

MANGO Mango ✓
Tøj

#TRUEROMANCE

Køb nu Synes godt om Besked

Tidslinje Om Billeder @Mango Mere

Søg efter opslag på denne side

Inviter dine venner til at synes godt om denne side

OM

International brand dedicated to the design, manufacture and sale of women's, men's and children's clothing and accessories. www.mango.com

Svarer normalt inden for få timer

<http://shop.mango.com/>

BILLEDER

MANGO **Mango** har føjet 10 nye billeder til albummet May Lookbook: All about details. 19 timer ·

May Lookbook: All about details. A glimpse into an effortless lifestyle. <http://1.mng.us/KZvc3006NJH>

Se oversættelse

Strategisk markedsføring på de sociale medier - et casestudie af den spanske modevirksomhed MANGO

Line Bihlet Danielsen & Tinna Bohn Holmager
Speciale, Aalborg Universitet

Resumen

Esta tesina trata de la comercialización por medio de las redes sociales. Las redes sociales se han convertido en un elemento cada vez más integrado en el día laboral. A causa del interés creciente de las redes sociales y la importancia que éstas tienen para las empresas para ser competitivas, hemos investigado cuáles son las estrategias necesarias para poder aprovechar las posibilidades de las redes sociales. Como punto de partida, trabajamos con la empresa de moda española MANGO, porque en diciembre 2015 la empresa implementó una nueva estrategia digital en donde se enfoca en la comercialización y comunicación online. A base de esto hemos elaborado el siguiente planteamiento del problema: *¿Cómo utiliza MANGO los medios sociales como una herramienta estratégica para comercializarse online?*

Utilizamos el método hermenéutico como procedimiento en esta tesina para manejar e interpretar las informaciones recabadas así que podemos adquirir conocimiento y comprensión. Usamos el método cualitativo en forma de un estudio de caso sobre cómo MANGO trabaja estratégicamente con Facebook y Instagram.

Los datos empíricos están divididos en tres partes: los canales de MANGO, artículos y otra literatura. Los datos empíricos se componen de fuentes primarias como Facebook, Instagram y la página web de MANGO. Utilizamos también fuentes secundarias como artículos tanto de periódicos españoles como internacionales, además el libro “El corazón de MANGO”.

Utilizamos teorías sobre branding, comunicación online y gestión estratégica en relación con *Customer Relationship Management (CRM)* y *social media management*. A base de estas teorías tenemos la posibilidad de responder a las siguientes subpreguntas: *¿Cómo presenta MANGO su marca en los medios sociales?*, *¿Cómo se comercializa MANGO online?*, *¿Cómo trabaja MANGO con CRM y social media management?* y *¿Ha logrado algunos éxitos MANGO en los medios sociales?*

A base de esta tesina se puede concluir que la nueva estrategia digital de MANGO contiene iniciativas buenas, pero hay muchos aspectos en los que la empresa tiene que mejorarse. MANGO no ha sido capaz de hacer un cambio de estrategia que cumple con las tendencias que se reflejan en el comportamiento online de los consumidores. La estrategia nueva muestra que MANGO todavía utiliza algunas de sus iniciativas antiguas. Sin embargo, ahora tiene foco en la frecuencia de las entradas en los medios sociales. Esto muestra una falta de comprensión de lo que requiere MANGO para comercializarse con éxitos en los medios sociales.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	5
1.1 MOTIVATION OG FORMÅL	6
1.2 LÆSERVEJLEDNING	7
1.2.1 Specialets opbygning	7
1.2.2 Andre vejledende afklaringer	8
2. VIDENSKABSTEORETISK TILGANG OG METODE	10
2.1 VIDENSKABSTEORETISK TILGANG	10
2.1.1 Hermeneutik	11
2.2 METODE	12
2.2.1 Induktiv vs. deduktiv metode	12
2.2.2 Kvantitativ metode	13
2.2.3 Kvalitativ metode	14
2.2.4 Undersøgellesdesign	14
2.2.5 Casestudie	16
2.2.6 Casebeskrivelse af MANGO	17
2.2.7 Afgrænsninger	18
2.2.7.1 Empiriske afgrænsninger	18
2.2.7.2 Teoretiske afgrænsninger	19
3. EMPIRI	22
3.1 VIRKSOMHEDENS ONLINE KANALER	22
3.2 ARTIKLER	22
3.3 ANDEN LITTERATUR	23
4. TEORI	25
4.1 BRANDING	25
4.1.1 Identitet	25
4.1.2 Image	25
4.1.3 Positionering	26
4.1.4 Celebrity endorsement	26
4.2 ONLINE KOMMUNIKATION	28
4.2.1 Online markedsføring	29
4.2.1.1 Paid media	30
4.2.1.2 Owned media	30
4.2.1.3 Earned media	31
4.2.1.3.1 Shitstorms	31
4.2.2 Kommunikationsstrategier for de sociale medier	32
4.2.2.1 Transmissionsfeltet	32
4.2.2.2 Interaktionsfeltet	32
4.2.2.3 Udviklingsfeltet	32
4.2.2.4 Underholdningsfeltet	32
4.3 STRATEGISK LEDELSE	33
4.3.1 Definition af strategisk ledelse	33
4.3.2 Customer Relationship Management	34
4.3.2.1 Traditionel CRM vs. social CRM	34
4.3.2.2 The Era of the Social Customer	35
4.3.2.3 Elementer i en god CRM-strategi	36
4.3.2.3.1 At opnå kundernes tillid	36
4.3.2.3.1.1 Someone like me	36
4.3.2.3.2 Humanisering og personalisering	37
4.3.2.3.3 En ny social CRM-forretningsmodel	37
4.3.2.4 CRM og de sociale medier	38

4.3.3 Social media management.....	39
4.3.3.1 De sociale medier og social media management.....	39
4.3.3.2 Muligheder og begrænsninger ved social media management.....	40
4.3.3.3 Måling af effekten ved social media management.....	42
4.3.3.3.1 Volumen.....	42
4.3.3.3.2 Emner.....	43
4.3.3.3.3 Indstilling.....	43
4.3.3.3.4 Social indflydelse.....	44
5. ANALYSE	46
5.1 MANGOS BRANDING	46
5.1.1 MANGOs identitet.....	46
5.1.2 MANGOs image.....	47
5.1.3 MANGOs positionering.....	49
5.1.4 MANGOs brug af celebrity endorsement.....	50
5.1.4.1 Kendall Jenner.....	51
5.1.4.2 Zinedine Zidane.....	54
5.2 MANGOS ONLINE KOMMUNIKATION	56
5.2.1 Paid, owned, earned-strategi.....	56
5.2.1.1 Paid media.....	57
5.2.1.2 Owned media.....	59
5.2.1.3 Earned media.....	62
5.2.2 MANGOs kommunikationsstrategi på de sociale medier.....	68
5.3 MANGOS STRATEGISKE LEDELSE	76
5.3.1 MANGOs Customer Relationship Management.....	78
5.3.1.1 At opnå kundernes tillid.....	79
5.3.1.2 Humanisering og personalisering.....	82
5.3.1.3 En ny social CRM-forretningsmodel.....	84
5.3.2 Social media management.....	87
5.3.2.1 Effekten af MANGOs social media management.....	87
5.3.2.1.1 Volumen.....	87
5.3.2.1.2 Emner.....	88
5.3.2.1.3 Indstilling.....	89
5.3.2.1.4 Social indflydelse.....	93
6. DISKUSSION	96
6.1 PUSH VS. PULL MARKETING.....	96
6.2 MANGOS INTERAKTIVE ADFÆRD	97
6.3 MANGOS BLOGGING-STRATEGI.....	100
7. KONKLUSION	104
BIBLIOGRAFI	109
BILAG 1: TERMARK	119

1. Indledning

Den sociale interaktion har nået nye højder i forbindelse med virksomheders måde at markedsføre sig og kommunikere på. De traditionelle medier som aviser, tv og radio, hvor envejskommunikationen er i højsæde, og hvor budskaber bliver sendt fra afsender til modtager, må se sig slået af udviklingen på de sociale medier. De nye sociale medier, som Facebook og Instagram, bygger på tovejskommunikation, hvor alle kan kommunikere med alle på tværs af landegrænser og tidszoner. De sociale medier er blevet en større og større del af folks hverdag ikke kun på det sociale plan, men også på det forbrugermæssige plan. Forbrugerne er begyndt at anvende de sociale medier til at tilkendegive deres holdninger om produkter og virksomheder samt søge anbefalinger og råd fra andre forbrugere. Der er tale om en tendens, hvor forbrugerne er gået fra at være passive til at være aktive og krævende. De sociale medier er derfor blevet interessante for virksomhederne at bruge i markedsføringsøjemed, hvor de kan skabe bedre og stærkere kunderelationer.

På grund af den store interesse for de sociale medier og den markante betydning disse netværk har for både virksomheder og forbrugere, har vi i vores speciale valgt at fokusere på markedsføring på de sociale medier. Vi mener, at dette felt er i stærk udvikling, og vi vil derfor undersøge, hvordan virksomhederne bør interagere med forbrugerne for at udnytte de sociale mediers muligheder optimalt. Det er vigtigt, at virksomhederne udnytter disse medier optimalt, da de således vil kunne opfylde kundernes behov og være et skridt foran de konkurrenter, der ikke har udnyttet mulighederne, som den digitale udvikling tilbyder.

Der er ingen tvivl om, at markedsføring er vigtigt for alle virksomheder inden for enhver industri. En af de største industrier i verden er modeindustrien, som med en omsætning på mere end 500 milliarder dollars om året (Kruse 2013) hele tiden forsøger at fastholde og tiltrække kunder. Moden har altid haft stor betydning blandt andet i forhold til kultur og identitetsdannelse (Juncker 2004), og det er netop derfor, at vi har valgt en modevirksomhed som case-studie til specialet. Vi har valgt den spanske modevirksomhed MANGO, som er et internationalt brand, der er repræsenteret i 105 lande, hvilket er mere end nogen anden spansk modevirksomhed (MANGO 2016j; Fombella 2014). Derudover er valget faldet på MANGO, da virksomheden i slutningen af 2015 udtalte, at den i fremtiden ikke udgiver sit kendte katalog, da den i sin nye forretningsstrategi udelukkende vil fokusere på online kommunikation og markedsføring (Europa Press 2015). Dette har ledt os frem til følgende problemstilling for specialet:

Hvordan anvender MANGO de sociale medier som et strategisk værktøj i sin markedsføring og branding online?

For at kunne opnå en fyldestgørende besvarelse af problemformuleringen har vi valgt at udarbejde følgende arbejdsspørgsmål, som vil danne rammen for specialets analyse:

- Hvordan fremstilles MANGOs brand på de sociale medier?
- Hvordan markedsfører MANGO sig online?
- Hvordan arbejder MANGO med CRM og social media management?
- Opnår MANGO succes med de sociale medier?

Disse arbejdsspørgsmål har ledt til en opdeling af specialet i undersøgelsesområderne: *branding*, *online kommunikation* og *strategisk ledelse*. Disse områder vil vi arbejde ud fra i teori afsnittet samt analysen, hvorefter vi i konklusionen vil besvare de ovenstående arbejdsspørgsmål.

1.1 Motivation og formål

Vores motivation for at skrive dette speciale bygger på viden om den udvikling, der er sket inden for kommunikationsfeltet gennem de seneste år, hvor virksomheder har fået øjnene op for de nye markedsføringsmuligheder, der ligger i de sociale medier. Vi har gennem vores uddannelse fulgt denne udvikling med stor interesse. Det er en udvikling, der generelt har fået stor betydning og især inden for vores felt, hvorfor det faldt os naturligt at undersøge dette område nærmere. Interessen for de sociale medier stammer ligeledes fra vores besøg hos forskellige digitale bureauer i Aalborg inden specialets start og igennem specialeforløbet. Disse besøg har medført en undren over, hvorfor mange virksomheder outsourcer håndteringen af de sociale medier, og vi har i denne forbindelse stillet os selv spørgsmålet, om virksomhederne arbejder strategisk med de sociale medier eller blot er synlige på dem. Derfor faldt det os naturligt at undersøge denne problemstilling nærmere igennem et case studie af den spanske modevirksomhed, MANGO, således at vi kunne få mulighed for at opnå en større viden om det strategiske aspekt ved at markedsføre og brande sig på de sociale medier.

Kombinationen af områderne: *branding*, *online markedsføring* samt *strategisk ledelse* bygger først og fremmest på vores interesse for hvert af disse områder som kommunikationsfaglige studerende. Efter vores overbevisning hører markedsføring og branding uløseligt sammen, da områderne tilsammen giver indsigt i MANGOs tilstedeværelse og kommunikation på de sociale medier.

Teoriene vedrørende strategisk ledelse er valgt ud fra, at vi i specialet ønsker at undersøge, hvorledes MANGO har inkorporeret de sociale mediers muligheder i deres nye online strategi. I denne forbindelse er valget faldet på teoriene *Customer Relationship Management (CRM)* og *social media management*, da disse, lige så vel som branding og online markedsføring, supplerer hinanden. *Social media management* giver en tilgang til, hvordan en virksomhed skal agere på de sociale medier, og hvordan den kan måle effekten af denne strategi, således at virksomheden kan tilpasse sig kundernes adfærd bedst mulig. Da de sociale medier især handler om at skabe bedre relationer med kunderne, supplerer CRM-teorien ved at beskrive, hvordan disse relationer opbygges. Teoriene er valgt, da vi vurderer, at de giver os mulighed for at lave en dybtgående analyse af emnet trods begrænsninger i forhold til specialets formelle rammer.

Formålet med specielt er at undersøge, hvorvidt en virksomhed inden for en af de største industrier i verden, modeindustrien, arbejder strategisk med at markedsføre og brande sig på de sociale medier. Her har vi især ønsket at afdække, hvorledes MANGO har tilpasset sine strategier til de sociale platforme, således at virksomheden kan få det optimale ud af at være til stede på Facebook og Instagram. Specialet skal ses som et dybere indblik i MANGOs strategi på de sociale medier og en undersøgelse af, hvorvidt denne strategi levner plads til forbedring. Selvom specialet tager udgangspunkt i den spanske modevirksomhed, MANGO, kan det også ses som en inspiration til lignende virksomheder, som står over for de samme udfordringer i forhold til de sociale medier. Specialet giver således et indblik i, hvordan en virksomhed kan vurdere sin performance på de sociale medier og på den måde finde frem til, hvor den skal optimere sin markedsføring og branding på disse platforme. Derved giver specialet ikke kun et dybere indblik i selve casen om MANGO, men bidrager også med informationer om de tendenser i samfundet, der har indflydelse på virksomheders markedsføringsmetoder.

1.2 Læservejledning

1.2.1 Specialets opbygning

Vi vil starte med at uddybe vores videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser i forbindelse med specialet. Her tager vi først udgangspunkt i hermeneutikken, hvorefter vi blandt andet vil komme ind på den kvalitative metode i forhold til det udvalgte casestudie samt afklare de afgrænsninger, der måtte være i specialet. Herefter vil vi gøre rede for, hvilken empiri vi vil bruge i analysen, og hvorfor denne empiri er relevant for specialet. Vi har valgt at opdele teoriafsnittet ud fra specialets tre hovedemner: *branding*, *online kommunikation* og *strategisk ledelse* for at skabe et bedre

overblik for læseren. Hovedemnerne sikrer ligeledes, at vi får afdækket alle aspekter i vores problemformulering. Analysen er opstillet efter samme struktur som teoriafsnittet, således at vi kan skabe en rød tråd i specialet, hvilket bidrager til en dybere forståelse for, hvilke områder specialet søger at afdække. Analysen har ledt op til en diskussion om, hvorvidt MANGOs nye online strategi er fordelagtig, hvilket har resulteret i en sammenligning af denne og virksomhedens tidligere aktiviteter på de sociale medier. Afslutningsvis konkluderer vi ud fra vores arbejdsspørgsmål, hvordan MANGO anvender de sociale medier som et strategisk værktøj i sin markedsføring og branding online. Vi har udarbejdet en "vejviser" til at give læseren et overblik over specialet, og denne vil være at finde i starten af hvert afsnit. "Vejviseren" er illustreret således:



1.2.2 Andre vejledende afklaringer

Vi har valgt at inddrage citater på originalsproget, således at vi kan bibeholde den oprindelige betydning, og vi har fremhævet citaterne ved at markere disse med kursiv og anførselstegn. Ligeledes er centrale begreber for specialet markeret med kursiv for at lette læseprocessen og fremhæve undersøgelsesområderne. Vi har udarbejdet bilag 1 med fagspecifikke begreber for de sociale medier, således at læseren opnår forståelse for og kendskab til sprogbrugen på de sociale medier. Begreberne fra bilag 1 benyttes gennem hele specialet. Enkelte modeller i specialet er markeret med (*red.*), hvilket indikerer at vi har redigeret originalen, således at den passer ind i vores case. Gennem specialet anvendes forskellige forkortelser for begreber, som første gang vil blive angivet i sin fulde form efterfulgt af forkortelsen i parentes. Herefter vil begrebet i resten af det pågældende afsnit optræde som forkortelsen.

2

Videnskabsteoretisk tilgang og metode

I dette afsnit vil vi gøre rede for den videnskabsteoretiske tilgang, vi har anvendt i specialet samt uddybe vores metodiske overvejelser og fremhæve de afgrænsninger, som rammerne for specialet har sat.

Oversigt:

- Videnskabsteoretisk tilgang
- Hermeneutik
- Metode
- Induktiv vs. deduktiv metode
- Kvantitativ metode
- Kvalitativ metode
- Undersøgelsesdesign
- Casestudie
- Casebeskrivelse af MANGO
- Afgrænsninger

Metode

Empiri

Teori

Analyse

Diskussion

Konklusion

2. Videnskabsteoretisk tilgang og metode

2.1 Videnskabsteoretisk tilgang

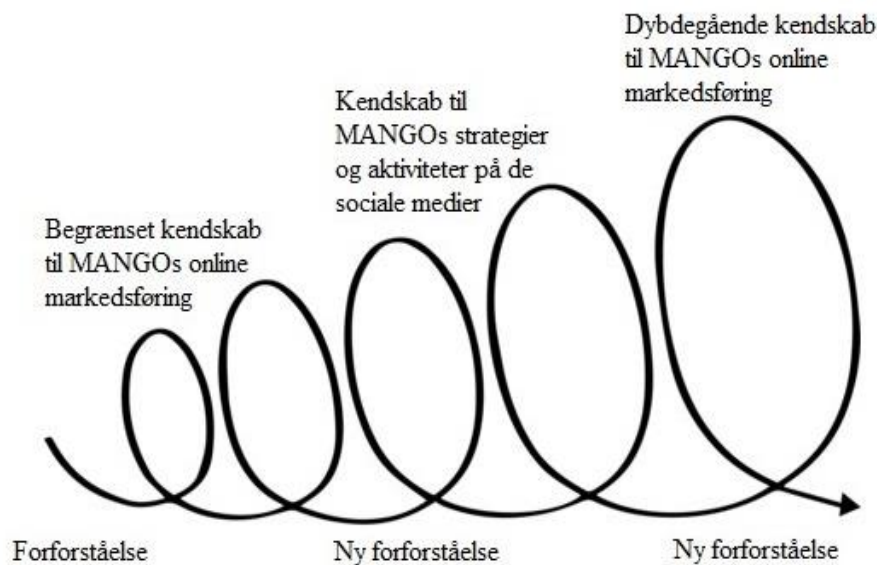
Det videnskabsteoretiske ståsted er et vigtigt udgangspunkt for specialet, da det er gennem videnskaben, man undersøger virkeligheden. Holm forklarer videnskabsteori på følgende måde: “*Videnskabsteorien er således den systematiske undersøgelse af, hvordan videnskabelig viden frembringes, begrundes og anvendes i samfundet*” (Holm 2011, 14). Der findes forskellige videnskabsteoretiske tilgange, og vi vil i det følgende afsnit komme ind på vores overvejelser om valget af tilgang for specialet samt uddybe den tilgang, vi har anvendt.

I forbindelse med specialets indledende fase har vi gjort os overvejelser om, hvilken videnskabsteoretisk tilgang, der skal danne grundlag for valget af metoden i specialet. Nogle af de mest anvendte videnskabsteoretiske tilgange inden for naturvidenskaberne, samfundsvidenskaberne og humanvidenskaberne er: *positivismen*, *socialkonstruktivismen* og *hermeneutikken*. Ideen bag *positivismen* bygger på, at det videnskabelige arbejde skal omhandle det positive, hvilket vil sige, at virkeligheden undersøges systematisk gennem det, der faktisk forekommer (Birkler 2005, 52). Da man ved den positivistiske tilgang opnår erkendelse gennem en systematisk indsamling af empiriske data og herefter afleder en teori på baggrund af disse data (Holm 2011, 28), er denne tilgang ikke brugbar i dette speciale, hvor vi ønsker at undersøge et emne, som kan belyses ud fra eksisterende teorier. *Socialkonstruktivismen* bygger på, at videnskaben og virkeligheden er socialt konstrueret, hvilket betyder, at det vi opfatter som sandt, er noget vi har konstrueret gennem interaktion med andre (Juul and Pedersen 2012, 188). Eftersom vi i vores speciale har fokus på en virksomheds strategiske ageren på de sociale medier, og ikke forbrugernes opfattelse af virksomhedens ageren, og hvordan denne opfattelse er socialt konstrueret, ser vi ikke *socialkonstruktivismen* som en mulig tilgang til en fyldestgørende besvarelse af problemformuleringen. *Hermeneutikken* kan karakteriseres ved, at man har større fokus på at forstå end på at forklare (Holm 2011, 84). Det vil sige, at denne tilgang søger at opnå viden om sproglige udtryk eller menneskelige handlinger gennem fortolkning (Juul and Pedersen 2012, 108). Da vi i dette speciale søger at forstå, hvordan en virksomhed arbejder strategisk med sin markedsføring og branding på de sociale medier, finder vi *hermeneutikken* den mest anvendelige videnskabsteoretiske tilgang til besvarelsen af vores problemformulering. Vi vil derfor i det følgende afsnit gå nærmere i dybden med *hermeneutikken*.

2.1.1 Hermeneutik

Termen hermeneutik stammer fra græsk og betyder ”fortolke” (Køppe and Collin 2012, 142). Ordet stammer fra de græske guders sendebud, Hermes, som bragte buskaber fra de græske guder til menneskene ved at gøre budskaberne forståelige (Birkler 2005, 95). På den måde kan hermeneutikken ses som en refleksion over, hvordan et budskab overføres fra én verden til en anden (Ibid). Til at starte med dækkede hermeneutikken over fortolkning af tekster, men senere udviklede den sig til også at omfatte den psykologiske og åndelige baggrund for teksterne (Køppe and Collin 2012, 142). Denne udvikling er opstået på baggrund af Friedrich Schleiermachers (1768-1834) tanker, og han anses derfor i dag for at være grundlæggeren af hermeneutikken (Ibid). Hermeneutikken handler om at opnå en forståelse for menneskelige aktiviteter og produkterne af disse aktiviteter, hvorfor de to centrale begreber inden for denne tilgang er fortolkning og mening (Køppe and Collin 2012, 140). På den måde giver hermeneutikken os mulighed for at forstå virkeligheden gennem vores fortolkninger af denne (Langergaard, Barlebo Rasmussen, and Sørensen 2006, 126). I den moderne hermeneutik spiller især Hans-Georg Gadamer (1900-2002) en stor rolle med sine tanker om forståelse og fordomme (Holm 2011, 90–91). For Gadamer handler forståelse ikke blot om det, man selv anskuer, men også om den forståelse, man får overleveret fra omgivelserne (Ibid). Derudover ser han ikke fordomme som et negativt aspekt, der påvirker og forhindrer forståelsen, men derimod som et positivt aspekt, da forskeren uden fordomme ikke ville være i stand til at opnå erfaring (Juul and Pedersen 2012, 122). Selvom der findes forskellige tilgange til hermeneutikken, er der enighed om, at hermeneutikken i bund og grund handler om et fortolkningsarbejde, som udgøres af en uendelig proces, og hvor målet dermed ikke er at opnå en fuldkommen forståelse (Holm 2011, 95).

I specialet benytter vi den hermeneutiske tilgang til at fortolke MANGOs online aktiviteter, således at vi kan undersøge virksomhedens strategiske ledelse i forbindelse med dens markedsføring og branding på de sociale medier. Vi har fået inspiration til en illustration af vores vidensudvikling fra den hermeneutiske cirkel, som blev udviklet af Schleiermacher (Holm 2011, 85). Den hermeneutiske cirkel har spillet en stor rolle for hermeneutikken, og igennem tiden er den blevet videreudviklet en del gange. I den nyeste videreudvikling er der tale om en spiral i stedet for en cirkel. Spiralen ses som en bedre illustration af den fremadskridende fortolkningsproces, da den viser, hvordan man hele tiden opnår et nyt standpunkt gennem en ny forforståelse, som dermed bliver udgangspunktet for fortolkningen (Ebdrup 2012). I modellen nedenfor ses vores vidensudvikling gennem specialet:



Model 1 – Hermeneutisk spiral (red.(Timmermann and Petersen 2016))

Vores vidensudvikling er illustreret ved den hermeneutiske spiral, hvor vi veksler mellem forståelse og fortolkning i en fremadskridende proces, således at vi ender med at kunne besvare vores problemformulering. Model 1 viser, at vi startede ud med en forforståelse, der indebar et begrænset kendskab til MANGOs online markedsføring, hvilket førte os til en ny forforståelse gennem en fortolkning af vores empiri, hvormed vi fik kendskab til MANGOs strategier og aktiviteter på de sociale medier. Vores fortolkning af disse strategier og aktiviteter medførte en ny forforståelse, hvorved vi fik et dybtgående kendskab til MANGOs online markedsføring, hvilket i sidste ende muliggjorde besvarelsen af vores problemformulering.

Efter at have beskrevet hvordan vi rent videnskabsteoretisk vil forholde os til specialet, vil vi i det følgende afsnit gøre rede for den metode, vi vil anvende i specialet.

2.2 Metode

I dette afsnit vil vi beskrive den metodiske tilgang, vi anvender i specialet. Først vil vi gøre rede for den induktive og deduktive metode, hvorefter vi vil komme ind på den kvalitative og kvantitative metode samt argumentere for inddragelsen af disse metoder i specialet.

2.2.1 Induktiv vs. deduktiv metode

Der findes to metoder til at begrunde, opbygge og anvende den viden, man opnår gennem forskning: den *deduktive metode* og den *induktive metode*. Det er således disse to metoder, der anvendes til at nå frem til konklusioner. Det der karakteriserer den *deduktive metode* er, at viden opnås gennem logiske antagelser, som ikke nødvendigvis kræver observationer af virkeligheden

(Holm 2011, 26). Hvordan logikken kan give sikker viden uden reelle observationer ses i dette eksempel: “*Alle mennesker er dødelige. Sokrates er et menneske. Sokrates er dødelig*” (Birkler 2005, 67). Argumentet afspejler, hvordan logikken baner vejen til sand erkendelse, og denne metode i sin grundlæggende form anvendes kun inden for de matematiske fagområder samt teologien (Ibid). Gennem den *induktive metode* kan man opnå viden om den del af virkeligheden, der ønskes undersøgt og forklaret (Langergaard, Barlebo Rasmussen, and Sørensen 2006, 70). Dette sker ved, at man undersøger et givent fænomen systematisk og metodisk, således at man ender ud med et dybtgående indblik i væsentlige aspekter ved fænomenet (Ibid). Dog kan den *induktive metode*, i modsætning til den *deduktive metode*, ikke give os sikker viden, da man ikke kan være sikker på, at nye observationer giver samme resultat (Holm 2011, 47). I dette speciale benytter vi os af den *induktive metode*, da vi arbejder i dybden med den enkelte case for derigennem at opnå en omfattende forståelse af denne, og hvis resultater kan generaliseres i den forstand, at casestudiet kan ses som en inspiration for andre virksomheder. Vi når frem til denne forståelse ved at indsamle empiriske data gennem observationer af MANGOs sociale medier. Dog er vi bevidste om, at de konklusioner, der drages i specialet, ikke vil være en sikker viden, da nye observationer om casen kan ende ud i andre konklusioner. Dette skyldes især, at dette speciale bygger på vores forforståelse, som varierer alt efter forskerens standpunkt, kulturelle baggrund osv.

