

Brand Shadow

Den mörka sidan av *co-branding*

Jasmina Hübinette

Jennifer Khoury

Karin Öberg

Handledare:
Jesper Falkheimer
Szilvia Gyimóthy

D-uppsats
Vt 2007

Sammanfattning

Co-branding är ett fenomen som förekommer alltmer inom flera olika branscher. Tidigare forskning inom detta fält har påvisat dess synergieffekter men har denna form av samarbete ingen mörk baksida?

Vi har problematiserat *co-branding* som fenomen genom att undersöka tre grundläggande faktorer för ett koncept. Dessa är grundtanken för koncept, kommunikation och målgrupp vilka sammanlänkas genom en röd tråd. I vår undersökning kring den mörka sidan av *co-branding* har vi utgått från teorier kring dessa grundläggande faktorer. För att uppnå syftet med uppsatsen; att påvisa problematiken med *co-branding*, genomförde vi en fallstudie av Hotel Twentysevens *co-brand* med Absolut Icebar International. Resultaten av vår studie påvisar existensen av problematik vid skapandet av ett *co-brand*. Problematikens effekter menar vi blir en börda för de enskilda koncepten. Detta leder till obalans mellan de samarbetande koncepten där det konceptet med den tyngsta bördan riskerar att hamna i skuggan av det andra konceptet. Detta fenomen benämner vi som *brand shadow* varpå vi inte enbart bidrager med en ny syn på *co-branding* utan också ett nytt begrepp till forskningen.

Abstract

Co-branding is a phenomena which now appears in industries world wide. While earlier studies, regarding co-brands, has highlighted the positive outcomes of such collaborations, we wish to explore whether it has a dark side.

We have problemised co-branding as a phenomena thru a research of three chosen factors important in the creation of a concept and co-brand. These are the idea of the aspired concept, communication and target group, which are interconnected through a plot.

In our research revolving the problems revolving co-branding a case study was conducted at Hotel Twentyseven and the franchise run Absolut Icebar Copenhagen. The result of our study points at a number of problems that a co-brand may create. As the effects of these problems become a burden for the individual concepts we mean that it creates an imbalance in the co-brand. Furthermore, the concept with the heaviest burden risk being shaded of the other concept. A phenomena which we have decided to name Brand shadow. Hence that we, through this researh, have not only contributed with a new perspective to the field of *co-branding* but also the idea and the name of *Brand shadow*.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 <i>Co-branding - ett aktuellt fenomen</i>	6
1.2 <i>Co-branding - till allas fördel?</i>	7
1.3 <i>Valet av nyckelkomponenter</i>	8
1.4 <i>Problemformulering</i>	9
1.5 <i>Presentation av företaget för vår fallstudie</i>	9
1.6 <i>Relevans</i>	12
1.7 <i>Avgränsning</i>	12
1.8 <i>Begreppsdefinitioner</i>	12
2. Perspektiv och metodval	14
2.1 <i>Socialkonstruktionism</i>	14
2.1.1 <i>Problematisering av texter och teorier</i>	15
2.2 <i>Metodiskt angreppssätt</i>	16
2.2.1 <i>Den deduktiva undersökningen</i>	16
2.2.2 <i>Kvalitativ ansats</i>	16
2.2.3 <i>En gyllende medelväg mellan närhet och objektivitet</i>	16
2.2.4 <i>Metodkritik</i>	17
2.3 <i>Vilka vi är påverkar våra val</i>	17
2.4 <i>Vårt insamlade material</i>	18
2.4.1 <i>Insamling av teoretiskt material</i>	18
2.4.2 <i>Empiri</i>	19
3. Teori – En diskussion kring hur ett koncept blir tvåå	24
3.1 <i>Grundtanken för en verksamhets koncept</i>	25
3.1.1 <i>Den röda tråden</i>	25
3.1.2 <i>Sensemaking</i>	26
3.1.3 <i>Implicit och Explicit kunskap</i>	27
3.1.4 <i>Storytelling som differentieringsverktyg för koncept och co-brand</i>	27
3.1.5 <i>Co-branding</i>	28
3.1.6 <i>Franchising</i>	29

3.1.7 Brand Shadow	29
3.2 Kommunikation	30
3.2.1 Olika perspektiv på kommunikation	30
3.2.2 Varför kommunicerar vi?	31
3.2.3 Tre former av verksamhetskommunikation.....	32
3.2.4 Kommunikation av vision, mål och strategier	34
3.2.5 Kommunikation för att undvika antenarrativ	35
3.2.6 Kommunikation vid co-branding	36
3.3 Målgrupp	37
3.3.1 Begreppet målgrupp – en problematik?.....	37
3.3.2 Vilken story vill du vara en del av?	38
3.3.3 Vem ska medverka i din story?.....	38
3.3.4 En trend - individanpassad marknadsföring	39
3.3.5 Co-branding – ett verktyg för att bli buzz-worthy	40
3.4 Avslutande tankar kring valda teorier.....	41
4. Skapandet av ett co-brand – en analys.....	42
4.1 Grundtanken för konceptet.....	43
4.1.1 Berättelsen om de enskilda koncepten.....	43
4.1.2 Berättelsen om co-brandet	46
4.2 Kommunikation	53
4.2.1 Kommunikation med medarbetare.....	53
4.2.2 Marknadskommunikation.....	55
4.3 Målgrupp	56
4.3.1 "Inne" eller "ute" –Trendsättarnas makt	56
4.3.2 Absolut Icebars Vi-grupp – en Dom-grupp för hotellet?	57
5. Brand shadow - obalans i ett co-brand.....	60
5.1 Co-brandings problematik.....	60
5.1.1 Samarbetsformen – ett hinder för en enhet	60

5.1.2 När den röda tråden brister	61
5.1.3 Medarbetarnas agerande – ett antenarrativ	62
5.1.4 Målgrupp - avsaknad av gemensam Vi-grupp	63
5.1.5 När co-brandet inte kommuniceras som en enhet.....	64
5.1.6 Brand shadow - The bar is the star.....	65
6. Generella slutsatser och vidare forskning	67
Källor	68
Bilagor.....	

1. Inledning

I uppsatsens inledande kapitel kommer begreppet co-branding att introduceras genom att påvisa dess aktualitet i såväl praktiken som teorin. Vidare presenterar vi utifrån forskningen kring co-branding de nyckelfaktorer som vi valt att fokusera studien på. Detta följs av uppsatsens problemformulering med syfte och frågeställning. Därefter redovisar vi den fallstudie vi gjort för att kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställning. Uppsatsens relevans och avgränsning följer därpå. Det inledande kapitlet avslutas med definitioner över uppsatsens begrepp.

Vad skulle hända om du gick och såg en föreställning där två karaktärer stod på scen och spelade upp två helt skilda berättelser utan någon som helst anknytning till varandra?

För de flesta skulle det vara omöjligt att koncentrera sig på båda berättelserna. Somliga skulle rikta sin uppmärksamhet till den ena karaktären och således ignorera den andra, kanske för att den ena karaktären var en känd huvudrollsinnehavare som du kunde identifiera dig med medan den andra var en oetablerad och oförståelig karaktär. Somliga skulle snabbt resa sig upp och lämna föreställningen i förvirring.

De individer som sitter kvar för att uppleva den ena berättelsen kommer efter att de lämnat lokalen enbart tala om denna. De som direkt lämnade föreställningen av förvirring kommer förmodligen chockade berätta för andra individer om den negativa upplevelsen de erfarit.

1.1 Co-branding - ett aktuellt fenomen

Co-branding är ett fenomen i tiden och det finns många exempel på det runt om i världen inom olika branscher. Verksamheter använder sig av *co-branding* av en rad olika anledningar. Klädmärket Macy's har skapat ett *co-brand* tillsammans med flygbolaget Virgin Atlantic Airways med syfte att gemensamt marknadsföra det nya klädmärket ML för män. Genom samarbetet med det brittiska flygbolaget vill Macy's påvisa klädernas brittiska anknytning vilket de tror kan attrahera kunderna. I den gemensamma marknadsföringskampanjen använder de sig av symboler från båda koncepten.¹ Vidare har telefonoperatören Vodafone

¹ O'Loughlin, 2005:12

och fotbollslaget Manchester United tillsammans skapat ett *co-brand* genom att ge ut en specialtillverkad mobiltelefon. Detta marknadsföringsdrag ses som oerhört strategiskt då denna form av telefon förväntas bli eftertraktad på marknaden. Genom att skapa ett *co-brand* med Manchester United så skapar Vodafone publicitet kring den nya produkten.² Ett annat exempel kan vara användandet av kända personer i TV reklamer vilka används som opinionsledare. Ett exempel på detta är Felix Herngrens medverkan i Länsförsäkringars reklamkampanj. Med ovanstående exempel vill vi påvisa fenomenet *co-brandings* aktualitet inom olika branscher.

1.2 Co-branding - till allas fördel?

Co-branding är ett relativt nytt fenomen. *Co-branding* innebär att verksamheter går samman för att tillsammans skapa ett nytt koncept och därmed ta del av de synergieffekter som detta medför. Under de senaste åren har intresset för detta fenomen ökat. Detta har lett till ökat intresse inom forskarvärlden. Turismforskarna Fyall och Garrod menar att det finns en rad synergieffekter som samarbetande verksamheter i *co-brandet* få ta del av. De anser bland annat att verksamheterna via *co-branding* kan få tillgång till en ny marknad, öka sitt produktutbud samt minska hotet från omvärldsfaktorer såsom konkurrens. Fyall och Garrod menar vidare att ett samarbete kan minska både marknadsförings- och driftskostnader.³ *Brandingforskaren* Piyush menar liksom Fyall och Garrod att de båda verksamheterna klarar hotet från eventuella konkurrenter bättre via att samarbeta genom *co-branding*. Piyuch menar vidare att värdet av konceptet blir högre och att det gemensamma koncept som skapas blir svårare att kopiera än varje enskilt koncept för sig.⁴

Retailforskarna Dahlstrom och Conway Dato-on lyfter fram en annan möjlighet för verksamheter med relativt okända koncept då de belyser de positiva effekterna av att samarbeta med ett välkänt koncept. Detta ger kunderna en slags garanti om att även det okända konceptet har god kvalitet. De menar således att det enskilda verksamhetens koncept blir mer attraktivt för kunden genom *co-branding*.⁵ Även forskarna Hong- Wei och Balmer lyfter fram fördelarna med *co-branding* och menar vidare att verksamheterna bör se *co-*

² New media Age, 2005:4.

³ Fyall, Garrod, 2005:138ff

⁴ Piyuch, 2005:1-18

⁵ Dahlstrom, Conway Dato-on, 2004:1-22

brandet som en strategisk tillgång för att bli framgångsrikt.⁶ Forskarna Gjöls-Andersen och Karmark menar liksom ovanstående forskare att samarbete genom ett *co-brand* kan skapa en rad fördelar såsom ökad värdeskapande och ökat tjänsteutbud, de påpekar dock betydelsen av valet av samarbetspartner är avgörande för utfallet av ett *co-brand*⁷. Vi är eniga med Gjöls-Andersen och Karmark om att valet av partner i ett *co-brand* är av största vikt och avgör om alla de synergieffekter som forskare inom fältet framhåller kommer att skapas. Vi menar att fel samarbetspartner kan leda till att inte enbart synergieffekter uteblir utan även att negativa effekter skapas.

1.3 Valet av nyckelkomponenter

Utifrån våra studier av existerande forskning kring *co-branding* menar vi att det är tre aspekter vilka har stor betydelse. Dessa tre är grundtanken för konceptet, kommunikation och målgruppen. Gjöls-Andersen och Karmark menar att det är av stor betydelse att det finns en överensstämmelse mellan de två samarbetande koncepten. Detta för att såväl kunder som medarbetare skall förstå länken mellan dem. De påpekar också betydelsen av att de verksamheterna som går in i samarbetet i sig har varsitt tydligt koncept.⁸ Även Fyall och Garrod påpekar betydelsen av överensstämmelse mellan koncepten och poängterar vidare vikten av en enighet mellan de samarbetande verksamheternas målgrupper vid *co-branding*. Detta för att kunna skapa de önskade synergieffekterna vad gäller att dra nytta av varandras målgrupp. Fyall och Garrod påpekar vidare även betydelsen av kommunikation vid *co-branding*. De menar att såväl ledningens kommunikation till de anställda och verksamheternas kommunikation till vald målgrupp är viktig för att skapa ett framgångsrikt *co-brand*. Vidare påpekar de också att god kommunikation mellan de båda parterna är en förutsättning för *co-branding*.⁹ Med bland annat dessa teorier som bakgrund har vi valt att fokusera vår undersökning kring nyckelbegreppen koncept, kommunikation och målgrupp.

⁶ Hong- Wei, Balmer, 2006:242-256

⁷ Gjöls-Andersen, Karmark, i Schultz et al 2005: 152

⁸ Gjöls-Andersen, Karmark, i Schultz et al 2005: 164

⁹ Fyall, Garrod, 2005:191f

1.4 Problemformulering

I vår uppsats kommer vi att föra fram teorier som stödjer vikten av en röd tråd som länkar de samarbetande företagen till ett gemensamt koncept, för att följaktligen skapa ett lyckat *co-brand* för båda parterna. Vi har valt att se på *brandingprocessen* som skapandet av ett koncept och vidare *co-brandingprocessen* som sammanlänkningen av två eller flera koncept. Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är det viktigt att inse att det koncept som skapas, inte kommer att uppfattas likadant av alla individer. Vi vill därför lyfta fram vikten av att inte enbart skapa ett önskvärt koncept utan även vikten av att med hjälp av kommunikation nå en önskvärd målgrupp. Att locka till sig rätt målgrupp är inte enbart viktigt för att rätt målgrupp skall uppfatta konceptet på rätt sätt utan även att de, genom sitt medverkande stödjer *brandingen* av konceptet.

Syftet med uppsatsen är följaktligen att undersöka problematiken med ett *co-brand* och bidra med ny forskning. För att uppnå syftet med uppsatsen kommer vi att applicera valda teorier på en fallstudie som genomförts på Hotel Twentyseven. Vårt val av fallstudie baserade sig på att Hotel Twentyseven, som är ett nytt koncept vilka ingår i ett *co-brand* med det etablerade konceptet Absolut Icebar International.

Med hjälp av följande frågeställning kommer vi att uppnå uppsatsens syfte:

- *Vilken problematik riskerar ett co-brand att medföra?*

Denna frågeställning kommer att besvaras med hjälp av att analysera följande fråga:

- *Hur ser branding- och co-brandingprocessen ut och vilken betydelse har den för skapandet av ett co-brand?*

1.5 Presentation av företaget för vår fallstudie

Hotel Twentyseven är ett nytt Lifestyle hotell i centrala Köpenhamn, enbart 200 meter från Tivoli och Rådhusplatsen. Lifestyle hotell innebär att gästen erbjuds en livsstil, inte ett standardiserat koncept som många stora kedjor erbjuder. I Hotel Twentysevens lokaler fanns det tidigare ett enkelt hotell med enkla faciliteter i pensionatstil. Hotel Twentyseven har idag

200 rum vilka tillsammans med övriga lokaler totalrenoverats i modern stil inför öppningen i ny regi. Hotellet har för tillfället inga konferensmöjligheter men kommer inom kort kunna erbjuda ett mötesrum för upp till 12 personer. De nya ägarna Pandox har många hotellfastigheter, då främst i Europa. Det är dock enbart ett fåtal av dessa där Pandox även driver verksamheter. Öppningen, den 19 april 2007, skedde i samband med invigningen av deras franchisedrivna Absolut Icebar Copenhagen varpå fokus för invigningen låg på denna. Hotellet driver förutom Absolut Icebar Copenhagen även Cocktailbaren Honey Ryder Cocktail Lounge med inredning från Fritz Hansen och vinbaren The Wine Room som inretts av R.O.O.M. Här kan globala *Teasers* beställas till de fyrtio olika vinerna som serveras på glas. Under sommaren planerar hotellet även att öppna en bar på innergården där diverse paraplydrinkar kommer att serveras i en avslappnad atmosfär. På grund av att hotellets många barer är de inget familjehotell, men framhåller samtidigt att alla är välkomna till Twentyseven.¹⁰ På nästa sida visas bilder på några av Hotel Twentysevens olika miljöer.

¹⁰ www.hotel27.dk, 2007-05-10



1.6 Relevans

Då den existerande litteraturen inom *co-branding* är mycket begränsad och främst visar på de positiva aspekterna som denna typ av samarbete medför vill vi påvisa dess problematik.

Därmed kommer vi i vår uppsats att tillföra ett nytt perspektiv till forskningen inom ämnet.

1.7 Avgränsning

Vi har avgränsat oss till att undersöka problematiken med ett *co-brand*. Den empiri som insamlades vid intervju tillfällen samt observationerna har avgränsat vår uppsats. Detta då det insamlade materialet från fallstudien har varit avgörande i vilken problematik som åskådliggjorts. Fallet för vår studie är Hotel Twentyseven där vi undersökt det *co-brand* som inletts mellan dem och den franchisedrivna baren Absolut Icebar Copenhagen. Om vi haft mer tid till vårt förfogande hade fallstudien kunnat bli mer omfattande och andra aspekter hade då kunnat uppdagas. Våra valda teorier har vidare avgränsat den insamlade empirin ytterligare då vi valt ut delar som vi kunnat applicera till relevanta och utvalda teorier. I vår undersökning har vi valt att se på befintlig forskning och vår insamlade empiri utifrån det socialkonstruktionistiska perspektivet. Vårt val av perspektiv har hjälpt oss att problematisera och analysera utan tron på generell kunskap. Det socialkonstruktionistiska perspektivet lyfter fram människans individuella referensramar. Detta innebär att det är viktigt att beakta att de referensramar som vi som författare har, påverkar vårt urval, vår analys och vidare våra slutsatser.

1.8 Begreppsdefinitioner

I uppsatsen använder vi en rad begrepp vilka vi nedan definierar. Våra definitioner utgör också en avgränsning för uppsatsen då vi genom valda definitioner utifrån våra referensramar valt bort övriga definitioner. Vi har valt att bevara vissa engelska uttryck, detta för att vi inte anser att det finns en allmängiltig svensk översättning. Vi menar därmed att de engelska uttrycken underlättar för framtida undersökningar då de är lättare att finna vid litteratursökning.

