillai et al., 2019). Influencer marketing vil ha et bredere perspektiv som også inkluderer fysiske samhandlinger (Schwarz, 2020).

2.3.1 Hva er influencer marketing?

Influencer marketing fokuserer på å benytte enkeltpersoner, eller virksomheter, som middel for å påvirke en målgruppe (Backaler, 2018; Hall, 2017). Denne typen markedsføring er godt kjent innen forbrukermarkedet, ved å benytte kjente og innflytelsesrike individer som atleter eller skuespillere til å selge produkter og tjenester til forbrukere. Det er også blitt sett på hvordan slik markedsføringsstrategi kan fungere innenfor bedriftsmarkedet (Backaler, 2018). Markedsføringsaktivitetene innad i en bedrift vil være orientert omkring enkeltpersoner, eller influencere, med mål om å utnytte deres påvirkningsevne i bedriftens favør. Influencer marketing kan for eksempel utarte seg som personlig uttalelser, som skal bidra til å gi ekstra dybde til produktet som blir omtalt (Hall, 2017).

Fundamentet i en influencer-strategi går ut på at mennesker stoler på mennesker, og spesielt de som har en form for legitimitet (Hall, 2017). Det som gjør influencer marketing til en effektiv markedsføringsstrategi, er at man benytter anbefalinger fra likesinnede gjennom *word-of-mouth* (WOM) (Backaler, 2018). Effekten av WOM og relasjonsnettverk har lenge vært kjent, og er et godt utforsket område. Carl (2006) definere WOM, basert på tidligere forskning, som kommunikasjon mellom minst to eller flere personer angående et merke, produkt, service eller organisasjon. Det blir også omtalt som kommunikasjon som skjer ansikt til ansikt, mellom mennesker som oppfattes å ikke ha en tilknytning til kommersielle enheter. I senere tid er det vist at slik kommunikasjon også kan være elektronisk formidlet, i tillegg til at flere bedrifter tilbyr kunder incentiver til å spre WOM, til for eksempel venner og familie (Carl, 2006). Denne type kommunikasjon, eller markedsføring, kan være nyttig dersom det er et ønske om å forbedre påliteligheten til egen bedrift, eller støtte opp og underbygge budskapet til bedriften (Hall, 2017).

Mens influencer marketing er konseptet hvor man engasjerer nøkkelindivider til å påvirke andre, er WOM marketing den faktiske veien for denne kommunikasjonen. Basert på dette, kan man si at nesten all influencer marketing naturlig involverer WOM aktiviteter, men ikke all WOM marketing er drevet av en influencer-kampanje (TapInfluence, 2015). Slik Kozinets et al. (2010) trekker frem,

kan WOM marketing ha en organisk form hvor fokuset er å kommunisere informasjon som skal bidra til å hjelpe andre, fra forbruker til forbruker. Videre er ikke WOM marketing like avhengig av den relasjonen, emosjonell eller finansiell, som oppstår mellom en bedrift og den aktøren som omtaler bedriften, slik det kan oppfattes å være i influencer marketing (Schaefer, 2018).

Det er gjort omfattende forskning omkring fenomenet som omhandler påvirkning i markedsplas- sen, og at det finnes individer som har stor påvirkningskraft overfor andre (Feick & Price, 1987). Kozinets et al. (2010) trekker frem at spesielt innflytelsesrike forbrukere, har fått økt oppmerk- somhet i takt med et større fokus på WOM marketing. Slike mennesker blir i litteraturen omtalt som *opinion leaders* (Katz & Lazarsfeld, 1955). Opinion leaders karakteriseres ved å være kunn- skapsrike individer som har en viss innflytelse, og som har mye kunnskap om et produkt eller en produktklasse (Feick & Price, 1987). Belanche et al. (2021) forklarer hvordan influencere repre- senterer en ny kategori av opinion leaders, som danner nære relasjoner med sine følgere basert på verdier, ideer og preferanser. Feick og Price (1987) presenterer et liknende fenomen kalt *market maven*. Disse er innenfor samme kategori som opinion leaders, men har mer generell kunnskap og ekspertise innen markedet, ikke kun omkring produkter og produktklasser. Market mavens blir i den sammenheng trukket frem som en bedre kandidat til å kommunisere markedsføringsendringer, enn for eksempel opinion leaders (Feick & Price, 1987). Backaler (2018) trekker frem mavens som den ultimate influenceren, da de er spesielt gode på å utløse en WOM reaksjon.

2.3.2 Hva er en B2B-influencer?

For at en person skal bli ansett som en influencer, må vedkommende være 1) kjent for noe innenfor gitt målgruppe/samfunn og 2) kunne påvirke medlemmene innenfor målgruppen/samfunnet (Backaler, 2018). Videre definerer Backaler (2018) en B2B-influencer som en person som objektivt snakker om bedrifter eller produkter innenfor sin bransje, uten at dette er vedkommendes heltidsjobb. Det å være influencer vil dermed være med på å bygge bevissthet rundt både personlig- og arbeidsgivers merkevare, som indirekte kan lede til nye forretningsmuligheter for selskapet de jobber for. Influenceren er da en upartisk kilde med høy innsikt som trekker frem både muligheter og utfordringer ved løsningene, som vil bygge tillit hos potensielle kunder (Backaler, 2018).

En av de største forskjellene som trekkes frem mellom B2C- og B2B-influencere, er viktigheten av objektivitet. En B2B-influencer skal, i følge Backaler (2018), aldri bli betalt for sin kommunikasjon om et produkt eller virksomhet. Dette er fordi betaling vil kunne påvirke deres objektivitet, som anses som en svært viktig egenskap hos en B2B-influencer. Bedrifter som benytter seg av

influencere bør derfor tenke over hva de kan tilby i form av andre incentiv enn penger for selve kommunikasjonen (Backaler, 2018). Kompensasjon for utgifter som følge av for eksempel reise er i følge Backaler (2018) akseptabelt.

Hall (2017) definerer en influencer som en person med et godt nettverk som andre stoler på når det kommer til råd, retning, kunnskap og meninger. Likesinnede som blir ansett som ledende innenfor egen bransje, personer som blir ansett som eksperter av kunden innen et gitt felt, magasinforfattere, journalister, eller bloggere blir blant annet trukket frem som aktører som kjøpere innenfor bedriftsmarkedet kan bli påvirket av (Hall, 2017).

2.3.3 Valg av influencere, strategi og måling

Ettersom industrielle bedrifter selger spesifikk teknologi eller tjenester, i motsetning til utbredte forbruksvarer, er det viktig å identifisere den optimale influenceren for å kunne nå de aktørene i markedet som har interesse for de løsningene bedriften tilbyr (Backaler, 2018). Basert på viktigheten ved å velge korrekt influencer og strategi, kan influencer marketing, i følge Hall (2017), deles opp i fem steg (Hall, 2017, s. 97–103):

1. *Forberedelser*: I dette steget vil det være nødvendig å definere målgruppen, eller den gruppen, bedriften ønsker å nå. Influencere vil typisk kunne nå nisjesegment. Det vil også være nødvendig å definere et mål med en slik markedsføringsstrategi, som å nå et sett med kunder, øke pålitelighet, eller åpne for nye forretningsområder. I dette steget vil det også være nødvendig å fokusere på interessenter, hvem de er, hvordan de blir påvirket og deres kjøpsprosess.
2. *Identifiser nøkkel-influencere*: Omhandler det å oppdage og identifisering de rette influencere. Digitale plattformer kan benyttes.
3. *Velge influencere*: Influencere velges basert på kriterier som følgere, rekkevidde, hvor sterkt anbefalingene oppfattes, etc.
4. *Engasjere og aktivere*: Handler om det å nå ut til valgte influencer. Dette kan skje direkte eller indirekte, og går ut på å bygge en relasjon. Dette krever en balansegang mellom å tilby og motta fordeler. Man kan tilby fordeler som inngang til et marked eller spesialisert informasjon om bedriftens løsninger. Det kan opprettes et partnerskap med den valgte influencer. Slike partnerskap er ofte langsiktige og kan variere mellom å være løst eller tett knyttet til bedriften.

Ulempen knyttet til et tett partnerskap er at det kan påvirke hvor objektiv influenceren blir oppfattet av målgruppen.

5. *Måle resultater*: Resultatene fra influencer-kampanjen eller markedsaktivitetene blir målt. Målene og evalueringsvariabler må bestemmes på forhånd.

Hall (2017) poengterer at det å bygge relasjoner med influencere, og mulighetene til å påvirke kunders kjøpsreise med en influencer-kampanje, vil ta tid. Viktigheten ved å benytte influencer marketing som en langsiktig markedsføringsstrategi blir i den sammenheng trukket frem (Hall, 2017).

De som kan bli påvirket av B2B-influencere, er som oftest høyt utdannet, og har ofte en posisjon på beslutningstakernivået. På grunn av dette vil slike aktører ha god innsikt i hvilke problemer som er relevant innenfor egen industri, og vil dermed være oppmerksom på de ulike løsningene som finnes. B2B-influencere må derfor sørge for at de ikke leverer halvsannheter, da dette vil bli gjennomskuet. I verste fall vil influencere som skamløst promoterer et produkt til et gitt merke, miste sin troverdighet (Backaler, 2018). Backaler (2018) trekker også frem at de mest innflytelsesrike influencerne på bedriftsmarkedet, er de som har arbeidet med flere bedrifter innenfor samme kategori og dermed stiller som en upartisk kilde til å kommunisere de ulike løsningene og utfordringer ved disse.

2.4 Organisatoriske faktorer

En virksomhets organisatoriske faktorer vil ha en påvirkning på handlingsrommet innenfor markedsføringen. Bedriftens størrelse, strategier, interne organisering og endringsvilje er alle faktorer som påvirker i hvilken grad nye initiativer vil lykkes eller ikke (Mikkelsen & Laudal, 2016). Dette er variabler som må tas hensyn til fra et ledelsesperspektiv når virksomheten ønsker å iverksette nye markedsføringstiltak. Historisk har organisasjonsstruktur vært en nærmest mekanisk fastsatt struktur, med klart definerte grenser og ansvarsområder for den enkelte. Dette er imidlertid en lite tilpasningsdyktig form for struktur, som egner seg dårlig i dagens dynamiske samfunn. Mer organiske former for organisasjonsstruktur har derfor vokst frem, der nettverksmodellen ansees å være den mest organiske varianten (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Organisasjonsdesign er en mer detaljert beskrivelse av virksomhetens interne organisering, der målet med designet er å skape organisasjoner som utnytter sine ressurser optimalt (Mikkelsen

& Laudal, 2016). Ulike design passer til organisasjoner av ulik størrelse, og kan for eksempel organiseres som flat struktur for små bedrifter med få ansatte, eller divisjonsorganisert eller matrisestrukturert for større virksomheter med høyere kompleksitet og større geografisk spredning. De ulike designene har som formål å sikre bedriftens fleksibilitet og evne til omstilling og utnyttelse av ressurser i dagens dynamiske miljø (Mikkelsen & Laudal, 2016).

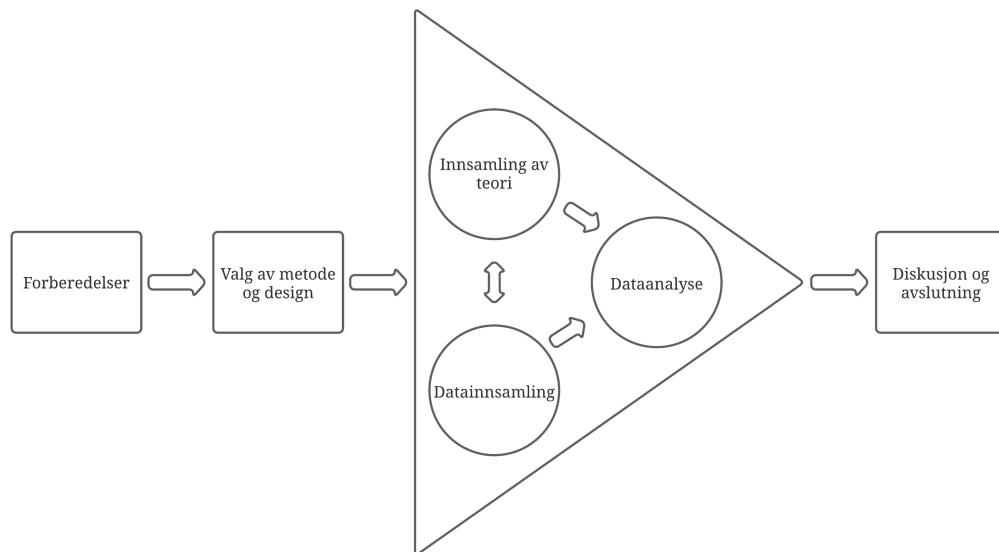
2.4.1 Strategisk ledelse og endring

Strategi har ingen bestemt definisjon, men kan beskrives som “en rekke planlagte handlinger for å oppnå et visst mål” (Roos, 2014, s. 12). Strategien skal være en plan for organisasjonens målrettede handlinger mot den ønskede posisjonen i markedet. Innenfor driften av en organisasjon vil strategien ha som formål å optimalisere og strukturere organisasjonens oppbygning og gjøremål for å oppnå de planlagte målene. Gjennomføringsevnen til en organisasjon overfor en ny strategi vil være direkte knyttet mot organisasjonens design, slik at det i noen tilfeller kan være nødvendig å gjøre interne endringer i dette designet for å utføre strategien (Roos, 2014).

Som en del av organisasjoners utvikling, vil det oppstå behov for nye strategier og interne omstillinger. Nye strategier vil kreve endring som vil påvirke de ansatte i bedriften i ulik grad. Endring fører til forflyttelse fra en kjent tilstand, over i det ukjente, noe de ansatte ofte vil forsøke å motsette seg (Roos, 2014). Enhver endringsprosess må, i følge Kotters (1996) 8-steps modell, starte med å gi de ansatte en forståelse av at endringen er nødvendig og ende med at endringen forankres i organisasjonens kultur (Kotter, 1996). Iverksettelse av enhver ny strategi vil være en organisatorisk utfordring, og vil i følge Roos (2014) være spesielt vanskelig dersom strategien går ut på å endre marked eller målgruppe. Dette understreker viktigheten av å opparbeide aksept blant de ansatte om at strategiendringen er viktig, og å innføre denne i et tempo som er forenlig med organisasjonens gjennomføringsevne.

3 Metode

Følgende kapittel presenterer de metodiske valgene som er gjort underveis i forskningsprosessen. Dette innebærer blant annet drøfting rundt valg av forskningsmetode og -design. Gjennomgang av forskningsprosessens tilnærming til innsamling og analysing av data vil bli detaljert gjennomgått, før metodens kvalitet vil bli evaluert basert på begrepene: pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Illustrasjonen i figur 5 viser forskningsprosessens viktigste komponenter og forløpet i studien.



Figur 5: Studiens forskningsprosess

3.1 Vitenskapsteoretisk grunnsyn

En grunnleggende diskusjon vedrørende samfunnsvitenskapelig forskning er diskusjonen angående *ontologi*, grunnleggende antakelser om hvordan verden ser ut, og *epistemologi*, oppfatningen om hvordan man kan tilegne seg kunnskaper om verden (Johannessen et al., 2011). Det er videre mulig å skille mellom to tilnærminger til hvert ståsted: *positivistisk (empirisk)* og *hermeneutisk (fortolkende)* tilnærming. Positivism har som utgangspunkt at alle typer fenomener kan undersøkes ved naturvitenskapelig metode, mens hermeneutikk baseres på å forstå menneskenes livsverden (Johannessen et al., 2011). En diskusjon omkring de ulike tilnærmingene er avgjørende da dette vil kunne påvirke valg av metode, som videre vil påvirke hvilken informasjon som samles inn og hvordan denne prosesseres og tolkes (Jacobsen, 2015).

Studien har en fortolkningsbasert tilnærming. Innenfor ontologi vil dette bety at virkelighetsbildet prosjektgruppen sitter igjen med, er være avhengig av hvem som formidler informasjonen (Jacobsen, 2015). Målet med oppgaven er å forklare og forstå de hendelsene som oppstår innad i casebedriftene med hensyn til de innførte markedsføringsstrategiene, og dette kan bare forstås ved å få innsikt i den sammenhengen eller kontekst det forekommer (Johannessen et al., 2011).

Fortolkningsbasert tilnærming gjelder også innen epistemologi. Studien ønsker å avdekke det unike som foregår innad i to industrielle bedrifter. For å oppnå dette er prosjektgruppen avhengig av den intersubjektive opplevelsen av fenomenet, det vil si oppfatningen og forståelsen av fenomenet er det samme på tvers av individer. Utfordringen vil da være å få frem hvordan mennesker fortolker, oppfatter og konstruerer sin virkelighet (Jacobsen, 2015). Informantene kan ha forskjellig oppfatning av hvordan markedsføringsstrategien fungerer. Målet er å få informantene til å sette ord på hvordan de forstår sin verden knyttet opp mot et avgrenset fenomen (Tjora, 2017), som dermed skal hjelpe prosjektgruppen til å forstå fenomenet.

3.2 Forberedelse

Prosjektgruppen hadde tidlig opparbeidet seg en interesse for industriell markedsføring og hvordan bedrifter på B2B-markedet interagerer og bygger relasjoner seg i mellom. Slik Johannessen et al. (2011) trekker frem er det viktig at all forskning har bakgrunn i nysgjerrighet og et ønske om å vite mer. Prosjektgruppen ønsket å fokusere på industriell markedsføring, men var utover dette åpen for ulike vinklinger og tok kontakt med ulike bedrifter på bedriftsmarkedet, med mål om et samarbeid. Blant disse viste Hydro interesse og stilte seg villige til å bistå som casebedrift. Prosjektgruppen ble videre tildelt en kontaktperson hos Hydro som det har vært jevnlig kontakt med gjennom hele prosjektperioden.

En del av forberedelsesfasen er å utarbeide en mer presis formulering av “hva er det vi lurer på”, en problemstilling (Johannessen et al., 2011). Problemstillingen har blitt endret underveis i forskningsprosessen, noe som ikke er uvanlig ved caseundersøkelser (Eisenhardt, 1989). Etterhvert som prosjektgruppen fikk mer innsikt i markedsføringsstrategier hos Hydro, ble problemstillingen mer spisset inn mot det prosjektgruppen ønsket å forske på. Prosjektgruppens arbeid med problemstillingen trekkes opp mot oppgavens abduktive tilnærming, hvor både tilgjengelig litteratur og opparbeidet empiri har bidratt til å forme problemstillingen.

3.3 Abduktiv tilnærming

Forskningsarbeidet må ha en tydelig forankring i teori som bygger opp under empirien benyttet i studien. Dette er viktig ettersom teori som ikke er empirisk støttet vil kun bli spekulasjoner, mens empiri som ikke er bundet opp mot teori vil kun bli isolerte skildringer av enkeltfenomener. Målet er å kombinere og sammenfatte teori og empiri (Johannessen et al., 2011). Det eksisterer ulike tilnærminger til dette. Tilnærmingene *induktiv* og *deduktiv* er ofte benyttet. Induktiv tilnærming er eksplorerende og empiridrevet, mens deduktiv tilnærming er teori- og hypotesedrevet (Tjora, 2017). En mellomting av disse to er en pragmatisk tilnærming, kalt *abduktiv* (Jacobsen, 2015). En abduktiv tilnærming starter fra empirien (som induksjon), hvor teorier og perspektiver har betydning både i forkant og/eller i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2017). Prosjektgruppen hadde abduktiv tilnærming til oppgaven noe som kommer frem basert på prosjektgruppens arbeidsstruktur underveis i forskningsprosessen, slik det er illustrert i figur 5.

Ved oppstart av studien ble det samlet inn empiri i form av innledende samtaler med kontaktperson hos Hydro angående mulig problemstilling basert på ønsket tema, og hva som kunne være interessant forskningsområde for Hydro. Dette tilsvarer det Jacobsen (2015) kaller en åpen tilnærming, som var fornuftig så tidlig i prosessen da prosjektgruppen ønsket å utvikle en dypere forståelse for hva som kunne bli fokus for forskningen. Samtalene med kontaktpersonen resulterte i utarbeidelse av den første intervjuguiden som ble benyttet i innledende intervjuer (se intervjuguide A.1), hvor fokuset var å kartlegge Hydros arbeid med markedsføring og merkevarebygging. Basert på innledende intervju utformet prosjektgruppen en arbeidende problemstilling med fokus på markedsføringsstrategien B2B-influencer marketing. Fokuset ble så rettet mot eksisterende teori og forskning, for å undersøke omfanget av det valgte forskningstemaet. Av det prosjektgruppen kunne avdekke, var dette et lite utforsket tema som dermed kunne stå som et bidrag til forskning. Problemstillingen ble deretter videre definert, basert på tilgjengelig teori, og det ble utviklet flere intervjuguider (se vedlegg A) som var mer konkret rettet mot influencer marketing og hvordan industrielle bedrifter kan lykkes med en slik strategi. Det teoretiske utgangspunktet ble hele tiden justert etterhvert som empiri ble samlet inn, i tillegg til at innsamling av data var under endring etterhvert som det ble tilført ny teori.

3.4 Forskningsdesign

Forskningsdesign omhandler de valgene som blir gjort i en tidlig fase av forskningen, blant annet valg om hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres

(Johannessen et al., 2011). Metodisk tilnærming vil, i følge Jacobsen (2015), være basert på et pragmatisk valg ut fra hva som egner seg best til å besvare prosjektets problemstilling.

3.4.1 Valg av forskningsmetode

Forskningsmetode kan innenfor samfunnsvitenskapen deles inn i to hovedkategorier, *kvalitativ* og *kvantitativ*. Kvalitativ metode kan beskrives som at resultater innhentes ved hjelp av ord for å gi et detaljert bilde av en situasjon eller et fenomen. Kvantitativ metode kan på den andre siden gjenkjennes ved at resultatene blir presentert ved hjelp av tall, og benyttes når man ønsker å kartlegge utbredelse av et fenomen (Johannessen et al., 2011).

Basert på forskningsprosjektets tema og problemstillingen ble kvalitativ metode benyttet da denne tilnærmingen er best egnet ved avklaring av hva et fenomen innebærer (Jacobsen, 2015). Ved kvalitative undersøkelser vil det være mulig å identifisere tema og forhold som i forkant var ukjent (Tjora, 2017), som var nødvendig ettersom prosjektgruppen hadde lite innsikt i casebedriftenes markedsføringsstrategi. Problemstillingen krevde at prosjektgruppen hadde en unik forståelse av hvordan influencer-strategien fungerte i praksis. Ved å benytte kvalitativ metode åpnet dette opp for at informantene kunne utdype og redegjøre for sine meninger og erfaringer i større grad (Johannessen et al., 2011).

3.4.2 Studiens design

Innen kvalitativ metode kan det deles opp i ulike underkategorier for forskjellige forskningsdesign (Johannessen et al., 2011). Hvert forskningsdesign er tilegnet sitt bruk og må derfor velges ut i fra det designet som er best egnet for å svare på problemstillingen. Basert på prosjektets problemstilling og valget av kvalitativ tilnærming, ble det naturlig at prosjektet hadde et intensivt design. Dette vil si at man går i dybden på et avgrenset tema (Johannessen et al., 2011).

Johannessen et al. (2011) skiller mellom ulike intensiv design, hvorav casestudie er et av dem. Et slikt design kjennetegnes ved at forskeren innhenter informasjon fra et avgrenset fenomen, en case, ved hjelp av detaljert datainnsamling (Johannessen et al., 2011). En casestudie stiller oftest spørsmål som “hvordan” eller “hvorfor” noe skjer, og krever ikke at forskeren har kontroll over fenomenet (Yin, 2014). Målet med denne studien er å undersøke industrielle bedrifters mulighet til å lykkes med en ny markedsføringsstrategi. Dette betyr at fenomenet som skal undersøkes er markedsføringsstrategien, som må forstås i den konteksten det forekommer. I dette tilfellet vil det si den enkelte bedriften.

Yin (2014) trekker frem viktigheten av å ha kjennskap, eller teoretisk grunnlag, til det fenomenet som skal studeres, samt bruk av teori for å definere et passende design for forskning og datainnsamling (Yin, 2014). Det var derfor viktig for studien å gjennomføre omfattende og detaljert litteratursøk omkring influencer marketing for å sørge for at prosjektgruppen hadde tilstrekkelig forståelse for fenomenets teoretiske grunnlag.

Innen casestudiedesign opererer Yin (2014) med to dimensjoner avhengig av om man arbeider med en enkeltcase eller flere caser og om man anvender én eller flere analyseenheter (Yin, 2014). Oppgavens hovedgrunnlag for diskusjonen er bygget opp rundt en studie av markedsføringsstrategi innad i to industrielle bedrifter, Hydro og Lundhs. Prosjektet baserer seg dermed på to casestudier, med én analyseenhet i hver case. Valget om å fokusere på to case, og ikke én, tre eller fem, baseres blant annet på tilgjengelig ressuser som tid og rekrutteringsmuligheter, men også en vurdering om at de to valgte casene var tilstrekkelig for å kunne identifisere forskjeller og likheter som kan påvirke utførelsen av markedsføringsstrategien. Basert på tilgjengelig teori innen influencer marketing på bedriftsmarkedet, er dette et såpass lite utforsket tema at en sammenlikning av to case kan gi god nok innsikt til valgt problemstilling.