Den *induktive metode*, som vi anvender til at opnå viden i specialet, er afspejlet i valget af de empiriske data og måden, hvorpå disse data analyseres. Derfor vil vi i det følgende afsnit komme nærmere ind på den kvantitative og kvalitative metode.

2.2.2 Kvantitativ metode

Den kvantitative metode kan defineres således: “*Quantitative research is ‘Explaining phenomena by collecting numerical data that are analyzed using mathematically based methods (in particular statistics)’*” (Muijs 2011, 1). Den kvantitative metode bygger derfor på at undersøge, *hvor meget* der findes af noget gennem en indsamling af en stor mængde tællelige data. Metoden bruges ofte inden for naturvidenskaberne, hvor data bearbejdes statistisk, således at man kan fastslå generelle tendenser (Brinkmann and Tanggaard 2015, 13). I dette speciale anvender vi den kvantitative metode i en mindre grad i den del af analysen, hvor vi undersøger antal delinger, synes godt om-tilkendegivelser samt antal kommentarer. Derudover er den kvantitative metode brugt i forbindelse med forekomsten af hashtags på Instragram. Disse tællelige data giver os indblik i, hvor mange mennesker MANGO formår at interagere med på Facebook og Instagram.

2.2.3 Kvalitativ metode

Der eksisterer ikke en fælles accepteret forklaring på, hvad kvalitativ metode er (Brinkmann and Tanggaard 2015, 13). Dette skyldes blandt andet, at den kvalitative metode ofte defineres i modsætning til den kvantitative metode (Ibid). Dog er der nogle karakteristika, som hjælper til en forståelse af, hvad den kvalitative metode dækker over (Køppe and Collin 2012, 301–302):

- Den kvalitative metode benyttes inden for de områder, som involverer et menneskeligt subjekt, og metoden bruges derfor især inden for human- og samfundsvidenskaber.
- Den kvalitative metode indebærer, at fænomener i et projekt ikke er en del af en kæde af begreber, som er definerbare og entydige, da definitionen afhænger af den kontekst, fænomenet udforskes i.
- Den kvalitative metode giver mulighed for en større vekselvirkning mellem det undersøgte område og forskeren, da metoden altid indebærer forskerens fortolkning af konteksten.
- Den kvalitative metode er ikke idiografisk, da et fænomen ikke kan være fuldstændig unikt.

Den kvalitative metode dækker ofte over en undersøgelse af, *hvordan* noget gøres, siges, opleves, udvikles eller fremtræder (Brinkmann and Tanggaard 2015, 13). Derudover er den kvalitative metode udviklet med det formål at opnå forståelse for, hvordan mennesker tænker, føler, handler og bliver til i forskellige kontekster (Brinkmann and Tanggaard 2015, 14). I specialet har vi primært anvendt den kvalitative metode til indsamlingen af de empiriske data, da denne kan bidrage til opnåelsen af en dybtgående forståelse for, *hvordan* MANGO arbejder strategisk med Facebook og Instagram.

2.2.4 Undersøgelsesdesign

Den kvalitative forskning afhænger af det undersøgelsesdesign, der anvendes, da de forskellige design hver især belyser den kvalitative forskning forskelligt og giver en retning for, hvordan det empiriske data anskues. Ifølge Creswell er der fem forskellige typer undersøgelsesdesign: *Narrative Research*, *Phenomenological Research*, *Grounded Theory Research*, *Ethnographic Research* og *Case Study Research* (Creswell 2007, 53).

Narrative Research: Denne form for undersøgelsesdesign har fokus på individets fortællinger, hvor forskeren indsamler data gennem individets historie, således at man kan analysere og forstå personlige erfaringer (Creswell 2007, 54). Denne type data kan både tage form som skriftlige fortællinger, men også som mundtlige. Et eksempel på en forskningsmetode, der ofte bruges til at indsamle data i dette undersøgelsesdesign, er et biografisk studie, hvor man indsamler data fra et individs livshistorie (Creswell 2007, 55).

Phenomenological Research: Denne form for undersøgelsesdesign beskriver flere individers oplevelser i forhold til et koncept eller fænomen, hvor der er fokus på, hvad disse individer har tilfælles (Creswell 2007, 57). Formålet med dette undersøgelsesdesign er ikke at beskrive personlige erfaringer, men derimod at finde frem til fælles karakteristika i forbindelse med det pågældende fænomen (Creswell 2007, 58). Et eksempel på en forskningsmetode, der ofte bruges til at indsamle data i dette undersøgelsesdesign, er dybtgående interviews med 5-25 individer, der har oplevet fænomenet (Creswell 2007, 61).

Grounded Theory Research: Denne form for undersøgelsesdesign bevæger sig fra en beskrivelse af en proces, handling eller interaktion til en udarbejdelse af en teori om disse (Creswell 2007, 62–63). Dette undersøgelsesdesign søger at finde frem til en generel forklaring (teori) ud fra indsamlingen af data fra et stort antal individers erfaringer om processen, handlingen eller interaktionen (Creswell 2007, 63). Et eksempel på en forskningsmetode, der ofte bruges til at indsamle data i dette undersøgelsesdesign, er observationer af de processer, handlinger eller interaktioner, som individerne befinder sig i (Creswell 2007, 66).

Ethnographic Research: Denne form for undersøgelsesdesign har fokus på at opnå en idé om fælles mønstre, såsom værdier, adfærd, overbevisninger og sprog gennem mere end 20 personer i en konkret kulturel gruppe (Creswell 2007, 68). Forskeren indsamler data gennem individerne for at kunne beskrive og fortolke de mønstre, der eksisterer i en kulturel gruppe. Et eksempel på en forskningsmetode, der ofte bruges til at indsamle data i dette undersøgelsesdesign, er deltagerobservationer, hvor forskeren fordyber sig i individernes hverdagsliv og observerer og interviewer gruppens medlemmer (Ibid).

Case Study Research: Denne form for undersøgelsesdesign har fokus på at forstå et konkret problem ved at undersøge dette dybtgående gennem enten én eller flere cases (Creswell 2007, 73). Denne dybtgående forståelse for problemet opnås ved, at forskeren indsamler data fra flere informationskilder, som eksempelvis gennem observationer, audiovisuelle medier eller dokumenter (Ibid).

Vi har fravalgt undersøgelsesdesign som *Narrative Research* og *Phenomenological Research*, da de har fokus på individets fortællinger og erfaringer, hvilket ikke er den ønskede vinkel i dette speciale. *Grounded Theory Research* er ligeledes blevet fravalgt, da vi efter undersøgelsen af den teoretiske ramme for specialet fandt, at nuværende teorier ville kunne afdække det ønskede emne tilstrækkeligt. Derudover har vi fravalgt *Ethnographic Research* som undersøgelsesdesign, da vi i

specialet ikke har fokus på en kulturel gruppes mønstre. I dette speciale har vi derfor valgt casestudiet som undersøgelsesdesign, da det muliggør en dybtgående undersøgelse af vores problemområde, hvilket er nødvendigt for at kunne skabe en forståelse for det strategiske aspekt ved markedsføring og branding på de sociale medier og for i sidste ende at kunne besvare vores problemformulering. På baggrund af dette valg vil vi i det følgende afsnit komme nærmere ind på casestudiet som undersøgelsesdesign, hvor vi beskriver, hvilken type casestudie vi har valgt at anvende i specialet.

2.2.5 Casestudie

Ifølge Yin kan et casestudie defineres således: “*A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context*” (Yin 2009, 18).

Det vil sige, at casestudiet især er anvendeligt, når der skal foretages en dybtgående undersøgelse af et moderne fænomen, som udspiller sig i den virkelige verden. I dette speciale er der tale om markedsføring og branding på de sociale medier, som vi vil undersøge ud fra specialets case om modevirksomheden MANGO. Flyvbjerg anerkender ligeledes casestudiets muligheder, og han argumenterer for at: “*[...]’eksemplets magt’ er undervurderet*” (Flyvbjerg 2015, 506), da casestudiet kan optræde som et supplement til andre metoder og på den måde bidrage til videnskaben (Ibid). Vi har med vores casestudie valgt at fokusere på at erhverve os ekspertviden inden for et specifikt område, som omhandler en undersøgelse af, hvordan MANGO arbejder strategisk med de sociale medier. Dog betyder det ikke, at specialet ikke kan bruges som inspiration for lignende virksomheder, da vi også undersøger generelle tendenser og begreber inden for dette område.

Vi har valgt at undersøge en enkelt case, og i denne forbindelse findes der ifølge Yin fem typer cases (Yin 2009, 47–49):

- *Critical case*: afprøvning af en teori
- *Extreme/unique case*: sjældne tilfælde hvor det er nødvendigt med dokumentation
- *Representative/typical case*: studiet af et repræsentativt objekt
- *Revelatory case*: noget der tidligere ikke har været tilgængeligt
- *Longitudinal case*: studiet af samme objekts udvikling over tid

I dette speciale kan MANGO betragtes som en *representative/typical case*, da MANGO er repræsentativ for modevirksomheder. Vi har valgt en modevirksomhed som casestudie, da modeindustrien er en af de største industrier i verden med en omsætning på mere end 500 milliarder

dollars om året (Kruse 2013). Vi antager derfor, at MANGO er nødsaget til at følge den nye forbrugertendens, hvor de sociale platforme anvendes til at søge information om virksomheder og produkter. I takt med den stigende brug af de sociale medier har virksomheders markedsføringsmetoder ændret sig. På grund af denne udvikling finder vi det interessant at undersøge, hvordan en af de førende spanske modevirksomheder anvender de sociale medier i sin markedsføring og branding. Vi har valgt modevirksomheden MANGO, da virksomheden i december 2015 valgte at satse på en ny strategi, hvor den online kommunikation blev sat i højsæde. Ydermere faldt valget på netop en spansk virksomhed, da den spanske vinkel er gennemgående for vores uddannelse. Ligeledes er MANGO et verdenskendt brand, hvorved vi også opnår det internationale perspektiv, som er et fremtrædende element inden for vores uddannelsesretning. I det følgende afsnit vil vi kort beskrive vores case.

2.2.6 Casebeskrivelse af MANGO

MANGO er en spansk modevirksomhed, der blev grundlagt af brødrene Isak og Nahman Andic i 1984, hvor de åbnede den første butik i Barcelona (Salerno and Zaragoza 2010, 9). I 1992 blev MANGO et internationalt brand, da de første butikker i Portugal åbnede (Salerno and Zaragoza 2010, 12). I dag har virksomheden over 13.000 ansatte og 2731 butikker i 105 lande fordelt over hele verden (MANGO 2016j). MANGO er et kendt brand inden for high street fashion og er samtidigt Spaniens andenstørste tekstileksportør (Salerno and Zaragoza 2010, 17), hvor Zara er den største (Textile World 2014). MANGO har gennem tiden modtaget en del priser både inden for modesektoren, men også inden for markedsføring, hvor de i 2008 vandt prisen ”Líderes del Marketing” (Salerno and Zaragoza 2010, 17) for virksomhedens innovation inden for marketingstrategier og de opnåede resultater heraf.

Isak Andic fik idéen til virksomhedens navn på en rejse til Filippinerne i 1970'erne, hvor han blev inspireret af frugten mango, da den repræsenterede noget eksotisk, sensuelt og friskt, som netop var egenskaberne hos den kvinde, MANGO ville producere tøj til (Salerno and Zaragoza 2010, 27). Virksomheden producerer tøj og accessories til kvinder, mænd og børn i dens egne designfabrikker, og ifølge MANGO er virksomhedens mål at klæde den moderne kvinde på til hverdagens udfordringer og til festlige lejligheder (MANGO 2016j).

MANGO har i december 2015 udtalt, at virksomheden i fremtiden vil satse på den digitale kommunikation for at forbedre konkurrenceevnen inden for tekstilindustrien (marketingdirecto 2015). MANGO ønsker at forbedre salget online og som en del af denne nye strategi, vil

virksomheden satse på den digitale kommunikation, hvilket har betydet, at virksomheden har valgt at stoppe produktionen af det traditionelle katalog (marketingdirecto 2015). Året 2016 vil derfor være starten på MANGOs nye digitale kommunikationsstrategi, hvor der vil blive lanceret kampagner og nyheder online om de nye kollektioner i butikkerne.

I forbindelse med de videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser har vi ligeledes gjort os overvejelser om de afgrænsninger, rammerne for specialet sætter. Derfor vil vi i det følgende afsnit beskrive de empiriske og teoretiske afgrænsninger i specialet.

2.2.7 Afgrænsninger

Problemformuleringen er udarbejdet på baggrund af en konkret case, hvormed den er afgrænset til udelukkende at undersøge MANGOs strategier på de sociale medier. Hensigten med undersøgelsen er at klarlægge, hvorledes MANGO anvender de sociale medier som et strategisk værktøj i sin markedsføring og branding online.

2.2.7.1 Empiriske afgrænsninger

Vi har afgrænset vores empiriske materiale, således at vi anvender indhold fra eksterne kilder, der kan give et billede af MANGO som virksomhed. Endvidere anvender vi materiale fra MANGOs Facebookside og Instagram profil, som kan bidrage med viden om MANGOs ageren på de sociale medier. Der skal dog tages forbehold i forbindelse med de empiriske data i form af skærbilleder og anden data vedrørende MANGOs opslag på Facebook og Instagram, da dette indhold kan ændre sig fra det tidspunkt, vi har fundet de empiriske data, frem til det tidspunkt, hvor specialet afleveres. Dette skyldes at, der hele tiden er brugere, som synes godt om, deler eller kommenterer på opslagene. Derudover er der også en vis afgrænsning i forhold til kildehenvisning til nogle af disse skærbilleder, eftersom vi ikke kan få den præcise kilde, når de er taget på MANGOs nyhedsfeed på Facebook. Dog kan der på opslaget ses både dato, år og tidspunkt for, hvornår opslaget er lagt op på MANGOs nyhedsfeed, hvorved der kan findes frem til kilden.

Dernæst har vi valgt at afgrænse vores empiriske materiale i forhold til tid, da omdrejningspunktet for casen er MANGOs nye strategi, som blev implementeret i december 2015. Vi fokuserer dermed primært på det nyeste indhold i analysen, men i diskussionen har vi valgt at inkludere indhold af ældre dato med henblik på at klarlægge, hvordan MANGO tidligere kommunikerede, og hvorvidt virksomheden har forbedret sin online kommunikation med den nye strategi. Vi har også valgt at afgrænse undersøgelsen i forhold til de sociale medier, således at vores hovedfokus ligger på de to største sociale medier Facebook og Instagram (Gaudin 2015). Dette skyldes for det første, at vi

finder det interessant at undersøge både en samtalebaseret og billedorienteret platform. Dernæst ville en udvælgelse af andre sociale medier være vanskeligt, og en inddragelse af alle de sociale medier, der i dag eksisterer, vil være for omfangsrigt i forhold til den tid og det antal sider, vi har til rådighed for udfærdigelsen af specialet.

2.2.7.2 Teoretiske afgrænsninger

Inden for teorien har vi også måttet foretage visse afgrænsninger, hvilket eksempelvis ses i forbindelse med brugen af CRM-teorien. Vi har ikke haft mulighed for at analysere MANGOs brug af den traditionelle *Customer Relationship Management (CRM)*, da dette er en intern proces i virksomheden, som primært består af teknologiske systemer, der holder styr på kunderelationerne, hvilke vi ikke har haft adgang til. Ydermere finder vi den *sociale CRM*, som handler om at skabe engagement hos kunderne og imødekomme deres ønsker, mest relevant til dette speciale i forhold til at opnå størst indsigt i virksomhedens ageren på de sociale medier, men vi har dog nævnt den *traditionelle CRM*, da vi samtidig ønsker at fremhæve, at den ikke skal anses som uanvendelig i dag.

Den sociale CRM-strategi kan også kritiseres for ikke at give et definitivt svar på, hvordan virksomheden opnår de forskellige elementer, der findes i en god CRM-strategi, men derimod fremhæves der blot de elementer, som skal indgå i en god CRM-strategi. Dog anser vi denne teori for relevant, da vi kan anvende den til at undersøge, hvorvidt MANGOs strategi på de sociale medier følger Greenbergs guidelines for at opnå en succesfuld CRM-strategi. Greenberg forklarer, hvilke elementer man som virksomhed bør overveje i sin CRM-strategi, men ikke hvordan virksomheden skal implementere eller føre disse elementer ud i livet. Derfor har vi ikke kunnet fremføre en konkret plan for, hvad MANGO skal gøre i forbindelse med CRM-strategien, men vi har derimod formået at undersøge, hvilke elementer MANGO skal have fokus på for at kunne opnå succes med denne strategi.

Et gennemgående aspekt ved teorierne om *CRM* og *social media management* er, at der eksisterer mange forskellige meninger og holdninger om emnerne, da det er en relativ ny måde for virksomhederne at markedsføre sig på. Derfor findes der ikke en konkret manual for, hvordan virksomheden udvikler en strategi for sin ageren på de sociale medier. Dog gør teorierne det muligt for virksomheden at etablere nogle guidelines, som den kan følge i forbindelse med sin markedsføring på de sociale medier samt til at måle på de tiltag, virksomheden implementerer på disse platforme. Disse guidelines har i dette speciale muliggjort en besvarelse af

problemformuleringen, og anvendelsen af teorierne i vores undersøgelse og analyse har bidraget til et overblik over, hvor MANGO kan forbedre sin online strategi.

Vi vil ligeledes fremføre kritik af McCrackens teori, *celebrity endorsement*, som handler om, hvordan berømtheder kan tilføre en særlig betydning til et produkt. Kritikken beror på, at det i praksis er svært at inddele endorsement-processen i tre stadier, da disse i selve processen overlapper hinanden. Derfor har vi i forbindelse med MANGOs brug af *celebrity endorsement* valgt at analysere dette område ud fra én samlet proces, men hvor vi stadig implementerer de forskellige elementer, som indgår i de tre stadier. På den måde kan vi opnå et bedre billede af, hvorledes MANGO bruger berømtheder til at give sine produkter særlige betydninger.

3

Empiri

I dette afsnit vil vi uddybe, hvilken empiri vi har anvendt i specialet, og hvad disse har bidraget til i analysen. Vi har valgt at inddele dette afsnit i tre dele, da empirien repræsenterer tre forskellige områder.

Oversigt:

- Virksomhedens online kanaler
- Artikler
- Anden litteratur

Metode

Empiri

Teori

Analyse

Diskussion

Konklusion

3. Empiri

3.1 Virksomhedens online kanaler

Vi har anvendt primære kilder i form af MANGOs hjemmeside, Facebookside og Instagram profil for at kunne besvare specialets problemformulering. På trods af MANGOs tilstedeværelse på de fleste sociale medier, har vi valgt kun at fokusere på Facebook og Instagram, da de først og fremmest er de største sociale medier (Gaudin 2015). For det andet repræsenterer disse en samtalebaseret og billedorienteret platform, således at vi får et nuanceret billede af MANGOs ageren på de sociale medier og på den måde opnår et større indblik i MANGOs markedsføring på forskellige platforme. Gennem MANGOs hjemmeside har vi fået oplysninger om selve virksomheden og dens identitet samt virksomhedens kommunikation til offentligheden. Både hjemmesiden og de sociale medier har bidraget til, at vi har opnået en bredere forståelse for MANGO, således at vi har kunnet sætte os ind i virksomhedens adfærd og udpege de områder, hvor MANGO bør forbedre sin online strategi.

Vi er bevidste om, at denne type empiri afspejler MANGOs egen fremstilling af virkeligheden, hvilket kan give et farvet billede af virksomheden. Dog mener vi, at da det er MANGOs egne medier, får vi et præcist billede af, hvad det er, virksomheden ønsker at signalere med sin markedsføring på de sociale medier, hvilket blandt andet er den form for oplysning, der er med til at gøre os i stand til at svare på vores problemformulering.

3.2 Artikler

Vi har anvendt sekundære kilder i form af forskellige artikler til analysen, hvor vi hovedsageligt har brugt artikler fra nogle af de mest læste aviser i Spanien: El Mundo, El País og El Periódico (Statista 2016), da de blandt andet giver et indblik i virksomhedens image og positionering gennem MANGOs omtale heri. Vi har også benyttet os af udenlandske artikler fra blandt andet den amerikanske internetavis Huffington Post og det internationale mode- og livsstilsmagasin Vogue til at få et internationalt og mere generelt billede af MANGOs image og positionering. Ydermere har artiklerne bidraget til viden om MANGOs nye strategiske tiltag samt virksomhedens hensigt med det øgede fokus på online kommunikation.

Udover de kendte medier, som er nævnt ovenfor, har vi også valgt at inddrage artikler fra mere fagspecifikke platforme, som eksempelvis de spanske onlineportaler marketingdirecto.com og foromarketing.com. Med disse platforme har vi opnået større viden om MANGOs nye strategi og de forskellige tiltag, virksomheden har indført.

Vi har været opmærksomme på, at artiklerne er underlagt subjektive holdninger, men da vi har fundet flere forskellige medier, som afspejler de samme positive eller negative aspekter i forhold til MANGO og dens strategier, vurderer vi, at artiklerne repræsenterer en generel holdning til virksomheden, og de er dermed brugbare i forbindelse med vores undersøgelsesområde i specialet.

3.3 Anden litteratur

En anden sekundær kilde, som vi har anvendt i analysen, er bogen ”El corazón de Mango”, som er udarbejdet på baggrund af forfatterne Salerno og Zaragozas observationer af MANGOs interne processer. I bogen uddyber forfatterne blandt andet MANGOs forretningsmodel og strategi, hvorved vi har opnået forståelse for MANGO som helhed og viden om, hvilke metoder virksomheden har gjort brug af for at opnå succes.

Vi er bevidste om, at bogen afspejler forfatternes tolkning af MANGO og ikke virksomhedens egen fortælling, men da MANGO har samarbejdet med forfatterne om bogen, mener vi, at den er en pålidelig og troværdig kilde, som giver en godt billede af, hvilken type virksomhed MANGO er.

4

Teori

Vi har opstillet teorien ud fra undersøgelsesområderne. Vi vil først belyse branding ud fra teorier af Paul Capriotti og Grant McCracken. Dernæst vil vi afdække området online kommunikation med teorier af Hans-Christian Christiansen, Ole E. Andersen samt Ezio Pillon og Michael Vødders. Til sidst vil vi belyse strategisk ledelse med teorier af Paul Greenberg samt Nick Smith og Robert Wollan.

Oversigt:

- Branding
- Identitet, image, positionering
- Celebrity endorsement
- Online kommunikation
- Paid, owned, earned media
- Kommunikationsstrategier
- Strategisk ledelse
- Customer Relationship Management
- Social media management

Metode

Empiri

Teori

Analyse

Diskussion

Konklusion

4. Teori

4.1 Branding

Det globale marked indeholder i dag et væld af produkter og serviceydelser. Det store udbud og den massive brug af internettet, som tilbyder forbrugerne oceaner af information om produkterne og virksomhederne, har udløst en forbrugertendens, der er karakteriseret ved, at forbrugerne er mere krævende og kritiske i deres valg af produkt og brand (Capriotti Peri 2009, *Introducción general*). Det er derfor vigtigt, at virksomheden differentierer sit brand og sine produkter fra mængden. I det følgende afsnit beskriver vi branding ud fra Paul Capriottis teori om *corporate branding*, da han her har et særligt fokus på virksomhedens *identitet*, *image* og *positionering*. Til sidst vil vi belyse Grant McCrackens teori om *celebrity endorsement*. De udvalgte teorier vil blive inddraget i specialets analysedel, således at vi kan finde frem til, hvordan MANGOs brand fremstilles.

4.1.1 Identitet

Virksomheder bør rette deres opmærksomhed og ressourcer mod at skabe en stærk og karakteristisk identitet for selve virksomheden, dens produkter og ydelser (Capriotti Peri 2009, *Introducción general*). Virksomhedens identitet defineres som: "*el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)*" (Capriotti Peri 2009, 21). Virksomhedens *identitet* handler dermed om de særlige kendetegn, der karakteriserer virksomheden, og som den anvender til at præsentere sig selv for omverdenen.

Virksomhedens *identitet* betragtes ud fra to fokuspunkter: det designmæssige og det organisatoriske. Det designmæssige fokus defineres som: "*la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades*" (Capriotti Peri 2009, 19). Virksomheden kan bruge visuelle elementer til at udtrykke sin identitet og på den måde nemmere blive genkendt eller øge sin tiltrækningskraft. Endvidere defineres det organisatoriske fokuspunkt som: "*el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización*" (Capriotti Peri 2009, 20). Det vil sige, at virksomheden sætter fokus på forskellige aspekter, som eksempelvis dens vision og mission, der netop kendetegner virksomheden, og som på den måde kan bruges til at differentiere sig fra konkurrenterne.

4.1.2 Image

Udarbejdelsen af virksomhedens identitet og dens kommunikation til offentligheden tjener det formål at opnå personlighed, differentiering og præference (Capriotti Peri 2009, 11–12). For at opnå

dette er det vigtigt, at virksomheden skaber et godt *image*, som blandt andet kan føre til (Capriotti Peri 2009, 12–13):

- Facilitering af virksomhedens differentiering
- Forbedret positionering i forbrugernes bevidsthed
- Forbedret salg

For at opnå et godt *image* er virksomheden blandt andet nødt til at udarbejde en strategi for sine handlinger og sin kommunikation, da disse har stor indflydelse på det billede, omverdenen danner sig af virksomheden (Capriotti Peri 2009, 13). Virksomheden kan gennem branding skabe de ønskede billeder i forbrugernes bevidsthed.

Virksomhedens *image* kan defineres således: “*la percepción mental en el receptor*” (Capriotti Peri 2009, 83). Denne definitionen indikerer, at *image* skal betragtes ud fra modtagerens perspektiv (Ibid). Det vil sige, at *image* handler om, det billede som omgivelserne har af virksomheden, og som opstår på baggrund af virksomhedens adfærd. I modsætning til *identitet*, som virksomheden har kontrol over, er *image* en faktor, som virksomheden kun kan forsøge at påvirke i en positiv retning.

4.1.3 Positionering

Det er ikke kun *image* og *identitet*, der er vigtige emner inden for branding, men også virksomhedens *positionering*. *Positionering* anses for at være en strategi til at frembringe eller opretholde en bestemt opfattelse af virksomheden samt dens produkter og serviceydelser hos forbrugerne for på den måde at indtage en bestemt position i deres bevidsthed (Capriotti Peri 2009, 90). Hvis strategien lykkes, kan virksomheden skabe præference i forhold til konkurrenterne, da den netop har erhvervet sig en speciel plads i målgruppens bevidsthed. *Positionering* handler for virksomhederne om at afgøre, hvad grunden skal være til, at forbrugerne netop bør foretrække deres produkter frem for konkurrenternes (Capriotti Peri 2009, 91). Det er nødvendigt for virksomhederne, på baggrund af markedet og konkurrenterne, at kende til de produktgenskaber, der er vigtigst for forbrugerne, og vurdere hvert produkt eller brand ud fra disse behov for på den måde at positionere sig bedre (Ibid). Ved *positionering* spiller virksomheden en aktiv rolle og forbrugerne en passiv rolle, da virksomheden gennem forskellige initiativer kan ændre den ønskede opfattelse af den (Ibid).