Vi har valt att använda uttrycket *koncept* i våra diskussioner kring det engelska uttrycket *brand*. Vi jämför därmed *brand* med *koncept*. I vår uppsats fokuserar vi på grundtanke för

konceptet, kommunikation och målgrupp som viktiga komponenter i skapandet av ett koncept eller *co-brand*. Grundtanken för konceptet är den grundläggande tanken kring vad verksamheten önskar att konceptet skall bli. För att grundtanken skall bli ett koncept krävs att en röd tråd binder samman alla delar. Det är i denna process som antenarrativ elimineras för att främja ett narrativ; ett koncept.

Koncept som sammanlänkas till varandra i ett samarbete kommer vi genomgående i uppsatsen benämna vid det engelska begreppet *co-brand*. På samma sätt som med *branding* ser vi på *co-branding* som en process. Det är i denna process som *co-brandet* skapas genom att de samarbetande konceptet sammanlänkas genom en naturlig eller skapad röd tråd.

Den röda tråden definierar det som sammanlänkar de olika delarna av ett koncept till en helhet, den röda tråden är även det som sammanlänkar två koncept till ett *co-brand*. Den röda tråden kan skapas med hjälp av *storytelling* vilket kan definieras som skapandet av en berättelse för att skapa förståelse hos samtliga aktörer. Detta verktyg att skapa förståelse definieras genom *sensemaking*. Vidare är det viktigt att det inom *sensemaking* finns utrymme för egna reflektioner och tolkning av samtliga individer. Detta utrymme benämner vi *white space*.

2. Perspektiv och metodval

Detta kapitel inleds med vårt val av perspektiv i uppsatsen varpå vi förklarar vårt metodiska angreppssätt. Därefter presenterar vi vilket material vi använt oss av och hur vi samlat in den, samt kritiska aspekter vi kan se med detta sätt att samla in material. Avslutningsvis redogör vi för de empiriska metoder vi använt samt ser kritiskt på dessa metoder.

2.1 Socialkonstruktionism

Socialkonstruktionism är ett sätt att se på världen. Genom att göra vår studie med utgångspunkt i socialkonstruktionismen ser vi världen som ständigt föränderlig.¹¹ Motsatsen till den socialkonstruktionistiska världssynen är den realistiska som inte delar den kritiska inställningen till självklar kunskap. Det socialkonstruktionistiska synsättet innebär att uppfattningar om världen skiljer sig åt beroende på individers kulturella och sociala referensramar.¹² De som delar uppfattning kan sägas utgöra en *Vi-grupp*. Vi menar att det socialkonstruktionistiska perspektivet kan vara ett bra analytiskt verktyg då det är en bra grund för att ifrågasätta verkligheten. Ett sätt att göra detta är genom en diskursanalys. ”Där diskursanalys används behövs dels en socialkonstruktionistisk grundhållning, dels en reflektiv hållning när det kommer till de diskurser som styr forskaren.¹³ Det är således viktigt att kunna ”klä av varje text sitt externa anspråk och auktoritet.”¹⁴ Genom att vara diskursanalytiska kan vi se bakom den beskrivna ”verkligheten”.¹⁵

Diskursanalysen gör det möjligt att se det märkvärdiga i något som framstår som naturligt /.../ man granskar dem för att undersöka vad de underförstår, omöjliggör respektive implicerar.¹⁶

Foucault; diskursbegreppets främsta förespråkare, menar att allt är konstruerat genom diskurser¹⁷. Samtidigt som vi vill lyfta fram diskursanalysen som ett viktigt verktyg vill vi ej gå till den extrem där:

¹¹ Giddens i Lupton, 1999

¹² Eliasson, 1998:48

¹³ Börjesson, 2003:25

¹⁴ Börjesson, 2003:16

¹⁵ Börjesson, 2003:17

¹⁶ Salin i Börjesson, 2003:23

¹⁷ Mills, 2003:55

vetenskaparen helt enkelt går in i villfarelsen att man kan beskriva världen hur som helst. Om tolkningen kommer ur det historiska och kulturella sammanhang som forskaren bär med sig blir det forskningsresultat alltid möjliga att perspektivera. För normalvetaren är detta ett skräckscenario.¹⁸

Genom det socialkonstruktionistiska perspektivet problematiseras och ifrågasätts således teorier eftersom dess sanning inte uppfattas som självklar. Då tidigare teorier enbart belyser positiva aspekter av *co-branding* hjälper vårt perspektiv oss att problematisera kring detta. Vi vill undersöka om det finns en annan verklighet bakom den som presenteras i befintlig litteratur. Vi vill följaktligen lyfta fram att vår syn på socialkonstruktionism inte är på en sådan nivå att generaliseringar inte alls kan göras. Då skulle denna uppsats förlora sitt syfte med att bidra med ny teori eftersom teorier i sig generaliserar.

2.1.1 Problemativering av texter och teorier

Vid studier av teorier är det av stor vikt att beakta att textens författare har ett subjektivt syfte med sin text. Författaren vinklar sin text så att den kan uppnå syftet och vidare att så önskade slutsatser kan dras med hjälp av de egna referensramarna. Det gäller att klä av texter och teorier för att öka förståelsen. Det socialkonstruktionistiska perspektivet hjälper oss med andra ord att ifrågasätta teorier och teoretiker.

Två texter kan beskriva två olika verkligheter, vilken den trovärdiga är beror på sammanhanget och betraktarens tolkning.¹⁹ Diskursforskaren Börjesson för fram att författare arbetar ”inom språkliga traditioner och meningssammanhang”²⁰, vilket vi anser stödjer det realistiska perspektivet med tron på allmängiltig kunskap. Detta anser vi till viss del kan undvikas genom ett kritiskt synsätt där befintlig kunskap inte tas för given.

¹⁸ Börjesson, 2003:9f

¹⁹ Börjesson, 2003:16

²⁰ Börjesson, 2003:70

2.2 Metodiskt angreppssätt

2.2.1 Den deduktiva undersökningen

Det tillvägagångssätt vi valt är i enlighet med den deduktiva undersökningsformen.²¹ Detta då vi först intresserade oss för forskning kring att många koncept inom olika branscher alltmer väljer att samarbeta. Vi gick sedan ut i verkligheten för att undersöka detta fenomen genom vår fallstudie av *co-brandet* mellan Absolut Icebar International och Hotel Twentyseven.

2.2.2 Kvalitativ ansats

I insamlingen av empirin till vår undersökning har vi valt den kvalitativa metoden. Inom denna metod menar forskare såsom Andersen att varje fenomen som skall undersökas har unika kvaliteter och egenskaper och kan därför inte kvantifieras enligt någon förutbestämd mall. Forskaren ser undersökningsprocessen som en tvåvägskommunikation vilket innebär att såväl forskaren som objektet påverkar utfallet av undersökningen.²² Genom att vi som forskare använder den kvalitativa ansatsen får vi en djup förståelse för intervjupersonernas uppfattningar om det fenomen vi undersöker.²³ Vi kommer i enlighet med denna ansats att vara medverkande under intervjuerna och därmed har vi möjlighet att vara flexibla vid undersökningstillfället.

Det socialkonstruktionistiska perspektivet stödjer den kvalitativa metoden då detta perspektiv framhåller att alla människor gör egna tolkningar av olika fenomen i omvärlden.²⁴ Vi menar också att eftersom verksamheter består av människor vilka gör egna tolkningar av de fenomen vi är intresserade av att undersöka kan dessa inte undersökas med hjälp av en kvantitativ metod utan endast med den kvalitativa metoden.

2.2.3 En gyllene medelväg mellan närhet och objektivitet

Vi har valt att göra undersökningarna till vår uppsats genom närhet till det vi undersöker. Vi menar att vi med hjälp av närhet ökar vår möjlighet att förstå intervjupersonernas uppfattning om de fenomen vi undersöker. Metodforskaren Jacobsen menar att närheten är nödvändig för att förstå det fenomen som undersöks medan distans är betydelsefullt för att se den eller de

²¹ Andersen, 1994:33f

²² Andersen, 1994:70

²³ Johannessen, Tufte, 2003:71ff

²⁴ Johannessen, Tufte, 2003:68f

intervjuades uppfattning i ett bredare perspektiv.²⁵ Många forskare har följaktligen kommit fram till att det finns en gyllene medelväg där forskare för att lyckas med sin undersökning bör ha förmågan att variera mellan distans och närhet. Detta är något som vi anser oss göra då informationen som vi, genom närhet, samlar in kommer att behandlas med distans och objektivitet vid analysen. Detta menar vi stödjer det socialkonstruktionistiska perspektivet då vi inte tar vår insamlade empiri som för givet tagen utan ser på den utifrån ett kritiskt perspektiv.

2.2.4 Metodkritik

När vi som författare till uppsatsen väljer metod för vårt arbete bör vi vara uppmärksamma på vilka effekter dessa val får. Genom att välja den kvalitativa metoden begränsar vi vår möjlighet att generalisera. Detta då vi kommer att använda ett litet urval, en intensiv utformning. I vårt fall då vi har valt att endast undersöka teoriernas validitet på ett företag. Detta val är inte slumpmässigt framtaget utan valt på grund av specifikt intresse för dess samarbeten med ett annat koncept. Samt att det i enlighet med socialkonstruktionismen inte är kvantiteten som räknas eftersom alla fall är så unika.

Det är av stor betydelse att vi försöker vara uppmärksamma för alla detaljer i det insamlade materialet.²⁶ Det är också viktigt att vi är medvetna om att då vi genomför våra undersökningar med närhet påverkar såväl den eller de intervjuade samt resultatet av intervjuerna. För att minimera att en person styr intervjuerna kommer vi att genomföra dem med fler intervjuare.

2.3 Vilka vi är påverkar våra val

Vi är medvetna om att vi som författare inte är objektiva utan färgas av vår referensram. Vi har redan innan vi började skriva denna uppsats skaffat oss en kunskapsbank under våra år på Service Managementutbildningen. Dessa teoretiska förhandskunskaper påverkar oss i i vårt val av såväl ämne som teorier i uppsatsen. Även de icke teoretiska egenskaperna vi har med oss in i arbetet med uppsatsen påverkar oss. Vi påverkas bland annat av vår bakgrund och våra traditioner. Vidare påverkar också alla de erfarenheter vi fått i livet vårt arbete med

²⁵ Jacobsen, 2002:47f

²⁶ Jacobsen, 2002:143f

uppsatsen. Vi bör under uppsatsen vara uppmärksamma på de faktorer vilka påverkar oss och vidare uppsatsens resultat. Då vi är uppmärksamma på faktorerna kan vi medvetet arbeta med att minimera dess påverkan. Vi vill vidare lyfta fram att vi som forskare är det främsta verktyget i uppsatsen och att insamlingen och analysen begränsas av vår kunskap i intervjuteknik och observation, vilket påverkar validiteten av arbetet.²⁷

En av författarna till uppsatsen har under den största delen av uppsatsen arbetat på Hotel Twentyseven. Denna person påverkas naturligtvis av detta. Det kan ge sig uttryck i förutfattade meningar eller tillgång till information vilken vi ej samlat in vid intervjutillfällen eller observationer. Att anställningen påbörjades efter att hotellet valts till vår fallstudie har möjliggjort ett kritiskt synsätt och längre observation av verksamheten från hennes sida. Vi bör vara uppmärksamma på detta under arbetet med uppsatsen.

2.4 Vårt insamlade material

2.4.1 Insamling av teoretiskt material

Att få en bra spridning bland teoretiker och förespråkare har vidare varit av stor vikt då uppsatsen har sin utgångspunkt i teorin samtidigt som syftet med uppsatsen också är att bidra med ny teori. Vi har studerat befintlig litteratur inom ämnesområdena koncept, *co-brand* kommunikation och målgrupp. Ett urval har gjorts där vissa områden och teorier valts ut, medan andra följaktligen eliminerats för att skapa en relevant och bra grund i vår uppsats. De utvalda teorierna tar upp aspekter som vi anser är viktiga vid undvikande av *Brand shadow*. Inspiration till begreppet *brand shadow* fick vi av turismforskaren Flognfeldt Jr som myntade begreppet *primary attraction shadow*. Vi fick genom E-mailkommunikation tillgång till hans artiklar beträffande ämnet. Vidare har vi använt litteratur kring *branding från* bland andra ledarskaps- och organisationsforskaren Boje. Vidare har vi använt litteratur kring både *branding* och målgrupp av ledarskapsforskaren Grönroos. Hans forskning är inte i enlighet med det socialkonstruktionistiska perspektivet men då den är högst relevant för verksamheter inom servicebranschen finner vi denna litteratur betydelsefull. Vi har dock valt att se på den ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv vilket har hjälpt oss att problematisera kring hans teorier. Inom kommunikationsfältet har vi använt litteratur av bland andra organisations- och kommunikationsforskaren Choo och kommunikationsforskaren Van Riel. På samma sätt som

²⁷ Merrian, 1994:47ff.

Grönroos stödjer Van Riels forskning ej det socialkonstruktionistiska synsättet, då hans indelning är mycket användbar i vår analys har vi ändå valt att studera hans litteratur. Även här har vårt perspektiv hjälpt oss att problematisera kring teorierna för att passa vårt ändamål. Vid sökandet efter relevanta artiklar användes sökord såsom narrativ, *branding*, koncept, *primary attraction shadows*, kommunikation och målgrupp.

Kritik av teoretisk metod

Eftersom teorimaterialet är insamlad under tidigare undersökningar innebär det att materialet trots sina generaliseringar inte är anpassat efter ändamålet för vår undersökning. Detta då varje forskare i enlighet med diskursteorin, utifrån den aspekt och kontext som de undersöker anpassar sina teorier. Detta kan försvåra användandet då det kan uppstå bristande överensstämmelser mellan den information vi kan använda och det vi vill använda den till. Teorierna ger oss inte kontroll över dess tillförlitlighet till skillnad från eget insamlat material där närvaron under undersökningar skapar tillförlitlighet. Därför är det av stor betydelse att man gör egna analyser och drar egna slutsatser efter att ha bearbetat inhämtade teorier.²⁸ Detta stödjer även vårt valda av det socialkonstruktionistiska perspektivet då det belyser vikten av ifrågasättande. Litteraturen angående *co-branding* är vilket vi tidigare nämnt begränsad till positiva aspekter då den litteratur som finns är positivt inställt till fenomenet. I vår uppsats ämnar vi också att uppmärksamma problematik med *co-branding* och därmed bidra med en ny teori inom fältet. Då teorierna kring detta har varit begränsade har vi använt oss av existerande teorier för att ge stöd till våra resonemang. Genom vår insamlade empiri ämnar vi att ge ytterligare stöd till vårt teoretiska bidrag.

2.4.2 Empiri

Genom att undersöka hur det faktiska förhållandena är, har vi gått från tankevärlden till verkligheten. Med hjälp av empirin söker vi svar på våra frågeställningar och jämför den valda teorin med insamlad empiri. I vår uppsats ämnar vi att frambringa helt ny kunskap till forskningsområdet.²⁹

Vårt eget insamlade material kommer att samlas in genom intervjuer och observationer. Det insamlade materialet kommer att vara fokuserat på vår egen uppsats, där våra val av

²⁸ Jacobsen, 2002:186ff

²⁹ Jacobsen, 2002:14f

tillvägagångssätt kommer att anpassas till vårt syfte och problemställning.³⁰ Då vi valt att utgå från en kvalitativ metodansats har vi valt att utföra djupare intervjuer med relevanta personer på Hotel Twentyseven samt med Absolut Icebar. Vi har även gjort observationer för att kunna skapa en bättre förståelse för deras koncept inför vår analys.

Fallstudie

Vi har valt att betrakta Hotel Twentyseven från insidan vilket gett oss insikt om dess faktiska komponenter och kvaliteter. Genom våra observationer kommer vi att öka möjligheten att avslöja om Hotel Twentyseven är något annat än vad det utger sig för att vara. Vårt val av fallstudieobjekt skildrar människors föreställningar och uppfattningar av sin situation på Hotel Twentyseven.³¹ Vi menar att de slutsatser som vi kommer att kunna dra med hjälp av det kommer att kunna användas i andra fall av *co-branding*. Där andra kan ha nytta av vår valda fallstudies erfarenheter och lärdomar, gör att våra slutsatser kan generaliseras och till följd därav kan komma i besittning av extern validitet.³² Detta påvisar hur vi med hjälp av ett socialkonstruktionistiskt perspektiv ändå vill uppnå kunskap som kan användas i andra sammanhang, på samma sätt som att vi använt oss av existerande teorier för att uppnå vår kunskap.

Intervju

Intervjuns kvalitet är av stor betydelse då den är avgörande för den kommande analysens kvalitet.³³ Utifrån vårt val av den kvalitativa ansatsen har vi valt att använda oss utav öppna individuella intervjuer. Valet av våra intervjupersoner har gjorts med bakgrund av att få relevant empiri om de olika ämnena *branding*, målgrupp och kommunikation vi berör i uppsatsen. Vid bearbetning av vårt insamlade intervjumaterial måste vi följaktligen beakta våra intervjupersoners egna referensramar då i enlighet med socialkonstruktionismen där alla individer har olika referensramar och därmed olika uppfattningar beroende på sina tidigare erfarenheter. Vidare bör vi beakta att det som intervjupersoner säger inte alltid är det de sedan gör i aktiv handling.³⁴

Våra djupintervjuer på Hotel Twentyseven genomfördes med hotellets General Manager Christopher Alm samt med hotellets Food and Beverage Manager Rasmus Lomborg. Då

³⁰ Jacobsen, 2002:152

³¹ Svensson et al, 1996:79f

³² Bryman, 2002:65ff.

³³ Kvale, 1997:134

³⁴ Börjesson, 2003:102

hotellet är nyöppnat är konceptet nytt för dem båda. Svenska Alm har kommit till Köpenhamn och Hotel Twentyseven efter 10 år inom Hilton koncernen. Lomborg har erfarenhet från såväl Hilton som *branding* av diverse barkoncept i England. Då Lomborg är dansk fanns en språkbarriär mellan oss och honom. Till följd av att den ena intervjuaren har god kunskap inom språket var detta dock inte ett problem. Intervjuerna med dessa genomfördes i hotellets cocktailbar, Honey Ryder Cocktail Lounge, en lugn fredagseftermiddag. Dessa intervjuer genomfördes som ett samtal mellan två intervjuare och vår intervjuperson. Anledningen till att vi valt att vara två intervjuare var för att få ut så mycket relevant information som möjligt ur intervjun. Noteringar gjordes skriftligt samt via bandspelare, för att efteråt kunna tematiseras och sedan användas vid analysen. Trots att denna form är tidskrävande är den lämplig för att få fram den enskildes inställning och uppfattning om hur denne tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen.³⁵

Förutom dessa två djupintervjuer genomförde vi även en e-mail intervju med Absolut Icebar Internationals Operationella Manager Katarina Björklund. Detta då hon inte var tillgänglig på annat sätt. Då formen för intervjun var e-mail var vi tvungna att ställa direkta frågor istället för öppna vilket hade varit att föredra. Svaren blev kortfattade vilket vi anser påvisade den stängda och begränsade kommunikation som Absolut Icebar tycks föra även med sina samarbetspartners.

