

BUSINESS-TO-BUSINESS STARTUP-VIRKSOMHEDER: KAN MAN BRANDE SIG TIL SUCCES?



Janni Jul Christiansen | 54251
Maria Brøllund Jürs | 51748

Vejleder: Søren Stig Lommer

Anslag: 234.170

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	1
Resumé	3
Indledning	5
Motivation	5
Opgavestruktur	6
Literature review	8
Introduktion	8
Branding	9
B2B	13
Startup	15
Branding af B2B	16
Branding af startups	17
Branding af B2B-startups?	18
Opgaveformulering	18
Metode og videnskabsteori	19
Fænomenologi	19
Grounded theory	21
Læsevejledning til analyse og diskussion	26
Analyse	27
Introduktion til første fase: Åben kodning	27
Første fase: Åben kodning	31
B2B	32
Markedsforståelse	33
Netværk	35
Personlige relationer	38
Markedsføring	42
LinkedIn	44
Personlig branding	46
Virksomhedsbrand	50
Differentiering	53
Identitet	54

Visuel identitet	56
Sikkerhed/levering	58
Troværdighed	60
Autenticitet	62
Passion	64
Introduktion: At finde kernekategorien	65
Kernekategorien	66
Problemformulering	66
Introduktion til anden fase: Selektiv kodning	67
Selektering af kategorier	69
Anden fase: selektiv kodning	70
Identitet	70
Relationer	75
Branding	79
Introduktion til tredje fase: Teoretisk kodning	85
Tredje fase: Teoretisk kodning	85
Endelig hypotese: At skabe troværdighed gennem branding	88
Teoretisk diskussion	90
Metodisk diskussion	102
Konklusion	105
Perspektivering	106
Litteraturliste	108
Bøger	108
Artikler	109
Internetsider	110
Bilag	111
Redegørelse for formidlingsartikel	112
Formidlingsartikel	115

Resumé

This thesis investigates the phenomena “Branding of Business-to-Business startups”. Through a literature review it is revealed that the phenomena has not been adequately studied. Hence, the study operates through grounded theory, where hypotheses emerge from data only. Empirical data have been collected through the qualitative research method of partially structured interviews in order to gain a rich understanding of the phenomena.

The analysis is built up on three phases. Firstly, the focus is on the interviewed companies’ understanding of the phenomena. On the basis of that analysis, “trust” was selected as the core category. Secondly, there is a focus on relevant under categories’ relation to the core category. Thirdly, the hypothesis is developed.

The findings of the analysis show that three brands are connected to the phenomena: Personal-, corporate- and product brand. The purpose of the personal brand is to attract and evoke an interest. But it also has the function of building relations, which is seen as a premise of starting a B2B company.

The corporate brand connects the entire company under one concept including the two other brands. It is also here the corporate identity is found. The product brand focuses on the quality of the product. It is found that B2B startups’ identity is based on both the founders’ professional skills and passion as well as the product.

Based on this study’s findings, a hypothesis may be created. Building trust through can be seen as a linear process, where the relation at first is met with the personal brand. If the relations perceive the personal brand as trustworthy, trust will be build. The next step is to introduce the company brand. If the perception of what the personal brand promised is met in the company brand, trust will be build to the company brand as well. The last and final step is to create trust to the product brand. Here there must be a close connection to what is promised within the company brand. If so, the entire chain of trust is created.

Through a theoretical discussion it is shown that this study both support and extend current literature of the branding of B2B-startups. The hypothesis contributes to the

field of B2B by concluding the importance and effects of the personal brand. Furthermore, the hypothesis contributes to the field of branding of a startup by concluding the importance of relations in the process of building trust.

Indledning

Motivation

Det er spændende at arbejde i en startup-virksomhed. Der er noget helt særligt over at vinde de små sejre, hvor man får god feedback på sit produkt eller lander en ny kunde. Men det kan også være dybt frustrerende, når folk ikke er lige så begejstrede for produktet, som du selv er, og du bliver klar over, hvor svært det er at bryde igennem. Vi kender det. Fordi vi arbejder begge to selv i startup-virksomheder.

Og vi har læst op på det. Ud fra forskellige kilder, der rækker fra 2013 til 2019 ses det, at mellem 70% - 90% af alle startup-virksomheder fejler (web 1-5). Men hvorfor er tallet så højt? Er det den klassiske historie med, at de løber tør for penge, eller kunne der i virkeligheden ligge andet bag?

Begge de virksomheder vi arbejder for får deres primære indtægtskilde fra kunder inden for Business-to-Business (herefter refereret som B2B), og vi synes, at det her med at skulle overbevise en virksomhed, frem for en forbruger, er et interessant aspekt. Er det sværere? Eller er det nemmere? Er der i det hele taget nogle særlige udfordringer ved at være en startup-virksomhed inden for B2B?

Ifølge mediet Customer Think er det 8 ud af 10 startup-virksomheder inden for B2B, der fejler (Web 2). Mediet kommer derudover med en top 5 over årsager til, at de fejler: Mangel på markedsinteresse, løb tør for penge, det forkerte team, udkonkurreret og pris-problemer (ibid.). Men kan det i virkeligheden ikke handle om, at de ikke har været overbevisende nok?

Vi tror, at der er noget om det. Derfor skal motivationen for dette speciale findes i vores hypotese, der går på, at et stærkt og overbevisende B2B-brand kan mindske risikoen for at fejle som startup.

Opgavestruktur

I dette speciale arbejdes der med grounded theory som undersøgelsesmetode. Grounded theory fordrer, at man lader data være styrende for, hvad der er interessant at undersøge. Vi har derfor valgt at strukturere vores opgave således, at man som læser følger vores rejse fra den indledende motivation til endelige konklusion. Opgavens struktur er beskrevet nedenfor.

Det teoretiske fundament

Vores motivation bevæger sig ind på tre fagfelter (branding, B2B og startups), der allerede hver for sig er godt afdækket i den akademiske litteratur. Det har derfor været nødvendigt at indlede vores undersøgelse med at finde ud af, om der er skrevet litteratur, hvor disse tre felter kombineres. I et literature review vil der derfor blive præsenteret relevant akademisk litteratur inden for hvert af de tre fagfelter, samt hvilke interne relationer der er fagfelterne i mellem. Formålet er endeligt at kunne konkludere, hvorvidt fænomenet er akademisk afdækket. Afsnittet vil afslutningsvis præsentere specialets endelige opgaveformulering. Vi betragter dette afsnit som undersøgelsens teoretiske fundament, og vi vil i opgaven læne os op af de begrebsdefinitioner, der bliver præsenteret. Relevante teorier og begreber fra afsnittet vil også blive anvendt i opgavens teoretiske diskussion.

Metode og videnskabsteori

Da vores undersøgelse er fokuseret mod et fænomen, der ikke tidligere er studeret, har vi valgt at anvende grounded theory som undersøgelsesmetode. Afsnittet vil derfor redegøre for metodens oprindelse, formål og struktur. Det er også her, at den valgte videnskabsteori, fænomenologi, vil blive præsenteret.

Analyse

Dette afsnit vil blive indledt med en læsevejledning, der beskriver, hvordan analysen rent praktisk er opbygget. For at sikre retmæssig håndtering af den indsamlede data, følges strukturen i Glasers version af grounded theory. Analysen vil derfor være opdelt i tre faser, der alle er indledt med introduktion, hvori den forudgående proces er beskrevet. Det vil også være i dette afsnit, at specialets problemformulering vil

være præsenteret (se side 66). Analysens sidste fase afsluttes med undersøgelsens endelige hypotese.

Diskussion

Da den endelige hypotese udspringer af ren data og er et fænomen, der ikke tidligere er studeret, mener vi, at det er relevant at sætte den i relation til den redegjorte litteratur på området. Afsnittet vil derfor være en diskussion af, hvordan hypotesen passer ind i undersøgelsens teoretiske fundament. Det skal bemærkes, at der i diskussionen kun inddrages teorier og begreber, der har vist sig at være relevant for det undersøgte fænomen. Afsnittet vil derudover indeholde en diskussion af, hvilke muligheder og udfordringer der har været i at bruge grounded theory som undersøgelsesmetode.

Konklusion

Afsnittet vil være en samlet opsummering og konklusion af hele undersøgelsen fra den indledende motivation til den endelige hypotese.

Perspektivering

Vi vil i dette afsnit komme med nogle bud på, hvordan man kunne arbejde videre med vores undersøgelse fra, hvor vi har sluttet den. Vi mener nemlig, at der er mange oplagte veje at gå, hvis man vil arbejde videre på undersøgelsens endelige hypotese.

Literature review

Det følgende afsnit vil være et literature review over læst litteratur inden for de tre fagfelter: Branding, B2B og startup. Det efterfølges af afsnit, der søger at klarlægge, hvorvidt der eksisterer litteratur der beskæftiger sig inden for mere end blot ét af de tre fagfelter. Slutteligt vil specialets opgaveformulering blive præsenteret.

Introduktion

Ifølge Rowe defineres et literature review som følger:

“[A] literature review synthesizes past knowledge on a topic or domain of interest, identifies important biases and knowledge gaps in the literature and proposes corresponding future research directions.” (Rowe, 2014: 243).

Da vi i dette speciale ønsker at arbejde med branding inden for B2B startup-virksomheder, bevæger vi os ind på tre forskellige fagfelter, hvortil vores undersøgelse vil bidrage med viden. Vi har derfor valgt at strukturere vores literature review, således at vi gennemgår hvert enkelt fagfelt og herefter sætter dem i relation til hinanden for at finde et relevant gap i litteraturen. Litteraturen, præsenteret nedenfor, er udvalgt med henblik på at forstå relationen mellem de tre fagfelter. Det vil derfor være et snævert, men relevant område inden for hvert fagfelt, der præsenteres.

Første del af literature reviewet vil være opdelt i de tre overskrifter: Branding, B2B og startups. Under hver overskrift vil der være et overblik over den læste litteratur på området, hvorefter der vil være en redegørende tekst, der beskriver og definerer relevante begreber fra litteraturen. Nedenstående definitioner vil danne udgangspunkt for brugen af begreberne i specialet. Andel del af literature reviewet sætter de enkelte fagfelter i relation til hinanden og vil afslutningsvis konkludere, hvor der er et relevant gap i litteraturen, der kan arbejdes videre med.

Hvordan har vi fundet den udvalgte litteratur?

Til at finde den relevante litteratur inden for de forskellige fagfelter har vi primært brugt søgesiden EBSCOhost for at finde peer-reviewed litteratur. Vi har derudover brugt Google og Google Scholar. Relevante artikler herfra er efterfølgende blevet tjekket på EBSCOhost for at sikre, at de var peer-reviewed.

Når vi har søgt på de forskellige søgesider, har vi primært brugt søgeordene: Branding, B2B og startups. Vi har brugt søgeordene individuelt og i forskellige kombinationer for at finde ud af, om der var overlap eller mangler i litteraturen. Vi har derudover benyttet alternative søgeord, når vi undervejs er blevet klar over, at der kan være forskellige begreber, der dækker over samme emne. Her er vi stødt på: corporate brand, corporate identity, brandidentitet, brand management, business-to-business, new venture, new business, entrepreneurship.

Det skal bemærkes, at den udvalgte litteratur inden for B2B og startups primært er udvalgt efter, om det er relateret til branding.

Branding

“Branding”	Heidi Hansen	Hansen (2016) giver en introduktion og teoretisk gennemgang af forskellige grene af branding. Branding fremlægges af Hansen som et centralt ledelsesværktøj, der binder den interne og eksterne kommunikation sammen. Tilgangen til branding tager derudover udgangspunkt i semiotikken og narratologien. Bogen anses som en grundbog inden for branding.
“The new guide to identity”	Wolff Olins	Wolff Olins (1995) beskriver, hvordan identitet har bredt sig til andre områder end det kommercielle på grund af behovet for at differentiere sig fra andre. Wolff Olins beskæftiger sig med virksomhedsidentitet, og hvordan den skabes gennem produkt, miljø, symboler, kommunikation og vision. Der er herudover et fokus på det visuelle.

		Derudover skelnes der mellem intern og ekstern identitet, der dog godt kan kombineres. Opbygning af identitet er hovedfokus, og der udlægges tre tilgange til identitet: Monolithic, endorsed og branded struktur.
“Facets of Corporate Identity”	T.C. Melewar	Melewar (2008) kombinerer identitet og kultur. Bogens kapitler præsenterer forskellige teoretikere, der kommer med deres bidrag til emnet. Der skelnes mellem corporate identity, der er virksomheden fundament og image, der blot eksisterer i hovedet på publikum. Corporate identity giver liv til corporate brand, men det er ikke alle der har et. Derudover er tilgangen til corporate identitet, at den kan udvikles og styres.
“Corporate Identity”	Wally Olins	Olins (1994) beskriver, hvordan identiteten skal gennemsyre virksomhedens produkter, adfærd og handlinger. Identitetens to faktorer er formål og tilhørsforhold. Det udtrykkes, at de mest konkurrencedygtige produkter altid vil overleve på markedet, mens det kun er de stærkeste identiteter, der vil følge med. Identiteten er derfor altafgørende for en virksomheds succes. Det fremlægges, at små virksomheders identitet er et direkte produkt af grundlæggeren. Men at produktet også er den største kilde til identitet. Olins har i denne bog også fokus på symbolers betydning for identitet, fordi de er med til at samle folk og give dem tilhørsforhold. Olins har et fokus på visuel identitet. Et strategisk gennemtænkt og holistisk design skaber værdi. Den visuelle identitet bruges til differentiering, skabe relationer til kunder og udstråler identiteten. Virksomhedsidentitet begrænses dog ikke til det visuelle.

<p>“Corporate branding - Et værktøj til strategisk kommunikation”</p>	<p>Lars Sandstrøm</p>	<p>Sandstrøm (2006) forklarer, hvordan branding ikke længere kun handler om produktet, men også om selve virksomheden bag. Og er i den forbindelse beskrives det, hvordan corporate branding kan anvendes som et strategisk ledelsesværktøj. Der er, ifølge Sandstrøm, både et internt fokus (medarbejder og investor) og et eksternt fokus (stakeholder og kunder).</p>
<p>“A literature review and future agenda for B2B branding”</p>	<p>Sheena Leek & George Christodoulides</p>	<p>Leek og Christodoulides (2011) præsenterer i artiklen et literature review over de muligheder og udfordringer, der er forsket i omkring B2B branding. Der fokuseres særligt på den beslutningsproces, der er i at købe produkter i B2B. Herunder også vigtigheden af brandet for køberne. Artiklen præsenterer, hvorledes forskningen omkring branding har været afgrænset til B2C, særdeles pga. en forståelse af at de følelsesmæssige værdier ikke var relevante for B2B. Der fokuseres på fire årsager til, hvorfor B2B virksomheder ikke har et fokus på branding:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lack of academic research - perception of branding ny b2b buyers - impracticality of b2b branding - financial <p>Artiklen understreger vigtigheden af branding i det tidlige stadie af en købsproces, men også at det bør inkludere tillid, idet det fører til langvarige relationer.</p>
<p>“Branding as a communications strategy: A framework for desired brand identity”</p>	<p>François Robichaud, André Richelieu & Robert Kozak</p>	<p>Robichaud, Richelieu og Kozak (2012) tager i deres artikel udgangspunkt i en undersøgelse af træindustrien som et marked, hvor der ikke rigtig bruges branding. Branding handler, ifølge forfatterne, ikke kun om image, men om at skabe en sjæl for virksomheden og kommunikere det både i og uden for virksomheden. Brandet ses både</p>

		<p>gennem den ønskede identitet af dem, der har skabt den og af kunderne = co-construction of the identity.</p> <p>Det at kreere og formulere et brand kommunikerer allerede en form for identitet. Brands bør reflektere de værdier, virksomheden står for.</p> <p>Brandingstrategier starter med at skabe et brand, der involverer specifikationer og definitioner af en overordnet brandidentitet.</p> <p>Nøglen i brandidentitet er at definere organisationen.</p>
<p>“Corporate identity: the concept, its measurement and management”</p>	<p>Cees B.M. Van Riel og John M.T. Balmer</p>	<p>Van Riel og Balmer (1997) gennemgår i deres artikel tre forskellige tilgange til Corporate identity. De argumenterer for, at der er sket et skift fra, at man inden for corporate identity primært havde fokus på det visuelle til, at man nu har et bredere perspektiv, hvori der også fokuseres på kultur og kommunikation. Der beskrives en metode til, hvordan man skaber et stærkt omdømme. Artiklen præsenterer derudover også forskellige metoder til at definere eller opnå en virksomheds corporate identity. De mener nemlig, at problemet med at etablere den ønskede brandidentitet kommer sig af, at der er mange af metoderne, der er tiltænkt produktbrands og ikke corporate brands. Forfatterne mener, at det er ønsket at have en corporate identity, der er bygget på organisationens vigtigste værdier.</p>

For at kunne forstå og bruge begrebet *branding* er man nødt til at forstå, hvad et *brand* er. Et brand defineres som “den totale sum af alt, der vides, tænkes, føles og forstås af alle interne og eksterne interessenter som en virksomhed, et produkt, en service eller et koncept” (Sandstrøm, 2006: 19). Man kan som virksomhed skabe, udvikle, lede, påvirke og kommunikere et brand, men ikke eje eller kontrollere det fuldstændig, da det eksisterer inde i hovedet på interessenterne (ibid.: 19). Et brand

skaber værdi (Hansen, 2016: 15), da det primært omhandler den immaterielle merværdi, som virksomheden forsøger at tillægge sit produkt. Et brand er derfor en dynamisk proces, hvor det i sidste ende er modtageren, der afgør, hvilken værdi brandet skal tillægges (ibid.: 46). Virksomheder kan derfor forsøge at påvirke modtagerens afkodning af deres brand, men aldrig kontrollere det (ibid.: 47).

Branding defineres heraf som: "(...) de interne og eksterne processer, der har til formål at gøre en virksomhed, et produkt, en service eller et koncept til et brand" (Sandstrøm, 2006: 19).

B2B

<p>"B2B Brand Management"</p>	<p>Philip Kotler & Waldemar Pfoertsch</p>	<p>Kotler og Pfoertsch (2006) beskriver, hvordan branding har afgørende betydning for industrielle produkter. Bogen giver et indblik i, hvordan man planlægger, udvikler, implementerer og evaluerer en brandstrategi. Der er et fokus på den langsigtede succes, og hvordan et holistisk brand kan indkapsle kundeværdi. Det er det, der skaber den konkurrencemæssige fordel og succes på lang sigt. Et B2B-brand skal tage udgangspunkt i de værdier, der allerede er forbundet hertil, ligesom at det også skal alignes med virksomhedsstrategien. Brandet skal ikke love mere, end det kan holde. Selvom konsistens er nøglen, så er brandet ikke statisk. Det corporate brand omfavner hele virksomhed og er derfor bygget på identitet. Derfor er det også afgørende, at brandet lever op til både kunder og medarbejderes forventninger. Medarbejderne er nemlig brandets ambassadører.</p>
<p>"Business-to-business branding"</p>	<p>Lars Sandstrøm</p>	<p>Sandstrøm (2013) præsenterer i artiklen 5 udfordringer ved B2B-branding. Artiklen søger at beskrive interne og eksterne udfordringer ved at arbejde med branding inden for B2B-markedet. Her er især et fokus på, hvordan relationer har stor betydning.</p>

<p>“B2B brand definition - understanding the role of brands in business and consumer markets”</p>	<p>Waldemar Pfoertsch, Christian Linder, Frederik Beuk, Boris Bartikowski & Cheryl Ann Luczak</p>	<p>Pfoertsch m.fl. (2007) argumenterer i artiklen for, at der i en købssituation er stor forskel på, om det er inden for B2B eller B2C. Det er især de komplekse B2B produkter, der udgør forskellen. Der argumenteres for, at det handler om at møde virksomheder i det, de har behov for, hvilket kan lade sig gøre, fordi B2B er et marked karakteriseret at få kunder. Produkter og services inden for B2B er mere komplekse og kræver ofte ekspertviden. I artiklen er der et fokus på, at B2B branding har emotionel effekt. Der argumenteres for, at professionelle i lige så høj grad lader sig påvirke af følelser og andre elementer, som en B2C-kunde. Der er dog det ekstra element, at en professionel skal kunne forsvare sin beslutning.</p>
---	---	---

Et B2B-marked er defineret ved, at en virksomhed låner, sælger eller supplerer en anden virksomhed med en service eller et produkt (Kotler & Pfoertsch, 2006: 20). Sammenlignet med business to consumer (herefter refereret til som B2C) er B2B produkter mere komplekse. Derudover er efterspørgslerne på markedet mere varierede. B2B er kendetegnet ved, at der er færre kunder, dog med højere kvantiteter (ibid.: 24), samt længerevarende relationer (ibid.: 21). En udfordring ved B2B produkter er, at det ofte kræver omfattende ressourcer for kunden at skulle skifte leverandør (ibid.: 22f).

B2B handler i høj grad om omdømme, relationer, samarbejde, referencer, performance og dokumentation (Sandstrøm, 2013: 3). Købsprocesser i B2B anses som komplekse, idet det handler om at skabe en relation forud for købet (ibid.). Købsprocessen i B2B kræver ofte også eksperter på begge sider af købet (Kotler & Pfoertsch, 2006: 21), og der vil sandsynligvis være flere personer involveret fra forskellige afdelinger for at sikre den bedste løsning for virksomheden (ibid.: 25f). Ofte forbinder man ikke B2B købssituationer med menneskelige følelser, fordi mennesker i disse situationer anses for rationelle. Faktum er dog, at der stadig er tale om mennesker. Personlighed eller individuelle præferencer, kan derfor være altafgørende for beslutningen (ibid.: 30).

Startup

<p>“Conceptualizing the Roles of Founder Personality Traits in Startups’ Construction of Brand Identity”</p>	<p>Lei Shi</p>	<p>Shi (2019) præsenterer i artiklen to tilgange til det at skabe en brandidentitet som startup-virksomhed. De to tilgange tager udgangspunkt i, om der er tale om et produkt af høj eller lav innovation. Shi argumenterer for, at det med produkter af lav innovation er relevant at bygge sin brandidentitet på grundlæggerens personlighed (founder personality). Er det omvendt et produkt af høj innovation, mener Shi, at man bør bygge sin brandidentitet på baggrund af produktets funktioner.</p>
<p>“New venture creation: How Start-ups grow?”</p>	<p>Aidin Salamzadeh & David A. Kirby</p>	<p>Salamzadeh og Kirby (2017) forklarer i deres artikel, at der er begrænset fælles forståelse for begrebet “startup”. De mener, at startups tager udgangspunkt i en ide eller en mulighed. De argumenterer for, at en startup-founder som regel udelukkende fokuserer på sin egen ide, hvilket kan lede til, at virksomheden må lukke. Er man derimod mere logisk fokuseret, kan det føre til højere succes. De mener derudover, at jo bedre en virksomhed skaber værdi, jo mere succesfuld er den. Forfatterne beskriver i artiklen en teori, de har udviklet for, hvordan en startup opstår.</p>
<p>“Startup branding funnel: a new approach for developing start up brands”</p>	<p>Maja Konecnik Ruzzier & Mitja Ruzzier</p>	<p>Ruzzier og Ruzzier (2015) beskriver i deres artikel, hvordan branding er blevet en vigtig problematik blandt startups over hele verden. De argumenterer for at for få succes på markedet, skal der ikke kun søges et fit på produktmarkedet, men også brand-markedet. Branding en strategisk tilgang, der er blevet mere udbredt blandt startups. De argumenterer for, at et brand bør have et internt perspektiv, altså en identitet. Brandidentitet bør gå ud over kun det visuelle. Der bør være fokus på værdier, der kan adskille et brand fra konkurrenter. Det visuelle kan dog bruges til at</p>

		<p>bringe virksomhedens historie ud til kunderne. Forfatterne giver i artiklen også et nyt bud på en tilgang til branding af startups. De kalder det Startup branding funnel (SBFunnel). Den består af 4 faser, som man skal implementere for at få et succesfuld brand; investegate, develop, implement og validate and evaluate.</p>
--	--	--

Der er lavet mange modeller og teorier omkring, hvordan man udvikler en startup-virksomhed, men de fleste er stadig i deres tidlige udvikling og mangler konkrete beviser. Der er derfor kommet et øget fokus på at kunne definere og udvikle en ramme for konceptet "startup" (Salamzadeh og Kirby, 2017: 10). I nyere tid defineres startup-virksomheder ikke bare som små virksomheder, men også som kreative virksomheder, der søger at skabe forandring (ibid.: 13).

Startup-virksomheder bliver derfor anset som små maskiner af innovation og som en måde at indtræde på nye markeder. Startups betragtes som agile, men også sårbare. Det er tydeligt, at det at starte en virksomhed kræver en lang række handlinger, der alle udspringer af den centrale idé eller mulighed, man har set. Iværksættere er ofte mere fokuseret på denne idé mere end noget andet, hvilket kan være årsag til, at virksomheden fejler. De fleste iværksættere misser nemlig nogle af de kritiske stadier i opbygningen af virksomheden, hvilket øger chancen for, at virksomheden ikke overlever (ibid.: 10).

Det ses, at der i teorierne er forskellige definitioner af begrebet "startup". I dette speciale defineres startups som nystartede virksomheder. Det skal derfor bemærkes, at begge betegnelser vil blive anvendt løbende i specialet.

Branding af B2B

Branding har altid været relevant inden for B2C (Kotler & Pfoertsch, 2006: 1) og forbindes derfor ofte med forbrugernes emotionelle perspektiv (ibid.: 4). Det har længe været opfattelsen, at branding ikke er relevant inden for B2B, da der her er tale om professionelle og rationelle købere. Her er det de hårde fakta som

eksempelvis pris, funktion, levering, service, der er afgørende (ibid.: 1f). Men i sidste ende er det stadig mennesker, der skal tage beslutningen, og det er her branding bliver relevant (ibid.: 3). Brands adskiller konkurrenterne på markedet og faciliterer identifikation af produkter, services eller virksomheder. Brands er en måde, hvorpå man kan kommunikere et produkts merværdi eller fordele, men også til at reducere usikkerhed og kompleksitet i købsprocessen (ibid.). En af de vigtigste faktorer inden for B2B-branding er, at brandet går ud over kunden og rammer alle virksomhedens interesser (ibid.: 4). Et brand kan ikke afgrænses til blot at berøre en del af en organisation, men reflekteres derimod i alle organisationens handlinger (ibid.: 5). Brandet bliver derfor et strategisk element, der på sigt kan skabe konkurrencemæssige fordele og langsigtet rentabilitet (ibid.: 6). Det er i den forbindelse vigtigt at anerkende, at det at opbygge et B2B-brand er en langsigtet investering, der på sigt kan give afkast. Et B2B-brand er derfor ikke en genvej til kortsigtet salg (ibid.: 8).

Branding af startups

Det kan være vigtigt for alle virksomheder at have konkurrencemæssige fordele på markedet, men for startup-virksomheder kan det være afgørende for, hvorvidt de overlever. Og en af de bedste måder at skabe konkurrencemæssige fordele er ved at bygge et stærkt og sundt brand (Shi, 2019: 65f). Idet de fleste startups kun har ét produkt eller brand, når de starter, er det naturligt, at deres brand-personlighed, som Shi kalder det, falder sammen med virksomhedens personlighed. Ofte vil denne personlighed afspejle grundlæggeren af virksomheden (ibid.: 66).

Det ses i den sammenhæng, at branding kan have to funktioner for forbrugeren: Den utilitaristiske og den symbolske. Hvilken funktion der bør gøres brug af, afhænger af hvorvidt det er en høj-innovativ eller lav-innovativ startup-virksomhed (ibid.: 68).

Hvis det er en høj-innovativ startup-virksomhed (et produkt, der bryder status quo), er det en fordel at bygge brandet på baggrund af produktets egenskaber fremfor grundlæggerens personlighed (ibid.: 68f). I høj-innovative startup-virksomheder vil branding nemlig have en indirekte forbindelse til brandets personlighed (grundlæggerens personlighed). Høj-innovative startup-virksomheder vil altså være

afhængige af, hvor nyttige deres produkt er. Udfordringen ved at være en høj-innovativ startup-virksomhed er, at det vil kræve drastiske ændringer for kunden at skifte produkt (ibid.: 69). Det kræver derfor, at man skiller sig ud ved både at være bedre og anderledes end de andre (ibid.: 70).

Er det i stedet en lav-innovativ startup-virksomhed (et produkt, der forbedrer status quo), bør brandidentiteten bygges på baggrund af grundlæggerens personlighed. I dette tilfælde har branding en direkte forbindelse til brandets personlighed. Brandingen bør derfor tage udgangspunkt i kerneværdierne, som udspringer af kundernes egen feedback, så de kan identificere sig med brandet. Dette kræver blandt andet, at man som grundlægger er god til at lytte til sine kunder (ibid.: 72). Men bør dermed have en statisk brandidentitet, hvor det er en langsom, men sikker vej til afkast (ibid.).

Branding af B2B-startups?

Som det fremgår af ovenstående, er der omfattende litteratur om branding, herunder både i relation til B2B og startups. Det lader dog ikke til, at man i litteraturen om branding inden for B2B skelner mellem, hvorvidt der er tale om en større etableret virksomhed eller en lille nystartet virksomhed. I litteraturen om branding af startup-virksomheder fremgår det heller ikke tydeligt, om der er forskel på, om man er en startup inden for B2C eller B2B. Vi ser altså, at der er et gab i litteraturen om branding, hvori det undersøges, hvad der gør sig gældende, når man taler om branding af en nystartet virksomhed inden for B2B.

Opgaveformulering

Idet vi har fundet et gab i litteraturen om branding af nystartede virksomheder inden for B2B, ser vi det relevant at undersøge området nærmere. Formålet med dette speciale er derfor at undersøge fænomenet "branding af B2B startup-virksomheder".

Vores undersøgelse tager derfor kun udgangspunkt i det specifikke fænomen: Branding af B2B startup-virksomheder. Intentionen med specialet er derfor ikke at kunne konkludere på generelle tendenser inden for hvert af de tre fagområder.

Metode og videnskabsteori

I det kommende afsnit vil der blive redegjort for specialets videnskabsteoretiske og metodiske udgangspunkt.

Fænomenologi

Fænomenologi er læren om at beskrive fænomener og de erfaringer, der følger heraf. Det er altså læren om det, der viser sig for en (Juul, 2012: 65). Det, der især definerer fænomenologien, er, at den ikke anerkender objektiv virkelighed, men i stedet har et fokus på, at virkeligheden er, som den viser sig af erfaringen for de enkelte individer (ibid.). Erfaringen er dog ikke noget det enkelte subjekt kan opnå individuelt, det skabes socialt (ibid.: 76). Netop derfor står fænomenologien i direkte kontrast til positivismen. Hvor positivismen adskiller subjektet og dets erfaringer fra den objektive verden, kalder fænomenologien på, at den objektive virkelighed opnås gennem indsigten i subjektet (ibid.: 67).