Eisenhardt (1989) trekker frem at det å benytte flere caser som er polare, kan bidra til å utvikle teoretiske modeller som kan være aktuelle på tvers av organisasjoner. De utvalgte casene har flere variasjoner seg imellom, blant annet størrelse og kompleksitet innad i bedriften. De sikter også sin markedsføring mot ulike markeder, Hydro kun er på bedriftsmarkedet, mens Lundhs samtidig er på forbrukermarkedet. Hydro og Lundhs har også flere likhetstrekk som kan være en fordel for oppgaven, da de vil være relevant for samme fenomen (Tjora, 2017). Likhetstrekk som at selskapene er råvareleverandører, arbeider aktivt med merkevarebygging, og opererer innenfor konkurranseutsatte markeder.

3.5 Datainnsamling

Ved innsamling av data til forskning er det nødvendig å velge data som er relevant og pålitelig. Under datainnsamling er det viktig å ta stilling til hvor mange informanter som skal delta, hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for utvelgelsesprosessen, og hvordan rekrutteringen skal foregå (Johannessen et al., 2011). Basert på oppgavens problemstilling, samt valg av kvalitativ metode og casesdesign, falt valget på datainnsamling ved bruk av intervju. I casestudieundersøkelser gjelder også dokumentasjon som innsamlingsmetode, det vil si e-post, artikler og prosessrapporter (Yin, 2014), som er blitt benyttet underveis i studien.

Datainnsamlingen besto også av flere møter via Teams med blant annet gruppens kontaktperson hos Hydro. Disse møtene hadde et uformelt preg, og var av stor verdi for oppgaven. Gjennom disse møtene ble det drøftet og diskutert mulige vinklinger til oppgaven, hva som kunne være nyttig å se på hos Hydro, samt hva som kunne bli en spennende oppgave. Møtene ga prosjektgruppen et dype-re innblikk i markedsføringsaktivitetene hos Hydro og deres samarbeidspartnere. Det var kontaktpersonen hos Hydro som gjorde gruppen oppmerksom på likhetstrekk i markedsføringsstrategier mellom Hydro og Lundhs. Etersom studiet startet som en casestudie av Hydro, før det etterhvert utviklet seg til å bli en flercasestudie involverende Lundhs, ble det derimot ikke gjennomført slike møter på lik linje med Lundhs. Dette så heller ikke prosjektgruppen på som nødvendig, ettersom prosjektgruppen opprettet kontakt med Lundhs på et tidspunkt hvor problemstillingen var fastsatt og det var tydelig hva oppgavens formål var.

3.5.1 Intervju

Intervju er den vanligste metoden for innsamling av kvalitative data (Johannessen et al., 2011; Tjora, 2017), og gjør det enkelt for intervjueren å strukturere en samtale for å få besvart sine spørsmål, samtidig som at det er en åpen arena for informanten til å utdype sine tanker. Som hovedregel blir intervju benyttet i de situasjonene man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2017). Intervju ble derfor en naturlig datainnsamlingsteknikk for studien da prosjektgruppen ønsket å opparbeide en omfattende forståelse for og avdekke avgjørende faktorer ved bedriftenes markedsføringsstrategi.

Semistrukturerte intervju, som er benyttet i denne studien, har en overordnet plan for samtalen, men tillater samtidig informanten større rom for å snakke rundt angitt tema (Johannessen et al., 2011). Dette var nødvendig for oppgaven ettersom forståelsen for hvordan casebedriftene utfører B2B-influencer marketing, var uklart for prosjektgruppen. Ved denne type intervju kan informanten dele innsikt som kan være en vesentlig kilde til avgrensning av oppgaven, etterhvert som det tilegnes mer kunnskap om temaet. Intervjuformen åpner også opp for at informantene kan bringe inn temaer som ikke tidligere er blitt omtalt (Tjora, 2017), noe som ble ansett som nødvendig grunnet prosjektgruppens manglende innsikt i fenomenet.

3.5.2 Rekruttering av informanter

Valg av informanter er kritisk for å få tak i relevant informasjon til å besvare problemstillingen. Prosjektgruppen benyttet strategisk utvelgelse av informanter, som vil si at det på forhånd velges

ut målgruppe og hvem innenfor denne målgruppen det er lurt å snakke med, for å få tilstrekkelig kunnskap om emnet det forskes på (Johannessen et al., 2011). På bakgrunn av problemstillingen var det naturlig å intervju ansatte som arbeider direkte med markedsføringsstrategier, hos casebedriftene.

Utfordringen ble å finne relevante informanter som kunne gi pålitelig informasjon til oppgaven. Ettersom Hydro er en stor organisasjon er det flere ansatte som jobber innenfor markedsføring og kommunikasjon. Det ble dermed vanskelig å plukke ut spesifikt hvem som passet som informant. Strategien for valg av informanter ble i stor grad basert på snøballmetoden. Denne metoden går ut på å finne nye informanter ved hjelp av å forhøre seg med personer som har høy innsikt på området det forskes på, om det er andre relevante personer en burde intervju (Johannessen et al., 2011; Tjora, 2017). Metoden ble benyttet ved at kontaktperson hos Hydro kontaktet mulige informanter som prosjektgruppen kunne intervju basert på strategisk utvelgelse. Disse informantene ble videre spurt om det var andre personer som kunne være av interesse for oppgaven. Kontakten med Lundhs, og en av Lundhs hoveddistributører, ble opprettet basert på snøballmetoden.

Oversikt over de rekrutterte informantene vises i tabell 1. Tabellen viser dato for gjennomførelse av intervju, hvor vedkommende arbeider, kode som representerer informanten, tittel på vedkommende, tema for intervjuet, samt lengden av intervjuet. Det ble holdt seks intervju med forskjellige ansatte ved Hydro, samt ett intervju ved Lundhs i tillegg til ett intervju med en av hoveddistributørene til Lundhs. Den skjeve fordelingen av intervjuer begrunnes i at oppgaven startet som en casestudie av Hydro, slik at det ble holdt flere generelle intervjuer med dem i starten. Da problemstillingen ble mer spisset, og prosjektgruppen ble gjort klar over Hydros kjennskap til en liknende bedrift med tilsvarende markedsføringsstrategi, tok prosjektgruppen kontakt med Lundhs. Oppgaven utviklet seg da til å bli en flercasestudie. Ved flercasestudie er det viktig å finne informanter ved de ulike casene som kan legge frem grundig informasjon knyttet til tema og case (Tjora, 2017). Ved de to intervjuene tilknyttet Lundhs, ble det konkludert at opparbeidet informasjon var på lik linje med det som ble tilegnet gjennom de ulike intervjuene med Hydros ansatte. Prosjektgruppen opplevde i løpet av de utførte intervjuene at det ble nådd en såkalt *metning*, hvor ingen ny informasjon kom frem ved slutten av intervjuene (Tjora, 2017). Datainnsamlingen ble dermed avsluttet etter åtte semistrukturerte intervju.

Tabell 1: Oversikt over intervjuer

Dato	Bedrift	Kode	Tittel	Tema	Lengde
02.02.21	Norsk Hydro ASA	I1	Senior Communication Advisor	Merkevarebygging i Norsk Hydro ASA	54 min
02.02.21	Norsk Hydro ASA	I2	Marketing & Communication Manager	Merkevarebygging i Norsk Hydro ASA	67 min
02.02.21	Norsk Hydro ASA	I3	VP Creative Director	Merkevarebygging i Norsk Hydro ASA	51 min
11.02.21	Norsk Hydro ASA	I4	Communication Manager	Influencer Marketing hos Norsk Hydro ASA	60 min
16.02.21	Norsk Hydro ASA	I5	Coordinator Marketing & Communications EE, Head of Marketing & Communications DACH	Merkevarebygging og Influencer Marketing hos Norsk Hydro ASA	52 min
19.02.21	Lundhs AS	I6	Marketing Director	Influencer marketing hos Lundhs AS	62 min
22.02.21	Norsk Hydro ASA	I7	Head of Brand and Marketing	Influencer marketing hos Norsk Hydro ASA	48 min
14.04.21	En av Lundhs AS hoveddistributører	I8	Salgs- og markedssjef	Markedskommunikasjon og markedsføringsstrategi	35 min

3.5.3 Intervjuguide

For å samle relevant data til å svare på problemstilling, ble det utformet flere ulike intervjuguider (se vedlegg A) som ble sendt til de respektive informantene i forkant av intervjuet, sammen med informasjonsskriv og samtykkeerklæring (se vedlegg B). Både intervjuguidene, og informasjonsskrivet, er i tråd med kriteriene fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), vedrørende korrekt håndtering av personvern og personopplysninger i forbindelse med forskningsprosjekt.

Intervjuguidene er inspirert av Tjoras (2017) tre faser for et dybdeintervju: åpnings spørsmål, refleksjonsspørsmål og avslutningsspørsmål. På forhånd var det planlagt ulike oppfølgingsspørsmål til de forskjellige refleksjonsspørsmålene, i tillegg til at det var ulike stikkord knyttet til spørsmålene i intervjuguiden. Dette var blant annet for å hjelpe informanten underveis i intervjuet (Tjora, 2017), og for å sørge for at informantene møtte opp forberedt til intervjuet. Ved å benytte intervjuguider med en viss form for standardisering, ble det også lettere å sammenlikne intervjuene for å senere kunne generalisere svarene (Johannessen et al., 2011).

Ettersom problemstilling ikke var fastsatt ved oppstart av datainnsamling, ble det opprettet flere intervjuguider, som utviklet seg i takt med utformingen av problemstillingen. Under innledende intervju, gjennomført med informant I1-3, var temaet mer generelt markedsføringen

og merkevarebygging hos Hydro, og hvordan det jobbes internt med dette (intervjuguide A.1). Basert på disse intervjuene, samt kontinuerlige samtaler med kontaktperson hos Hydro, ble det klart for prosjektgruppen at ønsket problemstilling skulle omhandle B2B-influencer marketing. Intervjuguidene ble dermed tilpasset deretter (intervjuguide A.3), og spørsmålene ble rettet mot Hydros strategi innenfor influencer marketing, og hvordan Hydro har strukturert sitt arbeid rundt dette. Det var ønskelig å få så mye informasjon angående utviklingen fra oppstart, til nå, samt de ansattes mening om arbeidet og strategien generelt. Dette tilsvarer intervju med informant I4 og I7. Ettersom informant I6 representerte data fra den andre casebedriften, Lundhs, ble det etablert en ny intervjuguide tilpasset Lundhs (intervjuguide A.4), som i stor grad var basert på tidligere intervjuguidene gjennomført med Hydros ansatte.

Informant I5 skulle i utgangspunktet være en del av innledende intervju, men grunnet mangel på ledig tid ble intervjuet satt til et senere tidspunkt enn først antatt. Dette førte til at prosjektgruppen fikk ytterligere kunnskap om tema og mulig problemstilling før intervjuet ble gjennomført, blant annet gjennom intervju med informant I4. Prosjektgruppen bestemte seg derfor for å tilpasse temaene før intervjuet, slik at informasjonen fra intervjuet var relevant til den mer spissede problemstillingen. Det ble derfor opprettet en ny intervjuguide (intervjuguide A.2) som var en blanding av generelle spørsmål tilsvarende de spørsmålene som ble stilt informant I1-3, og mer spesifikke rettede spørsmål mot influencer marketing tilsvarende de som ble stilt informant I4 og I7. En intervjuguide tilpasset en av hoveddistributørene til Lundhs (I8), ble også utviklet (intervjuguide A.5) for å få innsikt i hvordan markedskommunikasjonen til Lundhs har påvirket salget til deres distributør, og dermed gi innsikt omkring effekten av markedsføringsstrategien.

3.5.4 Gjennomføring av intervju

Ved oppstart var det planlagt å gjennomføre innledende intervju første uken i februar 2021, på hovedkontorene til Hydro i Oslo. Det var ønskelig, så langt det var mulig, å gjennomføre alle intervjuene fysisk. Dette viste seg imidlertid å ikke være gjennomførbart grunnet den pågående pandemien og tilhørende strenge retningslinjer. Alle åtte intervju ble derfor holdt digitalt via Microsoft Teams. Tidspunkt for intervjuene ble avtalt over e-post med hver enkel informant, og det ble avsatt ca. 1 time for hvert intervju. Dette viste seg å være tilstrekkelig. Det var viktig for prosjektgruppen å sørge for at informantene følte de hadde god tid til å svare på spørsmålene, slik at de kunne reflektere over egne erfaringer og meninger (Tjora, 2017).

Intervjuene startet med at prosjektgruppen introduserte seg, og formål og forskningsprosessen ble

presentert i korte trekk. Det ble også på dette tidspunktet spurt om informanten tillot at intervjuet ble tatt opp, noe samtlige godtok. Informantene ble så opplyst om at opptakene ble oppbevart på server tilhørende behandlingsansvarlig institusjon og at opptakene ble slettet ved endt studie. Denne informasjonen hadde hver enkel informant fått tilsendt på forhånd i form av det tidligere nevnte informasjonsskrivet (se vedlegg B).

For å kunne gjennomføre analyse er det nødvendig med detaljerte lydopptak og transkripsjoner (Tjora, 2017). Ved bruk av Teams ble det gjort opptak av intervjuene, hvor både lyd og video ble tatt opp. Dette førte til at prosjektgruppen ikke gikk glipp av “visuelle ledetråder” og informasjon om stemingen underveis i intervjuet (Tjora, 2017). Det gjorde det også enkelt å gå tilbake til opptakene for å dobbeltsjekke om noe ble misforstått eller tatt ut av kontekst. Prosjektgruppen transkriberte selv intervjuene kort tid etter gjennomført intervju. Dette gjorde at man unngikk å miste mye av informasjonen ved transkriberingen (Tjora, 2017), og stemningen og inntrykkene etter intervjuene var friskt i minne.

Informantene ble i etterkant av intervjuene, tilsendt en kopi av sin transkripsjon for godkjenning. Ettersom det er en casestudie av to bedrifter, og de involverte informantene er knyttet til såkalt *identitetsindikator* som arbeidsområde og tittel (Tjora, 2017), var det viktig for prosjektgruppen at informantene fikk vite hvordan de var blitt referert. Anonymisering på disse områdene hadde ført til en reduksjon av datakvaliteten, samt påliteligheten til den enkelte informant. Grunnet den informasjonen som er blitt presentert i tabell 1, vil total anonymisering være urealistisk. Det ble gjort et valg om å ikke inkludere navnene til informantene, og heller benytte koder. Det var viktig for prosjektgruppen at informantene fikk tilbud om innblikk i transkripsjonen av eget intervju for å opprettholde et godt samarbeid med casebedriftene. Dette til tross for at Tjora (2017) trekker frem at man skal være varsom med å la informantene kommentere hele intervjuet sitt fordi personen som intervjues, er mindre viktig enn dataen som produseres.

Ettersom det ble benyttet digitale flater for å gjennomføre intervjuene, kan det diskuteres om dette hadde påvirkning på selve datainnsamlingen. Både Johannessen et al. (2011) og Tjora (2017) trekker frem at telefonintervju kan medføre vanskeligheter, som å holde interessen, og å skape en personlig relasjon til informantene underveis i samtalen. Det trekkes også frem at det beste er å unngå slike flater ved gjennomføring av intervju (Tjora, 2017). Utfordringene kan til dels være overførbar til andre digitale flater for kommunikasjon, som ved bruk av videokonferanseverktøyet Teams. Derimot, ved tidspunkt for gjennomføring av intervju, var slike digitale flater blitt godt

innarbeidet hos de fleste grunnet den pågående pandemien. Teams tillater bruk av video, som åpner opp for mer interaksjon mellom intervjuer og informant og kan være med på å lette kommunikasjonen. Ved bruk av Teams har det vært mulig å være mer tilpasningsdyktig tilknyttet tidspunkt for gjennomføring av intervjuene, og begrensninger som tid og sted var ikke til stede. Det var dermed grunn til å tro at bruken av digitale verktøy ikke har hatt særlig negativ påvirkning på datainnsamlingen.

3.6 Dataanalyse

Dataanalyse går ut på å bryte opp informasjonen som er samlet inn under datainnsamlingen, og deretter tolke informasjonen (Johannessen et al., 2011). Noe av hensikten med analysering av data er å organisere og systematisere informasjonen. Forskningsprosjektet benytter en analysemetode som er inspirert av Tjoras (2017) *stegvis-deduktiv induktiv metode* (SDI). Denne metoden søker etter å arbeide i etapper fra rådata til konsepter eller teorier (Tjora, 2017).

I starten var det viktig å bli godt kjent med innholdet i de to ulike casene, hver for seg. Dette tillot at unike mønstre ved hver enkelt case kom til syne før man begynte å generalisere mønstre på tvers av casene (Eisenhardt, 1989). Ved å lete etter mønstre på tvers av casene forsøkte prosjektgruppen å se på tilgjengelig data på forskjellige måter. En taktikk som blir trukket frem av Eisenhardt (1989) er å velge kategorier eller dimensjon, basert på enten problemstillingen eller eksisterende litteratur, for så å se etter forskjeller eller likheter mellom casene.

Etter at prosjektgruppen hadde transkribert alle intervjuene, og blitt kjent med innholdet i begge casene, ble det opprettet såkalte koder, basert på empirien. Kjennetegn ved SDI-metoden er at kodingen som blir benyttet ligger nær empirien og benytter gjerne begreper som allerede finnes i datamaterialet, såkalt *empirinær koding* (Tjora, 2017). Tabell 2 viser hvordan prosjektgruppen har arbeidet aktivt med koding av transkriberte intervju. Det ble tilsammen opprettet 16 koder hvorav “influencer marketing”, “strategi” og “organisasjon” representerer et utvalg. Disse kodene var relativt store, hvor målet var å ikke gå glipp av noe informasjon eller miste konteksten til det som er blitt fortalt av informantene.

Tabell 2: Empirinær koding av transkripsjon fra intervju med informant I6, inspirert av SDI-metoden (Tjora, 2017)

Koding	Intervju
Influencer marketing	<p>G: Hvordan ville du definert en B2B-influencer, hvis du skulle ha gjort det?</p> <p>I6: En som har påvirkningskraft, overfor viktige målgrupper eller beslutningstakere.</p> <p>M: Fint og konsist</p> <p>I6: Vi blir litt sånn etterhvert, at vi må bruke tiden på de riktige da. Når vi begynte med dette her så var vi jo kjempeglad bare noen ville snakke med oss. Nå har vi kommet litt lenger, nå må vi være enda mer målrettet i forhold til hvor legger vi ned ressursene, hvem er viktig for oss å ha med, når og hvor. Det er jo også en læring, ikke sant.</p> <p>G: Er dere fortsatt der dere tar kontakt, eller blir dere kontaktet?</p> <p>I6: Nå blir vi kontaktet, men jeg tror vi har fortsatt veldig mye å hente ved å også være mer aktiv å ta kontakt og det er jo litt av det disse salgssjefene våre skal drive med.</p>
Strategi	<p>I6: Hun i Norge også. Så hun kommer nok til å, også i tillegg til at vi blir kontaktet, være veldig pådriver for å følge opp hva skjer på prosjektsiden, hvilke arkitekter er i gang. Kanskje hun booker seg inn hos noen forskjellige og sier, kan jeg få lov til å komme til dere, har veldig lyst å snakke litt med dere. Prøve å ligge litt i forkant. Og der tror jeg vi også har veldig mye å hente.</p>
Organisasjon	<p>G: Vi tenker at Lundhs er mindre og mer konkret kontra Hydro, det er litt mer overkommelig for dere å følge opp hver leads sånn sett?</p> <p>I6: Det er en utfordring som vi ser etter hvert og det er jo derfor vi også nå har delt det litt mer opp i forhold til marketing, salg, indirekte salg sånn at vi får mye mer tydelige og ansvarsfulle plassering. Hvem følger opp hva og hvem gjør hva. Jeg tror nok også det at i fremtiden, vi må jo etter hvert også få flere mennesker som skal være med på å følge opp dette her på en god måte, jeg tror ikke vi kommer dit når vi blir virkelig gode så tror jeg vi må ha folk som som sitter klare i større grad enn vi gjør i dag. Men det får vi ta når vi kommer dit, kommer det inn en forespørsel så svarer vi på den.</p>

Etter å ha plassert det meste av rådata inn i forskjellige koder, ble disse kodene så plassert innen forskjellige kategorier tilsvarende Eisenhardt (1989) sin nevnte taktikk, basert på eksisterende litteratur. Kategoriene var følgende: *B2B-influencer marketing*, *viktige elementer ved B2B-influencer marketing*, *viktighet av å ha en merkevare*, *hvordan måle effekten av markedsføring* og *organisatoriske faktorer som påvirker markedsføringsstrategier*. De ulike kategoriene vil videre være til hjelp for å strukturere diskusjonskapittelet til oppgaven.

3.7 Evaluering av metode

For å sikre at oppgaven har blitt gjennomført med høy kvalitet, vil det være nødvendig å drøfte validiteten og reliabiliteten knyttet til valgt forskningsdesign. Yin (2014) benytter reliabilitet og ulike validitetsformer for å vurdere gyldigheten av kvalitativ data ved casestudier. Derimot er det knyttet diskusjon hvorvidt kvalitative undersøkelser bør vurderes med henhold til begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* (Johannessen et al., 2011). Johannessen

et al. (2011) mener derimot at det ikke er snakk om enten eller, men heller både og.

Med hensyn til begrensninger som har oppstått underveis i forskningsprosessen, var det viktig for prosjektgruppen å vurdere hvilke negative aspekter disse hadde for resultatene, samt hva som ble gjort for å kompensere for disse svakhetene (Busch, 2013). Dette ble gjort basert på diskusjon omkring de fire begrepene: pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet), bekreftbarhet (objektivitet) og overførbarhet (ekstern validitet) (Johannessen et al., 2011). Oppsummering av andre påvirkende faktorer for gjennomføring av oppgaven, som ikke falt naturlig under en av de fire evalueringsbegrepene, er også diskutert.

3.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet, eller reliabilitet, handler om hvor pålitelig den presenterte data er. Ved kvalitativ metode, kan påliteligheten styrkes ved at forskeren gir leseren en inngående beskrivelse av konteksten. Dette kan blant annet gjøres i form av en omfattende casebeskrivelse (Johannessen et al., 2011). Ettersom studiet forsøker å belyse et tema det har vært gjennomført lite forskning innenfor tidligere, har forskningsprosessen vært preget av å koble nye funn opp mot teori innenfor nærliggende områder, og diskutere sammenhenger med disse. Fokuset var hele tiden å ha et objektivt syn på funnene, samtidig som kvalitative studier krever at prosjektgruppen plukker ut informasjonen fra data som de mener svarer best på problemstillingen. Oppgaven belyser disse faktorene ved hjelp av detaljerte casebeskrivelser som setter leseren inn i hva som har vært prosjektgruppens fokus og ståsted, slik som vitenskapsteoretisk grunnsyn og bruk av kvalitativ metode. Bruk av opptak bidrar videre til å styrke oppgavens pålitelighet da det gjorde det mulig for prosjektgruppen å legge frem direkte sitater, slik at informantens “stemme” kommer tydelig frem for leseren (Tjora, 2017). Dette fører til et klart skille mellom det som er casebedriftenes beskrivelse av fenomenet, og teoretiske bidrag basert på eksisterende litteratur og forskning.

Slik Johannessen et al. (2011) trekker frem, er det ikke mulig for andre å duplisere kvalitativ forskning basert på forhold som datainnsamlingsteknikk, ettersom mye av det er kontekstavhengig (Johannessen et al., 2011). Forskningsprosessen er derfor nøye gjennomgått, hvor valg som er gjort underveis har blitt diskutert så detaljert som mulig for å sørge for å oppnå en transparent prosess og styrke studiens pålitelighet. Ved å presentere en detaljert forskningsprosess, vil det være mulig å spore dokumentasjon av data, innsamlingsmetoder, rekrutteringsstrategier og generelle avgjørelser knyttet til metoden som prosjektgruppen har gjort (Johannessen et al., 2011), og dermed bidra til å øke studiens pålitelighet. Det å være to forskere blir også trukket frem som fordelaktig. Dette vil

kunne føre til større kreativt potensiale i forskningen, samt at flere forskere fører til større tillit til funnene (Eisenhardt, 1989).