Observation

För att möjliggöra en egen uppfattning av konceptet utöver intervjumaterialet och intervjupersonernas synsätt har vi genomfört observationer. Vi har valt att göra observationer på Hotel Twentyseven och Absolut Icebar Copenhagen där sammanlänkningsen av dem utgör *co-brandet* för vår fallstudie. I dessa observationer uteslöts den medlem som arbetat på hotellet. Då denna under sin anställning redan utfört egna observationer ville vi inte att de övriga två gruppmedlemmarna skulle färgas av dennes redan existerande tolkningar och reflektioner. Vi utförde observationer för att se hur människor beter sig i en särskild kontext samt hur de samspelar med andra individer. Dock kan vi endast ta del av vad de gör, inte vad de subjektivt upplever eller känner.³⁶ Observationerna på Hotel Twentyseven ägde rum en fredagseftermiddag endast ett par veckor efter öppningen av hotellet. Det är viktigt att belysa att då observationerna ägde rum så nära inpå öppningen medförde detta att de befann sig i

³⁵ Jacobsen, 2002:160f

³⁶ Jacobsen, 2002:180f

inledningsfasen av *brandingprocessen*. Detta menar vi påverkar vår upplevelse av hotellet under observationen då alla delar ännu inte fallit på plats inom verksamheten.

Hur observationen uppfattas skiljer sig åt beroende på undersökaren, hur dennes deltagande närvaro i den miljö eller sociala grupp som undersöks fungerar. Detta kan kopplas samman till det socialkonstruktionistiska synsättet som vi valt att utgå från, där alla har olika synsätt till följd av våra olika erfarenheter och därmed våra olika referensramar.³⁷

Observationen inleddes när vi steg in i hotellets entré. Under våra observationer på hotellet fick vi en visning av hotellets direktör av hotellets lokaler. Vi gick även runt på egen hand och satte oss även i cocktailbaren och observerade såväl hotellets medarbetare som genomströmningen av gäster. Vi uppfattade hotellets medarbetare som avslappnade och professionella. Gästerna på hotellet var blandade både till kön, ålder och etnicitet. Vi upplevde också att gästerna inte riktigt förstod var de skulle ta vägen när de kom in receptionen, detta då receptionsdisken inte är traditionell. Den är placerad i mitten av ett rum som en ö där medarbetare kan möta gästen utan hinder. Vi tyckte att idén med receptionsdisken var god men att medarbetarna inte mottog gästerna på ett tillräckligt sätt då de passerade receptionen och förvirrat gick in i barerna med sina väskor. Vi upplevde att Hotel Twentyseven och Absolut Icebar Copenhagen är två skilda verksamheter då ingången till Absolut Icebar krävde att vi gick igenom en innergård för att nå isbarens entré. Vidare hade denna bar en egen reception som vi ansåg förstärkte detta faktum. Positivt var dock att vi för att nå isbaren var tvungna att gå igenom hotellets andra lokaler vilket innebar att en uppfattning av hotellet skulle kunna skapas även vid ett besök till enbart isbaren.

Kritik av empirisk metod

Den deltagande närvaron innebär interaktiv samt kommunikativ närvaro, där alla sinnen ska vara öppna och alerta. Hur vi som forskare tar åt oss av kunskaper och erfarenheter, av det som sker under observationer och intervjuer, beror på vad denne har för förhållande till det studerade ämnet. Företeelser och handlingar som för en del är meningslösa har för andra en betydelsefull innebörd beroende på social bakgrund och personliga erfarenheter.³⁸ Att undersökaren redan har erfarenheter och är införstådd av den sociala undersökningsgruppen är

³⁷ Börjesson, 2003:16

³⁸ Svenson et al, 1996:14

inte alltid en fördel då en risk finns för att denne blir hemmablind. Där undersökaren inte lyckas att söka sig bakom de undersökta egen självförståelse och självprestation. Eftersom en av våra medlemmar har varit anställd under större delen av uppsatsskrivandet på det hotell som vi valt som fallstudie, utesluts hon från intervjuerna och utfördes av de resterande deltagarna i gruppen. Detta för att intervjupersonerna inte skulle låta sig påverkas av hennes närvaro.

Det är till vår nackdel att medarbetarna från Absolut Icebar International varit svåra att komma i kontakt med och när vi väl kommit i kontakt med dem har de varit mycket fåordiga och därmed ej givit oss den djupintervju som vi hade föredragit. Detta kan ha negativ effekt på resultatet av vår undersökning då vi fått begränsad information från Absolut Icebar International syn på samarbetet. Vi känner dock trots fåordigheten att vi fått en klar bild av deras syn. Till vår hjälp med detta har vi också haft Strömbergs avhandling *Upplevelseindustrins turistmiljöer* där han gjort en fallstudie om Absolut Icebar International.

3. Teori – En diskussion kring hur ett koncept blir två

Teorikapitlet kommer att inledas med en diskussion kring branding och co-brandingprocessen. Detta då diskussionen kring vår syn på detta stödjer valet av teoriområden som kommer att presenteras i detta kapitel. De valda komponenterna i branding oh vidare co-brandingprocessen är grundtanke för koncept, kommunikation och målgrupp.

I denna uppsats har vi valt att se på *branding* som en process i vilken skapandet av ett enhetligt koncept äger rum. Grönroos menar att ett koncept kräver ett begripligt mönster.³⁹ Vi menar att utgångspunkten för konceptskapandet är en grundtanke för den berättelse du vill att konceptet skall förmedla kräver ett begripligt mönster. Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är det viktigt att inse att det koncept som vi skapar inte kommer att uppfattas likadant av alla människor. Vi vill därför lyfta fram vikten av att inte enbart skapa ett önskvärt enhetligt koncept utan även vikten av att med hjälp av kommunikation nå önskvärda gäster. Att locka till sig *Vi-gruppen* av gäster är inte enbart viktigt för att de kommer att uppfatta konceptet på rätt sätt utan även att de, genom sitt medverkande stödjer *brandingen* av konceptet. Den grupp med gäster som attraheras av konceptet och vidare även passar in i det kommer vi att benämna målgrupp. Vi vill dock belysa att vår definition på målgrupp inte är den klassiska. Detta då vi, ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv inte tror på att kommunikationen vi sänder ut automatiskt träffar sitt mål. För att attrahera rätt målgrupp krävs ett attraktivt koncept och en kommunikation som de förstår. Det handlar om den världsbild individen har och vidare vilka den delas med. Det koncept som skapats kommer följaktligen att vara attraktivt för dem som delar konceptets världsbild. Skillnaden mellan att ha lockat till sig rätt eller fel målgrupp avgör om de faller in i mönstret eller ej. Detta mönster uppfattas ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv enbart av de som delar din verklighetsbild.

³⁹ Grönroos, 2002:400

3.1 Grundtanken för en verksamhets koncept

I detta avsnitt kommer teorier kring koncept att lyftas fram. Vi menar att det är viktigt att belysa detta för att kunna föra en mer kvalitativ teoribaserad diskussion kring samarbeten mellan två koncept genom *co-branding*. Detta då två koncept, på samma sätt som aktiviteterna inom de enskilda koncepten, kräver en röd tråd som binder dem samman. Vi menar att utgångspunkten i *brandingprocessen* är att ha en grundtanke för vad konceptet skall representera. Detta för att slutligen uppnå och kommunicera en helhet med sin önskade målgrupp. När detta uppnås har ett koncept skapats.

3.1.1 Den röda tråden

Tanken kring ett begripligt mönster är något som organisationssociologen Boje för fram. Detta gör han genom sina teorier kring narrativ och vikten av att ha en röd tråd i det som framställs. Boje talar vidare om antenarrativ; de delar av ett koncept som inte faller in i ordningen, men som genom en röd tråd kan skapa mening och därmed bli en del av narrativet och det förståeliga konceptet. I och med skapandet av narrativet och elimineringen av antenarrativ försvinner rådande kaos.⁴⁰ I konceptskapande anser vi således att det är stor vikt att identifiera antenarrativ och om möjligt knyta dem till konceptet och därmed narrativet eller i andra fall eliminera dem.

Genom en röd tråd skapas liv i konceptet.⁴¹ Denna röda tråd menar vi kan sammankopplas med ett ramverk till vilket allt som sker i en verksamhet bör vara kopplat. För att skapa ett enhetligt koncept måste allt inom verksamheten kopplas till denna. Denna röda tråd är det som gör att ett koncept blir enhetligt och sammanhänganden för alla involverade parter. Då en organisation ständigt genomgår olika förändringsprocesser är det viktigt att vara medveten om dess dynamik. Det är således viktigt att även se på den röda tråden som dynamisk. Hur en röd tråd är utformad skiljer sig åt. Det gemensamma är dock att den sammanlänkar händelser till ett narrativt, förståeligt mönster.⁴² Utan den röda tråden kvarstår det Boje benämner antenarrativ och enligt oss är då konceptet oförståeligt. Vi menar vidare att det är av stor vikt att det finns en person som ansvarar för den röda tråden och skapandet och bibehållandet av ett narrativ. Vi tror att synliggörandet av den röda tråden för individerna inom en verksamhet gör dem delaktiga i att agera utefter denna röda tråd. De blir således medverkande portvakter

⁴⁰ Ricoeur i Boje, 2001:108ff

⁴¹ Boje, 2001:108

⁴² Boje, 2001:108

till konceptet. Genom det socialkonstruktionistiska perspektivet anser vi det vara svårt generalisera kring när ett koncept kan sägas vara ett narrativ. Detta då den röda tråden i ett koncept kan uppfattas av en grupp människor medan det förbises av andra. Detta resonemang för fram vikten av rätt målgrupp till rätt koncept. Främjande av dem som delar vår verklighetsbild och syn på konceptet och diskriminerandet av dem som inte gör det. Det som en individ uppfattar som tydligt kan vara otydligt för en annan varpå det är viktigt att rikta sig till den grupp av människor med referensramar som passar det aktuella konceptet, det vill säga den grupp som uppfattar narrativet och som finner det attraktivt.

Vi menar att den röda tråden genom dess synliggörande således är ett bra verktyg för såväl ledare, medarbetare och gäster då synliggörandet av den kan underlätta *brandingprocessen* och därmed underlätta ”vad som ska göras, för vem, hur och med vilka resurser, samt vilka fördelar kunderna därmed erbjuds”⁴³. Vi menar att tydliggörandet av den röda tråden kan förklaras med hjälp av *sensemaking*.

3.1.2 Sensemaking

*People in organizations are continuously trying to understand what is happening around them. They first have to make sense of what is happening in their environment in order to develop a shared interpretation that can serve as a guide to action.*⁴⁴

Att skapa en förståelse kring det som sker är således av stor vikt för en verksamhet. Ett sätt att göra detta anser vi vara att skapa en röd tråd i sitt koncept och synliggöra den för de anställda. Weick för fram att målet för en organisation ur detta perspektiv är att:

*create and identify events that recur to stabilize their environments and make them more predictable. A sensible event is something which has happened before.*⁴⁵

⁴³ Grönroos, 2002:400

⁴⁴ Choo, 1998:5

⁴⁵ Weick i Choo, 1998:5

Den röda tråden kan vara det som återkommer; *recur*, istället för att göra detta genom rutiner och manualer. Genom att använda sig av en röd tråd kan en verksamhet vara flexibel och spännande samtidigt som den är förutsägbar och förståelig och därmed undvika att vara oflexibel och rutinfast i sin förutsägbarhet.

Problem med synliggörandet av en röd tråd och förståelsen av det egna konceptet tror vi kan vara att dessa ofta finns inom människor. Vi menar att det är av stor vikt att denna vetskap och kunskap blir explicit.

3.1.3 Implicit och Explicit kunskap

Det är av stor betydelse att den kunskap som finns inom individerna inom en verksamhet, den implicita kunskapen, omvandlas till explicit kunskap. Kunskapsforskaren Nonaka menar att kunskap skall göras tillgänglig så att fler människor får ta del av den.⁴⁶ Detta är vidare av stor vikt då kunskapen, genom att omvandlas till explicit, finns kvar i verksamheten även när ursprungskällan inte gör det.⁴⁷ Vi menar att det är av stor vikt att ledare inom en verksamhet delar med sig av sin kunskap och vidare uppmuntrar medarbetarna att dela med sig av sin kunskap. Förutom ökad kunskap inom verksamheten motiverar det medarbetarna då de känner sig uppskattade för den kunskap de besitter då de får möjligheten att vidarebefordra den till övriga medarbetare. Vidare är det av stor vikt att ledarna förmedlar sin kunskap till medarbetarna då detta gör att de känner sig delaktiga genom att ledarna delar med sig av relevant kunskap.

3.1.4 Storytelling som differentieringsverktyg för koncept och co-brand

*In a changing world the only constant is change*⁴⁸

I den ständigt föränderliga världen blir vikten av att differentiera sig allt större. Detta kan göras på olika sätt.

⁴⁶ Nonaka, 1991:3ff

⁴⁷ Grant, 2005:143

⁴⁸ Carnall, 2003:171

I en verklighet där intressenter blir alltmer observanta är det av stor vikt att verksamheter är noggranna med vilka de utger sig för att vara.⁴⁹ Detta styrs av den röda tråd som binder samman alla delar av en verksamhet och skapar en helhet som är förståelig för den rätta målgruppen. I *brandingprocessen* är det berättelsearbetet; narrationen som skiljer den nutida differentieringsmetoderna från de äldre.⁵⁰ Det är numera av stor vikt att sälja en berättelse som köparen blir en del av. Det gäller därmed att skapa en berättelse som vidare även säljs till rätt målgrupp och att bland dem bli en bästsäljare och vidare även en klassiker som köps gång på gång.

Ett sätt att differentiera sig ytterligare är genom *co-branding*. Vi menar att det är viktigt att välja en samarbetspartner som förstärker din berättelse genom att tillsammans skapa en berättelse som ökar köpkraften hos målgruppen. Det är då viktigt att inte enbart beakta den egna verksamhetens röda tråd utan hur den kan kopplas till samarbetspartnern.

3.1.5 Co-branding

Vid samarbeten är det följaktligen av stor vikt att de koncept som samarbetar lyckas sammanlänkas genom en röd tråd och därigenom uppnå en förståelig helhet. *Co-branding* innebär att två koncept förenas. För att de tillsammans ska kunna skapa synergieffekter är det grundläggande att de två koncepten har en naturlig koppling till varandra.⁵¹ Om denna naturliga koppling inte finns bör de försöka söka efter en gemensam nämnare och utefter detta skapa en röd tråd som kan synliggöra en koppling dem emellan. I strävan efter att lansera ett koncept eller bättre försöka marknadsföra ett redan befintligt koncept, är *co-branding* ett alternativ. För att kunna uppnå det ska de ta vissa saker i beaktning. De bör beakta huruvida de vill intensifiera deras redan befintliga attribut kring sitt koncept eller om de vill vidga sitt koncept till andra kundsegment. Viktigt att tänka på är partnerföretagens samarbete är pålitligt och att det är vinstgivande. De ska också vara lika engagerade och värdera partnerskapet långsiktigt, på samma nivå.⁵² En form av *co-branding* är ett franchiseavtal mellan två verksamheter.

⁴⁹ Schultz, 2005:44

⁵⁰ Zetterlund i Sjöholm 2007:22

⁵¹ <http://www.bmn.se/lexicon/cobranding.html>, 2007-05-06

⁵² Vence, 2005:1

3.1.6 Franchising

Det franchiseavtal som Hotel Twentyseven och Absolut Icebar Copenhagen ingår i menar vi är en form av co-branding. Det som utmärker franchising är avtalet mellan dessa två parter. Franchising är en affärsmetod som innebär att franchisegivaren hyr ut hela sitt affärskoncept eller delar av det till en franchistagare. För franchistagaren innebär detta samarbete genom betalning tillgång till franchisegivarens varumärke samt att få driva verksamheten enligt franchisegivarens koncept och dess hjälp. Det skapar också en möjlighet att få använda sig utav ett redan befintligt varumärke och affärskoncept. De slipper därmed även kostnaderna och riskerna för att bygga upp ett nytt affärskoncept och kan på så vis komma igång snabbare med verksamheten. Dock innebär franchising begränsad handlingsfrihet för franchistagaren då de måste acceptera givna ramar, gällande marknadsföring, prissättning samt val av leverantörer. Franchising innebär för franchisegivaren ett sätt att expandera utan att bära det ekonomiska ansvaret⁵³

3.1.7 Brand Shadow

Inom turistbranschen har forskaren Flognfeldt Jr uppmärksammat ett fenomen vilket innebär att en attraktion kan överskugga andra närbelägna attraktioner. Detta fenomen har Flognfeldt benämnt som *primary attraction shadows*⁵⁴. Han introducerade begreppet med utgångspunkt i genomförda undersökningar gällande turisternas beteende, med fokus på deras valda resmönster.⁵⁵ Vi vill undersöka om detta kan överföras gällande koncept. Kan ett koncept överskugga ett annat vid ett samarbete?

Diskussionen kring detta är något som vi finner väldigt intressant och vi vill se om detta fenomen även existerar inom andra branscher. Vi vill därför vidareutveckla Flognfeldts tankar och introducera ett begrepp som vi valt att kalla *brand shadow*.

Flognfeldt menar att somliga turister i förväg bestämmer vilken huvudattraktion de skall besöka i en region. Detta kan leda till att attraktioner som befinner sig i närheten glöms eller väljs bort. Att en attraktion väljs bort kan exempelvis bero på begränsad tid eller pris. Flognfeldt ifrågasätter vidare: "What would be the case if the primary attraction had not existed". Hade resenärerna utan den valda huvudattraktionen kommit till regionen om denna

⁵³ Kotler, 2003:519f

⁵⁴ Flognfeldt, 2006

⁵⁵ Flognfeldt, 2005

ej existerat? Detta med tanke på att huvudattraktionen ofta är anledningen till att resenärerna besöker en vald region.