4.1.4 Celebrity endorsement

Inden for branding ses en stigende tendens til at anvende berømtheder i reklamer og kampagner. Der kan i denne forbindelse refereres til den populære metode *celebrity endorsement*, hvor

virksomheden bruger en kendt person til at markedsføre sit produkt. Der er efterhånden mange berømtheder, som har stillet navn og image til rådighed for forskellige kampagner (McCracken 2005, 97), eksempelvis George Clooney, David Beckham og Eva Longoria.

Celebrity endorsement-teorien søger at afklare, hvordan forbrugeren påvirkes til køb gennem den overførsel af betydning, der sker mellem berømthed og forbruger. Grant McCracken betragter *celebrity endorsement* ud fra et "betydning-overførsel" perspektiv, hvor der er fokus på de egenskaber, en *celebrity endorser* besidder, og som denne person selv repræsenterer (McCracken 2005, 97). Disse egenskaber overføres fra berømtheden til forbrugsvaren og fra varen til forbrugeren (Ibid). På den måde tillægger berømtheden varen en særlig betydning, hvis formål er at få forbrugeren til at identificere sig med berømtheden gennem varen. Dog kan en *celebrity endorser* også skade virksomhedens image, hvis han/hun får negativ omtale, da denne automatisk overføres til virksomheden og dens produkter.

En *celebrity endorser* betragtes som en kendt person, der bruger sin berømthed til at skærpe opmærksomheden omkring en forbrugsvare, som personen optræder med i en reklame (McCracken, 97). De personer, som medvirker i kampagner og reklamer, er ikke kun film og tv-stjerner, men også sportsudøvere, politikere, kunstnere, osv. (McCracken 2005, 97). Derudover er der også den form for *celebrity endorser*, som er ekspert inden for det pågældende felt, reklamen omhandler (McCracken 2005, 98). Reklamen kan dermed virke mere troværdig, og produktet kan have en større tiltrækningskraft. I denne sammenhæng kunne en berømthed som Victoria Beckham optræde i en tøjreklame, da hun anses for at være et stort modeikon.

Det er netop de særlige og individuelle betydninger, som følger med berømtheden, der gør personen nyttig til endorsement-processen (McCracken 2005, 103). Dog afhænger effekten af berømtheden både af berømthedens betydning, men også af den type vedkommende repræsenterer, da hver berømthed repræsenterer forskellige typer alt efter deres status, klasse, køn, alder, personlighed og livsstil (McCracken 2005, 102). Hvis berømtheden eksempelvis skal repræsentere mandighed, kan reklamen anvende Brad Pitt. Og hvis der er tale om, at den skal repræsentere en særlig personlighed, kunne reklamen anvende den sjove type som Jim Carrey eller den elegante type som Meryl Streep.

Endorsement-processen udgøres af tre stadier, som virksomheden skal igennem for at ende ud med en succesfuld *celebrity endorsement*:

Stadie 1: Det første stadie er der, hvor betydningen opstår, da det er her, virksomheden skal udvælge objekt, personlighed og kontekst (McCracken 2005, 105). Berømthedernes betydninger anses for at have større indvirkning end almindelige modeller. Derudover kan berømtheder gennem deres identitet fremkalde betydninger, der medfører et mere naturligt og tydeligt budskab (McCracken 2005, 107), hvilket er grunden til, at berømtheder oftest vælges frem for almindelige personer.

Stadie 2: Det andet stadie handler om selve overførslen af betydninger, som finder sted, når berømtheden optræder i reklamen sammen med det udvalgte produkt (McCracken 2005, 105–106). Valget af berømtheden baseres på de betydninger, denne repræsenterer. Virksomheden bør fastlægge, hvilke symbolske egenskaber produktet indeholder, hvorefter den berømthed, der bedst repræsenterer de valgte symbolske egenskaber, vælges for dermed at kunne levere de ønskede betydninger til produktet (McCracken 2005, 108). Reklamen designes til at gøre forbrugeren opmærksom på de ligheder, der er mellem berømtheden og produktet (McCracken 2005, 109).

Stadie 3: Det tredje stadie er der, hvor betydningen bevæger sig fra produktet til forbrugeren (McCracken 2005, 106). Forbrugerne søger hele tiden produkter med en specifik betydning, som kan bruges til at udtrykke forskellige aspekter af selvet og dermed til at skabe sin identitet (McCracken 2005, 109).

Efter at have beskrevet centrale elementer i en virksomheds branding, hvor fokuset ligger på virksomhedens aktiviteter i forhold til at få forbrugerne til at se virksomheden og dens produkter som noget specielt, vil vi i følgende afsnit beskrive teorier om online kommunikation.

4.2 Online kommunikation

I dette afsnit vil vi beskrive online kommunikation ud fra Hans-Christian Christiansens synspunkt, hvorefter en model af Ole E. Andersen om online markedsføring vil blive inddraget. Til sidst vil vi præsentere en oversigt over kommunikationsstrategier på de sociale medier, som er udarbejdet af Ezio Pillon og Michael Vodder. Disse teorier vil vi inddrage i specialets analysedel, således at vi kan finde frem til, hvordan MANGO markedsfører sig online.

Online kommunikation er kommunikation på internettet, som foregår gennem diverse medieformer som eksempelvis Facebook, Instagram og Twitter. Ifølge Hans-Christian Christiansen har online kommunikation gjort det langt nemmere for virksomheder at kommunikere med kunder over hele verden, da medieformerne har skabt en bedre og mere direkte kommunikation mellem virksomheden og forbrugeren – og ikke mindst forbrugerne imellem (Christiansen 2015, 14). Med

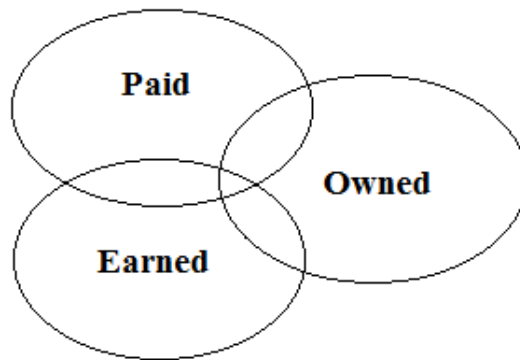
online kommunikation er der opstået nye måder at kommunikere og interagere på, men også nye krav til, *hvordan* virksomheden bruger kommunikationen og interaktionen (Christiansen 2015, 14). Størstedelen af den kommercielle kommunikation foregår online, og det er den bedste mulighed for virksomheder at opnå indvirkning på det globale marked (Christiansen 2015, 15). Gennem online kommunikation kan virksomheden dermed udnytte internettets hjælpemidler til at fastholde, pleje og ikke mindst udvide sine kunderelationer.

Den digitale tekst skaber ikke den samme form for refleksion og fordybelse, og den lagres ikke på samme måde i hukommelsen som tekster på tryk (Christiansen 2015, 46). Online kommunikation betragtes derfor som et værktøj, der skaber hurtige indtryk og fascination samt bidrager med kort og præcis information (Ibid), og den kan på den måde få en større gennemslagskraft. Online-brugere anses for at have en kortvarig opmærksomhed og forventer hurtig respons, hvilket især gør sig gældende for årgang 1995-2005, også kaldet *Generation Z* (Ibid). Denne generation udgøres af personer, som ikke har været vidne til den gennemgribende forandring, der er sket i samfundet fra sprogkultur til billedkultur (Ibid). Generation Z har fået den billedlige kommunikation ind med modermælken og kommunikerer derfor ikke i så høj grad sprogligt online, hvilket også kan begrunde deres favorisering af billedbaserede tjenester som Instagram, Snapchat og Pinterest (Ibid). På den måde er de sociale medier kommet mere ind i billedet og gør et større indtryk på forbrugerne end traditionelle kommunikationsformer såsom reklamer.

På baggrund af den hastigt voksende billedkultur, hvor billeder i højere grad appellerer til brugernes følelser, er det essentielt for virksomhedens online kommunikation at kommunikere billedligt (Christiansen 2015, 46). Af denne grund har virksomhedens anvendelse af online kommunikation til hensigt at appellere til brugerens følelser for på den måde at tiltrække nok opmærksomhed til at skabe interesse for den transmitterede information (Ibid). Udviklingen inden for de digitale platforme medfører forandringer i forbrugernes adfærd og forventninger, hvilket bevirker, at virksomhederne er nødsaget til at ændre deres kommunikationsmetoder derefter.

4.2.1 Online markedsføring

De digitale landvindinger har medført nye muligheder inden for markedsføring. Virksomhederne kan i dag bruge de forskellige medieformer til at promovere sig selv og synliggøre sine produkter over for relevante målgrupper på en anden måde end førhen. Ole E. Andersen forklarer, at online markedsføring har medført tre nye begreber: *paid*, *owned* og *earned media* (Andersen 2015, 110), hvoraf modellen nedenfor er skitseret:



Model 2 – *Paid, owned and earned media* (Andersen 2015, 110)

Som det ses på modellen for de tre begreber *paid*, *owned* og *earned*, overlapper cirklerne hinanden, hvilket skyldes, at mange handlinger på de forskellige medieplatforme og sociale medier indgår i alle tre områder. Dette er derfor et aspekt, som virksomheden skal være opmærksom på, når den anvender denne model i sin strategi. Andersen forklarer modellens begreber med Facebook som eksempel: når virksomheden køber reklameplads på Facebook, opstår *paid media* (Andersen 2015, 131–132). Når den opretter og håndterer sin egen Facebookside, dannes *owned media*, og når virksomheden får synes godt om-tilkendegivelser og opnår engagement på sin Facebookside, opstår *earned media* (Ibid). Ydermere fremhæver han, at *paid* og *owned media* begge kan medvirke til *earned media* (Andersen 2015, 111), hvorfor det vil være en fordel for virksomheden at inddrage alle tre indsatsområder i sin online markedsføringsstrategi.

4.2.1.1 Paid media

Paid media er virksomhedens strategi for køb af reklameplads hos de forskellige medieudbydere. Umiddelbart er denne kommunikationsstrategi ikke ny, da der allerede i det sidste årti er gjort brug af reklameformer såsom banner-/display reklamer, søgeordsannoncering (Google AdWords) og reklamespots (Andersen 2015, 110). Men der er kommet flere muligheder til, hvor især de sociale medier, eksempelvis Facebook, Twitter, blogs og YouTube, har vundet stort indpas som en ny og stærkere markedsføringsmetode (Andersen 2015, 118). Med undtagelse af Google AdWords betragtes de førnævnte reklameformer som push-reklamer, da brugeren ikke selv søger reklamerne, men alligevel rammes af dem (Ibid). På den måde kan virksomheden skabe yderligere opmærksomhed omkring sine produkter eller serviceydelser, uanset om kunden beder om det eller ej.

4.2.1.2 Owned media

Owned media refererer til de online medier og platforme, som virksomheden selv opretter og udvikler som eksempelvis virksomhedens hjemmeside, Facebookside, YouTubekanal, blog osv.

(Andersen 2015, 111). Virksomhedernes stigende brug af diverse online medier og platforme kan skyldes den fremherskende tendens til forbrugernes konstante søgen efter andre forbrugeres erfaringer og information om virksomheder og brands på internettet (Andersen 2015, 128).

De sociale medier, navnlig Facebook, er så indflydelsesrige, at virksomhederne bør have klare målsætninger for, *hvorfor* og *hvordan* de skal interagere på disse platforme (Andersen 2015, 131). De sociale medier har etableret et forum til forbrugerne, hvor de kan kommentere, diskutere og udveksle erfaringer om diverse produkter, serviceydelser og virksomheder (Andersen 2015, 131–132). Det er derfor vigtigt, at virksomheden anvender de sociale medier aktivt og strategisk rigtigt for dermed at kunne indfri eventuelle forventninger eller behov, stimulere samtalerne og inddrage kunderne i udvikling og forbedring af produkter og serviceydelser (Andersen 2015, 132). På den måde har virksomhederne mulighed for, på en direkte eller indirekte måde, at involvere kunderne i markedsføringen og udviklingsprocessen for dermed at kunne forbedre sine produkter, således at de opfylder kundernes behov.

4.2.1.3 Earned media

Earned media indebærer al omtale, vurderinger og anmeldelser, der flourer på de online medier og platforme om virksomhedens produkter og serviceydelser (Andersen 2015, 111). Det er naturligvis virksomhedens største ønske og intention at opnå positive tilkendegivelser og omtale (Andersen 2015, 137), men hvad enten det er ris eller ros, er det noget, som virksomhed selv er med til at påvirke, da brugeren enten er blevet inspireret eller opfordret til at ytre sig (Andersen 2015, 132). Det er især de sociale medier, der accelererer omtale af brands og virksomheder, da de personlige anbefalinger og erfaringer oftere deles og bliver set af mange flere. En undersøgelse viser, at 84 % af forbrugerne har tillid til råd og anbefalinger fra venner og bekendte, hvorimod tilliden til virksomhedens hjemmeside og budskaber ligger på 69 % (Andersen 2015, 137). Selvom det ikke er et nyt fænomen, at der deles erfaringer og oplevelser mellem forbrugerne, har denne udveksling opnået større betydning på grund af de sociale medier, hvorfor virksomheder i stigende grad har sat fokus på dette område i deres markedsføring.

4.2.1.3.1 Shitstorms

Modsat den positive omtale kan virksomheden også blive udsat for negativ omtale, som naturligvis er enhver virksomheds frygt. Ulempen ved de sociale medier er, at hvis virksomheden begår fejl, udfører upassende handlinger eller anvender uetiske metoder, bliver det opdaget (Andersen 2015, 140). Det er især på Facebook, at den uønskede negative omtale tager fart, for når først kritikken er påbegyndt, kommenteres og deles det hurtigt og ender i det, der populært betegnes som en *shitstorm*

(Andersen 2015, 139). Kritikken bliver yderligere markeret, da de sproglige formalia på denne platform er sat ud af spil, og der i stedet kommenteres uden filter (Ibid). Skulle virksomheden ende i denne uheldige situation, bliver den nødt til at reagere med det samme for at begrænse skadernes omfang.

4.2.2 Kommunikationsstrategier for de sociale medier

Det er vigtigt for enhver virksomhed at kommunikationen understøtter de intentioner, den har for at tiltrække, engagere og fastholde de kunder, der er aktive på de online medier og platforme (Pillon and Vodder 2013, 59). Ifølge Ezio Pillon og Michael Vodder bør virksomheden søge at identificere brugerens motivation for at være på virksomhedens hjemmeside eller sociale medier og derudfra vælge det/de felter, hvorpå virksomheden kan interagere bedst muligt med den tilsigtede målgruppe (Ibid). Felterne inddeles i fire forskellige områder:

4.2.2.1 Transmissionsfeltet

Transmission er den mest anvendte metode. Ved transmission er brugeren i de fleste tilfælde passiv, da virksomheden blot transmitterer information om nye produkter, tilbud og happenings (Pillon and Vodder 2013, 59), men hvor brugeren alligevel kan blive tiltrukket og fastholdt.

4.2.2.2 Interaktionsfeltet

Interaktionsfeltet handler om kommunikationen mellem brugerne. Det er på dette felt, gennem virksomhedens Facebookside, blog osv., at brugerne udveksler erfaringer samt tilkendegiver deres meninger og holdninger om virksomhedens produkter og serviceydelser (Pillon and Vodder 2013, 59). På den måde kan virksomheden opnå en større synlighed med henblik på øget salg.

4.2.2.3 Udviklingsfeltet

Udviklingsfeltet defineres som værende det felt, hvor virksomheden giver kunden mulighed for at være medskaber (Pillon and Vodder 2013, 59). På den ene side kan virksomheden implementere *customization* i sin strategi, hvorved kunden bliver meddesigner på egne varer. På den anden side kan *co-creation* anvendes, som sætter fokus på kundens forslag og ideer til en eventuel udvikling eller videreudvikling af virksomhedens produkter (Ibid). Ved at tilbyde kunden disse muligheder kan virksomheden opnå en større tiltrækningskraft.

4.2.2.4 Underholdningsfeltet

Som navnet antyder, er der på dette felt tale om måden, hvorpå virksomheden kan underholde kunden. Virksomheden søger at fange brugernes opmærksomhed via underholdning i form af filmklip, spil osv. (Pillon and Vodder 2013, 59). Dette felt kan også være nyttigt for de virksomheder, der opererer med virale videoer (Pillon and Vodder 2013, 60), da de på grund af

videoens underholdende element ofte deles på blandt andet de sociale medier, hvorved virksomhedens budskab spredes hurtigere og mere omfangsrigt.

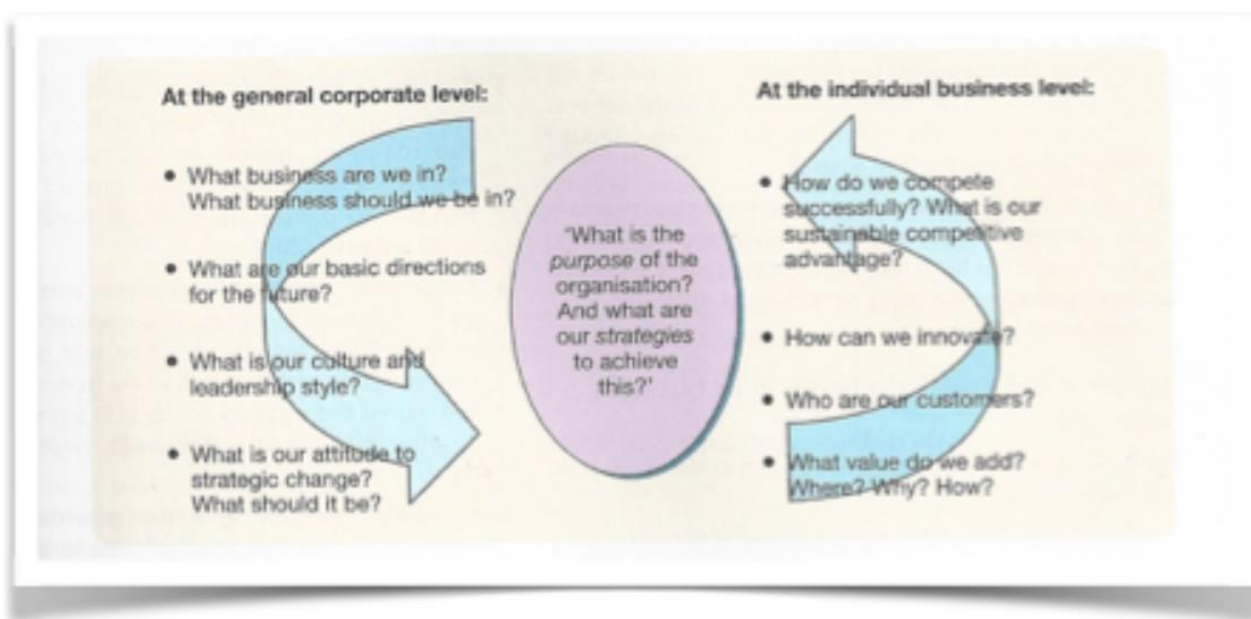
Hvor de ovenstående teorier har fokus på henholdsvis branding og markedsføring online, vil vi i det følgende afsnit tage fat på teorier, der omhandler det strategiske aspekt ved virksomheders arbejde med de sociale medier.

4.3 Strategisk ledelse

I dette afsnit vil vi først definere begrebet *strategisk ledelse*, og herefter vil strategierne *Customer Relationship Management (CRM)* og *social media management* blive beskrevet. Vi har valgt netop disse to strategier, da de anses for at være de mest relevante strategier inden for strategisk ledelse, når der er tale om strategisk ledelse i forbindelse med markedsføring og branding på de sociale medier, som er det felt, vi ønsker, at specialet skal afdække.

4.3.1 Definition af strategisk ledelse

Traditionelt blev begrebet *strategisk ledelse* defineret således: “*Strategic management can be described as the identification of the purpose of the organisation and the plans and actions to achieve that purpose*” (Lynch 2015, 8). *Strategisk ledelse* handler derved om at udarbejde en strategi og føre den ud i livet, således at virksomheden kan opnå de ønskede mål. Denne definition indikerer ligeledes, at *strategisk ledelse* består af to niveauer, the general corporate level og the individual business level (Ibid). De to niveauer er illustreret i model 3 nedenfor:



Model 3 - The essence of strategic management (Lynch 2015, 8)

The general corporate level: Dette niveau handler om de generelle bestemmelser for, hvordan virksomheden drives, og hvilke beslutninger der skal tages. Herunder er blandt andet kultur og ledelse vigtige aspekter. På dette niveau er der derved tale om de overordnede strategier, der sætter rammen for, hvilken slags virksomhed der er tale om, og hvordan virksomheden skal opnå de ønskede mål.

The individual business level: Dette niveau vedrører de strategier, som virksomheden benytter for at tiltrække og fastholde kunder. Her handler det for virksomheden om at udnytte de ressourcer, der er til rådighed, således at den gør sig konkurrencedygtig.

Et mere moderne syn på *strategisk ledelse* er, hvor begrebet ikke kun består af planlagte hændelser, men også tager forbehold for, at virksomhedens strategiske ledelse handler om en dynamisk proces, hvor der pludseligt kan opstå uforudsete hændelser for virksomheden. Derved fremhæves det, at der ikke kun kan laves en langsigtet strategi på forhånd, som herefter føres ud i livet for at opnå det ønskede resultat, men at det også er nødvendigt, at virksomheden tilpasser strategierne til sine omgivelser. Den moderne definition af *strategisk ledelse* er derfor således: “*The field of strategic management deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of resources, to enhance the performance of firms in their external environments*” (Lynch 2015, 9). Strategisk ledelse handler derved også om de beslutninger, der tages i forbindelse med uforudsete hændelser.

4.3.2 Customer Relationship Management

I dette afsnit vil vi belyse Paul Greenbergs syn på *Customer Relationship Management (CRM)*, som danner baggrunden for specialets analyse om MANGOs brug af *CRM*. Greenberg anses for at være en af de førende teoretikere inden for *CRM* med sin bog “*CRM at the speed of light*” samt sit arbejde og sin forskning inden for samme felt (Greenberg 2009, About the author). I det følgende afsnit definerer vi først relevante begreber i forhold til teorien, hvorefter vi uddyber, hvilke elementer en virksomhed skal være opmærksom på, når den vil opnå en succesfuld *CRM*-strategi, og til sidst bliver sammenhængen mellem *CRM* og de sociale medier kort beskrevet.

4.3.2.1 Traditionel CRM vs. social CRM

Customer Relationship Management (CRM) er et relativt nyt begreb, som opstod i starten af dette årtusinde (Greenberg 2009, 31). I de seneste år har *CRM* gennemgået en stor forandring fra begrebets traditionelle definition til en nyere model, som kaldes *social CRM*. Traditionelt beskrev Greenberg begrebet *CRM* således: “*CRM is a philosophy and a business strategy supported by a*

system and a technology designed to improve human interactions in a business environment” (Greenberg 2009, 30). Denne definition beskriver, at *CRM* tidligere handlede om en strategi, hvis formål var at hjælpe virksomhederne med at holde styr på deres kunderelationer ved hjælp af processer og teknologiske systemer. Den traditionelle form for *CRM* er et værktøj, der især bruges af virksomhedernes salgs- og marketingsafdeling samt afdelingen for kundeservice, hvor det bidrager til administreringen af kunderelationerne og forbedringen af afdelingernes præstation (Greenberg 2009, 31). Hvor den traditionelle definition har haft fokus på at administrere kunderelationerne ved hjælp af interne processer, handler det nye begreb, *social CRM*, om at skabe engagement hos kunderne (Greenberg 2009, 35). *Social CRM* defineres således: “*Social CRM is a philosophy and a business strategy, supported by a technology platform, business rules, processes, and social characteristics, designed to engage the customer in a collaborative conversation in order to provide mutually beneficial value in a trusted and transparent business environment. It’s the company’s response to the customer’s ownership of the conversation*” (Greenberg 2009, 34). *Social CRM* handler derved om, at virksomheden imødekommer kundernes personlige agenda, samtidig med at virksomhedens egne målsætninger opfyldes. Selvom det er nødvendigt for virksomhederne at inkorporere *social CRM* i deres strategi, indebærer det ikke, at den traditionelle form for *CRM* i dag er uanvendelig (Greenberg 2009, 3). *Social CRM* er ikke en erstatning for den traditionelle, men skal derimod ses som en ny strategi inden for feltet, som er nødvendig, for at virksomhederne kan fange kundernes interesse i dag. Dermed er den traditionelle *CRM* stadig en nødvendighed, således at virksomhederne kan holde styr på kunderelationerne.

4.3.2.2 The Era of the Social Customer

Forandringen i *CRM* skyldes, at vi i dag befinder os i, hvad Greenberg definerer som, *The Era of the Social Customer* (Greenberg 2009, 8). I vor tid er der sket en ændring i magtforholdet mellem kunderne og virksomhederne, hvor det nu er kunderne, der har kontrollen. Tidligere blev produkter ofte købt på baggrund af kundernes opfattelse af, hvorvidt de fik et godt tilbud. Sådan ser det ikke længere ud, da kunderne i dag er intelligente, veluddannede og velhavende forbrugere, som ønsker deres behov opfyldt (Greenberg 2009, 9). Dermed stilles der i dag større krav til virksomhederne fra forbrugernes side, da det forventes, at virksomhederne kender til disse behov og derved kan opfylde dem. Den nye tendens handler om, at kunden ikke længere er objektet for et salg, men derimod subjektet for en oplevelse (Greenberg 2009, 11), hvilket indikerer, at det nu er kunden, der er i kontrol over købsprocessen.

4.3.2.3 Elementer i en god CRM-strategi

Gennem sin forskning og sit arbejde med *CRM* er Greenberg blevet opmærksom på flere elementer, der er essentielle for udarbejdelsen og udførelsen af en god social CRM-strategi. Disse elementer vil vi i det følgende afsnit forklare, således at de i specialets analysedel kan danne rammen for en analyse af, hvorvidt MANGOs brug af *CRM* følger Greenbergs guidelines for at opnå en succesfuld CRM-strategi.

4.3.2.3.1 At opnå kundernes tillid

Tillid anses for at være kernen i *social CRM*, da det nu er kunderne, som har magten (Greenberg 2009, 99). Virksomhederne bør stræbe efter at opnå kundernes tillid, da kunderne i dag selv vælger de virksomheder, som de har tillid til. Dette skyldes blandt andet, at internettet har gjort det nemmere for kunderne at dele deres meninger med andre. Derudover har kunderne ikke længere tillid til de annoncer eller reklamer, der skal sælge produktet, men stoler derimod ubetinget på en person, de ikke kender, men som selv har testet produktet (Greenberg 2009, 98). Virksomhederne har derved ikke nemt ved at skabe tillid hos kunderne, og netop derfor er der brug for en social CRM-strategi, da den skaber en transparent og åben kommunikation med kunderne. Som en løsning til hvordan virksomhederne i dag kan skabe tillid hos kunderne, viser en undersøgelse om tillid, at forbrugerne i USA samt de fleste lande i Europa har *someone like me* som den mest tillidsfulde kilde (Greenberg 2009, 100).