3.7.2 Troverdighet

Troverdighet, eller begrepsvaliditet, i en samfunnsvitenskapelig undersøkelse omhandler grad av sammenheng mellom det undersøkte fenomenet og innsamlet data. En diskusjon vil omhandle hvorvidt fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med undersøkelsen på en riktig måte, og om det representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011). For å øke sannsynligheten for at den presenterte dataen er troverdig, blir blant annet *metodetriangulering* trukket frem som en mulig fremgangsmetode. Metoden går ut på at forskerene benytter seg av flere ulike innsamlingsmetoder gjennom studien (Johannessen et al., 2011). Dette studiet har basert seg på innsamlingsmetoder som intervju og dokumentasjon. Ved oppstart av studiet, var det et ønske fra prosjektgruppen om å få innsikt i arbeidsmetoder og praksis ved Hydro basert på blant annet observasjon og fysisk tilstedeværelse. Grunnet den pågående Covid-19 pandemien og de tilhørende strenge retningslinjene i Oslo, hvor Hydro har hovedkontor, var ikke dette gjennomførbart. For å sørge for at oppgaven har høy troverdighet og korrigerer for svakheter tilknyttet manglende variasjon i innsamlingsmetode, ble det benyttet omfattende dokumentasjoninnsamling og flere uformelle samtaler med kontaktpersonen i Hydro. Dette var for at oppgaven skulle få et så reelt innblikk i organisasjonen som mulig.

Ettersom hovedfokuset for innsamling av data var basert på intervju, er det ulike elementer ved datainnsamlingsmetoden som vil kunne påvirke oppgavens troverdighet. Da prosjektgruppen var såpass ny til intervju som innsamlingsmetode, kan det være fare for såkalt *intervjueffekt*, ved at informantene har blitt påvirket av prosjektgruppen og dermed påvirket svarene de har gitt (Johannessen et al., 2011). Ved bruk av intervju, risikerer oppgaven også å bli preget av skjevhet basert på hvordan spørsmålet ble stilt fra gang til gang, eller at informanten svarer på det som de antar at prosjektgruppen forventer (Yin, 2014). For å kompensere for dette, sørget prosjektgruppen for at de ulike intervjuene ble gjennomført på tilnærmet lik måte. Det vil si at samme person i gruppen ledet intervjuene hver gang. Prosjektgruppen var også nøye på å sende informasjonsskriv og intervjuguide god tid i forveien til hver informant. Slik hadde hver informant tilnærmet likt utgangspunkt. For å styrke oppgavens troverdighet har også transkripsjonen fra intervjuene blitt videreformidlet til informantene, slik at hver enkelt hadde mulighet til å bekrefte det som presenteres i empiriske funn.

Videre, for å styrke oppgavens troverdighet, sørget prosjektgruppen for at de utvalgte informantene hadde god innsikt i markedsføringsstrategiene til de respektive casebedriftene. Dette var for å hindre *klassifiseringsskjevheter*, altså at de informantene som var deltakende faktisk var egnet til å belyse problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Prosjektgruppen var tydelig overfor kontaktpersonen i Hydro, som var utgangspunktet for resten av de intervjuede informantene, at oppgaven ønsket å fokusere på markedsføring og influencer marketing. Ved bruk av strategisk utvalg og snøballmetoden kunne prosjektgruppen være sikre på at de involverte informantene hadde et reelt innblikk i markedsføringsstrategiene. Utfordringen ved snøballmetoden er derimot at prosjektgruppen er avhengig av at den første informanten prosjektgruppen kommer i kontakt med, selv har innsikt i hvem de relevante informantene kan være. Dette kan fort føre til at det kun er de som er tilgjengelig som blir intervjuet, og ikke nødvendigvis de man trenger for å få utfyllende innsikt i temaet. Spesielt hos Hydro som er en stor organisasjon, var det vanskelig for prosjektgruppen å være sikker på om man hadde intervjuet de mest relevante informantene. Hos Lundhs var det enklere ettersom det var et betraktelig mindre antall ansatte å velge mellom. Uavhengig av tilknyttede utfordringer, opplevde prosjektgruppen at snøballmetoden og strategisk utvelgelse var best egnet for rekrutteringen.

3.7.3 Bekreftbarhet

For at forskningen skal ha et reelt bidrag til influencer marketing, må innholdet være så godt som fritt for forskerens subjektive meninger. Objektiviteten styrkes ved at forskeren gir en detaljert beskrivelse av grunnlag for sine slutninger og metoder gjennom teksten slik at leser kan følge dette. Samt at forskeren er tydelig selvkritisk i denne beskrivelsen ved å belyse svakheter eller mangler ved slutningene (Johannessen et al., 2011). Det er derimot viktig å poengtere at fullstendig nøytralitet ved kvalitativ forskning ikke kan eksistere, og at forskerens engasjement underveis i forskningsprosessen betraktes som støy ved at det til en viss grad kan risikere å påvirke resultatene (Tjora, 2017). Det var derfor viktig at prosjektgruppen forholdt seg kritisk til egen analyse og metode. Dette ble gjort fortløpende under gjennomgang av valg knyttet til metode og forskningsdesign. Dette ble også gjort ved å benytte teori, kapittel 2, som gjengir anerkjent teori som videre blir benyttet til å støtte opp om de slutningene som trekkes i diskusjonen, kapittel 5. Casebeskrivelser og empiriske funn, kapittel 4, blir videre benyttet til å presentere en objektiv gjengivelse av innsamlet data som sammen med teori vil bidra til diskusjonen. Kombinert vil dette bidra til å danne en rød tråd som leseren kan følge for å hele tiden ha en bred forståelse av forskerens ståsted og tankegang.

Det er videre verdt å merke seg at prosjektgruppen har valgt en metode med fortolkningsbasert tilnærming som har ført til høy grad av nærhet til informantene. Dette tilsier at det ikke vil være mulig å bli fullstendig kvitt forskningseffekter, det at forskeren selv påvirker resultatet (Jacobsen, 2015). Dette vil føre til at prosjektgruppen har påvirket resultatet ved egen fortolkning av virkeligheten, enten gjennom utførelse av undersøkelsen eller gjennom tolkning av empiriske funn. Det er derimot verdt å merke at det er kun gjennom nærhet at prosjektgruppen har gjort det mulig å gå dypere inn i den enkeltes forståelse og fortolkning. Ved å fokusere på de intersubjektive meningene forsøker prosjektgruppen å finne likheter på tvers av de utvalgte informantene, som vil bidra til økt bekræftbarhet.

3.7.4 Overførbarhet

Overførbarhet, eller ekstern validitet, omhandler i hvilken grad etablerte beskrivelser, begreper og forklaringer fra studien kan benyttes på andre områder enn det som er blitt studert (Johannessen et al., 2011). Det blir dermed et spørsmål om man kan generalisere det som er undersøkt til andre enn de som er deltakende i prosjektet (Jacobsen, 2015). Ved valg av kvalitativ metode fører dette med seg ulemper som generaliseringsproblemer, da det vil være problemer omkring ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Dette er blant annet knyttet til faktorer som få informanter, og om disse i det hele tatt er representative for en større populasjon. Informantene i denne studien er trukket ut basert på deres evne til å gi innsikt i markedsføringsstrategien innad i de respektive casebedriftene, og ikke om de er representative for en større populasjon. Det store spørsmålet knyttet til denne oppgaven vil dermed være hvorvidt funnene kan generaliseres til andre case (Jacobsen, 2015), altså andre industrielle bedrifter.

Prosjektgruppen opplevde en metning basert på utførte intervju, men det kan diskuteres om det var nok informanter til å kunne muliggjøre generalisering på tvers av industrielle organisasjoner. Dersom prosjektgruppen hadde benyttet seg av flere case som dekket over flere polare områder, som for eksempel graden av suksess eller forskjellige tidsperioder, hadde det vært større sannsynlighet for å generalisere til en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2015). Til tross for dette vil det være grunn til å tro at funnene til en viss grad kan overføres til andre industrielle virksomheter. Dette vil være avhengig av bedriftenes likheter ved visse karakteristikk, som råvareleverandør med etablerte merkevarer. Det bør derimot være knyttet forsiktighet ved generalisering av alle presenterte funn, på generell basis.

Å avdekke flere potensielle casebedrifter, og mulige informanter, har vært utfordrende, da strategien

ennå er ny for bedriftsmarkedet og lite utforsket i teorien. Ved å benytte færre enn fire caser, vil prosjektgruppen kunne risikere å ikke generere teori med høy nok kompleksitet, i tillegg til at den empiriske forankringen ikke vil være like overbevisende (Eisenhardt, 1989). Til tross for dette, kan det diskuteres om funnene fra oppgaven kan egne seg til teoretisk generalisering. Det å avdekke fenomener og spesielle forutsetninger for at noe har en effekt (Jacobsen, 2015). Casebedriftene benytter seg av samme strategi, og selv om Hydro tydelig har latt seg inspirere av Lundhs, har de to bedriftene likheter ved utførelse av strategien som kan være med på å definere B2B-influencer marketing. Prosjektgruppen kan ved sammenlikning av de to casene, danne et bilde av hvilke faktorer som vil være avgjørende for hvor godt en bedrift kan lykkes med en slik markedsføringsstrategi på bedriftsmarkedet.

3.7.5 Andre påvirkende faktorer

Forskningsmetode og analyse benyttet i studiet styres ikke kun av faglig hensyn, men også av praktiske forhold slik som tilgang til aktuelle caser, rekrutteringsmuligheter, og tilgjengelig ressurser (Tjora, 2017). En faktor for gjennomføringen av studiet har vært den pågående Covid-19 pandemien, som blant annet har ført til at alle intervjuene og kommunikasjon med både casebedriftene og veileder for oppgaven, har skjedd digitalt via Teams. Selv om prosjektgruppen har uttrykt at Teams har fungert godt, har dette vært en uvant situasjon for alle parter og en pågående tilvenningsprosess for prosjektgruppen. Ettersom pandemien har vært uforutsigbar, har det vært nødvendig for prosjektgruppen å endre planene underveis og tilpasse prosessen fortløpende. Dette har blant annet ført til usikkerhet og avbrudd rundt arbeidssted og kontortider, som til tider har vært en påkjenning for prosjektgruppen. Gruppen har vært tilpasningsdyktige, og mener selv dette ikke har påvirket kvaliteten på oppgaven. Samtidig er det enighet om at fysiske møter og mer “hands on” erfaring hos casebedriftene hadde vært fordelaktig for oppgaven. Det er videre verdt å nevne at pandemien kun har påvirket den praktiske gjennomføringen av studien. Validiteten har derimot ikke blitt svekket grunnet omfattende litteraturstudier og flere kvalitative intervjuer.

Kontakt med de utvalgte informantene ble opprettet via e-post. En ulempe ved denne metoden var at noen av informantene ikke svarte. Mot slutten av forskningsprosessen ønsket prosjektgruppe å gjennomføre et intervju av en kunde av Hydro, på lik linje som med Lundhs, for å få et bedre innblikk i hvordan deres markedskommunikasjon blir oppfattet av målgruppen. Dette lot seg ikke gjennomføre da prosjektgruppen aldri fikk kontakt med kunden av Hydro, til tross for påminnelse via e-post. Ettersom prosjektgruppen hadde begrenset med tid, ble det bestemt at intervjuet ikke

lengre var gjennomførbart og prosjektgruppen fokuserte heller på allerede innsamlet data. Dette er derimot en svakhet ved studien.

Andre faktorer som har hatt innvirkning på forskningsprosessen, er tidsaspektet. Studien strekker seg utover ett semester, og er derav en undersøkelse som benytter data fra en avgrenset periode. Det vil være mulig å si noe om sammenhenger mellom fenomener på det gitte tidspunktet det er forsket på, men det bør være forsiktighet knyttet til det å trekke slutninger angående utvikling over tid (Johannessen et al., 2011). Prosjektgruppen har valgt å se på hvordan casebedriftene har arbeidet med markedsføringsstrategien sin over en lengre periode, til nå, for så å sammenlikne casebedriftene på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført. Det vil da være mulig å trekke frem faktorer som vil være avgjørende for hvordan bedrifter kan lykkes med influencer marketing på bedriftsmarkedet.

Underveis i forskningsprosessen ble det opprettet ulike intervjuguider, i tillegg til at prosjektgruppen intervjuet flere informanter enn originalt planlagt, som har vist seg å være viktig underveis i datainnsamlingsprosessen. I følge Eisenhardt (1989) er det akseptabelt å gjennomføre slike endringer, da man som forskere forsøker å forstå hver individuelle case så nøyaktig og så i dybden som mulig. Dersom slike endringer bidrar til å styrke grunnleggende teorier eller bidrar til ny teoretisk innsikt, bør det derfor gjennomføres (Eisenhardt, 1989). Endring av intervjuguide kan ha ført til at prosjektgruppen ble mer bundet til selve guiden, og ikke klarte å frigjøre seg fra den. Prosjektgruppen opplevde gjennomføringen av intervjuene som uproblematisk og mener derfor ikke dette har vært en påvirkende faktor.

4 Casebeskrivelser og empiriske funn

Kapittelet vil presentere de to undersøkte casebedriftene. De respektive bedriftene er Norsk Hydro ASA, et internasjonalt selskap som er blant verdens største innenfor aluminium, og Lundhs AS, som er nord-Europas største råvareprodusent av naturstein. Beskrivelse av bedriftene vil innebære en presentasjon av deres forretningsområde, oppbygning og bedriftenes markedsføringsstrategi, mer spesifikt hvordan bedriftene drifter sin influencer-strategi. Presentert informasjon vil være basert på sekundærdata samlet inn gjennom intervjuer og dokumentasjon.

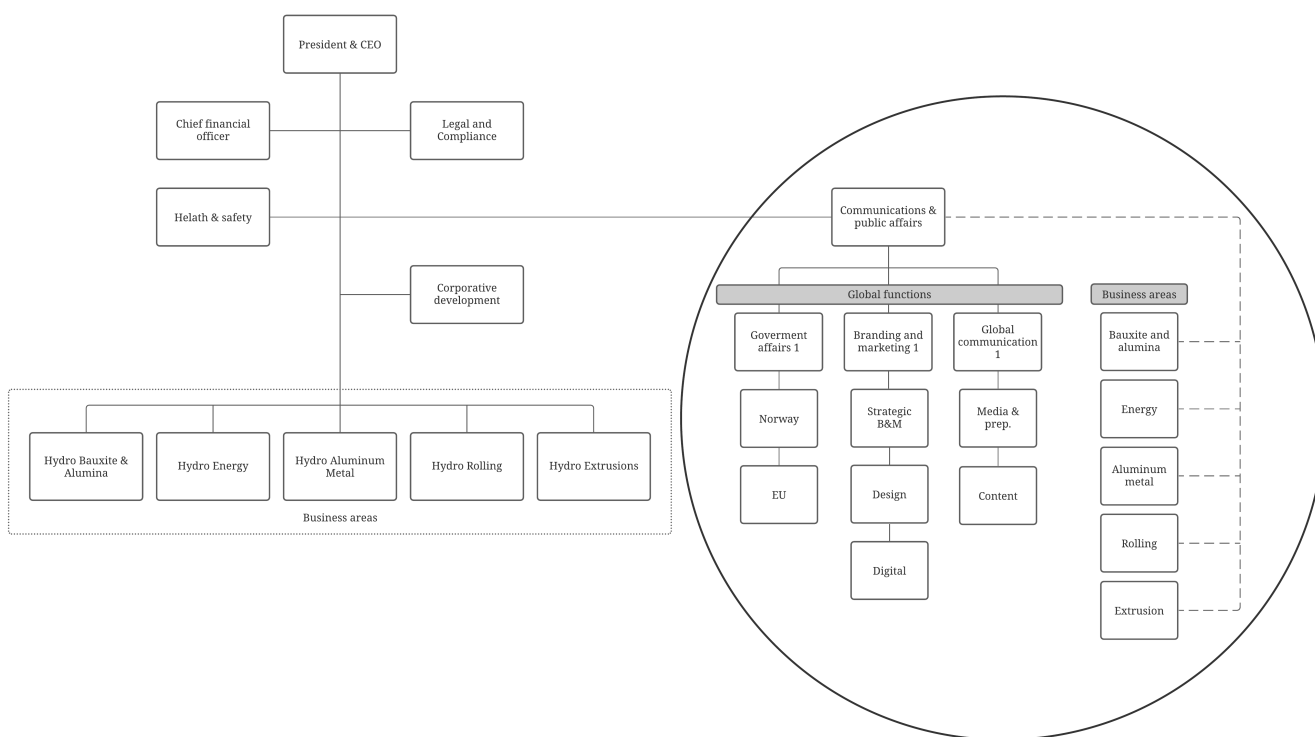
4.1 Case 1: Norsk Hydro

Norsk Hydro ASA ble grunnlagt i 1905, og fra å være et selskap med fokus på kunstgjødsel har Hydro beveget seg i mange forskjellige retninger opp gjennom årene. I 2007 bestemte Hydro seg for å konsentrere seg 100 % på aluminium. I dag er Hydro et fullt integrert aluminiumsselskap, og er en av verdens største produsenter og leverandør av alumina og primær aluminium. De driver også med ren energiproduksjon ved hjelp av vannkraft i Norge (Norsk Hydro ASA, u.å-a). Selskapet har i dag over 34 000 ansatte fordelt over hele verden (Norsk Hydro ASA, 2020). Hydro eier i stor grad hele sin verdikjede, og drifter alt fra gruver i Brasil, til smelteverk i Norge, og fabrikker i Kina og India. Dette trekker Hydro blant annet frem som en fordel da de vil oppleve fleksibiliteten og tryggheten som et mindre selskap ikke klarer.

Hydro har alltid hatt som visjon om å bidra til et bedre samfunn. Dette skal de i følge seg selv få til ved “å benytte gitt kunnskap til å skape næringer som betyr noe i fremtiden, og takle klimaendringene ved å produsere mer for mindre” (Norsk Hydro ASA, 2021). Hydro har en utfordring ved at de som industriell bedrift, aldri kan bli helt klimanøytral. De ønsker derimot å fremme sitt arbeid som “best av de verste” ved å sette fokus på bærekraftig industri og bruk av fornybar energi innen produksjon.

Hydro er organisert ut i fra fem forretningsområder, med en sentral styringsgruppe på toppen som vist i figur 6. Figuren viser de fem forretningsområdene til Hydro: Bauxite & Alumina, Aluminium Metal, Rolling, Extrusions, og Energy. De ulike forretningsområdene har separate kommunikasjons og markedsføringsfunksjoner. Forretningsområdene, samt markeds- og kommunikasjonsavdelingen sentralt, jobber tett sammen på alt som omhandler promotering av produkter. Markedsavdelingen sentralt er ansvarlig for å skape “awareness”, og jobber med posisjoneringen av selskapet. Forretningsområdene formidler kommunikasjonen som kommer fra sentralt hold, og tilpasser det

innenfor eget marked. Tilpasningen er nødvendig da forretningsområdene selger en tilleggsverdi, kundeservice. Forretningsområdene er ansvarlig for salg og sikre lojale kunder. Størrelse og kompleksitet på de respektive markedsavdelingene innenfor forretningsområdene avhenger av behov for hvert område, der for eksempel Extrusions har større markedsavdeling enn andre områder grunnet flere kunder og mer kundekontakt.



Figur 6: Organisasjonskart over Norsk Hydro ASA (Norsk Hydro ASA, u.å-b), med utvidelse for den sentrale markedsavdelingen

For å få et helhetlig bilde av hvordan Hydro som bedrift arbeider med markedsføringsstrategier, vil det være nyttig å se hvordan markedskommunikasjonen bli formidlet i forretningsområdene som har direkte kundekontakt. Sirkelen på figur 6 viser fokuset til oppgaven, markedsføring og markedskommunikasjonen til Hydro sentralt, samt et innblikk i hvordan markedsføring fungerer ute hos forretningsområdene.

Ved starten av mars 2021, bestemte Hydro å selge forretningsområdet Rolling. Ved endt oppgave anses forretningsområdet som en del av Hydro da salget må bli godkjent av konkurransemyndighetene som vil skje i løpet av andre halvdel av 2021 (Feratovic & Solgård, 2021).

4.1.1 Markedsføringsstrategi

Hydro har vært en stor industriell aktør i Norge i over hundre år, og er med dette et kjent navn innenfor landegrensene. Til nå har det vært mindre fokus på markedsføring og merkevarebygging, men dette har blitt mer sentralt den senere tiden. Ønsket posisjon for selskapet er å bli ansett som en innovativ organisasjon, som produserer verdens grønneste aluminium. For å kunne oppnå denne posisjonen, har Hydro begynt å fokusere mer på merkevarebygging og markedsføring i hele organisasjonen. Derimot opplever de visse utfordringer knyttet til endringer av strategi. *“Hydros største utfordring er å leve ut sin strategi gjennom hele organisasjonen. Man trenger en overbevisning av hele organisasjonen om at dette er rett vei å gå, og dette krever at man jobber på andre måter enn tidligere”* (I2).

Markedsføringsstrategien til Hydro har vært preget av å fronte aluminiumbransjen som en helhet, og ikke Hydro som merkevare. Dette fordi aluminiumsbransjen har vært liten sammenliknet med konkurrerende materialer som stål. Det har derimot skjedd en endring de siste årene da aluminiumbransjen har blitt større. Fokuset har derfor skiftet fra å promotere bransjen til å promotere Hydro for å kunne differensiere seg fra konkurrenter.

“Aluminiumsbransjen har blitt så stor som den er, så man må kunne få lov til å gjøre forskjell på aluminium, og på grunn av at vi ser at vi har noe mer enn hva konkurrentene har å tilby. Det føler jeg at det har virkelig også ledelsen fått oppfatning for at det er fornuftig. At vi faktisk kan øke, altså vi kan vokse og øke vår fortjeneste ved å gjøre det. Så jeg føler at differensiering og det å bygge et eget merkevare har fått mye større fokus internt.” (I2)

For en råvarebedrift som Hydro, vil det være knyttet utfordringer ved å differensiere seg i forhold til konkurrenter. Dette er fordi hvem som helst i utgangspunktet kan produsere aluminium og kunder tenker ofte at “aluminium er aluminium”. Dette fører til at det ofte er pris som styrer innkjøpene til hver enkelt organisasjon. Utfordringen til Hydro er at de blir utkonkurrert av lavprisland som blant annet Kina. Hydro ønsker dermed å heve diskusjonen over pris. *“Det vi må gjøre er å få frem hva det er vi er bedre på enn de andre som også produserer aluminium”* (I2).

Som et markedsføringssegment for å distansere seg fra konkurrentene og “produktifisere” sin aluminium, har Hydro laget to produktklasser som skal gi aluminium et ansikt og samtidig sikre kvalitet innenfor fastsatte rammer. Et viktig aspekt ved markedskommunikasjonen til Hydro er

bærekraft. *“Bare de siste årene at det har skjedd en utvikling blant våre kunder at det stilles krav til at hva vi leverer kan dokumenteres og tilfredsstillende visse bærekraftskrav”* (I2). En nøkkelfaktor i selskapets markedsstrategi har derfor vært å skape merkevarene *Hydro REDUXA* og *Hydro CIRCAL* som er laget for å kommunisere et grønnere initiativ til markedet. REDUXA er Hydros satsing på lavkarbon aluminium som er sertifisert med et lavt CO₂ avtrykk per kilo aluminium. CIRCAL er Hydros produktserie laget av resirkulert aluminium.

“Noen ganger så må du ha synlige, konkrete produkter for å ta en posisjon i markedet. Og det gjorde vi med CIRCAL og REDUXA, det er sterke brands som nå begynner å bli så godt kjent i markedet at det løfter Hydro brandet og gir oss en mye tydeligere plass i posisjon innen bærekraft i industrien. Men da må man jo også tørre å gjøre det da. Fordi at litt av utfordringen med REDUXA og CIRCAL er jo at vi har jo annet masse annen aluminium som ikke har så lavt fotavtrykk og det har jo vært diskusjonen. [...] når man da stikker hodet ut på den måten, og lar det fronte oss, så sier man jo også noe om det andre man har kanskje, og det er jo litt risikabelt. Men jeg tror bare det har vært positivt egentlig fordi at det er bare med på å pushe oss selv i en retning og det gir akkurat det image som vi ønsker å ha i markedet.” (I3)

Ved å gå fra en råvare til en merkevare vil Hydro gjøre det lettere å differensiere seg fra konkurrenter og samtidig distansere seg fra den mindre bærekraftige delen av markedet. Hydro trekker frem hvordan de siste årene har skapt et marked for grønnere aluminium, og at de nå ser at flere aktører kommer etter.

Målet til Hydro er derimot ikke å være et “household name”, å skape en merkevare som alle har et bevisst forhold til. *“Vi har liksom ikke den umiddelbare interessen i å bygge en merkevare for hele verdens befolkning, dette er forferdelig kostbart og det er ytterst få av dem som faktisk er innkjøper av aluminium”* (I2). Hydro ønsker kun å være av interesse for de som er innkjøpere av aluminium, samt å påvirke aktørene i industriene hvor aluminium blir benyttet. *“Blant befolkningen så er det veldig liten nisje som faktisk er innkjøper av aluminium som vi prøver å nå, men vi skal nå dem stort sett over hele verden uansett hvilken industri de jobber i”* (I2).

Markedsføringsavdelingen fokuserer dermed på å benytte merkevarebygging til å bygge bevissthet og tillit, gjennom samarbeid med eksperter som vil være frontfigurer i kommunikasjonen, hvor hovedbudskapet vil være bærekraft og innovasjon. Hydro skal gjøre dette gjennom ulike tilnærminger, hvorav influencer marketing er en av dem.