3.2 Kommunikation

I enlighet med forskare vilka vi presenterade i uppsatsens inledande kapitel anser vi att kommunikation är av de viktigaste delarna i brandingprocessen varpå vi i följande teorikapitel kommer att presentera teori fring kommunikation. Grundtanken för konceptet måste kommuniceras såväl internt som externt för att stödja skapandet av såväl ett *brand* som ett *co-brand*. De teorier vi tar upp i kommunikationskapitlet har vi valt utifrån det syfte och de frågeställningar vi ämnar att besvara. Inledningsvis i kommunikationskapitlet beskriver vi och motiverar vårt val av perspektiv på kommunikation. Vidare redogör vi för vilka syften människor inom verksamheter har när de kommunicerar och vilka behov de tillfredställer med hjälp av kommunikation. Därefter diskuterar vi tre typer av kommunikation inom verksamheter. Vi undersöker sedan kommunikationens betydelse för implementering av mål samt kommunikationens betydelse för sensemaking inom verksamheter och vid samarbete mellan verksamheter. Avslutningsvis diskuterar vi hur verksamheter bör kommunicera för att undvika antenarrativ samt kommunikationens betydelse vid co-branding.

3.2.1 Olika perspektiv på kommunikation

I denna uppsats har vi valt att definiera kommunikation i enlighet med kulturskolan. Fiske, forskare inom kulturskolan, definierar kommunikation som skapande och utbyte av betydelser. Forskare inom kulturskolan anser vidare att kommunikation är en dubbelriktad process där meddelandet skapas av både sändare och mottagare. Sändaren får således mindre betydelse och är endast den som sänder meddelandet. Detta visar också på problematiken som tagits upp under målgruppskapitlet och stödjer vår socialkonstruktionistiska målgruppsdefinition där mottagarens roll är mer betydelsefull då det är hon som läser och med bakgrund av sin kulturella erfarenhet tolkar meddelandet. Detta leder i sin tur till att människor med olik kulturell erfarenhet tolkar ett och samma meddelanden på olika sätt.⁵⁶ Denna syn på kommunikation menar vi stödjer det socialkonstruktionistiska perspektivet där forskare menar att det inte finns någon objektiv mening och innebörd av kommunikationsmeddelandet. Detta då varje människa utifrån sin kulturella och sociala

⁵⁶ Fiske, 2001:14f

kontext tolkar meddelanden som hon mottager. Inom socialkonstruktionismen menar man att kommunikation inte är någon reflexiv utan en skapande aktivitet och vidare att att det är kommunikationen som skapar verksamheten.⁵⁷

Forskare inom socialkonstruktionismen såsom Simonsson menar att ledare inom företag ofta ser kommunikation som en enkelriktad aktivitet och de menar att företaget blir lidande av detta.⁵⁸ Ledare skulle behöva försöka förstå hur medarbetarna tolkar kommunikationen inom företaget. Genom att ha en förståelse för medarbetarnas tolkningar kan ledarna påverka dessa och skapa gemensamma betydelser, vilket vi berör under avsnitten om *sensemaking*.

3.2.2 Varför kommunicerar vi?

*Man kan inte låta bli att kommunicera.*⁵⁹

Inom och mellan verksamheter har individer en rad behov vilka kan tillfredställas med hjälp av kommunikation. Dimbleby menar att för att få verksamheter att fungera har individer behov av att samarbeta och organisera sig i grupper, detta kan endast uppnås genom kommunikation. Människor är beroende av att samarbeta såväl inom som mellan verksamheter vilket är fallet vid *co-branding*. Han menar vidare att människor kommunicerar också för att skapa relationer med varandra. För att göra affärer är vi tvungna att skapa relationer både internt och externt. Kommunikation kan också ske i syfte att övertala vilket ofta används både inom och mellan verksamheter. Dimbleby menar också att människor kommunicerar ofta i förhandlingssituationer med såväl anställda på det egna företaget som med samarbetspartner i syfte att de skall handla såsom man själv eller företaget önskar. Ledare inom verksamheter använder också kommunikation för att övertala medarbetarna att handla i enighet med dess mål. Ett annat syfte till kommunikation är makt. Genom kommunikationen utövar ledare makt över medarbetarna för att det skall handla på ett önskvärt sätt. Avslutningsvis kommunicerar vi med syfte att ge och ta emot information. Inom verksamheter och vid samarbeten mellan verksamheter är människor helt beroende av att utbyta information.⁶⁰ Ovanstående teori visar att människor är beroende av kommunikation inom och mellan verksamheter för att göra aktiviteter vilka är nödvändiga för verksamheten.

⁵⁷ Heide et al, 2005:55

⁵⁸ Simonsson i Heide et al 2005:97

⁵⁹ Watzlawick et al i Dimbleby et al, 1999:9

⁶⁰ Dimbleby et al, 1999:18ff

Vi menar således att kommunikation är av största betydelse för att skapa såväl en fungerande verksamhet som ett framgångsrikt *co-brand*.

3.2.3 Tre former av verksamhetskommunikation

Van Riel menar att det finns tre former av kommunikation inom verksamheter dessa är ledningskommunikation, marknadskommunikation och organisationskommunikation. Dessa tre former menar vi är användbara instrument för att analysera både en verksamhet kommunikation och kommunikation vid *co-branding*. Vi är dock medvetna om att Van Riels indelning ej är i enlighet med socialkonstruktionismen. Trots detta menar vi att det är en användbar kategorisering för att analysera en verksamhets kommunikation. Då vi i denna uppsats just undersöker både ledningens kommunikation med de anställda, den övriga kommunikationen inom organisationen och kommunikationen med den valda målgruppen på marknaden anser vi denna teori användbar.

Ledningskommunikation

Ledningskommunikation är den kommunikation som ledningen har med både medarbetare och externa intressenter såsom samarbetspartners. För att verksamheten skall bli framgångsrik på det interna planet är ledningen tvungen att genom kommunikation lyckas skapa en levande vision och förmedla målen. Med hjälp av kommunikationen skapar ledningen också förtroende samt engagemang bland medarbetarna. Externt måste verksamheten via ledningen kommunicera i syfte att skapa relationer, övertala och utöva sin makt. En situation när den externa formen av ledningskommunikation blir avgörande är vid samarbeten med andra verksamheter. Van Riel menar att ledningskommunikation är den kommunikation vilken har störst betydelse för verksamheter då den har avgörande betydelse för både medarbetarnas och externa intressenters uppfattning och upplevelse av företaget.⁶¹ Kommunikationsforskaren Simonsson menar också att kommunikation är en av ledarens viktigaste funktioner. Ledaren bör använda sig av kommunikation för att fatta beslut, motivera och samordna.⁶² Vi menar att ledningskommunikationen är grunden för en fungerande kommunikation såväl inom som mellan verksamheter. Om ledningskommunikationen inte fungerar ger det förödande effekter för verksamheten då den är källan till all kommunikation.

⁶¹ Van Riel, 1995:9f

⁶² Heide et al, 2005:97

Marknadskommunikation

Marknadskommunikation enligt Van Riels definition är den kommunikation verksamheten gör för att stödja försäljningen av produkter och tjänster. Ofta är reklam den största delen av marknadskommunikationen. Reklam är kommunikation vilken har syftet att övertala externa intressenter, då ofta vald målgrupp, att köpa en viss produkt eller tjänst. Andra delar av marknadskommunikation är sales promotion och personlig försäljning. Denna del av verksamhetens kommunikation står för den största förbrukningen av resurser både vad gäller tid och pengar. Van Riel menar att verksamheter ofta lägger allt för stor energi på marknadskommunikation i relation till de andra delarna av kommunikationen.⁶³ I enlighet med Van Riel menar vi att marknadskommunikationen är viktig men att den prioriteras för högt i många verksamheter. Fungerar inte de andra delarna av kommunikationen är det oväsentligt hur stora resurser verksamheter satsar på marknadskommunikation. Detta då bemötandet, vilket påverkas av lednings- och organisationskommunikation, måste spegla det budskap som marknadskommunikationen förmedlar. Kommunikationsforskaren Heide menar att de olika delarna av kommunikationen är beroende utav varandra och att det är viktigt att det råder samstämmighet mellan det budskap som sänds ut via marknadskommunikation och det bemötande gästen får vid mötet med medarbetaren.⁶⁴

Organisationskommunikation

Den sista av de tre delarna i Van Riels indelning av verksamhetens kommunikation är organisationskommunikation. Han menar att det är oftast den delen av kommunikationen vilken får minst resurser både vad gäller tid och pengar. Vidare menar han att detta är något som verksamheter bör beakta då organisationskommunikation är av stor betydelse för verksamhetens framgång. Organisationskommunikation kan definieras på olika sätt kommunikationsforskaren Manning menar att det är reglerna och processerna inom en organisation vilka sätter gränser och definierar rollerna inom en organisation.⁶⁵ Medan Goldhaber menar att organisationskommunikation är den process i vilken medlemmarna i en organisationen skapar en gemensam mening av och byter meddelanden med varandra för att klara de osäkerheter som finns i miljön omkring dem.⁶⁶ I enlighet med kommunikationsforskaren Goldhaber och forskare såsom organisations- och kommunikationsforskaren Weick inom *sensemaking* traditionen menar vi att

⁶³ Van Riel, 1995:11

⁶⁴ Heide et al, 2005:191

⁶⁵ Manning, 1993:1491-1493

⁶⁶ Goldhaber i Heide et al, 2005:40

organisationskommunikation är den kommunikation vilken äger rum inom en organisation för att skapa en gemensam värdegrund och förståelse inom organisationen. Van Riel påpekar betydelsen av att verksamheter integrerar lednings- marknad- och organisationskommunikation.⁶⁷ Vi menar i enlighet med Van Riel att integration av de olika delarna av kommunikation är av stor betydelse för att skapa en röd tråd genom en verksamhet eller ett samarbete.

3.2.4 Kommunikation av vision, mål och strategier

Kommunikationens betydelse

De flesta verksamheter har skriftliga dokument där vision, mål och strategier står nedskrivna. För att de inte endast skall förbli skriftliga dokument måste de kommuniceras med medarbetarna. För att de skall vara effektiva att kommunicera är det av stor betydelse att de ägs av alla inom företaget och att de är kollektivt skapade.⁶⁸ Kommunikationsforskarna Helder och Pjetursson menar att ledarna inom verksamheter till stor del har ansvaret för att kommunicera vision, mål och strategier till medarbetarna.⁶⁹ Vi menar i enlighet med kommunikationsforskaren Johansson, att ledare ofta brister i sin förmåga att kommunicera och att detta ger allvarliga effekter för förverkligandet av företagets vision, mål och strategi.⁷⁰ Grönroos poängterar betydelsen av att ledare via kommunikation förmedlar konceptets värdegrund, mål och strategier till medarbetarna då de kommer att bemöta sina kunder enligt det sätt de själva blivit bemötta av ledningen. Detta är ett av de fem hinder Grönroos menar att koncept måste överstiga för att lyckas.⁷¹

Vi menar att för att framgångsrikt kommunicera innebörden av vision, mål och strategier bör ledarna inom företaget tillsammans med medarbetarna främjar en gemensam verklighetsuppfattning.

Sensemaking – ett sätt att kommunicera vision, mål och strategier

Weick menar att företag bör försöka att skapa en gemensam tolkning av världen omkring dem. För att uppnå en gemensam tolkning inom ett koncept eller ett co-brand måste ledarna kommunicera den gemensamma värdegrunden med medarbetarna vilka i sin tur har behov att

⁶⁷ Van Riel, 1995:15

⁶⁸ Heide et al, 2005:121

⁶⁹ Pjetursson, Red, 1999:112

⁷⁰ Johansson, 2003:114ff

⁷¹ Grönroos, 2002:421

kommunicera med varandra. Det är viktigt att det finns möjlighet att kommunicera med varandra om saker som inträffar för att kunna skaffa en gemensam förståelse för dem. Ett forum för att främja *sensemaking* inom verksamheten är att skapa mötesplatser för medarbetarna. Den som är ansvarig för att ge medarbetarna ett forum för diskussion är ledarna inom verksamheten.⁷² Vi menar att det är därmed av stor vikt att ledarna har en gemensam syn på vad de vill för att minimera förvirring ut i organisationen.

Choo menar att *sensemaking* är ett verktyg med vilket verksamheter kan skapa en gemensam tolkning bland medarbetarna. Den gemensamma tolkningen ligger till grund för en gemensam förståelse för exempelvis företagets vision och mål. Genom en gemensam tolkning kan medarbetarna också handla mot ett gemensamt mål. Det är dock av stor betydelse att medarbetarna har något som Choo kallar *white space*. Detta ger utrymme för medarbetarna att själva reflektera, undersöka och handla beroende på situationen. Ett sådant *white space* erhåller företag genom att ge utrymme för olika tolkningar av verksamheten.⁷³

Enligt socialkonstruktionismen tolkar människor alltid den information som de kommer i kontakt med via kommunikation.⁷⁴ Det finns dock inom detta perspektiv också en tankegång om att människor vilka tillhör en viss grupp exempelvis ett företag kan ha en gemensam tolkning. Detta är något som *sensemakingteorin* menar är betydelsefullt för verksamhetens framgång. Vi menar att *sensemaking* är av stor betydelse för varje företag vad gäller att skapa en gemensam förståelse och en gemensam strävan mot företagets vision och mål. Vi menar vidare att *sensemaking* också är nödvändigt vid olika typer av samarbeten mellan företag. Detta för att skapa en gemensam förståelse till varför företagen samarbetar och vad de skall få ut av samarbetet.

3.2.5 Kommunikation för att undvika antenarrativ

En röd tråd bör löpa genom alla delar av verksamheten för att skapa ett narrativ, en förståelig helhet. En förutsättning för att den röda tråden skall kunna löpa genom de olika delarna menar vi är att den förmedlas via kommunikationen. Kommunikationen sker via ledningskommunikation till såväl medarbetare som externa intressenter, via organisationskommunikation till medarbetarna och via marknadskommunikation till externa

⁷² Weick et al, 2005:409-421

⁷³ Choo, 1998:103

⁷⁴ Deleuze, 2006:103

intressenter. Om en verksamhet inte har en röd tråd genom hela verksamheten eller om man misslyckats med kommunikationen av denna uppstår antenarrativ. Detta innebär att den röda tråden inte sammanlänkat alla delar i verksamheten.⁷⁵ Vid samarbeten i form av *co-branding* är det av stor betydelse att det finns ett narrativ där en röd tråd löper mellan de båda verksamheterna och att denna kommuniceras inom, mellan och ut från de samarbetande koncepten. Misslyckas man med detta skapas ett antenarrativ för samarbetet.

3.2.6 Kommunikation vid co-branding

Det är av stor betydelse att kommunikationen mellan de båda parterna vilka deltar i samarbetet fungerar väl. I det inledande skedet krävs god kommunikation för att de båda verksamheterna skall förstå varandra vid kontraktskrivandet. Vi menar att det vidare är viktigt med kommunikation före kontraktskrivandet. Detta för att undersöka om ett *co-brand* kommer att främja de båda verksamheterna. Detta gällande huruvida en koppling mellan koncepten finns samt om önskade gäster stämmer överens. Det är också på detta tidiga stadium viktigt att de båda verksamheterna får förståelse för den andres koncept detta för att kunna skapa en gemensam tråd mellan de båda verksamheterna. När parterna väl inlett ett *co-brand* bör god kommunikation mellan dem också vara av hög prioritet. Detta för att kommunicera vad som fungerar väl eller ej med *co-brandet*, då det enligt oss, på samma sätt som dess koncept är dynamiska är kontinuerlig kommunikation viktigt för att följa förändringarna.

Vid *co-branding* är det viktigt att verksamheten via lednings- och organisationskommunikation kommunicerar målet med samarbetet. Detta för att medarbetarna och externa intressenter skall förstå varför *co-brandet* inletts. Schultz påpekar betydelsen av att involvera medarbetarna i *co-branding* processen. Detta för att just få dem att förstå vad samarbetet innebär samt öka deras engagemang i s *co-brandet*.⁷⁶ Det är också viktigt att medarbetarna förstår konceptet för det företag man verkar samman med samt den röda tråden mellan den egna verksamheten och den verksamheten man samarbetar med. Detta för att medarbetarna skall kunna förmedla den röda tråden vidare till externa intressenter.

⁷⁵ Boje, 2002:2

⁷⁶ Schultz et al., 2005:153

3.3 Målgrupp

Målgruppen är en grundsten i brandingprocessen. Vi kommer i detta kapitel att problematisera kring begreppet målgrupp ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och följaktligen diskutera målgruppens betydelse vid skapandet av ett enhetligt koncept. Vi börjar med att presentera vilka grunder kundens val baseras på vid val av en produkt eller tjänst. Vi vänder sedan på det mot hur företaget tänker för att koppla till sig rätt målgrupp och hur de sedan kommunicerar ut sitt budskap till dem. Vidare diskuterar vi co-brandings påverkan på företagets målgrupp samt målgruppens betydelse i narrativet. Slutligen tar vi upp vikten av hur viktigt det är med ett tydligt koncept för att kunna behålla sin tänkta målgrupp.

3.3.1 Begreppet målgrupp – en problematik?

Vad som utgör en målgrupp beror på vilket synsätt betraktaren har. Vi motsätter oss med vårt valda perspektiv de klassiska indelningarna av målgrupper, där indelningar sker utifrån geografisk-, demografisk-, psykografisk- och beteendeselementering.⁷⁷ Vi anser att människors preferenser i enlighet med socialkonstruktionismen styrs av deras referensramar. En affärsresenär och en nöjesresenär kan följaktligen ha samma preferenser gällande resmål och val av hotell. De kan exempelvis dela ett intresse för design eller gastronomi vilket leder till att de i en viss situation tillhör samma konsumentgrupp. Trots att vi inte syftar till de klassiska indelningarna benämner vi det dock målgrupp. Vi menar således att en individs preferenser avgörs av dennes referensramar och världsbild och vidare vilken berättelse som en individ vill vara en karaktär i.