For at forstå fænomenologi bør vi først forklare, hvordan vi definerer et fænomen. Et fænomen er udgangspunktet for anerkendelsen, og som det fremtræder for os, bliver det til virkeligheden (ibid.: 66). Et menneskes bevidsthed er derudover altid rettet mod disse fænomener (ibid.: 92). Det er subjekternes erfaring af disse, der danner virkeligheden, hvorfor en indsigt heri er essentiel. Det betyder derfor også, at hvis der ønskes at opnå viden omkring et fænomen, skal erfaringer, oplevelser og indsigt fra de involverede parter også medtages (ibid.: 67). Kort sagt, kan man ikke studere et fænomen uden indsigt fra involverede parter. Dermed ikke sagt, at fænomenologien udelukkende beskæftiger sig med parternes bevidsthed. Fænomenologien arbejder med at afdække erfaringer for at opnå indsigt i virkeligheden (ibid.). Derfra produceres der begreber og teorier, der overskrider hverdagserfaringen (ibid.: 92).

Fænomenologien tager afsæt i det oplevede, hvorfor det sikres, at viden opnået herom ikke kan betvivles (ibid.: 69). Den objektive virkelighed skal altså erfares gennem subjekter, der har sit afsæt i den (ibid.). Det betyder også, at fænomenologien arbejder med rene fænomener, og derfor bør fordomme og

forestillinger tilsidesættes (epoché). Fordi fokus er på subjekternes erfaring, kalder det også på et førstehåndsperspektiv. For at kunne lykkes med at tilsidesætte fordomme, kræver det i et forskningsmæssigt perspektiv en skarp opdeling af data og fortolkning (ibid.: 70f). Helt praktisk betyder det, at fænomenologien fordrer en objektiv beskrivelse af data forud for fortolkning (ibid.: 71). Det er netop her, at fænomenologien udfordres (ibid.: 72). For er det muligt at tilsidesætte opnået viden, erfaringer og fordomme for at betragte at fænomen objektivt? Det er vanskeligt, hvorfor nyere fænomenologer ikke mener, at det kan lade sig gøre, men at anstrengelsen ved at forsøge herpå er det værd (ibid.: 73f). På den anden side kan erfaringer og teorier også være med til, at man sætte sig ind i et andet subjekts livsverden. Ligesom at det kan hjælpe os med til blive opmærksomme på det, der er vigtigt. Det vigtige herved er, at der skal findes en balancegang mellem data og teori, således at eksisterende teori kan tage ved lære af erfaringer (ibid.: 94).

Det ontologiske udgangspunkt for fænomenologien er baseret på menneskets oplevelse og erfaring med verden, mens det epistemologiske udgangspunkt er fænomenet skal anses som det fremtræder for subjektet i verden (ibid.: 104).

Fænomenologien i specialet

Der hvor fænomenologi især har sin relevans er inden for felter, der endnu ikke er forsket i (ibid.: 74). Netop derfor argumenteres der for, at det fænomenologiske videnskabsteoretiske udgangspunkt stemmer overens med specialets formål. Det søger nemlig viden inden for et endnu ukendt felt. Derudover arbejdes der med metoden grounded theory, der netop fordrer en adskillelse mellem teori og data. Det antages, at metoden er inspireret af fænomenologien, da metoden søger en upåvirket tilgang til data (ibid.: 102). Forfatteren Søren Juul stiller sig dog kritisk overfor, hvorvidt tilgangen rent faktisk tager udgangspunkt i subjektets erfarede livsverden (ibid.). Men fænomenologi handler om at anskue fænomenet som det fremkommer og erfares gennem subjektet. Det er netop kernen i dette projekt. Med dette videnskabsteoretiske udgangspunkt, vil al data blive indsamlet med henblik på at opnå et indblik i fænomenet branding af B2B startup-virksomheder.

Grounded theory

Grounded theory bruges til systematisk og effektivt at udvikle nye teorier. Hensigten med metoden er at udvikle teorier, der er funderet i data. Man har derfor god grund til at argumentere for, at det er en korrekt beskrivelse af virkeligheden og dermed også er til at stole på. Grounded theory anvendes ofte inden for udforskede områder, hvor der endnu ikke er fremlagt mange færdige teorier (Hartman, 2005: 17f).

Inden for social forskning spiller teori en afgørende rolle, idet det er en strategisk måde at behandle data, der kan forklare eller beskrive adfærd. Det betyder også, at teorier og hypoteser bør være så klare, at de kan testes i relevante kvantitative studier i henhold til at blive bekræftet og/eller anvendes til videre forskning. Teorier bør både kunne forstås af forskere inden for samme felt og af relevante ikke faglige personer (Glaser & Strauss, 1967: 3). Slutteligt skal en teori være relevant for situationen, der undersøges. Med det menes det, at en teori ikke skal presses ned over en situation, ligesom at situationen også skal være relevant for teorien (ibid.).

Glaser og Strauss mener, at ny teori bør tage udgangspunkt i systematisk opdagelse af teori i data. Formålet med at tage udgangspunkt i empirien er, at det sikrer, at teorien både er relevant for situationen, og at data er relevant i henhold til at forklare adfærd (ibid.).

Hvem har udviklet metoden?

Grounded theory er udviklet af Barney Glaser og Anselm Strauss (ibid.: 18f). De skrev den første bog om metoden "The Discovery of Grounded Theory" i 1967, hvori der tages udgangspunkt i social forskning ud fra et fænomenologisk perspektiv (Glaser & Strauss, 1967: 6). Efterfølgende er det blevet klart, at de to forfattere besidder hver deres opfattelse af, hvad metoden rent faktisk går ud på. Mange, inklusiv Glaser, kritiserer Strauss' fortolkning af grounded theory, som den fremlægges i bogen "Basic of Qualitative Research". Heri fremstår metoden, som en måde at indsamle og fortolke data, der er styret af et allerede forud fastlagt begrebssystem. Dette strider, ifølge Glaser, imod hele ideen med metoden, som er, at: "(...) *teorien helt og holdent skal være begrundet i data og ikke være udarbejdet*

på grundlag af forudfastlagte begreber, teorier eller problemstillinger” (Hartman, 2005: 20).

Kvalitativ vs. kvantitativ

Historisk set, har der været et stort fokus på kvantitative data på grund af den strukturerede dataindsamling. Det gjorde sig ikke gældende for kvalitativ dataindsamling, hvorfor det også betød, at kvalitative data blev verificeret gennem kvantitative undersøgelser (Glaser & Strauss, 1967: 16). Ifølge Glaser og Strauss kan både kvantitativt og kvalitativt data bruges til grounded theory, da generering af teori er uafhængig af, hvilken data der anvendes. Hvorvidt det er kvalitativt eller kvantitativt indsamlet data bør afhænge af forskningens kontekst, forskerens interesse samt hvilken form for data, der er relevant for teorien. I de fleste tilfælde vil både kvantitativt og kvalitativt data være relevant, idet begge former for data på samme emne i samspil vil supplere hinanden i udviklingen af teori (ibid.: 18).

Grounded theory som “induktiv-deduktiv blanding”

Arbejder man induktivt indsamles data på baggrund af et allerede formuleret problem, og svaret på problemet findes i analysen. Arbejder man deduktivt vil man i stedet først formulere en hypotese, der besvarer et spørgsmål. Herefter indsamles relevant data for til sidst at gennemføre en analyse for at se, om hypotesen kan verificeres (Hartman, 2005: 54).

Grounded theory er en forskningsproces (Glaser & Strauss, 1967: 6), og er en gylden middelvej mellem den induktive og deduktive metode (Hartman, 2005: 54). Man starter med at indsamle data fra en udvalgt målgruppe, hvorefter der foretages en induktiv analyse. På baggrund af den induktive analyse laves en ny udvælgelse af data, hvilket betyder, at det besluttet, hvem, hvad eller hvilke, der skal samles ny data fra. Denne udvælgelse er altså deduktiv, baseret på den gennemførte induktive analyse. Indsamling af data, analyse og udvælgelse fortsættes, indtil teorien er udviklet. Der er altså tale om en interaktiv proces, hvor dataindsamling og analyse påvirker hinanden gensidigt med formålet om systematisk at opspore sandheden om virkeligheden (ibid.: 55). Denne proces er dog ikke ensbetydende med, at ideer eller modeller fra eksisterende teori ikke kan spille en rolle. Det skal blot indgå i en

relevant relation til data, for at sikre, at der ikke opstår et mismatch mellem empiri og teori (Glaser & Strauss, 1967: 6).

Metode til analyse af data

I analysen af den indsamlede data bruges metoden "konstant sammenligning", hvilket betyder, at data fra de forskellige dataudvælgelse-grupper sammenlignes kontinuerligt. I en konstant sammenligning kommer man til at se, hvad der er vigtigt i den indsamlede data, hvilket er grundlaget for teoriens udvikling. Den endelige teori eller hypotese vil derfor være udviklet på baggrund af konkret data (Hartman, 2005: 55).

Dataindsamling

Dataindsamlingen vil være styret af teoretiske overvejelser. Her menes der ikke overvejelser på baggrund af eksisterende teorier, men derimod de ideer, man selv har udviklet ud fra den indsamlede data. Formålet er, at data skal være neutral i forhold til eksisterende teorier og samtidig rig på ny information. Det kræver, at metoden udføres mere eller mindre forudsætningsløst, og at de spørgsmål, man stiller, ikke kommer ud af eksisterende teorier. Man bør i stedet anvende de ideer, man selv har fået og deraf udlede den videre undersøgelse (Hartman, 2005: 56). På den måde sikres det, at teorien opstår i data og ikke bliver tvunget ned over den (ibid.: 57). Efter analysen af data kan det dog være relevant at foretage en komparativ analyse med relevant eksisterende litteratur (Glaser & Strauss, 1967: 37).

Forskningsprocessen

Grounded theory består af forskellige forskningsfaser, der er karakteriseret af det, man søger at opnå. De forskellige faser bidrager hver især til udviklingen af teorien (Hartman, 2005: 57). I forskningsprocessen bør man have mindst mulige forudfattede meninger, og der er ikke nogen forudbestemte problemstillinger, der styrer undersøgelsen. Det handler ikke om at søge at besvare et spørgsmål, der regnes for at være relevant, men i stedet skal man finde ud af, hvad der foregår hos den gruppe mennesker, man undersøger, og hvilke problemer de står overfor (ibid.: 60). Dette speciale vil tage udgangspunkt i Glasers version af forskningsprocessen, som introduceres nedenfor.

Den åbne fase

I den første fase af forskningen søges der at finde kategorier. En kategori betegnes i dette tilfælde som et menings-fænomen for den gruppe af mennesker, der undersøges. Det er dette fænomen, der skal forsøges at beskrives begrebsmæssigt. I denne fase handler det om at finde så mange forskellige kategorier, som muligt. Fasen har ingen begrænsninger, idet der ikke skal bestemmes, hvilke kategorier der er relevante. Kategorierne findes ved systematisk gennemgang af det indsamlede datamateriale, hvilket betyder, at data fungerer som en indikator for en kategori. Kategorien skal altså ikke være så specifik, at den ikke er relevant uden for data (Glaser & Strauss, 1967: 36). Selvom der er et fokus på, at disse kategorier skal emergere fra data, kan det dog være relevant at låne kategorier fra allerede eksisterende teori. Det kan dog være sværere at finde indikatorer på sådanne kategorier, ligesom at disse kategorier kan være forceret ned over data, hvilket mindsker validiteten (ibid.: 37). Når der ikke kan findes flere kategorier, og de enkelte kategorier er mættet, findes kernekategorien. Kernekategorien betegner den kategori, der bedst beskriver det problem, der er i fokus hos den gruppe af mennesker, der undersøges (Hartman, 2005: 61).

Den selektive fase

I den næste fase skal man koncentrere sig om de kategorier, der er relaterede til kernekategorien og sortere resten fra. For at kunne gennemføre den selektive fase er det altså nødvendigt at have fundet kernekategorien. Det er et sorteringsarbejde, hvor man gennem yderligere dataindsamling søger at finde ud af, hvilke kategorier der er vigtige og samtidig finde frem til deres egenskaber. Denne fase afsluttes, når man igen oplever, at materialet er mættet (Hartman, 2005: 61).

Den teoretiske fase

I den sidste fase handler det om at finde ud af, hvordan de forskellige udvalgte kategorier relaterer sig til hinanden (Hartman, 2005: 61). Relationerne udtrykkes gennem hypoteser, og når relationerne er fundet, vil teorien være udviklet (ibid.: 65). Søgningen efter relationer mellem kategorierne kan også kræve yderligere dataindsamling (ibid.: 61). De hypoteser, der dannes, kendetegnes ved at være forslag og ikke gennemtestede (Glaser & Strauss, 1967: 39). Inden for grounded theory handler det at skabe hypoteser og ikke om at indsamle en stor mængde bevis

for denne (ibid.: 40). Hypoteserne dannes ved at sammenligne og verificere relationer mellem kategorier. Det er altså her, at forskeren skifter fra et udelukkende fokus på subjekternes erfaringer til at søge at bringe egne erfaringer ind i analysen (ibid.: 39). Det er disse hypoteser, der guider forskeren videre i indsamlingen af data og dannelsen af teori. Det betyder dog også, at det er en konstant proces, der ikke afsluttes, men blot udvikles løbende (ibid.: 40).

Læsevejledning til analyse og diskussion

Ovenstående læsning har givet dig et indblik i det metodiske og teoretiske udgangspunkt for specialet. Følgende afsnit vil være en vejledning til, hvordan den efterfølgende analyse og diskussion er opbygget.

Idet vi i vores undersøgelse følger grounded theory, har vi valgt at inddele vores analyse i Glasers tre analysefaser: åben kodning, selektiv kodning og teoretisk kodning. Vi mener, at dette vil sikre den systematiske tilgang til bearbejdningen af data, som metoden foreskriver. Da der ligger en del overvejelse og indledende arbejde forud for hver analysefase, har vi valgt at indlede faserne med en introduktion. Introduktionerne vil afspejle vores tanker og processer i forbindelse med indsamling af data samt bearbejdningen heraf. Da man, ifølge grounded theory, bør fundere sin endelige hypotese i data, vil vores analyser udelukkende tage udgangspunkt i kvalitativt indsamlet data i form af interviews med udvalgte virksomheder. Der vil derfor ikke blive refereret til eksisterende teorier undervejs i analyserne. Vi vil i stedet afslutte vores undersøgelse med en teoretisk diskussion, hvor vi sætter vores endelige hypotese i relation til relevant litteratur fra literature reviewet. Formålet med denne diskussion er at finde ud af, om vi kan bruge litteraturen til at be- eller afkræfte vores hypotese, men samtidig også vise, at hypotesen dækker et område, der ikke er afdækket før. Når man følger grounded theory, har man ikke en indledende problemformulering, da metoden foreskriver, at denne findes i den indsamlede data. Vores undersøgelse tager derfor udgangspunkt i opgaveformuleringen, der er skrevet ovenfor. Leder du efter problemformuleringen, findes den under "Kerne kategorien" i den åbne kodning (se side 66).

Analyse

Introduktion til første fase: Åben kodning

Det følgende afsnit vil være en introduktion til den første fase i analysen: Den åbne kodning. Introduktionen vil være en beskrivelse af vores proces i arbejdet med den åbne kodning, og de overvejelser der ligger heri.

Ifølge grounded theory bør teorier om et undersøgt fænomen være funderet i data. Idet vi undersøger fænomenet "Branding af B2B startup-virksomheder", mener vi derfor, at det er relevant at indsamle vores data hos nystartede B2B-virksomheder. Da det fremgår af grounded theory, at der kan bruges både kvalitativt og kvantitativt data, gik vores overvejelser på, hvad der ville være mest givende for vores undersøgelse. Vi overvejede at lave et spørgeskema, der kunne sendes ud til nystartede B2B-virksomheder, men vi var i tvivl om, hvorvidt vi kunne sikre os, at spørgeskemaet ville nå ud til netop denne målgruppe. Ligesom vi også var i tvivl om, hvorvidt data herfra ville være dybdegående nok. Vi besluttede derfor at lave interviews med B2B startup-virksomhederne, så det var muligt at gå mere i dybden med de enkelte virksomheders perspektiv på fænomenet.

Til at skaffe respondenter valgte vi at lave et [LinkedIn-opslag](#), hvor vi i en video italesatte, at vi ønskede at komme i kontakt med nystartede B2B-virksomheder. Vi har en idé om, at "startup"-begrebet i praksis ofte bruges til at betegne iværksættervirksomheder, der udfordrer markedet (som det eksempelvis ses i Løvernes Hule). Men i undersøgelsen betragter vi startup-virksomheder, som alle nye virksomheder - uanset i hvor høj grad produktet udfordrer markedet. Vi valgte derfor i opslaget at henvende os til *nystartede* B2B-virksomheder. Vi satte derudover den grænse, at virksomhederne ikke måtte have eksisteret i mere end 5 år, da vi mener, at man ikke længere kan betragtes som en nystartet virksomhed, hvis man har været på markedet i længere end det. At virksomheden ikke var mere end 5 år gammel samt beskæftigede sig med B2B-kunder var de eneste krav for, hvilke virksomheder vi ønskede at komme i kontakt med. Vi har derfor ladet tilfældighederne råde mest muligt over, hvilke virksomheder vi fik ind. Vi blev hurtigt

kontaktet af flere virksomheder, der ønskede at stille op til interview, og det endte med, at vi fik fastlagt 7 interviews hen over 2 uger. Det 7. interview blev dog desværre aflyst, og den åbne kodning vil derfor være funderet i 6 interviews. De 6 virksomheder præsenteres i følgende tabel:

Virksomhed	Branche/beskæftigelse	Antal medarbejdere	Repræsentant(er) til interview
Virksomhed A (VA)	IT + råvare*	1 partner + 2 partnere og frivillige	Founder af IT og en af founderne af råvare
Virksomhed B (VB)	Videograf	1 partner og freelancere	Founder
Virksomhed C (VC)	Rekruttering	3 partnere og 4 medarbejdere	En af founderne
Virksomhed D (VD)	Bæredygtighed og investering**	2 partnere og 6-8 frivillige	En af founderne
Virksomhed E (VE)	IT-software	2 partnere og 4 medarbejdere	En af founderne + forretningsudvikler
Virksomhed F (VF)	IT***	3 partnere og 3 medarbejdere	En af founderne

* Virksomhed A præsenterede os for to forskellige virksomheder, som han ejer. Den ene er en enkeltmands IT-virksomhed, og den anden er en virksomhed, hvor han skal sælge vanilje til restauranter.

** Virksomhed D havde endnu ikke lanceret deres produkt endnu, da interviewet fandt sted.

*** Virksomhed F består af 3 foundere, der alle har arbejdet på konsulentbasis, hvorfor virksomheden har tre kerneprodukter, de søger at samle under én paraply-virksomhed.

Tabel 1: Interview-virksomheder og interview-repræsentanter til den åbne kodning

For at påvirke data mindst muligt jf. grounded theory, men samtidig sikre, at specialets formål blev undersøgt, valgte vi at tage udgangspunkt i det semistrukturerede livsverdensinterview. Denne interviewform gør det muligt at indsamle og fortolke data om den interviewedes livsverden (Kvale, 1997: 19). Dette understøtter også undersøgelsens fænomenologiske udgangspunkt, hvor der søges at opnå indsigt i subjekters virkelighed og erfaring. Vores egen forforståelse er dermed så vidt muligt lagt til side, og vi søger at møde de interviewede på deres vilkår. Der har altså været en åben tilgang til fænomenet med henblik på at afdække

subjekternes erfaring herom. Vi er i den forbindelse opmærksomme på, at den kvalitative forskning vil være sensitiv over for de menneskelige relationer, hvoraf de involverede i interviewet kan påvirke hinanden (ibid.: 78).

Da vi har haft et fokus på et specifikt fænomen, udarbejdede vi en interviewguide, der skulle danne rammerne for det første interview (Bilag 7). Det var dog essentielt, at de pågældende spørgsmål var åbne, så respondenterne havde mulighed for fortolkning inden for det pågældende område, således at dataen blev mindst muligt påvirket af vores egen agenda jf. fænomenologien. Vi har på den måde kunne lade de interviewede forståelse af virkeligheden og deres erfaringer bane vejen. Vi valgte derudover, at det kun var den ene af os, der interviewede, mens den anden skrev noter (Bilag 12). Noterne bidrog til, at vi undervejs i interviewet kunne gå tilbage til relevante emner, og at vi samtidig havde dem nedskrevet til brug efter interviewet. Vi lavede løbende transskriberinger af interviewene efter afholdelse, hvilket betød, at vi blev opmærksomme på fremtrædende fænomener, vi kunne få uddybet i de efterfølgende interviews. Derfor blev interviewguiden løbende tilpasset, ligesom at spørgsmålene blev mere konkrete.

Grundet mængden af interviews har vi valgt at lave en delvis transskribering af interviewene, hvilket betyder, at det primært er relevante passager af interviewene, der er blevet transskriberet (Bryman, 2012: 486). Idet vi gør brug af en delvis transskribering, er vi opmærksomme på, at der er risiko for, at relevante pointer kan blive overset, hvorfor der kan være behov for lydfilerne gennemgås igen (ibid.). Vi har derudover valgt at lade transskriberingerne fremstå, så de er læsbare, og der er derfor ikke blevet transskriberet uforståelige ord eller lydord.

Grounded theory fordrer, at man bør afslutte sin dataindsamling, når man føler, at der er en mæthed i det indsamlede materiale (Hartman, 2005: 100). Vi oplevede denne følelse af mæthed efter 5. og 6. interview, som vi havde på samme dag, og det var derfor passende, at vi kunne afslutte dataindsamlingen her. Dette er samtidig også en grundpræmis for indsamling af data til fortolkende analyse.

Ifølge grounded theory skal man i den første fase af kodningen søge at finde kategorier, der betegner et fænomen for de mennesker, der undersøges. Det

handler her om at finde så mange kategorier som muligt. Efter det sidste interview blev afholdt, og alle interviews var transskriberet, gik vi i gang med at reflektere over, hvilke fænomener, vi synes, der umiddelbart var fremtrædende i interviewene. Herefter gennemgik vi noterne taget under interviewet (Bilag 12) og tilføjede relevante fænomener til listen. Vi skrev disse kategorier ned og satte op på en tavle, så vi kunne have dem for øje, når vi skulle i gang med kodningen. Vi var åbne for, at der kunne opstå nye fænomener undervejs i kodningen af interviewene. Efterfølgende blev transskriptionerne kodet linje for linje, og relevante passager blev markeret og tildelt en eller flere kategorier. I vores gennemgang af transskriptionerne havde vi hele tiden specialets undersøgte fænomen "Branding af B2B startup-virksomheder" for øje, således at dette kunne være styrende for kodningen (Hartman, 2005: 111).

Vi gik herefter i gang med at lave et excel-ark over alle relevante citater fra transskriberingerne, samt hvilke kategorier de henviste til. På den måde havde vi et overblik over alle citaterne og kunne samtidig filtrere efter de enkelte kategorier, når vi skulle i gang med at skrive analysen i den åbne kodning. Vi valgte at give alle citaterne en unik citat-kode, så vi kunne referere til de enkelte citater fra arket i analysen frem for at referere til de enkelte transskriberinger (Se Bilag 8 - citatkoder). Det bemærkes derfor, at der i analysen vil blive refereret til citat-koderne fra Bilag 8.

Det blev tydeligt for os, at vi havde for mange kategorier til den åbne kodning. Da det fremgik, at flere af de indledende kategorier ikke var tilstrækkeligt repræsenteret i transskriberingerne, besluttede vi os for at lave en sortering på baggrund af, hvor mange gange kategorierne fremgik af transskriberingerne. Optællingen af kategorierne ses i bilag 11. Vi markerede de kategorier, der var repræsenteret i alle virksomhederne med grøn. Kategorier, der ikke er repræsenteret i alle virksomheder, men som stadig fremstår som en relevant kategori, er markeret med gul. Dem af de indledende kategorier, der ikke var tilstrækkeligt repræsenteret blandt virksomhederne blev frasorteret og fremgår derfor ikke af bilag 11. Kategorierne til den åbne kodning præsenteres også her i tabel 2 og er opstillet i tilfældig rækkefølge.

Troværdighed	Kvalitet	Autenticitet	At være "ordentlig"	Tilgængelighed
Agilitet	Passion	Team	Visuel identitet	Standard format
Storytelling	Vision	Kompetencer	Salg	Frontfigur
Kommunikations- strategi	LinkedIn	Formidling	Markedsføring	Økonomi
Videndeling	Sikkerhed/ levering	Identitet	Kultur	Værdier
Konkurrence	Differentiering	Produkt-brand	Markeds- forståelse	Kundernes interne processer
B2B	Netværk	Personlige relationer	Ry/omdømme	Produkttilpasning
Virksomheds- brand	At komme ud på markedet	Employer branding	Personlig branding	

Tabel 2: Oversigt over kategorier til den åbne kodning

Det stod igen klart for os, at der lå et stort arbejde foran os, hvis vi skulle analysere alle ovenstående kategorier, og vi var nødsaget til at se realistisk på vores tidsramme og specialets størrelse. Vi valgte derfor at inddele kategorierne, således at alle de grønne kategorier fremgår som "over-kategorier" i den åbne kodning (jf. den grønne markering i bilag 11). De resterende kategorier (jf. den gule markering i bilag 11) fremgår som "underkategorier" og analyseres som supplerende kategorier under relevante "over-kategorier". Det fremgår også af bilag 11, hvilken "over-kategori" de forskellige "underkategorier" er tildelt. På den måde er det de mest centrale kategorier, der er uddybet i analysen. Da formålet med denne fase er at begrebsliggøre kategorierne, vil analysen primært fremstå deskriptiv.

Første fase: Åben kodning

Følgende afsnit er den første fase af kodningen: Den åbne kodning. I denne analyse har vi haft et fokus på at beskrive virksomhedernes perspektiv på de enkelte kategorier. Vi vil afslutningsvis præsentere analysens kernekategori. Kategorierne er listet i tilfældig rækkefølge.

B2B

Underkategorier: Kundernes interne processer og salg

Eftersom de interviewede virksomheder alle beskæftiger sig med *B2B*, har det været et uundgåeligt fænomen, at der er blevet reflekteret over betydningen af at være en B2B-virksomhed. Det er tydeligt ud fra virksomhedernes fortællinger, at der både er fordele og ulemper ved at være en B2B-virksomhed. Virksomhederne er dog enige om, at der er mange udfordringer ved at skulle sælge på et B2B-marked. VC fortæller blandt andet, at det kan tage lang tid at få et salg igennem, særligt hvis det er hos større virksomheder (Bilag 8, #VC7). Den samme oplevelse har VE haft, og mener, det er fordi:

“I næsten alle salg, hvis du sælger til en enkelt forbruger, så skal du overbevise én person om, at han skal købe det. Når du sælger til en virksomhed, så skal du ikke overbevise én, så skal du overbevise en hel virksomhed eller i hvert fald et helt ledelseslag.” (Bilag 8, #VE83).

Ifølge VE er det derfor også en udfordring at finde ud af hvem i organisationen, man skal have fat i. De fortæller blandt andet, at hvis man prøver at sælge ind til medarbejderne, så handler det om at finde en, der kan skære igennem hos chefen. Hvis man modsat forsøger at sælge det ind til en mellemlider, så skal vedkommende kunne sælge det ind til både medarbejderne og ledelsen. Og ledelsen tænker ofte mest i økonomi (Bilag 8, #VE84). Denne betragtning ses også hos VF, der siger, at: “(...) ham du snakker med kan kun gå videre med tal. De tal, han går videre med, skal gøre det interessant for den næste i rækken” (Bilag 8, #VF34). Kunderne har altså nogle *interne processer*, som kan være svære at styre, og derfor mener VE, der er meget, der kan gå galt (Bilag 8, #VE85).

VA giver udtryk for, at udfordringen ligger i den korte tid, der er til at skulle overbevise en anden virksomhed om at købe produkter. VA siger:

“(...) du har ekstrem kort tid til at overbevise de her mennesker om, fordi de får det ene tilbud efter det andet, så hvad differentierer dig, når du kommer og har det her 2, 3, 5, 10 minutters timeslot. Du skal formulere dig. Den ene mail,

du sender, den første mail du sender, det skal være nok til, at du er seriøs, du er alvorlig, du har et budskab, du skal ikke drukne dem i informationer. Alle de ting og sager. Det er klart det, jeg synes der er det sværeste ved b2b (...)" (Bilag 8, #VA64)

VE oplever også, at der kan være forskel på, hvordan man skal kommunikere til kunderne, alt efter om det er en offentlig eller privat virksomhed (Bilag 8, #VE7, #VE8 & #VE9). Både VE og VF mener dog, at det i en salgssituation i sidste ende handler om at finde ud af, hvad der kan skabe værdi for den enkelte kunde (Bilag 8, #VE6 & #VF35). VF siger blandt andet, at:

"Altså hvis du handler med en virksomhed, så skal de finde ud af, giver det mening at bruge dem? Kan vi spare noget tid? Eller kan de give os noget overblik? Eller kan de give os noget ressourceminimering på nogle punkter? (...)." (Bilag 8, #VF35).

VE tror til gengæld, at det er nemmere at kende sin målgruppe inden for B2B (Bilag 8, #VE79), end B2C, da det er et mindre marked, der ikke er så flyvsk (Bilag 8, #VE78). VD og VE mener derfor også, at det kan være en fordel at skabe personlige relationer, når man skal have fat i sine B2B-kunder (Bilag 8, #VE21 & #VD49). VE og VB giver udtryk for, at de gør brug af mere direkte og målrettet *salg*, når de skal sælge til deres produkt til en anden virksomhed (Bilag 8, #VB13 & #VE21). Det fremgår i følgende udsagn fra VE:

"(...) hvis du gerne vil målrette de businesses du vil ud til, så tror jeg det er bedst der at finde ud af, hvor de er henne, slå dem op og ringe til dem og så bede om at få lov til at sende noget reklame til dem." (Bilag 8, #VE21).