4.3.2.3.1.1 Someone like me

I Brasilien, Canada, Tyskland, Holland, Spanien, Sverige og USA har en undersøgelse vist¹, at de fleste kunder har mest tillid til én, der er som dem selv (Greenberg 2009, 101). Dermed har kunderne tillid til en person med samme interesse eller politiske holdning som dem selv, hvilket eksempelvis kan være en medarbejder i stedet for en direktør. Denne person er virksomhedens ansigt udadtil og repræsenterer virksomhedens image i lige så høj grad som de ansatte i salgs- og kundeafdelingen. Begrebet *someone like me* er vigtigt for virksomhederne at have med i overvejelserne i forbindelse med udarbejdelsen og udførelsen af en social CRM-strategi, da kunderne ønsker at sætte et ansigt på virksomheden, således at de kan se, hvorvidt virksomheden er noget for dem. Det fremhæves her, at virksomheden skal overveje, hvordan den kan inkorporere forskellige aspekter, der efterlader kunden med en følelse af, at virksomheden passer til vedkommende (Greenberg 2009, 102).

¹ En undersøgelse fra 2008 foretaget af PR-virksomheden Edelman (Edelman 2008)

4.3.2.3.2 *Humanisering og personalisering*

Humanisering og personalisering anses for at være vigtige elementer for en succesfuld social CRM-strategi (Greenberg 2009, 102–103). *Humanisering* handler om, at virksomheden interagerer med kunderne på en personlig måde, eksempelvis via samtaler på de sociale medier, som er den samme måde, hvorpå kunderne interagerer med deres personlige relationer. Dette betyder, at virksomheden ikke blot ønsker at afsætte produkter til kunderne, men rent faktisk ønsker en dialog med dem. Som beskrevet i følgende citat om *humanisering*, forventes denne dialog af kunderne: “*It also means that they expect that the attributes of a deeply personal connection they have to a peer will be part of the way the company interacts with them*” (Greenberg 2009, 102). Dog er det ikke altid nødvendigt, at virksomheden humaniseres, da der vil være kunder, som blot køber produkterne uden at kræve noget af virksomheden (Greenberg 2009, 103). Men ved at virksomheden har fokus på *humanisering* i form af at skabe tillid og gennemsigtighed, opnår den loyale kunder, som derved knytter personlige bånd til virksomheden. Man kan eksempelvis se denne *humanisering* i virksomhedernes brug af blogs og de sociale medier, hvor der er fokus på at skabe en dialog med kunderne.

Personalisering dækker over det faktum, at kunderne forventer, at deres interaktion med virksomheden er unik og tilpasset dem. Det er derfor nødvendigt, at virksomhederne personaliserer deres interaktion med kunderne, således at hver enkelt kunde føler, at de har fået en speciel oplevelse (Greenberg 2009, 104). *Humanisering og personalisering* handler dermed om, at virksomheden har større fokus på relationsopbygning med kunderne samt at tilpasse sin service til kundernes behov. Dette leder videre til det næste punkt i de elementer, som en social CRM-strategi bør indeholde.

4.3.2.3.3 *En ny social CRM-forretningsmodel*

For at opnå succes med en social CRM-strategi er det nødvendigt, at virksomheden integrerer en ny social CRM-forretningsmodel, som har fokus på at involvere kunderne. Modellen handler om, at virksomheden går fra at være producenten af en ydelse eller et produkt til at være udbyderen af produkter, serviceydelser, værktøjer og oplevelser, som giver kunden mulighed for at opnå sine behov og agendaer (Greenberg 2009, 115). Modellen består af nogle karakteristika, som er opstillet nedenfor (Greenberg 2009, 112–115):

- Linjerne mellem producent og forbruger er uklare: producent og forbruger arbejder sammen om at udarbejde et produkt eller en oplevelse, og derved er forbrugeren blevet en del af udviklingsfasen, hvor det tidligere kun var producenten, der havde indflydelse.

- Brugere har mulighed for at tilpasse produktet, således at det passer til deres personlige oplevelse: dette er et punkt, hvor den nye model adskiller sig en hel del fra den gamle. Her er spilindustrien et godt eksempel, da spillene bliver lavet, således at kunderne eksempelvis selv kan designe figurer eller omgivelser i spillene.
- Brugeren er ikke kun en køber, men også en fortæller for oplevelsen med produktet og virksomheden: brugeren deler sin oplevelse med andre, eksempelvis gennem de sociale medier, og derfor kan brugeren være en vigtig fortæller for produktet og virksomheden.
- Virksomhedskulturen er defineret ud fra tankegangen om, at *Voice of the Customer* er første prioritet: kunderne er det vigtigste element, og det er vigtigt, at virksomheden lytter til kunderne, således at deres behov og ønsker kan tilfredsstilles.
- Både virksomheden og kunden får noget ud af interaktionen: begge parter får udbytte af samarbejdet. For kunden handler det om oplevelsen og om at blive hørt af virksomheden, og for virksomheden ender det ud i loyale kunder og i sidste ende profit.

Spilindustrien er et godt eksempel på en industri, der har integreret denne nye model succesfuldt (Greenberg 2009, 106). Dette skyldes, at spilindustrien har udnyttet kundeinvolvering til at skabe personlige og tilpassede spil, der opfylder kundernes behov. Der findes flere spil, hvor producenterne har gjort det muligt for kunderne at kunne lave deres egne ændringer, inden spillene udkom. Således har kunderne altså selv været med til at skabe deres egne personlige oplevelse, og spiludbydere har haft stor succes med at involvere kunderne på denne måde. Da det har vist sig at være en succesfuld forretningsmodel, er der nu også andre industrier end spilindustrien, der har taget modellen til sig (Greenberg 2009, 112). Den nye forretningsmodel er derved orienteret mod kunden, hvor kunden selv er med til at skabe den personlige oplevelse, som der i dag forventes af virksomhederne. Det handler ikke længere kun om at sælge et produkt til kunden, men mere om at skabe den rigtige oplevelse for kunden.

Udover disse elementer er det også vigtigt, at virksomheden vælger de rette platforme og værktøjer til at gennemføre den sociale CRM-strategi (Greenberg 2009, 121). Derfor vil det næste afsnit beskrive sammenhængen mellem *CRM* og de sociale medier nærmere.

4.3.2.4 CRM og de sociale medier

De sociale medier har eksisteret i et stykke tid, hvor privatpersoner har brugt dem til at kommunikere med hinanden, men først for nyligt har virksomhederne fået interessen for at anvende de sociale medier til at kommunikere med sine kunder (Greenberg 2009, 122). De sociale medier

har ikke været en del af den traditionelle form for *CRM*, men de er derimod en stor del af den nye *sociale CRM*, hvor de bruges som værktøj til at føre *CRM*-strategien ud i livet (Greenberg 2009, 125). Derved påpeges det også, at de sociale medier kun skal bruges som et værktøj i virksomhedens sociale *CRM*-strategi, hvis det er relevant for virksomheden. Formålet med de sociale medier i virksomhedens sociale *CRM*-strategi er, at de skaber kommunikationsforbindelser til kunderne, således at virksomheden jævnligt kan interagere med kunderne for dermed bedre at kunne indfri deres forventninger (Greenberg 2009, 139). Det er derfor vigtigt, at virksomhederne ved, hvordan de kan gøre brug af disse sociale medier i deres kommunikation og markedsføring online.

4.3.3 Social media management

I forlængelse af Greenbergs syn på *CRM* vil vi i følgende afsnit inddrage en teori om begrebet *social media management*, som er udarbejdet af Nick Smith og Robert Wollan. Først vil vi definere relevante begreber, og herefter vil mulighederne og begrænsningerne ved *social media management* blive præsenteret. Til sidst vil vi beskrive, hvordan effekten af virksomhedens social media management-strategi måles. Teorien vil blive inddraget i specialets analysedel med det formål at analysere effekten af MANGOs ageren på de sociale medier.

4.3.3.1 De sociale medier og social media management

For at kunne beskrive hvad *social media management* går ud på, er det nødvendigt først at definere, hvad der menes med et socialt medie. Social kommunikation er ikke et nyt begreb, da man i årevis har kunnet videregive sine anbefalinger og meninger til venner og bekendte via værktøjer, hvor tovejskommunikation har været mulig (Smith and Wollan 2011, xi). Tidligere har denne kommunikation foregået via værktøjer som eksempelvis breve, telefon eller e-mails. I dag har den sociale kommunikation dog ændret sig til, hvad Smith og Wollan definerer som, *digital social media interaction* (Ibid). Et socialt medie defineres ud fra en række punkter, der beskriver, hvad et socialt medie er, og hvordan det adskiller sig fra den form for social kommunikation, vi tidligere har set. Disse punkter er følgende (Ibid):

- Et socialt medie muliggør kommunikation fra en-til-mange eller mange-til-mange
- Et socialt medie er kendetegnet ved, at indholdet kan være udarbejdet og slået op af forbrugerne
- Det er nemt at bruge
- Et socialt medie er for *everyone, everywhere, every time*
- Det er et offentligt og transparent medie

Ud fra ovenstående punkter defineres et social medie således: “*In short, social media enables the swift and easy development, creation, dissemination, and consumption of information and entertainment by both organizations and individuals*” (Smith and Wollan 2011, xii). I denne definition tydeliggøres det, at et socialt medie både kan bruges af privatpersoner og virksomheder, og at der først og fremmest er tale om et medie, der bruges til at finde eller videregive information og underholdning. Eksempler på sociale medier kan være blogs, Facebook, Twitter, Youtube osv., som alle gør det nemt og hurtigt at dele underholdning eller informationer med andre.

Med definitionen af det sociale medie in mente handler *social media management* om, hvordan virksomhederne håndterer og implementerer denne nye form for social kommunikation. Selvom vi alle dagligt beskæftiger os med de sociale medier i vores privatliv, er det kun de færreste virksomheder, der udnytter det fulde potentiale ved de sociale medier (Smith and Wollan 2011, x). *Social media management* hjælper virksomhederne med at udnytte potentialet ved at skabe en fælles strategi for de sociale medier, således at virksomheden forbliver attraktiv og konkurrencedygtig over for forbrugerne. Derudover handler *social media management* om, at virksomhederne bruger de sociale medier strategisk i deres udviklingsprocesser ved at analysere på den feedback, der modtages på de sociale medier. En forudsætning for at forstå *social media management* er, at virksomhederne erkender, at de sociale medier ikke blot er en kortvarig trend, og at de derfor er nødsaget til at inkorporere *social media management* i forretningsstrategierne, da kunderne forventer og kræver dette af virksomheden (Ibid).

4.3.3.2 Muligheder og begrænsninger ved social media management

Nye tendenser medfører både muligheder og begrænsninger for virksomhederne, hvilket også er tilfældet med de sociale medier. Derfor vil vi i det følgende afsnit belyse, Smith og Wollans syn på mulighederne og begrænsningerne ved de sociale medier.

Mulighederne ved de sociale medier er mange, hvis virksomheden kan administrere dem korrekt, da de sociale medier kan styrke kunderelationerne og øge indtægterne fra eksisterende og nye kunder samt fra nye markeder (Smith and Wollan 2011, 9). Derudover kan brugen af de sociale medier være en måde, hvorpå virksomheden adskiller sig fra de konkurrenter, der ikke involverer kunderne på samme måde, og således har virksomheden mulighed for at positionere sig, som Capriotti forklarer i sin teori (teoriafsnit s. 24). En af de største fordele ved de sociale medier er, at de kan nå ud til mange mennesker på en helt ny måde. Dette sker eksempelvis gennem konkurrencer, hvor forbrugerne deler virksomhedens budskab med deres venner og bekendte, således at virksomheden

får fat i nye segmenter, som den ellers ikke ville kunne nå eller ikke havde kendskab til. Ligeledes kan virksomheden via de sociale medier få forbrugerne til at dele deres erfaringer med produkterne, således at virksomheden kan tilpasse sin service og sine produkter til kundernes ønsker og behov, hvilket i sidste ende kan føre til et bedre salg. De sociale medier giver også kunderne mulighed for at få et helt andet indblik i virksomheden. Dette kommer især til udtryk i *employer branding*, hvor virksomhederne har muligheden for at engagere de ansatte i markedsføringen af virksomheden på de sociale medier (Smith and Wollan 2011, 11). Dette kan være et værktøj til at skabe den tillid til virksomheden, som Greenberg taler om i sin teori (teoriafsnit s. 34). Således kan en korrekt brug af de sociale medier være med til, at kunderne spreder anbefalinger om virksomheden og derved tiltrækker nye kunder.

Selvom der er knyttet mange muligheder og fordele til virksomhedernes brug af de sociale medier, eksisterer der ligeledes begrænsninger og ulemper (Smith and Wollan 2011, 5). I det følgende afsnit fremhæves tre punkter, der gør det svært for virksomhederne at skabe en strategi for de sociale medier. Det første punkt handler om, at virksomheden giver afkald på kontrollen, hvilket betyder, at den ikke har kontrol over, hvad der bliver slået op på de sociale medier om virksomheden og dens produkter (Ibid). Disse medier er åbne for alle, der ønsker at give sin mening til kende, og virksomheden kan derfor ikke styre, hvem der skriver, eller for den sags skyld hvad der skrives. Tidligere har virksomhederne altid haft kontrollen, således at kommunikationen var styret af dem, men med de sociale medier har magten skiftet side til kunderne.

Det næste punkt handler om, at de sociale medier strækker sig vidt, hvilket gør, at de ingen begrænsninger har i forhold til demografi, geografi og økonomi (Smith and Wollan 2011, 5). Med dette menes der, at de sociale medier når ud til et langt større antal mennesker, end vi førhen har set med de traditionelle kommunikationskanaler. Dette betegnes også som *the viral effect* (Ibid).

Det sidste punkt beskriver den emotionelle faktor ved de sociale medier, som handler om, at det der opslås på de sociale medier ofte er startet på grund af en emotionel reaktion (Smith and Wollan 2011, 5). Disse emotionelle reaktioner kan opstå, når kunden er utilfreds med et produkt, eller når virksomheden er tvunget til at reagere hurtigt på eventuelle klager på nettet.

På den ene side beskriver Smith og Wollan de mange ulemper, der kan være for virksomhederne, når de integrerer *social media management*, men på den anden side fremhæver de, at den største risikofaktor i forbindelse med virksomhedernes brug af de sociale medier er, hvis disse ignoreres (Smith and Wollan 2011, 11). Hvis virksomhederne ikke selv tager kontrollen over sine sociale

medier, kan det ende med, at kunderne eller konkurrenterne overtager dem. Denne risiko beskrives således: “*Conversely, when a company ignores social media or fails to use it correctly, it risks falling victim to a customer scorned who can turn an isolated incident into an international brand nightmare*” (Smith and Wollan 2011, 11). Dermed fremhæves vigtigheden af, at de sociale medier er en vigtig og strategisk spiller i virksomhedernes markedsføring i dag. Det er nødvendigt, at virksomhederne interagerer med deres kunder på de sociale medier, da det forventes af kunderne, og hvis virksomhederne ignorerer denne nye tendens, kan det skade deres brand i langt højere grad, end vi tidligere har set.

4.3.3.3 Måling af effekten ved social media management

For at virksomhederne kan opnå succes med deres *social media management*, er det altafgørende, at de analyserer de informationer, de sociale medier giver om kunderne (Smith and Wollan 2011, 91). Dette er blevet en større proces, da de sociale medier består af en del inputs fra kunderne, som ofte kan være svære at analysere. De følgende parametre: volumen, emner, indstilling og social indflydelse, bruges til at give virksomhederne et indblik i, hvorvidt deres strategi er på vej i den rigtige retning (Smith and Wollan 2011, 93).

4.3.3.3.1 Volumen

Volumen er et af de mest anvendte parametre til målingen af de sociale mediers effekt (Smith and Wollan 2011, 93). Dette parameter kan give virksomheden nyttige oplysninger om virkningen af eksempelvis en kampagne. Volumen måles ved at se på, hvor mange gange et brand er nævnt på de sociale medier. Dette kan eksempelvis gøres inden en ny kampagne udsendes, hvorefter effekten af den nye kampagne måles ved at undersøge, hvor mange gange brandet nævnes efterfølgende. Volumen giver ligeledes virksomhederne en mulighed for at analysere, hvilke kundesegmenter der har reageret bedst på kampagnen. Selvom det virker nemt at analysere volumen, kan det i realiteten være en vanskelig opgave, da de sociale medier er udformet på en meget ustruktureret måde (Smith and Wollan 2011, 94). Nogle virksomheder kan have unikke navne, som gør en analyse af volumen nem, men modsat kan andre virksomheder have et navn, hvor dette ikke er tilfældet. Et sådant eksempel er Apple, hvor en søgning på ordet kan resultere i referencer til virksomheden Apple eller til et helt almindeligt æble, som ikke har noget med virksomheden at gøre. Det er derfor vigtigt, at man i analysen af volumen sorterer referencerne på de sociale medier, således at der kun bliver medtaget dem, der refererer specifikt til virksomheden.

Endvidere skal virksomhederne være opmærksomme på dobbelt optælling som en faktor, der gør, at volumen på de sociale medier kan være svært at analysere (Smith and Wollan 2011, 94). Dobbelt

optælling opstår, når en reference nævnes flere gange, hvilket eksempelvis sker, når folk deler hinandens opslag. Her er virksomheden nødt til at tage stilling til, hvorvidt denne reference skal tælle med enkeltvis, eller om det er antallet af delinger, der skal tælles med i volumen. Det rigtige valg afhænger af virksomheden, og hvad den ønsker at bruge volumen til (Smith and Wollan 2011, 94).

4.3.3.3.2 Emner

Det næste parameter handler om at analysere på forskellige emner, der er relevante for virksomheden ved hjælp af inklusions- og eksklusionsord for hvert emne (Smith and Wollan 2011, 95). Her nævner Smith og Wollan et eksempel med Apple: *“For example, if a company is tracking the topic Apple (the company), it might use Apple, ipod, iphone, imac, mac as inclusion words and fruit as an exclusion word”* (Ibid). I denne form for analyse af emner er det ligeledes volumen, der bruges til at måle de forskellige emner. Fordelen ved denne form for analyse af de sociale medier er, at virksomhederne kan få en idé om, hvilke emner der er populære hos kunderne. Ulemperne ved denne metode er, at det hele skal gøres manuelt, og der er ikke mulighed for at opdage nye emner, da virksomheden selv vurderer, hvilke emner der skal undersøges. I stedet for at udføre søgningen manuelt findes der et system, der selv kan søge efter emnerne på de sociale medier (Ibid). Her kan systemet selv finde nye emner, og de eksisterende emner opdateres automatisk.

4.3.3.3.3 Indstilling

En analyse af kundernes indstilling over for produkterne eller virksomheden kan give virksomheden et indblik i, hvad kunderne kan lide, og hvor der er plads til forbedringer (Smith and Wollan 2011, 96). Virksomheden kan bruge denne feedback fra kunderne til at tilpasse dens processer til kundernes behov og til at opnå viden om, hvilke produkter virksomheden skal fremhæve i markedsføringen. Kundernes indstilling analyseres ud fra, hvorvidt produktet eller virksomheden omtales positivt eller negativt på de sociale medier, og den udgøres derfor af en tekstanalyse af kundernes feedback (Ibid). Det kan være besværligt at bruge et teknologisk analysesystem til denne proces, da det ikke er nemt for en computer at bedømme, hvorvidt et ord er positivt eller negativt, når det tages ud af konteksten (Ibid). Ligeledes kan det være forskelligt, alt efter hvilken industri virksomheden arbejder inden for, om ordene opfattes som positive eller negative. I denne sammenhæng kan der nævnes et eksempel med ordet “lille”, som kan være positivt i forbindelse med en mobiltelefon, men modsat kan ordet være negativt, hvis der er tale om et hotelværelse (Ibid).

Kombinationen af indstilling og emner beskrives som værende et parameter, hvor virksomheden kan opnå et værdifuldt indblik i kundernes tanker, som den herefter kan handle ud fra (Smith and Wollan 2011, 97). Ved at lave en analyse med kombinationen af indstilling og emner kan virksomheden opnå viden om, hvilke emner der får positiv respons, og især hvilke emner der får negativ respons, så de kan indføre tiltag, der kan ændre dette. Endvidere kan virksomhederne opdele kundernes indstilling i mere konkrete kategorier end blot en positiv eller negativ indstilling. Disse kategorier kan eksempelvis være klager, forslag eller ønsker, som giver virksomheden mulighed for at reagere mere målrettet på kundernes feedback inden for kategorierne, men dette er en større analyse, som kun bør foretages, hvis den første analyse af kombinationen mellem indstilling og emner giver grund til det (Ibid).

4.3.3.3.4 Social indflydelse

Social indflydelse handler om, at virksomheden skal analysere sig frem til de personer, der har mest indflydelse på andre, hvilket ofte gøres ved at kigge på, hvor mange gange et opslag er blevet læst, delt eller kommenteret (Smith and Wollan 2011, 98). Ved at analysere sig frem til disse personer, kan virksomheden målrettet kommunikere med de mest indflydelsesrige personer på de sociale medier, som således vil bringe budskabet videre til mange andre. Dette er en effektiv metode, da forbrugerne generelt har mere tillid til disse personer, end hvis virksomhederne selv bragte budskabet til dem via traditionelle medier (Ibid). Dog er det vigtigt, at virksomhederne finder de personer, der har mest indflydelse inden for virksomhedens industri og kundegruppe. Selvom social indflydelse ofte sker gennem personer, kan der også være tale om social indflydelse gennem andre kilder eksempelvis en virksomhedsblog eller hjemmeside, hvilket medfører, at også disse kilder skal inkluderes i analysen.

5

Analyse

Vi har udarbejdet analysen ud fra samme struktur som teori afsnittet, hvor vi først belyser MANGOs branding, herefter virksomhedens online kommunikation og til sidst dens strategiske ledelse på de sociale medier. Derfor vil vi først tage udgangspunkt i MANGOs branding, hvorefter vi vil analysere MANGOs online kommunikation ved hjælp af to kommunikationsstrategier. Til sidst i analysen vil vi analysere MANGOs strategiske ledelse i forbindelse med markedsføringen på de sociale medier, hvor vi vil inddrage MANGOs strategier i forhold til social CRM og social media management.

Oversigt:

- MANGOs branding
- MANGOs online kommunikation
- MANGOs strategiske ledelse

Metode

Empiri

Teori

Analyse

Diskussion

Konklusion

5. Analyse

5.1 MANGOs branding

I det følgende afsnit vil vi analysere MANGOs branding ud fra begreberne *identitet*, *image* og *positionering* samt virksomhedens brug af *celebrity endorsement*.

5.1.1 MANGOs identitet

Som det fremgår af Capritottis teori om branding (teoriafsnit s. 23), er det vigtigt for enhver virksomhed at have en unik og klar *identitet*, der præsenterer dens personlighed og troværdighed, således at den kan differentiere sig fra konkurrenterne og skabe præference hos kunderne.

Det ses, at MANGO er bevidst om at vise sin *identitet*, da virksomheden på sin hjemmeside og Facebookside har præsenteret sin historie samt fremhævet de mest betydningsfulde milepæle, som eksempelvis 1984 hvor den første MANGO-butik åbnede, 1992 hvor MANGO begyndte sin internationale ekspansion, 1995 hvor virksomheden åbnede sin hjemmeside www.mango.com, eller 2012 hvor den 3. udgave af MANGO Fashion Awards løb af stablen (MANGO 2016n). Dog er det ikke de samme milepæle, der er at finde på MANGOs Facebookside, da der her fokuseres mere på højdepunkter inden for moden og ikke inden for virksomheden, hvormed MANGO bruger de sociale medier til at lægge mere vægt på moden og ikke så meget virksomhedens baggrund. I denne forbindelse fremhæves eksempelvis året 1993, hvor MANGO udsendte sin nye kampagne med modellerne Claudia Schiffer og Naomi Campbell, og året 2010 hvor MANGO lancerede sin kollektion H.E. by MANGO med den spanske fodboldspiller Gerard Piqué (MANGO 2016y).

Disse milepæle er med til at skabe MANGOs personlighed, men de giver også omverdenen mulighed for at forstå virksomheden, og måden hvorpå den agerer. MANGO kan anvende historien til at skabe troværdighed og sikre sig et loyalt bånd til kunderne, da disse dermed føler, at de kender virksomheden. Det er vigtigt for MANGO at opnå denne troværdighed hos kunderne, da selve virksomhedens mål er: "*Su objetivo comercial es lograr la fidelización de sus clientes, conseguir que éstos no salgan de compras, sino que vayan a Mango*" (Salerno and Zaragoza 2010, 10). MANGO stræber dermed efter at opnå troværdighed, således at virksomheden kan skabe præference hos kunderne og være det brand, de i sidste ende vælger.

Et andet kendetegn ved MANGO er virksomhedens koncept, som også står beskrevet på dens hjemmeside: "*El concepto MANGO nace de la interrelación entre un producto de diseño propio, de calidad y con una imagen de marca coherente y unificada*" (MANGO 2016j). Dette viser, at

MANGO er bevidst om vigtigheden af at fortælle kunden, hvad det er, der gør virksomhedens produkter bedre end konkurrenternes.

Et andet område, hvor MANGO formår at præsentere sin *identitet*, er gennem logoet, som er det samme på virksomhedens hjemmeside, Facebookside og Instagram profil, hvilket skaber harmoni, sammenhæng og klarhed. Logoet kan med de skarpe kanter og det enkle udseende karakteriseres som værende stilrent og elegant, hvilket netop er det, der kendetegner MANGOs kollektioner. Derudover viser logoets farve også, at MANGO har lagt vægt på at fremhæve, hvad virksomheden står for, og hvad den ønsker at repræsentere. Farven sort er inden for modeverdenen en farve, der karakteriseres ved *aldrig at gå af mode*, samtidig med at den indikerer noget sofistikeret og elegant. Den sorte skrift fremhæves yderligere på den hvide baggrund og skaber dermed større synlighed og opmærksomhed.



Billede 1 – MANGOs logo (MANGO 2016j)

Gennem den visuelle identitet kan MANGO skabe genkendelighed og identifikation, og virksomheden vil dermed kunne opnå en større gennemslagskraft over for eksisterende og potentielle nye kunder. MANGO fortæller blandt andet med sin visuelle identitet på en klar og tydelig måde, at kunderne kan opnå elegance og stil ved køb af produkterne. MANGO repræsenterer dermed en bestemt livsstil og filosofi, der afspejler virksomhedens personlighed, således at kunderne ikke er i tvivl om, hvad MANGO står for.

5.1.2 MANGOs image

MANGO kan ikke selv skabe sit *image*, men virksomheden kan forsøge at påvirke omverdenens opfattelse af den gennem sin branding, handlinger og kommunikation. Ifølge forfatterne, Salerno og Zaragoza, til bogen "El corazón de MANGO", er MANGO siden 1980'erne blevet opfattet som en dynamisk, frisk og moderne virksomhed (Salerno and Zaragoza 2010, 41), hvilket må siges at være i overensstemmelse med det, MANGO gerne vil signalere og repræsentere.