En verksamhets främsta uppgift är att sälja sin produkt eller tjänst och måste därför ha kunder som vill köpa det de erbjuder, deras koncept måste locka en grupp människor att vilja ha det de erbjuder. Det räcker inte att verksamheten har en ungefärlig uppfattning om vilka deras kunder är och vad de efterfrågar utan det är nödvändigt att verksamheten verkligen vet vilka deras kunder är och förstår hur deras beslut fattas.⁷⁸ Vi menar att det är av relevans för verksamheten att förstå att deras produkt eller tjänst inte kan passa och vara omtyckt utav alla. Utan att de måste finna den rätta målgruppen anpassad för just deras produkt eller tjänst. Vi menar vidare att en målgrupp ska passa in i deras narrativ så att det inte skapas ett antenarrativ som leder till förvirring av konceptet.

⁷⁷ Kotler, 2003:265f

⁷⁸ Grönroos, 2002:345

Det handlar om att finna rätt målgrupp till rätt grundtanke för konceptet och använda sig av kommunikationen för att skapa band till sina gäster. Detta genom att skapa en röd tråd, vilken binder samman alla delar av verksamheten varpå ett enhetligt koncept främjas. Målgruppen kan då lättare ta emot budskapet då alla delar skapar en mening och är länkade till varandra.

3.3.2 Vilken story vill du vara en del av?

Vad som styr en kunds val av koncept är dess förväntningar, förväntningar som byggts upp genom externa och interna faktorer. De externa faktorerna är bland annat *word-of-mouth*-kommunikation, marknadskommunikation samt verksamhetens image och profil. Om de externa faktorerna fångat gästens intresse ökar möjligheterna för hotellet att nå ut till den potentiella gästen då denne är mer öppen för konceptets budskap. De interna faktorerna som bygger upp förväntningarna är gästens behov, det vill säga det de eftersöker som exempelvis ett designhotell i Köpenhamn. Det är här som förväntningarna styrs mot en lösning, där alternativ till olika valmöjlighet finns tillgängliga. Gästens önskemål om det ska vara exempelvis ett centralt-, ett design- eller ett kedjehotell påverkar valet av hotell och sållar på så vis bort många alternativ på väg mot det rätta. Den potentiella gästens val påverkas om denne känner samhörighet till hotellets värderingar. Detta tillsammans med gästens interna värdeskapande processer, där denne skapar ett värde till den tjänst som de erbjuds, är det som bygger upp en gästs förväntningar och avgör exempelvis vilket hotell de väljer.⁷⁹

3.3.3 Vem ska medverka i din story?

Egmond et al lyfter fram att alla målgrupper i dagens samhälle inte är homogena. Socialkonstruktionismen står bakom detta, då perspektivet belyser att varje individ uppfattar saker och ting olika beroende på individens kulturella och sociala referensramar. De menar att samhället inte är uppdelat av homogena målgrupper där människor är indelade i fack, eftersom varje individ är självständig.⁸⁰ Däremot kan en *Vi-grupp* enligt oss skapas av människor med samma uppfattning och preferensram, vilket är vad vi definierar som målgrupp. Egmond et al anser att det är viktigt för verksamheter att förstå att olika målgrupper på olika sätt anpassar sig till förändringar. Det är inte bara på olika sätt som anpassningen sker utan även om när. En del målgrupper är mer mottagliga för att upptäcka nya saker, medan en annan målgrupp hellre avvaktar, väntar och ser på hur andra uppfattar

⁷⁹ Grönroos, 2002:347

⁸⁰ Börjesson, 2003:25

produkten eller tjänsten och hur följderna blir utav att de använder den. Trendsättare är ett exempel på en målgrupp som är mottagliga för att upptäcka nya saker och att vara först med att prova eller besöka dem. Det är de som formulerar vad som är ”inne” eller ”ute”.⁸¹ Är verksamheter väl medvetna om vilken målgrupp som är vilken och vilka deras karaktärsdrag är kan de sin tur bättre anpassa sig till kundernas föränderlighet och förväntningar. Verksamhetens uppgift är därför att så noggrant som möjligt definiera den målgrupp som de har störst möjlighet att sälja sin vara eller tjänst till.⁸²

Om ett koncept är otydligt och lockar till sig flera målgrupper än den tänkta målgruppen, kan det uppstå en problematik för att en av målgrupperna slår ut en annan målgrupp. Ett exempel skulle kunna vara att äldre damer började gå till en trendig bar med en tänkt målgrupp runt 35 år. Risken finns då att de yngre inte längre lockas av att gå till baren då klientelet har förändrats. En följd för baren kan vara att de inte längre kan försörja sig eftersom intäkterna minskar. Detta på grund utav att det inte längre kommer några gäster på kvällarna då damerna lämnar baren tidigare än verksamhetens tänkta målgrupp.

3.3.4 En trend - individanpassad marknadsföring

En verksamhet kan inte se alla människor som sina kunder. Marknadsföringsforskaren Kotler menar att marknadsföring gentemot kunder har förändrats genom åren. Massmarknadsföring var det som var vanligast förr, det var här massproduktion, massdistribution och massmarknadsföring var verktygen. Utvecklingen har sedan dess gått framåt då man insåg att kunderna sökte variation och förändring. Utvecklingen har lett till marknadsföring mot en eller ett par målgrupper, där verksamheten försöker anpassa sitt koncept till kundens önskemål och behov.⁸³ Kotlers definition på målgrupp skiljer sig dock mot vår då han har en väldigt enkelriktad syn på kunder. Han menar att vi med marknadsföring kan sända ut en signal som träffar den önskade målgruppen. Vi menar att det krävs mer än så för att attrahera den önskade målgruppen och det är det vi vill lyfta fram genom vår diskussion kring *brandingprocessen*. Vidare menar vi, som ovan nämnt, att målgrupper snarare är individer med liknande referensramar och inte nödvändigtvis en affärs- eller fritidsresenär. Vi menar även att kommunikationen mellan verksamheten och kunden kännetecknas av

⁸¹ Strömberg, 2007:189

⁸² Egmont et al, 2006:3116

⁸³ Kotler, 2003:263

tvåvägskommunikation vilket innebär att såväl verksamheten som kunden påverkar budskapet.

Marknaden består av kunder och dessa kunder skiljer sig åt på ett eller annat sätt. De kan skilja sig åt genom att ha olika krav, resurser, köpbeteende eller utförandet av köp. Detta på grund av att de har olika unika behov, där varje kund skulle kunna vara sin egen separata marknad. Det är dock inte många verksamheter som kan erbjuda kundanpassade varor eller tjänster då kostnaden är hög och för kunden är den ofta alltför dyr för att de ska kunna köpa den. Vi menar att koncepten bör försöka locka till sig individer med liknande referensramar istället för de klassiska målgruppsindelningarna som bland andra Kotler förespråkar.⁸⁴ Verksamheter utvecklar allt oftare olika marknadsstrategier för att lättare kunna tillfredställa olika kunders behov.⁸⁵ En marknadsstrategi är när två koncept går ihop och utformar ett *co-brand*.

3.3.5 Co-brand – ett verktyg för att bli buzz-worthy

Co-branding är en marknadsstrategi för att locka till sig nya och gamla kunder och generera ökade intäkter. En verksamhet kan genom *co-branding* associeras med sitt partnerföretag och på så vis sprida sitt namn till fler kunder.⁸⁶ *Co-branding* leder till att något nytt skapas på marknaden och det blir något att prata om, det blir *buzz-worthy*.⁸⁷ En produkts eller tjänsts kvalitet kan genom ett *co-brand* uppfattas vara mer förtroendeingivande genom att det är två koncept som står bakom den. Det vill säga närvaron av ytterligare ett företag signalerar till potentiella kunder att ett annat företag är beredda på att satsa sitt rykte på produktens eller tjänstens kvalitet.⁸⁸ För att detta skall ske menar vi vidare att de enskilda koncepten är trovärdiga.

När två företag ingår i ett *co-brand* tar de del av varandras målgrupper, men risk för negativa följder är inte oundvikliga. Problematiken med skilda målgrupper kan uppstå där de utgör antenarrativ för varandra. Detta kan leda till att kunderna inte längre vet vad verksamheten och dess koncept står för. Vid detta *co-brand* kan det ske att konceptets målgrupper kolliderar med varandra. Möjligheten finns då att den stöter bort den tänkta målgruppen, det vill säga *Vi*

⁸⁴ Kotler, 2003:264ff

⁸⁵ Belch, Belch 2001:42

⁸⁶ Vence 2005:1

⁸⁷ Ritson 2006:1

⁸⁸ Ritson 2006:1

-gruppen stötts bort av *Dom -gruppen*. Konceptet skadas då eftersom den är anpassad till en viss målgrupp, och förändring av koncept behövs för att kunna fortleva och för att kunna behålla den ”nya” målgruppen. Det vill säga *Dom-gruppen* skapar ett antenarrativ och hamnar utanför sammanhanget det vill säga den röda tråden. Vilket leder till att verksamhetens koncept blir otydligt.⁸⁹ Skapas det inte en gemensam målgrupp kan det leda till komplikationer där de olika målgrupperna slår ut varandra. Förvirring kan också skapas då verksamheternas egna image och koncept står för vitt skilda saker. Detta kan förvirra kunden genom att kombinationen av de tillsynes inkonsekventa karaktärerna av de två verksamheterna skiljer sig åt beträffande pris, kvalité etcetera sådan förvirring kan skada imagen av båda företagen samt det gemensamma konceptet och därmed förvirra kunden.⁹⁰

3.4 Avslutande tankar kring valda teorier

Genom de tre teoriavsnitten har vi lyft fram tre utvalda grundstenar inom *brandingprocessen* och vidare även inom *co-brandingprocessen*. Detta då vi anser att ett lyckat *co-brand* bör ses som ett gemensamt koncept och inte som två separata. Vi vill vidare lyfta fram vikten av att det egna konceptet bör vara tydligt såväl internt som externt innan ett samarbete inleds. Detta för att grundtanken för konceptet skall kunna utvecklas från idé till verklighet. Att ha ett tydligt koncept är avgörande vid valet av en eventuell samarbetspartner i ett *co-brand*. Det är av stor betydelse att verksamhetens val av målgrupp är baserad på konceptets utformning detta för att kunna attrahera den valda målgruppen. Vidare är det viktigt att verksamheter vid *co-branding* beaktar betydelsen av överensstämmelse mellan de samarbetande konceptens målgrupper. Det är dock viktigt att beakta att såväl *branding-* som *co-brandingprocessen* är dynamisk. Detta då inte enbart målgruppens världsbild och preferenser förändras utan även då ett koncepts interna individer och därmed byggstenar förändras. Kommunikationen är vidare även avgörande i den fortlöpande *branding-*och *co-brandingprocessen*.

⁸⁹ Boje 2001:108

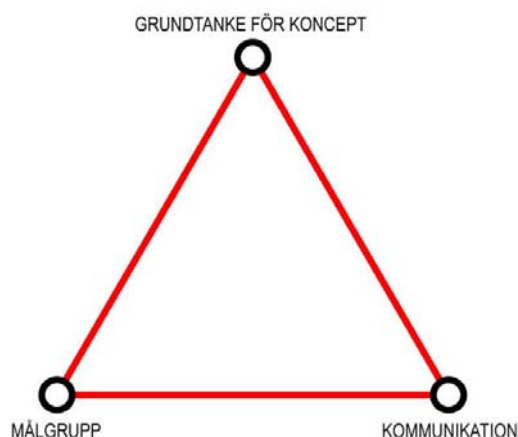
⁹⁰ Ritson 2006 :1

4. Skapandet av ett co-brand – en analys

I analyskapitlet applicerar vi insamlad empiri från intervjuer och observationer på teorin. Ett framgångsrikt koncept kräver inte enbart en grundtanke för konceptet utan även att detta skall kommuniceras till rätt målgrupp. Att locka till sig rätt målgrupp är inte enbart viktigt för att rätt målgrupp skall uppfatta konceptet på rätt sätt utan även att de, genom sitt medverkande stödjer branding- och co-brandingprocessen av konceptet. Analysen kommer att vara indelad i tre kapitel som grundar sig i de tre utvalda grundstenar för skapandet av ett brand och co-brand. Det vill säga grundtanken för ett koncept, kommunikation och målgrupp. Analysen kommer att ge oss underlag för att i efterföljande diskussion kunna besvara vår frågeställning: Vilken problematik riskerar ett co-brand att medföra? Detta med hjälp av att analysera följande fråga: Hur ser branding- och co-brandingprocessen ut och vilken betydelse har den för skapandet av ett co-brand?

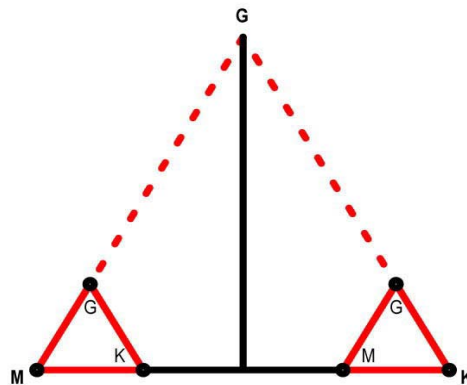
Resonemanget i ovanstående text har vi illustrerat i en modell som beskriver denna koppling: det vill säga *brandingprocessen* för ett koncept. Modellen har sedan vidareutvecklats för att illustrera *co-brandingprocessen*: det vill säga skapandet av ett *co-brand*.

Figur 1 illustrerar *brandingprocessen* för ett enskilt koncept där en röd tråd måste skapas mellan grundtanken för konceptet, kommunikation och målgrupp. Detta i enlighet med Bojes teorier kring narrativ där alla delar bör kopplas samman till en förståelig helhet.



Figur 1. *Brandingprocessen* – Skapandet av ett koncept

Som figur 1 visar kräver ett koncept en röd tråd mellan dess komponenter. På samma sätt kräver två koncept en röd tråd dem emellan för att skapa en förståelig helhet. Detta påvisar den nedan illustrerade figur 2 där balans råder mellan de två koncepten. Vi vill även föra fram att två koncept som inte hittar en röd tråd, att sammanlänkas igenom, inte kan uppnå ett lyckat *co-brand*.



Figur 2. *Co-brandingprocessen* – Sammanlänkningen av två koncept

G= Grundtanke för koncept
K= Kommunikation
M= Målgrupp

4.1 Grundtanken för konceptet

Grundtanken är utgångspunkten för skapandet av ett koncept. Det är denna grundtanke som är den önskvärda berättelsen; narrativet för ett koncept eller ett *co-brand*.

4.1.1 Berättelsen om de enskilda koncepten

People in organizations are continuously trying to understand what is happening around them. They first have to make sense of what is happening in their environment in order to develop a shared interpretation that can serve as a guide to action.⁹¹

⁹¹ Choo, 1998:5

Choo lyfter fram vikten av att skapa förståelse för det som sker inom en organisation. Denna förståelse är således viktig inom såväl ett enskilt *brand* som ett *co-brand*. Han lyfter vidare fram att dess berättelse är av stor vikt för att skapa detta. Boje menar att utan en förståelig berättelse är det svårt att uppnå ett lyckat och enhetligt koncept eller *co-brand* eftersom det då enbart består av en rad osammanlänkade händelser.⁹² Innan ett koncept inleder ett *co-brand* med ett annat koncept är det, i enlighet med Boje, av stor vikt att de har skapat en förståelig berättelse inom sitt enskilda koncept. Vidare är *co-brandet* mellan Hotel Twentyseven och Absolut Icebar av stor betydelse att den gemensamma berättelsen skapar en förståelig helhet och inte utgör en rad osammanhängande händelser. Hotel Twentysevens General Manager Christopher Alm lyfter i citatet nedan fram betydelsen av att skapa en *story* om verksamheten för att skapa en tydlighet såväl internt som externt.

Hotel Twentyseven /.../ är storyn om vad vi är, om de värden vi vill representera/---/Om man inte kan sälja storyn till gäster och medarbetare så får man ingen tydlighet i vad man försöker vara.

General Manager Christopher Alm

Storyn om Hotel Twentyseven

När Alm kom till Hotel Twentyseven skapade han ett paraply för konceptet: *Live life*.

*Hotel Twentyseven is much more than just a hotel. It is a place to be pampered, challenged and a place to explore. Life can be enjoyed in many ways: At Hotel Twentyseven we are convinced that feeling alive and tasting a new city is the spice of life. That is why we at Hotel Twentyseven do our outmost to create the perfect setting: unique, exciting, and uncomplicated – so that you can live life as you wish.*⁹³

Texten från hemsidan beskriver att *Live Life* innebär önskan att erbjuda gästen ett unikt och annorlunda sätt att uppleva livet på Hotel Twentyseven och i Köpenhamn. De vill ge gästen en rad valmöjligheter inom ramarna för hotellets *Live life* koncept. Genom att enbart ge gästen

⁹² Boje, 2001:108ff

⁹³ <http://www.hotel27.dk/website/>, 2007-05-16

ramarna för upplevelsen ges gästerna, i enlighet med Choos uttryck *white space*⁹⁴, det vill säga lämna utrymme för egna valmöjligheter och reflektioner. Detta skapar en mer individanpassad upplevelse. Detta stöds av det socialkonstruktionistiska perspektivet där fokus ligger på individers olikheter.

Vi vill inte vara leverpastejffärgade, vi vill inte vara beige, det vill vi inte vara, det är tråkigt, det tycker vi inte om.

General Manager Christopher Alm

I citatet ovan visar Alm att Hotel Twentyseven önskar att vara ett unikt och speciellt koncept. Detta i enlighet med Grönroos teori att verksamheter för att bli framgångsrika är tvungna att skapa ett nischat koncept⁹⁵.