Markedsforståelse

Underkategori: At komme ud på markedet

Det er en gennemgående holdning hos virksomhederne, at det er vigtigt at have *markedsforståelse* og en fornemmelse af, hvem der er dine kunder, og hvad de efterspørger (Bilag 8, #VC1, #VE19, #VD19 & #VF65). Det kommer blandt andet til

udtryk hos VE: "Altså har du nogen plan for det, har du forstået det, eller har du i hvert fald gjort dig nogle tanker om det. Og hvis du ikke har, så har du bare en god idé." (Bilag 8, #VE4). VF mener, at det er vigtigt, når du skal ud på markedet med dit produkt, at:

"Find ud af om du har det rigtige at komme til markedet med. Og find ud af hvordan du kan komme til markedet på det ideelt og så find ud af, hvordan du kan snige dig på markedet med det. For ligesom at sige at du får et eller andet, du kommer på markedet med (...)." (Bilag 8, #VF65)

Men udover at kende markedet, mener VE også, at det er vigtigt, at man ved, hvilke kunder man har, når man skal brande sig selv og sit produkt: "Så jeg vil nok sige, hvis du, i forhold til at brande dig, så sku vigtigt, at du er ude og finde ud af, hvad er det for nogle kunder, du har." (Bilag 8, #VE64). VD mener, at det handler om at få sine kunder til at forstå, at der er et marked for det produkt, der sælges (Bilag 8, #VD20). VA og VD tror derudover på, at man løbende bør følge med i udviklingen på markedet (Bilag 8, #VA9 og #VD85). VD siger blandt andet, at man skal: "(...) holde øje med de trends, der er derude. Hvad bliver der snakket om? Hvordan kan man få flettet sit eget produkt ind i det, hvis det er?" (Bilag 8, #VD85).

Virksomhederne erkender også, at det kan være rigtig svært *at komme ud på markedet*, når man er en nystartet virksomhed, og man ikke er kendt i branchen. VF fortæller blandt andet, at:

"Altså der har været massere udfordringer, fordi vi bliver tit mødt af, at vi ikke er kendt nok i branchen (...) Men det bliver mere på nye kunder, altså hvis vi kommer ud til en helt ny." (Bilag 8, #VF70).

VA har oplevet, at det hjælper at deltage i arrangementer, hvor man kan give værdi, og hvor folk kan få øjnene op for, hvad man kan (Bilag 8, #VA7). VD er gået efter at gå ud og råbe lidt op omkring, hvad deres agenda er (Bilag 8, #VD11). Både VC, VD, VE og VF fortæller, at de derudover har gjort brug af deres personlige relationer og netværk til at komme ud på markedet med deres produkt (Bilag 8, #VC26, #VE1, #VD13 og #VF4). VE og VD gjorde blandt andet brug af deres netværk til at finde ud

af, om deres produkt overhovedet havde nogen plads på markedet (Bilag 8, #VE1 & VD6). VE fortæller, at:

“(...) vi gik ud og brugte vores relationer og netværk og finde ud af “er det her en god idé?”. Og tog rundt med nogle papirer og nogle slides og nogle figurer og spurgte “Er det en god idé?”, og det var der så, det sagde de så alle sammen, at det var.” (Bilag 8, #VE1)

Der er altså mange måder at komme til markedet på, og det kan også afhænge af, hvilken branche man arbejder i. Ifølge VE og VF handler det dog om at turde tage nogle chancer (Bilag 8, #VE3 og #VF52). Det vigtigste er dog, ifølge VF, at man kommer afsted med det. VF mener, at:

“Men der er bare forskel på at komme til marked og så ikke komme til markedet. Der er masser, der har gode ideer, men hvis du ikke kommer til markedet med det, og gør det synligt, jamen så er det fuldstændig ligegyldigt.” (Bilag 8, #VF49)

Netværk

Et gennemgående tema i alle seks virksomheder er brugen af *netværk*. Det er især i begyndelsen af at starte en virksomhed, hvor netværket har afgørende betydning. En anbefaling fra VE til startup-virksomheder går på, at man skal netværke i starten (Bilag 8, #VE65).

Da VD var klar med et koncept, var det første, de gjorde at tage fat i netværket, hvilket ikke var forbundet med den store udfordring grundet størrelsen af netværket inden for netop den branche, de ønskede at starte en virksomhed (Bilag 8, #VD13). Som det fremgår under kategorien “markedsforståelse” gjorde både VD og VE også brug af deres netværk til at finde ud af, hvorvidt der var et marked for deres produkt (Bilag 8, #VD6 & #VE1).

VA havde også gang i netværket inden start. Her handlede det ikke om at sikre et markedsklart produkt, men derimod om at opbygge et netværk, der kunne minimere risikofaktorerne ved at gå selvstændigt. VA fortæller, at:

“Du har aldrig prøvet det før. Det er noget helt nyt. Så på den måde, vil man rigtig gerne forsøge at minimere alle de her risikofaktorer, der er i det. Det har jeg brugt 10 år og forberede mig på. Inden for IT-branchen er det personlig branding. Og det er også derfor, at mit navn hedder det, det gør. Det er fordi jeg har brugt de 10 år på at bygge mit navn op (...).” (Bilag 8, #VA4)

For VA er netværket altså selve årsagen til, at virksomheden har kunnet starte op (Bilag 8, #VA5). Det er ikke kun VA, der har brugt flere år på at bygge et godt netværk op. VF, der har mange års erfaring fra deres branche, giver udtryk for netop, hvor vigtigt netværket er. VF udtaler:

“(...)Netværk er det super vigtige i det her. Det vigtige tror jeg er, udover netværk, er også at man kommer ind i branchen med et brugbart netværk, for rigtig mange har et netværk, der er bare mange, der ikke bruger det nok. Og bruger det aktivt nok.” (Bilag 8, #VF4).

Det handler altså ikke blot om at have et netværk, men om at have et, man har værnet om, og som kan bruges aktivt i opstarten af en startup-virksomhed. Og som VB udtrykker det, så er det fordelagtigt at starte i netværket: “For hvis man allerede har et netværk, et stort netværk, så er det jo rimelig nemt bare at fortælle derudaf, hvad man nu går og laver (...).” (Bilag 8, #VB8). VE giver udtryk for, at de har gjort det samme (Bilag 8, #VE10).

Interessant er det dog, at det for VB ikke var eget netværket, der blev brugt til at starte virksomheden op. Derimod var det gratis iværksætter-grupper, som blev brugt til at opbygge en portefølje. I dag kommer VBs kunder dog hovedsageligt fra eget netværk (Bilag 8, #VB10). VC gør det klart, at der for dem ikke har været et fokus på at bruge netværket til at bygge virksomheden op. Alligevel kom det frem, at samtlige medarbejdere har arbejdserfaring fra udlandet, hvilket har åbnet muligheder for at lave aftaler. VC fortæller, at:

“(...) det der fælles for alle de medarbejdere, vi har, det er, at de har boet og arbejdet i udlandet før. Altså uden for deres hjemland. Jeg har for eksempel

været i Polen. Jeg var nede i Polen faktisk i sidste uge, sidste mandag, for at komme nærmere en aftale med min gamle arbejdsplads. Der er det selvfølgelig klart, der har jeg gjort brug af min netværk.” (Bilag 8, #VC10)

Et andet interessant fænomen er også, at netværket blev brugt til at brande sig på. VD fortæller, at de har brugt netværket direkte til at skabe deres brand (Bilag 8, #VD65). Det samme kan også siges at gøre sig gældende for VE. Deres brandstrategi har nemlig været at pleje netværket, således at der ville blive snakket godt om dem (Bilag 8, #VE39). VF mener, at det er vigtigt at sørge for at give noget, så man også kan få noget igen den anden vej (Bilag 8, #VF5). Deres fokus har ikke været på at bruge netværket til salg, men derimod at skabe de gode relationer. Netop derfor handler det også for VF om ikke at misbruge netværket, således at de gode relationer kan opbygges (Bilag 8, #VF7 & #VF11). VD fortæller, at de har lagt en strategi for, hvordan de plejer og opbygger netværk (Bilag 8, #VD39). Her er der især et fokus på at rose og aktivere andres netværk på LinkedIn ved at tagge dem:

“Så deres netværk bliver, notificeret omkring, (...) at Stine Bosse er blevet tagget i mit opslag. Så det vil sige, at jeg enabler deres netværk til at kigge på min profil. Og hvor jeg roser dem. Jeg roser, roser, roser. Der er aldrig noget negativt fra min profil.” (Bilag 8, #VD38)

Flere af virksomhederne giver altså udtryk for, at de har brugt deres netværk til at komme ud på markedet, og at mange af deres kunder også kommer derfra. VF mener blandt andet, at 80% af deres kunder er kommet fra netværket, og at det kan betyde to ting: At de har svært ved at finde nye kunder, eller at de er gode til at vedligeholde det netværk, de har (Bilag 8, #VF42). VF fortæller, at de har omsætning nok til at køre en forretning på eget netværk (Bilag 8, #VF50). Alligevel ønsker de at brande sig uden for netværket. At folk på eget initiativ tager fat i dem, fordi de har et brand som en virksomhed, der hjælper kunder ordentligt i gang, og som er i stand til at løfte opgaven til et niveau, hvor det skal være (Bilag 8, VF43). Det tyder i høj grad på, at det er udfordrende at komme ud over netværket.

Der er altså noget, der tyder på, at det er karakteristisk for netop nystartede B2B-virksomheder at bruge netværket. VD udtaler endda direkte: “Jeg har selv siddet i

Saxo Bank og jeg har et rimelig godt netværk der. Så vi bruger helt klart vores netværk til og komme ind til de her B2B. Altså til salget.” (Bilag 8, #VD18). På samme måde udtrykker VF, at det er netværket, der er blevet brugt til at sælge dem selv ind (Bilag 8, #VF8). Derudover fremgår det, at B2B-netværket er tilgængeligt på LinkedIn. VD fortæller, at hele deres netværk og alt, hvad de gør, gøres på LinkedIn:

“Men det her, det gør vi på LinkedIn. På vores corporate netværk, fordi vi ved, at der er rigtig mange bankfolk, og de kunder. Det, der kommer til at være vores B2B kunder på den anden side, som ser det her. Og det handler jo om word-of-mouth, og den vej vi skal komme ind og blive budt ind til at snakke med bankerne for at lave de her aftaler.” (Bilag 8, #VD49)

Personlige relationer

I forlængelse af afsnittet om “netværk” er det tydeligt, at der er forskel på netværket og de *personlige relationer*. De interviewede virksomheder skelnede selv mellem de to begreber i interviewene, og det er derfor, at de analyseres hver for sig. Personlige relationer forstås i denne sammenhæng som den del af netværket, hvor der er en tættere relation til end blot et bekendtskab.

På samme måde som virksomhederne har brugt netværket til at komme ud i markedet, så har de personlige relationer også været afgørende. I starten da VE kun bestod af de to grundlæggere blev de personlige relationer i høj grad brugt (Bilag 8, #VE10). Det samme gør sig gældende for VF, hvor det har finansieret deres start (Bilag 8, #VF50). VD har opdelt deres netværk alt efter, hvem der er venner, konkurrenter og fjender. Differentieringen ses i måden, de forskellige relationer behandles på. Eksempelvis gør VD meget ud af at rose og hjælpe venner (personlige relationer), således at der er mulighed for, at de gengælder. Fjenderne er stadig en del af netværket, men her gives der ikke noget tilbage (Bilag 8, #VD78). Derfor handler den personlige relation for VD ikke om, hvor tæt relationen er, men derimod om at skabe en god relation, hvor der er tillid mellem parterne (Bilag 8, #VD80). Præcis det med at skabe den gode relation i netværket ses også hos VF: “Så netværket har ikke været for at bruge netværket til salg. Det har været for at bruge netværket til at skabe gode relationer.” (Bilag 8, #VF7).

Men opbygning af personlige relationer kan også bruges direkte til salg. VC bruger blandt andet meget tid på at opbygge en personlig relation via LinkedIn frem for at bruge markedsføringskroner. Årsagen til det er, at:

“(…) det er mere det her personlige relation, de egentlig går op i, i stedet for at de ser en eller anden bannerreklame på LinkedIn. Fordi der er også, der er så mange der henvender sig generelt til dem.” (Bilag 8, #VC22).

VC forsøger at skabe en relation gennem LinkedIn, der bliver personlig, for at kunne skabe et salg (Bilag 8, #VC27). Netop derfor mener VC også, at det kan være fordelagtigt at tage fysisk ud til de pågældende virksomheder (Bilag 8, #VC26).

Som det også blev italesat i afsnittet “netværk”, så har VA brugt 10 år på at bygge sit netværk op. Men det har især været med et fokus på de personlige relationer. For VA var det essentielt at skabe personlige relationer, der gjorde det muligt at blive refereret, hvilket kan lade sig gøre netop på grund af det faktum, at man kender hinanden (Bilag 8, #VA5). Også i forbindelse med samarbejdspartnere er den personlige relation afgørende for VA: “(…) Det er 100% stadig styret på de personlige relationer.” (Bilag 8, #VA41).

Et fænomen der går igen blandt virksomhederne er forbindelsen mellem den personlige relation og ærlighed. Det kommer blandt andet til udtryk hos VA, hvor det udtrykkes, at de ville være nemmere at overbevise folk, hvis de selv snakker med deres relationer, fordi det er mere ærligt (Bilag 8, #VA28). I forlængelse af det er ærligheden også med til at skabe en bedre relation. VA mener nemlig, at produktet skal kunne sælge sig selv, for: “(…) så har du allerede skabt en meget meget bedre situation og relation.” (Bilag 8, #VA67). For VB handler ærligheden i den personlige relation om, at den er konsistent med den service, der tilbydes. VB fortæller, at:

“(…) jeg bliver nødt til også at være ude til kunden første gang med dem også med freelancere for ligesom at se, om de håndterer dem på samme måde i sådan nogle situationer her og taler på samme måde til kunderne. Og det er jo igen det her med forhold også til dem.” (Bilag 8, VB19).

Her er der i høj grad et fokus på, at VBs relationer møder samme service, når der gøres brug af freelancere. Hos VC er der fokus på det personlige touch, der er afgørende for, at ærligheden kan gå begge veje i relationen (Bilag 8, #VC38). For VE handler om at være ærlige omkring, hvad der kan lade sig gøre at levere, og hvad de må takke nej til. Det handler derfor også om troværdighed. Ærligheden gør nemlig, at: "(...) så bygger man sådan hurtigt en troværdighed og relation op." (Bilag 8, #VE35).

En essentiel betragtning omkring de personlige relationer er, ligesom med netværket, at de skal plejes. For VF er de personlige relationer en del af branding, hvorfor lysten til at etablere og pleje dem bør være i fokus (Bilag 8, #VF12). VA er bygget på de personlige relationer, og derfor er der også et fokus på give en service som eksempelvis at dele eventuelle uforudsete ekstra omkostninger for, at den gode relation bevares, så kunden vender tilbage (Bilag 8, #VA61). For VB plejes den personlige relation ved at tilbyde det, konkurrenterne ikke gør, nemlig hjælp til kunden efter levering af produktet. Det plejer ikke blot relationerne, men betyder også, at produktet performer bedre, hvilket også gavner VB (Bilag 8, #VB25). At følge op på kunden efter levering gør sig også gældende for VC. Her plejes den personlige relation gennem et opkald en gang om måneden, hvor der spørges ind til, hvordan det går og tilfredshed omkring levering, således at der også kan tages hensyn til kundens præferencer i forhold til eventuelle fremtidige ordrer (Bilag 8, #VC16). Selvom VD endnu ikke har produktet tilgængeligt for markedet, er der stadig et fokus på at pleje de personlige relationer. VD udtaler: "Men jeg gør alt for at brande dem rigtig godt, fordi så får jeg en credibility og en hjælp, så når jeg kommer ud, at de vil hjælpe mig (...)." (Bilag 8, #VD79). Det samme gør sig gældende hos VF: "Det kræver jo også, at man giver lidt, hvis man skal forvente at tage noget ikke." (Bilag 8, VF5). For VD er der et klart fokus pleje relationerne ved at hjælpe der, hvor man kan. Og det handler ikke om, at man forventer, at der kommer noget igen, men blot om give ud og håbe på, at der kommer noget igen på den ene eller anden måde (Bilag 8, #VD82). For VE er det en del af deres identitet at pleje deres relationer. De har gjort det til en del af deres brand, at de som virksomhed prioriterer plejen af de personlige relationer. Derfor er de også nervøse for, hvilke konsekvenser det vil have for dem og deres brand, hvis de begynder at få mange kunder. De stiler efter

en balancegang med at kunne fastholde brandet samtidig med at kunne gøre det økonomisk forsvarligt (Bilag 8, #VE30). Den samme udfordring ses også hos VA (Bilag 8, #VA50). VE er dog ikke i tvivl om, at den personlige pleje af relationerne er en af årsagerne til, at de i første omgang fik kunderne med ombord. Det skal især findes i, at VE ofte også leverer en konsulentydelse i forbindelse med køb af produktet (Bilag 8, #VE58). Plejen af de personlige relationer er også en del af den måde, VF differentierer sig på over for større virksomheder. VF mener nemlig, at større virksomhed konstant jagter nye kunder og derfor ikke har fokus på at pleje de eksisterende (Bilag 8, #VF46). Og netop det at differentiere sig ved at pleje relationerne gør sig også gældende for VC. Her er det dog ikke kun et fokus på kunden, men derimod også fokus på kandidaten, som i deres branche også kan betragtes som produktet (Bilag 8, #VC12 & #VC18).

Det er altså gennemgående, at virksomhederne ser værdi i de personlige relationer. For VA har det især været afgørende i salgskontekst. Her bliver det tydeliggjort, at de personlige relationer netop gør forskellen, når man skal sælge (Bilag 8, #VA65). Det samme gør sig gældende for VF, hvor det er den personlige relation, der udgør salget, idet de bliver solgt ud en til en (Bilag 8, #VF23). For VB gør den personlige relation også, at kunderne ved, hvad virksomheden kan levere (Bilag 8, #VB21).

I forlængelse af ovenstående forekommer der dog også en udfordring i at pleje de personlige relationer. VF udtaler direkte, at det kan være en ulempe at pleje de personlige relationer, fordi man kan blive i tvivl om, hvorvidt man går glip nye kunder (Bilag 8, #VF47). En anden udfordring ved de personlige relationer er, når den personlige relation ikke længere er professionel, hvilket, ifølge VB, ikke kan undgås i nogle relationer (Bilag 8, #VB11). For VA ønskes der derfor også en mere professionel tilgang til de personlige relationer, hvor markedsføring og kommunikation kommer fra én kanal, frem for individuelle kanaler, der især kan fremkomme, når der er flere højtstående individer i virksomheden (Bilag 8, #VA40). Bliver de personlige relationer for nære skal de have en såkaldt vennepris, men det kan være svært at definere, hvornår det er tilfældet. Det betyder i sidste ende, at flere får tildelt den fordelagtige pris, hvilket har en negativ effekt på omsætningen. Den udfordring tror VA, at en professionel facade og kommunikation kan løse (Bilag 8, #VA43).

Markedsføring

Underkategorier: Økonomi, formidling, storytelling og videndeling

Markedsføring er et stort fokus for alle virksomhederne, og de har alle haft overvejelser omkring, hvordan de markedsfører sig eller ønsker at gøre det. Hos VA er det tydeligt, at det er et ønske at kunne kommunikere og markedsføre produkter gennem deres passion (Bilag 8, #VA32). VA mener ikke, at der er noget, der sælger bedre end passion (Bilag 8, #31). VB fortæller, at han i starten brugte betalte annoncer på Facebook til at finde virksomheder, hvor han kunne lave gratis videoer, som kunne bruges til at markedsføre sig på (Bilag 8, #VB2). Efterfølgende har VB oplevet, at videoerne kan markedsføre sig selv gennem 'word of mouth' (Bilag 8, #VB27). VC giver udtryk for, at de har brugt LinkedIn til at tage direkte kontakt til potentielle kunder og mener derfor ikke, at det har været nødvendigt at lave decideret markedsføring rettet mod virksomhederne (Bilag 8, #VC7). VD, der endnu ikke har lanceret deres produkt, har i stedet brugt meget tid på at markedsføre dem selv og deres virksomhed ved at skabe opmærksomhed og omtale (Bilag 8, #VD90). På den måde vil VD nemlig allerede være kendte, når produktet skal lanceres (Bilag 8, #VD31). De to partnere i VE prøvede i starten at markedsføre sig på ren faglighed, men måtte erkende, at det ikke gav den ønskede effekt. De fik derfor ansat en kommunikationsmedarbejder, der har hjulpet dem med at sætte nogle relevante billeder og tekst på deres markedsføring, hvilket har øget kendskabet til virksomheden (Bilag 8, #VE14). VF fortæller, at de har prøvet flere forskellige tiltag, hvad angår markedsføring, men at det ikke er særlig højt prioriteret hos dem (Bilag 8, #VF44).

Størstedelen af virksomhederne arbejder altså med deres markedsføring, men oplever i den forbindelse også nogle forskellige udfordringer. VA erkender blandt andet, at det er selve *formidlingen*, de har udfordringer med. VA siger, at:

“Vi har alle historierne. Vi har alt materialet. Fordi det er jo det, vi har levet efter de sidste 5 år. Men det at formidle det. Det at få det, nu siger jeg skrevet ned, formuleret og få konverteret til et koncept, som man kan bruge. Ikke bare når vi står og fortæller.” (Bilag 8, #VA27).

VF fortæller, at det for dem har været en udfordring at få kommunikationen bredt nok ud, så de også kan blive interessante for de kunder, der ikke allerede kender dem (Bilag 8, #VF79). Både VA, VE og VF giver udtryk for, at de har en historie, de gerne vil fortælle (jf. underkategorien *storytelling*) (Bilag 8, #VA20, #VE48 & #VF27). VA mener endda, at deres historie vil bidrage til, at deres produkt også vil få et kvalitetsløft (Bilag 8, #VA63). Flere af virksomhederne er dog enige om, at det kan være en udfordring at kommunikere historien ud til kunderne. VF fortæller blandt andet, at:

“Vores udfordring er jo så at kunne fortælle den her historie. Fordi vi er jo små, og vi har jo ikke et kæmpestort marketingbudget. Så det at komme ud til kunderne og fortælle. Så siger det fleste, det giver jo god mening, og det er der mangel på. Det fede for os kunne være, at de kom og undersøgte det inden, og kom og sagde, her kommer der et firma, der kan noget.” (Bilag 8, #VF27).

VA, VB og VD giver alle udtryk for, at de gjort brug af *videndeling*, som en måde at markedsføre sig på. De gør blandt andet brug af blogs, hvorpå de deler viden om det felt, de arbejder inden for (Bilag 8, #VA51, #VB15 & #VD40). VB laver på sin blog også tips og tricks og går efter at være ekspert inden for video. Det er VB's måde at få sit navn ud på markedet (Bilag 8, #VB15).

Flere af virksomhederne har også haft positive oplevelser med at bruge dem selv i deres markedsføring (Bilag 8, #VB2 og #VE44). VE har blandt andet oplevet, at:

“(...) hvis vi skal tale sådan helt konkret branding, og det som vi gør meget af inde på LinkedIn, så er det jo også, det vi kan se giver bedst respons, det er, når vi bruger os selv. Med billeder og fortæller en historie og især, når de bliver en lille smule løssluppen. Hvor man kan se, at der er nogen, der står og smiler og har det hyggeligt, eller et eller andet. Det gør vi meget, og det er helt klart der, hvor vi får flest kommentarer og likes.” (Bilag 8, #VE44)

Som det fremgår af et tidligere citat fra VF (#VF27), så er *økonomi* også en vigtig faktor for virksomhederne, når det kommer til markedsføring (Bilag 8, #VF28). VA

mener, at økonomi er en generel bekymring som nystartet virksomhed (Bilag 8, #VA3). VD og VE fortæller også, at de ikke har fået noget funding til at starte deres virksomhed (Bilag 8, #VD25 & #VE67). Fælles for VB, VC og VD er, at de alle fortæller, at de ikke bruger penge på markedsføring (Bilag 8, #VB33, #VC7 & #VD12). VE og VF fortæller, at grunden til, at de ikke bruger penge på markedsføring er, at det er en udfordring som nystartede virksomheder at finde pengene til det (Bilag 8, #VF27 & #VE15). VE siger blandt andet, at: "Når man er lille er det mere begrænset, hvor mange kanalerne man kan bruge, fordi det koster en helvedes masse penge, hvis man skal bruge nogle af de store kanaler." (Bilag 8, #VE15). VE fortæller i den forbindelse også, at det netop er derfor, at de bruger personlige relationer i markedsføringen - fordi det simpelthen er billigere (Bilag 8, #VE20). VD derimod betragter det som en strategisk beslutning ikke at bruge penge på markedsføring:

"(...)Vi har valgt at sige, at vi vil ikke bruge nogle krone på markedsføring. Det har vi sådan helt strategisk valgt, fordi det skal kunne lade sig gøre og komme ud uden markedsføringskroner." (Bilag 8, #VD25).

LinkedIn

Underkategori: Kommunikationsstrategi

Det er gennemgående hos alle virksomhederne, at det er *LinkedIn*, der bruges som deres primære markedsføringskanal. Den overvejende årsag til, at de bruger LinkedIn er, at det er der, at B2B-kunderne findes (Bilag 8, #VB7, #VD49 & #VF17). VB siger blandt andet, at han: "(...) bruger rigtig meget LinkedIn. Fordi det er ligesom der, at de fleste kunder er. Af de B2B-kunder, som jeg gerne vil have fat i. De er alle sammen på LinkedIn (...)". (Bilag 8, #VB7).

Virksomhederne fortæller, at de bruger LinkedIn til både deres personlige profiler og til deres virksomhedsprofiler. VA bruger primært sin personlige LinkedIn-profil til at dele informationer om sin professionelle kunnen (Bilag 8, #VA12). De andre virksomheder giver derimod udtryk for, at de bruger LinkedIn til at kontakte kunder (Bilag 8, #VC9 & #VC22), skabe personlige relationer og vedligeholde netværk (Bilag 8, #VC27, #VE44 & #VD49). VC fortæller blandt andet, at de:

“(...) skriver privat til dem på LinkedIn, og så er det ligesom derfra, man tager dem. Så på den måde, altså der går rigtig meget tid med det, det er slet ikke fordi de kommer væltende på den måde, men der skal heller ikke sådan markedsføringskroner til, fordi at det er mere det her personlige relation, de egentlig går op i, i stedet for at de ser en eller anden bannerreklame på LinkedIn. Fordi der er også, der er så mange der henvender sig generelt til dem.” (Bilag 8, #VC22)

VC bruger altså LinkedIn som en kanal til at kontakte deres kunder. De mener derfor ikke, at det er nødvendigt at bruge penge på markedsføring, da det alligevel er de personlige relationer, der tæller i sidste ende. VB nævner også, at LinkedIn: “(...) er ligesom et godt sted til personlig branding.” (Bilag 8, #VB7).

VD, VE og VF fortæller, at de bruger LinkedIn til at brande og markedsføre deres virksomheder (Bilag 8, #VD7, #VE16 & #VF22), da det er en kanal med meget trafik. Dette ses blandt andet hos VF, som siger, at: “Vores firma, altså vores company page her på LinkedIn bliver brugt meget. Den bliver besøgt en del.” (Bilag 8, #VF18). VD giver, som også tidligere skrevet, udtryk for, at de bruger deres LinkedIn strategisk til videndeling og skabe omtale omkring de emner, de arbejder med, da det er deres oplevelse, at det giver god respons (Bilag 8, #VD40). VD har også deres blogs på LinkedIn (Bilag 8, #VD40).

Virksomhedernes brug af LinkedIn afspejler på mange måder også deres generelle overvejelser omkring det at have en *kommunikationsstrategi*. Blandt andet VD, der taler om at lave videndeling via deres profiler på LinkedIn, har lagt en helt særlig strategi for, hvordan de vil kommunikere deres budskaber. De fungerer som et kommunikationsteam, der planlægger hvert eneste af deres opslag, og hvem de vil tage af relevante personer (Bilag 8, #VD27). Der er intet af det, de lægger op, der er tilfældigt: “Der er virkelig brugt tid på, hvad er det vi skal state. Kommunikere ud(...)” (Bilag 8, #VD44). Men VD er den eneste, der giver udtryk for, at der er lagt en helt konkret kommunikationsstrategi, som der arbejdes efter. VE mener ikke, at de selv har de rette kompetencer og har derfor ansat en medarbejder til at sidde med deres kommunikation, så de kan arbejde mere målrettet (Bilag 8, #VE49). VF

har haft stor succes med at bruge kaffemøder til at brande og kommunikere deres budskab ud (Bilag 8, #VF68). VF har derudover lavet en kommunikationsstrategi, men mener ikke, at den har været skarp nok:

“Ja, altså. Kommunikationsstrategien er jo lagt ud fra, at hvilken retning vil vi gerne være. Og vi har aldrig været helt skarpe på, hvad er det for en retning, vi ville. Fordi er. Vi sidder 3 forskellige personer i ledelsen, og vi laver hver vores ting. Så det er et eller andet sted. Vi følger lidt strømmen inden for de forskellige områder.” (Bilag 8, #VF19).

Personlig branding

Underkategori: Frontfigur

Fænomenet *personlig branding* er gennemgående hos flere af virksomhederne. Som skrevet tidligere brugte VA blandt andet 10 år på at opbygge sit navn som IT-virksomhed. Her var der fokus på at bygge eget navn op ved at sørge for at levere og gøre tingene ordentligt med det formål at have et navn, der er kendt for at kunne levere (Bilag 8, #VA4). For VB har der været et fokus på at bygge sit eget navn op og udbrede kendskabet til virksomheden gennem det personlige brand (Bilag 8, #VB18). Tilliden til det personlige brand opbygges ved at indtage en ekspertrolle, der deler ud af viden og erfaring. Tilgangen erstatter dermed det direkte salg og generiske reklamer (Bilag 8, #VB15). VB oplever det som en succes og bliver genkendt og sammenholdt med de produkter, der leveres. Folk er altså ikke i tvivl om, hvem der leverer produkterne, og de ved, hvad der kan forventes (Bilag 8, #VB21). VC har ikke direkte arbejdet med det personlige brand, men anerkender betydningen af at have et godt navn (Bilag 8, #VC30). Anderledes står det til hos VD, som har et klart strategisk fokus på personlig branding og især, hvem der fokuseres på (Bilag 8, #VD98). Her det grundlæggeren af virksomheden, hvis personlige brand bruges til at markedsføre VD, og det er der en klar årsag til:

“CHs brand er ikke lige så godt, som mit er. Fordi jeg kommer sgu bare længere ud og jeg har et større netværk end hans, fordi han har været 5 år i EU og sådan nogle ting. Det kunne vi se, at det fungerer sgu ikke med ham.

Så han deler tingene, men i og med at han også har sin egen biks ved siden af, så bliver det sådan mudret til.” (Bilag 8, #VD97).

Hos VE mener de ikke, at deres kunder er i tvivl om, hvem de er, og hvad der er deres rolle i virksomheden (Bilag 8, #VE46). Det tyder på, at VE også er afhængig af de personlige brands, der er en del af virksomheden. For VF har det personlige brand en helt afgørende betydning:

“Der sælger jeg jo mig selv ud, og de skal synes, at det er interessant at købe mig. Det vil sige, at jeg må helst ikke have et belastet navn inden jeg kommer ud og skal sælge mig selv.” (Bilag 8, #VF10)

Det hænger, ifølge VF, sammen med den branche, de er i. Her opbygges troværdighed og anerkendelse nemlig gennem erfaring. Derfor er der et klart fokus på at matche de enkelte konsulenter til de specifikke arbejdsopgaver (Bilag 8, #VF24).