Et område, hvor MANGO ikke kan påvirke sit *image* i lige så høj grad som ovenstående, er i forbindelse med dens kreationer. MANGO kan fremstille tøj af god kvalitet og følge modetendenserne, men virksomheden har ikke indflydelse på, hvordan kunderne modtager

kreationerne, og hvilken omtale disse vil generere. Dog fik MANGO et anerkendende skulderklap i februar 2016, da den spanske dronning Letizia udtalte til den spanske avis El Mundo, at en af hendes foretrukne modebutikker er MANGO, hvor hun gerne personligt går ind og handler (Miranda 2016). Ud over at dronning Letizia er kongelig, hvilket i sig selv skaber prestige for det, hun sættes i forbindelse med, betragtes dronningen også som et modeikon over hele verden, hvorved det må siges, at MANGO har nået sit mål om at lave tøj til enhver kvinde. I markedsføringshenseende er dronning Letizia en god *opinion leader*, da hun på grund af sin titel fremstår som en troværdig og pålidelig kilde over for forbrugerne. Idet hun køber high street mode, spreder hun indirekte et budskab om, at MANGO er et brand af god kvalitet.

Ligeledes kan MANGOs *image* analyseres i forbindelse med virksomhedens ønske om at udvide sin målgruppe og klæde kvinder i alle størrelser på. Dette resulterede i, at MANGO i 2014 besluttede at lancere plus-size-kollektionen, Violeta by MANGO, med tøj i størrelse 42-44, som er navngivet efter Violeta Andic, der er niece til grundlæggeren af MANGO, Isak Andic (El País 2016). Plus-size-kollektionen kan købes på MANGOs hjemmeside, men den markedsføres også på mange af de sociale medier, heriblandt Facebook og Instagram, hvor MANGO har valgt at oprette særskilte profiler til Violeta by MANGO. Denne adskillelse på de sociale medier indikerer, at MANGO vil vise, at denne målgruppe er lige så vigtig som virksomhedens andre målgrupper og dermed fortjener samme opmærksomhed, hvormed disse kvinder kan føle sig respekteret. Den nye kollektion medførte talrige henvendelser om at udvide kollektionen til størrelse 54, og dette realiserede MANGO i 2016 (Ibid), hvilket må siges at være et klart tegn på, at virksomheden lytter til sine kunder.

Selvom mange kunder har taget godt imod den nye kollektion, har MANGO i samme forbindelse også måttet stå på mål for en del kritik. Nogle forbrugere anså det som diskriminerende, at MANGO havde lavet specialbutikker med tøj fra størrelse 40 til 54 i stedet for blot at udvide sortimentet i de aktuelle butikker (El País 2016). Dette har forårsaget ridser i lakken på MANGOs *image*, for selvom virksomhedens intention ikke har været at udstille denne målgruppe, viser det blot, at MANGO skal være forsigtig med, hvad den foretager sig, da nye tiltag let kan misforstås og dermed påvirke virksomhedens *image* negativt. På trods af kritikken vidner denne kollektionsudvidelse om, at MANGO er en virksomhed, der lytter til sine kunder og ønsker at indfri deres behov. MANGO viser dermed, at virksomheden søger at styrke sit *image* og på den måde vinde konkurrencefordele.

I forbindelse med MANGOs forsøg på at påvirke sit image indikerer medarbejdernes manglende tilstedeværelse i markedsføringen, at virksomheden ikke er klar over, hvor stor betydning *employer branding* kan have. Salerno og Zaragoza betragter MANGO som en virksomhed, der værner om sine ansatte, hvilket kan ses ud fra følgende citat: “*Aboga por una comunicación transparente y fluida, basada en el diálogo permanente entre trabajadores y directivos [...] adecuada retribución con altos estándares de salud y seguridad en el trabajo*” (Salerno and Zaragoza 2010, 117). Mango skaber dermed gode arbejdsvilkår både med hensyn til dialog på tværs af niveauerne i virksomheden, men også i forhold til de ansattes sundhed og sikkerhed, hvormed MANGO kan opfattes som værende en social ansvarlig virksomhed. Denne personalepolitik hos MANGO kan være et strategisk træk, da virksomheden dermed har mulighed for at markedsføre sig selv som en attraktiv og god arbejdsplads. Medarbejderne udgør et vigtigt element i denne markedsføringsproces, da en positiv omtale af virksomheden fra medarbejdernes side tillægges mere værdi og troværdighed, end hvis MANGO selv havde udtalt sig. På den måde kan MANGO være med til at forbedre sit *image* samt bevare og øge tilliden hos kunderne. Dog har MANGO ikke inddraget medarbejderne i markedsføringen på de sociale medier, og dermed får den ikke sat ansigt på virksomheden, hvilket er et vigtigt element for at skabe tillid hos kunderne. MANGO udnytter ikke den positive omtale, virksomheden kan opnå på baggrund af sine gode arbejdsvilkår og sin behandling af medarbejderne. Det er især iøjnefaldende, at MANGO ikke har implementeret *employer branding*, nu hvor virksomheden har lavet en ny digital strategi, hvor de sociale medier gør dette nemt.

5.1.3 MANGOs positionering

Inden for modeverdenen kæmper de forskellige modevirksomheder om at adskille sig fra konkurrenterne ved at differentiere sig på blandt andet deres produkter. I 2008 forklarede den administrerende direktør hos MANGO, Enric Casí, at: “*Nuestra idea es buscar la diferencia. Y hemos empezado por el diseño. Queremos apostar mucho por la creación propia.*” (Pinuaga 2008). Ud over at differentiere sig med sit eget design uddyber Casí, at virksomheden også søger at adskille sig fra konkurrenterne ved: “*Mantener el equilibrio entre lo barato y lo exclusivo*” (Ibid). MANGO positionerer sig dermed på markedet ved at være en virksomhed, som sætter design og kvalitet i højsæde og ved at skabe eksklusivt tøj til overkommelige priser. På den måde kan MANGO skabe en præference hos forbrugeren, der gør, at virksomhedens produkter bliver udvalgt fremfor konkurrenternes.

For at bibeholde sin position på markedet, som den andenstørste tekstileksportør i Spanien, kan MANGO have set sig nødsaget til at gå i samme fodspor som konkurrenten, Zara, ved at implementere *moda rápida* som et af elementerne i virksomhedens nye strategi. Denne del af strategien går ud på, at MANGOs butikker modtager nye kreationer hver 14. dag (Delgado 2015). MANGO kan dermed hele tiden tilbyde de nyeste modetendenser, hvilket kan øge tiltrækningskraften af nye kunder og skabe større chance for fastholdelse af nuværende kunder. Således har MANGO også formået at styrke sin positionering i forhold til de konkurrenter, som endnu ikke har opfyldt kundernes krav om, at den nyeste mode skal være tilgængelig med det samme (Nordenskiöld 2016).

5.1.4 MANGOs brug af celebrity endorsement

Celebrity endorsement er et strategisk effektivt værktøj inden for markedsføring, hvilket MANGO også har benyttet sig af igennem virksomhedens levetid. I 1990'erne brugte MANGO hovedsageligt topmodeller til virksomhedens kampagner og katalogforsider (MANGO 2016aa). Disse topmodeller afspejlede MANGOs image, og i Spanien blev nogle af modellerne identificeret med virksomheden heriblandt den tyske topmodel Claudia Schiffer, som blev brugt i virksomhedens kampagner fra 1992 til 1995 (Ibid). I henhold til McCrackens teori har berømtheder større indvirkning end modeller. MANGOs primære brug af topmodeller i 1990'erne tyder på, at virksomheden fra starten ville fremhæve sig selv som værende en modevirksomhed, hvis varemærke er kvalitet og elegance, og anvendte derfor topmodellerne til at skabe det ønskede budskab. Dog begyndte MANGO efterhånden også at bruge *celebrity endorsement* i et forsøg på at skabe mere opmærksomhed omkring virksomhedens kollektioner. Denne forandring kan eksempelvis ses ved valget af den amerikanske skuepiller Scarlett Johansson og den spanske skuespiller Penélope Cruz (Salerno and Zaragoza 2010, 21). Disse skuespillere er verdenskendte, hvilket bevirker, at de kan fange opmærksomheden fra en større målgruppe. Årsagen til at MANGO har valgt disse skuespillere er, at begge berømtheder afspejler den feminine, sexede og sofistikerede stil, hvilket stemmer overens med MANGOs identitet.

Ud fra MANGOs brug af topmodeller og verdenskendte skuespillere, kan det udledes, at virksomheden er bevidst om vigtigheden af at anvende den rette person til at formidle det pågældende budskab, således at der skabes interesse for de nye kollektioner. I denne forbindelse vil vi analysere hvordan MANGO har anvendt *celebrity endorsers* i virksomhedens nye strategi, og hvilken betydning disse har for virksomheden.

5.1.4.1 Kendall Jenner

I forbindelse med MANGOs februar-kampagne, Tribal Spirit, for forår/sommer sæsonen 2016, valgte virksomheden den amerikanske reality-stjerne og model Kendall Jenner til at præsentere den nye kollektion. Kendall Jenner er kendt fra reality-serien ”The Kardashians”, hvor man følger Kardashian-familiens hverdag i Hollywood. Kendall Jenner startede sin modelkarriere som blot 14-årig og har siden stået model for topbrands som Marc Jacobs, Givenchy og Chanel (Heyman 2015), og i 2015 kårede Time Magazine Kendall Jenner og søsteren Kylie Jenner som de mest indflydelsesrige piger i verden (MANGO 2016s). Denne popularitet kommer blandt andet til udtryk på Kendall Jenners Instagram profil, hvor hun har over 56 millioner følgere (Jenner 2016b) og på hendes Facebookside, hvor der er over 13 millioner personer, som synes godt om hendes profil (Jenner 2016a). Dette kan være en fordel for MANGO i markedsføringsøjemed, da Kendall Jenner kan slå et opslag eller et billede op på disse platforme om sit samarbejde med MANGO i forbindelse med den nye kollektion. På den måde kan MANGO nå ud til forbrugere over hele verden og få gratis reklame for virksomheden. Kendall Jenners popularitet fra blandt andet tv-serien og hendes anerkendelse i modeverdenen har skabt nogle særlige betydninger og værdier, som tillægges hendes person. Med Tribal Spirit-kampagnen, hvis inspirationskilde, som navnet også indikerer, er den afrikanske stammeånd, har MANGOs mission været at finde en person, som kunne understøtte denne kontekst i forhold til design og farver. I denne henseende kan MANGO også have valgt Kendall Jenner på grund af hendes udseende, da hun med sit sorte hår og mørke øjne udstråler noget fremmedartet, hvilket er med til at forstærke kampagnens atmosfære. Dette ses på billedet nedenfor:



Billede 2 – Kendall Jenner (The Luxonomist 2016)

Til Tribal Spirit-kampagnen kan MANGO også have udset Kendall Jenner til at være den rette repræsentant på grund af hendes personlige baggrund. Dette skyldes, at hun har en stor familie, hvor alle ikke har samme rødder, men hvor de alligevel er tæt knyttet til hinanden ligesom en stamme, hvilket antages at være en af del af den symbolik, som produktet indeholder. På en indirekte måde kan Kendall Jenner dermed repræsentere denne symbolik og forstærke produktets budskab. Et andet eksempel på en symbolik, som produktet tillægges gennem Kendall Jenner, ses i en billedtekst, som er at finde på MANGOs Facebookside:



Billede 3 – Eksempel på symbolsk egenskab (MANGO 2016o)

MANGO er tilsyneladende bevidst om vigtigheden af, at der er lighed mellem berømmtheden og produktet, således at et køb giver mening for forbrugeren. MANGO har via sin Facebookside søgt at fremhæve ligheden endnu mere, for at forbrugeren lettere vil kunne identificere sig med Kendall Jenner og eventuelt kunne opnå hendes farvestrålende liv, som er fyldt med eventyr og rejser over hele verden.

Dog skabte kampagnen en del postyr, da mange var uforstående over for, hvorfor MANGO ikke havde brugt en afrikansk model, når kampagnen var inspireret af Afrika (Markovinovic 2016). Modstandere af kampagnen mente, at MANGO havde diskrimineret en race, hvilket er et af de emner, som let kan danne grundlag for en *shitstorm*. På MANGOs Instagram og Facebook, kan der ses optakt til en sådan *shitstorm*, hvor modstandere har ytret sig med negative kommentarer om kampagnen:



Billede 4 – Negative tilkendegivelser om Tribal Spirit (MANGO 2016o)

Dette er et eksempel på, hvordan en kampagne kan modtages forskelligt uanset den oprindelige hensigt, og at MANGO med sin tilstedeværelse på mange af de sociale medier skal være opmærksom på den negative omtale, da den på disse platforme spredes hurtigt og når ud til mange mennesker. På trods af kritikken er der mange, som har en positiv indstilling over for MANGOs valg af Kendall Jenner, hvilket eksempelvis fremgår af synes godt om-tilkendegivelserne og kommentarerne på MANGOs Facebookside:



Billede 5 – Positive tilkendegivelser om Tribal Spirit (MANGO 2016w)

MANGO lader sig, ligesom resten af modeverdenen, inspirere af andre kulturer for at skabe de mest tiltrækkende designs, og virksomheden har i sit valg af model og tema formentligt ikke haft til hensigt at være diskriminerende over for forskellige racer eller befolkningsgrupper. Det vurderes, at Kendall Jenners popularitet, modelkarriere, baggrund og udseende har skabt en særlig identitet, der stemmer overens med den, MANGO ønsker overført til sine kreationer i Tribal Spirit-kampagnen. Valget af en anden model ville ikke have givet de samme betydninger og værdier til kreationerne, og MANGO ville dermed ikke kunne få det ønskede budskab ud til forbrugerne. Derudover giver Kendall Jenner virksomheden mulighed for at opnå megen omtale, hvormed den kan nå ud til modeelskere over hele verden. Kendall Jenner ses både i hverdagssituationer og på den røde løber som et stort stilikon, hvilket er netop den type *celebrity endorser*, MANGO i dette tilfælde ønskede skulle stå i spidsen for Tribal Spirit-kampagnen. På den måde har MANGO kunnet tilføje noget personligt til de nye kreationer, hvilket er det, som forbrugerne kan identificere sig med, og som gør, at forbrugeren får et særligt forhold til brandet.

5.1.4.2 Zinedine Zidane

MANGO har ligeledes anvendt *celebrity endorsement* i forbindelse med virksomhedens herretøjskollektion, MANGO Man. Virksomheden har især gjort brug af sportsstjerner i sine kampagner for MANGO Man. Eksempelvis valgte modevirksomheden den franske landsholdsspiller og Balon d'Or-vinder, Zinedine Zidane, til at repræsentere efterårskollektionen for 2015 (MANGO 2014). Ud over at være en verdenskendt sportsstjerne har Zinedine Zidane også gjort sig bemærket i den spanske fodboldliga, da han spillede for storklubben Real Madrid (2001-2006) (Real Madrid 2016). Fodbold er en af de største sportsgrene i verden, hvor Zinedine Zidane er en af de mest berømte fodboldspillere i historien, og han anses for at være: "*Un jugador mágico [que] marcó una época en el fútbol mundial con su elegancia y calidad técnica*" (Ibid). Hele verdens interesse for både fodbold og Zinedine Zidane vurderes som værende en af grundene til MANGOs valg af person til denne kampagne, da virksomheden på den måde kan skabe større opmærksomhed omkring den nye kollektion. Zinedine Zidane har, ligesom Kendall Jenner, skabt en særlig identitet gennem sin karriere, hvilket i Zinedine Zidanes tilfælde bevirker, at fodboldentusiaster over hele verden ønsker at identificere sig med ham. De betydninger og værdier, der er tillagt hans person, har MANGO også i denne kollektion søgt at overføre til de nye kreationer. MANGO har lagt billeder op på blandt andet Instagram, hvor forbrugerne kan se, hvordan Zinedine Zidane opnår elegance og attitude ved at iføre sig MANGOs kreationer, hvilket

også er de egenskaber, der definerer Zinedine Zidane som fodboldspiller. Derudover giver Zinedine Zidane indirekte udtryk for, at disse kreationer er noget, som enhver sportsmand må eje.



Billede 6 – Efterårskollektionen for 2015 (MANGO Man 2015)

Noget af det, der også har styrket MANGOs *image* i denne kampagne, er Zinedine Zidanes udtalelse om brandet: *"Vivo en España desde hace mucho tiempo, de modo que conozco bien MANGO. Cuando me propusieron ser la imagen de su colección acepté porque me encanta la idea de que la gente pueda vestir a la moda con una calidad y unos precios muy competitivos."* (MANGO 2014). Berømtheders udtalelser fanger ofte forbrugernes opmærksomhed bedre, end hvis virksomheden selv havde udtalt sig, hvilket skyldes, at de stoler mere på berømtheden. Zinedine Zidanes udtalelse kan bevirke, at de forbrugere, som ønsker at identificere sig med ham, også vælger MANGO på grund af, at han godt kan lide brandet. MANGO bruger dermed sportsstjerner til sine MANGO Man kollektioner, da mange mænd går op i sport og synes, at sportsmænd udstråler en maskulinitet og selvtillid, som de også selv ønsker at opnå. Forbrugere har ved hjælp af MANGOs kreationer dermed mulighed for at definere sig selv og skabe sig den ønskede *identitet*.

Dog må MANGO med valget af Zinedine Zidane have gjort sig nogle overvejelser om hans handling i VM-finalen i 2006, hvor han nikkede en modspiller en skalle (Ritzau 2010). Dette blev i første omgang omtalt negativt i medierne, men efter en forklaring på, hvordan Zinedine Zidane blev

provokeret til denne handling, udtrykte omverdenen i stedet sympati og forståelse for ham. Det kan antages, at MANGO har set denne handling som et overstået kapitel, der ikke ville kunne skade virksomhedens brand, og har derfor lagt vægt på de værdier, Zinedine Zidane kunne tillægge MANGOs produkter.

Analysen viser derved, at MANGO formår at skabe en identitet gennem sin historie og anvender logoet og produkterne til at afspejle elegance og kvalitet, som er det, virksomheden vil repræsentere. MANGO betragtes af omverdenen som en virksomhed med elegante kreationer af høj kvalitet, der passer til enhver kvinde, hvilket eksempelvis ses ved dronning Letizias valg af dette brand. MANGO formår dermed at skabe den ønskede identitet, men virksomheden kunne yde en større indsats for at påvirke sit image især i forhold til *employer branding*, da sådanne tiltag vil kunne øge tilliden til virksomheden og styrke dens brand. Virksomheden forsøger at være konkurrencedygtig ved at implementere *moda rápida*, således at den har mulighed for at øge tiltrækningskraften over for nye kunder og skabe større chance for fastholdelse af nuværende kunder. Ligeledes har virksomheden søgt at øge tiltrækningskraften ved at benytte sig af *celebrity endorsement* i markedsføringen af sine kollektioner. Dette ses blandt andet ved valget af Kendall Jenner, hvor MANGO tillægger bestemte betydninger og værdier til Tribal Spirit-kollektionen, som bidrager til det ønskede budskab. Derved udnytter MANGO *celebrity endorsement* til at opnå stor omtale og øge interessen for brandet. Dog har virksomheden ikke kun haft positive oplevelser med *celebrity endorsement*, hvilket ses ud fra kundernes kommentarer på de sociale medier om Kendall Jenner som en hvid pige til et afrikansk tema. Derfor bør MANGO have fokus på valget af *celebrity endorser* både i forhold til berømthedens baggrund, men også i forhold til kampagnens budskab.

Hvor formålet med branding-afsnittet var at belyse MANGOs måde at præsentere virksomheden på gennem dens identitet og positionering, vil det følgende afsnit om virksomhedens online kommunikation beskrive MANGOs markedsføring på de sociale medier ud fra to kommunikationsstrategier.

5.2 MANGOs online kommunikation

I det følgende afsnit vil vi analysere MANGOs online kommunikation ud fra paid, owned, earned-modellen og kommunikationsstrategien om de fire interaktionsfelter.

5.2.1 Paid, owned, earned-strategi

Som Andersen forklarer, kan virksomheden bruge de forskellige medieformer til at promovere sig selv og synliggøre sine produkter over for relevante målgrupper på en anden måde end førhen

(teoriafsnit s. 27). Endvidere beskriver han, at online markedsføring har medført tre nye begreber *paid*, *owned* og *earned media*, hvilke kan give os et indblik i MANGOs markedsføring på Facebook og Instagram.

5.2.1.1 Paid media

Paid media er en af de mest udbredte markedsføringsstrategier, hvor virksomheden betaler for at eksponere sit budskab. Det ses, at MANGO har valgt at betale sig til yderligere synlighed på Facebook ved at købe annonceplads. MANGOs hensigt med denne strategiske annonceplacering på de sociale medier kan hænge sammen med, at eksempelvis Facebook i 2015 havde over en milliard brugere, der dagligt var aktive (Facebook 2016a). Det ses, at MANGO endnu ikke har købt annonceplads på Instagram, hvilket formentlig skyldes, at annoncering er et relativt nyt fænomen på Instagram i forhold til på Facebook. Men eftersom Instagram i 2016 er nået op 400 millioner brugere, som er aktive mindst én gang om måneden (Instagram 2016f), er der god grund til at virksomheden også bør satse på annonceplads på dette sociale medie.

Der er visse fordele for MANGO ved at have valgt at købe annonceplads på Facebook, som eksempelvis at virksomheden kan målrette sine annoncer mere specifikt til de ønskede målgrupper. Denne form for markedsføring når bedre ud til den rette målgruppe, da MANGO har mulighed for at vælge specifikke faktorer, der gør budskabet relevant for de brugere, som modtager det. En af faktorerne er eksempelvis *placering*, hvor der målrettes ud fra bestemte lande, stater/områder eller byer (Facebook 2016b). Andre faktorer er demografiske oplysninger, hvor der er fokus på alder, køn, civilstand, uddannelse, arbejdsplads osv., eller interesser hvor der målrettes efter, hvilke sider brugerne synes godt om (Ibid). MANGOs annoncer bliver vist enten i højre kolonne af brugernes Facebookside eller i deres nyhedsfeed. Denne type annoncering er kendetegnet ved, at der står ”sponsoreret” øverst i selve annoncen, hvorved brugerne kan se, at virksomheden har betalt for at sprede det pågældende budskab.

En anden fordel ved MANGOs markedsføring på Facebook er, at virksomheden har mulighed for at opnå en bedre søgemaskineoptimering. Dette skyldes, at søgemaskiner som Google ”belønner” MANGOs tilstedeværelse på Facebook ved at give virksomhedens hjemmeside en bedre placering på Google (ROI Online 2016). På den måde bliver MANGO også mere synlig på Google, hvilket kan medføre mere trafik til hjemmesiden og dermed større chance for et øget salg.

Derudover har MANGO også en fordel i forbindelse med at kunne spore antallet af personer, der har set virksomhedens annoncer samt antallet af personer, der har klikket på dens annoncer

(Facebook for business 2016b). På den måde kan MANGO få et indblik i, om virksomhedens annoncer giver de ønskede resultater for dermed at få det optimale ud af dens strategi på de sociale medier.

Til sidst er der også den fordel med annonceplads på Facebook, at MANGO kan lave annonceringsmålsætninger. Det vil sige, at MANGO gennem sine annoncer har mulighed for at påvirke brugerne til at udføre en bestemt handling, når de støder på annoncerne, hvilket eksempelvis kan være at få brugerne til at synes godt om MANGOs Facebookside eller opfordre dem til at besøge virksomhedens hjemmeside (Facebook for business 2016a). På den måde kan MANGO skærpe interessen for sine produkter. En af de annoncemålsætninger, som det tyder på, at MANGO har inkorporeret i sin annoncestrategi, er eksempelvis ”klik til website”, hvor virksomheden sender potentielle kunder videre fra Facebook til sin egen hjemmeside (Facebook ads guide 2016b). MANGO har i dette tilfælde lavet en annonce, som ses nedenfor, hvor der vises en beklædningsgenstand, der fungerer som blikfang for brugerne, samt oplysninger om at de blot skal klikke på linket for at komme til MANGOs hjemmeside, hvilket kan føre til et køb af dette produkt eller en interesse for at se andre kreationer. Denne annonce er netop dukket op hos de brugere, som MANGO har tilpasset sin annonce efter, og på den måde kan MANGO skaffe mere trafik til sin hjemmeside.

SPONSORERET

Opret annonce



Printed Short Jumpsuit

shop.mango.com

Want it? Shop it at MANGO.com for only

DKK299. More? Free delivery from DKK250

Billede 7 – Eksempel på sponsoreret annonce på Facebook

Som nævnt i teoriafsnittet overlapper paid, owned, earned-områderne hinanden, hvilket eksempelvis gør sig gældende ved annoncemålsætningerne. Dette skyldes, at der er nogle målsætninger, hvor MANGO betaler for dialog med brugerne, som hører under virksomhedens paid media-strategi, og andre hvor MANGO gratis opnår dialog med brugerne, hvilke hører under *owned*

media. Nedenfor beskrives nogle af de målsætninger, som hører under MANGOs owned media-strategi.

5.2.1.2 Owned media

Det kan udledes af MANGOs opslag nedenfor, at virksomheden også satser på annoncemålsætningen om ”interaktion med sideopslag”, som handler om at styrke virksomhedens opslag for dermed at kunne nå ud til flere brugere, hvilket realiseres ved at brugerne synes godt om, deler, kommenterer eller ser billeder/videoer (Facebook ads guide 2016a). Ud fra nedenstående eksempel kan det antages, at MANGO søger at skabe interessant indhold for brugerne ved at præsentere MANGOs nye kollektion New Prices, hvis fokus er rettet mod tøj til overkommelige priser, og som er målrettet den yngre målgruppe (MANGO 2016t).



MANGO har føjet 11 nye billeder til albummet
#NEWPRICES
18. marts · 🌐

Our casual line is more accessible now!
Add instant affordable style with our **#NewPrices**: <http://1.mng.us/ZBsVt>

Se oversættelse

967
97 delinger
Vis 21 kommentarer mere

Billede 8 – Kollektionen New Prices (MANGO 2016w)

På billede 8 ses det, at der er 967 personer, som synes godt om opslaget, hvilket kan forekomme få i forhold til, at MANGO er et verdenskendt brand, men det skal tages i betragtning, at brugernes facebookvenner også ser dette opslag, da en synes-godt-om-tilkendegivelse vises på vennernes nyhedsfeed. Det er blevet estimeret, at hver facebookbruger i gennemsnit har 338 venner (Larsen 2014), hvilket bevirker, at opslag som dette spredes som ringe i vandet og ses af mange flere, end virksomheden lige umiddelbart kan måle på. En anden form for tilkendegivelse, som minder om ”synes godt om”, er den, hvor brugerne deler MANGOs opslag med deres netværk, hvilket med dette opslag er sket 97 gange. Den sidste form for tilkendegivelse i forbindelse med dette opslag er de 21 kommentarer, der ses nederst på opslaget. Her kan brugerne give udtryk for deres meninger og holdninger på en mere detaljeret måde, som ligeledes vises på deres facebookvenners nyhedsfeed og dermed kan være med til at påvirke dem både negativt og positivt. Sidst men ikke mindst har MANGO i sit opslag også valgt at tilføje 11 billeder af den nye kollektion, således at virksomheden lettere kan fange brugernes opmærksomhed og skærpe interessen for de nye kreationer.