Storyn om Absolut Icebar

Det koncept vilket Hotel Twentyseven har ingått ett *co-brand* med är Absolut Icebar. Detta koncept är i sig ett *co-brand* mellan Absolut Icebar och Icehotel. De båda konceptens kärnvärden är tydligt sammankopplade med en naturlig länk. Denna naturliga länk är grundläggande för att två koncept skall kunna skapa ett framgångsrikt *co-brand*.⁹⁶ Medan Absolut står för renhet, enkelhet och perfektion står Icehotel för renhet, sinnlighet och äkthet. Renheten i konceptens råvara; spriten respektive isen samt i formen av flaskan respektive arkitekturen utgör en naturlig röd tråd mellan verksamheterna.⁹⁷

Agnetha Lund, Director för Icebar International beskriver *co-brandet* mellan Absolut och Icehotel på följande sätt:

*The idea is to provide a magical total ice experience that excites all the senses. We're creating a special, exclusive bar experience.*⁹⁸

Director Absolut Icebar International Agnetha Lund

⁹⁴ Choo, 1998:103

⁹⁵ Grönroos, 2002:345ff

⁹⁶ <http://www.bmn.se/lexicon/cobranding.html>

⁹⁷ Strömberg, 2007:181ff

⁹⁸ http://www.hotel27.dk/pdf/press_eng.pdf, 2007-05-13

Absolut Icebar önskar liksom Hotel Twentyseven att skapa ett koncept vilket skiljer sig från mängden. De har en önskan om att erbjuda gästen en bar som ger gästen en upplevelse utöver den vanliga barupplevelsen. Även Absolut Icebar lyfter fram att de inte vill bli något McDonalds⁹⁹ De många nyetableringarna världen över under kort tid talar dock emot detta. Förutom det senaste tillskottet i Shanghai (juni 2007) har de:

Since then, ABSOLUT ICEBAR has been reborn in some of the trend capitals of the world, opening five ABSOLUT ICEBARs in Stockholm, Milan, London, Tokyo and Copenhagen.

Director Absolut Icebar International Agnetha Lund

4.1.2 Berättelsen om co-brandet

I april 2007 invigdes Hotel Twentysevens och Absolut Icebars gemensamma berättelse; *co-brand*, det vill säga Hotel Twentyseven med den franchisedrivna baren Absolut Icebar Copenhagen.

Syftet med co-brandet

En anledning till att många verksamheter går in i ett samarbete genom *co-brand* är för att ta del av synergieffekter vilka bland andra Fyall och Garrod menar att ett *co-brand* kan medföra.¹⁰⁰ En sådan synergieffekt lyfter de fram som gemensam marknadskommunikation. När Lomborg, i nedanstående citat, beskriver syftet med samarbetet lyfter han fram att detta är huvudanledningen.

Målet er at blive associeret med et koncept som er effektivt, en nem måde at få PR på. Hotellet ville være lidt anderledes, og på den måde passer Icebar godt ind i konceptet. Eftersom det er noget de fleste mennesker aldrig har oplevet, passer det godt ind i hotellet. Det er et rent kommercielt mål for virksomheden.

Food and Beverage Manager Rasmus Lomborg

⁹⁹ Strömberg, 2007:186

¹⁰⁰ Fyall, Garrod, 2005:138ff

Lomborg menar att *co-brandet* kommer att skapa PR för Hotel Twentysevens enskilda koncept och poängterar inte den gemensamma marknads kommunikationen för *co-brandet*. Han påpekar vidare att anledningen till att Absolut Icebar är en lämplig samarbetspartner för att nå kommersiella mål för det enskilda konceptet. I citatet ovan när Lomborg beskriver syftet för samarbetet lyfter han ej fram *co-brandet* och vad de gemensamt kan uppnå. Absolut Icebar har liksom Hotel Twentyseven som syfte för samarbetet att främja det enskilda konceptet och inte för att gynna det gemensamt skapade *co-brandet*. Absolut Icebars syfte med samtliga isbarer runt om i världen är att attrahera gäster till ”baslägret i Jukkasjärvi”¹⁰¹.

Co-brandet- en sammanhängande berättelse?

Alm beskriver *co-brandet* med följande ord:

*The ABSOLUT ICEBAR COPENHAGEN is an important part of our profile as a lifestyle hotel and we are really pleased to be able to present this most spectacular of bar concepts to Copenhagen. Hotel Twentyseven has been completely renovated and decorated in an exciting style with strong references to Scandinavian design traditions. This feeling is also recreated in the ice bar.*¹⁰²

General Director Christopher Alm

Alm påpekar i citatet att Absolut Icebar Copenhagen bidrager till att ge gästen den unika upplevelse vilken Hotel Twentyseven önskar att förmedla med hjälp av *co-brandet*. Han menar vidare att hotellets genomgående renovering i skandinavisk stil är i enlighet med Absolut Icebar Copenhagens design. Kopplingen mellan inredningen i hotellet och designen i isbaren kan sägas utgöra en naturlig länk för de människor vilka är medvetna om denna design då den finns inom dessa individers referensramar. Dessa människor kan enligt socialkonstruktionismen i detta avseende benämnas som *Vi-grupp*.

Under observationerna på Hotel Twentyseven uppfattade vi inte den naturliga länken i *co-brandet* mellan Hotel Twentyseven och Absolut Icebar förrän efter det att Alm under intervjun

¹⁰¹ Strömberg, 2007:187

¹⁰² http://www.hotel27.dk/pdf/press_eng.pdf, 2007-05-14

beskrev det för oss. Den naturliga länken skall framstå tydligt för gästen och inte ständigt behöva förklaras. Observationer gav snarare ett fragmenterat intryck då Absolut Icebar upplevdes som en fristående del istället för en del av helheten. Berättelsen var osammanhängande och skapade inte det narrativ vilket Boje menar är viktigt vid skapandet av en helhet.¹⁰³ *Co-brandet* upplevdes fragmenterat bland annat på grund av att det ligger i två skilda byggnader med separata ingångar och separata receptioner. Vidare har de även två separata bokningssystem och hemsidor.

Absolut Icebar handler om en oplevelse og ikke kvalitet, der ligger problemet. At Aabsolut Icebar konceptet kun handler med Absolut Vodkas produkter, mener jeg begrænser kvaliteten. Det har jeg et problem med, jeg er perfektionist, jeg vil have tingene gjort ordentligt. Det handler om oplevelser, ikke kvalitet. Resten af hotellet koncentrerer sig om kvalitet, hvilket indebærer en konflikt. Det handler bare om en sælgende oplevelse i Absolut Icebar.

Food & Beverage Manager Rasmus Lomborg

I citatet påpekar Lomborg att det finns en konflikt mellan hotellets fokus på kvalitet och isbarens säljande upplevelser. Det råder inom hotellet delade meningar beträffande länken i *co-brandet*. Alm menar i citatet från honom att länken finns i: ”*Scandinavian design traditions*” medan Lomborg, har svårare att se länken i *co-brandet*.

Franchise – Berättelsens samarbetsform

Co-brandet i vår fallstudie är ett franchiseavtal mellan Absolut Icebar och Hotel Twentyseven. I ett franchiseavtal är det franchisegivaren som sätter agendan och franchisetagaren är tvungen att acceptera givna ramar.¹⁰⁴ I vårt fall är Absolut Icebar International franchisegivaren och Hotel Twentyseven är franchisetagaren. Franchiseavtalet mellan Absolut Icebar och Hotel Twentyseven stämmer med ovan beskriven teori kring franchise. Katarina Björklund från Absolut Icebar International beskriver *co-brandet* på följande vis:

¹⁰³ Boje, 2001:108ff

¹⁰⁴ Kotler, 2003:519f

They are our franchisee and have committed to follow our brand strategy and brand manual.

Operations Manager Absolut Icebar International Katarina Björklund

Genom citatet visar Björklund att Hotel Twentyseven skall följa Absolut Icebars strategier och manualer vilket tyder på att de inte har ambitionen att kompromissa med sin samarbetspartner. I Lomborgs citat nedan framkommer det att avtalets form hämmar Hotel Twentyseven från att göra det de anser är det bästa för *co-brandet*.

Nogen gange synes vi, at vi kan gøre det noget bedre, men de holder hårdt på sine regler. Vi stiller altid spørgsmålstejn til reglerne, men de har jo sat reglerne, fordi de synes at konceptet fremhæves bedst på den måde. Vi synes at vi engang imellem, kan gøre det endnu bedre.

Food and Beverage Manager Rasmus Lomborg

Skapa förståelse genom sensemaking

I franchisesamarbetet mellan Hotel Twentyseven och Absolut Icebar är det som ovan nämnt Hotel Twentyseven som måste följa Absolut Icebars givna strategier och manualer. Ett alternativt sätt att skapa ordning inom ett koncept eller ett *co-brand* är *sensemaking*.

Målet med *sensemaking* är att:

*create and identify events that recur to stabilize their environments and make them more predictable. A sensible event is something which has happened before.*¹⁰⁵

När *sensemaking* används inom ett koncept eller ett *co-brand* skapas förståelse kring det som sker inom konceptet för samtliga aktörer. Genom *sensemaking* skapas ett igenkännande; *recur* istället för att skapa fasta rutiner och manualer. Genom *sensemaking* kan en verksamhet vara flexibel och spännande samtidigt som den är förutsägbar och förståelig och därmed undviker verksamheter att vara oflexibla och rutinfasta i sin förutsägbarhet.

¹⁰⁵ Weick i Choo, 1998:5

Choo beskriver denna gemensamma tolkning som grunden för en gemensam förståelse inom konceptet. Den gemensamma förståelsen skapar ett ramverk inom vilket aktörerna kan agera. Inom ramverket är det dock viktigt att aktörerna har något som Choo kallar *white space*¹⁰⁶. Detta ger utrymme för egen reflektion och individuellt agerande inom ramverken. Individerna ges på detta sätt utrymme att agera samtidigt som agerandet stödjer ett enhetligt koncept

Den fysiska miljön –sammanlänkad med en röd tråd?

Den röda tråden bör som figur 1 och figur 2, vilka visas i det inledande kapitlet i uppsatsen belyser länka samman alla delar av konceptet så att dessa i enlighet med Boje skapar mening och enhetlighet; ett narrativ. På samma sätt måste detta göras i ett *co-brand* då ett gemensamt koncept skall skapas mellan de samarbetande parterna. För att lyckas med detta bör konceptet identifiera och eliminera antenarrativ, det vill säga de delar som inte stödjer den berättelse som konceptet vill berätta.¹⁰⁷

Det första gästen möts av när hon går igenom entrén på Hotel Twentyseven är ett fotografi som är 2x3 meter stort av en ung dam som sitter på en grön äng i en lång vit klänning som dragits upp över hennes huvud så att strumpebandshållarna och trosorna blottas. När du vidare träder in entrén och vid fotografiet svänger in till höger kommer du in i en sofistikerad vinbar där ett lugn vilar. När du sedan besöker hotellets toalett möts du av musik från filmklassikern *Saturday Night Fever* och en stor diskokula snurrar i taket. På toaletten finns också en babyrosa automat där du kan köpa dildos. I änden av korridoren utanför toaletten finns det en utgång mot hotellets innergård. Genom denna når du Absolut Icebar och dess kalla och sterila miljö där en grupp japanska turister står redo med sina kameror. Ovanstående intryck uppfattades under observationen, där tolkningarna som gjorts beror på våra individuella världsbilder och referensramar. Enligt denna observation uppfattades inte någon röd tråd mellan de olika händelserna vilka beskrivits ovan. De olika händelserna hade gemensamt att de vid observationen kändes unika och överraskade men samtidigt förvirrande och osammanhängande. Boje menar att de delar vilka inte är knutna till den röda tråden utgör antenarrativ och bör elimineras för att skapa det förståeliga narrativet; *co-brandet*. Även Grönroos poängterar att det utan ett lättbegripligt koncept skapas kaos.¹⁰⁸ I nedanstående citat

¹⁰⁶ Choo, 1998:103

¹⁰⁷ Boje, 2001:108ff

¹⁰⁸ Grönroos, 2002:421

konstaterar Alm att den röda tråden inte existerade när han i januari 2007 tillträdde som General Manager på Hotel Twentyseven.

Det var det [den röda tråden] som saknades när jag började, det är nyckeln till det vi är. /---/Det är storyn om Hotel Twentyseven och om de värdena vi vill representera, dem är uppknutna till våra teman: Refreshingly Unique, Amazingly Uncomplicated, Warmly Welcomed, Comfortably Seductive och Living Architecture

General Manager Christopher Alm

Under de observationer som utfördes innan intervjuerna ägda rum uppfattades inte de teman Alm beskriver som *co-brandets* röda tråd. Efter intervjuerna, då vi fått information om nyckelbegreppen, uppfattades de heller inte i hotellets miljö. Citatet nedan påvisar att Lomborg anser att den röda tråden är viktig för Hotel Twentyseven.

Den røde tråd har en enorm betydning for organisationen. Det er vigtigt at alle forstår, at det ikke er taget ud af den blå luft. Men at der er en plan med den røde tråd.

Food and Beverage Manager Rasmus Lomborg

Trots att Lomborg poängterar den röda trådens starka betydelse för hotellet har ledningen enligt honom inte prioriterat den vid det öppningsskede de befinner sig i, vilket citatet nedan påvisar.

Når et hotel åbner, så koncentrerer man sig om alle de operative ting, og den røde tråd kommer i anden række. Det handler om prioritering. Det er en kommerciel prioritering, som handler om at fylde hotellet i første omgang. Man kommer til at tabe masser af penge, hvis hotellet står tomt desværre.

Food and Beverage Manager Rasmus Lomborg

Att detta inte prioriterats talar emot såväl Grönroos som Boje vilka i sina teorier talar om vikten av ett begripligt mönster inom ett koncept. Genom att Hotel Twentyseven inte prioriterat skapandet av en röd tråd riskerar de, i enlighet med Boje att antenarrativ skapas.

En mänsklig röd tråd?

Trots att Lomborg i citatet ovan beskriver att den röda tråden inte prioriterats beskriver han under intervjun att det i nuläget ändå existerar en röd tråd. I nedanstående citat påpekar Lomborg att denna röda tråd idag finns inom hotellets General Manager Alm och att övriga medarbetare med tiden kommer att inse vad denna röda tråd är.

Lige nu hedder den Christopher Alm, siden vi åbnede hotellet har Christopher været den røde tråd for Hotel Twentyseven. Efterhånden når hotellet har været åbent i længere tid, kommer vi til at forstå hvad den roede tråd er. Konceptet kommer fra Christopher, det er anledningen til, at han er den røde tråd.

Food and Beverage Manager Rasmus Lomborg

Det finns en fara i att Alm ses som den röda tråden för Hotel Twentyseven och att hans kunskap kring denna ännu ej förmedlats ut i verksamheten. Detta då han som individ, i enlighet med Grant, tar med sig denna implicita kunskap om han lämnar hotellet utan att ha gjort denna explicit.¹⁰⁹ För att konceptet skall kunna förmedlas till hotellets målgrupp måste Alm göra kunskapen kring den röda tråden explicit med hjälp av kommunikation och därmed tillgänglig för medarbetarna. Detta då den röda tråden i enlighet med Grönroos underlättar: ”vad som ska göras, för vem, hur och med vilka resurser, samt vilka fördelar kunderna därmed erbjuds”¹¹⁰. Det är därför av stor vikt att förmedla den implicita kunskapen genom ledningskommunikation till medarbetarna.

¹⁰⁹ Grant, 2005:143

¹¹⁰ Grönroos, 2002:400

4.2 Kommunikation

För att grundtanken för konceptet skall bli till en förståelig berättelse krävs vidare, i enlighet med Boje, att alla delar av hotellet är sammanlänkade genom en röd tråd. Denna röda tråd kan skapas med hjälp av kommunikation. Kommunikation bör ha sin utgångspunkt i grundtanken för konceptet. Detta för att främja Hotel Twentysevens berättelse.

4.2.1 Kommunikation med medarbetare

Då medarbetarna på Hotel Twentyseven är en viktig del i berättelsen om Hotel Twentyseven bör de förstå berättelsen för att kunna förmedla den vidare till gästerna. Vikten av detta lyfter Alm fram i citatet nedan:

om du [som medarbetare] inte kan beskriva historien så berättar hotellet inte samma story.

General Manager Christopher Alm

Trots att Alm ovan beskriver vikten av medarbetarnas kunskap om den röda tråden visar citatet nedan att han accepterar det faktum att ledningen via kommunikation aldrig kan nå alla med budskapet om den röda tråden samt berättelsen om Hotel Twentyseven.

Det [ledningskommunikationen] är alltid det svåraste. Vi har en e-mail adress till alla (...). Medarbetaren måste vara medveten om att de måste uppsöka informationen. Det kan vara memo's eller personliga samtal, men naturligtvis når man aldrig alla.

General Manager Christopher Alm

Alm beskriver, i citatet ovan, att kommunikationen som information som medarbetarna själva måste inhämta från en e-mail där ett envägsmeddelande finns skrivet. Forskning av bland annat Simonsson ser kritiskt på Alm syn på kommunikation då den stödjer att ledningen måste skapa forum för tvåvägskommunikation med medarbetarna; en dialog för att tillsammans skapa en gemensam förståelse.¹¹¹

¹¹¹ Simonsson, 2005:108ff

När Alm mer specifikt blev frågad angående kommunikationen gällande *co-brandet* till medarbetarna, som bör vara en del av berättelsen om Hotel Twentyseven svarade han följande:

Vi har inte pratat så mycket om det [samarbetet med Absolut Icebar] nu pratar vi mest ekonomiska mål inom ledningsgruppen /.../ Isbaren är bara en del av hotellet.

General Manager Christopher Alm

Citatet ovan visar att ledningsgruppen för Hotel Twentyseven inte har kommunicerat målet för *co-brandet* med sina medarbetare. För att medarbetarna skall kunna kommunicera enligt den röda tråden, som bör löpa mellan koncepten vid ett *co-brand*, måste de ha fått en förståelse för samarbetet. Schultz poängterar att det vid *co-branding* är betydelsefullt att involvera medarbetarna i *co-brandingprocessen*.¹¹² Citatet ovan visar att Hotel Twentyseven inte uppmärksammat betydelsen av att göra medarbetarna delaktiga i *co-brandingprocessen*.

Medan en av medskribenterna för uppsatsen arbetade för hotellen uppmärksammade hon att det var kommunikationen såväl inom ledning som mellan ledning och medarbetare ofta brast. Öppettider för barerna ändrades exempelvis ofta utan att detta förmedlades vidare genom organisationen. Denna bristfälliga kommunikation kan i enlighet med Boje leda till att medarbetarna agerar utanför konceptets ramar och att deras agerande därmed utgör antenarrativ. Utgångspunkten för att ledningen skall kunna kommunicera en förståelig berättelse till medarbetarna är att förståelig berättelse finns att förmedla, vilket såväl Boje som Grönroos förespråkar.

Van Riel menar att medarbetarnas engagemang och bidrag till verksamheten ökar i takt med att ledningen kommunicerar verksamhetens mål och koncept med dem.¹¹³ Verksamheter bör dock, i enlighet med Simonsson vara uppmärksamma på att det inte är kommunikationens mängd utan innehåll och tillvägagångssätt vilket är av avgörande betydelse.¹¹⁴ Medarbetarna

¹¹² Schultz et al., 2005:153

¹¹³ Van Riel, 1995:9

¹¹⁴ Simonsson, 2005:102

är individer och därför bör också kommunikationen vara individanpassad och inom konceptets ramar bör det i enlighet med *white space* ges utrymme för reflektion.