Som tidligere skrevet bruger virksomhederne primært LinkedIn som platform til deres branding, herunder også den personlige branding. VA bruger derudover et branchespecifik site, hvor der stilles og besvares relevante spørgsmål (Bilag 8, #VA8). Søges der derfor på hans navn vil hans aktivitet vises, hvilket er med til at opbygge den professionelle profil (Bilag 8, #VA11 & #VA71). VA, VB og VD har også blogs, hvorpå de også arbejder med personlig branding. Det at være online gør også at man nemmere kan blive fundet. Netop det har VB for øje, når der produceres digitalt indhold:

“Det er også bare små tips til mobile videoer og alt sådan noget. Bare en masse indhold. Sådan så man kan blive fundet online. Og sådan så mit navn hele tiden dukker op, når det handler om video, ikke.” (Bilag 8, #VB6)

Når VD producerer indhold til den personlige profil indtages der en mere direkte tilgang, hvor personer der, efter VDs overbevisning, kunne have interesse for det, tagges (Bilag 8, #VD90). Det notificerer de enkelte personers netværk og er med til at udbrede kendskabet. Men personlig branding kan, ifølge VB, også bruges til at

differentiere virksomheden (Bilag 8, #VB5). Interessant er det også, at VB i opstarten forsøgte at promovere virksomheden uden nogen form for personlig branding. Men idet VB skiftede strategi og begyndte at fokusere på personlig branding, nåede brandet meget længere ud (Bilag 8, #VB2).

Hos VD er der en tæt sammenhæng mellem virksomheden og det personlige brand, men der er også en klar skillelinje. Det er ikke tilfældigt, hvad der deles på VD, og hvad der deles af indhold på den personlige profil (Bilag 8, #VD91 & #VD92). Der er dog fokus på, at når der leveres noget personligt, skal det også ud til virksomhedens netværk. Ifølge VD er det nemlig indholdet, der skaber brandet (Bilag 8, #VD96), hvilket er med til at differentiere dem som virksomhed. Men en stor del af deres succes med at udbrede kendskabet skal også findes i det personlige brand, der allerede før opstarten af virksomheden blev opbygget (Bilag 8, #VD108 & #VD42).

Personlig branding har altså stor betydning for virksomhederne, og det er især noget, VE ønskede, der var kompetencer til: "(...)Set fra min stol så ville det bedste være, at jeg hyrede en som kunne være med til at brande mig eller brande vores firma. Det kunne jeg sku ikke finde ud af." (Bilag 8, #VE73). VE ønsker, at deres brand skal baseres på det ægte. De har nemlig den tilgang til brandet, at det er nemmere at definere, når det baserer sig på, hvem man er, og hvad man vil (Bilag 8, #VE69). At den personlige branding skal være ægte er også et tema for VA. Her er der en tro på, at hvis man virkelig tror på det og brænder for det, så vil det personlige brand naturligt opstå (Bilag 8, #VA54). Det samme udtrykkes af VD: "Hvad er det, der for dig betyder noget. Fordi det skaber dit brand." (Bilag 8, #VD54). For både VD og VF er det afgørende at være tro mod sit personlige brand ved at være autentisk hele vejen igennem (Bilag 8, #VD55, #VD56 & #VF61).

Den personlige branding ser i høj grad ud til at leve på LinkedIn. For VD er der ingen tvivl om, at der skal være et virksomhedsbrand på LinkedIn, men det er også nødvendigt for CEO'en eller founderen, at denne har et personligt brand, der er positioneret i forhold til virksomheden (Bilag 8, #VD99). Der ses en bedre respons ved personlig branding på LinkedIn: "(...) det vi kan se giver bedst respons, det er, når vi bruger os selv (...)." (Bilag 8, #VE44). Det personlige brand har stor betydning i

B2B sammenhæng. Det ses, at det ofte er individerne i de enkelte interviewede virksomheder, der er afgørende for salget (Bilag 8, #VE58 & #VF9).

Den personlige branding handler om at have et ansigt udadtil, der kan repræsentere virksomheden. For både VF (Bilag 8, #VF62) og VD er det helt naturligt, at denne *frontfigur* er virksomhedens CEO:

“Men CEO'en af den B2B virksomhed skal simpelthen kommunikere sine ting ud, fordi der sker noget ved, at det er personlige folk, der skriver omkring om det er deres virksomheder eller hvad det er. Så det skal man også fokusere på selv.” (Bilag 8, #VD95)

Ifølge VB er det nemmere, hvis man har et bredt netværk, der allerede kender til en. Men uanset hvad, så klarer indhold med personer sig langt bedre på de sociale medier (Bilag 8, #VB8). Det er dog også essentielt, at der er sammenhæng med det personlige brand og virksomhedsbrandet. Forventningerne til virksomheden opbygges i det personlige brand, hvorfor det, ifølge VB og VE, også er vigtigt, at kunderne får indfriet netop disse (Bilag 8, #VB17 & #VE63). Der skal altså være en stærk sammenhæng og autenticitet mellem virksomheden og det personlige brand (Bilag 8, #VD62 & #VB18), og begge bør, ifølge VD, være repræsenteret (Bilag 8, #VD93). Både VB, VD og VF giver udtryk for, at det personlige brand giver en indsigt i passionen og ambitionen bag virksomheden, som kan være afgørende i en købsproces (Bilag 8, #VD100, #VF61 & #VB28).

Det personlige brand kan også bruges strategisk til at komme ud på markedet. VB oplevede, at det var langt lettere at få udbredt kendskabet, når der blev refereret til ham som person, frem for virksomheden (Bilag 8, #VB31). Også for VD har det været succesfuldt at anvende det personlige brand til at udbrede kendskabet på trods af, at der endnu ikke er et offentliggjort produkt (Bilag 8, #VD38 & #VD52). For VE og VF er der ingen tvivl om, at det personlige brand er måden, hvorpå man kommer ud på markedet i opstarten. Der er intet kendskab til virksomheden, men netværket har kendskab til personen bag (Bilag 8, #VE63 & #VF13).

Virksomhedsbrand

Underkategorier: Employer brand, produktbrand og produkttilpasning

Som tidligere beskrevet er det vanskeligt at opbygge et *virksomhedsbrand* uden brug af netværk og personligt branding, hvilket udtrykkes af VB (Bilag 8, #VB2). VB fortæller, at det gav mere at have et ansigt udadtil på virksomhedsbrandet (Bilag 8, #VB31). For VA er det tydeligt, at det er virksomheden, der er den afgørende faktor for succes set overfor produktet (Bilag 8, #VA57), selvom det dog ikke er uden betydning, at produktet er godt (Bilag 8, #VA67). VF udtrykker det på en lidt anden måde, men pointerer også, at det ikke handler om ideen, men om at komme ud på markedet og brande derfra (Bilag 8, #VF67 & #VF49). Hvor virksomhedsbrandet især gør sig gældende er, ifølge VB, i processen efter kundens interesse er vakt:

“Så personal branding er egentlig kun for, at få mit navn printet ind i hovedet på dem og for at få dem til at besøge min hjemmeside for at læse, hvad min virksomhed gør. Så jeg fortæller egentlig bare meget, i personlig branding, fortæller meget om mine skills, og så ligesom at jeg har den her virksomhed. Og så når vi kommer ind på virksomheden, når jeg kommer ud til kunden og så videre, så handler det ikke så meget mere om mig jo. Så handler det om det virksomheden gør, kan man sige.” (Bilag 8, #VB18).

Ifølge VD omfavner virksomhedsbrandet selve konceptet, der ligger til grund for virksomheden (Bilag 8, #VD64). Og igen er det gennem netværket og de personlige relationer, at brandet skabes (Bilag 8, #VD65). VD antager, at deres succes med at udbrede deres virksomhedsbrand skal findes i den strategiske tilgang til kommunikation, og i at de har defineret deres brand fra start (Bilag 8, #VD83 & #VD84). Det er dog tydeligt, at flere af de andre virksomheder også anerkender kommunikationens rolle i opbygningen af virksomhedens brand (Bilag 8, #VE73, #VA30 & #VF16). VE mener, at det, at de har ansat en kommunikationsmedarbejder har løftet deres virksomhedsbrand og skabt en rød tråd (Bilag 8, #VE13 & #VE51). Det samme gør sig gældende for VF (Bilag 8, #VF58). Her er det især ønsket om at kunne nå ud over netværket, der har været afgørende (Bilag 8, #VF43). Her gælder det ikke kun kunder, men også for fremtidige medarbejdere. Virksomhedsbrandet

skal nemlig også kunne rumme medarbejderne og sørge for at tiltrække og fastholde dem (jf. underkategorien *employer branding*) (Bilag 8, #VF15 & #VD94).

Ligesom med det personlige brand, er det essentielt, at virksomhedens brand er til stede der, hvor kunderne er, hvilket ifølge virksomhederne er på LinkedIn (Bilag 8, #VD99 & #VF17). LinkedIn er, som før nævnt, stedet, hvor B2B kunderne er, hvorfor det også er essentielt at udfolde virksomhedsbrandet her. Det gør VE eksempelvis i form af at dele, når de er ude af huset for at besøge kunder, hvilket ifølge dem selv giver rigtig meget (Bilag 8, #VE45). De søger også at inkludere netværket omkring virksomhedsbrandet ved at invitere dem indenfor, til hvad de kalder netværksmøder, hvor det præsenteres, hvordan de arbejder med produkterne (Bilag 8, #VE47). For VF, der arbejder med tre forskellige kerneprodukter, har de især et fokus på at have en fælles branding af virksomheden på LinkedIn (Bilag 8, #VF22 & #VF55).

Det er interessant, at virksomhedsbrandet er tæt forbundet med grundlæggerne. Men at udvide virksomheden kan dog være en udfordring. Det er netop derfor, at VE mener, at det er nødvendigt med et virksomhedsbrand, da virksomheden i et sådant tilfælde ikke kan være personafhængigt. Her er det vigtigt, at kunderne oplever samme kvalitet og kultur for at styrke virksomhedsbrandet og sikre person-uafhængighed (Bilag 8, #VE57). For VD handler virksomhedens brand også om at være tro hele vejen igennem. Når virksomhedens brand er defineret, er det derfor også essentielt at holde sig inden for dets rammer (Bilag 8, #VD63). Derfor er det også et helt klart valg at skabe en visuel identitet for virksomhedsbrandet (Bilag 8, #VD46). Også VE har gjort brug af visuelle midler i deres branding af virksomheden (Bilag 8, #VE52).

VF står over for en anderledes udfordring, idet deres virksomhedsbrand beror på tre forskellige produkter (Bilag 8, #VF53 & #VF54). De er dog stadig tro mod deres identitet, idet grundtanken bag VF var og er at samle undervirksomheder under én. Netop derfor har de dedikeret LinkedIn-siden til deres hovedvirksomhed VF (Bilag 8, #VF55).

Det er dog også tydeligt, at der skal være en tæt sammenhæng mellem virksomhedsbrandet og *produktbrandet*. For VC handler det om, at de skal være tro

over for dem selv og deres virksomhedsbrand og ikke udvide et produktbrand, som ikke matcher (Bilag 8, #VC36). For VA er det igen passionen, der er sammenhængen. Netop derfor mener VA også, at passionen både skal afspejles i virksomhedsbrandet og i produktbrandet. Produktet bør dog, ifølge VA, også kunne sælge sig selv (Bilag 8, #VA67). Det er derfor helt gennemgående for VA's virksomhedsbrand og produktbrand, at det skal være ægte. Ifølge VA er det nemlig altid hele virksomheden, man sælger som en del af produktet. I forlængelse af det udtrykker VA:

“(...)Fordi du kan have verdens bedste produkt, og så har du en lorte virksomhed, så får du aldrig solgt. Omvendt du kan have verdens værste produkt, men verdens fedeste virksomhed, og det sælger.” (Bilag 8, #VA57).

Yderligere har VA også et stort fokus på at skabe et produktbrand, hvor historien bag tilblivelsen skal skabe et kvalitetsløft (Bilag 8, #VA63). Men for at kunne fortælle historien, er det også vigtigt, at der er kvalitet bag produktet, og at fortællingen er autentisk (Bilag 8, #VA35 & #VA60). At der er stor sammenhæng mellem virksomhedsbrand og produktbrand ses også hos VD: “Det her produkt er jo ikke lanceret endnu. Men vi har et koncept. Og et brand, som hedder VD. Og VD lever sit eget liv med at dele nogle ting (...)” (Bilag 8, #VD41). På trods af at de endnu ikke har offentliggjort deres produkt, er der et koncept med stor relation til deres virksomhedsbrand.

Det er tydeligt, at virksomhederne er opmærksomme på markedet. For VA er det netop en af udfordringerne. Forud for hvert nyt potentielt salg, skal tilgangen og *produktet tilpasses*, således at det sælger til den pågældende (Bilag 8, #VA48). For VD blev ideen til konceptet testet af i markedet og tilpasset derefter (Bilag 8, #VD6). På den måde sikrede VD altså, at der var interesse for det koncept, de ønskede at udvikle. For VD betød testen også, at de fandt ud af, hvad der kunne gøre deres brand unik. Deres første tilgang skilte sig nemlig ikke ud, hvorfor de tilpassede konceptet og brandet herefter (Bilag 8, #VD32).

Differentiering

Underkategori: Konkurrence, tilgængelighed og agilitet

Virksomhederne er opmærksomme på, at de er i stærk *konkurrence* med de større virksomheder, der har været på deres respektive markeder i længere tid end dem (Bilag 8, #VA70, #VB1 & #VC1). De ved derfor også, at det handler om at finde en måde, hvorpå man kan *differentiere* sig fra de andre på markedet. VA mener, at han i sin IT-virksomhed differentierer sig ved at agere bindeled mellem virksomheder og de IT-problemer, de sidder med (Bilag 8, #VA13). I VA's forretning med vanilje mener han derimod, at det også er produktet i sig selv, der er unikt og dermed differentierer sig (Bilag 8, #VA21). VB differentierer sig ved bruge den personlige branding til sammenligning med andre på markedet, der ikke er kommet dertil endnu (Bilag 8, #VB5). VC fortæller, at de differentierer sig ved, at de har et personligt touch på kandidaterne (Bilag 8, #VC17), samtidig med at de er mere agile end deres konkurrenter (Bilag 8, #VC4). VD tror på, at de kan differentiere sig ved, at de arbejder med en specifik målgruppe på markedet (Bilag 8, #VD32). VE går efter at differentiere sig ved, at de er en lille virksomhed, og at de dermed kan være tilgængelige og nærværende over for deres kunder (Bilag 8, #VE26). VF vil gerne differentiere sig ved at være anderledes i det, de siger (Bilag 8, #VF1) og ved, at de ikke sælger et produkt, men giver uvildig rådgivning af, hvilket IT-system der vil være bedst for den enkelte kunde (Bilag 8, #VF2).

Flere af virksomhederne giver udtryk for, at det kan være en fordel på markedet, at man er en mindre virksomhed og derfor kan være *agil* og *tilgængelig*. VA, VE og VF beskriver tilgængeligheden som et centralt aspekt af deres virksomheder (Bilag 8, #VA44, #VE32 & #VF43). VE mener, at det handler om:

“(…) at være tilgængelig, altså bare det, at du kigger din telefon igennem og ser, hvad der har været af ubesvarede opkald i løbet af en dag, og at du så ringer til dem, inden du ved, at de går hjem og bare lige siger “jeg har set, at du har ringet”. Helt vild værdi. Altså det betyder så lidt, altså det er simpelthen så let for dig.” (Bilag 8, #VE29)

VC og VF mener, at det, at de kan være en agil virksomhed er en fordel i forhold til deres konkurrenter (Bilag 8, #VC6 og #VF72). VF fortæller blandt andet, at de haft en kunde, der havde sagt, at de hellere ville have: "(...) en lille leverandør, der var agil frem for en stor, hvor de ikke var sikre på, hvad det var for nogle folk, der kom hos dem (...)." (Bilag 8, #VF72).

Identitet

Underkategorier: Kultur, værdier, vision, team og kompetencer

Alle virksomhederne giver udtryk for, at de har en *identitet* i deres virksomhed, som de ønsker at kommunikere og visualisere eksternt. VA siger blandt andet, at: "(...) man kan sige, at egentlig er det ikke produktet, der er det vigtigste. Det er alt det, der ligger bag." (Bilag 8, #VA58). I VA's IT-virksomhed går han meget op i at være en, der deler ud af sin viden og kan hjælpe folk med at oversætte deres IT-problemer (Bilag 8, #VA51 og #VA52). I VA's virksomhed med vanilje ønsker de at skabe en identitet omkring historien og fortællingen bag produktet (Bilag 8, #VA23, #VA34 & #VA35). Der er dog ingen tvivl om, at produktet også er med til at definere identiteten, hvilket kommer til udtryk i citatet:

"Det her er kulminationen af, at vi kommer her med et produkt, som indeholder alt det. Og det er jo der, vi mener, at vi kan differentiere os. Og det kan vi. Det produkt, vi laver, det er noget unik." (Bilag 8, #VA21).

I begge virksomheder er det en *værdi* at fremstå ærlig og ægte, når man repræsenterer virksomheden (Bilag 8, #VA36 & #VA60). Den menneskelige faktor er dermed også afgørende for en virksomheds identitet: "(...) der er jo meget til det end bare et produkt. Der er jo også, kan man sige, at de mennesker som repræsenterer virksomheden, at det er integritet, det er kvalitet (...)." (Bilag 8, #VA60).

VB identificerer sin virksomhed med sig selv. Udover at bruge sit eget navn til virksomheden, så fortæller han også, at folk genkender hans videoer (Bilag 8, #VB21). Gennem videoer på hjemmesiden søger han, som tidligere skrevet, at skabe en identitet omkring det at være en ekspert (Bilag 8, #VB15). Det er VB's *vision*, at de videoer der bliver lavet i virksomheden kan fange en bestemt stemning

(Bilag 8, #VB16). Det er helt tydeligt, at der er en tæt sammenhæng med det produkt, VB tilbyder og ham selv som grundlægger:

“Det er jo helt klart, at lige nu så er jeg jo sådan, så er det mig, der ligesom er center af det hele lige nu, så det er vigtigt, at dem jeg arbejder sammen med, at de ligesom kan følge min stilart (...) lave det samme produkt og den samme stil (...).” (Bilag 8, #VB17)

VC mener, at: “(...) det er virkelig vigtigt, at du en eller anden klar identitet, jamen “Hvem er du” og “Hvorfor skal du vælge os” (...).” (Bilag 8, #VC36). De vil gerne identificeres med, at de er et *team*, der står sammen og løfter i flok (Bilag 8, #VC33). Det er vigtigt for dem, at deres kunder ved, at de er team, der alle har *kompetencer* inden for deres område rekruttering (Bilag 8, #VC34). Det er tydeligt, at deres erfaring har været afgørende for udviklingen af deres produkt og dermed også er del af deres identitet: “At vi ligesom siger, jamen der er ikke bare en eller to, der er skide gode til at rekruttere folk, men det er egentlig alle på teamet, der er rigtig gode til at rekruttere (...).” (Bilag 8, #VC34). Det er derudover en værdi for dem ikke kun at vise deres kunder, at de kan finde de rigtige kandidater (Bilag 8, #VC13), men at de også har et personligt touch på kandidaterne (Bilag 8, #VC12). De vil på sigt gerne kunne skabe en fællesskabsfølelse omkring deres virksomhed (Bilag 8, #VC35).

VD fortæller, at de siden sommer har forsøgt at skabe en identitet omkring deres viden og faglighed inden for investering, bæredygtighed og millennials (Bilag 8, #VD8). VD's vision er at få folk til at komme hurtigt i gang med investeringer i den bæredygtige retning (Bilag 8, #VD16 & #VD17). Det er en værdi for VD, at de kan bidrage positivt til debatten om bæredygtighed og millennials (Bilag 8, #VD62 & #VD63), og at de med deres produkt kan hjælpe med til at gøre verden til et bedre sted (Bilag 8, #VD32). VD giver derudover udtryk for, at deres DNA er deres drive og passion (Bilag 8, #VD33).

VE mener, at det er kernen i deres virksomhed, at de holder tingene simpelt, enkelt og brugervenligt, og at det er noget, der går igen i alt - fra deres produkter til den service, de leverer (Bilag 8, #VE24 & #VE25):

“(...) Altså sådan det må ikke være for stort, og det skal være lige til og brugervenligt og sådan nogen ting. Og det er noget af det, som går igen i alt, faktisk, hvad vi laver. Så det kan man godt sige, det er sådan lidt kernen i det (...)” (Bilag 8, #VE25).

Samtidig er det også vigtigt for VE, at deres kunder ved, at de har fagligheden i orden, og at de har en oprigtig interesse i at vide, hvordan kunderne bruger deres produkt (Bilag 8, #VE37). Det er en værdi for VE, at de er en lille virksomhed, der er tilgængelige og nærværende over for deres kunder (Bilag 8, #VE26). Det er deres vision, at de kan bevare netop denne værdi, uanset hvor stor deres forretning bliver (Bilag 8, #VE30). VE har derudover også en *kultur* omkring, at de både kan grine med deres kunder, samtidig med at de kan være alvorlige og seriøse omkring deres arbejde. Det indebærer eksempelvis også, at de ikke tager jakkesæt og slips på til et kundemøde (Bilag 8, #VE33). De er bevidste om, at kulturen også skal afspejles i deres medarbejdere (Bilag 8, #VE41), og at den kultur, de har på kontoret, også kommer med ud til deres kunder (Bilag 8, #VE42).

VF beskriver sig selv som uvildige formidlere mellem teknologien og forretningen (Bilag 8, #VF25). Som konsulenter er de altså deres eget produkt. De sidder sammen med deres kunder og oversætter, når leverandører fortæller om deres forskellige produkter og hjælper dem med at tage de rigtige beslutninger (Bilag 8, #VF26). VF identificerer sig derudover med, at de er en transparent virksomhed, der ikke har nogen skjulte agendaer over for deres kunder (Bilag 8, #VF40). Det er deres vision, at de i fremtiden kan få mulighed for at være en paraplyorganisation for andre iværksættere med kompetencer inden for deres felt, som vil starte deres egen virksomhed (Bilag 8, #VF56).

Visuel identitet

Underkategori: Standard format

For alle virksomhederne handler den *visuelle identitet* om at skabe en standard.

Udefrakommende skal altså mødes af det samme visuelle udtryk hver gang (Bilag 8, #VA42, #VB17, #VC18, #VD61, #VE70 & #VF58). Det skaber sammenhæng, og sikrer, at folk ikke får forskellige indtryk. Dette har blandt andet været essensen af

VDs strategi. Her har de gået højt op i at skabe samme visuelle udtryk på deres indhold ved at bruge én farve og sikre, at deres logo er synligt (Bilag 8, #VD10). Og det går også igen i den personlige branding for VD, da det er samme farve, der anvendes (Bilag 8, #VD104 & #VD105). VD der, som tidligere skrevet, ikke har et egentligt produkt på markedet har også haft stor fokus på den visuelle identitet, når de laver deres artikler. Det er herigennem, at de har kunne vise deres brand (Bilag 8, #VD46).

For VA's virksomhed med vanilje hænger den visuelle identitet også sammen med deres fortælling. Logoet tager udgangspunkt i, hvor de kommer fra, og hvad det er, de har med at gøre. Det handler om, at logoet og navnet skal underbygge budskabet, hvorfor der ligger rigtig mange tanker bag (Bilag 8, #VA75). Det gør sig også gældende for VC. Både deres navn og logo har en tæt relation til, hvem de er, idet begge er symboler på de tre partnere i virksomheden. Dog udtaler VC, at der ikke har været mange tanker bag beslutningerne herom, men anerkender, at det kan bruges markedsføringsmæssigt (Bilag 8, #VC19 & #VC20). Den visuelle identitet for VE har fået et løft efter de valgte at ansætte en kommunikationsmedarbejder. Nu har de fået både nyt logo, design og tagline (Bilag 8, #VE50), og VE er ikke i tvivl om, at det har været med til at skabe en rød tråd og styrket deres brand (Bilag 8, #VE51). Også VF har anerkendt, at de havde behov for hjælp til at skabe en standard (Bilag 8, #VF58), hvilket også har været med til at skabe den røde tråd i deres brand (Bilag 8, #VF20).

Der ligger meget i den visuelle identitet, men ifølge VB er det også vigtigt, at virksomheden udstråler mere end bare et logo. Det hænger især sammen med det store fokus på personlig branding (Bilag 8, #VB28). Den visuelle identitet for VD har også haft stor betydning, fordi det netop repræsenterer, hvem de er. De går højt op i, at det ser visuelt godt ud, og at udtrykket gør det nemt at forstå (Bilag 8, #VD66). Det tillægger VE sig også, og mener, at det også påvirker fremtoningen, når man kan komme ud med noget, der gør en stolt (Bilag 8, #VE53).

Udover den visuelle identitet med farver og logo, så gør VA og VC også brug af et *standardformat* i forhold til, hvordan de skriftligt kommunikerer med deres kunder. For VC er det vigtigt, at deres kandidater får en ordentlig velkomst, og derfor har de

en standardiseret mail, der bliver sendt ud (Bilag 8 #VC18). For VA handler det om, at der skal være en ensartethed i, hvordan man skriver til kunderne, så de ikke får forskellige svar alt efter, hvem de kommunikerer med (Bilag 8, #VA42).

Sikkerhed/levering

Underkategori: Kvalitet

At overbevise kunder om, at de er garanteret *sikkerhed og levering* er en udfordring for flere af virksomhederne. Virksomhederne oplever blandt andet, at der tvivles på deres leveringsdygtighed, fordi de er en nystartet og lille virksomhed (Bilag 8, #VA38, #VB30, #VC5 & #VE28). VC fortæller, at de blandt andet har oplevet, at: “Der er nogen, der ligesom stiller spørgsmålstegn ved, at jamen I er nye - hvorfor skal vi vælge jer (...).” (Bilag 8, #VC5). VA, VB og VC mener, at det især er i kampen mod større konkurrenter på markedet, at de skal være mere overbevisende (Bilag 8, #VA70, #VB4 & #VC6). Dette kommer blandt andet til udtryk hos VA, der udtaler:

“Der er en virkelig fin balance mellem, man kan sige, hvor størrelserne passer sammen. Større virksomheder passer altså bare bedre sammen med større virksomheder. Fordi de vil have meget, de skal have det leveret stabilt, og de vil bare gerne have det nu, og de gider ikke betale en skid for det. Det kan vi som lille virksomhed ikke levere (...).” (Bilag 8, #VA70).

Det er tydeligt, at flere af virksomhederne har arbejdet helt konkret med tiltag til, hvordan de kan overbevise deres kunder om, at de godt kan levere. VC fortæller, at de har valgt at lave en “no cure no pay”-løsning til deres kunder, hvilket betyder, at kunderne ikke skal betale, hvis der ikke leveres, samtidig med at de vil være billigere end deres konkurrenter (Bilag 8, #VC5). VB lavede derimod den strategi, at han kontaktede virksomheder, som han kunne lave gratis videoer for, hvorefter han kunne bruge videoerne som en del af hans portefølje. VB fortæller, at:

“Folk vil jo helst gerne se, at man kan levere produktet jo. Så i starten, så det man gjorde, det var, at man samlede. Man spurgte en masse virksomheder, om man ikke bare skulle gøre det gratis og få lavet en masse videoer til en selv. Ikke tænke så meget på kunden, at de skulle. Selvfølgelig skulle de have

noget fedt. Det skulle de jo. Men det var mest for ens egen skyld, sådan så man ligesom kan vise nye kunder, betalende kunder, at man kan levere (...) Så jo flere forskellige eksempler, man har, jo bedre er det også jo så.” (Bilag 8, #VB9)

Dermed sikrer VB også, at kunderne kender *kvaliteten* af produktet, inden de køber ham ind. Og netop sikring af kvaliteten af produktet og leveringen er noget flere af virksomhederne vægter, når de skal overbevise kunder (Bilag 8, #VC17, #VE63 & VF71). Dette kommer blandt andet til udtryk hos VF, der siger, at:

“(...) vi vil bare gerne levere ordentligt. Vi vil levere et ordentligt projekt. Vi vil kunne se dig i øjnene, når vi er færdige her. At du synes det har været en god investering. Det har løftet det, I skulle bruge. Og hvis du ikke stoler på, at vi gør det, jamen så skal vi jo heller ikke handle.” (Bilag 8, #VF71).

VD tror på, at de kan vinde indpas hos deres kunder ved at vise dem, at de har forståelse for markedet (Bilag 8, #VD22). VC og VF har også oplevet, at det har været en fordel at vise, at man netop har erfaring fra branchen (Bilag 8, #VC11, #VF13 & #VF24). VB har også oplevet, at det er en fordel, hvis man kan vise, at man er et team bag leveringen. VB har derfor gjort noget ud af at vise, at der er freelancere tilknyttet virksomheden, der kan hjælpe til med opgaver (Bilag 8, #VB28).

Både VA, VC, VE og VF bruger deres mulighed for at være agile og tilgængelige som en måde at vise sikring af deres leveringsdygtighed (Bilag 8, #VE28, #VA44, #VC15 & #VF72). VE udtaler, at det er noget, de bruger helt konkret i deres branding. VE fortæller, at:

“Omvendt har de lidt et dilemma, fordi “er de nu sårbare det her at gå ind og lave en aftale med nogen og ligge noget IT over hos nogen, der er små?”. Omvendt vil de gerne, fordi de kan mærke tilgængeligheden hele tiden. Og det spiller vi lidt på. Det spiller vi på i branding, det er der overhovedet ikke nogen tvivl om.” (Bilag 8, #VE28).

Troværdighed

Underkategorier: At være "ordentlig" og ry/omdømme

Emnet *troværdighed* bliver nævnt flere gange, når virksomhederne fortæller om deres udfordringer ved at være en nystartet virksomhed. Deres fokus ligger på, hvordan de kan skabe troværdighed. Det ses blandt andet hos VD, der fortæller, at: "(...) lige nu har vi brug for at skulle opbygge den her credibility, at vi er et startup, der faktisk har styr på tingene. Og vi har lavet det hele spot on hele vejen igennem." (Bilag 8, #VD60).

Flertallet af virksomhederne giver udtryk for, at deres faglige viden, erfaring og forståelse for markedet bidrager til at gøre dem mere troværdige. VA siger blandt andet, at han har oplevet, at når han viser kunden, at han har en faglig viden om området, så virker han mere troværdig. VA siger:

"Så svarer jeg "det er sjovt, fordi jeg har faktisk læst om andre, der har problemstillinger, de ting, de har prøvet det er sådan og sådan". Og på den måde så virker man meget mere troværdig. Man har gjort sit forarbejde. Og kunden tænker "hold da kæft! Manden ved noget." (Bilag 8, #VA10).