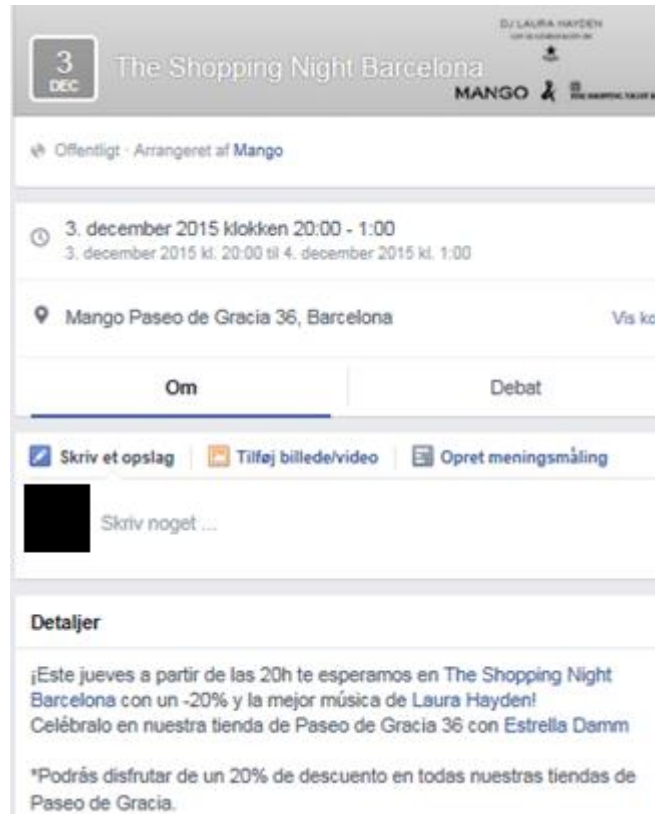
I forbindelse med ovenstående antal tilkendegivelser skal der tages forbehold for, at de forskellige former for tilkendegivelse ikke viser virksomhedens reelle succesrate for det pågældende opslag/produkt, da virksomheden ikke altid kan spore, om brugerne køber produktet eller sender opslaget videre til sine venner og familie, eksempelvis via privat besked på Facebook eller almindelige mail. Dette fænomen kaldes *dark social* og refererer til den trafik, som virksomheden ikke umiddelbart har mulighed for at måle (Daugaard 2015). Ifølge en undersøgelse sker op til 69 % af alle delinger gennem kopiering (RadiumOne 2015), hvilket MANGO derfor bliver nødt til at have in mente, når virksomheden vil analysere resultaterne af sin markedsføring på de sociale medier.

Endvidere ses det, at MANGO har valgt at satse på annoncemålsætningen om begivenheder, events og konkurrencer. Et eksempel herpå er MANGOs januar-kampagne, Tribal Spirit, med Kendall Jenner, hvor virksomheden lagde et opslag op både på Facebook og Instagram, hvor brugerne kunne deltage i en konkurrence om at komme med til Tribal Spirit Party i Barcelona sammen med topmodellen. MANGO har dermed formået at skabe et relevant indhold på dens Facebookside, som kan skabe den tilsigtede interaktion med brugerne. Ved at tilbyde brugerne at komme med til et arrangement, der afholdes med den nye kollektion som tema og Kendall Jenner som æresgæst, kan MANGO trække kunderne ind i sit univers og skabe en præference hos dem.



Billede 9 – Meet Kendall Jenner opslag (MANGO 2016k)

Som det kan ses på opslaget fra Facebook, valgte MANGO at præsentere begivenheden med et billede af Kendall Jenner som en appetitvækker. Derudover har MANGO bygget opslaget op, således at virksomheden får brugerne til at klikke sig ind på hjemmesiden for at deltage i konkurrencen. På den måde kan MANGO skaffe mere trafik til sin hjemmeside med den hensigt at lokke brugerne til et eventuelt køb af Tribal Spirit-kreationerne. Selvom denne metode får brugerne til MANGOs hjemmeside, så skaber den ikke større synlighed på Facebook, da brugerne ikke udfører en direkte handling på Facebook, hvilket er vigtigt i forhold til omtalen. En måde, hvorpå MANGO kan sprede sit budskab ud til flere brugere på Facebook, er ved at opstille nogle kriterier, som brugerne skal opfylde for at vinde konkurrencen. Dette kan eksempelvis være, at brugerne på selve opslaget skal give en begrundelse for, hvorfor det netop er dem, der skal vinde. Dernæst kan et kriterium være, at brugerne skal tage en ven/veninde, som de vil have med til arrangementet, eller virksomheden kan bede brugerne om at synes godt om MANGOs Facebookside. På den måde kan MANGO øge antallet af personer, som modtager dens opslag og derigennem opnå større synlighed. MANGO har ud over konkurrencer også lavet events, som eksempelvis The Shopping Night i Barcelona d. 3. december 2015:



Billede 10 – The Shopping Night Barcelona (MANGO 2016af)

Ved dette event gav MANGO 20 % rabat på alle varer samt tilbød folk en mulighed for at høre den spanskfødte model og sangerinde Laura Hayden. MANGO kan således skærpe interessen for sit brand ved at give sine kunder en unik oplevelse. Ud fra MANGOs konkurrencer og events kan det udledes, at virksomheden har kendskab til nogle af de muligheder, der findes, for god interaktion med kunderne på de sociale medier.

MANGOs owned media-strategi, der består i at skabe interessant og relevant indhold for brugerne gennem opslag, konkurrencer og events på egne medier, kan have den hensigt, at brugerne ikke føler sig overrumplet af virksomheden, som det er tilfældet med paid media-strategien, hvor brugerne ufrivilligt modtager reklamer fra MANGO i form af annoncer på Facebook. Ved at MANGO anvender owned media-strategien, får virksomheden brugerne til frivilligt at opsøge og interagere med den, hvilket i stedet skaber en god oplevelse for brugerne, der kan resultere i nye eller bedre kunderelationer.

5.2.1.3 Earned media

Som beskrevet i teori afsnittet, medvirker *paid* og *owned media* til *earned media* (teoriafsnit s. 28).

Det vil sige, at MANGO søger at gøre sig fortjent til en positiv omtale gennem annoncer og de

forskellige opslag, konkurrencer og events, som virksomheden lægger op på Facebook og Instagram. Men omtalen af MANGOs brand er ukontrolleret, da virksomheden ikke selv er herre over, hvad der deles af erfaringer og anbefalinger. Dog har virksomheden alligevel en mulighed for at præge omtalen ved at agere passende og ansvarligt.

Et af de initiativer, som har været med til at styrke MANGOs brand, er virksomhedens valg af modellen Liu Wen, som er Asiens mest internationalt kendte model, til marts-kampagnen Soft Minimal, hvis kilde til inspiration er 1990'ernes minimalistiske stil (MANGO 2016v). Forbrugernes tilfredshed med modellen kan blandt andet ses i de røde bokse på eksemplet fra Instagram nedenfor:



Billede 11 – Positive tilkendegivelser om Liu Wen på Instagram (MANGO 2016r)

Ud over de små positive kommentarer om modellen og hjerter, som symboliserer noget positivt, er der også brugere, som synes godt om dette opslag. Det er vigtigt, at der er positive tilkendegivelser om MANGOs modeller, da disse som nævnt i teoridelen om *celebrity endorsement* (teoriafsnit s. 24-26), skal sælge de nye kreationer, og det er dem, som kunderne søger at identificere sig med.

Selvom der er mange forbrugere, som bifalder MANGOs valg af Liu Wen, er nedenstående opslag fra MANGOs Facebookside et eksempel på, at virksomheden ikke har ramt alle forbrugeres smag:



Billede 12 – Negative tilkendegivelser på Facebook (MANGO 2016p)

Tilkendegivelserne på Instagram og Facebook indikerer, at MANGO både har opnået positiv og negativ omtale i forbindelse med *earned media*. For at MANGO kan gøre sig fortjent til fortrinsvis positiv omtale i fremtiden, bør virksomheden sørge for at vælge en model, der udstråler det feminine, sexede og sofistikerede, som er det MANGO står for.

Et område, hvor MANGO også er underlagt negativ omtale, er i forbindelse med virksomhedens kundeservice, hvilket ses i nedenstående eksempel:

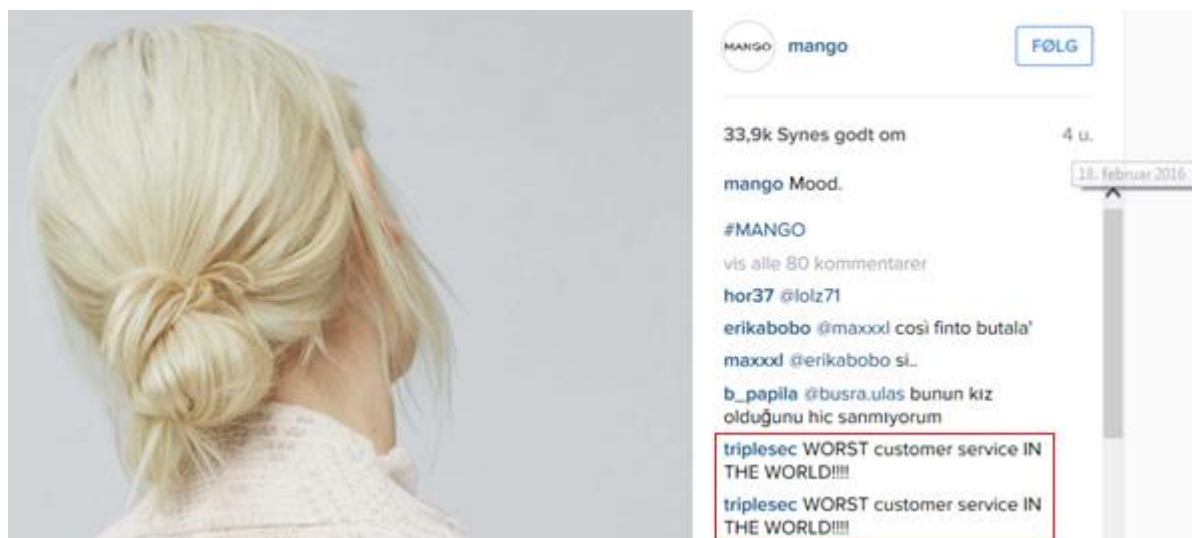


Billede 13 – Dialog på MANGOs Facebookside (MANGO 2016e)

Denne kommentar er skrevet på MANGOs Facebookside og kan derfor ses af alle, som kommer forbi denne platform. Det er negativt for MANGO, at virksomhedens kundeservice ikke er

tilfredsstillende, og at kunden føler sig dårligt behandlet. For at rede trådene ud melder MANGO klart ud til denne kunde, at virksomheden stræber efter at have en kundeservice af høj kvalitet og siger dermed indirekte, at dette er et enkelttilfælde, som ikke vil gentage sig. Samtidig søger virksomheden at berolige de kunder, som har set den negative kommentar. På baggrund af dette kan det i første omgang se ud til, at MANGO forsøger at påvirke sit omdømme positivt ved at engagere sig i sine kunders oplevelser, og virksomhed fremstår dermed som én, der aktivt lytter til kunden og tager hånd om den pågældende sag. På den måde kan MANGO søge at stoppe et dårligt rygte og dårlige anbefalinger til kundens omgangskreds.

Dog indikerer MANGOs ageren, at virksomheden tilsyneladende ikke har forstået vigtigheden i at yde god kundeservice. Det ses, at ovenstående tilfælde ikke er en engangshandling, da den negative omtale af MANGOs kundeservice også finder sted på andre sociale medier. Dette gør sig blandt andet gældende på Instagram, som det kan ses i det følgende eksempel:



Billede 14 – Negative tilkendegivelser på Instagram (MANGO 2016z)

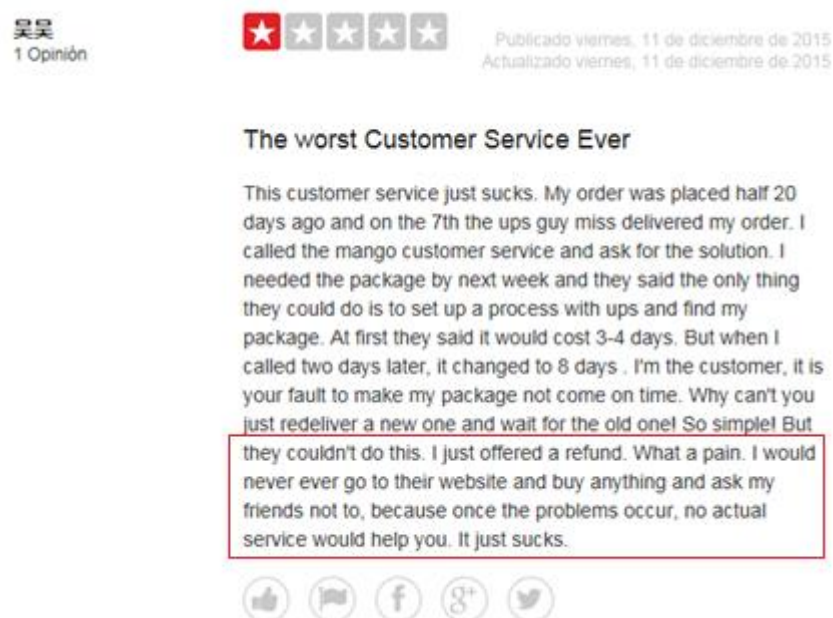
Her har en bruger udtrykt sig på et af MANGOs opslag, at virksomheden har den dårligste kundeservice i verden. Selvom der ikke er en yderligere forklaring på kundens dårlige oplevelse, som ligger til grund for denne kommentar, har det alligevel en vis afskrækkende effekt, da andre forbrugere gerne undgår en dårlig behandling og en tidskrævende proces. Selvom MANGO svarer på nogle af klagerne på de sociale medier, bør virksomheden tage hånd om både begrundede og ubegrundede klager, da begge tilfælde fører til et negativt omdømme.

Den negative omtale findes ikke kun på Facebook og Instagram, da den også finder vej til Trustpilot, som er en hjemmeside for personlige anbefalinger og erfaringer med et produkt eller en serviceydelse, som udtrykkes med kommentarer og karakterer i form af stjerner. Som det kan ses i det følgende eksempel, har MANGO fået dårlige anmeldelser, som resulterer i virksomhedens bedømmelse på blot én stjerne ud af fem stjerner.



Billede 15 – Bedømmelse af MANGO på Trustpilot (Trustpilot 2016)

Ud fra cirkeldiagrammet i højre side kan det ses, at hele 68,5 % har givet MANGO én stjerne, hvilket indikerer, at over halvdelen af de 213 forbrugere, som har bedømt MANGO, er meget utilfredse med virksomheden. En af grundene til den dårlige bedømmelse er ligeledes MANGOs kundeservice, hvilket ses i de følgende eksempler:



Billede 16 – Negativ tilkendegivelse på Truspilot (Trustpilot 2016)

Dervia Flynn
1 Opinión



Publicado Jueves, 19 de noviembre de 2015

Terrible customer service

I have never experienced as poor customer service as I have with Mango.com. I ordered two items a month ago and when the package arrived (on time it must be said), it was the incorrect order. My order has been crossed with another customers order. Mistakes happen. I fully accept this. Unfortunately the follow-up and after-sales service has been nothing but appalling. It took a month of persistent phone calls and contradictory advice for the mis-delivered package to be picked up from me. I patiently waited for my package to be re-delivered but to no avail. I was promised on two occasions that head office would send another order, only to be told when I followed up to confirm a few days later that this was incorrect information. On the third occasion when I was offered a re-order one of the items was out of stock so I cancelled the order - nearly 4 weeks after placing it! I was told that in the circumstances I would receive an immediate refund, only to be told three days later when I called to confirm that this information was incorrect and I had to wait for the items to be returned. My case was elevated to head office several times and I have yet to receive a phone call or apology. I requested a call-back from a manager and I have yet to receive one. I am still in the process of securing a refund and have received no confirmation of when that might be, or any acknowledgement of my official complaint. I

have been forced to seek legal advice. I will never shop with Mango again.



Billede 17 – Negativ tilkendegivelse på Trustpilot (Trustpilot 2016)

Det er tydeligt, at disse to anmeldelser er negative, både set ud fra den ene stjerne som begge forbrugere har givet MANGO, men også ud fra overskriften, som også er et blikfang for de forbrugere, der besøger hjemmesiden for at få information om andre forbrugeres købsoplevelser i forbindelse med MANGO. Som de to eksempler også antyder, er disse tilkendegivelser langt mere udspecificeret og detaljerede end dem, der er vist fra Facebook og Instagram. Dette kan forårsage en større indvirkning på andre forbrugere, da de får uddybet en reel situation, der på grund af det detaljerede indhold fremstår mere troværdig end den korte kommentar i eksemplet fra Instagram. Som de røde bokse i begge anmeldelser indikerer, giver forbrugerne klart og tydeligt udtryk for, at de ikke vil handle ved MANGO igen, hvor den ene forbruger tilføjer en iøjnefaldende kommentar, da vedkommende også fraråder sine venner at handle ved MANGO. Det kan ud fra denne kommentar udledes, at den dårlige omtale også spredes til vennekredsen, hvilket kan skade MANGO og blive svært at rette op på, når 84 % af forbrugerne har mere tillid til råd og anbefalinger fra venner end til virksomheden selv (teoriafsnit s. 29).

På baggrund af eksemplerne fra Facebook, Instagram og Trustpilot kan det udledes, at MANGO har et reelt problem, og at det ikke blot er et lille angreb fra forbrugere, som eksempelvis ikke bryder sig om brandet. Den negative omtale spredes sig hurtigt på de sociale medier, hvorfor det især er

her, MANGO skal gøre en ekstra indsats, da dette i sidste ende kan skade brandet. Ydermere vurderes det, at MANGO ikke har taget kritikken om den dårlige kundeservice seriøst, da tilkendegivelserne fra Trustpilot er fra den 19. november og 11. december 2015. Dertil kommer tilkendegivelserne fra Instagram og Facebook, som er fra henholdsvis den 18. februar og 4. marts 2016. Selvom eksemplerne kun er et udpluk af de negative kommentarer, der har fundet vej til de sociale medier i det sidste års tid, giver de en klar fornemmelse af, at MANGO tilsyneladende ikke er klar over, hvilken betydning den negative omtale har for brandet, idet den dårlige kundeservice stadig eksisterer efter et års kritik. Med den dårlige kundeservice og udbredelsen af den negative omtale er der risiko for, at MANGO ikke kan blive ved med at fastholde sine kunder eller tiltrække nye kunder i fremtiden.

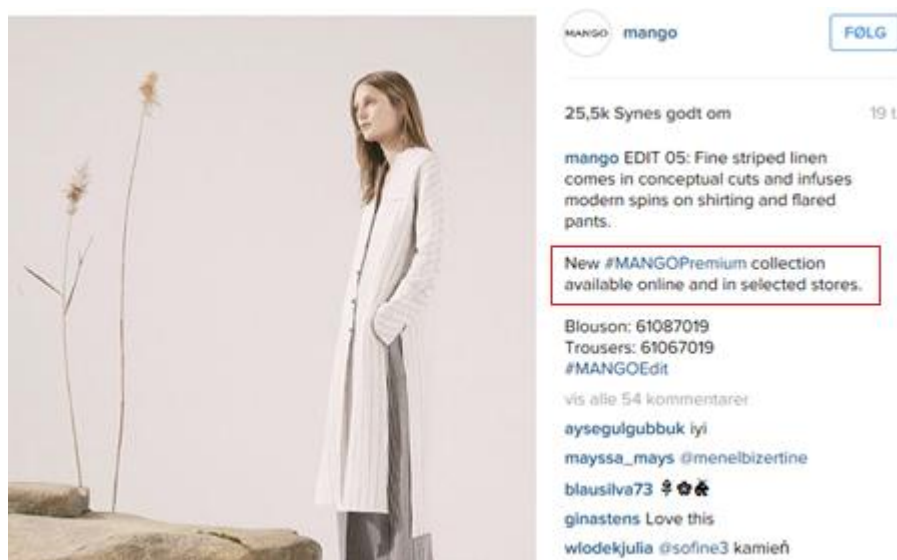
Analysen viser derved, at MANGO både betaler for at markedsføre sig på de sociale medier, men også udnytter de gratis muligheder, der findes. MANGO køber annonceplads på Facebook for at kunne målrette virksomhedens annoncer mere specifikt til de ønskede målgrupper. Dette burde virksomheden også gøre på Instagram, således at den også på denne platform rammer de relevante målgrupper. De gratis muligheder, som MANGO benytter sig af, er blandt andet interaktion med brugerne gennem virksomhedens opslag, hvor brugerne synes godt om, deler, kommenterer eller ser billeder/videoer, hvorved den når ud til et stort antal brugere. Ligeledes markedsfører MANGO sig ved at oprette forskellige begivenheder, events og konkurrencer, som er med til at gøre markedsføringen interessant og fængende for brugerne. MANGO gør sig fortjent til både positiv og negativ omtale på de sociale medier. Den negative omtale beror hovedsageligt på virksomhedens dårlige kundeservice, hvilket især ses som et gennemgående problem på Facebook og Trustpilot. Trustpilot er en side kunder anvender til at få andre kunders meninger og erfaringer om virksomheder og produkter, hvorfor det er vigtigt, at MANGO også har positiv omtale på dette medie. Det er især den ene stjerne ud af fem, som MANGO har fået på Trustpilot, der vækker mistillid og usikkerhed hos kunderne. Det er bemærkelsesværdigt, at MANGO ikke retter op på sin dårlige kundeservice, da de dårlige anmeldelser på de sociale medier er offentlige og dermed kan skade MANGOs image. Det er derfor et punkt, virksomheden skal forbedre.

5.2.2 MANGOs kommunikationsstrategi på de sociale medier

Hvor MANGO tidligere har benyttet sig af kataloger i sin markedsføring, har virksomheden nu ændret strategien til at anvende de sociale medier. Som Pillon og Vodder forklarer, skal virksomheden udvælge de rigtige metoder til at interagere med kunderne på for at tiltrække, engagere og fastholde kunderne, således virksomheden kan nå de ønskede mål (teoriafsnit s. 30).

Det kan udledes, at MANGO har valgt en kommunikationsstrategi, der indeholder alle fire interaktionsfelter, da virksomheden kommunikerer med brugerne på flere forskellige måder på de sociale medier med den hensigt at kunne nå ud til et bredere publikum. Dog har MANGO begrænset sig i forhold til udviklingsfeltet, da virksomheden har fravalgt at implementere *customization*, da den blandt andet ikke giver kunderne mulighed for at være medskaber på MANGOs kreationer. Dette kan skyldes, at MANGO vil værne om og ikke gå på kompromis med sit image, da den er verdenskendt for eksklusivt tøj og egne designs. Med andre ord passer det ikke ind i MANGOs stil og koncept, at kunderne bliver meddesignere. Dog anes der i et vist omfang en brug af *co-creation* i virksomheden, da den i nogle tilfælde har videreudviklet en kollektion på baggrund af forespørgsler eller forslag fra kunderne. Et eksempel herpå er i forbindelse med den førnævnte kollektion Violeta (analyseafsnit s. 46), hvor MANGO udvidede størrelserne for dette brand, da virksomheden havde modtaget talrige anmodninger om dette.

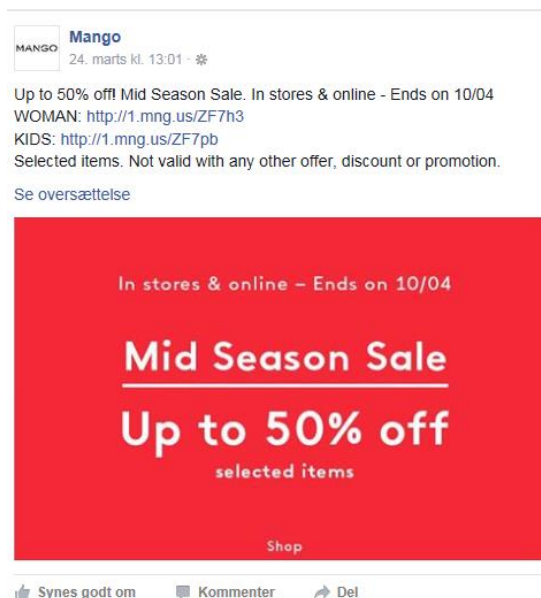
Det kan ud fra MANGOs Instagram profil og Facebookside udledes, at virksomheden er bevidst om, at én af brugernes motivationskilder for at følge MANGOs sociale platforme er de mange nyttige informationer, der lægges op om nye produkter og tilbud, hvorfor MANGO har stor fokus på transmissionsfeltet. Eksemplet nedenfor viser et opslag, hvor MANGO informerer sine følgere på Instagram om en ny kollektion:



Billede 18 – Kollektionen MANGO Premium (MANGO 2016m)

Dette er en måde, hvorpå MANGO kan komme ud med nyheder, som spredes hurtigt og til mange flere, end hvis forbrugerne selv skulle opsøge denne information i enten butikken eller på MANGOs hjemmeside. Ved at tilbyde kunderne denne form for information kan MANGO skabe

yderligere interesse for sit brand og fremskynde et eventuelt køb. Ud over at informere om nye kollektioner transmitterer MANGO også information om tilbud såsom udsalg, som det eksempelvis gør sig gældende med nedenstående opslag fra virksomhedens Facebookside:



Billede 19 – Opslag for Mid Season Sale på Facebook (MANGO 2016ag)

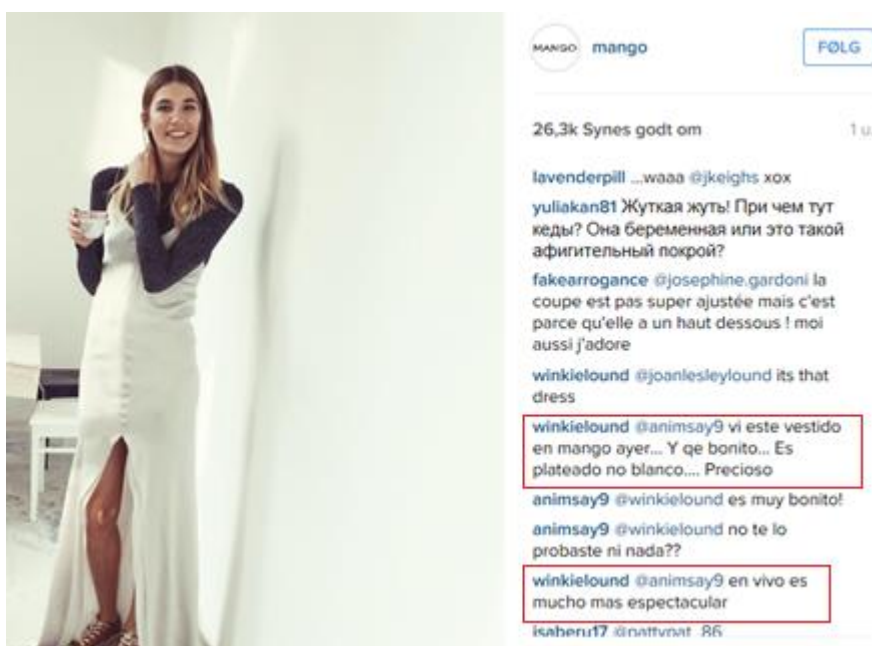
Fordelene ved at informere om udsalg på de sociale medier er, at det er gratis for MANGO, samtidig med at budskabet spredes hurtigere og når ud til flere kunder, både nuværende og potentielle, end hvis virksomheden blot havde reklameret med det på sin hjemmeside. Ved at tilbyde kunderne forskellige former for tilbud giver virksomheden dermed kunderne endnu en grund til at vælge MANGO og skaber en følelse af, at virksomheden vil gøre noget ekstra for kunderne. Derudover kan MANGO også opnå større salg, da udsalg er med til at styrke kundernes købelyst, hvilket ofte resulterer i køb, der egentlig ikke var planlagt.