“Føler at det er to ting vi skal gjøre. Vi skal bygge vårt eget merkevare og reklamere for våre produkter, dette er det vi er gode på. Det andre vi skal gjøre det er å fortelle hvordan hjelper vi kundene til å komme frem til et bra produkt siden vi ikke lager et ferdig produkt. Nøkkelen til det synes jeg absolutt er å jobbe med influencere.” (I2)

Influencer marketing

Et satsingsområde for Hydros markedsføringsstrategi for 2020-23, er blant annet en to-veis kommunikasjon influencer marketing strategi. Dette omhandler Hydros ønske om å skaffe partnere som skal bidra til å styrke kjennskapen til Hydro, og å fremme merkevarene REDUXA og CIRCAL. Gjennom å inngå et samarbeid med en objektiv tredjepart, som har muligheten til å påvirke andre, ønsker Hydro å nå ut til mennesker med beslutningsmakt innenfor materialvalg. Ved bruk av en slik strategi skal Hydro skape “word-of-mouth” for sine produkter, hvor det overordnede målet med influencer-strategien er å hjelpe Hydro vokse innenfor segmentet “grønnere aluminium”, samt å sette Hydro på verdenskartet.

“En influencer-strategi kan hjelpe oss å differensiere oss i markedet gjennom at man får mulighet til å fortelle de gode historiene, og at dette da kan skape en word-of-mouth, egentlig. Pull da, eller push for våre produkter” (I7). Det forklares hvordan markedsføringsstrategien bidrar til å skape både et “pull” og et “push” i markedet, ved at man får et pull fra kunder som vil ha de “grønnere” produktene. I tillegg til at man skaper et push gjennom statlig regulering ved for eksempel at kundene blir påkrevet å gjøre det. Samtidig poengteres det at tanken bak denne type strategi ikke er noe nytt innen markedsføring. *“Dette er ikke revolusjonerende kommunikasjon, alle vet at det å snakke eller fremheve eksperter innenfor et felt kontra en logo, er jo noe som fungerer fordi folk stoler mer på mennesker enn på logoer” (I1).*

Ved definerings av en B2B-influencer hos Hydro, ble det presentert ulike forklaringer av informantene. Det var derimot enighet om at en influencer er noen som har en stemme, eller blir oppfattet som en ekspert. En forklaring var: *“de som har en stemme innenfor de bruksområdene aluminium representerer” (I3),* samt at det burde være en viss seriøsitet over disse aktørene. En annen informant forklarte: *“en B2B-influencer for Hydro, det er en som sitter ganske sentralt i en organisasjon og har myndighet til å ta valg om hvilke materialer man skal brukes i produksjonen, og hvilke kriterier som blir satt for det materialvalget” (I7).* I denne sammenhengen ble det også trukket frem at den viktigste influenceren for Hydro: *“er den objektive tredjeparten” (I7).*

Ved å benytte influencer-strategien, ønsker Hydro å nå de aktørene i en bedrift som kan påvirke innkjøp. Det Hydro videre har valgt å gjøre, er å skille mellom de som kan påvirke innkjøpene direkte, og de som Hydro kan påvirke indirekte. *“Det som er fellestrekket er at vi henvender oss til de som er premissgivere for materialvalg, og det er nødvendigvis ikke de som kjøper direkte fra oss”* (I7). Hydro definerer sin målgruppe innenfor influencer-strategien som: arkitekter, industridesignere, Color Material Finish designere (CMF designere), generelt designere for masseproduksjon, samt aktører som jobber sentralt i et konsern som bærekraftsansvarlig og -direktør og toppledelsen. Det er ved å påvirke målgruppen, at Hydro ønsker å bli et alternativ tidligere i beslutningsprosessen. For eksempel vil en arkitekt eller en materialrådgiver ikke være direkte kunde av Hydro, men en gruppe aktører som vil kunne anbefale Hydro og påvirke indirekte de som er kunder.

Informantene som er ansatt ved Extrusions trekker frem at en influencer kan være en som har benyttet Hydro sitt aluminium i sine produkter, og som i etterkant snakker positivt om dette.

“Det jeg tror fungerer bedre i vår verden er kundeomtaler. Kunder som har jobbet med oss og som uttrykker at de er fornøyd med samarbeidet. Det er bedre med en omtale fra en tidligere kunde som nye kunder kan relatere til. Mer word-of-mouth marketing.” (I5)

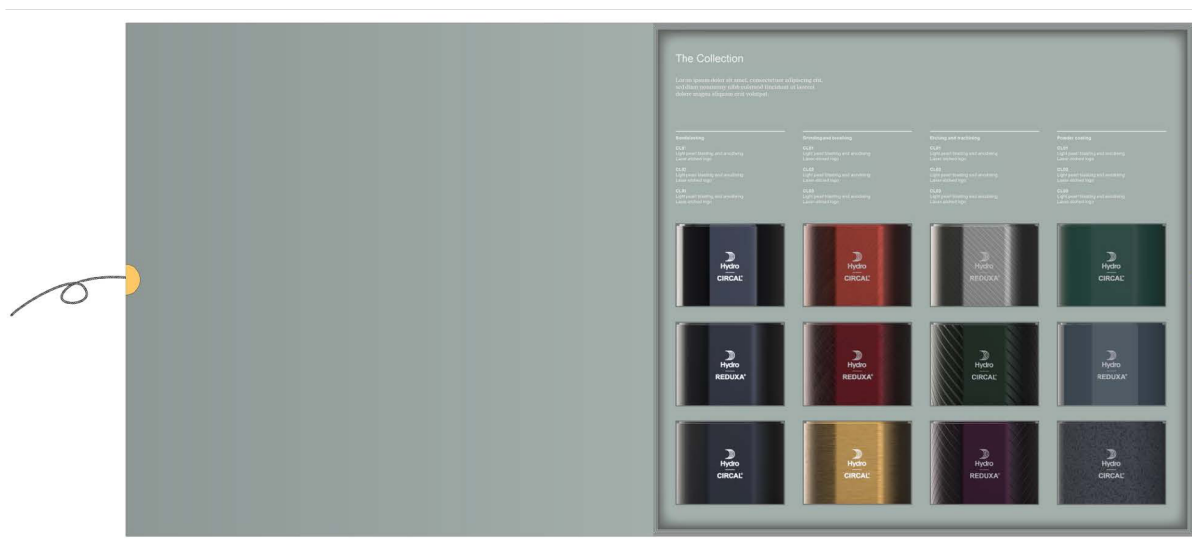
Altså at: *“kundene blir influencere”* (I5). Det blir fra samme informant formidlet at bruken av influencer-strategi ikke vil kunne fungere i like stor grad ute i forretningsområdene. *“For Extrusions kan influencer marketing brukes til å bygge awareness og brand image, til å informere om produkter og byggemetoder etc., men ikke til å fremme direkte salg”* (I5). Det blir trukket frem at aktører som designere kan være gode influencere ettersom mange ser opp til de, *“men jeg synes også det er like viktig å knytte oss opp mot andre merkevarer som velger og bruke aluminium og at andre selskaper da kan fremstå som en type influencer”* (I2).

De utfordringene Hydro ønsker å løse ved influencer marketing strategien er at de skal komme tidlig med i samtalen og dermed treffe beslutningstakerene når det er nødvendig. I samme sammenheng blir også viktigheten ved å bygge en god og kjent merkevare trukket frem.

“Hvis du går til en uavhengig designer, har veldig mange av dem ikke hørt om Hydro. Det er en ulempe for oss fordi beslutningen om hva slags materiale man skal bruke skjer veldig tidlig, det skjer når man sitter og tegner et nytt design eller et nytt

produkt så sitter man også og tenker gjennom materialvalget. [...] Hadde vi hatt et sterkere merkenavn så hadde vi kommet med i den samtalen tidligere, oftere.” (I2)

Som en del av influencer-strategien har Hydro derfor produsert en eksklusiv produkteske med prøver av REDUXA og CIRCAL, se figur 7. Tanken bak esken er at et fysisk produkt skaper et sterkere inntrykk hos mottakerne, enn et bilde eller en beskrivelse. Esken skal inneholde små prøver av aluminium som skal vise eksempler på farger og finish av de forskjellige typene aluminium Hydro produserer for å vise hvor allsidig aluminium kan være. I første omgang skal denne kun bli distribuert til arkitekter og designere og andre aktører som er av stort kundepotensial for Hydro.



Figur 7: Eske med produktprøver av Hydros to merkevarer, REDUXA og CIRCAL

Influencere for Hydro

Influencer-strategien til Hydro har utviklet seg over flere år, fra å være flere enkeltstående samarbeid til å bli en mer systematisert prosess for omtrent ett år siden. Liknende aktiviteter har blitt gjennomført i flere år under konseptet *Experts Unite*, som handler om at store ideer og gode samarbeid oppstår når eksperter innenfor ulike fagområder kommer sammen. Experts Unite har vært Hydros måte å sette ord på hvordan de bidrar med kunnskap inn i prosjekter og forklares som en del av deres pågående arbeid med influencer marketing.

“Experts Unite er i aller høyeste grad en del av vår influencer-strategi, men det startet kanskje ikke sånn. I kjernen av influencer-strategien ligger samarbeid, det er samarbeid enten med eksisterende kunder på ting vi ville gjort allerede når vi bruker

anledningen til å kommunisere det ut, eller samarbeid som aldri ville ha skjedd hvis vi ikke hadde hatt brand og marketing involvert.” (I7)

I starten var det ikke slik at Hydro hadde en klar plan på hvordan de skulle gjennomføre en såkalt influencer-strategi. Det trekkes frem at Hydro tidligere har hatt en tendens til å sette i gang initiativer uten klare mål. *“Hydro har mye å gå på ved å jobbe systematisk og strukturert over tid. Har kjørt flere store kampanjer, men disse har vært gjennomført uten konkrete mål” (I1)*. Informantene forteller videre hvordan en kombinasjon av mennesker som er involvert, hendelsesforløp og budsjettet, har gjort det mulig i etterkant å sette det inn i et system. *“Veien blir til mens man går. Ikke fordi ting skjer tilfeldig, men fordi konseptet utvikler seg over tid” (I4)*. Ved utvikling av influencer-strategien og konseptet som omhandler å bygge kjennskap til merkevaren, har bedriften Lundhs AS blitt nevnt og hvordan Hydro har latt seg inspirere:

“Jeg ble bare veldig fascinert av hvordan de presenterte sitt materiale, så da inviterte jeg meg selv ned til Larvik for å lære fra dem om hvordan de har drevet med influencer marketing og merkevarebygging, fra commodity til global brand som de sier.” (I7)

Hydro har latt seg inspirere av det å gå fra å selge en standard råvare til å selge en merkevare. Blant annet har Hydro blitt inspirert av Lundhs ved bruk av fysiske produktprøver og den nevnte prøveesken. Det trekkes derimot frem at: *“arbeidet med influencer marketing startet før vi møtte dem” (I7)*. Lundhs sitt arbeid har vært til hjelp med å bekrefte det Hydro allerede hadde tenkt angående markedsføring og merkevarebygging. *“Det som gjør det enklere for Lundhs, med hensyn til gjennomføring, er at de er et relativt lite selskap. Så dersom Hydro skulle gjennomføre liknende strategi, vil det ta flere år og det vil koste milliarder” (I4)*.

Et pågående prosjekt hos Hydro, er samarbeidet med Tom Dixon, en designer med tunisisk opphav som er basert i England og som er kreativ direktør og grunnlegger av Tom Dixon Studio. Tom Dixon er kjent for sitt arbeid med materialer som metall (John, 2021), og har flere kjente samarbeid bak seg, som samarbeidet med IKEA angående en moderne vri på hverdagsmøblement laget av aluminium fra Hydro (Blikstad, 2018). Samarbeidet med Tom Dixon blir trukket frem som et konkret eksempel på hvordan influencer-strategien fungerer for Hydro. *“Tom Dixon blir en helt konkret influencer, for det har høyere troverdighet når andre snakker om deg enn når du gjør det selv. Pluss at Tom Dixon når ut til flere som Hydro vanligvis ikke ville nådd ut til” (I4)*.

“(aktører som Tom Dixon) blir sett opp til av veldig mange av målgruppene våre [...], ikke fordi nødvendigvis de er i samme industri og lager møbler og sånn, men fordi de ser opp til disse menneskene som designere og formgivere. Derfor lar de seg inspirere av dem, selv om det er en helt annen bransje. Så vi ser at en person som kan jobbe med materialvalg innenfor bilindustrien, kan lett la seg inspirere av en møbeldesigner.” (I7)

Tom Dixon blir også ansett som et partnerskap ettersom de arbeider sammen om et konkret produkt. Kontakten med Tom Dixon ble, i følge informanter fra Hydro, opprettet allerede i 2015 via en møbelmesse i Milano og har vært i stadig utvikling siden da. Dagens samarbeid handler om å designe og produsere en 100 % resirkulerbar stol med aluminium fra Hydro som blir omtalt som “The HYDRO Chair”, se figur 8. Resultatet viser det tette samarbeidet som har oppstått mellom Tom Dixon og Hydros eksperter, med mål om å utfordre måten møbler blir laget på (John, 2021).



Figur 8: The HYDRO Chair, stol designet av Tom Dixon (John, 2021)

Målet med samarbeidet er å skape bevissthet rundt bruken av, og allsidigheten rundt aluminium til blant annet møbler, slik at målgruppen får opp øynene for aluminium som materiale. *“Tanken er at en designer skal komme på Tom Dixon stolen når hun skal designe et eget møbel og da også vurdere aluminium som egnet materiale”* (I4).

Et annet pågående samarbeid innenfor influencer-strategien til Hydro er samarbeidet med Emmaljunga Barnvagnsfabrik AB, videre omtalt som Emmaljunga, en anerkjent europeisk barnevognsprodusent. Samarbeidet defineres av Hydro nærmest som en “co-branding”, der Extrusions er leverandør av Emmaljunga med faste leveranser av REDUXA til produksjon av barnevogner. Hydro omtaler influencer marketing og co-branding ofte om hverandre, mye fordi de anser de to strategiene som nokså like. *“Influencer marketing og co-branding blir ganske likt, hvertfall innenfor Hydro. Det er snakk om å bruke prinsippet om at andre snakker godt om deg, og å bruke et kjent merke for å fremme sitt eget merke”* (I4). Hydro og Emmaljunga har inngått en samarbeidsavtale der Emmaljunga knytter seg til å kommunisere bruken av REDUXA i sine produkter, der de må sørge for å tilfredstille kravene som Hydro har tilegnet merket. Kommunikasjonen er til hjelp for de begge, da Hydro får publisitet av en tredjepart som benytter deres produkter, og Emmaljunga kan skilte med å benytte den grønneste aluminiumen i sine produkter (Kroon, 2020).

Målet med samarbeidet og markedskommunikasjonen er å inspirere andre bedrifter til å velge bærekraftig materialer slik som Emmaljunga. Ved at Hydro knytter seg opp mot kjente merkevarer ved samarbeid om et kjent produkt, vil merkevarene til Hydro som et resultat få mer oppmerksomhet. Det nevnes at når store navn og merker velger å jobbe med Hydro, så gir det en slags verifikasjon av Hydro ut mot markedet. Når en kunde kjøper aluminium tilbyr Hydro ofte å drive kommunikasjon om dette samarbeidet, uten kostnader for kunden.

Utfordringen handler om å finne merker som Hydro vil fungere godt sammen med, hvor aspekter som makt vil være tatt i betraktning da faren for å forsvinne i skyggen av et stort navn, må vurderes. Fokuset ved strategien i dag, er å finne de riktige samarbeidspartnerne som kan representere Hydro på ønsket måte. Hydro har vært bevisst på hvem de har valgt å jobbe med, da de ønsker å fremstå i markedet som innovativ, fremoverlent, kunnskapsrik og bærekraftig. Influencerne må dermed også representere disse verdiene. Selskapet har flere samarbeidsprosjekter som kan kategoriseres under deres influencer-strategi. Disse har alle hatt som mål å skape bevissthet for Hydro som merkevare, og å nå ut til et bredere publikum enn det Hydro har gjort tidligere.

“Jeg er tilhenger av å bruke talspersoner som har en ‘standing’, slik at veien frem til mål ikke blir så innmari lang. Noen som allerede har mange følgere, som har en type interesse opparbeidet og som kanskje noen ganger er litt overraskende i forhold til den assosiasjonen som målgruppen har av Hydro, som et traust lite sexy industriselskap.”

(I3)

The Gore-Tex Strategy

Hydro fokuserer også på det som omtales som “The Gore-Tex Strategy”, det at bedrifter putter Gore-Tex navnet på sine produkter fordi de vet at kunden da er villig til å betale mer for dette. Slik kan store merker differensiere seg mot sluttbruker, noe Hydro har et ønske om å få til på sikt, og som de ser verdien av.

“I det øyeblikket en kunde som Emmaljunga, sier at vi bruker REDUXA aluminium i våre vogner, putter i brosjyren sine, har pressemelding om det, og så videre, så skal det veldig mye til for at den kunden går over til en annen leverandør av aluminium. [...] Jeg tror nok det kan være litt av grunnen til at det har sittet langt inne å lage en sånn permanent branding på sine produkter. [...] det skaper en større forpliktelse.” (I2)

I denne sammenheng trekkes Intel frem som en aktør som har lyktes med denne typen strategi. Hydro mener derimot ikke at de skal gå like bredt ut som Intel, som er en stor aktør innenfor forbrukermarkedet. Etersom Hydro som nevnt ikke ønsker å være et “household name”.

Måling av resultater

Hydro poengterer at det innenfor B2B-markedet er det lange beslutningsprosesser og omfattende kontrakter, som gjør det utfordrende å blant annet måle ROI.

“Det er vanskelig å måle effekten når man ikke selger til sluttbruker, for det er så mange ledd. Fra man blir oppmerksom på et materiale til man blir kunde er en lang prosess. Kan man konkret linke nye kunder opp mot klikk på nettsiden eller LinkedIn, kan man forsvare å bruke penger på disse tingene.” (I4)

Mye av Hydros måling av markedsføring ligger tett opp mot deres digitale plattformer. Disse plattformene består i dag av konsernets hjemmeside og deres egen “inspirasjonsside”, *Shapes by Hydro*, samt sosiale medier som LinkedIn og en nyoppstartet satsning på Instagram. *Shapes*

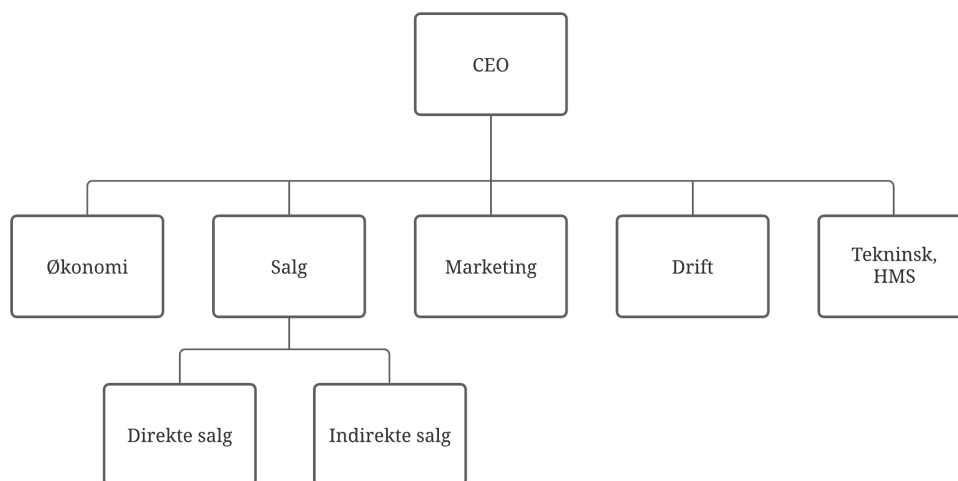
by Hydro er en egen side som publiserer artikler og inspirasjon rundt aluminium som materiale, kommunisert fra Hydro sin side. *“Shapes by Hydro er Hydros content marketing verktøy der det snakkes om løsninger og muligheter med aluminium”* (I4). Via disse plattformene kan aktiviteten måles i antall besøkende, antall klikk på forskjellige linker, og om de besøkende kommer via Hydros andre initiativer eller kampanjer.

Hydro jobber med å få på plass systematikken hvor det er mulig å trekke konklusjon mellom at aktivitet A har ført til resultat B og handling C. Det blir ofte benyttet anekdoter og gode eksempler på hvordan “word-of-mouth” og influencer-strategi fungerer, for å forsvare bruken av ressurser innen markedsføringsstrategier. Historier om at nye kunder tar kontakt basert på andre, viser eksempel på at markedsføringsstrategien med bruk av influencere fungerer, selv om det ikke er målbart i økonomiske begrep. Det kan derimot være vanskelig å trekke konklusjoner mellom én kampanje og én kunde. *“Vi har ennå ikke en kampanje der vi kan vise til at kampanjen førte til konkret omsetning. Vi er ikke satt opp for å måle dette konkret ennå”* (I2).

Årsaken til at det kan være utfordrende å kun fokusere på måling av hvor mange som har tatt kontakt med Hydro etter en digital kampanje, er fordi dette tallet kan være misvisende. Ansatt ved Extrusions trekker frem at det er ytterst få som tar kontakt, men dette kan heller være en bekreftelse på at Hydro må bruke tid på å bygge kredibiliteten og merkevaren, så vil salget komme etterhvert. Blant annet har Hydro sett at samarbeidet med Tom Dixon har ført til samtaler med en stor bilprodusent. Samt at samarbeidet med Emmaljunga har ført til nye kunder for Hydro.

4.2 Case 2: Lundhs

Lundhs AS ble startet opp i 1962 av Thor Lundh. Med sine 140 ansatte, organisert slik figur 9 viser, er Lundhs i dag nord-Europas største produsenten av naturstein av typen Larvikitt og Anortositt (Lundhs AS, u.å-c). Steinen er et produkt av vulkansk aktivitet for flere hundre millioner år siden, der Larvikitt er en unik steintype for Norge. De fleste steinbruddene, og hovedkontoret er lokalisert i Larvik. Hele 99,7 % av steinen som tas ut av steinbruddene eksporteres til steinfabrikker, og Kina, Italia, Spania, Vietnam og India er viktige markeder for Lundhs.



Figur 9: Organisasjonskart over Lundhs AS

Som figur 9 viser, skiller Lundhs sin slagsinnsats inn i direkte og indirekte salg. Dette er et resultat av endringer i arbeidsmetode de siste årene, etter at Lundhs så et økende behov for å aktivt drive markedskommunikasjon. Avdelingen for direkte salg har daglig kommunikasjon med steinfabrikkene, som er Lundhs primærkunder. For å få et bredere perspektiv i sitt marked så Lundhs på sine primærkunder og hva de gjorde for å kommunisere sine produkter. De fant da at steinfabrikkene ikke promoterer steinblokkene som de kjøper fra Lundhs. De selger kun basert på etterspørsel. “Våre primærkunder driver ikke med noen for form markedsføring. Vi måtte lengre ut i verdikjeden for å se hvem som tar beslutning på å bruke våre produkter” (I6). Dette er årsaken til at salgsavdelingen nå er utvidet med en divisjon for indirekte salg.

“Gjengen innen direkte salg sørger for at steinfabrikkene får steinen de skal ha i riktig kvalitet og til riktig tid. Gjengen innen indirekte salg snakker med arkitekter, distributører og kjøkkenbutikker. De søker hvordan vi kan få våre materialer valgt.

Dersom en arkitekt ønsker å bruke stein fra Lundhs, da hjelper vi de i prosessen med å innhente tilbudet og gir oversikt over nærmeste fabrikk som leverer det produktet. Vi hjelper de med å innhente tilbud, men vi er ikke involvert i noen transaksjon. Det er ikke Lundhs de kjøper av. Vi dytter de i riktig retning til våre primærkunder som da kjøper fra oss etter etterspørsel.” (I6)

Lundhs er organisert slik at salgssavdelingen har ansvar for direkte kundekontakt. Markedsføringsavdelingen skal derfor kun fokusere på å kommunisere Lundhs som merkevare og å gjøre seg synlige.

“Salg er salg enten det er salg til primærkunder, eller det er indirekte salg. Så det sorteres under salgssavdelingen. Marketing skal spisse seg i forhold til det med synlighet og kommunikasjon. Vi skal sørge for at vi blir synlig overfor målgruppene våre og at vi kommuniserer til de på en god og riktig måte sånn at vi blir valgt.” (I6)

4.2.1 Markedsføringsstrategi

Markedsføringen hos Lundhs har utviklet seg mye. Stein har vært, og delvis er, en meget tradisjonell bransje der man har lent seg på lange relasjoner og tenkt at “stein er stein”. Det har derfor heller ikke vært et stort fokus på markedsføring. Stein som materiale er i større grad blitt erstattet av kunstig materialer, noe som har ført til at markedet har blitt mer utfordrende og preget av tøffere konkurranse enn tidligere. Lundhs har selv opplevd en nedgående trend i bruken av naturstein (Sveen, 2020), og i lys av dette så Lundhs et behov for å se på aktørene lengre ut i verdikjeden og kommunisere ut til de som tar beslutningene ved materialvalg. Lundhs har på den andre siden opprettholdt en trygghet ved å spre sine interesser over flere markeder og geografiske lokasjoner.