VB søger at skabe troværdighed ved at være video-ekspert, der ved alt om videoer (Bilag 8, #VB15), men mener også at det at have et team bag sig også er et udtryk for troværdighed (Bilag 8, #VB4). VC vil gerne skabe deres troværdighed ved at vise, at de har en forståelse for markedet, og at de kan finde de kandidater, der vil blive i jobbet (Bilag 8, #VC14). VC fortæller i den forbindelse, at det også virker mere troværdigt, hvis man tager ud til kunden frem for måske at kontakte dem skriftligt. VC siger, at man bør: "(...) tag ud og besøg dem i egen høje person, og så ligesom sige "Hey, jeg kommer med det her". Det viser også virksomheden virkelig noget." (Bilag 8, #VC26).

VD fortæller, at de har lavet et kvalitativt studie, hvoraf de kan bevise behovet for deres produkt. De bruger altså data til at skabe troværdigheden bag deres virksomhed og produktet (Bilag 8, #VD48). VF bruger derimod deres mange års erfaring i branchen som en måde at opbygge troværdigheden (Bilag 8, #VF24). VE

giver udtryk for, at deres troværdighed kommer af, at de er tilgængelige og viser interesse for deres kunder, uden at det nødvendigvis skal omhandle salg. De siger:

“Men at vise interesse for dem uden hele tiden at skulle pushe det der salg, selvom det er selvfølgelig er vores bagtanke, vi har også en bundlinje, vi skal have med at gøre. Men vi er tilgængelige, vi tager telefonen (...).” (Bilag 8, #VE32)

Et fællestræk ved flere af virksomhederne er, at de mener, at det er vigtigt *at være “ordentlig”* over for sig selv og sine kunder. Med det menes der, at de ikke bare siger ja til hvad som helst eller hvem som helst for pengenes skyld (Bilag 8, #VE34 & #VC8), men også fordi de gerne vil levere et ordentligt stykke arbejde (Bilag 8, #VF71). VE mener, at netop det at være ordentlig også bidrager til at skabe troværdighed. De siger, at:

“Vi går meget op i at være ordentlige. Det vil også sige, at vi siger nej til nogle ting. Og det betyder også, at selvom vi har noget på spil. Der er jo altid en grænse for, hvornår man siger nej. Den dag du mangler penge til at få brød på bordet, så siger man ikke nej, så siger man ja til alt, der har vi også været. Men så har man haft ondt i maven, når man ja, fordi man vidste godt, at det her var lige på grænsen, hvad man skulle sige ja til. Men der har vi måske. Vi er gode til, synes jeg, at sige nej og være ærlige, og det. Når du er det, så bygger du hurtigt en troværdighed op.” (Bilag 8, #VE34).

Ud fra ovenstående kan det kan det altså godt være svært at være ordentlig, når det handler om penge, og du er en nystartet virksomhed, der kan være afhængig af pengene for at overleve. VC derimod mener ikke, at det skal være pengene, der afgør det (Bilag 8, #VC8). VE har dog også oplevet, at deres kunder også studser over det, hvis de får et nej, fordi det er de ikke vant til det (Bilag 8, #VE35). Her mener VF dog, at måden at være ordentlig på også handler om at kunne gå i dialog med kunderne, hvis man ikke er enige om prisen. VF siger, at:

“Vi bruger sådan et ord, som vi selv synes, er dejligt. Det er sikkert fordi, vi er iværksættere. Men ordentlighed. Vi kan godt lide at være en ordentlig

virksomhed. Og hvis der kommer en kunde ud og siger, at vi synes, I har presset prisen for meget på det og det, så går vi i dialog med dem og finder ud af, hvad det er, der presser dem nødvendigvis. (...) vi går ind for et langt samarbejde.” (Bilag 8, #VF38).

En anden faktor, der kan påvirke troværdigheden, er virksomhedens *ry og omdømme*. VF siger blandt andet, at det er vigtigt, at man ikke har misbrugt sin netværk, så man har fået et dårligt ry (Bilag 8, #VF11). VC mener, at netop det her med at være ordentlig også bidrager til, at du får et godt ry i branchen. De siger, at: “Hvor at hvis alle dem vi tager ind som kunder, at vi ikke rigtig kan levere, jamen så får du også et dårligt ry” (Bilag 8, #VC31). Og det kan, ifølge VF, være svært at få nye kunder, hvis du har et dårligt ry (Bilag 8, #VF36).

Hvis man derimod har et godt ry, og der bliver talt godt om en i branchen, så kan det bidrage positivt til din troværdighed og hjælpe dig med at få nye kunder (Bilag 8, #VA6, #VF37 & #VC30). Her mener VF blandt andet, at det at være transparent kan være en måde at skabe troværdighed og opbygge et godt ry (Bilag 8, #VF41).

Autenticitet

En kategori, der har også vist sig at være gennemgående er *autenticitet*. For VA er det vigtigt, at det, han kan tilbyde, er ægte. Da det er en konsulentvirksomhed, tager autenticiteten afsæt i egne evner, og det er også, hvad der differentieres på (Bilag 8, #VA14). Men fordi interessen er der, forekommer der helt naturligt en stor mængde viden, der også giver en ekstra dimension (Bilag 8, #VA56). Den faglige viden er derfor også noget, VC forsøger at gøre opmærksom på i deres markedsføring, hvilket også tillægger en autentisk værdi (Bilag 8, #VC21).

Autenticiteten hænger for VA sammen med det at have passion, da passionen, ifølge ham, gør arbejdet med at bygge virksomheden op autentisk. Det er altså passionen, der er med til at skabe autenticiteten (Bilag 8, #VA17). Ønsker man at starte en virksomhed op, er det, ifølge VE, helt essentielt, at man starter med at finde sig selv (Bilag 8, #VE68). Men autenticiteten kommer også, ifølge VD, fra et større fokus på formålet med ens arbejdsliv (Bilag 8, #VD59). Det samme udtrykkes af VF,

der endvidere også påpeger vigtigheden af at have sig selv med i processen (Bilag 8, #VF73).

For VA er det meget vigtigt, at brandet er opbygget på autenticitet (Bilag 8, #VA74). "Autenticitet dækker jo netop over, at du kan stå inden for det, du laver. Det du siger, det passer." (Bilag 8, #VA73). Det betyder samtidig også, at der indtages en holistisk tilgang. Her handler det ikke blot om produktet, men den autentiske historie bag, og om hvordan produktet er blevet til på den bedst tænkelige måde for både natur, mennesker og dyr (Bilag 8, #VA19 & #VA20). For VC er brandet også baseret på autenticitet. Det er følelsen af, at de er et team, der skinner igennem brandet (Bilag 8, #VC20).

Produktet hænger også sammen med autenticitet. Også her er der en tilgang, der hedder, at det skal være ægte. Produktet skal altså ikke love noget, det ikke kan levere (Bilag 8, #VA23, #VF63 & #VB25). For VC og VE betyder det også, at der godt kan siges nej til en opgave, hvis ikke de, mener, at de er i stand til at levere (Bilag 8, #VC8 & #VE34). VF mener, at de sætter deres eget ry på spil, hvis de forsøger at sælge varm luft og dermed ikke er autentiske (Bilag 8, #VF63). På samme tid skal produktet også kunne overleve på markedet, og derfor handler det også om kvalitet. Der skal, ifølge VA, være kvalitet bag, og det er faktisk viden, der skal adskille produktet fra andre lignende varer på markedet (Bilag 8, #VA36). Men for VF handler det også om, at der skal være klarhed omkring, hvad det er, kunderne betaler for (Bilag 8, #VF39). Det har også betydet, at de langsomt har opbygget troværdighed, der bunder i autenticitet, da de gennem levering har kunne bevise, hvad de kan levere (Bilag 8, #VF69).

Autenticiteten er, ifølge VA, også et overbevisende salgsargument, da man ikke søger at sælge folk noget, man ikke selv kan stå inde for (Bilag 8, #VA60 & #VA66). Deres udfordring ligger dog i at kunne formidle deres autenticitet bredt og især på skrift (Bilag 8, #VA28 & #VA27).

Autenticiteten er også med til at opbygge en troværdighed. For VA kommer den i form af investering af tid for at kunne skabe et godt produkt (Bilag 8, #VA72). For VC kommer det i høj grad til udtryk i form af den erfaring medarbejderne har med at

arbejde med det, de lever af (Bilag 8, #VC10). Her handler det rigtig meget om, at de er i stand til at sætte sig i de givne situationer, der kan opstå forbindelse med deres arbejde med kandidaterne (Bilag 8, #VC11). Men det handler også om, at de er autentiske over for de kandidater, de arbejder med. Derfor går de højt op i at hjælpe dem med at komme godt fra start, hvilket også har en positiv effekt på deres kunder (Bilag 8, #VC13 & #VC14). For VE handler det i høj grad også om at være autentisk i form af anerkendelse af evner, hvorfor det at sige nej til en opgave også er med til at opbygge troværdighed (Bilag 8, #VE35). På samme måde mener VF også, at der er en tæt forbindelse mellem troværdighed og autenticiteten af det, de sælger (Bilag 8, #VF64).

Passion

Det er for alle virksomhederne helt afgørende, at man brænder for det, man laver, når man vælger at starte en virksomhed (Bilag 8, #VA17, #VB25, #VC29, #VE94 & #VF32). Som VB udtrykker det: "Men man skal have passion for at tjene penge, synes jeg." (Bilag 8, #VB24). Det er også en pointe, VF tilskriver sig (Bilag 8, #VF75). *Passionen* driver, og for VD er passionen en del af deres DNA (Bilag 8, VD33). For VA kommer den personlige branding også helt naturligt, når passionen er til stede (Bilag 8, #VA54). Det samme gør sig gældende for VD, der gennem sit eget personlige brand deler ud af sin passion (Bilag 8, #VD101). *Passionen* bruges også i markedsføringen af VD (Bilag 8, #VD53). *Passionen* gør derfor, at det også bliver autentisk. Det kan være derfor, at det udtrykkes af VE, at det må være svært at brande sig på noget, man ikke tror på (Bilag 8, #VE62).

Hvis virksomheden og produktet er bygget på passion, er det også essentielt, at produktet kan tale ind i passionen hos kunden. Derfor ønsker VA ikke at sælge sine produkter til folk, der ikke har brug for det, idet han er: "(...) forhandler af passioner og produkter, der afspejler det." (Bilag 8, #VA46). Ifølge VA er der ingen tvivl om, at: "(...) passion er det stærkeste salgsargument, du kan have (...)." (Bilag 8, #VA66). Og for VC er det også afgørende, at passionen er til stede for, at man kan foretage de første salg (Bilag 8, #VC28). Netop derfor handler det for VA også om at konkurrere på passionen og ikke blot produktet (Bilag 8, #VA68). For VD handler det også om, at passionen og autenticiteten er med til at inspirere folk (Bilag 8, #VD56 &

#VD58). Og for VD er det netop også passionen, at folk køber ind på (Bilag 8, #VD100). For VE har det også en effekt på medarbejderne, da de også køber ind på passion (Bilag 8, #VE96). Det er dog en anden historie for VF, der er overraskede over, hvor stor forskel der er på passionen bag grundlæggerne og medarbejderne. Her er det blevet tydeligt, at de ikke kan forvente, at nytilkomne medarbejdere har samme passion, som dem selv (Bilag 8, #VF30 & #VF31). For VE skal passionen findes i ønsket om at optimere markedet, og det var derfor, at de startede virksomheden (Bilag 8, #VE93).

Introduktion: At finde kernekategorien

Vi er nu nået til det punkt i analysen, hvor vi gennem den åbne kodning har beskrevet de fænomener, vi har kunnet udlede af data. Næste skridt i grounded theory er at definere en kernekategori. Formålet med at definere denne er at afgrænse undersøgelsen (Hartman, 2005: 60). For at finde kernekategorien kræves det, at der skabes en teoretisk idé. Man kan altså ikke finde kernekategorien gennem kodning, men derimod gennem en teoretisering af kategorierne (ibid.: 115).

Til at finde kernekategorien er der nogle analytiske regler. Første er, at de kategorier, der har relationer til kernekategorien skal integreres i teorien. Anden regel er, at kernekategorien skal tage afsæt i undersøgelsens udgangspunkt. Tredje regel er, at det er essentielt, at der kun er fokus på én kernekategori (ibid.: 60). Herudover er der en række krav til kernekategorien, der indebærer, at den bør have en central rolle, hvorfor den skal kunne sættes i relation til flere af de andre kategorier. Den bør derfor også forekomme ofte i den indsamlede data. Den skal udtrykke en hovedproblematik og løsning, der tager afsæt i det undersøgte fænomen, ligesom at den også skal udtrykkes en almen problematik (ibid.: 122).

Umiddelbart var der mange kategorier, der kunne opfylde kravet som kernekategori. De første tanker faldt på kategorien "personlig branding", da det havde været et gennemgående tema i alle interviews. Vi havde arbejdet på en teoretisk idé om, at den personlige branding var afgørende for netop disse virksomheder. En anden kategori, der var fremtrædende var "relationer". Det var tydeligt for os, at relationerne havde stor betydning for virksomhedernes virke. Ingen af disse kategorier

præsenterede dog en decideret problematik, og vi blev enige om, at der måtte ligge noget dybere bag. Vi ønskede derfor en mere systematisk tilgang til at finde kernekategorien for at sikre, at den opfyldte ovenstående betingelser. Vi gik derfor tilbage til vores tidlige noter for at kigge på undersøgelsen konkrete formål, og hvad der til at starte med havde vakt vores interesse. Det var her, at en idé begyndte at udfolde sig. Vi kunne se en sammenhæng mellem vores indledende tanker, undersøgelsens formål og den åbne kodning. Vores tanker samlede sig om én udfordring, der gør sig gældende for alle de interviewede virksomheder, og som kunne ses i relation til flere af de andre kategorier.

Kernekategorien

Det ses nemlig, at den største udfordring med branding af en nystartet B2B-virksomhed skal findes i det **at skabe troværdighed**. Troværdighed til at der kan leveres et godt og ordentligt produkt på trods af at være en nystartet og lille virksomhed. Den åbne kodning blev gennemgået for at sikre, hvorvidt troværdighed kunne opfylde kravene som kernekategorien. Kunne den sættes i relation til de andre kategorier gennem den teoretiske idé, om at det hele i virkeligheden handler om at skabe troværdighed? Det korte svar er: Ja. Det lange svar vil du finde i den selektive fase.

Problemformulering

På baggrund af ovenstående har vi kunne forme følgende problemformulering for den videre undersøgelse:

Hvordan kan nystartede business-to-business virksomheder bruge branding til at opbygge troværdighed?

Introduktion til anden fase: Selektiv kodning

Det følgende afsnit vil være en introduktion til anden fase i analysen: Den selektive kodning. Introduktionen vil være en beskrivelse af vores proces i arbejdet med den selektive kodning, og de overvejelser der ligger heri.

Den selektive fase handler om at finde ud af, hvilke kategorier fra den åbne kodning, der skal bruges i den endelige teori. For at en kategori kan siges at være relevant for den endelige teori, skal den være relateret til kernekategorien (Hartman, 2005: 115).

Efter at have arbejdet intensivt med kategorierne i den åbne fase sad vi med en følelse af, at stort set alle kategorier kunne relateres til det *at skabe troværdighed* (kernekategorien). Idet grounded theory fordrer, at man i sin undersøgelse løbende samler ny data, tænkte vi, at det derfor ville være relevant for os at finde en ny virksomhed, der kunne give et nyt perspektiv på vores data. I grounded theory kan ny data i den selektive fase netop bruges til at hjælpe med at bestemme, hvilke kategorier der er relateret til kernekategorien (ibid.: 104).

Vi vidste, at det ville tage tid, hvis vi, som i den åbne fase, skulle i gang med at finde tilfældige virksomheder. Samtidig vidste vi, at vi nok ikke ville have tid til at interviewe mere end én virksomhed. Vi gjorde derfor brug af vores eget netværk og fik kontakt til en relevant virksomhed. Denne virksomhed levede op til de samme krav, som ved første udvælgelse, nemlig at det er en nystartet inden for B2B, der er mindre end 5 år gammel. Virksomheden præsenteres her:

Virksomhed	Branche/beskæftigelse	Antal medarbejdere	Repræsentant(er) til interview
Virksomhed G (VG)	Uddannelse inden for IT Service Management og kundeservice	2 foundere, 1 ansat og freelancere	Den ene af parterne

Tabel 3: Præsentation af virksomhed G

For at gøre interviewet så effektivt som muligt foretog vi en grovsortering af kategorierne fra den åbne kodning inden interviewet. Grundet de mange kategorier i

den åbne kodning, ville det tage for meget unødigt tid, hvis vi skulle snakke med virksomhed G om kategorier, som vi kunne se på forhånd ikke havde en relation til kernekategorien. Vi gennemgik derfor kategorierne i den åbne kodning én ad gangen og vurderede, om de kunne siges at have en relation til det at skabe troværdighed. Vi brugte altså data fra den åbne kodning til at skabe vores indledende teoretiske idé om, hvilke kategorier der var relevante at arbejde videre med. Vi besluttede os derudover at lave nogle overskrifter til vores interview, hvorunder de relevante kategorier fra den åbne kodning fremgik. På den måde kunne vi sikre os, at vi fik afdækket de kategorier, vi mente, havde den største relation til det at skabe troværdighed. Overskrifterne er altså baseret på vores egne teoretiske overvejelser om, hvilke kategorier der havde mest at sige i forhold til det at skabe troværdighed. Overskrifterne blev:

Branding <ul style="list-style-type: none"> - Personlig branding - Virksomhedsbrand - Produkt-brand 	Identitet <ul style="list-style-type: none"> - Visuel identitet - Team - Kompetencer - At være "ordentlig" - Ry/omdømme 	Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> - Markedsføring - LinkedIn - B2B - Kommunikationsstrategi
Relationer <ul style="list-style-type: none"> - Netværk - Personlige relationer 	Positionering <ul style="list-style-type: none"> - Markedsforståelse - Differentiering - Sikkerhed/levering 	Det at være ægte <ul style="list-style-type: none"> - Autenticitet - Passion

Tabel 4: Oversigt over overskrifter til den selektive kodning

Disse overskrifter blev altså udgangspunktet for vores interviewguide (Se Bilag 10). Interviewet tog, ligesom i den åbne fase, udgangspunkt i det semistrukturerede livsverdensinterview. Tanken var, at vores spørgsmål skulle være så åbne som mulige, men stadig fokuseret på ønsket om at finde ud af, hvilke kategorier der var relevante i forhold til kernekategorien. Vi stillede derfor spørgsmålene, så de udvalgte kategorier hele tiden blev sat i relation til det at skabe troværdighed (Bilag 10).

Interviewet blev, ligesom de tidligere, delvist transskriberet. Vi har derudover også valgt at lade transskriberingen fremstå læsbar, og der er derfor ikke blevet transskriberet uforståelige ord eller lydord.

Efter vi havde transskriberet interviewet, gik vi i gang med at kode data og markerede relevante citater. Ligesom i den åbne kodning blev citaterne fra virksomhed G sat ind i vores citatkode-ark med tilhørende relevante kategorier (Bilag 8). Herefter gennemgik vi alle citaterne og de tilhørende kategorier for at finde frem til, hvilke kategorier der kom frem flest gange og havde mest dybde i forhold til det at skabe troværdighed. Her var det dog tydeligt, at data var styret af, at vi på forhånd havde udvalgt, hvilke kategorier, vi selv mente, var relevante. Vi overvejede derfor, om det ville være relevant at inddrage anden data til den selektive kodning. Men eftersom der ikke er skrevet litteratur eller lavet undersøgelser om netop dette fænomen, mente vi, at det var bedst at lade undersøgelsen være styret af vores egen indsamlede data og egne teoretiske ideer. Vi brugte derfor data fra virksomhed G til at be- eller afkræfte de teoretiske idéer, vi havde skabt på baggrund af den åbne kodning. Data belyste derudover, hvilke kategorier der havde betydning for det at skabe troværdighed som nystartet B2B-virksomhed, og hvilke der ikke havde. Data satte endda også fokus på kategorier, der ikke havde været særlig fremtrædende i den åbne kodning. Det ses i den følgende analyse.

Selektering af kategorier

Det blev tydeligt i interviewet med VG, at overskriften "Kommunikation" som selvstændig kategori ikke var en dækkende betegnelse for det at skabe troværdighed. Det fremgik blandt andet, at VG, ligesom flere af virksomhederne fra den åbne kodning, ikke havde nogen decideret kommunikationsstrategi (Bilag 8, #VG51), og den kan derfor fjernes. VG taler dog om markedsføring og brugen af LinkedIn i forbindelse med deres branding (Bilag 8, #VG52), og vi valgte derfor at sætte de to kategorier ind under overskriften "Branding". VG beskrev også, hvordan B2B-relationer adskiller sig fra B2C (Bilag 8, #VG8), og vi mener derfor, at det var relevant at sætte kategorien B2B ind under overskriften "Relationer". Fra overskriften "Positionering" talte VG primært om deres måde at differentiere sig fra deres konkurrenter (Bilag 8, #VG36), og vi valgte derfor at sætte kategorien differentiering

ind under "Identitet". Overskriften "Det at være ægte" kunne helt naturligt også sættes i ind under overskriften "Identitet". Følgende kategorier er dermed blev selekteret fra: Kommunikationsstrategi, visuel identitet, team, kompetencer, at være "ordentlig", markedsforståelse samt sikkerhed/levering.

Til gengæld opstod kategorien kvalitet igen, selvom vi faktisk havde selekteret den fra i første omgang. Det var ikke en fremtrædende kategori i den åbne kodning, men VG brugte flere gange ordet kvalitet i forbindelse med deres brand (Bilag 8, #VG14, #VG23, #VG29 & #VG38). Vi har derfor valgt at sætte den kategori ind under overskriften "Branding". Den selektive kodning er altså opbygget efter følgende overskrifter og kategorier:

Branding	Relationer	Identitet
<ul style="list-style-type: none"> - Personlig branding - Virksomhedsbrand - Produkt-brand - Markedsføring - LinkedIn - Kvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Netværk - Personlige relationer - B2B 	<ul style="list-style-type: none"> - Ry/omdømme - Autenticitet - Passion - Differentiering

Tabel 4.1: Endelig oversigt over overskrifter til den selektive kodning

Anden fase: selektiv kodning

Følgende afsnit er anden fase af kodningen: Den selektive kodning. I denne analyse har vi haft et fokus på at beskrive de forskellige kategoriers egenskaber i forhold til det at skabe troværdighed (kernekategori). Det skal bemærkes, at der primært anvendes citater fra interviewet med VG. Der henvises til de 6 tidligere virksomheder gennem referencer til den åbne kodning.

Identitet

Det fremgår i den åbne kodning, at der er flere af virksomhederne, der betegner det at være agil og tilgængelig som en del af deres identitet og en af de styrker, man kan have som nystartet B2B-virksomhed. Og de mener også, at det er noget, der giver værdi at kunne differentiere sig på over for sine konkurrenter (jf. kategorien identitet).

VG bruger ikke ordene agilitet eller tilgængelighed, når de skal beskrive sig selv, men i stedet ordet fleksibilitet (Bilag 8, #VG33). VG bruger ordet i forbindelse med, at:

“Altså jeg tror, vi har prøvet bevidst at positionere os lidt som, at vi er de nye spillere på markedet. Vi er lidt mere friske end de gamle og lidt tunge. Og vi er lidt mere fleksible i vores tilgang.” (Bilag 8, #VG33)

Det lader altså til, at VG anser deres fleksibilitet som en fordel i forhold til deres konkurrenter, men samtidig også som noget, der kan virke troværdighedsskabende. Det samme kom til udtryk i den åbne kodning om agilitet og tilgængelighed (jf. kategorien identitet). Som det fremgår af ovenstående citat, beskriver VG det som noget positivt, at de kan være de spillere på markedet, der måske er lidt mere friske, end dem der har været på markedet i mange år. VG fortæller også, at de ønsker at blive identificeret med at være frontløbere på markedet (Bilag 8, #VG30), og at de har fingeren på pulsen (Bilag 8, #VG32). De mener nemlig, at det er troværdigt at udvikle nye ting, som konkurrenterne ikke har:

“(…) Vi kom ud med nogle nye kurser, som de andre ikke har, som vi selv har udviklet, sådan ligesom for at vise, at her kommer nogle nye tiltag. Og det tror jeg faktisk også har skabt en troværdighed. At vi ligesom kommer med nogle nye tiltag. Som vores konkurrenter ikke har.” (Bilag 8, #VG36).

VG forsøger altså også at skabe en troværdighed ved at vise, at de har styr på, hvad der sker i branchen og følger med på nye trends. Det samme kommer til udtryk i den åbne kodning, hvor både VA og VD understreger, hvor vigtigt det er løbende at følge med i de trends, der er på markedet (jf. kategorien markedsforståelse). VG ønsker samtidig at være førende inden for deres branche (Bilag 8, #VG28) og mener, at hvis de eksempelvis kan vise, at de har den største konference inden for et specifikt område, så vil det også bidrage til at skabe troværdighed omkring deres andre produkter (Bilag 8, #VG27). Det samme gjorde det sig gældende for virksomhederne i den åbne kodning. Det var et klart fokus at vende det, der skiller dem fra andre til egen fordel, ligesom at hvem de er, er en afgørende faktor i differentieringen (jf. kategorierne differentiering og identitet). Det tyder altså på, at der ligger noget

troværdighed i det at skabe en identitet omkring det, der gør virksomheden anderledes i forhold andre.

Et andet fænomen, der går igen i interviewet med VG, og som også fremgik af den åbne kodning, er det faktum, at et godt ry og omdømme kan gøre en virksomhed mere troværdig (jf. kategorien troværdighed). Det samme ses hos VG, der forbinder det at blive anbefalet med troværdighed (Bilag 8, #VG41). I den forbindelse fortæller de, at:

“Vi har faktisk her på det sidste fået en del henvendelser, som er folk, som har anbefalet os, som har sagt: “hvem kan I ellers tage fat i? Så skal I helt klart tage fat i VG”. Så det er jo, det må vi være fordi man har opbygget en vis form for troværdighed, ikke. Ellers ville man jo ikke anbefale. Så det er helt klart.” (Bilag 8, #VG42).

På baggrund af at VG bliver anbefalet, tyder det på, at de også har et godt ry og omdømme i branchen. Det kan samtidig også betyde, at folk står inde for VG's identitet og værdier. Der kan dermed godt siges at være en sammenhæng mellem virksomhedens ry og omdømme og den troværdighed, man har. Ligesom der kan være en sammenhæng mellem det omdømme, man har som person, og den troværdighed der er til virksomheden. Omvendt kan virksomhedens omdømme måske også påvirke troværdigheden til personen.

Det fremgik i den forbindelse i den åbne kodning, at flere af virksomhederne brugte deres faglige viden og erfaring til at skabe troværdig til dem som personer (jf. kategorien troværdighed). Denne betragtning tilslutter VG sig også, der bevidst har valgt at identificere sig med de to specifikke fagområder, de har spidskompetencerne indenfor (Bilag 8, #VG28). Det handler altså om at skabe troværdighed på baggrund af sine kompetencer og erfaring. Der lader derfor til, at der er en stærk sammenhæng mellem personerne bag virksomheden, og det produkt de tilbyder.

I den åbne kodning havde virksomhederne forskellige beskrivelser af, hvad der primært kendetegner deres virksomhed. VA har fokus på historien, VB på sin stil, VC på hvem de er som team, VD på deres viden, VE på det simple og enkle og VF på

evnen til at være uvildige (jf. kategorien identitet). Fælles for alle virksomhederne er, at der er en tæt sammenhæng mellem, hvem de er som personer og det produkt, de tilbyder. Og begge dele har indflydelse på, hvordan de beskriver deres identitet. I interviewet med VG var det tydeligt, at det er kvaliteten af deres produkter, de bruger som et kendetegn for deres virksomhed (Bilag 8, #VG29). Og kvaliteten er deres produkter udspringer af, at det er den ene partner i virksomheder, der er underviser (Bilag 8, #VG19 & #VG20). Det understøtter igen det faktum, at der i identiteten er tæt sammenhæng mellem personerne bag virksomheden og produktet, der leveres.

Dette kan, ifølge VG, være grundet virksomhedernes størrelse: "(...) man siger måske meget, at VG det er JEN og JOH, så når vi ikke er en større virksomhed, så smelter tingene lidt sammen (...)." (Bilag 8, #VG19). Det er altså helt tydeligt, at de to partnere i VG er en del af virksomhedens identitet. Virksomheden og partnerne smelter sammen, og partnerne er dermed også repræsentanter for virksomhedens identitet. Derfor handler det også om at være ægte i sin tilgang, som det også var tydeligt i den åbne kodning (jf. kategorien autenticitet). For som VG fortæller:

"Altså hvis du virker falsk, det er der mange, der kan gennemskue, og jeg vil sige det på den måde, at hvis du bliver det, jeg vil kalde lidt for smart, du laver nogle deals med nogle folk, hvor de bagefter sagde: "det var jo ikke rigtig det, du sagde" og sådan noget, og du ikke har været sådan. Det jeg talte om, det er der med forventningsafstemning. Jamen så laver du bare kun forretning med dem én gang, og det er jo ikke troværdigt. Troværdigheden skal være høj." (Bilag 8, #VG39).

Hvis man som grundlægger er falsk, vil det altså også påvirke, hvad andre tænker om virksomheden. Det understøtter pointen om, at grundlæggerne unægteligt er en del af virksomhedens identitet og er derfor også afgørende for virksomhedens troværdighed. Det var gennemgående i den åbne kodning, at det netop er vigtigt at være autentisk og passioneret for at kunne lykkes med en virksomhed, men også for at kunne blive betragtet som troværdig (jf. kategorierne autenticitet og passion). Det samme ses hos VG, der giver udtryk for, at folk kan gennemskue, hvis man er falsk, og dermed ikke troværdig. Det handler om at efterleve det, man lover (Bilag 8, #VG39) og dermed være autentisk og ægte. VG mener, at hvis man er autentisk

som person, vil det også bidrage til, at man vil blive opfattet som troværdig (Bilag 8, #VG40). På samme måde mener VG, at det er vigtigt at have passion (Bilag 8, #VG43 & #VG44). VG oplever blandt andet, at de får tilbagemeldinger på, at deres kunder kan mærke, at de brænder for deres arbejde (Bilag 8, #VG45), hvilket er et udtryk for den passion, der ligger bag. Det bidrager altså også til, hvorvidt man opfattes som troværdig, hvis man kan mærke, at der ligger en passion hos dem, der arbejder i virksomheden.

Men som tidligere nævnt handler identiteten ikke kun om virksomheden og personerne bag. Identiteten handler også om selve produktet. Og i den forbindelse bliver der blandt andet talt om kvalitet, fordi kvalitet er lig med høj troværdighed ifølge VG:

“(...) Vi vil gerne fortælle den historie, at vi har kvalitetskurser. Og kvalitetskurser, det er vores identitet. I hvert fald én af dem. Og det er, ved jeg, at kvalitet er lig med høj troværdighed.” (Bilag 8, #VG29).