Det andet felt, som MANGO gør brug af i sin ageren på de sociale medier, er interaktionsfeltet, hvor MANGO giver brugerne mulighed for at udveksle erfaringer og anbefalinger, således at virksomheden indirekte kan anvende brugerne til at markedsføre den. I følgende opslag, som er fra MANGOs Instagram profil, ses et eksempel på denne interaktion mellem brugerne:



Billede 20 – Interaktion mellem brugere på Instagram (MANGO 2016ai)

Ud fra den røde boks på opslaget kan man se, hvordan en bruger søger at hjælpe andre brugere i deres overvejelser omkring et køb af de støvler, som ses på MANGOs reklamebillede. En sådan kommentar er fordelagtigt for MANGO, da der er større chance for, at andre brugere køber disse støvler, når de ser forbrugere og ikke modeller have dem på, samt ser hvordan de passer ind i virkeligheden. Et andet eksempel, hvor en bruger deler sin viden for at hjælpe andre i forbindelse med produktets reelle udseende, ses i nedenstående opslag fra Instagram:



Billede 21 - Interaktion mellem brugere på Instagram (MANGO 2016b)

Det kan ofte være svært at fornemme den reelle farve og materialet på billeder, og derfor kan brugere nyde godt af andre brugere, som allerede har set og rørt ved produktet. Som de røde bokse viser, bidrager denne bruger med sine personlige erfaringer og kan dermed tilføje ekstra information til MANGOs billede, hvilket kan være mere nyttigt, end det virksomheden selv har præsenteret. På den måde er der endnu en bruger, som hjælper MANGO med at sælge virksomhedens produkter og vække større interesse. Denne brugerinteraktion, som kan øge interessen for virksomhedens produkter, ses også ved, at brugerne tagger venner og familie i deres kommentarer, hvilket fremgår i det følgende opslag fra Instagram:



Billede 22 - Interaktion mellem brugere på Instagram (MANGO 2016ac)

Den røde boks viser en offentlig kommentar fra brugeren i cirklen til venstre, som har tagget personen i cirklen til højre. Ved at brugeren tagger den anden person bliver vedkommende opmærksom på MANGOs opslag og får samtidig en personlig anbefaling. Med denne handling opnår MANGO en form for kvalitetsstempel, da brugeren via sin personlige tilkendegivelse ”godkender” produktet, således at den taggedede person samt andre brugere bliver bekræftet i, at det vil være et godt valg at købe dette produkt. Der er dermed to slags måder, hvorpå brugerne interagerer med hinanden. På den ene side er der brugere, som deler deres erfaringer med personer,

som de ikke kender, og på den anden side er der brugere, som deler deres budskab direkte med venner og familie.

Ud fra vores analyse af MANGOs Facebookside og Instagram profil ses det, at der er en tendens til, at brugerne deler flere anbefalinger og erfaringer på Instagram end på Facebook, hvorimod der på Facebook forekommer flere klager eller praktiske spørgsmål. I det første opslag nedenfor, hvor MANGO præsenterer nye kreationer, ses et eksempel på en klage, som ikke har noget at gøre med kollektionen, men hvis formål er at opnå MANGOs opmærksomhed. Det andet opslag nedenfor er et eksempel på et praktisk spørgsmål, hvor brugeren vil have information om MANGOs Black Friday-begivenhed:



Billede 23 – Kommentar med klage på Facebook (MANGO 2016f)



Billede 24 – Praktisk spørgsmål på Facebook (MANGO 2015)

Ved at MANGO vælger at anvende interaktionsfeltet, medfølger der også en risiko for, at brugerne deler dårlige erfaringer og oplevelser med et produkt eller en serviceydelse, som MANGO ikke har kontrol over, hvilket eksempelvis er tilfældet med klagen i det første eksempel. Men implementeringen af dette felt indikerer, at MANGO har opvejet fordele og ulemper ved at implementere dette felt i sin kommunikationsstrategi på de sociale medier og finder det mere fordelagtigt end ødelæggende.

En anden måde, hvorpå MANGO kommunikerer med sine kunder, er med udgangspunkt i underholdningsfeltet. Virksomheden søger at fange brugernes opmærksomhed og skabe engagement omkring brandet ved eksempelvis at lave særlige konkurrencer, som dette opslag på MANGOs Facebookside viser:



Billede 25 – Konkurrence på Facebook (MANGO 2016w)

Med denne type konkurrence kan MANGO skabe en anden form for engagement, samtidig med at virksomheden indirekte tvinger brugeren til at købe mindst ét produkt fra MANGOs forår/sommer kollektion. Ved at brugeren laver en fysisk aktivitet i forbindelse med at skulle klæde sig på i det udvalgt stykke tøj og posere foran kameraet, investerer brugeren sin dyrebare tid, hvilket giver et følelsesmæssigt engagement, som kan skabe et stærkere bånd til brandet og dermed større præference.

Et andet underholdningselement, som MANGO har valgt at gøre brug af, er videoklip på virksomhedens Youtube-profil. MANGO har lagt et videoklip op af et interview med den amerikanske model, Karlie Kloss, og den engelske guitarist fra rock-bandet The Kills, Jamie Hince. Karlie Kloss præsenterede MANGOs nye kreationer i april-kampagnen 2016, New Metallic, mens Jamie Hince stod for musikken til photoshootet (MANGO 2016u).



Billede 26 – Interview på Youtube (MANGO 2016q)

Som det kan ses ovenfor, er interviewet bygget anderledes op end traditionelle interviews, da der skiftevis vises billeder af forskellige spørgsmål, Karlies svar og Jamies svar. Med dette klip tilbyder MANGO forbrugerne et underholdende element med henblik på at fange deres opmærksomhed og øge interessen for den nye kollektion. Derudover kan MANGOs intention med videoklipet også være at skabe et opsigtsvækkende element, der får brugerne til at dele en god eller sjov oplevelse med andre brugere, hvormed MANGOs budskab spredes yderligere.

Analysen viser, at MANGO i en vis grad anvender alle fire interaktionsfelter, men virksomheden gør hovedsageligt brug af transmissionsfeltet til at interagere med sine kunder, hvilket ses ud fra, at virksomheden kontinuerligt lægger informationer op om nye produkter og tilbud. MANGO burde i sin nye strategi have haft større fokus på at veksle mellem de fire interaktionsfelter, således at kunderne ikke bliver udsat for den samme slags indhold, der i sidste ende kan resultere i, at de ikke længere finder MANGO interessant.

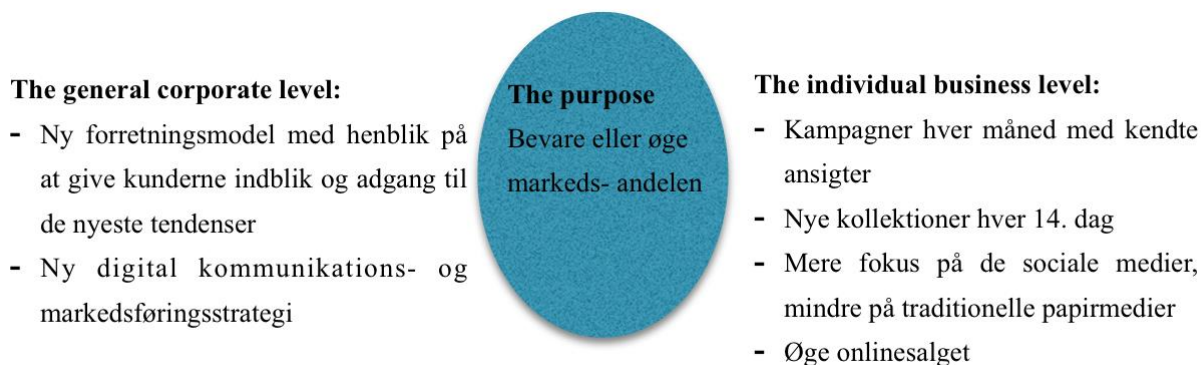
Efter at have analyseret MANGOs markedsføring på de sociale medier, vil vi i det følgende afsnit undersøge, hvordan MANGO kan bruge disse medier strategisk ved hjælp af *Customer Relationship Management (CRM)* og *social media management*.

5.3 MANGOs strategiske ledelse

Vi vil som i teorien først tage udgangspunkt i en analyse af den nye overordnede strategi for MANGOs kommunikation og markedsføring (teoriafsnit s. 31). MANGO har i december 2015 udtalt, at virksomheden vil satse på den digitale kommunikation og har i samme forbindelse valgt at ændre sine strategier i forhold til kommunikation og markedsføring, som nu især vil optræde online (marketingdirecto 2015). Det vil dermed sige, at MANGO har valgt at inkorporere en ny digital

forretningsstrategi, som vi vil analysere i det følgende afsnit med inddragelse af model 4 (The essence of strategic management).

Modellen består af *the purpose*, *the general corporate level* og *the individual business level*, og nedenfor er denne model illustreret i forhold til MANGO.



Model 4 – MANGOs nye strategi (*red.* The essence of strategic management (Lynch 2015, 8))

The purpose: I MANGOs tilfælde handler *the purpose* om hensigten med MANGOs nye strategi, hvor virksomheden ønsker at bevare eller øge markedsandelen for at forblive konkurrencedygtig, især i forhold til konkurrenten Zara. Formålet med den nye strategi beskrives således: “*Mango quiere centrar su próxima estrategia comercial y comunicativa en la agilidad y rapidez, con el objetivo de adaptarse a la nueva realidad del mercado, haciendo llegar a las tiendas el producto adecuado en el momento justo*” (Foro Internacional de Marketing 2016). På denne måde har MANGO tilpasset sin forretningsstrategi, fordi kunderne har krævet det af modeindustrien. Denne ændring i markedet skyldes, at modeindustrien har oplevet nye krav fra kunderne, der ikke længere ønsker at vente et halvt år, fra de ser tøjet på catwalken, til de kan købe det i butikkerne (Nordenskiöld 2016). Derudover beskrives årsagen til MANGOs nye forretningsstrategi også således: “*Nuevas tecnologías, hábitos de consumo y competencia son algunos de los factores que están provocando estos cambios en las marcas, que se ven obligadas a renovarse continuamente para permanecer en el top of mind del consumidor*” (Foro Internacional de Marketing 2016). Dette indikerer, at MANGO iagttager sine omgivelser nøje og er klar over, at der er sket en ændring med de nye teknologiske platforme, som har skabt en ny forbrugeradfærd på markedet, hvilket er vigtigt for virksomheden at reagere på for at forblive konkurrencedygtig.

The general corporate level: Dette niveau af MANGOs nye strategi dækker over de overordnede rammer, som virksomheden har indført for at kunne føre den nye strategi ud i livet. Her er der først

og fremmest tale om en ændring i virksomhedens forretningsstrategi, hvor de nye krav fra kunderne vil blive mødt. Den nye forretningsstrategi handler om at imødekomme: “[...] *la demanda mucho más ágil y rápida*” (Foro Internacional de Marketing 2016). Denne strategi kommer især til udtryk i form af virksomhedens nye digitale kommunikations- og markedsføringsstrategi (marketingdirecto 2015). MANGO har valgt at satse på den digitale kommunikation, hvorfor virksomheden blandt andet har droppet sit populære katalog. De traditionelle kataloger, som modeverdenen tidligere har været kendt for, er blevet skiftet ud med nye digitale kampagner og nyheder, som vil blive sendt ud til forbrugerne via de sociale platforme.

The individual business level: Dette niveau handler om de mere specifikke strategier og tiltag, virksomheden gør brug af i den nye forretningsstrategi. Som tidligere nævnt, har MANGO valgt at satse på den online kommunikation og dermed også de sociale platforme. Dette kommer blandt andet til udtryk i MANGOs nye strategi for *moda rápida*, hvor den hver måned lancerer en ny kampagne med et kendt ansigt (Fashiontv LA 2016). Formålet med den nye strategi er at give forbrugerne en idé om sæsonens tendenser, og indtil videre har MANGO brugt Kendall Jenner til at formidle modebudskabet ud til kunderne i kampagnen Tribal Spirit, som har fået megen omtale (Ibid). Som en del af den nye strategi vil MANGO hver 14. dag opdatere butikkerne med nye kreationer, således at den nyeste mode altid er tilgængelig for kunderne i butikkerne (Foro Internacional de Marketing 2016). Herunder spiller de sociale medier en stor rolle, da de nyeste tendenser og kollektioner vil blive formidlet ud til kunderne denne vej. Derudover søger virksomheden også at gøre en indsats for at øge sit onlinesalg, som inden den nye strategi kun udgjorde 10 % af den samlede indtjening (marketingdirecto 2015). MANGO ønsker at øge sit onlinesalg ved at informere om tilbud, kampagner, osv. på de sociale medier, således at kunderne altid er opdateret med de seneste nyheder fra virksomheden. På den måde vil de sociale medier gøre det lettere for kunderne at finde frem til det ønskede produkt.

5.3.1 MANGOs Customer Relationship Management

Den nye forbrugeradfærd, som har udviklet sig i takt med de sociale mediers indpas, har gjort det til en nødvendighed for virksomhederne at lytte til sine kunder. Som Greenberg beskriver, befinder vi os i *The Era of the Social Customer*, hvor magtforholdet mellem virksomhed og kunde har ændret sig, og hvor *social CRM* nu er en vigtig strategi, for at virksomheden kan bibeholde gamle kunder og tiltrække nye kunder (teoriafsnit s. 33). På denne baggrund vil vi i det følgende afsnit udarbejde en analyse af, hvordan MANGO arbejder med CRM på tværs af de sociale medier for at finde ud af,

hvorvidt virksomheden har inkorporeret en ny social CRM-strategi. Analysen tager udgangspunkt i Greenbergs elementer til udarbejdelsen og udførelsen af en god CRM-strategi.

5.3.1.1 At opnå kundernes tillid

Det første element til en succesfuld CRM-strategi er tillid. Det er nødvendigt, at MANGO skaber tillid hos sine kunder, hvilket eksempelvis sker ved, at virksomheden har en åben og transparent dialog, som i dag forventes af kunderne. En succesfuld social CRM-strategi skaber en transparent og åben kommunikation med kunderne, som i sidste ende kan føre til en større præference, da forbrugerne i dag vælger produkter til og fra, alt efter om de har tillid til virksomheden.

I forhold til MANGOs nye digitale strategi er der især ét punkt, der har været med til at styrke tillidsbåndet mellem virksomheden og dens kunder, hvilket er, at den lytter til sine kunder. Med en ny forretningsstrategi, hvor der er fokus på, at kunderne får den nyeste mode hver 14. dag (Foro Internacional de Marketing 2016), har MANGO lyttet til kunderne, som har givet udtryk for ønsket om denne forandring. Det skaber derfor tillid mellem MANGO og kunderne, når et ønske fra kundernes side bliver opfyldt, da virksomheden på den måde viser, at den oprigtigt interesserer sig for kunderne og efterlever deres ønsker, selvom ændringen går imod modeindustriens normer.

Endvidere benytter virksomheden sig af *someone like me* til at skabe tillid. Her er det især bloggere, som virksomheden samarbejder med, således at de repræsenterer MANGOs ansigt udadtil. Et eksempel på et sådant samarbejde kan ses nedenfor, hvor MANGO benytter den danske blogger Pernille Teisbaek til at markedsføre sin nyeste kollektion.



Billede 27 - Opslag om MANGO på Pernille Teisbaeks Instagram profil (Teisbaek 2016c)

Ved at benytte sig af et samarbejde med forskellige bloggere får MANGO skabt mere tillid omkring sit brand, da undersøgelser viser, at forbrugere har mest tillid til *someone like me* (teoriafsnit s. 34). Dette skyldes, at det er lettere for forbrugerne at relatere til en blogger end til selve virksomheden, hvilket er nyttigt for MANGO, da den tillid, læserne har opbygget til bloggeren, bliver overført til virksomheden. I dette tilfælde skaber Pernille Teisbaek derved tillid til MANGOs brand, da hendes læsere stoler på de anbefalinger, hun giver på sin blog, og da forbrugerne ikke anser hende for at være en person, der bare er ude på at sælge produkter til dem. På den måde bidrager Pernille Teisbaek til MANGOs image, da hun ved at iføre sig MANGOs tøj repræsenterer virksomheden. MANGO har ligeledes brugt bloggere og kendte fashionistaer fra andre lande på sin Instagram profil (MANGO 2016b; MANGO 2016a), der kan bidrage til positiv omtale, og som kan skabe den nødvendige tillid hos kunderne. Grunden til at denne form for markedsføring er virkningsfuld for MANGO er, at forbrugerne ser bloggernes anbefaling som personlig og troværdig fremfor et salgsmotiv fra virksomhedens side. Derudover fremstår bloggerne som et eksempel på *someone like me*, da det ofte er personer med samme interesseområde som bloggeren, der følger bloggen.

Dog dækker *someone like me* også over virksomhedens involvering af medarbejderne i markedsføringen gennem *employer branding*, således at kunderne får sat ansigt på virksomheden. Dette benytter MANGO sig ikke af på hverken Facebook eller Instagram, og det er derfor et punkt, virksomheden bør overveje at inkorporere, således at den kan skabe mere tillid hos kunderne og give kunderne en bedre chance for at se, hvorvidt virksomheden passer til dem.

Endvidere henvender MANGO sig til kunderne på deres modersmål (MANGO 2016w), hvilket skaber tillid og troværdighed, da det giver kunden en tryghed i at kunne kommunikere på sit modersmål. På virksomhedens Facebookside svares kunden på det sprog, som kommentaren er skrevet på (Ibid), hvilket er et godt eksempel på, at MANGO søger at skabe de bedste vilkår for kunden. MANGO har dermed indtænkt i sin strategi, hvordan den kan vinde kundernes tillid og lettere gøre interaktionen mellem dem og virksomheden.

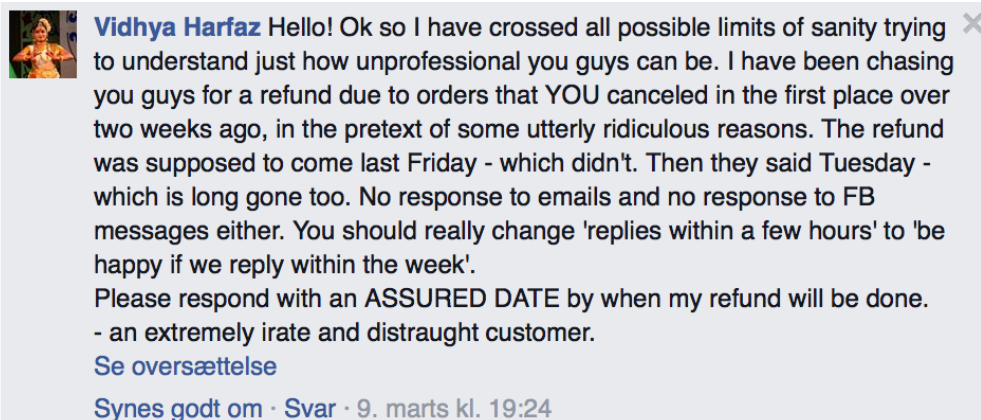
Som et kritikpunkt med hensyn til MANGOs evne til at opnå tillid hos kunderne kan der nævnes måden, hvorpå virksomheden besvarer kritik eller spørgsmål fra kunderne på de sociale medier, hvor der især på Facebook mangler dialog. De sociale medier og især Facebook er blevet et sted, hvor kunderne giver deres mening til kende om produkterne og virksomheden, og oftest forventes det, at virksomheden besvarer disse henvendelser fra kunderne. Her er dog plads til forbedring fra

MANGOs side, hvis virksomheden ønsker at forbedre sin sociale CRM-strategi. Et eksempel på den manglende dialog med kunderne ses nedenfor:



Billede 28 - Kommentarer på MANGOs Facebookside (MANGO 2016c)

Her ses et eksempel på, at MANGO ikke får svaret alle sine kunder, og denne manglende respons er med til at skabe mistillid til virksomheden. Da noget af det vigtigste i *social CRM* er at imødekomme kunderne og skabe engagement hos dem, er der her grundlag for at MANGO kan forbedre sin sociale CRM-strategi, således at kunderne føler sig hørt og mødt. Dog skal det ikke forstås således, at MANGO skal svare på alle kommentarer, da eksempelvis kommentarerne fra INBUT og Lee Hae blot er positive tilkendegivelser til opslaget. Endvidere ses det i den røde boks ovenfor, at MANGO håndterer Esther Alvarez's kritik med et kort svar til hendes kommentar og dermed lukker virksomheden den offentlige dialog, hvor de videre drøftelser vil foregå privat. Dette skaber en mistillid til MANGO, da andre kunder er efterladt med en undren over, hvorfor MANGO vælger at svare privat på denne kommentar. Et andet eksempel på MANGOs manglende dialog med kunderne, som skaber mistillid, ses i kommentaren på billede 29:



Billede 29 – Eksempel på manglende dialog (MANGO 2016w)

Denne kommentar er skrevet til flere af MANGOs opslag på virksomhedens Facebookside, men MANGO har ikke svaret på én eneste. Dette skaber først og fremmest mistillid hos den pågældende kunde, der er frustreret over den manglende dialog, men også hos andre kunder, som kan se, at det ikke er let at få respons fra MANGO. Ligeledes kan det især påvirke virksomheden negativt i forbindelse med målsætningen om et øget internetsalg.

5.3.1.2 Humanisering og personalisering

Som det næste element i en god CRM-strategi er *humanisering* og *personalisering*, der bidrager til loyale og tillidsfulde kunder. Disse elementer er vigtige for en god social CRM-strategi, da de er med til at skabe den tillid, som kunderne behøver for at handle med virksomheden. *Humanisering* og *personalisering* er derved relateret til det forrige element omkring tillid, da disse er nogle af de vigtigste elementer for at opnå denne tillid.

I relation til MANGO er *humanisering* et punkt, som virksomheden bør have mere fokus på i sin CRM-strategi. *Humanisering* handler som sagt om, at virksomheden interagerer med kunderne på samme måde, som kunderne kommunikerer med deres venner. Her er der stor forskel på *humaniseringen* af MANGO på de forskellige sociale platforme. På Instagram er der plads til forbedring fra MANGOs side, da virksomheden her udelukkende bruger det sociale medie som envejskommunikation, da der ikke bliver svaret på spørgsmål fra de kunder, som skriver kommentarer til billederne (MANGO 2016x). Derved bruger MANGO ikke den sociale platform, som de fleste forbrugere er vant til i private sammenhænge. Selvom Instagram overordnet set handler om at dele billeder, er den billedorienterede platform i lige så høj grad blevet et sted, hvor kommentarerne til billederne efterhånden er i større fokus end selve billederne, hvorfor det er nødvendigt, at MANGO også kommunikerer med sine kunder på dette sociale medie. Ved at

MANGO besvarer spørgsmål fra kunderne (MANGO 2016ah), skaber virksomheden tillid hos kunderne, da de ikke længere vil føle, at MANGO blot vil sælge produkter, men at virksomheden derimod ønsker at indgå i en dialog med dem. Lige såvel som hvis en kommentar ignoreres af en ven på Instagram, vil kunderne opleve samme undren, mistillid og irritation over for MANGO, hvis virksomheden ikke besvarer kommentaren. Modsat vil et svar skabe en bedre relation, da kunden på den måde føler sig set og hørt.

På Facebook klarer MANGO humaniseringen bedre, hvilket formentlig skyldes, at Facebook i et stykke tid er blevet set som en god platform til at interagere med kunderne, hvorimod virksomhederne først for nylig har fået øjnene op for mulighederne ved Instagram. MANGO svarer som regel de kunder, der stiller spørgsmål vedrørende en ordre, men der er dog nogle kommentarer, som MANGO generelt undlader at svare på. Disse kommentarer har som regel samme tema, der omhandler en eller anden form for kritik af virksomheden (MANGO 2016w). Nedenfor ses eksempler på de kommentarer, som MANGO undlader at besvare:



Billede 30 – Kritiske kommentarer på MANGOs Facebookside (MANGO 2016c)

For at humanisere virksomheden bedre på Facebook er det nødvendigt, at MANGO også besvarer disse kritiske kommentarer, da virksomheden derved skaber gennemsigtighed. Selvom der måske ikke skabes et tættere bånd til personen, der har givet kritikken, vil besvarelsen skabe mere tillid

hos de kunder, der ser, at kritik også bliver besvaret og taget hånd om. På den måde kan virksomheden efterleve sit ideal om at være en åben og gennemsigtig virksomhed, hvor kunderne er i højsæde.

I forhold til *personalisering* indikerer MANGOs Facebookside, at virksomheden har fokus på en tilpasset kommunikation med kunderne, da virksomheden har valgt, at kunderne kan rette henvendelse på stort set det sprog, de ønsker, uanset om det måtte være på spansk, engelsk, tysk, fransk, tyrkisk osv. Derved får kunderne fornemmelsen af en personlig interaktion, hvor virksomheden interagerer med dem på deres modersmål. Derudover viser besvarelsene, at MANGO tilpasser hver enkelt kommentar til kunden og derved ikke blot sender et standardiseret svar (MANGO 2016ae). På denne måde skaber MANGO en personaliseret oplevelse for kunden, der ligeledes er med til at opbygge relationen og til at skabe tillid. MANGO mangler blot at overføre denne personalisering af virksomheden til Instagram og udvide dens arbejde med *personalisering*, således at kunden altid føler, at han/hun har fået en unik oplevelse.

5.3.1.3 En ny social CRM-forretningsmodel

Som det sidste element i Greenbergs guidelines til en succesfuld social CRM-strategi er en ny social CRM-forretningsmodel, som har fokus på at involvere kunderne. Ifølge Greenberg indeholder denne sociale CRM-forretningsmodel nogle særlige karakteristika (teoriafsnit s. 35-36), og vi vil i det følgende afsnit analysere os frem til, hvorvidt MANGOs forretningsmodel følger disse karakteristika.

I forhold til en ny social CRM-forretningsmodel har MANGO taget det første skridt i den rigtige retning ved at satse på den digitale kommunikation (Europa Press 2015). Gennem den digitale kommunikation vil virksomheden bedre kunne involvere kunderne, end den tidligere har kunnet gøre gennem blandt andet de trykte kataloger. Derudover har virksomheden lyttet til kunderne, som ønsker de nyeste trends her og nu, og tilpasset dens forretningsmodel til dette, således at de nyeste kreationer fremover vil være at finde i butikkerne hver 14. dag (Ibid). Dette stemmer overens med et af karakteristikaene fra den sociale CRM-forretningsmodel, hvor forretningsgangen er defineret ud fra *Voice of the Customer* som det centrale element. MANGO viser derved, at virksomheden anerkender, at kunden er det vigtigste element i forretningen.

Dog er der langt igen, før MANGO kan siges at efterleve de karakteristika, der definerer en social CRM-forretningsmodel. Dette skyldes blandt andet, at MANGO ikke har taget den funktion i brug, der tillader opslag fra besøgende på virksomhedens Facebookside (MANGO 2016w). Denne

funktion er ellers tilgængelig på de fleste virksomheders Facebooksider, da det er denne funktion, der tillader feedback og spørgsmål fra kunderne. Nedenfor ses et eksempel fra konkurrenten Zara, der har funktionen på sin Facebookside:



Billede 31 – Opslag fra besøgende på Zaras Facebookside (Zara 2016a)

Ved at have denne funktion tilkoblet Facebooksiden giver virksomhederne udtryk for, at de ønsker at tilbyde kunderne et sted, hvor de på en nemmere måde end via kommentarer til billedopslag kan interagere med virksomheden. På den måde viser virksomhederne kunderne, at de er førsteprioritet og derfor skal have et sted at kunne udtrykke deres meninger. Funktionen er derved et værktøj til at skabe den vigtige dialog med kunden. MANGO viser med sin mangel på funktionen, at selvom virksomheden giver udtryk for, at kunderne er af højeste prioritet (Bayo 2016), så afspejler forretningsmodellen og brugen af de sociale medier endnu ikke dette.