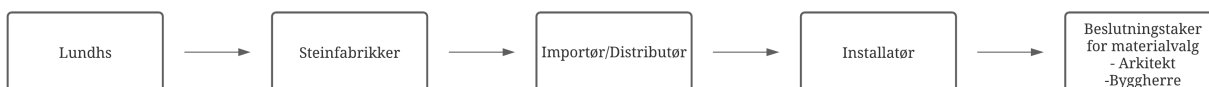
“Det å spre kundeporteføljen sin hvis man har mulighet til det på flere markeder, gjør at vi også tåler at ting går litt opp og ned i forskjellige markeder. Det har vært en trygghet nå (under pandemien) hvor vi så at plutselig stengte Kina, mens de andre markedene var i gang, og så kom Kina tilbake når de andre stengte.” (I6)

Allerede som nyansatt så nåværende leder av markedsføringsavdelingen hos Lundhs at: “*underveis igjennom de undersøkelsene vi gjorde, så vi at vi måtte skape synligheten på egenhånd og bygge opp noe mer enn bare å være en råvareleverandør*” (I6). Dette førte til en beslutning om å utvikle merkevaren *Lundhs Real stone* som steinen i dag blir solgt under. Målet med dette er blant annet

å bygge Lundhs opp som en merkevare og ikke kun bli identifisert som råvareleverandør (Nilsen, 2015), samt å vise at steinen er unik og at den har spesifikke egenskaper som er testet og garantert. Lundhs garanterer høy kvalitet på sin naturstein til sine kunder ved bruk av kvalitetskontroller og full sporbarhet (Lundhs AS, u.å-b). Ettersom Lundhs ikke har noe kontroll på hvordan deres stein markedsføres etter eksportering til steinfabrikkene, har merkevarebyggingen vært nødvendig for å påvirke assosiasjonene folk har til produktet, samt for å lette kommunikasjonen.

Lundhs skiller sin verdikjede inn i to grupper beslutningstakere som de arbeider mot, sine to målgrupper: 1) aktører på det profesjonelle markedet, som for eksempel arkitekter, og 2) aktører på privatmarkedet. Beslutningstakerne i begge verdikjedene regnes for Lundhs som indirekte kunder, men ettersom det er her avgjørelsen om valg av materiale gjøres, er det disse de ønsker å påvirke. Ettersom de velger å skille mellom det profesjonelle og private markedet, arbeider Lundhs på to forskjellige, men parallelle, plan. Figur 10 illustrerer Lundhs verdikjede mot det profesjonelle og det private markedet. Lundhs som er en råvareleverandør, utvinner naturstein i sine steinbrudd. Lundhs eksporterer så stein til deres primærkunde, steinfabrikk, som videreforedler steinen til eksempelvis benkeplater eller fasadeplater.

Verdikjede på det profesjonelle markedet



Verdikjede på det privatmarkedet



Figur 10: Verdikjeden til Lundhs, todelt avhengig av om det er det profesjonelle -eller private markedet

Det profesjonelle markedet representerer for eksempel store byggprosjekter hvor det er siste leddet, arkitekten eller byggherren, som tar beslutningen om hvilket materiale som skal benyttes. Installatører håndterer veldig ofte bestillingene fra fabrikk eller fra distributøren, på vegne av byggherren. Det vil si at installatøren også har en viss for beslutningsmakt, ettersom de håndterer store volum med bestillinger.

I det private markedet er det sluttbruker og privatkunde som er beslutningstaker. Omtrent 60%

av steinen som blir tatt ut fra steinbruddene, og solgt til fabrikkene, blir omgjort til plater. Installasjonsfirma kan også fungere som en distributør, med hovedoppgave om å installere for eksempel benkeplater i private hjem. Distributøren kan installere benkeplater på vegne av privatkunder, eller for eksempel kjøkkenbutikker.

Influencer marketing

Nåværende markedsføringsstrategi går ut på å komme nærmere beslutningstakeren, og dermed kunne påvirke etterspørselen av naturstein.

“Vi kaller det vel ikke akkurat influencer marketing. Vi har delt inn markedsføring mot proff og mot sluttbruker. Innenfor proffmarkedet så vil det være en del nøkkelpersoner vi skal tilknytte oss og det er egentlig her det er snakk om i forhold til influencer. Så, hvem er det som har påvirkningskraft, hvem er det som kan gjøre oss mer synlige, og hvem er det vi ønsker å omgås med for å komme inn i den riktige konteksten.” (I6)

Ved spørsmål om hvordan Lundhs definerer en B2B-influencer, ble det forklart som: *“en som har påvirkningskraft, overfor viktige målgrupper eller beslutningstakere”* (I6). Lundhs ønsker ved hjelp av denne strategien å påvirke sine målgrupper innenfor segmentet for indirekte kunder, arkitekter, deignere og privatpersoner til å bevisst velge naturstein ved utførelse av sine prosjekter.

Lundhs ønsker å bygge sin merkevare rundt verdier som kvalitet og estetikk. Som en del av sin virksomhet er det vanlig å sende ut vareprøver til kunder som skal i gang med nye prosjekter. Tidligere ble det sendt ut tilfeldige fliser man hadde liggende, som ble pakket i en pose og sendt ut. Dette så markedsføringsavdelingen hos Lundhs at ikke tok seg spesielt bra ut og innførte dermed en prøvestandard.

“Arkitekter som jobber med prosjekter ønsker materialprøver, det har det alltid vært behov for. Dette er folk som skal sette i gang med prosjekter til millioner av kroner, så får du slengt til en støvete flis, det er ikke veldig lekkert.” (I6)

Måten disse prøvene ble pakket for sending var også noe som ikke talte til Lundhs ønske om å reflektere kvalitet og eksklusivitet. Dermed ble det utformet en prøveeske laget i tre som skulle huse prøvene som blir sendt ut, som vist i figur 11. Inni esken følger det med informasjon om steinen, kontaktinformasjon til ansvarlig som skal følge opp, og på baksiden av steinprøvene står det hvilken

stein det er, hvilken overflatebehandling det er og symbolet med kvaliteten til den steinen. Esken er dyr for Lundhs å produsere, men har en uvurderlig verdi ettersom den understøtter Lundhs image innenfor kvalitet på et produkt som er helt nødvendig for Lundhs å tilby.

“Såne type verktøy må man også investere i, og så kan du si at det koster veldig mye, men vi kan ikke drive å selge overflatemateriale uten å gi ut prøver. Da tror jeg ikke vi kommer så langt. Jeg tror heller det å investere i noe sånt, ok så er det litt dyrt, men det er med på å understøtte kvaliteten på merkevaren vår, da kan vi ikke ha noe som ser billig ut.” (I6)



Figur 11: Eske med produktprøver fra Lundhs Real Stone (Lundhs AS, u.å-d)

Esken har også blitt sendt ut til kjøkkenbutikker, der kjøkkenbutikkene virker som en type influencer for Lundhs ved å vise til flotte prøver av stein til kunder som ønsker ny kjøkkenbenk. Eskene blir kun sendt ut ved forespørsel. Lundhs mener samtidig at det er mye å hente ved å være mer oppsøkende ved å selv ta initiativet til å sende ut esker til de største arkitektkontorene i Norge og videre tilby opplæring og oppfølging på naturstein. En del av markedsføringsstrategien er også å være synlig i magasiner, show rooms, samt internett og sosiale medier. En svært viktig digital plattform for Lundhs er Pinterest. Dette er en plattform der brukere kan dele bilder, og lagre samlinger av bilder de interesserer seg for. Pinterest har millioner av brukere, og disse har ofte en interesse for design og interiør. Lundhs markedsfører seg derfor på Pinterest ved hjelp av estetiske bilder av designkjøkken og interiør. Det unike med denne plattformen er at Lundhs har mulighet til

å treffe hele sin målgruppe innenfor indirekte kunder, både profesjonelle og privatkunder.

“En sluttbruker og arkitekt kan godt la seg inspirere av det samme bildet. Sosiale medier er veldig viktig for markedsføring, og det er der hovedsatsingen vår ligger. Det vi må sørge for er det at vi velger ut for eksempel bilder og tekst som er mer målrettet mot de forskjellige målgruppene” (I6)

Influencere for Lundhs

I sitt arbeid med influencer-strategien har Lundhs testet ut samarbeider med flere designere for å utfordre bruken av stein som materiale. I tillegg har de bidratt på interiørmesser sammen med en rekke aktører. Lundhs mener dette vil hjelpe deres evne til å nå ut til arkitekter og designere, ved å nå ut til den generelle design-interesserte populasjonen. Dette vises blant annet i samarbeidene som har resultert i interiørartikler utformet i stein som Lundhs selger via sine egne nettsider.

“Dersom designere kommer med artikler som er mer rettet mot sluttbruker, så vil det nå et veldig designorientert publikum som vil hjelpe til med synlighet. Dette vil også gå rett over i arkitekt biten. Det handler om å bygge seg opp relasjoner med personer som er i de riktige kretsene og som kan være med på å løfte merkevaren.” (I6)

Et annet eksempel på slike samarbeid er Lundhs deltakelse ved utformingen av et butikklokale for klesmerket Fall Winter Spring Summer (FWSS). Ved dette samarbeidet ble stein fra Lundhs benyttet til fliser, kjøpsdisk og dekorasjoner i lokalet, se figur 12. Lundhs fikk vite om prosjektet via kontakter fra tekstilbransjen som hadde hørt at det var et ønske å benytte norske materialer i utformingen av butikklokalet. Lundhs kom inn i prosjektet, og fikk derav presentert flere av sine produkter på ønskelig måte. *“Vi får god synlighet midt i Oslo, og de har valgt å utforme denne butikken på en måte som er helt annerledes og som det oser kvalitet av” (I6).*



Figur 12: Utforming av butikklokalet til FWSS utført i stein fra Lundhs Real Stone (Form3, u.å)

Lundhs ønsker å utvide og videreutvikle influencer-strategien og er derfor stadig på utkikk etter nye prosjekter som kan benyttes i deres markedskommunikasjon, hvor de ønsker å levere materialer mot å bruke prosjektene som referanse i etterkant. Dette er ikke kun for å skape synlighet rundt Lundhs produkter, men også for å utvikle kunnskap om stein som materiale for arkitekter og designere som vil føre til at de fortsetter å benytte stein i fremtidige prosjekter.

“Når en arkitekt eller interiørarkitekt også har brukt produktene våre, så får de en annen erfaring og hvis den erfaringen er god så bruker man ofte de samme produktene igjen senere. Så det å få jobbet inn, og få god base med da arkitekter og interiørarkitekter som får erfaring med våre produkter, som får positive erfaringer, det er nesten en av de beste måtene man kan skape et godt omdømme på.” (I6)

Videre er det viktig for Lundhs å velge riktige samarbeidspartnere, eller influencere, som kan vise til de verdier Lundhs ønsker å representere. Da Lundhs startet med denne typen samarbeid, var de fornøyde bare noen ønsket å samarbeide. Nå som de har kommet lengre i arbeidet og opparbeidet seg et bredere rykte, kan de selv velge mer målrettet hvem som er strategisk viktige å ha med og til hvilken tid det passer. I dag er det flere som kontakter Lundhs for å gjennomføre samarbeid, slik at Lundhs har større frihet til å velge sine samarbeidspartnere. Samtidig nevnes det at Lundhs fortsatt kan ha mye å tjene på å selv aktivt søke lukrative prosjekter.

Måling av resultater

For å forsvare markedsføringsinnsatsen er det viktig å kunne måle om den har en effekt. Lundhs ser at mesteparten av den trafikkskapende interessen fra deres markedsføring skjer på digitale plattformer. Derfor måler de sin markedsføring opp mot aktivitet via deres sosiale medier, og egne nettsider. Her har Lundhs muligheten til å måle hvor mange som går inn på deres nettsider, og om disse kommer fra Lundhs andre digitale initiativer.

“Vi har ganske omfattende rapportering på det, så det begynner vi faktisk å bli ganske gode på. Og det er veldig viktig for vi må jo se om den ‘posten’ er bedre enn den, har du noen forskjell i Norge eller USA eller England eller Tyskland. Vi må bli gode på å velge ut riktige ting.” (I6)

For å gjøre dette benyttes Google sine datastudier som blant annet viser de mest populære innleggene, hvem som fikk mest klikk, hvor mange reaksjoner de fikk i de forskjellige markedene, etc. Målingene kommer i form av månedlige rapporter, disse forteller hvor en har truffet, og hvor en burde følge opp kommunikasjonen. Disse målingene er nå en del av et standardisert program for synlighet og merkevarebygging hos Lundhs. Programmet utarbeides og utvikles kontinuerlig, der det nå jobbes med å få en mer systematisk tilnærming mot proffmarkedet. Det jobbes hele tiden med å arbeide smartere for å optimalisere markedskommunikasjonen i en stadig pågående læringsprosess.

Resultater fra markedsføringen kan også vises i ikke-målbare verdier, som ved at Lundhs har fått henvendelser fra nye kunder etter at de har sett prosjektet med FWSS, som også ble markedsført av FWSS og arkitektfirmaet som sto for designet. Eller ved at har Lundhs fått tilbakemelding fra sin distributør som selger mye stein til privatmarkedet, at deres omsetning av Lundhs Real Stone produkter har økt siden innføringen av merkevaren. Dette bekreftes i et senere intervju med denne distributøren. Under dette intervjuet nevnes det derimot at denne økningen nå har flatet ut.

“I starten var det en veldig økning, og det var det en delt årsak til. En ting var hvordan de kommuniserer med forbrukermarkedet og hvordan de kommuniserer i sosiale medier og sånne ting, men ved samarbeidet så hadde de også en veldig stor bistand med personell og med informasjon og prøver og et konsept. [...] Da hadde vi en fire ganger økning fra 2017 til 2018 så det var veldig bra, og så hadde vi en god økning til 2019, og så er det flatet litt ut.” (I8)

Denne distributørene, som har samarbeidet tett med Lundhs i mange år, forteller at de selv ikke har drevet med markedsføring frem til nå. Distributøren er godt kjent med Lundhs sin markedsføringsstrategi, og trekker frem ved egen satsing på markedsføring, at de skal forsøke en liknende strategi som Lundhs.

“Nå starter vi med merkevarebygging og endring av hele profilen vår, og har to stykker som skal jobbe med det fra eksternt. Sosiale medier og influencere, egentlig veldig lignende det Lundhs har gjort i noen år nå skal vi også begynne med.” (I8)

4.3 Oppsummering av empiriske funn

Gjennom samtaler, intervjuer, nettsøk og dokumentasjon ble det samlet informasjon om de to casebedriftene og deres arbeid med markedsføring. De to bedriftene kan sammenliknes på flere plan, som at de begge er industrielle bedrifter som selger en råvare, og at de drifter liknende strategier innenfor sin markedskommunikasjon. Dette er fordelaktig da det blir lettere å sammenlikne virkningen av strategiene. På den andre siden har bedriftene forskjeller i størrelse og organisatorisk kompleksitet. Dette påvirker bedriftenes muligheter innenfor endring og omstilling, som videre påvirker deres muligheter til å innføre nye strategier.

Casebedriftene benytter seg av en influencer-strategi i den form at de kommuniserer muligheten ved sine produkter ved hjelp en objektiv tredjepart. Formålet med strategien er for de begge å bedre sin posisjon i markedet gjennom fokus på merkevarebygging og markedsføring, lengre ut i verdikjeden. Synet på hva en B2B-influencer er, er likt for de to bedriftene og beskrives som noen som har påvirkningskraft overfor målgruppene. Hydro presenterer flere samarbeid med både enkeltdesignere og større organisasjoner, og Lundhs trekker frem sosiale medier og samarbeid med designere som viktige aspekter ved strategien. Begge casebedriftene viser til samarbeid hvor de får fremmet sine produkter ved hjelp av andre, som de senere kan benytte i egen markedskommunikasjon. For å enklere kommunisere sin råvare, og derav differensiere seg fra konkurrenter, har Hydro og Lundhs i tillegg skapt egne merkevarer. Dette har vært et viktig element i markedsføringen for begge bedriftene.

En annen likhet mellom bedriftene er hvem de ønsker å nå ut til ved bruk av denne strategien. Det har vært tydelig kommunisert fra både Hydro og Lundhs at de har et ønske om å nå de som sitter med beslutningsmakten ved valg av materialer hos potensielle kunder. Dette er for begge bedriftene ofte designere eller arkitekter, og beskrives som et ønske om å nå kundene tidligere i

beslutningsprosessen slik at den gitte designeren eller arkitekten skal ha råmaterialet (stein eller aluminium) i tankene allerede i det de starter sitt design. Et viktig aspekt ved å benytte en tredjepart i sin kommunikasjon, er å nå ut til et publikum bedriftene ellers ikke ville nådd. Når Hydro og Lundhs benytter seg av designere og arkitekter som andre ser opp til, vil de kunne nå ut til en større gruppe mennesker som sitter med beslutningsmakten ved valg av materialer.

Et sentralt element for begge bedriftene innenfor strategien er de nevnte prøveeskene. Argumentet for denne esken er at et fysisk produkt skaper et sterkere inntrykk av materialet enn et bilde eller en beskrivelse. Dette startet hos Lundhs som et redesign av en bransjenorm, hvor det alltid har vært vanlig å sende ut vareprøver til potensielle kunder. Derimot har utseende til disse vareprøvene og innpakningen ikke vært standardisert eller gjennomtenkt. Lundhs så et uutnyttet potensial i å sende ut mer estetisk vakre vareprøver, som ville gjøre mottakeren mer begeistret for materialet. Dette har Hydro latt seg inspirere av, og derav laget en egen prøveeske som skal inneholde prøver av deres to varemerker i forskjellige farger og finisher.

En forskjell mellom casebedriftene, er at Lundhs har et markedsføringsegment innenfor forbrukermarkedet. Store deler av Lundhs råvare blir bearbeidet til benkeplater og fliser som selges på forbrukermarkedet, i tillegg til bedriftsmarkedet. De forsøker å skape en etterspørsel etter deres produkter ved å gå et steg videre ut til deres kunders kunder. Lundhs påpeker at deres kommunikasjon via for eksempel nettstedet Pinterest, har like stort potensial til å treffe profesjonelle kunder som arkitekter som det vil treffe forbrukere. Dette fordi arkitekter og vanlige forbrukere ofte finner sin inspirasjon på de samme stedene.

Lundhs har drevet med denne strategien over en lengre periode enn det Hydro har, og har vist at det er mulig å øke omsetningen ved hjelp av en slik markedsføringsstrategi. Lundhs viser til konkret vekst av sine produkter, som blir bekreftet av deres distributør, men som også poengterer at effekten av denne strategien begynner å flate ut. For Hydro er denne markedsføringsstrategien, som en strukturert strategi, noe nyere. De har derav ikke konkrete tall å vise til som resultat, men som alt annet innenfor bedriftsmarkedet regner de med at det tar tid før man ser konkrete resultater. Hydro har derimot sett effekt av strategien ved etablering av nye potensielle kunder som følge av influencer-kampanjer. Det er synlig at Hydro har latt seg inspirere av Lundhs på visse områder. Strategien er derimot tilpasset deres kunder og marked, samt at andre deler som for eksempel deres tidligere samarbeidsprosjekter under Experts Unite er lagt til denne strategien.

5 Diskusjon

Formålet med studien har vært å undersøke hvordan to industrielle bedrifter, Norsk Hydro ASA og Lundhs AS, kan lykkes med en relativt ny markedsføringsstrategi. Kapitlet vil presentere de faktorene prosjektgruppen anser å være de viktigste fokusområdene for en influencer marketing strategi på B2B-markedet. I delkapittel 5.1 vil konseptet B2B-influencer marketing bli diskutert basert på våre funn som komplimenteres med relevant teori. Delkapittel 5.2 presenterer de viktigste elementene ved en B2B-influencer og influencer marketing. Videre i delkapittel 5.3 vil viktigheten av å ha en merkevare bli gjennomgått, før det i delkapittel 5.4 diskuteres måling av markedsføringsstrategier. Diskusjonen avsluttes med delkapittel 5.5, som tar for seg organisatoriske faktorer som kan påvirke gjennomføring av markedsføringsstrategier.

5.1 B2B-influencer marketing

Influencer marketing på bedriftsmarkedet er, etter det prosjektgruppen har kjennskap til, et lite utforsket tema. Det meste av data som finnes om fenomenet er skrevet av personer med erfaring innenfor markedsføring, men få informasjonskilder kan klassifiseres som fagfelleverdert. Ettersom influencer marketing er et nyere fenomen, og B2B-influencer er et relativt nytt begrep, er tilgjengelig akademiske definisjoner manglende. En konkret definisjon på hva en B2B-influencer er, og hvordan denne markedsføringsstrategien fungerer, vil dermed være sammensatt av våre empiriske funn i tillegg til teorien som er blitt presentert i oppgaven. Det vil være nærliggende å forklare fenomenet i lys av andre allerede etablerte teorier som word-of-mouth (WOM), opinion leaders, og social selling. Diskusjonen vil ta for seg liknende strategier som co-branding og nettverksmobilisering, og drøfte disse i sammenheng med influencer marketing.

Det er verdt å merke at selv om målet med markedsføringsstrategien til de respektive casebedriftene er lik, velger ikke Lundhs å kalle det for influencer marketing slik Hydro gjør. Begge casebedrifter trekker frem viktige nøkkelpersoner til å påvirke beslutningstakere og premissgivere, som et viktig aspekt ved markedsføringsstrategien. Prosjektgruppen velger dermed, på bakgrunn av dette, å behandle casebedriftenes markedsføringsstrategi som to sider av samme sak.

5.1.1 Word-of-mouth

Carl (2006) definerer WOM som kommunikasjon mellom to eller flere personer, vedrørende noe som har tilknytning til en organisasjon. Kommunikasjonen kan være ansikt til ansikt, eller

over nett (Carl, 2006). Denne formen for kommunikasjon er et velkjent fenomen, og er basert på det faktum at mennesker stoler på mennesker (Hall, 2017). Dette bekreftes også av våre empiriske funn, der Hydro poengterer at man stoler mer på folk enn på en logo eller en bedrift. Fundamentet i influencer-strategien, som Hall (2017) forklarer, er det å benytte aktører som målgruppen stoler på og som har en form for legitimitet til å påvirke målgruppen. WOM vil derfor være viktig for å forklare B2B-influencer marketing som markedsføringsstrategi. Dette bekreftes av Backaler (2018) som påpeker at WOM er en viktig del av influencer marketing, og det som gjør markedsføringsstrategien så effektiv.

Slik det fremkommer i våre funn, ønsker Hydro å benytte influencer-strategien til å skape WOM for sine produkter. Hydro forklarer blant annet hvordan WOM har bidratt til anskaffelse av nye kunder, samt hvordan Hydro velger å måle effekten av strategien basert på WOM kommunikasjon ved hjelp av story telling og anekdoter. Dette styrkes av teori, hvor det poengteres at all influencer marketing vil inneholde en form for WOM kommunikasjon eller -aktiviteter. Her kommer det også frem at mens influencer marketing er strategien, er WOM marketing den faktiske veien for kommunikasjonen (TapInfluence, 2015). Det er derimot viktig å påpeke at det er ulikheter mellom influencer marketing og ren WOM marketing.

De som praktiserer WOM kommunikasjon, oppfattes å ikke ha en tilknytning til kommersielle enheter (Carl, 2006). Som presentert i våre funn, er ikke dette tilfellet ved influencer-marketing strategien hos casebedriftene. Tom Dixon, Emmaljunga og FWSS har alle tilknytning til kommersielle enheter, enten det er en organisasjon eller merkevaren. Samtlige av eksemplene omhandler samarbeid hvor begge parter tjener på omtalen som kommer av samarbeidet, enten ved økt omdømme eller økonomisk.

WOM marketing er en viktig del av influencer-strategien og et grunnleggende element for å definere hva en B2B-influencer er. WOM kommunikasjon mellom aktører på det industrielle markedet vil være avgjørende når bedriftene skal benytte influencere til å skape oppmerksomhet knyttet til merkevaren og bedriften. Slik Hall (2017) presenterer, er denne type kommunikasjon nyttig ved forbedring av pålitelighet til bedriften. WOM marketing kan derimot ikke alene bidra med en omfattende beskrivelse av B2B-influencer marketing.

WOM marketing blir ofte omtalt innenfor forbrukermarkedet, dette gjør derimot ikke fenomenet mindre gjeldende på bedriftsmarkedet. Slik Wind (2006) påpeker, er skillet mellom B2B- og B2C-verdenen mindre tydelig som følge av økt globalisering og digitalisering. Dette kan også forklare

hvorfor influencer marketing, som har vært dominerende på forbrukermarkedet, nå har fått større betydning på bedriftsmarkedet.