VG vil altså gerne skabe en identitet omkring det, at de har kvalitetskurser, fordi det kan bidrage til at skabe troværdighed. I den åbne kodning ses det, at flere af virksomhederne også lægger vægt på kvaliteten af deres produkter, når de skal overbevise deres kunder om, at de er leveringsdygtige (jf. kategorien sikkerhed/levering). Her tyder det altså også på, at det skaber mere troværdighed, hvis man kan vise, at man har et produkt af kvalitet. Så hvis det er en del af identiteten at have et kvalitetsprodukt, så vil det skabe større troværdighed. For at opretholde og sikre kvaliteten af produktet, sørger VG blandt andet for at involvere deres kunder gennem evalueringer af deres kurser. På den måde bruger de kundernes evalueringer som en indikator på, om deres kurser stadig leverer den kvalitet, de skal (Bilag 8, #VG37). Her ses det i den åbne kodning, at VD og VE testede deres produkt af, inden de lancerede det (jf. kategorierne virksomhedsbrand og markedsforståelse). De sikrede på den måde kvaliteten af produktet, før det kom på markedet.

Virksomhedens identitet kan altså have en afgørende betydning for, hvorvidt troværdighed kan skabes. Dette da virksomhedens identitet både afspejler, hvem

der er i virksomheden, og det produkt der tilbydes. Oplever en potentiel kunde, at der er en overensstemmelse mellem identiteten, produktet og de mennesker, de møder, vil det have positiv effekt på virksomhedens samlede troværdighed. Det tyder derudover på, virksomhederne bruger deres identitet som en måde at differentiere sig på markedet (jf. kategorierne differentiering & identitet).

Relationer

Det fremgår af både den åbne kodning og af interviewet med VG, at netværk og personlige relationer bruges som to adskilte fænomener. Det lader til, at netværk betragtes som den bredere skare af folk, virksomhederne har haft mere eller mindre kontakt med i tidens løb. Hertil fremgår det blandt andet også, at netværket i høj grad eksisterer på LinkedIn (jf. kategorierne netværk og personlige relationer). De personlige relationer bliver derimod beskrevet som relationer, der er tættere, end dem der blot er en del af netværket. Derfor blev de i den åbne kodning analyseret særskilt. Både netværk og personlige relationer er dog blevet samlet under kategorien "Relationer" i den selektive kodning.

I den åbne kodning fremgår det, at virksomhedernes netværk og personlige relationer har haft stor betydning for, at de overhovedet har kunnet starte deres virksomheder (jf. kategorierne netværk og personlige relationer). Denne betragtning tilslutter VG sig og fortæller, at de arrangerede et gratis event, da de havde startet virksomheden, hvor de personligt inviterede folk fra deres netværk til at komme og høre om deres virksomhed og koncept (Bilag 8, #VG26). Og VG tror, at folk fra deres netværk netop kom, fordi:

"(...) de tænkte "de gutter de plejer at lave nogle gode ting. Det er det, vi kender dem for. Nu har de så startet nyt firma, så vi håber selvfølgelig også, at det er nogle gode ting, de laver der". Så det var det helt klart. Altså alt var personligt, de første ting var alt personligt. Personlige invitationer og det hele. Det var sådan, det startede." (Bilag 8, #VG26).

Der lå altså allerede en troværdighed til dem i deres netværk, der gjorde, at der var interesserede i at høre, hvad VG havde startet op. Eventet kunne samtidig også være med til at vedligeholde relationerne og bygge videre på troværdigheden.

I den åbne kodning fremgik det også, at de fleste af virksomhederne havde brugt deres netværk og personlige relationer til at komme ud på markedet (jf. kategorierne netværk og personlige relationer). Det samme gælder for VG, der mener, at deres personlige relationer har været afgørende for, at de kunne få en fod indenfor i branchen (Bilag 8, #VG24). VG har endda brugt deres personlige netværk til at få fat i nye kunder. De siger: "(...) nogle af de kundemøder jeg får, får jeg måske også på grund af mit personlige netværk og ikke på baggrund af, at vi hedder VG." (Bilag 8, #VG23). Det var tydeligt i den åbne kodning, at det som B2B-virksomhed kan være afgørende, hvilken position denne relation har hos den potentielle kunde. Det kan nemlig, ifølge VE og VF, være en fordel at have adgang til beslutningstagere, så man ikke skal igennem for mange led i virksomheden. VC mener især, at det i større virksomheder kan blive en lang proces at få et salg igennem (jf. kategorien B2B).

Det er, ifølge VG, derfor vigtigt, at der opbygges troværdighed fra start af, når man skal skabe langvarige relationer (Bilag 8, #VG7). VG udtaler, at:

"(...) vi er udmærket godt klar over, at det er, det vi kalder den lange hale, altså vi skal have en lang lang relation over flere år med de kunder, så det er meget vigtigt, at troværdigheden er fuldstændig i top fra start." (Bilag 8, #VG7).

De langvarige relationer kan altså både ses i lyset af den førnævnte lange beslutningsproces, men kan samtidig også være et ønske om, at kunden vil bruge ens service eller produkt over en længere periode. Uanset hvad lader det til, at den lange relation er karakteristisk inden for B2B. Af samme årsag ses det i den åbne kodning, at VD og VE mener, at det er relevant at skabe personlige relationer til B2B-kunder (jf. kategorien B2B). VG mener også, at der ofte er tale om større pengebeløb inden for B2B, og at troværdigheden derfor er endnu mere vigtig end eksempelvis inden for B2C (Bilag 8, #VG8).

Som det fremgik af den åbne kodning, kan den personlige relation også bruges i forbindelse med direkte salg. VC gjorde blandt andet meget ud af at skabe personlige relationer via deres LinkedIn fremfor at bruge penge på markedsføring (jf. kategorien personlige relationer). Her har VG også oplevet, at hvis de allerede til et kundemøde formår at opbygge en god og personlig relation til kunden, så har de også kunne få lov til at sende markedsføringsmateriale til dem personligt på mail (Bilag 8, #VG2). Og ifølge VG rammer de netop kun denne målgruppe: "(...) fordi jeg har fået lov til at skrive til dem, og jeg har haft kundemøder med dem inden for de seneste par år." (Bilag 8, #VG6). I den relation der er blevet skabt til kundemødet, ligger der altså en form for troværdighed, hvori kunderne personligt stoler på, at VG vil sende dem relevante informationer om nye tiltag eller produkter. Ved at have skabt denne troværdighed vil der også være større sandsynlighed for, at kunden køber et produkt.

Troværdigheden i den personlige relation bidrager altså også til den troværdighed, kunden skaber over for virksomheden og dens tilhørende produkter eller ydelser. Det er samtidig også VG's overbevisning, at troværdigheden kan medvirke til, at kunden vil anbefale virksomheden til andre (Bilag 8, #VG42). Til det siger VG, at:

"Og det man også skal huske på i det her, det er jo, at folk taler sammen. Så stor er branchen jo heller ikke. Så det er jo også meget med at blive anbefalet af andre. Og det har vi jo også oplevet mange gange. Det forbinder jeg også med, at folk har følt, at vi er troværdige." (Bilag 8, #VG41)

Samme betragtning ses i den åbne kodning, hvor virksomhederne fortæller, at der er en stor værdi i, at der bliver talt godt om en ude på markedet (jf. kategorien ry/omdømme). Ved at opbygge troværdighed med én kunde, kan det altså sprede ringe i vandet og bidrage til at få nye kunder i forretningen. VG mener endda, at: "Jeg tænker meget i troværdighed, det er, at det giver mersalg og gensalg." (Bilag 8, #VG11).

Det fremgår også af den åbne kodning, at man bør pleje og vedligeholde sine relationer, så man har kunder, der vil vende tilbage en anden gang (jf. kategorien personlige relationer). På den måde vil man også kunne vedligeholde sin

troværdighed. Her siger VG, at hvis man eksempelvis er falsk eller snyder sine kunder: "(...) Jamen så laver du bare kun forretning med dem én gang, og det er jo ikke troværdigt. Troværdigheden skal være høj." (Bilag 8, #VG39). Derudover vil kunderne nok ikke komme igen (Bilag 8, #VG7). At pleje og vedligeholde relationer handler for flere af virksomhederne i den åbne kodning om at gøre det ekstra for kunderne. Her ses det blandt andet, at både VB og VE gør noget ud af at følge løbende op på deres kunder (jf. kategorien personlige relationer). Det ses derudover i den åbne kodning, at netop det at pleje og vedligeholde relationer er noget, man har mulighed for, når man er en mindre virksomhed. Og det er samtidig noget, man kan bruge til at differentiere sig fra de større virksomheder på markedet (jf. kategorien personlige relationer).

Men det er, ifølge VG, heller ikke ligegyldigt, hvem man har i sit personlige netværk. Udover at man selv skal være troværdig, bør man nemlig også kunne forbinde ens netværk med troværdighed (Bilag 8, #VG46). I den åbne kodning ses det også, at det, ifølge VF, er vigtigt at have et brugbart netværk, når man skal ind i en ny branche (jf. kategorien netværk). Netværket bør altså være troværdigt, men også være relevant for den branche, man skal ind i. VG har eksempelvis oplevet, at de kunne bruge deres netværk, da de skulle starte et nyt koncept op. Her var deres netværk relevant i forhold til det specifikke område, og de kunne dermed også bruge deres netværk som en del af branding (Bilag 8, #VG17). De brugte altså deres netværk som en måde at opbygge troværdighed omkring deres nye koncept. VG mener i den forbindelse også, at det at have et godt netværk kan øge chancen for, at andre virksomheder vil hjælpe en med at komme i gang. Dette kommer til udtryk, da VG siger, at: "(...) Og hvis de har et godt netværk i forvejen, så tænker man "okay, jamen altså, der er da muligheder her, ikke?"." (Bilag 8, #VG48).

Der er altså ingen tvivl om, at netværket og de personlige relationer har betydning for det at skabe troværdighed som en nystartet B2B-virksomhed. Dette understøtter VG, der selv siger, at deres netværk og personlige relationer har været med til at opbygge deres troværdighed som virksomhed (Bilag 8, #VG25). Der ligger tydeligvis en form for troværdighed i den personlige relation, som kan bruges til at starte virksomheden op, men også hjælpe til at få nye kunder, hvilket også ses i den åbne kodning (jf. kategorierne personlige relationer og netværk). Troværdigheden i den

personlige relation kan samtidig også medvirke til den troværdighed, der opbygges i virksomheden og produkterne. Det tyder derfor på, at der vil være et tidspunkt, hvor virksomheden ikke længere er ligeså afhængig af de personlige relationer, idet der vil være opbygget tilstrækkelig troværdighed og anerkendelse i virksomheden og til produkterne. Denne overgang oplever VG blandt andet, der mener, at de efterhånden har været i gang i så mange år, at de er blevet anerkendte i branchen og ikke på samme måde er afhængige af de personlige relationer mere (Bilag 8, #VG53). Hvor B2B-virksomheder er kendetegnet ved deres langvarige relationer, kan *nystartede* B2B-virksomheder måske siges at være kendetegnet ved *personlige* relationer. Og det er måske netop, fordi det begynder som personlige relationer, at det ender med at kunne blive langvarige relationer, når virksomhederne bliver større. Det er i hvert fald tydeligt, at det er fordel at have personlige relationer til sine kunder og et godt netværk, når man starter en B2B-virksomhed.

Branding

For flere af virksomhederne i den åbne kodning har deres navn i branchen haft en betydning for, hvorvidt de har været i stand til at opstarte virksomheden, eftersom ingen har kendt virksomheden, men derimod ofte kender personen bag (jf. kategorien personlig branding, personlige relationer og netværk). Det handler altså om, gennem personlig branding, at skabe et troværdigt navn i branchen. Nogle gør det inden, de starter virksomhed som eksempelvis VA, mens andre gør det efter (jf. kategorien personlig branding).

Når man starter en B2B virksomheder, så handler det for VG om, at man skal brande sig som en troværdig virksomhed fra start af (Bilag 8, #VG12). Det er her, at det personlige brand kan spille en afgørende rolle. For VG er der ingen tvivl om, at det har været deres personlige brands, der har hjulpet dem til at skaffe forretning. Som VG udtaler:

“Ja, og det personlige brand er jo, altså jeg ved jo, at JOH har en meget meget høj troværdighed derude som underviser, især i ITIL, så det benytter vi os af. Så vi er helt klart bevidst omkring, at personlig branding skaber den

høje troværdighed og skaber forretning. Det er vi helt bevidste omkring.”
(Bilag 8, #VG20).

En nystartet virksomhed skal vise dets værd på markedet. Er en person et kendt navn i branchen, som VE, eller har denne et godt netværk som eksempelvis VD, er det en kilde til at skabe troværdighed, fordi denne har erfaring og allerede er anerkendt (jf. kategorien personlig branding). VG kan siges at bekræfte denne tese yderligere ved at forklare:

“(...) de folk, der sagde ja fra vores netværk, det var fordi de tænkte “de gutter de plejer at lave nogle gode ting. Det er det, vi kender dem for. Nu har de så startet nyt firma, så vi håber selvfølgelig også, at det er nogle gode ting, de laver der”(...)” (Bilag 8, #VG26).

Det betød derfor også, at det var VG's personlige brands og relationer, der tiltrak folk til deres første seminar:

“Vores første gratis seminar, hvor der kom 30-35 mennesker, som var ledere. Det var det, der sparkede det hele i gang. Og det var alt sammen personlige. Og da vi sparkede det i gang, så begyndte de at købe nogle ting og sådan noget, og så begyndte vi at lave. Så det sparkede det hele i gang. Det var kun. Det var kun venner af huset, der sad på det gratis seminar. Så det var kun relationer.” (Bilag 8, #VG50).

Det tyder derfor umiddelbart på, at det personlige brand især lever i relationerne. Det er med til at skabe den første kontakt og få en fod indenfor. Det sås især ved VB, der direkte bruger det personlige brand til at tiltrække kunder (jf. kategorien personlig branding). For VG er der heller ingen tvivl om, at det er det personlige brand har skaffet dem kundemøder: “(...) Men man kan jo stadig sige, at nogle af de kundemøder jeg får, får jeg måske også på grund af mit personlige netværk og ikke på baggrund af, at vi hedder VG.” (Bilag 8, #VG23).

Flere af virksomhederne i den åbne kodning giver også udtryk for, at deres netværk og personlige relationer har bidraget til deres succes (jf. kategorien netværk og

personlige relationer). Det ses, at de personlige relationer er baseret på troværdighed parter imellem. Og netop fordi det personlige brand har afgørende betydning for relationsskabelse og pleje, kan der argumenteres for, at det personlige brand er med til at skabe troværdighed.

Det handler derfor, ifølge VG, også om at benytte det personlige brand der, hvor det skaber mest værdi. Det betyder, at VG bruger den ene partner i branding af produktet og øger dets troværdighed, fordi han er en anerkendt underviser (Bilag 8, #VG19). Den anden partners personlige brand bruges mere direkte til at skaffe kundemøder, hvilket kan lade sig gøre, fordi han, ifølge ham selv, fremstår som en troværdig person (Bilag 8, #VG17 & #VG13). Det er derfor også helt bevidst, hvordan VG anvender personlig branding til at skabe troværdighed. Som VG udtaler:

“Det er ikke nogen hemmelighed, at vi brander min forretningspartner JOH ekstremt meget, fordi han har været i gamet i mange år, og han er blevet et navn derude, så ham brander vi personligt.” (Bilag 8, #VG16).

I og med at den ene grundlægger allerede på forhånd var en anerkendt underviser inden VG startede, lå der allerede en troværdighed omkring deres produkt. For den anden partner i virksomheden har det særligt været hans netværk, der har bidraget til virksomhedens succes. Som VG udtaler:

“(…) der er det mig, der har det største netværk og har i tidernes morgen været med til at starte Danmarks største kundeservice-konference. Og der bruger vi også mit navn og mit netværk som branding.” (Bilag 8, #VG17).

På samme måde ses det i den åbne kodning. Her er det især VD, der udtrykker, at det er et konkret strategisk valg, hvis personlige brand, der anvendes som virksomhedens frontfigur (jf. kategorien personlig branding).

Der er ingen tvivl om, at det personlige brand har afgørende betydning for at skabe troværdighed. Som ovenstående giver udtryk for, har det personlig brand stor betydning for at skabe troværdighed i opstarten, hvad enten det er opstart af

virksomhed, relation eller køb. Hvem, man er, som person, synes at have afgørende betydning for især de interviewede nystartede B2B-virksomheder.

Der ses derfor også en tendens til, at de personlige brands og troværdigheden, der følger med, kan være med til at definere virksomhedsbrandet. De interviewede virksomheder har alle et stort fokus på deres relationer. Det kan være én af forklaringerne på, hvorfor der er denne stærke sammenhæng mellem det personlige brand og virksomhedsbrandet. Ofte er virksomhedens grundlægger nemlig den direkte årsag til, at de er kommet på markedet (jf. kategorien markedsforståelse). Men det personlige brand og dets troværdighed bygger oftest også på erfaring og viden. Virksomhederne kan derfor være skabt på baggrund af de personlige brands faglighed. Brandes det især i forbindelse med et produkt, lægges der også op til, at fagligheden i virksomheden her er forbundet med den enkelte. Men som det blev beskrevet af VE under den åbne kodning, kan det have en konsekvens, når virksomheden vækster (jf. kategorien virksomhedsbrand). Det tyder også på, at et virksomhedsbrand, der er bygget på enkelte personers faglighed kan komme til at stå over for en udfordring, hvis denne person ikke længere er en del af virksomheden. Netop derfor synes det relevant at fokusere på også at etablere et godt og troværdigt virksomhedsbrand, der ikke er afhængig af enkeltpersoner.

Men som det også kom frem under den åbne kodning, ses det, at det personlige brand ofte forbindes virksomhedens brand (jf. kategorien personlig branding). Det er måske netop det, der har gjort sig gældende for VG, der udtaler:

“Jeg tror efterhånden, hvis jeg skal være ærlig, at de ting smelter lidt sammen. Fordi man siger måske meget, at VG det er JEN og JOH, så når vi ikke er en større virksomhed, så smelter tingene lidt sammen (...).” (Bilag 8, #VG19).

VG udtaler altså direkte, at grænserne mellem virksomhedsbrandet og deres egne personlige brands er smeltet sammen. Derfor vil de personlige brands unægteligt også have en stor betydning for troværdigheden til virksomheden.

Virksomhederne i den åbne kodning har også et stort fokus på at skabe et troværdigt virksomhedsbrand. Men det tyder på, at virksomhedsbrandet har en anden funktion

end det personlige brand. Den er nemlig med til at samle virksomheden og medarbejderne under ét koncept - et brand (jf. kategorien virksomhedsbrand), hvilket den visuelle identitet også kan bidrage til (jf. kategorien visuel identitet).

Virksomhedsbrandet kan dermed bidrage til at øge troværdigheden, fordi kunden møder en samlet enhed. Derfor er troværdigheden ikke alene baseret på én person, men derimod spredt ud på en hel virksomhed. Men virksomhedsbrandet gør også, at flere personlige brands kan samles under ét. Her kan virksomhedsbrandet altså være med til at forene de personlige brands med virksomheden.

Udover virksomhedsbrandet og det personlige brand er der også produktbrandet. Produktbrandet handler om kvalitet. Det skal holde, hvad det lover. Det ses i den åbne kodning (jf. virksomhedsbrand). Men det er også noget, der i høj grad er i fokus for VG, der udtaler:

“Nu tænker jeg, at hvis du har høj kvalitet i dit produkt, og vi får rigtig gode evalueringer tilbage, så brander vi os blandt andet på de ting, at vi har høj beståelsesprocent på vores kurser, og folk er meget tilfredse. Vi får flotte evalueringer. Så jeg ser meget, at når vi melder kvalitet ud, at det er en form for stærk branding også af os som virksomhed.” (Bilag 8, #VG14)

Produktet skal altså udstråle kvalitet, som det kan brandes på, hvilket er med til også at øge troværdigheden. Men det er ikke kun produktbrandet, der skal have kvalitet. Her slår VA nemlig ned på, at det ikke blot produktet, der sælges, men derimod hele virksomheden (jf. virksomhedsbrand). Der synes altså at være en stærk sammenhæng mellem de tre brands. De komplimenterer hinanden. Derfor er det også ekstremt vigtigt, at der er sammenhæng imellem dem. Det falder også i tråd med den åbne kodning omkring autenticitet. Alle de interviewede virksomheder har bygget deres virksomhed op omkring det ægte (jf. kategorien autenticitet).

Alle de interviewede arbejder aktivt med markedsføring (jf. kategorien markedsføring). Men det lader til, at det kommer mest naturligt at arbejde med og udvikle det personlige brand (jf. personlig branding og virksomhedsbrand). Der ses derimod en udfordring forbundet med at kommunikere et virksomhedsbrand ud, især når teamets kompetencer ikke ligger her (jf. kategorien LinkedIn). Det personlige

brand bygger på dem selv, men virksomhedsbrandet skal forene noget større, hvilket lader til at være udfordrende. Her er det primært VD, der har været i stand til at lægge en klar strategi for deres kommunikation af virksomhedsbrandet. Interessant er det dog, at begge former for brands i høj grad lever på LinkedIn. Som det fremgik under den åbne kodning, bruger de interviewede virksomheder LinkedIn som deres markedsføringskanal (jf. kategorien personlig branding). Meget af deres branding sker derfor på LinkedIn. Også VG tilslutter sig dette (Bilag 8, #VG1). Det skal hænge sammen med, at det er der, hvor B2B-kunderne er. Gennem tilstedeværelse her, er det også et led i at skabe troværdighed. På LinkedIn er de synlige, ligesom de kan interagere med eksempelvis deres kunder eller samarbejdspartnere, hvilket især er noget VB, VE og VD benytter sig af (jf. kategorien LinkedIn). Denne interaktion er også med til at brande dem udadtil og skabe troværdighed. Det understøtter VG og fortæller:

“(...) hvis du har gjort det godt, og folk er tilfredse med produktet, jamen så bliver du jo tagget for eksempel på social media, LinkedIn i opslag. Og det skaber jo en vis troværdighed, fordi de tænker, at jamen JEN han ved noget om det der, eller JOH ved noget om det der. Så giver det pote.” (Bilag 8, #VG18).

Det lader dog til, at de tre brands har forskellige funktioner i forbindelse med at skabe troværdighed. Gennem den åbne kodning af personlig branding blev det klart, at det personlige brand har stor betydning for troværdigheden for en nystartet B2B-virksomhed. Dette understøttes og bekræftes i interviewet med VG. Det ses blandt andet, at det personlige brand særligt har sin relevans i opstarten af relationer og virksomheden. Det personlige brand bruges til at få en fod inden for i branchen, men også til at tiltrække nye kunder. Det personlige brand er derfor det første skridt i opbygningen af troværdighed. Produktbrandet kan derimod siges at være det sidste skridt i opbygningen af troværdighed. Fordi produktet er den endelige levering, der skal have kvalitet og leve op til det, der loves. Hertil ses det, at virksomhedsbrandet er det samlede koncept, der forener de personlige brands og produktbrandet som en fælles enhed.

Introduktion til tredje fase: Teoretisk kodning

Det følgende afsnit vil være en introduktion til tredje fase i analysen: Den teoretiske kodning. Introduktionen vil være en beskrivelse af vores proces i arbejdet med den teoretiske kodning og de overvejelser, der ligger heri.

Jf. grounded theory skal der i den tredje og sidste fase søges efter teoretiske koder, der beskriver relationen mellem kategorierne beskrevet i den selektive fase. Disse vil danne udgangspunkt for udviklingen af den endelige hypotese. Grounded theory præsenterer dog ikke, hvordan man rent praktisk udvikler hypotesen. Der kan derfor argumenteres for, at der er en relativ åben tilgang til, hvordan man går til den tredje og sidste fase. Forud for denne fase foretog vi derfor først en brainstorm med det formål at opsummere de teoretiske hovedpointer fra det foregående afsnit. For herefter at finde relationerne mellem kategorierne foretog vi igen en brainstorm. Vi har løbende gennem de to foregående analysefaser reflekteret over kategoriernes relationer og skabt mindre hypoteser, som vi gik tilbage til og søgte at brainstorme og udvikle videre på. Det var blandt andet tydeligt for os, at de tre kategorier fra den selektive fase stod i tæt relation til hinanden. Vi var derfor overbeviste om, at der kunne findes en sammenhæng mellem kategorierne og deres egenskaber i forhold til det at skabe troværdighed. Nu skulle det bare nedfældes i en endelig hypotese.

Tredje fase: Teoretisk kodning

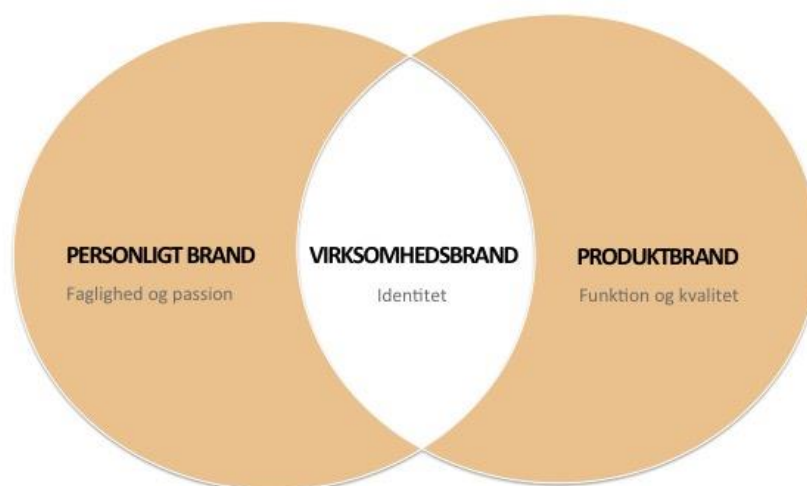
Følgende afsnit er den sidste fase af kodningen. I denne analyse har vi haft et fokus på at beskrive relationen mellem kategorierne fra den selektive fase. Afslutningsvis vil vi præsentere vores endelige hypotese omkring det undersøgte fænomen "Branding af B2B startup-virksomheder".

Som det fremgår af den selektive kodning, er netværket nærmest en præmis for, at man kan starte en B2B-virksomhed. Mens det er den personlige relation, der er afgørende for troværdigheden. Der ligger nemlig en form for troværdighed indbygget i den personlige relation, der betyder, at hvis man har troværdighed til personen, vil man også have større troværdighed over for virksomheden og produkterne. Det blev også klart, at en nystartet B2B-virksomheds identitet ofte er baseret på

grundlæggerens personlige brand, der er defineret af faglighed og passion samt produktbrandet, der er defineret af kvalitet og funktion. Den konstruerede virksomhedsidentitet er derfor baseret på noget, der umiddelbart er ægte og autentisk, og opleves den også sådan af andre, vil det bidrage til at skabe troværdighed. Men fordi virksomhedens identitet forbindes med grundlæggeren og produktet, er det essentielt, at der er også er en sammenhæng mellem disse for at opbygge troværdighed. Den selektive kodning viser derudover, at der i en nystartet B2B-virksomheder både arbejdes med personlig branding, virksomheds branding og produkt branding. Det personlige brand bruges ofte til at tiltrække og opstarte en relation. Det personlige brand lever derfor i høj grad relationerne, og det er derfor essentielt at fremstå troværdig som person i sit personlige brand. Produktbrandet vil ofte være baseret på kvaliteten af det produkt, man tilbyder, og troværdigheden findes derfor, hvis produktet lever op til det, brandet lover. Virksomhedsbrandet kan siges at skabe en kerne for det samlede koncept og omfavner de to andre brands. Det er derfor tydeligt, at der er en stærk sammenhæng mellem de tre brands.

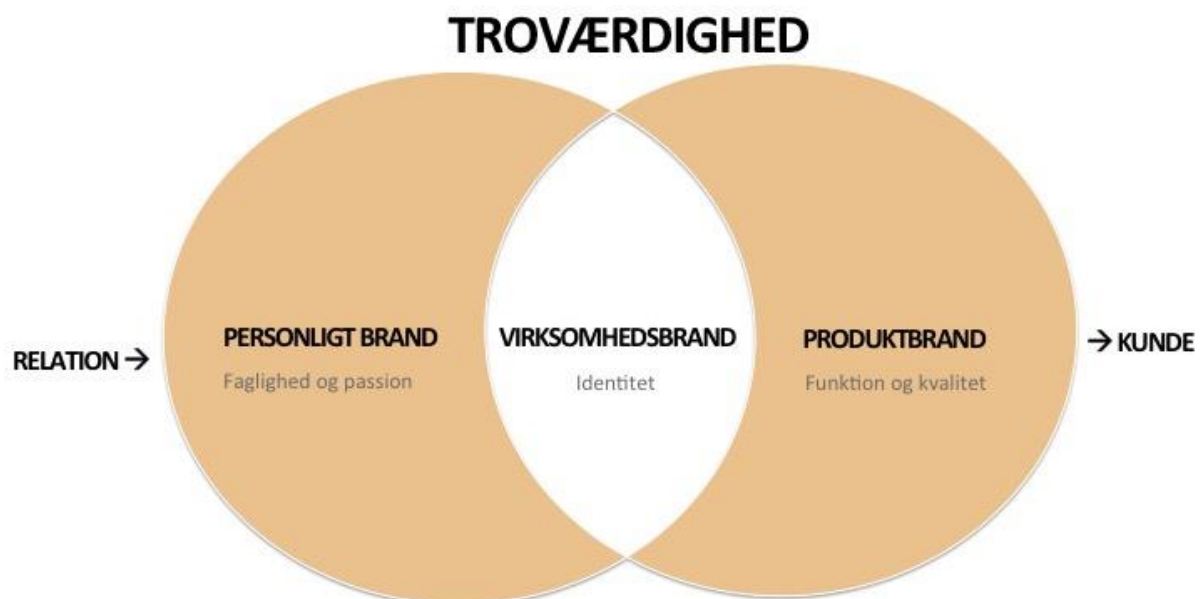
Opbygning af endelig hypotese

For at kunne skabe et overblik over ovenstående pointer, mener vi, at det i første omgang er relevant at lave en visualisering af de tre brands, der fremkommer i en nystartet B2B-virksomhed. Nedenstående model illustrerer derfor sammenhængen mellem de tre brands, samt hvad de enkelte brands er bygget på.



Model 1.0: Sammenhæng og indhold af de tre brands i en nystartet B2B-virksomhed (Kilde: Egen tilvirkning).