4.2.2 Marknadskommunikation

Van Riel menar att det finns en trend inom företagsvärlden där ledningar lägger för stor vikt vid marknadskommunikation och inte förstår betydelsen av lednings- och organisationskommunikation med medarbetarna. Han påpekar vidare betydelsen av marknadskommunikationen är länkad till lednings- och organisationskommunikationen för att *co-brandet* skall nå framgång. Detta då gästerna på plats förväntar sig det som marknadskommunikationen förmedlat.¹¹⁵ Om medarbetarna på Hotel Twentyseven som ovan beskrivits inte agerar inom konceptets ramar och därmed utgör antenarrativ finns en risk att de i enlighet med Grönroos kommer att behandla sina kunder på samma sätt som de blir behandlade från ledningen. Detta resonemang utgör ett av Grönroos ”fem hinder för att lyckas”.¹¹⁶

I marknadskommunikationen fokuserar Hotel Twentyseven sig på att kommunicera Absolut Icebar och därmed fokuserar på de individer som Absolut Icebar attraherar.

Vi har haft marknadsföring/---/Det är isbaren som står i fokus.

General Manager Christopher Alm

Under intervjun med Alm framkommer det vidare att Hotel Twentyseven fokuserat sin marknadskommunikation på Absolut Icebar. Detta då endast marknadsfört Absolut Icebar och inte de andra delarna av hotellet. I nedanstående citat säger Lomborg:

Vi skal være ligeså beskyttende omkring vores brand, som Icebar er omkring sit.

Food and Beverage Manager Rasmus Lomborg

Alm och Lomborg visar i citaten att de är oeniga kring hur Hotel Twentyseven ska förhålla sig till sitt koncept respektive *co-brand* samt hur dessa ska kommuniceras i en

¹¹⁵ Van Riel, 1995:9ff

¹¹⁶ Grönroos, 2002:421

marknadskommunikation. Alm menar att isbaren skall stå i fokus medan Lomborg menar att Hotel Twentyseven skall fokusera på att skydda sitt eget koncept. Detta påvisar att Hotel Twentyseven och Absolut Icebar inte agerar på ett sätt som medför den synergieffekt vilken Fyall och Garrod menar är en av de mest grundläggande fördelarna med ett co-brand nämligen gemensam marknadskommunikation. Genom en gemensam marknadskommunikation kopplas de samarbetande koncepten samman till ett co-brand.¹¹⁷ Genom att kopplas samman till ett co-brand kan de enskilda koncepten också skapa den synergieffekten att bli *buzz-worthy*, det vill säga något att tala om.¹¹⁸

4.3 Målgrupp

Kommunikation krävs för att berättelsen om Hotel Twentyseven skall nå rätt individer. Det vill säga den *Vi-grupp* som attraheras av berättelsen; narrativet och vidare stödjer grundtanken kring den.

4.3.1 "Inne" eller "ute" –Trendsättarnas makt

Trendsättare, är den målgrupp som Hotel Twentyseven i uppbyggnadsfasen vill attrahera, vilket citatet nedan visar.

Det är en high-produkt. Vi måste satsa pengarna på att ha attraktiva produkter till denna målgrupp. Det är precis som i alla städer. Det finns tio till tjugo trendsätters. När de kommer hit, kommer en stor del människor efter dem. Det är dom vi lever på. Trendsättarna försvinner snart. Det är vi medvetna om.

General Manager Christopher Alm

Trendsättare är den grupp människor vars strävan är att söka upp nya innemiljöer och livsstilar.¹¹⁹ I enlighet med det socialkonstruktionistiska perspektivet kan en individ som utgör en *Vi-grupps* trendsättare i en miljö utgöra det Boje benämner antenarrativ i en annan miljö. I denna miljö utgör således dessa individer en *Dom-grupp*.

¹¹⁷ Fyall, Garrod, 2005:138ff

¹¹⁸ Ritson, 2006:1

¹¹⁹ Strömberg, 2007:189

Alm menar att trendsättarna i sin tur attraherar en stor grupp andra människor. Alm framförde under intervjun att dessa människor är hotellets viktigaste målgrupp. Citatet ovan visar att hotellet är beroende av att trendsättarna attraheras av hotellets koncept och därmed lockar till sig den önskade målgruppen. Enligt Alm är det trendsättarna och deras efterföljare som kan betala för sig. Denna målgrupp ställer dock höga krav vilket citatet nedan visar:

Jo, det är klart de förväntar sig royal treatment.

General Manager Christopher Alm

Det är viktigt att ledningen har kommunicerat hur medarbetarna bör agera för att stödja den röda tråden och således berättelsen. Att ledningen bör kommunicera med medarbetarna är i enlighet med Johansson en strategi som Hotel Twentyseven bör följa för att uppnå målet med att medarbetarna ska kunna leverera det bemötande som krävs för att tillfredsställa den valda målgruppens förväntningar.¹²⁰ Detta då trendsättarna har makten att också kategorisera Hotel Twentyseven som ”ute”, vilket skulle kunna resultera i att de människor som följer trendsättarna också lämnar hotellet. Detta är ett resonemang som Strömberg för i sin avhandling.¹²¹ Citatet nedan påvisar ytterligare att Hotel Twentyseven har valt att inte attrahera alla.

I badeværelset har vi en del sexlegetøj, og det kan forarge en del gæster. Forleden stod jeg og fyldte opvaskemaskinen, og en firsårig dame spurgte hvad det var. Selvfølgelig kommer man i sådanne situationer. Det er ok at konceptet ikke falder i alles smag, at man er lidt aggressiv. Hvis der er en del, som ikke tilhører vores målgruppe der bliver forulempede, er det ok.

Food and Beverage Manager Rasmus Lomborg

4.3.2 Absolut Icebars Vi-grupp – en Dom-grupp för hotellet?

Citatet visar att produkten inte passar den *Vi-grupp* som den 80-åriga damen i detta avseende tillhör. På Hotel Twentyseven tillhör damen en *Dom-grupp* eftersom hon, enligt citatet ovan,

¹²⁰ Johansson, 2003:114ff

¹²¹ Strömberg, 2007:189

blivit förolämpad. Grönroos menar att det är av stor betydelse att de tjänster som konceptet erbjuder bör passa målgruppen.¹²² Liksom Lomborg i citatet ovan poängterar Alm i citatet nedan att Hotel Twentyseven valt att nischa sig.

Vi passar inte för alla (...) Jag tror att många produkter på den nordiska marknaden är fega, de vågar inte nischa sig, de är rädda att missa den stora marknaden, vi har råd att nischa oss och vi gör det, vi nischade oss mot individualister snarare än mot den stora volymen.

General Manager Christopher Alm

Citatet ovan visar att Alm och Hotel Twentyseven inte är rädda för att förlora den stora marknaden då de på så vis kan attrahera ett specifikt segment. Att Hotel Twentyseven insett att ett koncept inte kan attrahera alla är i enlighet med socialkonstruktionismen då forskning inom detta perspektiv menar att människors individuella preferenser gör det omöjligt att med ett koncept kunna attrahera alla.¹²³ I citatet nedan framhåller Björklund att Absolut Icebar alltid vänder sig till samma målgrupp och att de således inte anpassar den efter sina samarbetspartners.

Our target group is the same in our markets.

Operations Manager Absolut Icebar International Katarina Björklund

Alm beskriver i nedanstående citat Absolut Icebars målgrupp som olika typer av gruppturnister. Då Hotel Twentyseven vänder sig till individualister skiljer sig hotellets målgrupp från Absolut Icebars.

cruising, office kickoffs och turister

General Manager Christopher Alm

Citatet nedan visar att Lomborg delar Alms uppfattning om att Hotel Twentysevens och Absolut Icebars målgrupper skiljer sig avsevärt från varandra.

¹²² Grönroos, 2002:345

¹²³ Heide et al, 2005:53

Ja absolut. Vældigt forskellige målgrupper.

Food and Beverage Manager Rasmus Lomborg

Då den målgrupp som Lomborg i citatet ovan menar att Absolut Icebar lockar till sig är olik hotellets utgör de en *Dom-grupp* för Hotel Twentyseven. En *Dom-grupp* kommer att utgöra ett antenarrativ som kan skada narrativet. Det narrativ som Hotel Twentyseven i sin *brandingprocess* skapar för att locka till sig sin *Vi-grupp*.

Det är inte enbart Absolut Icebar som bidrar till att antenarrativa individer befinner sig i Hotels Twentysevens miljö. Då Hotel Twentyseven inför sin stora öppning genomgick omfattande reoveringar behövde de belägga hotellet med gäster som kunde acceptera ett begränsat hotellutbud till en relativt låg standard. Säljavdelningen skrev då kontrakt med många grupper som lockades till hotellet genom låga priser och inte genom det koncept som de vill stå för. Då det under en period var oklart hur länge reoveringar skulle pågå finns det kontrakt för dessa grupper som är skrivna till långt in i 2008. Dessa grupper riskerar idag att utgöra ett antenarrativ för hotellet trots att de tidigare utgjorde en viktig inkomstkälla. Numera utgör de istället förlorade inkomster då kontrakten innehåller alltför låga priser.¹²⁴

I den kommande diskussionen kommer slutsatser och egna reflektioner att göras utifrån ovanstående analyskapitel. Detta för att diskutera vilka resultat de negativa effekterna av ett *co-brand* kan ha både för såväl de enskilda koncepten som för samarbetet.

¹²⁴ Hübinette, 2007

5. Brand shadow - obalans i ett co-brand

Under detta diskussionskapitel kommer vi att uppnå syftet med uppsatsen genom att besvara vår frågeställning: Vilken problematik riskerar ett co-brand att medföra? Detta med hjälp av att vi under analysen lyft fram: Hur ser branding- och co-brandingprocessen ut och vilken betydelse har den för skapandet av ett co-brand?

5.1 Co-brandings problematik

Under analysen har vi uppmärksammat problematik kring *co-brandet* mellan Absolut Icebar International och Hotel Twentyseven. Vi kommer utifrån denna problematik att nedan presentera fem problem som ett *co-brand* kan medföra. Dessa fem är: *Samarbetsformen – ett hinder för en enhet*, *När den röda tråden brister*, *Medarbetarnas agerande – ett antenarrativ*, *Målgrupp - avsaknad av gemensam Vi-grupp* och *När co-brandet inte kommuniceras som en enhet*. Dessa kommer i varsitt avsnitt att diskuteras tillsammans med förslag på lösningar. I ett avslutande avsnitt diskuteras vidare problematikens effekter kan leda till en obalans inom *co-brandet*.

5.1.1 Samarbetsformen – ett hinder för en enhet

Valet av franchise, Hotel Twentyseven och Absolut Icebars samarbetsform, ökar enligt oss risken för att obalans skapas mellan parterna i samarbetet. Detta då den ena parten, franchisegivaren sätter agendan och franchisetagaren är tvungen att acceptera givna ramar, vilket leder till att franchisetagaren hamnar i underläge och obalans skapas. I vår fallstudie är Absolut Icebar International franchisegivaren det vill säga den verksamhet som sätter ramarna för samarbetet. Hotel Twentyseven är följaktligen som franchisetagare tvungen att verka inom sin samarbetspartners ramar. I analysen belyste vi hur Lomborg lyfter fram att Hotel Twentyseven ofta har idéer om hur de skulle kunna förbättra och förtydliga Absolut Icebar Copenhagen ytterligare men att Absolut Icebar International inte är öppna för kompromisser även om det kan ge positiva effekter för deras egna koncept. Vi menar att franchiseavtalet gör att Absolut Icebar International och Hotel Twentyseven inte kan skapa ett jämlikt samarbete. Det är således en bristfällig utgångspunkt för *co-branding*. Då Absolut Icebar International är den verksamheten som sätter ramarna för samarbetet måste Hotel Twentyseven skapa en röd tråd i sitt eget koncept och i *co-brandet* utifrån dessa ramar. Vi anser att *sensemaking* är en

bättre lösning än de specifika strategier och manualer som franchisegivaren kommunicerat via envägskommunikation. Med hjälp av *sensemaking* kan de båda samarbetsparterna skapa en gemensam värdegrund och förståelse som utgångspunkt i skapandet av *co-brandets* berättelse.

Denna gemensamma värdegrund och förståelse är även lösningen på den problematik som är synlig i kommunikationen mellan parterna. Denna problematik utgörs av att kommunikationen mellan Hotel Twentyseven och Absolut Icebar är väldigt begränsad. Detta då vi anser att parterna i ett samarbete är beroende av att kommunicera med varandra för att skapa ett *co-brand*. När tvåvägskommunikationen brister menar vi att det leder till att kommunikationen och således *co-brandet* blir obalanserat. Vi ställer oss kritiska till att ett *co-brand* skall kunna skapas då det inte existerar någon tvåvägskommunikation i samarbetet. En lösning är således att främja en tvåvägskommunikation och att vara medveten om dess vikt redan vid valet av samarbetspartner.

Samarbetsformen franchise leder till att Absolut Icebar inte behöver anpassa sig till sin partner i ett *co-brand*. Trots att Absolut Icebar hävdar att de inte vill bli något McDonalds¹²⁵ har de standardiserade barer världen över. Vi menar att de med sin standardiserade utformning och ständiga expansioner riskerar att bli just det. Absolut Icebars standardiserade utformning hindrar Hotel Twentyseven och det gemensamma *co-brandet* från att bli unikt. Detta problem skulle kunna lösas genom att skapa en helt unik Absolut Icebar Copenhagen. Detta om Absolut Icebar lämnat utrymme för skräddarsydd utformning beroende på samarbetspartner. Absolut Icebar Copenhagen hade exempelvis kunnat innehålla en isstaty av ”den lille havefruen” eller ett attribut från hotellet för att skapa en gemensam *storytelling* med Hotel Twentyseven. Genom detta skulle Absolut Icebar Copenhagen och Twentyseven skapa något unikt med en tydlig koppling till sin lokalisering.

5.1.2 När den röda tråden brister

Såsom vid skapandet av ett enskilt koncept bör det också vid skapandet av ett *co-brand* finnas en tydlig röd tråd i konceptet. Detta för att denna möjliggör en förståelig berättelse som vidare krävs för att uppnå ett lyckat och enhetligt koncept. Utan den röda tråden finns enbart en rad osammanlänkade händelser; en rad antenarrativ. Den röda tråden mellan parterna kan vara naturlig, annars måste den skapas. Mellan Absolut Icebar International och Hotel Twentyseven finns ingen naturlig röd tråd förutom att de båda verksamheterna koncentrerar

¹²⁵ Strömberg, 2007:186

sig på att sälja drycker. Vi menar att länken inte är tillräckligt stark. Vi menar vidare att de heller inte lyckats skapa en röd tråd mellan de båda koncepten, vilket hindrar de båda verksamheterna från att skapa ett enhetligt *co-brand*. Då de inte skapat ett enhetligt gemensamt *co-brand* skapas obalans i samarbetet och synergieffekter uteblir. En ytterligare orsak till obalansen mellan de båda parterna menar vi är att Hotel Twentyseven nyss inlett sin *brandingprocess* och att deras enskilda koncept således inte var skapat när samarbetsavtalet skrevs. Vi anser att detta har haft en negativ effekt då Hotel Twentyseven inte hade något koncept att utgå från i sitt val av en passande samarbetspartner som tillsammans med dem hade kunnat skapa fler synergieffekter.

För att lösa problematiken med avsaknaden av den röda tråden kan Hotel Twentyseven och Absolut Icebar skapa en gemensam nämnare och göra denna synlig genom *storytelling*, där berättelsen om *co-brandet* förmedlas till alla medverkande parter. Genom att implementera en röd tråd kan ledningen kostnadseffektivisera. Detta då de exempelvis undviker kostnaden av att eliminera alla de antenarrativ som skapas vid vakuumet då en röd tråd inte existerar i verksamheten. Verkyget, med vilket berättelsen om *co-brandet* förmedlas är kommunikation. Detta genom kommunikation. På Hotel Twentyseven anses Alm av vissa medarbetare vara den röda tråden. Detta på grund av att han har kunskapen om vad den röda tråden verkligen är inom sig. Vi menar att det nu är av stor vikt att denna kunskap förmedlas explicit för att skapa förståelse om *co-brandets* berättelse för samtliga individer. Vidare är det viktigt att detta sker eftersom för att inte främja ytterligare förvirring om Alm skulle lämna Hotel Twentyseven.

5.1.3 Medarbetarnas agerande – ett antenarrativ

För att medarbetarna på Hotel Twentyseven skall kunna agera som stöd för *co-brandets* berättelse anser vi att det är av stor vikt att de får kunskap om den röda tråd som de bör agera i enlighet med. Kunskapen om den röda tråden i *co-brandet* kan ledningen idag inte förmedla då vi anser att den röda tråden vid nuvarande tidpunkt inte existerar i *co-brandet*. Vi anser vidare att ledningens sätt att kommunicera med medarbetarna är bristfälligt. Detta då det kännetecknas av envägskommunikation samt att ledningen är medvetna om vikten av att kommunicera kunskap om *co-brandet* till medarbetarna och därmed ej gör det. Sättet att kommunicera måste förändras för att man i framtiden skall kunna förmedla berättelsen om *co-brandet*. Vilket är med förutsättning att de skapar en berättelse, om *co-brandet* mellan Absolut Icebar och Hotel Twentyseven, som är förståelig för medarbetarna så att de kan agera i enlighet med denna berättelse.

Den bristande kommunikationen mellan ledning och medarbetare resulterar följaktligen i att medarbetarna inte kan agera inom *co-brandets* ramverk. Medarbetarna har således inte möjlighet att agera på ett sådant sätt som stödjer narrativet. Deras agerande kommer därmed att utgöra antenarrativ för *co-brandet*. Grunden till god kommunikation mellan ledning och medarbetare menar vi kan skapas med hjälp av *sensemaking*. Då man via *sensemakning* kan skapa en gemensam värdegrund inom *co-brandet*, vilken all kommunikation bör utgå ifrån. Genom att först skapa en gemensam värdegrund inom *co-brandet* och kommunicera denna med medarbetarna kan ledningen få medarbetarna att verka inom ramarna för *co-brandet*. Då medarbetarna verkar inom ramarna kommer de genom sitt agerande och bemötande av gästen att förstärka berättelsen om *co-brandet* mellan Hotel Twentyseven och Absolut Icebar. Vi vill dock påpeka att det inom konceptets ramar bör finnas *white space* vilket ger utrymme för medarbetarna att själva reflektera och agera med individuell frihet inom *co-brandets* ramar. Detta då vi menar att individer motiveras av att få ge den karaktär de skall agera som en personlig aspekt och inte agera helt i enlighet med det manus som de tilldelas. Det viktiga är således att de agerar i enlighet med den röda tråden men att det kan göras med en viss frihet.