5.1.2 Opinion leaders

Individer som har stor påvirkningskraft overfor andre, blir omtalt som opinion leaders (Katz & Lazarsfeld, 1955), og er i følge Feick og Price (1987) individer med stor innflytelse, som er kunnskapsrike og blir ansett som eksperter. Begrepet fikk økt oppmerksomhet i takt med det økende fokuset på WOM marketing (Feick & Price, 1987). Våre funn fremhever de samme kvalitetene da et viktig element ved en B2B-influencer, for både Hydro og Lundhs, er noen som har en klar stemme innenfor det felte målgruppen til de respektive bedriftene opererer. Det å definere influencere basert på fenomenet opinion leaders, bekreftes også av Belanche et al. (2021) som påstår at influencere representerer en ny kategori av opinion leaders. Definisjonen av opinion leaders sammenfaller også med Backaler (2018) og Hall (2017) sine definisjoner av en B2B-influencer. Backaler (2018) trekker frem viktigheten ved å være godt kjent, mens Hall (2017) viser til aktører som blir ansett som ledende eller eksperter innenfor sitt felt.

Feick og Price (1987) presenterer fenomenet market mavens som har mye av de samme likhetstrekkene som opinion leaders, men som skiller seg ut ved å være ekspert innenfor et markedet og ikke kun en produktklasse slik opinion leaders blir definert. Det kan derfor diskuteres om en B2B-influencer kan best forklares ut fra Feick og Price (1987) sin definisjon av en market maven eller opinion leaders. Det er viktig for både Hydro og Lundhs at influenceren har påvirkningskraft overfor viktige målgrupper. Det kan dermed argumenteres for at det er viktigere å være ekspert innenfor markedet, enn å være ekspert innenfor produktet eller produktklassen. Dette er også mer overførbart til casebedriftene ettersom de selger råvarer. Dette bekreftes også av Backaler (2018) som trekker frem mavens som den ultimate influenceren. En forklaring av hva en influencer er, kan være en sammensetning av både opinion leaders og market mavens. Det oppfattes som at opinion leaders har en større akademisk forankring enn market mavens. En definisjon av B2B-influencere vil dermed basere seg på begrepet opinion leaders, men omhandle et fokus på både produktklasser og hele markeder.

5.1.3 Social selling

Fenomenet social selling av Ancillai et al. (2019) har også likhetstrekk til teorien som blir presentert angående influencer marketing. Begge fenomenene har som mål å komme i kontakt med

relevante aktører på avgjørende stadier i kjøpsprosessen, for så å kunne påvirke beslutningstaking. Forskjellen virker å ligge i det faktum at social selling ønsker å komme i kontakt med verdifulle aktører *kun* gjennom sosiale og digitale kanaler for å bygge relasjoner som kan være gunstig for bedriftens fremtid. I samsvar med teorien viser våre funn at begge casebedriftenes strategi innenfor influencer marketing har et sterkt fokus på sosiale medier. Lundhs har et særskilt fokus på dette, og har utarbeidet gode rutiner for sine digitale initiativer via for eksempel Pinterest. Dette sammenfaller med det Nygaard (2019) trekker frem om at sosiale medier er blitt viktige kommunikasjonsplattformer. Hall (2017) påpeker også at markedsførere som omfavner de digitale flatene og engasjerer seg med kundene på forskjellige måter, er de som er mest suksessfulle. Dette bekreftes av Hydro som trekker frem Shapes by Hydro som et viktig verktøy for å kommunisere med aktører som er nysgjerrig på bruk av aluminium.

Et viktig poeng som social selling trekker frem er fokuset på relasjonsbygging gjennom sosiale og digitale flater. Sett i lys av dette kan det derfor diskuteres om Lundhs har fokus på selve relasjonsbyggingen, eller om deres digitale initiativer kun omhandler inspirasjon og promosjon. Hydro er på den andre siden tydelige på at deres kommunikasjon ved bruk av influencer marketing strategien handler om å skape awareness, som skal lede til generering av kunderelasjoner på sikt. Hvor fokusert casebedriftene er på relasjonsbygging via sosiale flater kan være en faktor som påvirkes av målgruppen de sikter mot å nå, da Lundhs har et segment i forbrukermarkedet som ikke er like relasjonsfokusert, samt at Ancillai et al. (2019) sin definisjon av social selling er sett fra et B2B-perspektiv.

Det er derimot ikke slik at influencer-strategien til Hydro og Lundhs kun er avhengig av digital kommunikasjon, men at dette er viktige elementer. Social selling vil derfor være en viktig komponent av influencer-strategien, men vil ikke være bredt nok til å dekke over hele konseptet.

5.1.4 Hva er en B2B-influencer?

Ved å kombinere teoriene presentert av Ancillai et al. (2019), Backaler (2018), Belanche et al. (2021), Carl (2006), Feick og Price (1987), Hall (2017), og Katz og Lazarsfeld (1955) kan en B2B-influencer beskrives som en aktør som blir ansett som svært kunnskapsrik innenfor sitt felt, og en som klarer å påvirke andre beslutningstakere, til rett tidspunkt, gjennom WOM kommunikasjon. Med andre ord, en opinion leader som utfører strategisk WOM kommunikasjon, ofte gjennom digitale kanaler.

Denne beskrivelsen sammenfaller med våre funn. Tom Dixon blir oppfattet av kunder som spesialist innenfor sitt felt, og egner seg godt som influencer på bakgrunn av dette. Tom Dixon har i tillegg samarbeidet med andre store aktører, som IKEA, som forsterker hans omdømme som spesialist og ekspert. Slik Backaler (2018) presenterer vil de mest innflytelsesrike influencerne arbeide med alle typer bedrifter for å sikre objektivitet og fremstå som ekspert innenfor sitt felt. Dette gjør at han fremstår som en upartisk kilde med høy innsikt med mulighet til å trekke frem løsninger og utfordringer (Backaler, 2018). Backaler (2018) og Hall (2017) påpeker at det også er mulig å bruke virksomheter i B2B-influencer marketing, noe som samstemmer med Hydro og Lundhs bruk av bedrifter som Emmaljunga og FWSS som influencere.

5.1.5 Co-branding

Co-branding er en strategi som baseres på samarbeid mellom to virksomheter angående et initiativ eller et produkt og kommunikasjonen rundt dette, der begge merkene fremheves (Erevelles et al., 2008). Våre funn viser hvordan influencer marketing og co-branding ofte blir omtalt om hverandre. Dette er spesielt hos Hydro, i de sammenhengene der samarbeidet mellom Emmaljunga og Hydro ble beskrevet, som i ulike settinger både ble omtalt som en influencer-strategi og en co-branding strategi. Grunnprinsippet ved co-branding og B2B-influencer marketing viser seg i hovedsak å være det samme, det at andre snakker godt om din bedrift eller merkevare, samt det å bruke et kjent navn for å fremme bedriften. B2B-influencer marketing kan dermed forklares som en gren innenfor co-branding. Det er derfor naturlig at de to strategiene inneholder liknende elementer, som gjør det relevant å forklare B2B-influencer marketing ved hjelp av elementer fra co-branding.

En underkategori av co-branding, som er spesielt relevant for Lundhs og Hydro som råvareprodusenter, er ingredient co-branding. Ingredient co-branding, slik det presenteres av Kotler og Pfoertsch (2010), handler om å gå utover markedsføring som fokuserer på relasjonsbygging mot nærmeste part i nettverket, og heller kommunisere til sluttbruker hvilke viktige ingredienser et produkt er laget av. Kotler og Pfoertsch (2010) poengterer verdien av å skape en sterk merkevare selv for produkter som ikke er synlig i sluttproduktet. Dette samsvarer med Hydro og Lundhs ønske om at markedskommunikasjonen skal treffe indirekte kunder. For å illustrere denne markedsføringsmetoden trekkes ofte Intel og Gore-Tex frem som prakteksemplarer på bedrifter som har lyktes med sin markedsføringsstrategi, noe Hydro også har latt seg tydelig inspirere av. En stor del av Hydros influencer-strategi går blant annet ut på det de omtaler som "The Gore-Tex Strategy". Hydro ønsker å være like viktig for produsenter, som det Intel og Gore-Tex er for forbrukere og

sine kunder. Målet til Hydro er derimot ikke å bli et “household name” som er kjent for hele verdens befolkning, eller ha noe fokus mot forbrukermarkedet. Dette er i motsetning til Lundhs som fokuserer mot både bedrifts- og forbrukermarkedet, og ønsker et bredere omdømme.

Det er videre naturlig å koble diskusjonen opp mot Kotler og Pfoertschs (2010) fem viktige aspekter ved vellykkede ingredient co-branding strategier. Ikke alle aspektene krever diskusjon i forhold til B2B-influencer marketing, da flere punkter ansees som forutsetninger, og vil derfor ikke gjennomgås i større detalj i oppgaven. De viktigste punktene for casebedriftenes arbeid med influencer marketing vil være punkt én og fire, som omhandler differensiering av ingrediensen og sluttproduktets påkrevde verdi.

Punkt én sier at ingrediensen må være tilstrekkelig differensiert for å tilføre verdi for sluttkunden (Kotler & Pfoertsch, 2010). Dersom den respektive ingrediensen ikke tilfører sluttproduktet en ekstra fordel, vil ikke produsenten av dette produktet få noe igjen for å fremheve samarbeidet og derav kun sløse med sine egne ressurser ved å markedsføre denne ingrediensen. Ingrediensen må altså tilføre sluttproduktet en unik egenskap som vil gjøre at kunden verdsetter dette produktet over konkurrenter, slik Gore-Tex tilfører tekstiler en vannavstøtende egenskap. Våre funn viser at dette er tilfellet ved samarbeidet mellom Hydro og Emmaljunga, der Emmaljunga skilter sine produkter med grønnere aluminium fra Hydro fordi dette er noe deres kunder ser som en ekstra verdi. I dette tilfellet er det viktig for leverandørene av ingrediensene å ha et tydelig merke som produsentene kan kommunisere videre gjennom sine produkter.

Kotler og Pfoertschs (2010) fjerde punkt poengterer viktigheten av at sluttproduktet har en merkevare av høy verdi. Dette er en nøkkelfaktor for en influencer- og ingredient co-branding strategi. Dersom merkevaren man ønsker å sette sitt merke sammen med ikke har et sterkt renommé, vil det være til liten nytte å bruke ressurser på denne strategien. Det må være en merkevare det er etterspørsel etter, som vil gjøre det lukrativt for en leverandør å sette sitt merke på. Dette er en vanskelig balansegang å få til, ettersom de store merkevarene ofte ikke er interessert i å plassere andre merkenavn på sine produkter. Dette er noe casebedriftene har tatt hensyn til ettersom deres influencer-strategier har utviklet seg. Begge casebedrifter nevner at valg av samarbeidspartnere er en nøye prosess, der den valgte samarbeidspartneren må formidle de samme verdiene som bedriftene ønsker å posisjonere seg rundt, i tillegg til at samarbeidsmerkene har sterkt nok omdømme.

Erevelles et al. (2008) trekker frem fordeler ved ingredient co-branding strategien som for eksempel

at det er mindre sannsynlig at en kunde eller leverandør bryter samarbeidet. Dette har likheter til Hydro og Emmaljunga sitt samarbeid, der det vil være lite sannsynlig at Emmaljunga bytter leverandør da de markedsfører sine egen produkter som mer miljøvennlige basert på grønnere aluminium fra Hydro. Det vil også være lite sannsynlig at Hydro bryter samarbeidet, da de får en høyt respektert produsent til å sette deres merkenavn på sine produkter, og oppnår muligheter til å nå et nytt marked. Det samme gjelder hos Lundhs og en av deres hoveddistributører, der Lundhs har stort utbytte av at deres distributør kommuniserer deres merkevare, samtidig som denne distributøren får økt omdømme ved å kommunisere sitt samarbeid med høyt respekterte Lundhs. Dette er en klar fordel i dagens konkurranseutsatte marked, hvor både Hydro og Lundhs har opplevd, og opplever, å bli utkonkurrert på pris.

For å få de fordelene som kommer ut av en co-branding strategi, vil det være viktig at andre bedrifter er villig til å inngå et slikt samarbeid. Slik Bengtsson og Servais (2005) trekker frem, vil aktører på det industrielle markedet ofte gå for leverandører som er kjent innenfor det markedet de opererer. Det krever dermed at bedriftene har bygget opp et anerkjent merkenavn og et godt rykte. Dette relaterer også til det Hofbauer (2016) presenterer, at en kjøper vil sjekke opp flere kilder før de tar en avgjørelse, og det er summen av kildene som avgjør kjøpers valg. Bedriftens rykte og merkevare er avgjørende og vil påvirke de relasjonene som skapes i markedet og nettverket, som i dette tilfellet vil være avgjørende for hvor godt bedrifter kan lykkes med influencer marketing.

5.1.6 Mobilisering av nettverket

Hvordan industrielle bedrifter kan lykkes med en influencer marketing strategi, kan også forklares ut fra teorier om mobilisering av nettverket. Mouzas og Naudé (2007) forklarer hvordan bedrifter kan benytte sin innflytelse i nettverket til å gjennomføre strategiske planer, og presenterer fem faser som utgjør bedriftens utfordringer innenfor det å mobilisere nettverket. Mobilisering er en dynamisk prosess, som må skje i samhandling med nettverket (Araujo & Brito, 1997; Ritvala & Salmi, 2011). Slik kan bedrifter utnytte nettverket på andre måter enn tidligere, som har likhetstrekk til hvordan Hydro og Lundhs har utnyttet sitt nettverk gjennom influencer-strategien ved flere vellykkede samarbeid.

Ifølge Håkansson (1990) er alle bedrifter en del av et nettverk, og kan ikke bli sett på som en enkeltstående enhet. Slik vil nettverksmobilisering være relevant for enhver bedrift. Ved den første fasen som blir presentert av Mouzas og Naudé (2007) må bedriften skaffe seg en forståelse vedrørende egen posisjon i nettverket, samt forståelse for de resterende aktørene, for å avdekke hvor

uutnyttede muligheter befinner seg. Dette sammenfaller med våre funn, der Lundhs så et behov for å skape direkte relasjon til aktørene som befant seg lengre ut i verdikjeden. Dette henger også tett sammen med formålet med ingredient co-branding, det å skape relasjon til de som befinner seg lengre ut i verdikjeden for å bedre bedriftens posisjon i markedet. Denne fasen kan også bli sett på som utvidelse av nettverket dersom de ikke hadde direkte kontakt med disse aktørene i utgangspunktet.

Ved den andre fasen starter selve mobiliseringen av nettverket ved at bedriften kommuniserer nye muligheter til eksisterende relasjoner innenfor nettverket (Mouzas & Naudé, 2007). Dette har likhetstrekk til samarbeidet mellom Hydro og Emmaljunga, og Lundhs og FWSS. Begge tilfeller viser hvordan casebedriftene har benyttet seg av relasjoner i nettverket til å mobilisere samarbeid som så kan kommuniseres ut til markedet for å skape oppmerksomhet og bevissthet omkring eget merke.

Den tredje og fjerde fasen, som omhandler organisasjonens avtale og den sosiale kontrakten, er også to utfordringer som bedriftene bør forstå for å kunne mobilisere nettverket, men vil ikke bli gjennomgått i større detalj grunnet manglende innsyn på disse punktene innad i casebedriftene. Den siste og avgjørende fasen som blir trukket frem av Mouzas og Naudé (2007) er det å skape varig mobilisering som krever avtaler og genuin innsats fra de involverte partene. Dette kan trekkes tilbake til gjensidig avhengighet, og den positive innvirkningen det kan ha på en relasjon (Biong et al., 2016). Casebedriftene, og industrielle bedrifter generelt, vil tjene på å etablere langvarige relasjoner med andre aktører i nettverket. Dette fordi etablering av slike relasjoner er ressurskrevende. Begge aktørene vil dermed tjene på å vedlikeholde et allerede etablert samarbeid, kontra det å bruke tid og ressurser på å finne nye.

Mobilisering av nettverket kan trekkes opp mot ARA-modellen som viser hvordan samarbeid mellom bedrifter i nettverket vil skape bånd som knytter dem sammen og gjør dem gjensidig avhengig av hverandre. Dette kan være felles aktiviteter, samkjøring av ressurser og relasjonsbyggende aktiviteter (Håkansson & Snehota, 1995). En viss form for gjensidig avhengighet vil være bra i et samarbeid, da dette kan være med å bidra til økt effektivitet. Dette kan ses i lys av samarbeidet mellom Emmaljunga og Hydro, der Emmaljunga knytter seg til Hydro som leverandør ved å fremme samarbeidet i deres markedskommunikasjon. Dette handler om kobling av ressurser som den andre parten innehar, i dette tilfellet grønn aluminium. Hydro gjør seg videre avhengig av Emmaljunga som kunde, da de også benytter Emmaljunga i deres markedskommunikasjon til å bedre

sin posisjon i markedet. Dette kan trekkes tilbake til det Bengtsson og Servais (2005) poengterer angående mulighetene til å bedre bedriftens posisjon i nettverket ved hjelp av co-branding strategier. Samarbeidet er beviselig av høy markedsføringsverdi for Hydro da dette eksemplet stadig ble trukket frem under datainnsamlingen. Det er videre stor grunn til å tro at Hydro og Emmaljunga har tilpasset ressurser, aktiviteter og relasjoner til hverandre, men det vil være vanskelig å diskutere mer om dette område, da prosjektgruppen ikke har omfattende innsikt i disse faktorene.

5.2 Viktige elementer ved B2B-influencer marketing

For å kunne besvare problemstillingen vil det være nødvendig å drøfte hvilke elementer ved markedsføringsstrategien som kan påvirke hvorvidt en bedrift lykkes med strategien. Videre vil det diskuteres hva som er en viktig egenskap ved en B2B-influencer, målet med en influencer marketing strategi, avgjørende elementer ved valg av B2B-influencer, samt hvordan begge casebedrifter benytter fysiske vareprøver for å fremme egen merkevare.

5.2.1 Objektivitet

Teorien trekker frem objektivitet som en viktig egenskap hos en B2B-influencer. Slik Backaler (2018) presenterer det, skal ikke en B2B-influencer betales for sin kommunikasjon omkring et produkt eller bedrift da dette vil påvirke influencerens objektivitet og troverdighet. Bedriftene må heller finne andre andre incentiver enn penger for å lønne sine influencere (Backaler, 2018). Kravet til objektivitet fremstår som et paradoks, da det virker umulig å ha en personlig mening om et produkt eller en virksomhet og samtidig være 100 % objektiv.

I tilfellet med Tom Dixon er det nærliggende å tro at han selv tjener penger på samarbeidet med Hydro. På den andre siden er ikke dette noe som vil påvirke hans objektivitet, da han setter sitt navn på Hydro sin merkevare. I manges øyne vil dette være et tegn på kvalitet. Fra teorien samsvarer dette med Kapferer (2012) sitt poeng om at merkevarens omdømme er avhengig av sluttproduktet. Med andre ord, Tom Dixon som er en anerkjent designer ville ikke satt sitt navn på noe som kunne skadet hans egen merkevare. Våre funn viser videre at Lundhs sitt samarbeid med FWSS, vil være et godt eksempel på en objektiv tredjepart. FWSS bedrer sitt omdømme og gir en følelse av eksklusivitet i sitt lokale ved å benytte Lundhs Real Stone, men fremstår ikke som noen som selv har noe direkte å tjene på å vise frem steinen. FWSS kan også oppfattes som ekspert innen markedet for design og mote, som kan virke bekreftende overfor Lundhs ønskede målgruppe, designinteresserte individer, om at de selger et kvalitetsprodukt.

Hall (2017) påpeker at et tett partnerskap med influenceren, kan påvirke hvor objektiv influenceren blir oppfattet av målgruppen. Denne balansegangen vil kunne være utfordrende ettersom et tett samarbeid også kan ha en del tilknyttede fordeler. Høy grad av koordinering av ressurser og aktiviteter, med hensyn til ARA-modellen, og gjensidig avhengighet, vil føre til høy effektivitet som er gunstig for begge partene i dyaden. Derimot, hvis dette fører til at målgruppen oppfatter influenceren som mindre troverdig, vil det ha negativ effekt på markedsføringsstrategien. Slik Backaler (2018) poengterer er målgruppen av B2B-influencer marketing, ofte høyt utdannede aktører som vil kritisere skamløs promotering av et produkt eller merke. B2B-influencer marketing krever derfor en balansegang mellom fokus på objektiviteten til influenceren, og fokus på opprettholdelse av en god relasjon med gjensidig avhengighet. Det er også viktig å poengtere at for høy avhengighet kan virke skadende for relasjonen, da dette kan hemme effektiviteten (Biong et al., 2016) og i verste fall hindre bedriftene i videreutvikling og samarbeid med andre bedrifter i nettverket.

5.2.2 Målet med B2B-influencer marketing

Et viktig element med enhver markedsføringsstrategi, er klarhet omkring målet med strategien. Teorien påpeker at målet med influencer marketing er det å påvirke en bestemt målgruppe (Backaler, 2018; Hall, 2017). Dette bekreftes også av våre funn, hvor empirien trekker frem ønsket om å påvirke premissgivere og beslutningstakere. Dette omfatter alt fra arkitekter og designere, til bærekraftsforvaltere og toppledelse. Målet med markedskommunikasjonen sammenfaller med det Kotler og Keller (2016) og Hofbauer (2016) poengterer angående markedsføring på bedriftsmarkedet, at kommunikasjonen må treffe de som sitter i kjøpscenteret og som har ansvar for valg av materialer. Våre funn tyder på at Lundhs har oppnådd dette i stor grad, da de selv og deres distributør trekker frem at Lundhs selger mer stein etter at de startet opp med sin influencer-strategi. Dette sammenfaller også med det første steget i influencer marketing strategien presentert av Hall (2017), forberedelser, hvor det er viktig å presisere målgruppen som markedskommunikasjonen skal nå. Ved oppstart er det også viktig at man tydelig definerer målet med markedsføringsstrategien (Backaler, 2018).

Fundamentet i influencer marketing kan også ses i lys av hvordan kjøpsprosessen har endret seg i takt med den digitale utviklingen, og det faktum at kundene tar mer styring (Hofbauer, 2016). Denne endringen kan være en korrelerende årsak til casebedriftenes ønske om å påvirke tidligere i kjøpers beslutningsprosess. Undersøkelser viser at over halvparten av den informasjonen kundene

sitter med før et kjøp, kommer fra andre kilder enn bedriften selv (Court et al., 2009), samt hvordan omtaler på nett kan påvirke kundes beslutning (Hofbauer, 2016). Bedrifter er med andre ord avhengig av at andre enn dem selv snakker om de og spesielt i form av gode omtaler. Forbrukere har mistet tilliten til markedsplassen og går heller til andre forbrukere for å få troverdig innsikt og informasjon ved valg av produkter (Kotler & Keller, 2016). Bedrifter vil dermed tjene på at kunder og aktører som ikke er en del av deres bedrift snakker om dem ute i markedet. Våre funn viser at Hydro er oppmerksom på effekten av gode omtaler, hvor en informant trekker frem at kundeomtaler og kunder vil være de mest effektive influencerne. Med hensyn til objektivitet og troverdighet kan det tenkes at denne tilnærmingen hadde vært mer effektiv enn bruk av influencere som Tom Dixon som er knyttet til en merkevare. Dette samstemmer med teorien som presenterer kunden som en viktig del av merkevaren ettersom potensielle kunder hører om nye merkevarer fra andre enn bedriftens selv. Markedsføring har derfor fått et større fokus på kundeopplevelsen (Nordhagen & Rogne, 2020).

5.2.3 Valg av B2B-influencere

Backaler (2018) fremhever hvor viktig det er å identifisere den optimale influenceren. Dette har bakgrunn i at markedskommunikasjonen må treffe de aktørene som er interessert i teknologien eller tjenesten som industrielle bedrifter selger (Backaler, 2018). En utfordring, for både Hydro og Lundhs, vil dermed være å finne de samarbeidspartnerne som vil bidra til effektiv markedskommunikasjon ved bruk av influencer-strategien. Med hensyn til det å benytte influencere som er tilknyttet bedrifter og anerkjente merkenavn, vil utfordringen være å finne merker som fokalbedriften fungerer godt sammen med.

Hall (2017) presenterer influencer marketing som ulike steg, der steg to og tre omhandler det å benytte seg av digitale plattformer til å identifisere nøkkel-influencere og hvilke kriterier man velger å gå ut fra ved valg av influencere. Våre funn viser at Hydro og Lundhs kom i kontakt med deres respektive samarbeidspartnere gjennom WOM kommunikasjon som ikke nødvendigvis var basert på digitale flater. Det er derimot stor grunn til å tro at både Hydro og Lundhs har vurdert de ulike samarbeidspartnerne basert på kriterer som rekkevidde og hvor sterkt anbefalingene oppfattes slik Backaler (2018) tilsier. Om dette ikke var tilfellet, vil det være et nødvendig steg for å sikre valg av optimal influencer. Dette sammenfaller også med teori basert på co-branding strategien. Det vil være viktig å velge partnere som er relativt veletablerte, da dette er en kritisk faktor for å oppnå de fordelene som finnes ved å kombinere styrkene fra begge merker (Erevelles et al., 2008), i tillegg til

at merket man knytter seg til har et godt renommé (Kotler & Pfoertsch, 2010). Slik det fremkommer i våre funn, poengterer Hydro at dersom de knytter seg opp mot kjente merkevarer, vil dette gi en form for verifikasjon av Hydro ut mot markedet.