Det ses i modellen, at virksomhedsbrandet ligger i overlappet mellem det personlige brand og produktbrandet. Det er et forsøg på at illustrere, at identiteten i virksomhedsbrandet netop er baseret på både grundlæggerens faglighed og passion samt kvaliteten og funktionen af produktet. Virksomhedsbrandet fungerer dermed som det samlede koncept for virksomheden, der både afspejler det personlige brand og produktbrandet. Vi har derudover valgt at sætte brandsene op lineært for at illustrere, at de nystartede B2B-virksomheder ofte bruger det personlige brand i det første møde med kunden til at skabe interesse og opmærksomhed. Idet virksomhederne ikke bruger penge på markedsføring af deres virksomhed eller produkter, må man gå ud fra, at det sjældent er virksomhedsbrandet eller produktbrandet, kunden møder første gang. Dog ikke sagt, at det ikke kan være tilfældet. Hvis det er tilfældet, mener vi stadig, at det er relevant at tage ovenstående model i betragtning, idet man uanset hvad, i en B2B-relation, vil møde alle 3 brands. For at sætte ovenstående model og argumenter i relation til det at skabe troværdighed som nystartet B2B-virksomheder, mener vi, at det er relevant at illustrere, hvordan en relation gennem mødet med de tre brands kan blive til en kunde. Vi har derfor lavet en model 1.1, som er illustreret nedenfor.



Model 1.1: Opbygning af troværdighed gennem branding (Kilde: Egen tilvirkning)

Som det fremgår af den selektive kodning, bruger nystartede B2B-virksomheder primært deres relationer til at starte op, og det er derfor det personlige brand, der er gået forud for mødet med virksomheden. Det er altså ofte det personlige brand, der bruges til at åbne dørene til potentielle kunder. Det er dermed også i det personlige brand, at troværdigheden og den personlige relation starter med at blive opbygget. I mødet med virksomhedsbrandet er det derfor vigtigt, at der er en genkendelighed i forhold til det personlige brand. Det ønskes nemlig, at den troværdighed, der er blevet opbygget gennem det personlige brand også videreføres til virksomhedsbrandet. Kan virksomhedsbrandet ikke leve op til det, det personlige brand står for, vil det have betydning for den troværdighed, der søges opbygget til virksomheden. Det vil sandsynligvis også få den konsekvens, at det personlige brand vil fremstå mindre troværdigt. Opleves der derimod en sammenhæng mellem virksomhedsbrandet og det personlige brand, vil det understøtte troværdigheden i begge brands.

Det, der loves i virksomhedsbrandet, bør dog også afspejle produktet. Lever kvaliteten af produktet ikke op til det, der fremgår af virksomhedsbrandet, vil det få negative konsekvenser for den troværdighed, der var opbygget til virksomheden. Opleves det derimod, at der er en sammenhæng mellem virksomhedsbrandet og kvaliteten af produktet, vil det understøtte troværdigheden af begge brands.

Da målet er, at relationen skal blive til kunde, vil det også være relationen, der afgør, hvorvidt der er troværdighed. Det er derfor nødvendigt, at relationen oplever alle tre brands som sammenhængende og troværdige. Dette er forsøgt illustreret i modellen ved, at relationen går forud for det personlige brand og gennem mødet med de tre brands skal opleve troværdighed hele vejen igennem for til sidst at blive en kunde efter køb af produktet.

Endelig hypotese: At skabe troværdighed gennem branding

I det ovenstående afsnit har vi netop gennemgået de tre brands indbyrdes relationer til hinanden, samt hvordan troværdigheden opstår i det personlige brand og føres videre til virksomheds- og produktbrandet. Model 1.1 illustrerer altså processen for at opbygge troværdighed gennem branding som en nystartet B2B-virksomhed, hvor målet er, at relationen bliver til en kunde. Det er altså relationen, der bestemmer,

hvorvidt der opleves troværdighed. Det er vores tese, at troværdigheden starter med at blive opbygget i det personlige brand og danner udgangspunkt for den troværdighed, der føres videre til virksomhedsbrandet. Troværdigheden kræver, at relationen oplever sammenhæng mellem de to brands. Virksomhedsbrandet omfavner dog også produktbrandet gennem identiteten. For at troværdigheden kan føres videre, er det derfor afgørende, at der også opleves en sammenhæng mellem virksomhedsbrandet og produktbrandet. Præmissen for, at troværdigheden kan føres videre fra virksomhedsbrand til produktbrand er, at produktets kvalitet og funktion lever op til det, virksomhedsbrandet lover.

Hypotesen går derfor på, at en nystartet B2B virksomhed kan opbygge troværdig ved at anerkende og sikre sammenhængen mellem det personlige, virksomheds- og produktbrandet. Det vil dog altid være relationen, der afgør, hvorvidt troværdigheden opbygges til de tre brands. Opleves der ikke en sammenhæng mellem dem, vil det påvirke troværdighedsopbygningen og mindske chancen for, at relationen bliver til en kunde.

Teoretisk diskussion

I det følgende afsnit vil ovenstående analyse og endelige hypotese blive sat i relation til relevant eksisterende teori inden for felterne: Startup, B2B og branding. Formålet vil være at belyse, hvorledes analysens konklusioner relaterer sig til fagfelterne og dermed skabe en forståelse for, hvordan det kan siges at være et nyt bidrag.

Som det også blev gjort klart i literature reviewet, er branding et velstuderet fænomen. Men hvordan passer de tre former for branding, der præsenteres i hypotesen, ind i de eksisterende forståelser og definitioner af branding? Ifølge Heidi Hansen er et brand en værdiskaber (Hansen, 2016: 15) og handler om den immaterielle merværdi, organisationen forsøger at tillægge sit produkt. Det er dog i sidste ende modtageren, der afgør, hvilken værdi brandet skal tillægges (ibid.: 46). Det er altså gennem branding, at virksomheden kan forsøge at påvirke modtagerens afkodning af brandet (ibid.: 47). For at opbygge troværdighed til et brand handler det altså om, at den merværdi, man tillægger brandet, også er den værdi, modtageren oplever. Det lægger sig i høj grad op ad forståelsen af, hvordan brand er defineret i analysen. I hypotesen betegnes modtageren som relationer, der i sidste ende skal blive en kunde. Det er altså relationerne, der skal opleve den merværdi, der tillægges brandet, førend det kan opfattes som troværdigt. Det understøtter relationernes rolle i hypotesen. Men det er ikke altid nemt at overbevise modtagerne om værdien af ens brand, når man er en nystartet virksomhed. Som det ses i vores data, er der meget på spil i en B2B-relation sammenlignet med eksempelvis B2C, da der kan være tale om større beløb og længere beslutningsprocesser. Så hvordan kan relationen stole på, at den merværdi, der bliver brandet, også er den de kan forvente?

Her er det, at vi i hypotesen argumenterer for, at man skal have opbygget troværdighed til det personlige brand, før man kan skabe troværdighed til virksomhedsbrandet og i sidste ende produktet. Det er i den forbindelse interessant at se på begrebet corporate branding. Et corporate brand bliver af Hansen betegnet som en måde at differentiere sig på ud fra, hvem man er som organisation. Et corporate brand bør derfor være autentisk (ibid.: 100). Det vi, i hypotesen, kalder virksomhedsbrandet, kan her betragtes som de nystartede B2B-virksomheders

corporate brand. Og det er netop også et autentisk brand, de søger. Det er vigtigt for dem at være ægte. I et corporate brand er det identiteten, der er det unikke konkurrenceparameter, fordi selvom man har det samme produkt som andre, så kan konkurrenterne ikke kopiere identiteten (ibid.: 99f). Definitionen af et corporate brand hænger her rigtig godt sammen med virksomhedsbrandets rolle og funktion i hypotesen. Her argumenteres der også for, at virksomhedsbrandet skal brande virksomhedens identitet. Det fremgår dog, at de nystartede B2B-virksomheder blandt andet skaber deres identitet på baggrund af produktets funktioner og kvalitet. Vi mener derfor ikke, at man kan se bort fra produktet, som definitionen af corporate brand ellers lægger op til. Men er det fordi, teorien om corporate branding tager udgangspunkt i større virksomheder? Eller er det fordi, passionen og motivationen bag produktet udspringer af den, der skabte produktet?

Det er vores tese, at nystartede B2B-virksomheder både har et personlig-, virksomheds- og produktbrand, men at der er tydelig sammenhæng mellem dem. Og det er også nødvendigt. Fordi hvis identiteten dannes i spændet mellem grundlæggeren og produktet, vil det også være nemmere at opbygge troværdighed. Man kan nemlig argumentere for, at det er mere troværdigt, hvis virksomheden brander det, som produktet rent faktisk leverer, og som det personlige brand har italesat. Hvis produktets funktioner er den værdi, man tillægger virksomhedsbrandet, skal det jo også være den værdi, modtageren oplever. Er identiteten skabt på baggrund af grundlæggeren og produktet, vil der være en tæt sammenhæng herimellem, der vil højne troværdigheden.

Det er i den forbindelse også interessant at se på begrebet corporate identity. Ifølge Wally Olins er virksomhedens corporate identity den eksplicite ledelse af, hvordan man præsenterer sig selv over for interessenterne (Olins, 1995: xviiif). Olins koger her identiteten ned til fire punkter; "who you are", "what you do", "how you do it" og "where you want to go" (ibid.: 3). Identiteten kommer, ifølge Olins, hovedsageligt til udtryk gennem virksomhedens produkter og services, miljø, kommunikation og adfærd (ibid.). Ud fra Olins definition af corporate identity handler virksomhedens identitet altså ikke kun om, hvem man er som virksomhed, men også hvilket produkt, man sælger. Det fremlægges også af Olins, at små eller nye virksomheders identitet er et direkte produkt af grundlæggerens interesser (Olins, 1994: 7). Det interessante

ved Olins definition af begrebet er, at det omfavner den måde virksomhederne i analysen omtaler deres identitet. Virksomhederne har også i analysen fokus på at levere deres produkter på ordentlig vis. Der er endda flere af dem, der også taler ind i, hvad de ønsker at opnå med deres produkt. Ud fra Olins definition kunne identiteten i den endelige hypotese altså godt kaldes en corporate identity. Lars Sandstrøm har dog et lidt andet syn på begrebet, idet han sætter lighedstegn mellem det og begrebet brandidentitet. Han betegner brandidentiteten, der gennem virkemidler som fx logo, skrifttyper, farver, sprog, slogans mv. fungerer som en døråbner for virksomhedens corporate brand (Sandstrøm, 2006: 84). Her er der altså et større fokus på den visuelle identitet. Det er i den forbindelse interessant at se tilbage på vores analyse, hvor virksomhederne taler om deres visuelle identitet. Alle virksomhederne har et navn og et logo, men det lader til at være forskelligt, hvor mange overvejelser der ligger bag. Men er det overhovedet relevant for nystartede B2B-virksomheder at fokusere på den visuelle identitet i deres branding? Ud fra analysen er det klart, at den visuelle identitet primært har til formål at skabe en standard og præsentere virksomheden. Det tyder ikke på, at det er et stort fokus for virksomhederne. Som set i analysen og konkluderet i hypotesen, er det jo som oftest det personlige brand, der bruges i mødet med nye kunder og altså ikke den visuelle identitet. Er ovenstående teorier overhovedet relevante for nystartede B2B virksomheder i praksis?

Der er generelt ikke skrevet meget akademisk litteratur om branding af startup-virksomheder, og slet ikke inden for B2B. En artikel af Lei Shi fra 2019, beskriver dog, hvilken betydning grundlæggerens personlighed (founder personality) kan have for udviklingen af en brandidentitet som startup-virksomhed. Den forholder sig dog ikke til, hvorvidt der er tale om B2B eller B2C. Alligevel kommer Shi med relevante betragtninger i forhold til vores hypotese. Ud fra artiklen kan grundlæggerens personlighed betragtes som det, der findes i deres personlige brand, og at det, han kalder brandidentitet, ligger i virksomhedsbrandet. Shi definerer her, at brandidentitet kan handle om det visuelle, men også serviceniveauet og det billede forbrugeren har af virksomheden (Shi, 2019: 66). Shi's artikel handler ikke om, hvordan branding kan skabe troværdighed, men i stedet om hvordan branding bruges til at skabe vækst. Det interessante i artiklen findes i hans betragtninger omkring, hvilken brandingstrategi man bør have i sin startup-virksomhed.

Som det også fremgår af literature reviewet kan grundlæggerens personlighed, ifølge Shi, enten spille en indirekte eller direkte rolle i brandidentiteten i en startup alt efter, om der er tale om et produkt af høj eller lav innovation (ibid.: 68). Shi argumenterer for, at når der er tale om et produkt af høj innovation, der bryder med status quo, bør brandidentiteten være baseret på produktets funktioner frem for grundlæggerens personlighed. Her handler det nemlig om at brande sig på, hvor nyttigt produktet er (ibid.: 69). Er produktet derimod af lav innovation, der forbedrer det eksisterende status quo, bør man basere brandidentiteten på grundlæggerens personlighed. Her handler det nemlig om at brande sig på værdier (ibid.: 72).

Shi mener altså, at brandidentiteten er afhængig af, hvilken type produkt man har. Vi har i data ikke forholdt os til, hvorvidt virksomhedernes produkter er af høj eller lav innovation, men det vi kan se er, at produktet ofte er blevet udviklet på baggrund af grundlæggerens faglighed og interesser, og det er derfor vores tese, at identiteten opstår i spændet mellem det personlige brand og produktet. Shi's teori er derfor interessant, da den på den ene side anerkender grundlæggerens personligheds betydning for brandidentiteten (virksomhedsbrandet) og på den anden side produktet ved at skelne mellem høj- og lav innovative produkter. Sættes Shi's betragtninger i relation til vores model, ville der med produkter af høj innovation være en tættere relation mellem virksomhedsbrandet og produktbrandet. Det personlige brand (grundlæggerens personlighed) vil i dette tilfælde, ifølge Shi, kun have en indirekte påvirkning på virksomhedsbrandet. At påvirkningen kun er indirekte stemmer dermed ikke overens med den udviklede hypotese, idet vi har kunnet konstatere, at det personlige brand i langt de fleste tilfælde vil have en direkte påvirkning på virksomhedsbrandet. Dette da det personlige brand også lægger til grund for identiteten. Ved produkter af lav innovation ses der en tættere relation mellem det personlige brand og virksomhedsbrandet. Her har produktet ikke nogen direkte indflydelse på virksomhedsbrandet. Denne betragtning ligger dermed også fjernt fra det, vi har set i vores data, hvor det fremgår, at også produktet har en direkte påvirkning på virksomhedsbrandet.

Shi's betragtninger omkring et produkt af lav innovation kan her sættes i relation til ovenstående afsnit omkring corporate branding. Corporate branding er nemlig baseret på virksomhedens identitet, og ifølge Shi er grundlæggerens personlighed

det samme som virksomhedens identitet, når der er tale om startups (Shi, 2019: 66). Det lader til, at Shi kunne være enig i tesen om, at alle tre brands altid er til stede. Men hvor Shi mener, at man bør skelne mellem en brandidentitet baseret på enten produktet eller grundlæggeren, er det ud fra data klart, at de interviewede virksomheder baserer deres identitet på begge dele. Men hvorfor skal det også være enten eller? Handler det om, at Shi i virkeligheden ikke skelner mellem B2C og B2B startup-virksomheder? Eller handler det om, at der i specialet ikke har været et fokus på, hvorvidt virksomhedernes produkter var høj- eller lav innovative?

Som tidligere skrevet forholder Shi sig ikke i artiklen til, om der er tale om startup-virksomheder inden for B2B eller B2C. Det bliver dog nævnt, at en brandidentitet baseret på grundlæggerens personlighed har bedst succes over for B2B-kunder (ibid.: 73). Ud fra data er det ikke muligt at forholde sig til produkternes niveau af innovation i det adspurgte virksomheder, og det er dermed ikke muligt at lave en direkte sammenligning med Shi's betragtninger. Det har dog kunnet konstateres, at man inden for nystartede B2B-virksomheder ikke kan undgå det personlige brand. Inden for B2B vil det nemlig ofte kræve dialog med en person i virksomheden, inden kontakt med produktet. Da der er ofte er få medarbejdere i en nystartet virksomhed, må man gå ud fra, at det oftest er grundlæggeren (i det personlige brand), man får fat i. Det tyder derfor på, at det er relevant, at grundlæggerens personlighed afspejles i brandidentiteten. I hvert fald hvis man ønsker at opnå troværdighed. Men hvordan brander man så et troværdigt personligt brand?

Som det fremgår af hypotesen, er det personlige brand ofte det første en potentiel kunde møder, når de skal indgå i relation med en nystartet B2B-virksomhed. Det personlige brand er derfor afgørende for opbygningen af troværdighed. Men hvad er et personligt brand? Og hvordan kan man brande sig selv troværdigt? Ifølge Hansen kan et menneske tillægges et brand på samme måde som en organisation. Personlig branding betegner dermed menneskets bevidste arbejde med at påvirke sit brand i en ønsket retning (Hansen, 2016: 197). Det personlige brand handler altså om, hvordan man fremstår og virker på andre, hvilket trækker tråde til retorikkens etos-begreb (ibid.: 198).

Idet hypotesen netop handler om opbygningen af troværdighed i en nystartet B2B-virksomhed, er det interessant at se nærmere på etos-begrebet. Etos-begrebet handler nemlig om afsenderens troværdighed (ibid.). Det personlige brand handler altså ikke bare om, hvordan man fremstår, men også om at man bør fremstå troværdig. Troværdigheden opstår dog kun, hvis modtageren oplever det som troværdigt. Dette stemmer godt overens med model 1.1, der bygger på den tese, at man skal opfattes som troværdig i sit personlige brand, før der overhovedet kan opbygges troværdighed til virksomheden. Men hvordan fremstiller man sig selv som troværdig?

Ifølge Aristoteles består etos af de tre dyder: Phronesis, arete og eunoia (ibid.). Phronesis betyder klogskab eller kompetencer og handler om, at man skal fremstå sikker, konsekvent og klar over for sin modtager. Det kræver, at man ved noget om det emne, der tales om og gerne har erfaring (ibid.: 199). Det interessante ved denne etos-dyd er, at det i analysen fremgår, at virksomhederne netop går op i at fremstå kompetente. De lægger vægt på, at de har meget viden og erfaring. De gør altså brug af phronesis i branding af dem selv, som en måde at fremstå troværdige.

Den anden etos-dyd, arete, betegner afsenderens dyd eller karakter og handler om, hvorvidt man fremstår sympatisk som menneske. Man skal have en god opførsel, udvise gode manerer, være tydelig med sin hensigt og ikke bruge beskidte kneb (ibid.). Det er i analysen tydeligt, at denne etos-dyd også bruges af virksomhederne til at skabe troværdighed. Det fremgår, at virksomhederne går meget op i at fremstå ordentlige og autentiske i mødet med deres kunder. Det er vigtigt for dem, at de ikke fører nogen bag lyset. Den sidste etos-dyd, eunoia, er defineret som velvilje eller tilstedeværelse. Det handler om at kunne demonstrere, at man er veltilpas i situationen, hvilket vises ved at være nærværende, engageret og ægte (ibid.: 199f). Denne etos-dyd omfavner det, som virksomhederne i analysen kalder for deres passion. Alle virksomhederne er enige om, at netop passionen for det, man laver, kan være afgørende for, om man opfattes som troværdig.

Ovenstående bekræfter altså, at man også blandt nystartede B2B-virksomheder kan gøre brug af etos-dyderne til at fremstå troværdige i det personlige brand. Ifølge Hansen skal det personlige brand betragtes som en strategisk proces, der kan

ændres og forbedres løbende (Hansen, 2016: 200). Relationen kan her betragtes som modtageren, der løbende vurderer troværdigheden. Idet der blandt B2B-virksomheder er tale om langvarige relationer, er det altså vigtigt, at man hele tiden opfattes som troværdig. Hvis relationen på et tidspunkt ikke længere opfatter det personlige brand som troværdigt, vil det få konsekvenser for troværdigheden til virksomheden. Det kan eksempelvis være, hvis man ikke har de kompetencer, man har fremstillet sig selv med, eller hvis man snyder og er uærlig. Men tales der overhovedet om personlig branding i litteraturen inden for B2B? Hvad karakteriserer B2B-branding?

Der er ingen tvivl om, at branding har stor effekt på B2C markedet. Det tilfører værdi for forbrugeren gennem emotionelle og funktionelle elementer (Sandstrøm, 2013: 1). Men hvad med indenfor B2B? Taler man B2B-branding har der været en forståelse af, at det ikke er forbundet med menneskelige følelser. Årsagen til det skal findes i, at der har været en forestilling om, at mennesker i en professionel sammenhæng vil handle rationelt. Det har dog vist sig, at personlighed og individuelle præferencer påvirker beslutningerne. Derudover kan faktorer som interesser, jobstilling, alder, uddannelse, risikovurdering og kultur have afgørende betydning i en beslutningsproces (Kotler & Pfoertsch, 2006: 30).

Et brand er, ifølge Kotler og Pfoertsch, et løfte og totalen af det, man ser, hører, føler, tænker osv. omkring et produkt eller en virksomhed (ibid.: 5). Samme forståelse af brandet ses i hypotesen. I hypotesen er det forsøgt forklaret ved brug af ordet oplever. Herudover er der i hypotesen kommet et mere snævert perspektiv på brandet. Det skal være troværdigt. Brandet skal inden for nystartede B2B *opleves* troværdigt. Det kan i høj grad siges at være sammenligneligt med løftet. Opleves brandets løfte ikke som troværdigt, vil det ikke være et stærkt brand. Det betyder derfor også, at der bør være et konstant fokus på at leve op til brandet (ibid.)

I en artikel af Lars Sandstrøm påpeges det også, hvilke brandparametre der er afgørende inden for B2B. Her handler det om omdømme, relationer, samarbejde, referencer, performance og dokumentation (Sandstrøm, 2013: 3). Tager vi et tilbageblik på analysen, er det netop mange af de ovenstående ord, der findes som kategorier. Performance og dokumentation lægger sig stærkt op ad udfordringen

med sikkerhed og levering. De interviewede virksomheder havde i den forbindelse alle et stort fokus på at skabe troværdighed gennem deres faglighed og erfaring for at kunne dokumentere deres leveringsdygtighed.

Ifølge Kotler og Pfoertsch er der ingen tvivl om, at der bør være et fokus på branding som B2B-virksomhed. Brands er med til at garantere kvalitet, oprindelse og ydeevne. Det reducerer den risiko og kompleksitet, der er forbundet med et køb inden for B2B (Kotler & Pfoertsch, 2006: 3). Det er med til at give en indikation af, hvor stor betydning brands har. Har man at gøre med et komplekst produkt, eller tager kunden en stor risiko, kan brandet, på baggrund af dets emotionelle effekt, have afgørende effekt på beslutningen. Det vidner om vigtigheden af fra start at sørge for at opbygge et solidt brand, der kan understøtte virksomhedens virke. Det er interessant, at der af Kotler og Pfoertsch argumenteres for, at det emotionelle brand, der er i tæt kontakt med dets kunder, vil styrke og bevare virksomhedens position på markedet selv over for ændringer og stærke udfordrende konkurrenter. (ibid.).

Som det er tydeligt i analysen, er de nystartede B2B virksomheder bygget på de personlige relationer. Netop fordi de personlige relationer er kernen for nystartede B2B virksomheder, kan der argumenteres for, at jo bedre virksomheden værner om disse relationer, samtidig med at de aktivt arbejder med deres brands, jo stærkere vil de stå i en eventuel modvind. Sandstrøm kommer i den forbindelse med en interessant pointe om relationens betydning i B2B i forhold til B2C:

“I B2B skabes relationen først, virksomhederne lærer hinanden at kende, forhandler og lukker en aftale, hvorefter det egentlige køb finder sted. I B2C er situationen omvendt. Her fristes forbrugeren først til et køb, og derefter udvikles relationen gennem loyalitetsprogrammer for brandet og gennem forbrugers egen fortsatte evaluering af købs værdi.” (Sandstrøm, 2013: 3).

Et B2B-køb gennemføres altså først, når relationen er skabt. Samme konklusion har Kotler og Pfoertsch. B2B købsprocesser er langt mere komplicerede. De kræver eksperter fra begge sider af bordet, og der er ofte mange folk involveret for at sikre, at det er den bedste løsning for virksomheden (Kotler & Pfoertsch, 2006: 25-26). Det

handler derfor om at etablere en relation forud for købet (Sandstrøm, 2013: 4). Netop det ses også i analysen, hvor virksomhederne fortæller, at de oplever, at der ofte er langt til et salg. De komplekse processer og indblanding fra op til flere forskellige individer betyder, at der ligger mange overvejelser forud for et køb (ibid.). Det er netop en af årsagerne til, at model 1.1 starter i det personlige brand. Ifølge de interviewede virksomheder er det nemlig igennem det, at relationen skabes. Som nystartet B2B-virksomhed er det derfor vigtigt at erkende, at relationen har stor betydning, når der tales om salg. Det understøtter vigtigheden af at have et godt personligt brand, hvorigennem man er i stand til at skabe langvarige troværdige relationer. For Sandstrøm handler det også om, at der i relationen er tillid. Tillid til levering, kompetencer og kvalitet (ibid.). Her fremgik det netop af analysen, at flere af virksomhederne gerne ville vise, at de kan levere, selvom de er en nystartet virksomhed. Og det er netop derfor, at det kan være relevant at opbygge troværdighed. Troværdighed kan i den sammenhæng betragtes som den tillid, Sandstrøm henviser til. De nystartede B2B-virksomheder vil gerne have, at deres kunder har tillid og troværdighed til, at de kan levere et godt produkt. Det handler derfor ikke kun om den troværdige relation til det enkelte individ, men derimod også til virksomheden og produktet. Der skal altså være en oplevelse af sammenhæng. Netop derfor taler Sandstrøm også om holistisk branding. Der kan ikke være forskel på det, der loves og det, der opleves (ibid.). Også Kotler og Pfoertsch anser branding holistisk. Branding er ikke et marketingtiltag, der blot afspejles i en kampagne. Brandet bør afspejles i alt, hvad virksomheden gør (Kotler & Pfoertsch, 2006: 5).

På trods af at branding har samme funktion inden for B2B og B2C - at skabe værdi - er det, ifølge Sandstrøm, forbundet med andre udfordringer inden for B2B (ibid.).

En af udfordringerne handler om relationer. Inden for B2B-markedet vægtes det nemlig højere end den visuelle identitet. Derfor skal B2B brands kunne skabe nære relationer (Sandstrøm, 2013: 2). Det stemmer i høj grad overens med den udviklede hypotese. Relationer er det bærende element inden for branding af nystartede B2B virksomheder. Ifølge Sandstrøm er det især massekommunikation og den visuelle identitet, der skal fokuseres markant mindre på, hvis der ønskes at skabes et succesfuldt B2B brand (ibid.). Som det fremkom i analysen, hænger det også

sammen med måden, de interviewede virksomheder har startet deres virksomhed. Succesen stammer fra brugen af netværk og personlige relationer. Der findes konkrete eksempler i analysen, der peger på, at virksomhederne ikke har haft succes med massekommunikations og betalt markedsføring. For dem handler det om at skabe personlige relationer. Sandstrøm mener også, at det handler om at kommunikere i øjenhøjde med sine relationer på samme tid med at være relevant og vedkommende (Sandstrøm, 2013: 2). Det stemmer også overens med analysens resultater, da der blandt de interviewede virksomheder netop er fokus på autenticitet. Det skal simpelthen være ægte. Det er også, hvad hypotesen afspejler, når der kigges på sammenhængen mellem troværdighed og de tre forskellige brands. De skal kunne spille sammen, og det handler om ikke at love noget, der ikke kan imødekommes. Sandstrøm kalder det bæredygtige relationer og udtrykker, at det giver retten til at være på markedet, samtidig med at det er en af de bedste måder at undgå kritik på (ibid.). Her ses det, at de interviewede virksomheder alle har et stort fokus på at pleje deres relationer. Det handler om at skabe langvarige relationer.

En anden udfordring tager udgangspunkt i vidensdeling og netværk. Virksomheder bør lukke op for videndeling og kommunikation, frem for at arbejde for lukkede døre (ibid.). Og det er netop også hvad, flere af de interviewede virksomheder har gjort ved at bruge deres netværk til at teste deres produkter af. Ifølge Sandstrøm, vil inputtet fra omverden opveje den viden, de selv deler ud af (ibid.). Netop derfor er denne udfordring interessant. For det er tydeligt, at de interviewede virksomheder anerkender den hårde konkurrence, det kan være at komme ind på et marked. På den baggrund kunne det antages, at virksomhederne ville holde viden, der kunne være med til at differentiere dem på markedet for sig selv. Alligevel ses det direkte modsatte. Flere af virksomheder søger at brande sig på at være eksperter og deler ud af deres viden og erfaring. Igen kan dette ses i relationen til det at skabe troværdighed. Ved at dele viden gennem det personlige brand og virksomhedsbrandet vises deres faglighed og erfaring. Udefrakommende kan derved fornemme, hvad virksomheden er i stand til at levere.

Sandstrøm udpeger også en udfordring omhandlende innovation. Med den stigende vidensdeling, er det nemmere at skabe innovation. Her handler det om at kunne tænke anderledes (ibid.). Det må siges at være en fordel for nystartede B2B

virksomheder. For det er netop derfor, de er startet. Alle de interviewede virksomheder søger at udfordre markedet ved at tilbyde noget bedre eller helt andet, end hvad markedet har. Det ses derfor også i høj grad, at det er det, de interviewede virksomheder brander sig på. De kan noget andet end de store virksomheder, der er på markedet. Og det tyder på, at de søger at vende skepsissen til deres fordel. De interviewede virksomheder udnytter eksempelvis deres mindre størrelse og søger at fokusere på fordelene herved. Eksempelvis at de er små, agile og bygget op omkring de personlige relationer, hvorfor der er plads til kundepleje.

Det interessante ved ovenstående udfordringer er, at det umiddelbart tyder på, at de nystartede B2B virksomheder allerede arbejder aktivt med disse. Derfor fristes man til at tro, at disse udfordringer i højere grad gør sig gældende for allerede etablerede B2B-virksomheder.

Sandstrøm medgiver, at B2B-virksomheder generelt er komplekse størrelser, og ligeså deres produkter. På trods af det er det lykkedes B2B-virksomheder at skabe stærke brands. Succesen kan, ifølge Sandstrøm, forklares gennem nedenstående:

“Imidlertid er virksomhederne gennem både traditionel massemarkedsføring og en individorienteret kommunikation og relationsudvikling lykkedes med at opbygge meget stærke virksomhedsbrands inden for de brancher, de opererer på.” (Sandstrøm, 2013: 3).