5.1.4 Målgrupp - avsaknad av gemensam Vi-grupp

När Hotel Twentyseven och Absolut Icebar skrev franchiseavtal befann sig Hotel Twentyseven i introduktionsfasen av den egna *brandingprocessen* varpå rätt målgrupp för grundtanken för konceptet ännu ej överensstämde. Absolut Icebar International hade däremot en klar målgrupp vilken de aldrig anpassar efter sin samarbetspartner. När Hotel Twentyseven sedan utformade grundtanken för sitt koncept och valde en passande och önskad målgrupp anpassade de inte denna efter Absolut Icebars målgrupp. Hotellet valde istället en målgrupp som skiljer sig avsevärt från sin samarbetspartner. Detta har gett en rad negativa konsekvenser för Hotel Twentyseven som har sin utgångspunkt i de båda verksamheternas skilda målgrupper vilka utgör antenarrativ i varandras koncept. Verksamheternas enskilda målgrupper utgör *Vi-grupper* för de respektive koncepten medan den för samarbetspartnern utgör en *Dom-grupp*. Detta leder till att verksamheternas olika målgrupper riskerar att stöta bort varandra och därmed minska intäkterna för de båda koncepten. Vi menar att en lösning på denna negativa konsekvens hade varit om Hotel Twentyseven och Absolut Icebar hade skapat ett gemensamt koncept med en tydlig röd tråd där de vänder sig till en gemensam målgrupp. På så vis hade verksamheterna tillsammans lyckats skapa ett narrativ där alla delar föll inom ramarna för det gemensamma konceptet. Då de båda verksamheterna inte lyckats skapa ett enhetligt koncept är det svårt för dem att kommunicera ett sådant till gästerna.

Den antenarrativa målgruppen som Absolut Icebar medför, påverkar Hotel Twentyseven som enskilt koncept negativt. På samma sätt skadas det delade *co-brandet*, eftersom det innefattar målgrupper som utgör antenarrativ för varandra. Detta då vi menar att de individualistiska trendsättarna kan ses som individuella koncept som gemensamt tillhör en *Vi-grupp*. Likt koncept vill de således inte skadas av antenarrativ utan vara i miljöer som stimulerar och främjar deras narrativ. Att dela miljö med människor som skadar deras individuella koncept är således inte aktuellt. Vi menar att det är en omöjlighet att skapa ett framgångsrikt *co-brand* med två så pass olika målgrupper. Vi menar att ett koncept som Hotel Twentyseven borde veta vilken berättelse de vill skapa med det egna konceptet samt vilka de vill presentera denna berättelse för innan ett *co-brand* inleds. Vi ställer oss vidare kritiska till möjligheten att finna en passande samarbetspartner, vars målgrupp kommer att utgöra en *Vi-grupp* inom såväl det enskilda konceptet som för *co-brandet*, om utgångspunkten är att det inte finns någon vetenskap om den egna konceptets *Vi-grupp*. Hade Hotel Twentyseven haft denna vetenskap hade de kanske inte valt en samarbetspartner som aldrig anpassar sitt koncept och målgrupp i sina *co-brand*. Lösningen på detta är följaktligen att ha god vetenskap om det egna konceptet och dess målgrupp för att inleda ett *co-brand* med ett passande koncept. Detta för att inte enbart undvika de negativa konsekvenserna som skilda målgrupper innebär utan även för att ta del av de synergieffekter som gemensam målgrupp medför. Nämligen att rätt individer lockas till Hotel Twentyseven och *co-brandet*.

5.1.5 När *co-brandet* inte kommuniceras som en enhet

Vid marknadskommunikation av ett *co-brand* är det av stor betydelse att kunden förstår den röda tråden mellan de båda verksamheterna som samarbetar. Detta för att främja skapandet av en enhet som kan kommuniceras. Problematiken som tagits upp med skilda målgrupper följer dock även med i marknadskommunikationen. Då Hotel Twentyseven enligt oss inte skapat en gemensam berättelse, menar vi att risken är stor för att deras respektive målgrupper inte attraheras av samma marknadskommunikation. Hotel Twentyseven har valt att fokusera på Absolut Icebar vilket vi anser är problematiskt då övriga delar av verksamheten inte blir uppmärksammade. På så vis har de själva varit delaktiga i att skapa obalans i samarbetet med Absolut Icebar. Vi menar att Hotel Twentyseven, för att skapa balans borde ha satsat lika mycket på marknadskommunikation på övriga delar av hotellet.

Vidare är det viktigt att gemensam marknadskommunikationen genomförs för att främja bilden av ett enhetligt *co-brand*. Detta för att ta del av de synergieffekter detta medför. Denna enhetlighet måste dock skapas för att den skall kunna kommuniceras. Lyckas verksamheten

inte koppla samman koncepten menar vi att denna synergieffekt blir kortvarig. Detta då gästen kommer en första gång till co-brandet för att det låter spännande. Förstår gästen inte, vid besöket, sambandet mellan de två samarbetande koncepten bli det en fragmenterad upplevelse. Gästen ser inget enhetligt koncept och kan därför inte avgöra om co-brandet är attraktivt eller ej. Delar av konceptet kan vara lockande medan andra inte är det. Gästen riskerar då att bli förvirrad och således förlorar verksamheten gäster som annars hade kunnat attraheras av konceptet.

Lösningen på problematiken med att inte kommunicera en helhet är att i utgångspunkt skapa den berättelse som *co-brandet* vill förmedla. När denna berättelse är tydlig och anpassad efter den önskade målgruppen så menar vi att berättelsen genom marknadskommunikationen kommer att bli *buzz worthy* och skapa ett intresse som får Vi-gruppen att vilja få hela berättelsen och bli en del av den.

5.2 Brand shadow - The bar is the star

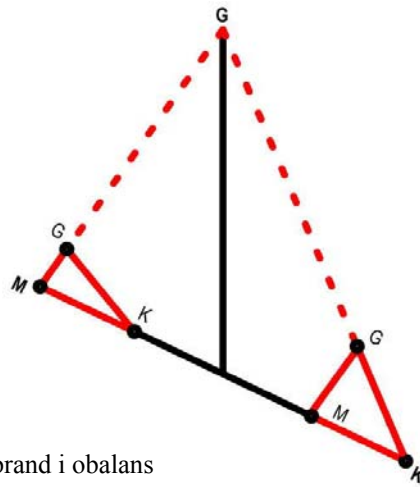
The bar is the star. Isbaren är det viktiga. Det har vi haft en hel del diskussioner om. Isbaren är i fokus och ska vara det.

General Manager Christopher Alm

Alms citat visar att ledningen för hotellet inte har insett faran med obalansen i samarbetet utan snarare främjar den genom att satsa större resurser på Absolut Icebar Copenhagen och således missgynna den resterande delen Hotel Twentyseven. Detta i synnerhet då den målgrupp de lockar till hotellet inte är den målgrupp som de önskar för övriga delar av hotellet. Om denna syn på *co-brandet* även kommuniceras med hotellets medarbetare menar vi att detta följaktligen bidrar till att isbaren även kommuniceras som stjärnan till målgruppen både via marknadskommunikation och medarbetarnas bemötande. Detta menar vi främjar en obalans i co-brandet.

Genomgående i analysen och diskussionen har en rad faktorer lyfts fram vilka vi menar främjar en obalans i ett co-brand som skapas på grund av dess problematik. Vi menar att denna obalans innebär att det koncept som har flest bördor och därmed väger mest riskerar att

hamna i skuggan av det andra samarbetande konceptet. Ett fenomen som vi valt att benämna *brand shadow*. Detta fenomen har vi vidare illustrerat i figuren nedan (figur 3)



Figur 3. Brand shadow - Ett co-brand i obalans

Figur 3 påvisar att det inte längre finns en balans mellan co-brandets grundtanke (G), dess kommunikation (K) och vidare ut mot målgruppen (M). Då Hotel Twentyseven vidare är det koncept som är belastat med flest bördor blir det överskuggat av Absolut Icebar som inte påverkas lika negativt av den obalans som råder.

6. Generella slutsatser och vidare forskning

I nedanstående kapitel belyser vi att de problem vi påvisat i föregående kapitel kan generaliseras inom andra co-brand. Vidare ger vi också förslag på vidare forskning inom fältet för co-branding.

Genom vår studie av *co-branding* har vi påvisat att det finns en problematik inom *co-brand* och att det inte enbart skapar de synergieffekter som tidigare forskning belyst. I uppsatsens diskussion presenterades fem problem som ett *co-brand* kan medföra. Dessa skapades utifrån vår studie av Hotel Twentyseven och den franchisedrivna baren Absolut Icebar Copenhagen. De belysta problemen och vidare hur en obalans skapas menar vi kan överföras till andra *co-brand*. Lösningarna är vidare även de användbara för alla som önskar ingå ett *co-brand* eller för de som redan befinner sig i ett sådant samarbete. Vetskapen om problematiken menar vi kan vara av stor hjälp för att undvika obalans och vidare *brand shadow*.

Flognfeldts har i tidigare forskning påvisat att en destination kan hamna i skuggan av en annan. I vår studie uppmärksammar vi att fenomenet även existerar inom hotellbranschen och att ett koncept kan överskugga ett andra. Vi menar vidare att det finns exempel på detta inom andra branscher. Vi menar att det kan vara en kändiskock som i sig utgör ett etablerat koncept som även driver ett restaurangkoncept. I ett sådant *co-brand* menar vi att restaurangkonceptet riskerar att hamna i skuggan av kändiskockens redan etablerade koncept. Ett exempel på detta menar vi kan vara Tv-kocken Niklas som efter sitt genombrott kastade en skugga över sin restaurangs goda mat då gästerna snarare kom dit för att få en skymt av honom. Ett annat exempel som även diskuterades i inledningen är Felix Herngrens medverkan i Länsförsäkringars reklamkampanj där vi menar att kändisskapet kan överskugga konceptet Länsförsäkringar. Vi vill dock belysa, i enlighet med socialkonstruktionismen, att han enbart kommer att överskugga Länsförsäkringar bland den grupp individer där Herngrens egna koncept anses starkare än Länsförsäkringars. En annan aspekt inom forskningsfältet för *co-branding* som är intressant för vidare forskning är en fördjupning i ledarens roll för att undvika *brand shadow*. Det hade i vidare forskning varit intressant att pröva om våra resultat är giltiga inom andra branscher för på så vis göra *brand shadow* till ett allmängiltigt begrepp inom forskningen. En annan aspekt inom forskningsfältet för *co-branding* som är intressant för vidare forskning är en fördjupning i ledarens roll för att undvika *brand shadow*.

Källor

Tryckta källor

Alvesson M. (2003). *Postmodernism och samhällsforskning*. Liber Ekonomi. Malmö.

Andersen H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära en introduktion*. Studentlitteratur. Lund.

Belch G, Belch M. (2001). *Advertising and Promotion – an intergrated Marketing Communication Perspective*. The McGraw-Hill Companies. New York.

Boje D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Sage London.

Bond S. (2005). *Targets will listen if you tell them what they want to know*. Media. Hong Kong. Pg. 13.

Bruner E. M (1991) Transformation of self in tourism. *Annals of Tourism Research*. Vol. 18. Nr.2.

Bryman A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber. Malmö.

Börjesson M. (2003). *Diskurser och konstruktioner- en sorts metodbok*. Studentlitteratur. Lund.

Carnall C. (2003). *Managing change in organizations*. Financial Times/Prentice Hall. Harlow. England.

Choo Chun Wei. (1998). *The knowing organization how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. Oxford University Press. New York.

Dahlstrom R, Conway Dato-on M.(2004). *Business-to-Business Antecedents to Retail Co-branding*, Journal of Business- to- Business marketing. Vol. 11. Nr.3.

Deleuze G. (2006). *Foucault*. University of Minnesota Press. Minneapolis.

Dimbleby R, Burton Gr. (1999). *Kommunikation är mer än ord*. Studentlitteratur. Lund.

Egmond C, Jonkers R, Kok G. (2006). Target group segmentation makes sense: If one sheep leaps over the ditch, all the rest will follow. *Tidskrift Energy Policy* Vol 34(17).

Eliasson, R. (1998). *Forskningsetik och perspektivval*. Studentlitteratur. Lund

Fiske J. (2001). *Kommunikationsteorier en introduktion*. Wahlström& Widstrand. Borås.

Flognfeldt jr T. (2006). *Developing tourism products in the Primary Attraction Shadow*. Tourism, Culture and Communication. Vol. 7.

Flognfeldt jr T. (2005). *The tourist route system – models of travelling patterns*. Faculty of Social Science. Lillehammer University College. Lillehammer.

Frazier M. (2005). *Gap tries on iTunes, musicians to lift sales*. *Advertising Age*. Vol. 76. Nr. 30.

Fyall A, Garrod B. (2005). *Tourism marketing A Collaborative Approach*. Channel View Publications. Storbritannien.

Goldhaber G.M. (1993). *Organizational Communication*. Brown & Benchmark. Dubueque.

Grant R.M. (2002) *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. Fourth edition*. Blackwell Publisher Ltd. Oxford.

Grönroos C. (2002). *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*, Liber Ekonomi. Malmö.

Heide M, Johansson C, Simonsson C.(2005). *Kommunikation & organisation*. Liber. Malmö.

Hong- Wei H, Balmer JMT.(2006). *Alliance brands: Building corporate brands through strategic alliances?*. Journal of Brand Management. Vol. 13. Nr. 4.

Jacobsen D. I (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. Lund.

Johannessen A, Tufte P.A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber. Malmö.

Johansson Catrin. (2003). *Visioner och verkligheter. Kommunikation om företagets strategi*. Uppsala Universitet. Uppsala.

Kotler P. (2003). *Marketing for hospitality and tourism, third edition*. Pearson Education. Upper Saddle River. New Jersey

Kvale S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.Lund.

Lupton D. (1999). *RISK*, Biddles. Ltd, King's Lynn. Norfolk.

Manning P. K.,P.M. Hall, R.Busselman. (1993). *Organizational Communication*. American Journal of Sociology. Vol. 98. Nr. 6. Sid. 1491-1493.

Mills S. (2003). *Michel Foucault*. Routledge. London

Merriam S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund.

New media Age. (2005). *Vodafone and Man Utd sign deal for premium services*. New media Age. Sid. 4.

Nonaka I. (1991). *The Knowledge Creating Company*. Harvard Business Review, nov.-dec.

O'Loughlin S. (2005). *Macy's Co-Pilots With Virgin for Clothing Launch*. Brandweek. Vol.46. Nr.36..

Piyuch K. (2005). *The Impact of Cobranding on Customer Evaluation of Brand Counterextensions*. Journal of Marketing. Vol. 69. Nr.3.

Pjetursson L, Helder J. (1999). *Modtagaren som medproducent- nye tendenser inom virksomhedskommunikation*. Samfundslitteratur. Fredrikdberg.

Ritson M. (2006). *Sleeping with the enemy can pay off*. Marketing. HaymarketBusiness Publications Ltd. London.

Schultz M, Antorini yun M, Csaba F.F. (2005) *Towards the second wave of coporate branding. Corporate Branding Prupose/ People/ Process*. Copenhagen Business School Press. Denmark.

Strathern P. (2001). *Platon på nittio minuter*. Brutus Östlings Bokförlag Symposion. Eslöv.

Strömberg P. (2007). *Upplevelseindustrins Turistmiljöer*. Fronton Förlag. Uppsala. Sverige.

Svensson P.G & Starrin B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur. Lund.

Van Riel C.B.M.(1995). *Principles of Corporate Communication*. Pearson Education Limited. England.

Vence D.L. (2005). *Product enhancement: Co-brand based on value of alliance*. Marketing News. Vol 39. Nr.8.

Weick K.E, Sutcliffe K.M, Obstfeld D.(2005).*Organizing and the Process of Sensemaking*. Organization Science. Vol 16. Nr. 4.

Elektroniska källor

<http://www.bmn.se/lexicon/cobranding.html>, (Brand Management Navigator), 2007-05-03.

<http://www.hotel27.dk> (Hotel Twentyseven) 2007-05-16

Muntliga källor

Intervju, Alm Christopher, General Manager, Hotel Twentyseven, 2007-03-01

Intervju, Alm Christopher, General Manager, Hotel Twentyseven, 2007-04-27

Intervju, Björklund Katarina, Operationell Manager, Absolut Icebar Internationals 2007-05-02

Intervju, Lomborg Rasmus, Food and Beverage Manager, Hotel Twentyseven, 2007-04-27

Observation under anställning, Hübinette Jasmina, Sales and Marketing, 2007

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide för de två enskilda intervjuerna med Christopher Alm, General Manager, Hotel Twentyseven, och Rasmus Lomborg, Food and Beverage Manager, Hotel Twentyseven.

Teman:

Koncept

Skapa mening i konceptet hos alla aktörer

Kommunikation inom det enskilda konceptet

Målgrupp för det enskilda konceptet

Co-branding

Kommunikation inom *co-brandet*

Målgrupp- co-brand

Problematik kring ett *co-brand*

Bilaga 2

Intervjuguide för e-mail intervju med Katarina Björklund, Operationell Manager, Absolut Icebar Internationals.

1. Vad är din roll i samarbetet mellan Absolut Icebar och Hotel Twentyseven?
2. Vad är anledningen till att ni har valt att samarbeta med just Hotel Twentyseven i Köpenhamn?
3. Vad är, ur din synvinkel, målet med samarbetet?
4. Om och i sådana fall på vilket sätt anser du att Hotel Twentyseven är sammankopplat med ert koncept?
5. Vilka positiva/negativa aspekter ser du med samarbetet?
6. Hur anser ni att kommunikationen mellan er och Hotel Twentyseven fungerar och är det något ni vill förändra?
7. Vilken är er främsta målgrupp och är den densamma som er samarbetspartner Hotel Twentysevens?