Aspekter knyttet til maktforskjeller og gjensidig avhengighet bør også vurderes før inngåelse av et samarbeid. Dette presiseres også av Hydro i empirien, da de ønsker å finne merker som de fungerer godt sammen med, men ikke på bekostning av at de forsvinner i skyggen et større merke. Slik våre empiriske funn trekker frem, er det viktig for Hydro å finne de samarbeidspartnerne som kan fronte Hydro i markedet som innovativ og bærekraftig. Hydro trekker frem at valget av influencer må ha en strategisk verdi for deres merkevare. Lundhs trekker også frem hvor viktig det er for dem å benytte seg av samarbeidspartnere, eller influencere, som representerer de verdiene som er viktig for Lundhs, da Lundhs ikke kun ønsker å benytte influencere til å skape synlighet, men også utvikle kunnskap om naturstein som materiale.

5.2.4 Fysiske vareprøver

I sammenheng med influencer-strategien trekkes casebedriftenes fysiske vareprøver frem som et viktig element. Dette er estetiske esker som inneholder vareprøver av forskjellige farger og overflatefinisher av de respektive råvarene. Tanken bak disse eskene er at det er lettere å ta et valg basert på et fysisk produkt enn kun et bilde eller en beskrivelse av samme produkt. Dette kan trekkes tilbake til Biong et al. (2016) sin påstand om at råvarer er produkter som er vanskelige å differensiere, slik at ved å sende fysiske vareprøver til for eksempel kjente arkitektkontorer vil disse produktene ligge friskt i minnet ved nye prosjekter.

Eskene er også et argument for det å treffe kunden tidligere i kjøpsprosessen. Dersom en kunde alt har bestemt seg for materiale, og er på leting etter nye leverandører, vil kunden ta viktige avgjørelser i sin kjøpsprosess lenge før de kontakter mulige leverandører (Eades & Sullivan, 2014). Slik vil vareprøvene føre til at Lundhs og Hydro alt regnes som alternativer dersom kundene er på utkikk etter stein eller aluminium som råvare.

5.3 Viktigheten av å ha en merkevare

Casebedriftene har til felles at de begge selger råvarer. Dette er produkter som i utgangspunktet er vanskelige å differensiere og derav vanskelig for virksomhetene å skille fra konkurrentene (Biong et al., 2016; Wille, 1996). I den sammenheng trekkes viktigheten av en merkevare frem

som et essensielt punkt for markedsføringen. Lundhs understreker deres behov for å gå fra å være en råvareleverandør til å selge en merkevare, og hvordan dette har vært avgjørende for deres posisjonering og vekst de siste årene. For å kunne diskutere hvordan bedrifter kan lykkes med influencer marketing, vil det derfor være nødvendig å diskutere hvorfor det er så viktig å ha en merkevare.

En merkevare har til hensikt å differensiere et produkt (Keller & Swaminathan, 2020), noe som har vært et viktig mål for casebedriftene. En tydelig merkevare vil gi bedriftene mulighet til å kommunisere sine produkter mer målrettet enn tidligere. Hydro mener selv at de ved å skape merkevarene, CIRCAL og REDUXA, har klart å åpne opp for et helt nytt marked innenfor grønt aluminium og differensiert seg fra konkurrenter, noe som er forenlig med Biong et al. (2016) sin påstand om at det selv innenfor råvareproduksjon er rom for differensiering ved hjelp av nisjeprodukter. Lundhs har på sin side, klart å trekke oppmerksomheten vekk fra konkurrerende materialer og rette fokuset mot deres naturstein ved hjelp av merkevaren, Lundhs Real Stone.

Ved å ha en sterk merkevare, som kan vises som en attraktiv del av en annen merkevare, vil kunden se hvilke muligheter som finnes ved bruk av bedriftenes råvarer. Denne tanken stammer fra et ønske om å nå ut til de menneskene i bedriftene som sitter med makten til å ta valg for materialbruk. Om disse menneskene har en merkevare i bakhodet i det de skal ta valget om hvilke materialer som skal benyttes i et nytt produkt eller prosjekt, så har denne merkevaren allerede et konkurransefortrinn. Dette bekreftes også av Hydro, som ser verdien av å komme tidlig med i samtalen, og at dette hadde vært enklere dersom de hadde et sterkere merkenavn.

Casebedriftene har tidligere kun fremhevet fordelene ved sin råvare og ikke seg selv som selskap eller merkevare. Bruk av influencer-strategien til dette formålet ville ikke bedret bedriftene posisjon mot konkurrentene, kun råvarens posisjon i forhold til konkurrerte materialer. Selskapene i seg selv vil ikke ha ytteligere fortjeneste av at en spesialist eller en kjent arkitekt snakker varmt om stein eller aluminium. Ved å skape egne merkevarer innenfor disse kategoriene, fikk Hydro og Lundhs et produkt en tredjepart kunne målrettet promotere. Casebedriftene har da hatt muligheten til å tilegne råvarene en merverdi, slik Kotler og Keller (2016) trekker frem som en viktig faktor for å knytte sterkere relasjon til kunden. For Hydro er denne merverdien bærekraft og et grønnere aluminium, mens for Lundhs ligger verdien i kvalitet. Kundene får da muligheten til å skape en nærmere relasjon til produktet via merkevaren, som på bedriftsmarkedet ofte viser til kundens mulighet til å differensiere sine produkter ved hjelp av differensierte komponenter.

Ved å gi en råvare et tydeligere ansikt gjennom merkevaren har det vært mulig å skape et konkurransefortrinn. Hvilke konkurransefortrinn man velger å fokusere på er opp til hver enkelt bedrift, men bør velges etter strategiske prinsipper som løftene Blichfeldt (2020) beskriver: størst, først eller spesialisten.

Hydro kan posisjonere seg som *størst* og videre fokusere på bærekraft der de allerede har et klart fortrinn. Hydro er en ledende aktør som er blant de største på sitt område, dette skaper tillit hos kunden. For Hydro er det samtidig lett å spille på bærekraft, da de alt har infrastrukturen med ren energi fra vannkraft til å drifte mye av sin virksomhet. Bærekraftig aluminium er noe som tilfører verdi for kunden, dette på bakgrunn av det stadig økende fokuset på bærekraft som igjen setter strengere krav til industrien. Hydro ønsker å skape nye produktkategorier som skal være ledende på bærekraft. Dette kan kobles opp mot det Kotler og Keller (2016) sier om at etterspørselen på bedriftsmarkedet avhenger av etterspørselen etter produkter på forbrukermarkedet. Dette samstemmer også med våre funn som viser at Emmaljunga ønsker å benytte seg av grønnere aluminium grunnet større etterspørsel av forbrukere av mer bærekraftig produksjon, altså et push fra deres kunder.

Lundhs har på den andre siden muligheten til å ta rollen som *spesialisten* når de velger å fokusere på kvalitet i sin markedskommunikasjon. Lundhs har en unik fordel med at noe av deres stein kun finnes der de drifter sine steinbrudd. Stein fra Lundhs skal i tillegg være testet og sertifisert for å holde en gitt standard som skal sikre samme kvalitet hver gang, noe kunden vil knytte opp som en viktig kvalitet ved merkevaren.

Til tross for klare fordeler, og viktigheten teorien trekker frem ved det å ha en merkevare, poengterer Hydro også baksiden ved opprettelse av merkevarer. Hydro forklarer at de også har mye annet aluminium som ikke er like bærekraftige som REDUXA og CIRCAL. Dette kan være et risikabelt signal å sende ut til markedet, ettersom de kan stå i fare for å bli oppfattet som mindre troverdig i sitt arbeid om å fremstå bærekraftig. I følge Keller og Swaminathan (2020) vil dette kunne føre til at kunden velger andre alternativer fra konkurrenter av Hydro. Derimot poengterer Hydro at deres merkevarer er et viktig grep fordi de er med på å dytte bedriften og bransjen i riktig retning, og gir Hydro det "image" de ønsker. Dette trekkes opp mot deres valg av influencere basert på deres verdier som innovativ og bærekraftig. Det vil være viktig at industrielle bedrifter skaper merkevarer som gir mening og som fremstår troverdige, og har en baktanke ved det.

5.4 Hvordan måle effekten av markedsføring

For å undersøke om industrielle bedrifter kan lykkes med influencer marketing, er det viktig å måle strategiens effekt. En viktig diskusjon vil være om det i det hele tatt er mulig å måle denne typen markedsføring og hvordan man eventuelt kan gå frem for å effektivt måle kommunikasjonen, samt casebedriftenes tilnærming til måling.

Markedsføring er en investering for å bedre bedriftens resultater, men det er ikke alltid klart om denne investeringen har ønsket effekt eller verdiskapende resultater (Hanssens & Pauwels, 2016). I teorien er det stor enighet om at markedsføring på bedriftsmarkedet er vanskelig å måle, og det stilles spørsmål om det i det hele tatt kan trekkes direkte konklusjoner mellom markedskommunikasjon og økonomiske resultater (Hanssens & Pauwels, 2016; Rust et al., 2004). Det er også enighet blant casebedriftene om at måling er et viktig element, men at det innenfor B2B-markedsføring er vanskelig ettersom en reklame eller kampanje sjeldent fører direkte til økt salg eller omsetning. Det vil ta lang tid for en kunde å bestemme seg for en ny leverandør, og derav vil prosessen fra en potensiell kunde hører om et selskap til de er kunde hos det selskapet gå over lengre perioder, kanskje år. Dette understreker Hall (2017) sin påstand om at bruken av influencere til å påvirke kundens kjøpsreise, er en langsiktig strategi.

Samtidig er det vanskelig å forsvare investeringer gjort innenfor markedsføring når den ikke kan direkte oversettes til økonomiske resultater. Mange vegrer seg derfor fra å gjøre større analyser av mulige resultater og måler heller enkeltvariabler av markedsføringen, som fører til manglende innsikt i markedsføringens faktiske bidrag til virksomhetens mål (Jackson et al., 1982). Dette samsvarer med det Hydro formidler, at markedsføringen er vanskelig å måle, og at det sjeldent lar seg gjøre gjennom økonomiske begreper.

Casebedriftenes arbeid med influencer marketing har ikke som mål å skape direkte salg eller nye kunder, men heller å inspirere potensielle kunder tidligere i beslutningsfasen til å bruke deres råmateriale. Om eller når dette er tilfellet, er vanskelig å måle da det kan gå flere steg mellom for eksempel en arkitekt hører om et merke eller selskap, til den arkitekten velger å bruke råvaren som materiale i sitt neste prosjekt. Hydro poengterer at de ennå ikke er rustet til å måle influencerstrategien i kvantifiserbare variabler. Strategien viser derimot resultater i form av anekdoter og historier om hvordan strategien har ledet til konkrete verdier, som nye kunder. Dette understøttes i teorien av Rust et al. (2004) sitt poeng om at det ikke er tilstrekkelig å måle markedsføringen i rent økonomiske variabler.

Videre henger strategi og måling tett sammen, da strategier må ha klare mål før de innføres. Hall (2017) poengterer i sitt første punkt for valg av influencere, at det må settes klare mål før innføring av strategien, og i sitt femte og siste punkt at resultatene må måles. Hydro har drevet flere initiativer innenfor sin markedsføring de siste årene, det er derimot ikke like tydelig hva målene med disse har vært. Dette kan trekkes tilbake til det Kotler og Keller (2016) poengterer, at mange store bedrifter ikke måler eller setter mål for sine digitale prosjekter. Har ikke strategien definerte mål, er det heller ingenting å måle i etterkant for å vurdere om strategien var vellykket. Dette understrekes av Hydros manglende evne til å vise til konkrete positive resultater av sine tidligere initiativer til tross for flere kampanjer. En forutsetning for å måle resultater er derfor å sette klare målbare mål for strategien.

Digital markedsføring er et område som har fått større betydning i takt med den teknologiske revolusjonen, og er et relativt nytt område (Krings et al., 2021). Dette området er viktig innenfor markedsføringen da stadig mer av kundens kjøpsprosess foregår over digitale flater (Hofbauer, 2016), og bør derfor overvåkes nøye. Den enkleste formen for måling over digitale plattformer er klikk, som gir et godt bilde over virksomhetens aktivitet og publikums respons på dette. Selv om målet med strategien er likt for de to casebedriftene, er fokuset ganske forskjellig. Hydro forsøker å skape awareness rundt egen merkevare ved hjelp av samarbeid med aktører som er anerkjente i sin bransje, mens Lundhs jobber mer direkte mot beslutningstaker på individnivå. De har likevel liknende målevariabler på sin digitale kommunikasjon, der det fokuseres på hvilke poster og innlegg som får mest klikk. Vår empiri viser at Lundhs har jobbet med denne typen måling over en lengre periode, og mener selv at de begynner å bli gode på dette. Her trekkes det frem at de benytter seg av Google sitt verktøy for markedsmåling, som gir en god oversikt. Dette støttes i teorien av Hanssens og Pauwels (2016).

Fordelen med digitale kampanjer er at det er mulig å være mer målrettet i markedsføringen, og at man kan konkret måle hvor mange som har sett eller trykket seg inn via en reklame. Lundhs som opererer i et blandet segment med sin markedsføring, understreker at de når hele sin ønskede målgruppe, både private og profesjonelle aktører, via de samme sosiale plattformene. Målinger kan så samles i et oversiktlig program, for eksempel Google sitt verktøy som Lundhs benytter seg av, som vises i form av et dashboard med de viktigste målevariablene (Hanssens & Pauwels, 2016). Utfordringen med dette er at variablene viser hva som isolert fungerer hver for seg, men ikke den helhetlige sammenhengen mellom disse (Rust et al., 2004). Videre er det vanskelig i B2B-verdenen å direkte koble antall klikk på et innlegg med nye kunder og inntjening for bedriften, som bekreftes av både Hydro og Lundhs.

Det er klare utfordringer ved måling av markedsføringseffekten for industrielle bedrifter i en verden hvor digitale flater har fått stor betydning. På tross av disse utfordringene understrekes likevel viktigheten av målsetting og resultatmåling for å oppnå vellykkede strategier.

5.5 Organisatoriske faktorer som påvirker markedsføringsstrategier

Kotter (1996) trekker frem hvordan strategiske endringer må kommuniseres og forstås på tvers av organisasjonen som videre må forankres i organisasjonens kultur for å være vellykket. For at casebedriftene skal kunne lykkes med influencer marketing på B2B-markedet, vil det (av åpenbare grunner) være nødvendig at de endringene som blir gjort er godt forankret og kommunisert gjennom hele organisasjonen. Samtidig viser teorien at en bedrifts oppbygning og organisering er kritiske faktorer for gjennomføringsevne og endringsmuligheter (Mikkelsen & Laudal, 2016). Våre funn trekker frem at forankring har vært en stor utfordring for Hydro. Det kan virke som om det er et ønske å ha en felles front med samme markedskommunikasjon utad, men at dette kan være utfordrende med tanke på organisasjonens størrelse og kompleksitet. Slik det blir trukket frem av Hydro, så trenger man en overbevisning av hele organisasjonen om at dette er rett vei å gå. Ukoordinert og sprikende kommunikasjon vil i verste fall forvirre kunden og skade relasjonen. Kommunikasjonen kan derfor ikke bare komme fra markedsføringsavdelingene, den må også kommuniseres via alle avdelinger, og spesielt de som har direkte kundekontakt (Kotler & Keller, 2016).

Hvordan bedriftene driftes og deres organisatoriske design har da mye å si for hvor enkelt en ny strategi lar seg gjennomføre. Jo mindre en bedrift er, desto enklere vil den være organisert og derav ha større gjennomføringsevne under raske omveltninger. Dette vil føre til at Lundhs har en fordel fremfor Hydro ved innføring av nye markedsføringsstrategier. Lundhs som er en relativt liten bedrift med tilnærmet flat struktur der de ansatte jobber tett med hverandre og har god oversikt over hele bedriftens aktiviteter, vil raskt kunne kommunisere endringer og nye strategier til sine ansatte. Hydro på den andre siden har store utfordringer med å ha et konsekvent budskap gjennom hele organisasjonen grunnet sin størrelse. For Hydro vil en helomvending av strategien kreve enorme ressurser. Å få 34 000 ansatte til å forstå og deretter forankre et felles budskap gjennom sitt arbeid vil kreve lang tid og store økonomiske investeringer, men vil i følge teorien være nøkkelen til å lykkes med strategiendringen.

Våre funn trekker derimot frem at Hydro vil oppnå en fleksibilitet og trygghet på andre områder som et mindre selskap ikke klarer ettersom de eier store deler av sin verdikjede. Dette har vært

spesielt fremtredende under Covid-19 pandemien, da det har vært behov for å stenge ned avdelinger på ubestemt tid for å minimere smittespredning. Hydro har til tross for dette klart å opprettholde sin kapasitet ved å heller øke produksjonen ved avdelinger som har holdt åpent. På den andre siden har ikke Lundhs opplevd å tape noe på å ikke ha intern verdikjede ettersom de har sørget for å operere innenfor flere områder.

Sammenlikningsgrunnlaget for gjennomføringsevne er ikke tilstrekkelig i disse casene, da våre funn ikke gir fullstendig innsikt i hvordan Lundhs som organisasjon har jobbet med strategiendringen, og hvordan de ansatte og organisasjonen i sin helhet har respondert på dette. Samtidig er Hydro kun i startfasen med sin strategi, men det poengteres at det vil være tilnærmet umulig å få hele organisasjonen til å ha en felles front i kommunikasjonen. Hydro jobber per nå kun på sentralt nivå med sin influencer-strategi, og med Hydro sitt mål om å bygge brand awareness via denne strategien er det heller ikke nødvendig at dette kommuniseres lenger ned i organisasjonen. Det trekkes blant annet frem at Extrusions ikke har særlig tro på at influencer marketing strategien vil kunne fungere ute i forretningsområdene. Hos forretningsområdene er fokuset rettet mot kundekontakt og direkte salg, mens influencer-strategien hos Hydro sentralt har kun som fokus å bygge awareness og brand image. Det stilles dermed spørsmål om Hydro med dette har muligheten til å forankre denne strategien på tvers av hele organisasjonen, og lykkes på sikt.

6 Avslutning

Gjennom de foregående kapitlene har prosjektgruppen forsøkt å besvare problemstillingen, *hvordan kan bedrifter lykkes med influencer marketing på B2B-markedet?* Dette kapittelet vil legge frem en sammenfatning av hovedfunnene som vil tilsvare oppgavens avslutning. Praktiske og teoretiske implikasjoner vil bli gjennomgått med mål om å presentere hvilken betydning våre funn har for casebedriftenes strategi, og forskning generelt. Begrensinger ved oppgaven vil bli gjennomgått, i tillegg til muligheter knyttet mot videre forskning innenfor emnet.

6.1 Viktige funn

Influencer marketing er en relativt ny markedsføringsstrategi innenfor bedriftsmarkedet. Innholdet i strategien er derimot ikke revolusjonerende. Slik vi ser det, er B2B-influencer marketing en moderne sammenfatning av allerede etablerte strategier innenfor markedsføring. Som presentert i diskusjonskapittelet, kan influencer marketing forklares basert på kjente fenomener som WOM, opinion leaders og social selling. Kjernen i B2B-influencer marketing kan dermed presenteres som benyttelse av anerkjente personer til å kommunisere ønsket budskap, både ansikt til ansikt og ved bruk av digitale plattformer. Influencer marketing kan være en sammenfatning av *opinion leaders som strategisk utfører WOM kommunikasjon på avgjørende stadier i kundens kjøpsprosess*. Den mest markante forskjellen ved en influencer på bedriftsmarkedet kontra forbrukermarkedet, er viktigheten av objektivitet.

Casebeskrivelser og våre empiriske funn, viser hvordan begge casebedriftene drar nytte av samarbeid med andre kjente merkevarer. Dette er hovedessensen i en co-branding strategi. Basert på presentert empiri og teori, kan influencer marketing forklares som en gren av co-branding, der bedrifter benytter seg av andre aktører i nettverket til å bedre sin merkevares omdømme og bedriftenes generelle posisjon i markedet. I casebedriftenes tilfelle er ingredient co-branding svært relevant. Strategien handler om å fremme en merkevare ved å kommunisere hvilke unike ingredienser et produkt er sammensatt av. Fra teorien trekkes det frem to punkter fra en ingredient co-branding strategi, som er viktige aspekter i forhold til influencer-strategien. Disse punktene presiserer viktigheten av en differensiert ingrediens, samt at ingrediensen benyttes i et sluttprodukt med sterkt renommé. Dette tilsier at valg av optimale samarbeidspartnere er like viktig innenfor co-branding strategier som influencer marketing.

B2B-influencer marketing kan også ses i sammenheng med teorier omkring utvidelse og

mobilisering av nettverket. Det er likhet til det å utnytte nettverket sitt, og det å benytte kjente aktører til å fremsnakke bedriften og merke ditt. Bedrifter må i begge tilfellene, bli klar over egen og andres posisjon i nettverket for å avdekke uutnyttede muligheter. Empirien viser hvordan casebedriftene har nyttiggjort eksisterende relasjoner i nettverket, for å skape nye samarbeid som kan kommuniseres ut i markedet.

Våre funn trekker spesielt frem viktigheten av det å selge en merkevare dersom markedsføringsstrategien skal være effektiv. Dette støttes også opp av teori, som trekker frem hvor viktig det er for en industriell bedrift å bygge seg opp som et anerkjent merke, for å kunne samarbeide med andre. Merkevarebygging knyttes opp mot det å bygge tillit til andre bedrifter, og dermed relasjoner og fremtidig samarbeid. Det vil også bidra til å bygge bevissthet blant kunder og forbedre markedsposisjonen. Våre funn trekker også frem hvordan bruk av fysiske vareprøver bidrar til å differensiere en råvare og styrke inntrykket av produktet og merkevaren. Slike fysiske produkter kan øke relevansen for beslutningstaker på avgjørende tidspunkt i kjøpsprosessen, og dermed øke sannsynligheten for å bli valgt som leverandør.

Både empiri og teori viser problematikken ved å måle markedsføring, spesielt på bedriftsmarkedet, da det ofte kan ta flere år før markedskommunikasjonen har effekt på de økonomiske resultatene. For at måling av markedsføringseffekten skal være mulig, er det derfor viktig at bedrifter setter klare mål ved markedsføringsstrategien. Empirien viser til at måling av influencer marketing i dag gjøres best ved hjelp av anekdoter og story telling, samtidig som at digital markedsføring effektivt kan måles via egne verktøy. For å kunne lykkes med markedsføringsstrategier i dagens digitale verden, vil det være nødvendig å mestre aktuelle plattformer.

Muligheten til å innføre nye strategier og gjennomføre endringer i en organisasjon er sterkt knyttet opp mot virksomhetens interne organisering. Mindre bedrifter har i følge teorien, klare fordeler ved raske endringer, noe empirien også tyder på. På den andre siden har ikke denne oppgaven sterkt nok sammenlikningsgrunnlag til å trekke noen tydeligere konklusjoner rundt organisatoriske faktorer i sammenheng med influencer marketing, men det er tydelig at dette er faktorer som er viktige å være klar over ved innføring av nye strategier.

For å lykkes med B2B-influencer marketing, må bedriftene være klar over hvilke aktører som appellerer til målgruppen og generelt i markedet. Influencere kan være effektive samarbeidspartnere på det industrielle markedet som kan være med på å bedre markedsposisjonen og omdømme til bedrifter. Videre understrekes viktigheten av å velge influencere som kan fremme merkets

omdømme, enten alene eller som co-branding, og at influenceren fremstår som en innflytelsesrik, objektiv tredjepart. Samtidig understreker våre funn at det er avgjørende for industrielle bedrifter å ha en sterk merkevare, for at influenceren skal ha noe konkret å fremme. Som ved enhver ny strategiendring, er det viktig at influencer-strategien har klare mål og at influenceren velges i henhold til virksomhetens og varemerkets verdier. Vår definisjon av å lykkes understreker tid som et viktig aspekt. Endringer på bedriftsmarkedet tar gjerne tid, og casebedriftene må derfor være klar for å holde ved strategien over tid for å oppnå resultater. Til slutt må hver enkelt bedrift være bevisst sine organisatoriske faktorer for innføring og gjennomføring av nye strategier, samt at ingen markedsføringsstrategi har en suksessoppskrift. Hver enkelt strategi må tilpasses virksomhetens mål og marked for å lykkes.