Den individorienterede kommunikation kan sættes i direkte relation til hypotesens del omkring personlig branding. Her er der nemlig også et fokus på, at det er den enkelte, der kommunikerer gennem sit eget brand. Men hvor hypotesen har et fokus på troværdighed i alle tre brands, kan der argumenteres, at Sandstrøm, ud fra ovenstående citat, primært har fokus på virksomhedsbrandet. Kotler og Pfoertsch har også mere fokus på produktbrand og virksomhedsbrand. Igen er det derfor det personlige brand, hvor hypotesen adskiller sig. Og det er måske her, hvor det er klart, at dette speciale beskæftiger sig med nystartede virksomheder? Som det var klart i den teoretiske kodning, har det personlige brand afgørende betydning for, hvorvidt troværdigheden skabes. Og eftersom branding i høj grad også er forbundet med emotionelle værdier (Kotler & Pfoertsch, 2006: 4), synes det også at tale for,

hvor stor betydning det personlige brand, oplevet af relationer, har for at opbygge troværdighed til virksomhedsbrandet og produktbrandet.

Der er ingen tvivl om, at relationer er kernen i både specialets hypotese og inden for B2B. Endvidere er det interessant, at der af Sandstrøm argumenteres for betydningen af brands selv for mindre virksomheder. Han siger nemlig, at: "De mindre virksomheder har det samme behov for at etablere og udvikle troværdige og tillidsfulde relationer til deres interessenter." (Sandstrøm, 2013: 8). Det er altså essentielt at indtænke branding som den del af markedsføringen af sin nystartede B2B virksomhed med henblik på at skabe troværdighed og gode relationer.

Metodisk diskussion

Eftersom specialet tager udgangspunkt i grounded theory, der er en metode, der er diskuteret og videreudviklet gennem mange år, mener vi, at det er relevant at diskutere de muligheder og begrænsninger, der har været forbundet hermed.

Grounded theory er grundlagt i sociologien med formålet om at undersøge sociale processer, men har sidenhen udviklet sig og vundet indpas inden for flere felter. I det metoden er funderet i data, er den oplagt til at undersøge fænomener, der ikke har været undersøgt før. Derfor argumenteres der for, at metoden spiller rigtig godt sammen med fænomenologien. Fænomenologien fordrer nemlig at være tæt forbundet med det oplevede. Der søges altså at opnå viden gennem det erfarende subjekt. Sættes det i relation til grounded theory er det tydeligt, at der ses et fælles udgangspunkt, eftersom grounded theory tager udgangspunkt i data. Men hvilke udfordringer og muligheder giver grounded theory for en undersøgelse som vores?

Et af de steder, hvor metoden har været udfordrende er den manglende praktiske tilgang til metoden. Hvordan opstiller man interviewet? Hvilke spørgsmål kan man stille? Og hvordan er det helt konkret, at man analyserer den indsamlede data? På trods af at metoden har eksisteret siden 1967, er vi ikke stødt på litteratur, der kunne beskrive den praktiske tilgang til de tre faser. Som oftest er beskrivelserne vage og meget brede. Det krævede derfor en del tid at sætte sig ind i og forstå de enkelte faser, inden vi kunne gå i gang. Vi måtte flere gange bare kaste os ud i det, og se hvor det førte os hen. Formentlig skal forklaringen herfor findes i, at en stor del af udviklingen af teorien foregår i tankerne og gennem memoer og ikke i den praktiske udførelse. Vi har derfor haft fokus på at beskrive de forskellige processer, der lå forud og under de enkelte faser. Disse afsnit har også haft den funktion at højne validiteten i opgaven ved at være så eksplicite omkring processen som muligt.

Hvor metoden møder kritik skal især findes i diskussion om, hvorvidt man kan indsamle og tilgå empirien uden at påvirke både indsamling og analyse. For er det muligt at tilsidesætte viden, man allerede har erfaret? Og i så fald hvordan gør man? Det har uden tvivl været en udfordring fuldkommen at udelukke vores erfarede viden. Særligt da det har været nødvendigt for os på forhånd at undersøge fagfeltet for at

kunne afgøre, hvilken type undersøgelse der var relevant for os at lave. Vi har dog været meget bevidste om ikke at anvende eksisterende teoretiske begreber under interviewene, ligesom vi har haft et stort fokus på at skabe et åbent interview inden for det valgte undersøgte fænomen. Vi har derfor hele vejen igennem været åbne overfor, hvilke emner og problematikker der opstod omkring det undersøgte fænomen. Alligevel har det været svært for os at være helt objektive, da vi har været påvirket af, hvad vi mente var relevant for undersøgelsens fokus. Den åbne tilgang til undersøgelsen var også baggrunden for de virksomhederne, vi interviewede. Idet vi kun satte to kriterier op for, hvem der kunne deltage i undersøgelsen, var det altså tæt på tilfældigt, hvem vi har interviewet. Men her er det igen, at grounded theory kan være svær. For hvor mange rammer, kan man egentlig sætte for sine interviewpersoner og samtidig forsøge at påvirke data mindst muligt? Vi ser det som en klar fordel, at de interviewede virksomheder ikke er udvalgt af os, men selv har kontaktet os på baggrund af de kriterier, vi havde sat. Vi kunne dermed undgå at påvirke undersøgelsen i en ønsket retning, som det ellers ville være tilfældet, hvis det var en selektiv udvælgelse. Det er måske kernen af udfordringen ved grounded theory.

Da grounded theory fordrer, at man skal tilgå fænomenet objektiv, kan det også have den konsekvens, at man blot afdækker et mindre område af et felt. Vi er bevidste om, at metoden lægger op til, at man indsamler data fra mere end de 7 virksomheder, vi har interviewet. Det har derfor også været en udfordring for os at vurdere, hvornår vi havde samlet nok data til, at vi kunne lade det styre den endelige hypotese. Vi har stillet os selv spørgsmålet om, hvorvidt de interviewede virksomheder blot afspejler ét perspektiv på et meget bredt område. Vi mener derfor, at det kunne have været en fordel for vores undersøgelse at inddrage flere interviews forud for den selektive kodning, da det kunne have været med til at fokusere undersøgelsen. Der er dog ingen tvivl om, at der er mange af de perspektiver, der er præsenteret blandt de 7 interviewede virksomheder, der kunne være værd at undersøge nærmere.

Det har uden tvivl været en interessant rejse at bruge grounded theory. Undervejs i analysen har der været mange teoretiske ideer, og vi har også gjort os mange forskellige tanker om, hvad der kunne være undersøgelsens kernekategori. Hurtigt

opfanger man mønstre, der fører til teoretiske ideer, som selvfølgelig også er, hvad metoden fordrer. Men den strukturerede tilgang i metodens opbygning med de tre faser har uden tvivl været gavnlig i forhold til at fokusere undersøgelsen fra start til slut. Også metodens brug af memoer (i vores tilfælde noter) har været med til at holde styr på den store mængde data og de teoretiske ideer, der konstant dukkede op undervejs.

At grounded theory er funderet i data er klart dens største styrke. Den teori, der udvikles, vil derfor have sin berettigelse, netop fordi den er udviklet på baggrund af hvad, der sker i praksis. Men det har uden tvivl også været givende at anskue den pågældende litteratur på området efterfølgende gennem ovenstående diskussion. Det har været med til at give et nyt perspektiv på den udviklede hypotese, ligesom det også har været med til at understøtte de tanker og ideer, der har ligget bag. Vi argumenterer derfor for, at det i vores undersøgelse har været relevant at sætte hypotesen i relation til de fagfelter, undersøgelsen berører. Grounded theory er i den forbindelse en metode, der både er induktiv og deduktiv. Hvor de tre analysefaser er den induktive tilgang til udviklingen af hypotesen, kan den teoretiske diskussion siges at være en deduktiv test og videreudvikling af hypotesen.

Men hvad så nu? På trods af at der er formet en hypotese, skal der ikke være tvivl om, at grounded theory lægger op til at være i konstant proces, og at en konklusion blot kan anses som et stoppested. Der er derfor ingen tvivl om, at hypotesen kan videreudvikles, eller at der er andre perspektiver, der kan udforskes.

Konklusion

Det kan konkluderes, at undersøgelsen af fænomenet "Branding af B2B startup-virksomheder" har afdækket et område i litteraturen, der ikke er undersøgt før. Med udgangspunkt i data fra nystartede B2B-virksomheder kan det konkluderes, at problematikken ligger i at skabe troværdighed, når man er en nystartet virksomhed på et marked, der er kendt for lange og komplekse salgsprocesser. Og det er her branding kommer ind. Det kan konkluderes, at der er tre relevante brands at arbejde med, når man skal opbygge troværdighed som nystartet B2B-virksomhed: Det personlige brand, virksomhedsbrand og produktbrand. Alle tre brands har hver deres funktion i opbygningen af troværdighed og fremgår som en lineær proces, der starter med det personlige brand og slutter med produktbrandet ved det endelige køb. Det personlige brand er det første, relationen møder og dermed også det brand, der bruges til at opbygge den indledende troværdighed. Det er også her, man opbygger de relationer, der er afgørende for, om der også bliver skabt troværdighed til virksomhedsbrandet og produktbrandet.

Eksisterende teorier om branding skriver, at en virksomheds identitet primært findes i det visuelle eller i værdisættet, der ligger bag. Det ser dog anderledes ud for nystartede B2B-virksomheder. Her konkluderes det, at identiteten er baseret på en kombination af grundlæggerens faglighed og passion samt produktets kvalitet og funktioner. Dette fordi, det ofte er grundlæggerens faglighed og passion, der ligger til grund for produktet. Der ses derfor tæt sammenhæng mellem de tre brands, og det er afgørende, at relationerne oplever konsistens heri for at kunne opbygge fuld troværdighed og i sidste ende konverteres til en kunde. Det konkluderes derfor, at troværdigheden er afgørende for, at relationen kan blive til en kunde, og at branding kan bruges til at opnå netop dette.

Med udgangspunkt i den teoretiske diskussion har vi kunnet konkludere, at hypotesen omfavner mangler i både litteraturen om B2B og branding af startup-virksomheder. I litteraturen inden for B2B tales der nemlig ikke om vigtigheden af det personlige brand til at skabe relationer og opbygge troværdighed. Og den begrænsede litteratur der er om branding af startup-virksomheder, er mangelfuld i forhold til, hvilken betydning relationer har for opbygningen af troværdighed.

Perspektivering

Som tidligere beskrevet lægger grounded theory op til at være en emergent proces, der er i konstant udvikling. Netop derfor er der uanede muligheder for at arbejde videre med den udviklede hypotese, fokusere på andre kernekategorier i det indsamlede data eller indsamle ny data inden for det undersøgte fænomen. I det følgende vil vi komme med nogle bud på, hvordan man kunne arbejde videre med hypotesen herfra.

Indsamling af mere data

Grundet omfanget og den afsatte tid i denne undersøgelse har det været begrænset, hvor meget data vi kunne nå at bearbejde og dermed også, hvor mange virksomheder vi kunne interviewe. Vi er bevidste om, at grounded theory fordrer større mængder af data, end det vi har indsamlet. Vi mener derfor, at det kunne være relevant at gå ud og indsamle mere data, hvis man skulle arbejde videre med vores hypotese. Man kunne evt. gå tilbage til de tre analysefaser og indsamle mere data i forbindelse med den åbne kodning eller den selektive kodning. Eller man kunne indsamle mere data i forbindelse med den teoretiske kodning, som vi ikke nåede. Alternativt kunne man gå ud og teste hypotesen af på nogle andre nystartede B2B-virksomheder for at se, om den holder stik.

Værdien af det personlige brand i B2B

Det ville dog også være relevant at udforske værdien af det personlige brand inden for B2B. Vi mener, at betydningen af det personlige brand inden for B2B kunne bidrage med noget nyt til den eksisterende teori. Men hvilken konkret effekt har det, og hvordan bør man gribe den personlige branding an? Ud fra data er det tydeligt, at det personlige brand har stor effekt for opbygningen af troværdighed i relationerne. Men er det begrænset hertil?

Relationer som kanal til branding af B2B startup-virksomheder

Det er helt klart, at præmissen for overhovedet at starte en B2B virksomhed er de personlige relationer. Det ville derfor være interessant at se nærmere på, hvordan branding af virksomheden foregår gennem relationer som en kanal. Det er allerede konkluderet, at det personlige brand har afgørende betydning for

troværdighedsopbygningen, og at det er relationerne der er afgørende herfor. Men hvilken betydning har det at brande sig gennem relationer? Word of mouth er der flere virksomheder, der nævner. anbefalinger fra relationer er noget nær det stærkeste salgsargument, men det betyder også, at det kan være af afgørende betydning, hvis ikke man formår at leve op til det, man lover i branding. Det ville derfor være interessant at undersøge fænomenet "relationer som brandingkanal for B2B-startups" nærmere for at opnå en forståelse for, hvilke muligheder og begrænsninger der er herved.

Litteraturliste

Bøger

Bryman, Alan: "Interviewing in qualitative research" I: social research methods. 4. udg. Oxford University Press, 2012.

Glaser, Barney og Anselm Strauss: The discovery of grounded theory. 1. udg. Aldine, 1967. **Antal sider: 262**

Hansen, Heidi: Branding. 2. udg. Samfundslitteratur, 2016. **Antal sider: 443**

Hartman, Jan: Funderet teori - Udvikling af teori på empirisk grund. 1. udg. Alinea, 2005. **Antal sider: 151**

Kotler, Philip og Waldemar Pfoertsch: B2B Brand Management. 1. udg. Springer-verlag Berlin And Heidelberg GmbH & Co., 2006. **Antal sider: 376**

Melewar, T.C: Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation. 1. udg. Routledge, 2008.

Olins, Wolff: The new guide to identity. 1. udg. The Wolff Olins Business Limited, 1995. **Antal sider: 85**

Olins, Wally: Corporate Identity. 1. udg. Wally Olins, 1994.

Pontoppidan, Christina: Tekstens helhedsniveau: Ét, klart og situationstilpasset formål. Pontoppidan, Christina: I: *Gør teksten klar*. 1. udg. Samfundslitteratur, 2013. side 21-45. (Afsnit i bog)

Sandstrøm, Lars: Corporate branding - Et værktøj til strategisk kommunikation. 2. udg. Samfundslitteratur, 2006. **Antal sider: 191**

Artikler

van Riel, Cees B.M og John M.T. Balmer: Corporate identity: the concept, its measurement and management. I: *European Journal of Marketing nr. Vol. 31 No. 5/6*, 1997, s. 340-355

Ruzzier, Maja Konecnik og Mitja Ruzzier: Startup Branding Funnel: A New Approach for Developing Startup Brands. I: *Singapore: Global Science and Technology Forum (GSTF)*, 2015, s. 32-34

Leek, Sheena og George Christodoulides: A literature review and future agenda for B2B branding. I: *Work-in Progress Paper*, 2011, s. 1-10

Pfoertsch, Waldemar m.fl.: B2B BRAND DEFINITION - UNDERSTANDING THE ROLE OF BRANDS IN BUSINESS AND CONSUMER MARKETS. I: *Hochschule Pforzheim nr. 9*, 2007, Sektion: Pforzheimer Forschungsberichte, s. 1-13

Robichaud, François m.fl.: Branding as a communications strategy: A framework for desired brand identity. I: *Journal of Brand Management nr. Vol. 19,8*, 2012, s. 712-734

Rowe, Frantz: What literature review is not: diversity, boundaries and recommendations, *European Journal of Information Systems*, 2014, 23(3), 241–255.

Salamzadeh, Aidin og David A. Kirby: New venture creation: How Start-ups grow? I: *AD-minister nr. No. 30 january-june*, 2017, s. 9-29

Sandstrøm, Lars: Business-to-business branding, I *MARKEDSKOMMUNIKATION I PRAKSIS, SAMFUNDSLITTERATUR*, 2013

Shi, Lei: Conceptualizing the Roles of Founder Personality Traits in Startups' Construction of Brand Identity, *Journal of Promotion Management*, 2019, 25:1, 65-81.

Internetsider

Web 1: Harvard Business Review: Why the Lean Start-Up Changes Everything.

Udgivet af Steve Blank. Sidst opdateret: 05.2013. Internetadresse:

<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> - Besøgt d.

22.01.2019

Web 2: Customer Think: Why B2B Startups Fail and How to Stop it from Happening.

Udgivet af Susan Smith. Sidst opdateret: 01.12.2017. Internetadresse:

<http://customerthink.com/why-b2b-startups-fail-and-how-to-stop-it-from-happening/> -

Besøgt d. 22.01.2019

Web 3: Entrepreneur: Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail). Udgivet af

Patrick Henry. Sidst opdateret: 18.02.2017. Internetadresse:

<https://www.entrepreneur.com/article/288769> - Besøgt d. 18.04.2019

Web 4: Forbes: 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The

10%. Udgivet af Neil Patel. Sidst opdateret: 16.01.2015. Internetadresse:

<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#672739f06679> - Besøgt d. 18.04.2019

Web 5: CB Insights: 298 Startup Failure Post-Mortems. Udgivet af CB Insights. Sidst opdateret: 28.02.2019. Internetadresse:

<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/> - Besøgt d.

18.04.2019

Web 6: Dansk Iværksætter Forening: Bliv Sponsor. Udgivet af Dansk Iværksætter

Forening. Internetadresse: <https://www.d-i-f.dk/sponsor/> - Besøgt d. 24.05.2019

Bilag

Bilag 1 | Transskription af interview med Virksomhed A

Bilag 2 | Transskription af interview med Virksomhed B

Bilag 3 | Transskription af interview med Virksomhed C

Bilag 4 | Transskription af interview med Virksomhed D

Bilag 5 | Transskription af interview med Virksomhed E

Bilag 6 | Transskription af interview med Virksomhed F

Bilag 7 | Interviewguide 1.0

Bilag 8 | Citatkoder

Bilag 9 | Transskription af interview med Virksomhed G

Bilag 10 | Interviewguide 1.1

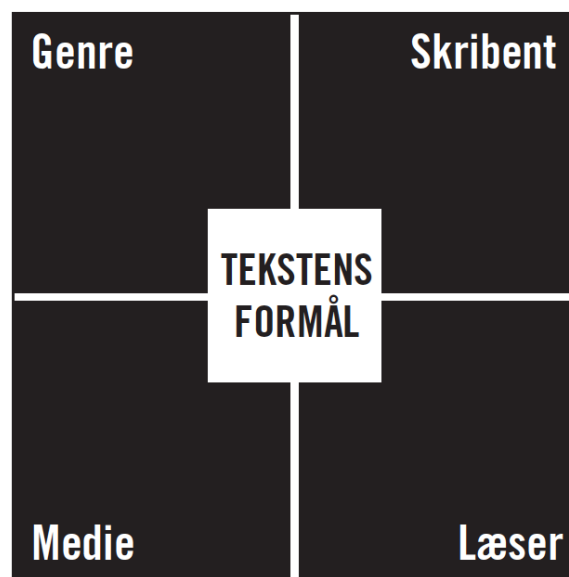
Bilag 11 | Overskrifter til åben kodning

Bilag 12 | Noter fra interviews

Redegørelse for formidlingsartikel

Med udgangspunkt i klarhedens kvadrant argumenteres der nedenfor for valgene foretaget forud for formidlingsartiklen.

Klarhedens kvadrant præsenteres i "Gør teksten klar" af Christina Pontoppidan, og har til formål at give teksten et klart formål i forhold til de fire faktorer nedenfor (Pontoppidan, 2013: 28).



Klarhedens kvadrant (Pontoppidan, 2013: 28).

Tekstens formål

Tekstens formål er dens budskab (Pontoppidan, 2013: 21). Der bør udelukkende være et hovedformål, hvilket bør være klart og fokuseret (ibid.: 22-26). For at sikre klarhed, bør formålet kunne formuleres i én sætning, hvorfor det også er vigtigt at alle ord er relevante, præcise og afgrænsede. Herudover er det essentielt, at tekstens formål præsenteres hurtigt og er tydeligt for læseren (ibid.: 28).

Formidlingsartiklens formål er i dette tilfælde at beskrive, hvordan en B2B startup-virksomhed kan brande sig til succes gennem opbygning af troværdighed.

Genre

Genre kaldes også for tekstens ramme og har til formål at give læseren et indtryk af, hvad der kan forventes af teksten (Pontoppidan, 2013: 29). Denne formidlingsartikel

søger at formidle viden og skabe forståelse. Den kan dermed karakteriseres som informerende hovedgenre (ibid.: 30). Undergenren der bedst kan beskrive formidlingsartiklen kaldes en populærvidenskabelig artikel. Gennem denne genre søges det at formidle faglig viden til ikke-akademikere ved at gøre teksten spændende og dragende at læse. Årsagen til dette valg er, at vi ønsker at formidle undersøgelsens resultater på en interessant måde uden at gå på kompromis med troværdigheden. Det betyder derfor, at der primært vil blive lagt vægt på at beskrive undersøgelsens resultater.

Skribent

Det mest essentielle i forholdet mellem formål og skribent er, at denne er troværdig. Der bør derfor være et klart fokus på afsenders ethos i forhold til teksten formål henhold til at etablere en relation (Pontoppidan, 2013: 33).

Som skribent af formidlingsartiklen indtages den formidlende rolle. Det er valgt, at det er en tredjepart (professionel tekstforfatter), der står som afsender. Argumentet herfor er at øge artiklens ethos ved at mindske egen interesse for at formidle et specifikt perspektiv. Det italesættes, at viden kommer fra en undersøgelse foretaget af to specialestuderende fra RUC. Der har derfor været et fokus på at have en stor del viden i artiklen, ligesom det også italesættes, hvordan undersøgelsen er foretaget. Relevansen til den virkelige verden søges understøttet ved brug af citater fra de interviewede virksomheder for også at øge ethos.

Læser

Der kan skelnes mellem faktiske læsere, der er alle, der læser teksten og tiltænke læsere, som er de personer, som teksten er skrevet til (Pontoppidan, 2013: 37). Det er altså de tiltænkte læsere, man bør tilpasse teksten formål til. Her er det essentielt at kende til deres viden, erfaring, holdning og interesse i emnet (ibid.: 38-39).

Specialet undersøger fænomenet branding af B2B startup-virksomheder. Netop derfor søger vi at skrive direkte til målgruppen B2B startup-virksomheder. Det ses derfor, at der i artiklen bruges "du", når der tales til målgruppen. Da vi har interviewet 7 nystartede B2B-virksomheder, mener vi at have kendskab til målgruppen. Det er tydeligt, at denne målgruppe kan beskrives som passioneret omkring, hvad de laver. De søger at være autentiske i alt, hvad de foretager sig. Det er tydeligt, at de er dedikerede med hensyn til at skabe succes for deres virksomhed. Det betyder derfor

også, at de er interesserede i at tilgå viden på området. Alle interviewede virksomheder var meget interesserede i, hvad de andre virksomheder gjorde, hvilket tyder på, at de hele tiden er på jagt efter nye måder at håndtere situationen på. Netop derfor søges der at give dette indblik i, hvordan andre virksomheder har skabt deres succes, ligesom at der vil blive udformet konkrete råd til, hvordan de kan arbejde med branding af deres nystartede B2B-virksomhed.

Medie

Ligesom med genren, så er medier også med til at sætte rammerne for teksten (Pontoppidan, 2013: 40). I denne forbindelse falder det valgte medie på magasinet "Iværksætteren" af Dansk Iværksætter forening. Med 8000 medlemmer og 245.000+ visninger af hjemmeside, synes det at være et oplagt valg. Magasinet bliver både distribueret fysisk og digitalt til medlemmer, men kan også tilgås online for ikke-medlemmer (Web 6). Yderligere bliver enkelte artikler udgivet selvstændigt online, hvor der er mulighed for direkte deling på diverse sociale medier. Det er samtidig muligt at dele artiklen på LinkedIn, hvilket vi ved fra undersøgelsen er et medie, hvor nystartede B2B-virksomheder befinder sig. Ved dette valg er det sikret, at målgruppen rammes.

Troværdighed er altafgørende for succesen i din nystartede B2B-virksomhed

Der er mange udfordringer ved at være en nystartet B2B-virksomhed. Og hvis du sidder derude og kan genkende dette, tænker du sikkert: "Ja, det ved jeg. Men hvordan kan jeg overvinde disse udfordringer?"

Af professionel tekstforfatter

E

n nylig undersøgelse foretaget af to specialestuderende fra RUC konkluderer, at det handler om at skabe troværdige brands. Ja, det var brands i flertal.

Det fremgår af undersøgelsen, at det personlige brand, virksomhedsbrandet og produktbrandet er brands, der bør arbejdes aktivt med i din nystartede B2B-virksomhed.

Hvad er det for en undersøgelse?

Undersøgelsen tager udgangspunkt i den virkelige verden. Den er nemlig baseret på interviews af 7 forskellige B2B startup-virksomheder. Spørgsmålet, der gik forud for undersøgelsen var: Kan man brande sig til succes som en B2B startup-virksomhed?

Hvad karakteriserer et B2B-brand i forhold til B2C?

Det første, man skal vide omkring forskellen mellem B2C og B2B er, hvornår relationen skabes. I B2C bliver den skabt efter købet, mens det er direkte omvendt for B2B. Her skal der opbygges en relation, inden der kan gennemføres et køb. B2B er nemlig karakteriseret af stærke langvarige relationer og indviklede, komplekse salgsprocesser.

I forhold til branding er det efterhånden kendt, at det har ligeså stor betydning for B2B-virksomheder som B2C. Og et kendt B2B-brand kan vi alle komme i tanke om. Microsoft, FedEx og Adobe. For bare at nævne nogle. Men det er jo alle store, kendte brands, der har været på markedet i mange år. Hvordan kommer man som nystartet virksomhed bare dertil, hvor folk ved, hvem man er?

"Selvom du har gode relationer, selvom du har et produkt der virkelig skaber værdi, og de kan se betydningen af, at det skaber en værdi og sådan nogle ting, og det er en nødvendighed, så er der bare langt til et salg. Altså fra at du tager kontakt til dem første gang til, at du lukker aftalen. Og ja, det er sådan en virkelighed, man skal være bevidst om, når man starter op." Interviewet virksomhed

Branding af nystartede B2B-virksomheder

Når der er tale om branding af nystartede B2B-virksomheder, er det nogle helt konkrete parametre, der er afgørende. Det handler selvfølgelig om troværdighed, men også om autenticitet og kvalitet. Hvordan sikrer man lige, at det er de værdier, der bliver tilknyttet sit brand?

Du kender sikkert allerede svaret. Men det begynder med dine relationer.

"Vi har skabt os et brand igennem netværket" Interviewet virksomhed



Hvorfor lige relationer? Som konstateret tidligere vil en relation altid gå forud for et salg inden for B2B. Det er derfor en omfattende proces og involverer flere personer, formentlig på flere forskellige niveauer. Du er derfor nødt til at fokusere på at skabe relationer. Men det er ikke en hvilken som helst relation, der skal skabes. Det skal være en troværdig relation. Hvordan skaber man så lige den?

Skab et troværdigt personligt brand

Dit personlige brand er starten på troværdighedens rejse ind i din virksomhed. Det har til formål at tiltrække og vække interesse.

Ud fra undersøgelsen er det tydeligt, at det erstatter den ellers velkendte massekommunikation, som vi kender det fra B2C. Men det er også igennem dit personlige brand, at relationen og troværdigheden opbygges. Og det er relationen, der afgør, om der skabes troværdighed eller ej.

Det konstateres i undersøgelsen, at faglighed, autenticitet og passion er centrale elementer for troværdigheden til det personlige brand i en nystartet B2B-virksomhed. Lykkedes det dig at skabe et troværdigt personligt brand, vil det øge dine chancer for også at skabe troværdighed til din virksomhedsbrand og dit produktbrand.

”Så det er autenticiteten i det man laver, jeg tror, der skal være det altafgørende i et brand. For hvis du har den. Hvis folk kan stole på det du siger, det du er, det du gør, så har du et brand.”

Interviewet virksomhed

Skab et troværdigt virksomhedsbrand

Lad os starte med at se på, hvilken funktion virksomhedsbrandet har. Ifølge undersøgelsen fungerer virksomhedsbrandet som det klare koncept, der i første omgang afspejler det personlige brand, men også produktbrandet.

Men hvordan skaber man så et troværdigt virksomhedsbrand? Ifølge undersøgelsen skabes det troværdige virksomhedsbrand, hvis den føromtalte relation kan genkende det personlige brand i virksomhedens brand. Men da virksomhedsbrandet fungerer som det samlede koncept, vil det også afspejle produktbrandet. Det vil derfor ikke alene være det personlige brand, der er afgørende for troværdigheden til virksomhedsbrandet.

Det er også i virksomhedsbrandet, at din virksomheds identitet skal findes. I undersøgelsen konkluderes det, at virksomhedens identitet er baseret på en kombination af grundlæggerens faglighed og passion samt produktets kvalitet og funktioner. Det er nemlig ofte grundlæggerens faglighed og passion, der ligger til grund for det produkt, virksomheden sælger. Virksomhedsbrandet bør derfor helt naturligt omfavne både det personlige brand og produktbrandet. Og det sikrer troværdighed.

Skab også et troværdigt produktbrand

Hvis produktet allerede er en del af virksomhedsbrandet, betyder produktbrandet så overhovedet noget, hvis der allerede her er skabt troværdighed? Svaret er ja. I sidste ende er det jo produktet, den føromtalte relation skal købe, før denne kan blive en reel kunde.

Det er ekstremt vigtigt, at produktbrandet afspejler kvalitet. Da det netop er et B2B-køb, skal produktet skabe den værdi for kunden, som de er blevet lovet. Som undersøgelsen også påpeger, er der inden for B2B ofte tale om et større beløb og komplekse interne processer. Derfor kan det være et stort tab for virksomheden, hvis produktet ikke lever op til kvaliteten. Og det vil skade den opbyggede troværdighed og relation.

”Det vil altid være hele virksomheden, du sælger som en del af et produkt. Altid. Fordi du kan have verdens bedste produkt, og så har du en lorte virksomhed, så får du aldrig solgt. Omvendt du kan have verdens værste produkt, men verdens fedeste virksomhed, og det sælger.”

Interviewet virksomhed



5 KEY TAKEAWAYS

1

Troværdighed starter i dine relationer - det er dem, der skal opleve dine tre brands som troværdige, før de kan blive en kunde.

2

Din virksomheds identitet bør være et udtryk for, hvem I er, og hvad I sælger.

3

Det personlige brand er det første, dine potentielle kunder møder og skal afspejle din faglighed og passion.

4

Dit virksomhedsbrand omfavner både det personlige brand og produktbrandet og skal afspejle virksomhedens identitet.

5

Produktbrandet skal afspejle samme kvaliteter og funktioner, som det lover.

Om de specialestuderende bag undersøgelsen

Maria Brøllund Jürs er uddannet cand.comm. Kommunikation & Virksomhedsstudier fra RUC.

Janni Jul Christiansen er uddannet cand.comm. Kommunikation & Performance-Design fra RUC.

Sammen skrev de deres speciale i kommunikation i foråret 2019.

De fandt i deres speciale ud af, at der ikke tidligere er nogen, der har skrevet om, hvad der gør sig gældende inden for branding af nystartede B2B-virksomheder. Specialet er derfor en empirisk undersøgelse af netop dette fænomen.