6.2 Praktiske implikasjoner

Basert på antall case og analyseenheter, vil det ikke være mulig å generalisere til at våre funn vil være gjeldende for alle organisasjoner innenfor det industrielle markedet. Det vil likevel være faktorer som kan være overførbare til andre settinger. Funnene vil være sterkt knyttet opp mot caseundersøkelsen, og de casebedriftene som er presentert. Vi ser muligheten til overførbarhet mot virksomheter som har liknende karakteristikk til casebedriftene, som for eksempel råvareleverandør med etablerte merkevarer. Det er også viktig å påpeke at caseundersøkelsen er gjennomført hos deler av casebedriftene som befinner seg i Norge, og det kan antas at norsk arbeidskultur vil være en påvirkende faktor. Det kan tenkes at resultatene vil være overførbare til virksomheter i Norge, og steder med liknende arbeidskultur.

Formålet med studien har vært å gi casebedriftene en større forståelse av fenomenet influencer marketing. En implikasjon for casebedriftene er hvordan de kan opparbeide seg et mer strukturert rammeverk for gjennomføring av en B2B-influencer marketing strategi, hvor faktorer som valg av influencer, bruk av egne og andres merkevare, måling av effekt, og organisatoriske påvirkningsfaktorer, trekkes frem som viktige elementer for å kunne lykkes med en slik strategi. Resultatene understreker spesielt hvor viktig det er for casebedriftene å ha etablerte merkevarer ved bruk av en influencer-strategien. Viktigheten av å ha etablerte merkevarer, er videre overførbart til å gjelde alle industrielle virksomheter.

Implikasjoner for innføring og gjennomføring av nye strategier og endringer generelt innad i virksomheten, er i denne oppgaven overførbare basert på størrelse og kompleksitet av casebedriftene. Oppgaven har tatt for seg to bedrifter av ulik størrelse, som gir et sterkere grunnlag

for generalisering mot virksomheter generelt, og ikke kun basert på de nevnte karakteristikkene. Innføring av nye strategier må komme fra ledelsen, og må forankres gjennom hele virksomheten. Resultatene trekker også frem hvor viktig det er for ledelsen å bli klar over de utfordringene som finnes i nettverket, og hvordan andre aktører i samme nettverk kan nyttiggjøres gjennom strategiske planer.

6.3 Teoretiske implikasjoner

Det er stor grunn til å tro at våre funn vil kunne teoretisk generaliseres. Tidligere forskning viser hvordan industriell markedsføring skiller seg fra forbrukermarkedsføring, hvor viktig det er med merkevarer på bedriftsmarkedet, og hvordan opinion leaders og WOM er godt utforskede fenomener. Influencer marketing på bedriftsmarkedet er derimot ikke et grundig utforsket tema og mangler gode teoretiske definisjoner. Oppgavens teoretiske bidrag består av en presisering av influencer-strategien for det industrielle markedet, samt et forslag til definisjon av hva en B2B-influencer er.

Tidligere litteratur og teori har en tendens til å undersøke hvordan influencer marketing fungerer på forbrukermarkedet. Denne oppgaven vil derfor være et bidrag til å utvide det teoretiske grunnlaget for influencer marketing på bedriftsmarkedet. Da den ene casebedriften opererer i et blandet segment, både bedrifts- og forbrukermarkedet, er det mulig å si at teorien omkring influencer marketing på forbrukermarkedet, er til dels overførbar til det industrielle markedet.

Basert på presentert empiri og diskusjon, vil oppgaven være et teoretisk bidrag til hvordan bedrifter kan lykkes med influencer marketing på B2B-markedet. Det teoretiske bidraget fra oppgaven er en generell definisjon av en B2B-influencer, poengtering av viktige faktorer, samt plassering av influencer marketing i forhold til allerede etablerte markedsføringsstrategier. Influencer-strategien er ikke et revolusjonerende nytt konsept, men kan plasseres som en ny gren under andre etablerte strategier. De nye elementene influencer-strategien presenterer, er blant annet strukturerte valg av individer som bedriver WOM kommunikasjon, og promotering via digitale flater.

6.4 Begrensninger ved oppgaven

Det er tilknyttet ulike begrensninger til oppgavens fremstilling av strategien B2B-influencer marketing. En av begrensningene er blant annet tidsaspektet, som har lagt føringer for utførelse av casestudiet da denne studien kun strekker seg over ett semester. Det er også begrensninger

knyttet opp mot mulighetene omkring rekruttering av analyseenheter og case, da flere caser og flere analyseenheter ville ført til et bredere studie av fenomenet. Et annet aspekt er graden av subjektivitet, da det er viktig å påpeke at våre funn er basert på personlige meninger og erfaringer fra ansatte ved de to respektive casebedriftene, samt at tolkning av funnene er basert på prosjektgruppens forståelse av deres virkelighetsoppfatning.

Resultatene som er basert på våre empiriske funn vil fremstå ensidig, da empirien kun fremstiller hvordan casebedriftene opplever at markedsføringsstrategien fungerer i praksis. Prosjektgruppen vet dermed ikke hvordan markedskommunikasjonen fra casebedriftene blir mottatt av deres kunder og målgrupper, som er en svakhet ved oppgaven. Dersom oppgaven ikke hadde begrensinger tilknyttet tid og rekrutteringsmuligheter, ville det vært av interesse å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse hos målgruppene til Hydro og Lundhs for å få et innblikk i hvordan markedskommunikasjonen ved bruk av influencer marketing blir mottatt. Dette ville bidratt til et mer nyansert svar på problemstillingen angående hvordan industrielle bedrifter kan lykkes med influencer marketing.

6.5 Forslag til videre forskning

Studien har vært et enkeltstående bidrag til teorien om influencer marketing på bedriftsmarkedet. Dette er ennå et forskningsområde med lite etablert forskning, slik at flere studier på området er nødvendig for å utvikle en mer fullstendig forståelse av fenomenet og dets innvirkning på industriell markedsføring. Videre forskning med innhold av flere polare caser som benytter seg av samme markedsføringsstrategi ville ha ført til større mulighet for generalisering. Dette ville gitt et bredere perspektiv på strategiens virkning for hele markeder, og ikke kun enkeltstående bedrifter slik denne studien tar for seg. Forslag til videre forskning vil dermed være å fokusere på hvordan målgrupper og kunder av industrielle bedrifter, tolker slik markedskommunikasjon.

Opgaven vil ikke kunne trekke generelle slutninger rundt videre utvikling over tid. Prosjektgruppen foreslår derfor å videre undersøke om industrielle bedrifter kan lykkes med influencer marketing strategien på sikt. En studie som strekker seg over et større tidsrom, vil kunne bidra til å se hvordan markedsføringsstrategien og de relasjonene som etableres, utvikler seg.

Videre mener prosjektgruppen at det ville være interessant å se på hvordan influencer marketing på bedriftsmarkedet, skiller seg fra influencer marketing på forbrukermarkedet. Det kan være av interesse for videre forskning å undersøke om det faktisk er et klart skille mellom B2C- og B2B-

influencere. Det kan også være av interesse å undersøke om det er mulig å fremstå, eller være, så objektiv som teorien krever at en B2B-influencer skal være. Forskning omkring mulighetene for å måle effekten av en slik markedsføringsstrategi, vil også være av interesse. Er det mulig å måle effekten ved bruk av Google verktøy slik Lundhs velger, eller er det nok å benytte anekdoter og historier som måling slik Hydro gjør.

Influencer marketing er ennå et mangelfullt forskningsområde med flere ubesvarte spørsmål. Det anbefales dermed videre forskning på dette området for utvidet forståelse av strategien, og dens påvirkning på moderne markedsføring på det industrielle markedet, samt strategiens mulige kobling mot forbrukermarkedet. Digital markedsføring, og benyttelse av innflytelsesrike individer for å fremme merkevarer, er områder i sterk vekst. Teoretisk forståelse med vitenskapelig forankring er derfor av stor interesse for områdets videre utvikling i tiden fremover. Dermed understrekes viktigheten av videre forskning på området.

Referanser

- Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S. & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management*, 82, 293–308. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002>
- Araujo, L. & Brito, C. (1997). Agency and Constitutional Ordering in Networks. *International Studies of Management & Organization*, 27(4), 22–46. <https://doi.org/10.1080/00208825.1997.11656717>
- Backaler, J. (2018). *Digital Influence: Unleash the Power of Influencer Marketing to Accelerate Your Global Business* (1. utg.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-78396-3>
- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M. & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers. *Journal of Business Research*, 132, 186–195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.067>
- Bengtsson, A. & Servais, P. (2005). Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 706–713. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.004>
- Biong, H., Nes, E. & Sande, J. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Blichfeldt, J. (2020). *Absolutt alt du noensinne trenger å vite om merkevarebygging: de enkle prinsippene som vil få folk til å lytte til deg, enten du tar ordet i styremøtet hos Coca-Cola eller i bygdelaet*. Hegnar media.
- Blikstad, L. (2018, 8. februar). Tom Dixon + Hydro = IKEA. *Dagens Næringsliv*, D2. <https://www.dn.no/d2/design/hydro/tom-dixon/ikea/tom-dixon-hydro-ikea/2-1-260477>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.
- Carl, W. J. (2006). What's All The Buzz about?: Everyday Communication and the Relational Basis of Word-of-Mouth and Buzz Marketing Practices. *Management Communication Quarterly*, 19(4), 601–634. <https://doi.org/10.1177/0893318905284763>
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. J. (2009, 1. juni). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision\bibrangedashjourney>.
- Desai, K. K. & Keller, K. L. (2002). The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility. *Journal of marketing*, 66(1), 73–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.73.18450>

- Eades, K. M. & Sullivan, T. T. (2014). *The collaborative sale: solution selling in a buyer driven world* (1. utg.). Wiley.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Erevelles, S., Stevenson, T. H., Srinivasan, S. & Fukawa, N. (2008). An analysis of B2B ingredient co-branding relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 940–952. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.002>
- Feick, L. F. & Price, L. L. (1987). The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information. *Journal of Management*, 51(1), 83–97. <https://doi.org/10.2307/1251146>
- Feratovic, L. & Solgård, J. (2021, 5. mars). Hydro selger valseverkene for 14,2 milliarder kroner. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/industri/hydro/rolling/aasheim/hydro-selger-valseverkene-for-142-milliarder-kroner/2-1-974949>
- Form3. (u.å). FWSS. Hentet 4. mai 2021, fra <https://www.form3.dk/projekter-fwss-concept>
- Hall, S. (2017). *Innovative B2B marketing: new models, processes and theory*. Kogan Page.
- Hanssens, D. M. & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173–190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>
- Hofbauer, C. (2016). *Salgets helter: En bok om B2B-salg*. Universitetsforlaget.
- Hyder, S. (2019, 2. juli). Why Influencer Marketing Is The Next Hottest Thing In B2B Marketing. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/shamahyder/2019/07/02/why-influencer-marketing-is-the-next-hottest-thing-in-b2b-marketing/>
- Håkansson, H. (1990). Technical Collaboration in Industrial Networks. *European Marketing Journal*, 8(3), 371–379.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge.
- Jackson, D. W., Ostrom, L. L. & Evans, K. R. (1982). Measures used to evaluate industrial marketing activities. *Industrial Marketing Management*, 11(4), 269–274. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(82\)90016-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(82)90016-5)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- John, I. S. (2021, 13. april). Tom Dixon Studio lanserer «the HYDRO Chair»: Designet for resirkulering med aluminium fra Hydro. Norsk Hydro ASA. <https://www.hydro.com/n>

- o-NO/media/news/2021/designed-to-be-recycled-by-tom-dixon-made-of-aluminium-from-hydro/
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking* (5. utg.). Kogan Page.
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communication* (Vol. 2). Free Press.
- Keller, K. L. & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5. utg.; Global edition.). Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Markedsføringsledelse* (4. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2010). *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible* (1. utg.). Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04214-0>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Krings, W., Palmer, R. & Inversini, A. (2021). Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 93, 174–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.002>
- Kroon, U. (2020, 18. august). *Den anerkjente europeiske barnevognprodusenten utvider samarbeidet med Hydro*. Norsk Hydro ASA. <https://www.hydro.com/no-NO/media/news/2020/den-ankjente-europeiske-barnevognprodusenten-utvider-samarbeidet-med-hydro/>
- Leuthesser, L., Kohli, C. & Suri, R. (2003). 2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand. *Journal of Brand Management*, 11(1), 35–47. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540146>
- Lundhs AS. (u.å-a). *Global presence*. Hentet 8. april 2021, fra <https://lundhs.no/about-us/global-presence>
- Lundhs AS. (u.å-b). *Kvalitet*. Hentet 24. februar 2021, fra <https://lundhsrealstone.com/no/om/kvalitet>
- Lundhs AS. (u.å-c). *Lundhs company information*. Hentet 23. februar 2021, fra <https://lundhs.no/about-us/company-information>
- Lundhs AS. (u.å-d). *Pristilbud og prøver*. Hentet 4. mai 2021, fra <https://lundhsrealstone.com/no/om/pristilbud-og-prover>
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 2* (2. utg.). Cappelen Damm.
- Mouzas, S. & Naudé, P. (2007). Network mobilizer. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(1), 62–71. <https://doi.org/10.1108/08858620710722833>

- Nilsen, M. (2015, 25. august). Økte omsetningen med 100 mill. *Vestviken24.no, Næringsliv*. <https://www.vestviken24.no/vv24naringsliv/okte-omsetningen-med-100-mill/s/5-83-14003>
- Nordhagen, M. & Rogne, K. (2020). *Raketter og rebeller: strategi for deg som vil bygge merkevarer folk bryr seg om* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Norsk Hydro ASA. (2020, 15. desember). *Viktige fakta*. <https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/who-we-are/viktige-fakta/>
- Norsk Hydro ASA. (2021, 12. februar). *Produsere mer for mindre*. <https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/who-we-are/our-strategy/>
- Norsk Hydro ASA. (u.å-a). *Hydros historie*. Hentet 24. februar 2021, fra <https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/company-history-content/hydros-historie2/>
- Norsk Hydro ASA. (u.å-b). *Organization overview*. Hentet 15. februar 2021, fra <https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/management-and-organization/organization-overview/>
- Nygaard, A. (2019). *Grønn markedsføringsledelse: om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring*. Fagboklaget.
- Ritvala, T. & Salmi, A. (2011). Network mobilizers and target firms: The case of saving the Baltic Sea. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 887–898. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.023>
- Roos, G. (2014). *Strategi: en innføring* (6. utg.). Fagbokforlaget.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
- Schaefer, M. (2018, 12. november). What's the difference between influencer marketing and word of mouth marketing? *Mark Schaefer*. <https://businessesgrow.com/2018/11/12/difference-between-influencer-marketing-and-word-of-mouth-marketing/>
- Schwarz, R. (2020, 8. desember). The 10 Myths Of Influencer Marketing. *Forbes Communications Council*. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/12/08/the-10-myths-of-influencer-marketing/?sh=6614f85066f4>
- Seggie, S. H., Cavusgil, E. & Phelan, S. E. (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 834–841. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.11.001>
- Sveen, S. (2020, 9. juli). Halvering for Lundhs. *Finansavisen*. <https://finansavisen.no/nyheter/industri/2020/07/09/7545193/halvering-for-lundhs>

- TapInfluence. (2015, 2. juni). Influencer Marketing. *TapInfluence*. <https://www.tapinfluence.com/blog-what-is-influencer-marketing/>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Wiese, M. (2017, 29. juni). Death Of A Salesman: The Rise Of Social Selling. *Forbes Agency Council*. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/06/29/death-of-a-salesman-the-rise-of-social-selling/>
- Wille, G. E. (1996). *Industriell markedsføring: konsepter og planlegging i teori og praksis*. Universitetsforlaget.
- Wind, Y. (2006). Blurring the lines: is there a need to rethink industrial marketing? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 474–481. <https://doi.org/10.1108/08858620610708975>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5. utg.). SAGE.

Vedlegg

A Intervjuguider

A.1 Intervjuguide 1

Åpningsspørsmål:

- Navn:
- Avdeling:
- Arbeidsoppgaver/arbeidsområde
- Tittel:
- Tid hos Hydro:

1. Hvordan mener du Hydro har jobbet med sin merkevare/markedsføring frem til nå?

- Noen konkrete eksempler? (bra/dårlig)
- Synes du Hydro fokuserer nok på markedsføring? (ja/nei) Hvorfor?

2. Hva burde Hydro fokusere på innen markedsføring fremover?

- Hvilke områder er viktige for Hydro?
- Hvordan kan Hydro markedsføre seg utenfor Norge/Europa til et marked der de er mindre kjent?

3. Hva er dine tanker rundt B2B-influencer marketing? Kjenner du til begrepet og hvordan Hydro har jobbet rundt denne tematikken?

- Hvordan har Hydro jobbet med denne strategien?
- Hvilke influencere mener du er/har vært viktige for Hydro? Hvorfor?

4. Hva er dine tanker rundt "Experts Unite"? Fungerer det godt?

- Har det hatt noen innvirkning på Hydros resultater innenfor markedsføringen?

5. Hvilke utfordringer har Hydro med å markedsføre et “usynlig” produkt

- Kjenner du til Gore-Tex/Intel strategien?
 - Hvis ja: forklar hvordan de kjenner til den og om den benyttes i arbeidet rundt merkevarebygging/markedsføring

- Har “produktifiseringen” av Hydros aluminium hatt noen innvirkning her?

6. Har du noen andre tanker rundt Hydros merkevarebygging/markedsføring du ikke har fått sagt?

7. Har du noen forslag til en spennende problemstilling, som vi kan ta for oss, som du mener Hydros markedsføringsavdeling burde fokusert mer på?

8. Er det noen andre du tenker vi burde snakke med?

A.2 Intervjuguide 2

Opening questions:

- Name:
- Department:
- Your responsibilities at Hydro:
- Title:
- Time at Hydro:

1. Until now, how has Hydro worked on its marketing strategy?

- Any specific examples that are good or bad?
- Do you think Hydro has focused enough on marketing? (yes/no) Why?

2. How are you working with marketing in your division?

3. What are your thoughts on B2B-influencer marketing? Do you know the term and how Hydro has worked around this topic?

- How are you working with B2B-influencer marketing?
- Which influencers do you think are/have been important to Hydro? Why?

4. How do you view the importance of influencing within marketing?

- With regards to word-of-mouth marketing strategy, who do you have to influence to enter new markets, and ultimately sell more?

5. What challenges does Hydro have with marketing an “invisible” product?

- Do you know the Gore-Tex/Intel strategy?
 - YES: explain how they know it and whether it is used in the work around branding/marketing

- Has the “productification” of Hydro’s aluminum had any impact here?

6. How are you working with sustainability within marketing?

7. Do you have any suggestions for an interesting research question, which we can address, and which you think Hydro’s marketing department should focus more on?

8. Is there anyone else you think we should talk to?

A.3 Intervjuguide 3

1. Hvilke spesifikke caser med B2B-influencer marketing har dere gjort?

- Tilgjengelig data
- Hvilke resultater etter gjennomført kampanje?
- Potensielle nye kunder? Videre samarbeid? Nye influencere?
- Samarbeidet med Tom Dixon har ført til samarbeid med andre?

2. Hva er målet deres med influencer-strategien?

- Hvem vil dere nå?
- Hvorfor?

3. Hva er forskjellen på en “B2B-influencer” og “co-branding”?

- Ulike samarbeid, som f.eks. Vestre og Wallpaper. Er dette samarbeid eller en del av influencer-strategien?

4. Hva er en influencer for dere?

5. Dere har jobbet en stund med “Experts Unite”. Har dere en klar strategi på hvordan dere arbeider med det? Hvordan dere går frem?

6. Hvordan arbeider dere for å finne influencere? Er det konkret hver gang?

7. Har dere planer om fremtidige influencer samarbeid?

- Med hvem?
- Hvorfor?
- Brukes denne strategien kun for å få mer oppmerksomhet utenfor Norge? Slik som Tom Dixon?

8. Har Hydro sittet ned med Lundhs for å snakke om deres strategi?

9. Er det noe annet dere har blitt inspirert av Lundhs? Spesifikt eller hele konseptet?

A.4 Intervjuguide 4

Åpningsspørsmål:

- Navn:
- Avdeling:
- Arbeidsoppgaver/arbeidsområde
- Tittel:
- Tid hos Lundhs:

1. Kan du forklare hvordan verdikjeden og organisasjonsstrukturen til Lundhs er oppbygget?

2. Hvilke kunder har dere?

- Hvilke bransjer fokuserer dere mot?
- Hvem er deres største kunder?

3. Hvordan jobber dere med markedsføringen mot kundene deres?

- Differensierer dere markedsføringen mot de forskjellige kundene?

Vi skal skrive om B2B-influencer marketing, og vil derfor se nærmere på hvordan dere i Lundhs har jobbet med denne strategien mot deres kunder.

4. Hva er deres strategi innen influencer marketing?

- Hvordan vil du definere en influencer?
- Som vi har forstått det ut fra nettsiden deres så samarbeider dere med arkitekter og interiørdesignere. Stemmer dette? Og vil du si at dette er en del av influencer marketing strategien?
- Dere har to forskjellige nettsider, kan du forklare hvem målgruppen er til hver av de?

5. Hvordan kom dere på å benytte dere av influencer marketing/co-branding?

- Eksempel, disse eskene som ble levert til kjøkkenbutikkene
- Er dere blitt inspirert av andre bedrifter/bransjer?

6. Hvordan jobber dere med denne strategien fremover?

- Videreutvikling?
- Er dette et standardisert program dere har?

7. Har dere noen konkrete data på hvordan denne strategien har fungert for dere?

- Vår kontaktperson hos Hydro nevnte at dere har mer konkrete data tilgjengelig enn det Hydro har per nå.
- Hvor mange nye potensielle kunder har kontaktet Lundh? Har det ført til videre samarbeid? Måler dere i antall klikk på nettsiden deres? Etc.

8. Er det andre bedrifter (kunder av dere) du mener vi hadde hatt nytte av å snakke med?

A.5 Intervjuguide 5

Åpningsspørsmål:

- Navn:
- Avdeling:
- Tittel:
- Tid hos bedrift:

1. Kan du forklare deres relasjon til Lundhs?

- Hvordan ble dere kjent med Lundhs?
- Hvor lenge har dere hatt kontakt med Lundhs (Lengden av forholdet)
- Grad av samhandling (daglig, ukentlig?)

2. Hvordan opplever du deres forhold til Lundhs?

- Formelt/Uformelt?

3. Hvordan opplever du Lundhs sin markedskommunikasjon?

- Er du kjent med hvordan Lundhs driver sin markedskommunikasjon?
- Er du kjent med noen av samarbeidene/de ulike kampanjene til Lundhs?

4. Lundhs driver aktiv markedsføring i sosial medier

- Merker dere noen forskjell fra denne typen markedskommunikasjon kontra mer tradisjonell markedsføring?
- Har dere opplevd noen økt etterspørsel som følge av denne typen markedsføring?

5. Er deres kunder bevisst over at produktene deres er av naturstein fra Lundhs?

- Opplever dere økt etterspørsel basert på det?

6. Hvordan driver dere markedsføring?

- Har dere egen kommunikasjon rundt Lundhs produkter?

7. Hvilke verdier er viktige for dere ved valg av leverandører?

B Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet: Influencer marketing

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan influencer marketing fungerer for industrielle bedrifter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å se på industriell markedsføring hos Norsk Hydro ASA og Lundhs AS, for å kunne gi innsikt i hvilke mulige utfordringer industrielle bedrifter, slik som Hydro og Lundh, står ovenfor ved bruk av strategien som omhandler “influencer marketing” på bedriftsmarkedet.

Problemstilling/forskningsspørsmål:

- Hvordan kan industrielle bedrifter lykkes med en influencer-strategi på bedriftsmarkedet?

Dette er en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi vi ser på det som relevant i arbeidet om å få frem de ulike innfallsvinklene i hvordan industrielle bedrifter, slik som Norsk Hydro og Lundhs, arbeider med markedsføring. Vår kontaktperson i Norsk Hydro har blant annet trukket deg frem som et interessant intervjuobjekt for masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Du vil bli tilsendt en intervjuguide på forhånd slik at du kan forberede deg, og guiden inneholder spørsmål som er knyttet til vår problemstilling. Dine svar fra intervjuet vil bli tatt opp, transkribert og kun bli benyttet i besvarelsen av masteroppgaven. Svarene dine registreres elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket

tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Prosjektgruppen og veileder ved NTNU vil ha tilgang.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, vil datamaterialet bli lagret på en låst server tilhørende behandlingsansvarlig institusjon.

Ved publisering av masteroppgaven vil det bli opplyst om stillingstittel og arbeidssted på deltakerne. Basert på dette vil det kunne være mulig å gjenkjenne de ulike deltakerne.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 27. mai 2021. Personopplysninger og eventuelle opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: Guro Lovise Rennan Ødegård, 5. års masterstudent Master i Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskole, epost: gurolod@stud.ntnu.no, tlf: 915 48 120
- Veileder: Tina B. Aune, Førsteamanuensis ved NTNU Handelshøyskolen, epost: tina.b.aune@ntnu.no
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, epost: thomas.helgesen@ntnu.no, tlf: 930 79 038

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen:

(Forsker/veileder)

Tina B. Aune

(Studenter)

Guro Lovise Rennan Ødegård og Marte Tostrup

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Influencer marketing”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, slik som arbeidssted og arbeidstittel.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