MANGOs forretningsmodel adskiller sig ligeledes fra den sociale CRM-forretningsmodel ved, at virksomheden ikke involverer kunderne i beslutningsprocesserne, og derved er grænsen mellem producent og forbruger stadig kridtet op. Størstedelen af de opslag, MANGO slår op på sin Facebookside, omhandler informationer om produkterne (MANGO 2016w). Der er ikke opslag, hvor MANGO spørger kunderne til råds, eller hvor virksomheden opfordrer kunderne til at komme

med deres feedback eller forslag. Her ville en social CRM-forretningsmodel have mere fokus på de sociale mediers muligheder i forhold til en mere involverende kommunikation, hvor kundernes feedback og tanker ville være i højsæde. Denne manglende interaktion ses også på MANGOs Instagram, hvor virksomheden eksempelvis ikke udnytter en tradition som Valentinsdag til at involvere kunderne (MANGO 2016aj). Her ville det have været oplagt at skabe en dialog med kunderne om deres favorit valentinslook fra MANGOs kollektion. På den måde ville MANGOs følgere være blevet opfordret til at udtrykke deres mening, hvilket virksomheden ville kunne bruge til at få et indblik i kundernes præferencer. MANGO mangler dermed stadig denne karakteristikum fra den sociale CRM-forretningsmodel, hvor begge parter, både producent og forbruger, får noget ud af interaktionen.

Analysen viser derved, at MANGO har inkorporeret en række tiltag i sin strategi, der indikerer, at kunderelationerne er et af de vigtigste elementer for virksomheden. Der er fokus på, at kunderne svares på deres modersmål, og at der bliver taget hånd om spørgsmål eller problemer vedrørende en ordre med det samme. Endvidere har MANGO vist, at virksomheden lytter til kunderne, både i form af en ændring i forretningsgangen, hvor den nyeste mode nu udsendes hver 14. dag, men også i form af et øget fokus på online kommunikation, hvor kunderne lettere kan interagere med virksomheden. Samtidig ses det, at MANGO stadig er langt fra at være en virksomhed, hvor *social CRM* er prioriteret. Indtil videre er det kun Facebooksiden, hvor virksomheden har en dialog med kunderne, men selv her, er det ikke alle kommentarer, der besvares, da de kritiske bliver ignoreret af MANGO. At virksomheden heller ikke gør brug af funktionen, hvor besøgende kan opslå kommentarer et specifikt sted på siden, indikerer ligeledes, at MANGO endnu ikke har inkorporeret en succesfuld social CRM-strategi. Derudover viser virksomheden ikke tegn på en social CRM-forretningsmodel, da interaktionen med kunderne på de sociale medier udelukkende handler om visning og promovning af nye kreationer og altså ikke opslag, hvor kunderne involveres i beslutningstagen, eller hvor der opfordres til interaktion. MANGO bør fokusere mere på en *humanisering* og *personalisering* af virksomheden, da den på den måde vil skabe flere loyale kunder, som vender tilbage, da de kan identificere sig med MANGO og føle sig særligt godt behandlet.

For at MANGO kan føre en social CRM-strategi ud i livet, er det vigtigt, at virksomheden vælger de rette platforme og værktøjer til at gennemføre denne strategi. Her er de sociale medier et væsentligt element, og vi vil derfor i det følgende afsnit analysere MANGOs *social media management*.

5.3.2 Social media management

I dette afsnit vil vi analysere effekten af MANGOs *social media management* ud fra Smith og Wollans teori (teoriafsnit s. 37), således at vi kan se, om virksomheden udnytter de sociale mediers fulde potentiale. Vi vil gennem brugen af hashtags på Instagram undersøge, i hvilke sammenhænge MANGO nævnes på dette medie samt inddrage Facebook i forbindelse med rækkevidden af MANGOs kampagner.

5.3.2.1 Effekten af MANGOs social media management

Vi vil i det følgende måle effekten af MANGOs *social media management* efter virksomhedens strategiændring i december 2015, således at dens kommunikation og markedsføring nu har fokus online (marketingdirecto 2015). Effekten måles ud fra en analyse af volumen, emner, indstilling og social indflydelse, som vil give en idé om, hvorvidt MANGOs social media management-strategi er på vej i den rigtige retning. Da vi ikke har værktøjet til en automatisk søgning på tværs af de sociale medier, vil analysen blive udarbejdet efter manuelle søgestrategier på Facebook og Instagram.

5.3.2.1.1 Volumen

Volumen måles ved at se på, hvor mange gange et brand er nævnt på de sociale medier. Her er det ofte nemmest at undersøge volumen på Instagram, da der her står beskrevet, hvor mange gange eksempelvis hashtagget #mango er brugt i et opslag, hvilket er over 6 millioner gange (Instagram 2016a). Dog er det i dette tilfælde ikke ensbetydende med, at virksomheden er nævnt på Instagram dette antal gange, da virksomhedens navn ligeledes kan referere til en frugt. I denne forbindelse ses det, at nogle af billederne på Instagram har hashtagget #mango, som refererer til frugten mango og altså ikke til virksomheden, da virksomhedens navn ikke er unikt (Ibid). Vi finder det dermed nødvendigt at kigge på andre parametre for at undersøge MANGOs volumen på Instagram. Her kan det være interessant at se på det antal følgere, MANGO har på dette medie, da antallet giver en idé om, hvor mange mennesker MANGOs opslag i første omgang når ud til. Virksomheden har over 4 millioner følgere fra hele verden på Instagram (MANGO 2016x), og det vurderes derfor, at MANGO er et kendt og udbredt brand på et af de førende sociale medier.

Facebook gør det en del sværere at analysere MANGOs volumen, da der ikke ses den samme brug af hashtags som på Instagram, og vi kan derfor ikke se, hvor mange der nævner MANGO på Facebook ved hjælp af hashtags. På baggrund af dette har vi valgt også på Facebook at undersøge antallet af følgere for at få en idé om, hvor mange mennesker MANGO når ud til på dette medie. Her har virksomheden ca. 10 millioner følgere (MANGO 2016w), og årsagen til, at der er over

dobbelt så mange følgere på Facebook i forhold til Instagram, er, at Facebook er det største sociale medie, hvor der er tilknyttet flest aktive brugere (Facebook 2016a; Instagram 2016f).

En analyse af MANGOs volumen er dermed en smule uklar, da virksomheden ikke har et unikt navn, hvor opslagene på Instagram kun omhandler selve virksomheden og ikke eksempelvis frugten mango. Derfor har vi valgt at kigge på antallet af følgere på både Instagram og Facebook for at få en indikator af MANGOs rækkevidde på de sociale medier, og disse tal viser, at virksomheden er velkendt og har en stor følgeskare på disse to sociale medier. Dog kan man ved en sammenligning af virksomhedens største konkurrent, Zara, se, at der stadig er lang vej igen, før MANGO når samme niveau på de sociale medier, da Zara har ca. 11 millioner følgere på Instagram og ca. 24 millioner følgere på Facebook (Zara 2016b; Zara 2016c). For at få et bedre indblik i effekten af MANGOs *social media management* vil vi derfor i næste afsnit undersøge volumen i forbindelse med forskellige emner, således at vi kan få et bedre overblik over, hvor mange gange MANGO er nævnt på de sociale medier.

5.3.2.1.2 Emner

Da volumen giver et generelt overblik over, hvor mange gange virksomheden er nævnt på de sociale medier, men ikke et konkret billede af konteksten, vil vi analysere volumen i forhold til forskellige emner, der er relevante for MANGO. Vi har valgt at analysere på de hashtags, MANGO selv bruger for de nyeste kampagner og opslag på Instagram. Disse har vi fundet frem til ved at gennemse MANGOs opslag fra december 2015 og frem til nu, hvor vi fandt følgende hashtags som de mest brugte: #mangopremium, #mangogirls, #softminimal og #tribalspirit (MANGO 2016x).

To af disse hashtags, #softminimal og #tribalspirit, er en del af MANGOs nye initiativ, hvor kendte modeller lægger ansigt til en hel kollektion, der er forskellig fra måned til måned. I denne forbindelse har Kendall Jenner stået i spidsen for den første kollektion i februar 2016, som gik under navnet Tribal Spirit (MANGO 2016g). Efterfølgende er hashtagget #tribalspirit blevet brugt både af kunder og MANGO selv på Instagram, og der er i dag over 3.000 opslag med dette hashtag (Instagram 2016e). Den næste model i rækken var Liu Wen, som i marts lagde ansigt til kollektionen Soft Minimal (MANGO 2016ad). Denne kollektion blev dog ikke lige så populær som den foregående, og i dag findes der ca. 300 opslag på Instagram med hashtagget #softminimal (Instagram 2016). Dette fremgår også på Facebook, hvor kollektionen Tribal Spirit opnåede over 30.000 visninger og blev delt mere end 100 gange (MANGO 2016h), hvorimod kollektionen Soft Minimal havde over 16.000 visninger og blev delt ca. 60 gange (MANGO 2016c). Her indikerer

volumen af emnerne, at kampagnen Tribal Spirit er nået ud til flere kunder, da volumen ved denne kampagne er større end ved kampagnen Soft Minimal. Dog kan analysen af emnernes volumen ikke give os en idé om, hvorvidt kampagnen i februar er blevet modtaget bedre hos kunderne end den i marts, da volumen ikke siger noget om, hvorvidt kampagnerne er nævnt i en positiv eller negativ kontekst. Dette vil vi derfor komme ind på senere i analysen i forbindelse med indstillingen til de forskellige emner.

Hashtagget #mangopremium bliver brugt til at markedsføre virksomhedens nye kreationer, der udsendes hver 14. dag, og hvor der ikke anvendes en kendt model til at promovere disse. Disse kreationer får også tildelt eget hashtag, og indtil videre har #mangopremium været det hashtag, der er blevet nævnt flest gange på Instagram med sine godt 800 opslag (Instagram 2016c). Årsagen til, at netop disse kreationer har været mere populære end de andre, kan være, at MANGO har valgt at markedsføre dem ved hjælp af en del modebloggere rundt om i verden, heriblandt danske Pernille Teisbaek (Teisbaek 2016c). MANGO har sponsoreret tøjet til bloggerne, hvorefter bloggerne skriver og fremviser tøjet på deres blog og private profiler på de sociale medier. Denne markedsføringsmetode er et godt eksempel på, at MANGO har været nødsaget til at ændre sin måde at markedsføre sig på, således at virksomheden bedre fanger kundernes interesse, og i denne forbindelse er de sociale medier et effektivt redskab.

Endeligt har vi valgt at undersøge hashtagget #mangogirls, som refererer til de piger, der lægger ansigt til MANGO på de sociale medier. Dette hashtag bruger MANGO selv både i forbindelse med virksomhedens *celebrity endorsement*, men også når bloggere eller kendte personer fra modeverdenen nævner virksomheden på de sociale medier. Dette hashtag har virksomhedens kunder ligeledes taget til sig, og på Instagram findes der i øjeblikket ca. 2.000 opslag med #mangogirls (Instagram 2016b). Dette hashtag er det eneste, der bliver brugt igennem flere kollektioner, hvilket kan tyde på, at MANGO søger at skabe en speciel stemning omkring #mangogirls. Følgerne kan ved brugen af dette hashtag dermed blive en del af MANGOs piger og en del af det univers, MANGO har skabt.

5.3.2.1.3 Indstilling

Efter en analyse af volumen på de emner som MANGO ønsker at skabe opmærksomhed omkring på de sociale medier, er det relevant at kigge på kundernes indstilling til disse emner. Her vil vi undersøge, hvorvidt kunderne har en positiv eller negativ holdning til emnerne, så vi derved kan opnå et indblik i, hvilke kampagner MANGO har haft mest succes med på de sociale medier.

Først vil vi udarbejde en analyse af kundernes indstilling over for emnerne: Tribal Spirit og Soft Minimal. Kampagnen Tribal Spirit har generelt kun positiv omtale på Instagram, da kunderne omtaler MANGO i forbindelse med billeder af deres nyindkøbte tøj fra kollektionen under hastagget #tribalspirit. Der er derfor tale om personer, der allerede har valgt at købe tøjet, og som herefter omtaler MANGO og tøjet fra kampagnen positivt. Et eksempel på kundernes positive indstilling ses blandt andet i dette opslag, hvor en ung kvinde har købt en kjole fra den nye kollektion: *“Tribal spirit !!! @mango's new collection for spring/summer is just awesome!!!! ♥♥♥”* (Kuoetriou 2016). Her udtrykker hun med det engelske ord *awesome*, at hun har en positiv indstilling over for sit nye køb, hvilket ligeledes understøttes af hjerterne i slutningen af opslaget. Udover de kunder som lige har købt produkter fra kollektionen, er der også opslag fra modemagasiner og forhandlere af MANGOs produkter. Disse er ligeledes positivt indstillet over for kampagnen Tribal Spirit, og det ses blandt andet i dette eksempel fra TheHeekly, som skriver om nyheder i modeverdenen: *“Kendall Jenner's beautiful Mango Campaign "Tribal Spirit made us all want to wear leather fringes and suede skirts!”* (TheHeekly 2016). Her ses den positive indstilling ved, at kampagnen giver brugeren lyst til at iføre sig tøjet fra den nye kollektion, hvilket indikerer, at tøjet falder i personens smag.

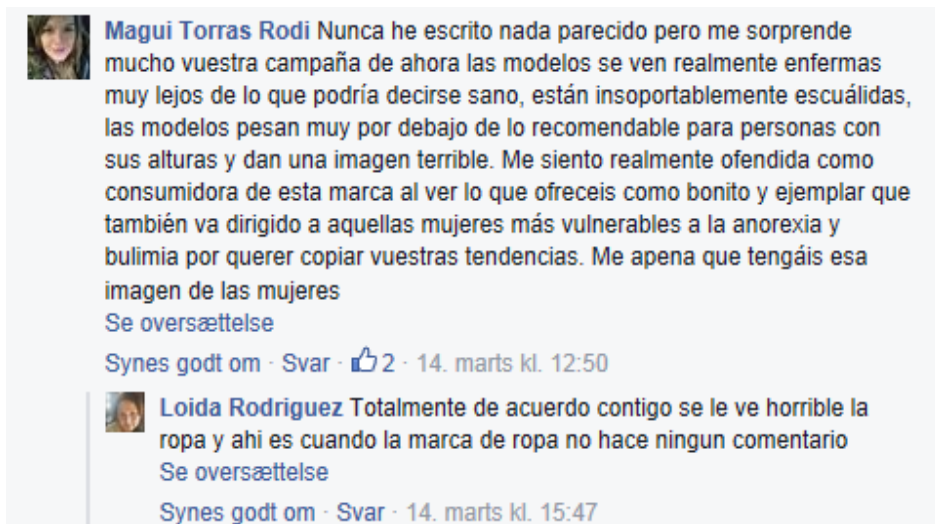
Undersøger vi i stedet kundernes indstilling over for kampagnen på Facebook, er der tale om andre tendenser. Her er kunderne generelt mest positive over for valget af Kendall Jenner som frontfigur for kollektionen, hvilket ses ved de positive kommentarer om hende på MANGOs opslag om Tribal Spirit (MANGO 2016ab). Selve kampagnen bliver dog ikke omtalt positivt på Facebook, da der her ses flere kommentarer omkring uoverensstemmelsen mellem Kendall Jenner og kampagnens tema, hvor en farvet kvinde ifølge brugerne havde været mere passende. En bruger skriver blandt andet dette til MANGOs opslag: *“Just lol, leave it for Mango to create an Indian/African savannah inspired collection with kendall jenner as a muse/ model #noshame #whitegirltribalspirit”* (Ibid). Hermed udtrykker brugeren en negativ indstilling over for kampagnen, da MANGO ifølge vedkommende ikke skulle have brugt Kendall Jenner, når kampagnes tema var afrikansk. En anden bruger skriver: *“Well this is wildly offensive”* (MANGO 2016h). Her er der igen tale om en negativ indstilling, da brugeren udtrykker, at kampagnen ligefrem er stødende. Disse negative kommentarer er offentlige og kan derfor være med til at påvirke andre brugere. Dog skal det nævnes, at selvom der er negative tilkendegivelser på Facebook, er der generelt ikke tale om et stort antal negative kommentarer til kampagnen Tribal Spirit.

Ved kampagnen Soft Minimal er den generelle indstilling over for kampagnen på Instagram ligeledes positiv. Her er der igen kunder, som har købt tøjet, der skriver positivt om kampagnen, men der er også forbrugere, der blot udtrykker deres positive indstilling over for tøjet, selvom de endnu ikke har købt noget fra kollektionen. Dette ses blandt andet i opslaget nedenfor, hvor brugeren har brugt et af de officielle billeder til at udtrykke sin mening omkring kollektionen:



Billede 32 – Instagram opslag omkring kampagnen Soft Minimal (Puppo 2016)

På Facebook er kollektionen Soft Minimal også præget af en negativ indstilling fra kunderne, både i forbindelse med kampagnen og modellen, hvilket blandt andet ses ved denne kommentar: “*Not impressed with the choice of model. She's always slouching! Stand straight and be elegant with the clothes not like a garbage bag!! Come Mango, meet better*” (MANGO 2016l). Her er brugeren utilfreds med modellen, men kommentaren er også henvendt til MANGO, som efter vedkommendes mening burde kunne finde en bedre model til kampagnen. Ved denne kampagne er der flere brugere, der har kommenteret på MANGOs opslag på Facebook, og derfor ses der også flere kommentarer, hvor indstillingen er negativ. De fleste kommentarer har samme tema, hvor der er tale om en utilfredshed med MANGOs valg af model. Dette ses ligeledes i kommentaren nedenfor, hvor problematikken handler om modellens vægt:



Billede 33 – Udtryk for utilfredshed over MANGOs valg af model (MANGO 2016e)

Her er brugeren skuffet over det billede MANGO giver af kvindeidealet, hvilket har medført den negative indstilling over for kampagnen og MANGO. Kvindeidealet er et følsomt emne, hvorfor MANGO især skal passe på ikke at vælge en model, der kan støde kunderne, når virksomhedens formål er at klæde enhver kvinde på.

De sidste to emner, #mangogirls og #mangopremium, er kun brugt på Instagram og derfor vil analysen kun se på kundernes indstilling over for emnerne og MANGO på dette sociale medie. Kundernes indstilling over for #mangogirls på Instagram er generelt meget positiv, da de ofte benævner dette hashtag i sammenhæng med en tilfredshed over MANGOs valg af modeller i kampagnerne. Derudover ses der en tendens til, at kunderne bruger #mangogirls til at beskrive sig selv som en del af MANGO, når de har købt et produkt fra kollektionerne. Dette ses blandt andet i denne kommentar, hvor en ung kvinde ser sig selv som en del af #mangogirls efter et køb: *“I’m #mangogirls like #liuwen with #softminimal collection..love it!!”* (Ulfa 2016). MANGO får derved skabt en del engagement hos de kunder, der ønsker at være en del af #mangogirls. På Instagram er indstillingen over for #mangopremium ligeledes positiv. Her er der igen tale om kunder, der har købt tøj fra kollektionen, og som herefter viser dette tøj frem. Det positive fremgår derved i, at kunderne er glade for deres nye tøj og derfor ønsker at vise det frem på Instagram. I modsætning til de andre emner udtrykker kunderne ikke rigtig deres tilfredshed med MANGO eller kollektionen i billedteksten, men derimod afspejles den positive indstilling i billederne af glade kunder, som føler sig velklædte og tilpas i deres nye tøj. Det tætteste, MANGO kommer på et skriftligt udtryk for en positiv indstilling, ses i dette opslag: *“I just can’t get over this dress!”* (Zekkie5 2016). Her

udtrykker kunden, at hun er så vild med kjolen fra MANGOs kollektion, at hun slet ikke kan tænke på andet, hvilket må siges at være en positiv indstilling over for kjolen og MANGO.

5.3.2.1.4 Social indflydelse

Social indflydelse handler om at finde frem til de personer, der kan sprede MANGOs budskab ud til et stort antal forbrugere. Her har MANGO allerede taget initiativ, da virksomheden har fundet frem til personer i forskellige lande, som kan bidrage til markedsføringen af virksomhedens produkter. I analysen vil vi komme ind på nogle af de personer, MANGO har valgt, og vi vil analysere os frem til, hvorfor netop disse personer er brugbare.

Den danske moderedaktør og blogger Pernille Teisbaek er én af de personer, MANGO har udvalgt og sponsoreret tøj til, som hun efterfølgende kan vise frem på sine profiler på de sociale medier (Teisbaek 2016a). Pernille Teisbaek har over 300.000 følgere på Instagram, og hun har arbejdet i modebranchen i over 10 år, hvor hun er blevet et kendt ansigt inden for branchen (Teisbaek 2016b). MANGO har dermed valgt en af de mest indflydelsesrige personer inden for modebranchen i Danmark til at markedsføre sine produkter. Pernille Teisbaeks antal af følgere og hendes erfaring inden for branchen gør, at hun er en inspiration for mange mennesker. Dette betyder også, at der vil være mange personer, der retter øjnene mod hendes anbefalinger, når de er på udkig efter de nyeste trends og kreationer, hvilket kan give MANGO større rækkevidde på de sociale medier.

Tyske Veronika Heilbrunner er også et eksempel på en person, der har meget indflydelse på de sociale medier. Hun har ca. 75.000 følgere på Instagram og har ligesom Pernille Teisbaek arbejdet i modebranchen i mange år, hvor hun er gået fra at være model til i dag at være moderedaktør på tyske Harper's Bazaar (Hey Woman 2016). Veronika Heilbrunner er derfor også et kendt ansigt i branchen og en person, som mange får inspiration fra, hvilket gør hende til et oplagt valg for MANGO i markedsføringsøjemed. Veronika Heilbrunner er ikke kun et kendt ansigt i Tyskland, men også på det internationale marked, hvor hun betragtes som en trendsætter inden for branchen (Bengtsson 2016). På den måde opnår MANGO ikke kun positiv omtale i Tyskland, men også på verdensplan, da folk fra hele verden følger Veronika Heilbrunners færden og anbefalinger om den nyeste mode.

Med disse indflydelsesrige personer inden for branchen kan MANGO markedsføre sig på en helt anden måde, hvor der bliver skabt mere troværdighed, end hvis virksomheden selv havde markedsført sine produkter. MANGO værner derfor også om disse relationer, hvilket blandt andet ses ved, at virksomheden ofte inviterer bloggere og trendsættere til at se de nye kollektioner før alle

andre samt inviterer dem til begivenheder, som eksempelvis åbningsfester eller lanceringsfester (MANGO 2016d). Virksomheden har derfor inkorporeret brugen af social indflydelse i sin markedsføring, og den gør en stor indsats for at bibeholde de gode relationer med bloggere og trendsættere, således at samarbejdet kan fortsætte.

Ud fra analysen af effekten af MANGOs social media management-strategi vurderer vi, at virksomheden er på rette kurs mod en effektiv strategi, men den er langt fra helt i mål. Først og fremmest viser analysen, at selvom MANGO har taget initiativ til nye kampagner og nye markedsføringsmetoder via de sociale medier, så har dette ikke øget kundernes engagement. Dette ses blandt andet ved, at der kun er ca. 3.000 opslag til MANGOs største kampagne Tribal Spirit, på trods af at virksomheden har over 4 millioner følgere på Instagram. Ligeledes ses det manglende engagement hos kunderne på Facebook, hvor de månedlige kampagner kun er blevet delt henholdsvis 60 og 100 gange, selvom antallet af visninger har været på over 16.000 for den ene kampagne og 30.000 for den anden. Analysen viser også, at den omtale MANGO får på Instagram generelt er meget positiv, hvor nuværende kunder udtrykker deres tilfredshed med det købte produkt, og hvor potentielle kunder finder MANGOs kampagner og kollektioner interessante. Modsat ses der en tendens til, at MANGOs kunder på Facebook er en del mere kritiske og negative i deres kommentarer om MANGOs månedlige kampagner. Virksomheden opnår størst engagement fra brugerne ved anvendelsen af indflydelsesrige personer, hvor analysen viser, at MANGO bruger en del kendte personer inden for modeverdenen til at markedsføre sine produkter. Ligeledes ses det i analysen, at hashtagget #mangogirls har været med til at skabe en del engagement hos kunderne, som ønsker at være en del af det univers, MANGO har skabt. Det er derved lignende tiltag, som MANGO skal satse på fremadrettet for at skabe mere engagement hos kunderne på de sociale medier. MANGO skal ligeledes fortsætte med brugen af forskellige hashtags, således at virksomheden kan analysere på effekten af de tiltag, der er sat i værk.

Vores analyse har efterladt os med en undren over, hvorvidt MANGOs nye strategi er mere optimal end den, virksomheden tidligere har anvendt. Derfor vil vi i en diskussion i det følgende afsnit tage udgangspunkt i denne undren.

6

Diskussion

Vi vil i det følgende afsnit diskutere, hvorvidt MANGOs nye online strategi er fordelagtig i forhold til virksomhedens tidligere aktiviteter.

Oversigt:

- Push vs. pull marketing
- MANGOs interaktive adfærd
- MANGOs blogging-strategi

Metode

Empiri

Teori

Analyse

Diskussion

Konklusion

6. Diskussion

6.1 Push vs. pull marketing

Et punkt, hvor MANGOs nye strategi adskiller sig fra den tidligere, er ved hyppigheden af opslag, der bliver lagt op på Facebook. Det ses, at der tidligere er gået i gennemsnit en uge mellem MANGOs opslag på Facebook, hvorimod der efter den nye strategi højest er gået to dage, men denne "pause" har været i forbindelse med en weekend (MANGO 2016w). Ligeledes ses det, at MANGO efter den nye strategi ofte slår flere opslag op om dagen, hvilket vil sige, at der efter strategiændringen er et større antal opslag på MANGOs Facebookside. MANGO benytter sig derfor af *push marketing*, hvor det handler om at få en masse budskaber skubbet ud til forbrugerne via medierne (Content Marketing Institute 2016). Teorien om *social media management* handler om at måle effekten af virksomhedens brug af de sociale medier, og ikke hvilken strategi virksomheden bør følge for at opnå succes på de sociale medier. Dette giver anledning til en diskussion om, hvorvidt et øget antal opslag i form af *push marketing* er den rigtig strategi til MANGOs markedsføring på de sociale medier, eller om virksomheden i stedet burde satse på *pull marketing* i form af *content marketing*.

Hvor der tidligere inden for markedsføringsområdet har været fokus på *push marketing*, er der nu sket en ændring, hvor *pull marketing* er i fokus (Content Marketing Institute 2016). Denne ændring i markedsføringen skyldes i høj grad de sociale medier, som har givet kunderne mere magt og indsigt, hvilket har bidraget til, at virksomhederne i dag er mere transparente, da købet går til den virksomhed, som forbrugeren har tillid til. Ligeledes skyldes ændringen, som tidligere nævnt, at forbrugerne i dag selv søger informationer om produkter og virksomheder, hvilket betyder, at virksomhederne ikke længere kan få et køb i hus ved at skubbe produktet ud til et stort antal forbrugere via mediekanalerne. I stedet skal virksomhederne satse på *pull marketing*, hvor de skaber indhold og information, som er værdifuldt for deres potentielle kunder. Her er *content marketing* værktøjet, der kan hjælpe virksomhederne på rette kurs, da *content marketing* handler om at skabe kvalitetsindhold og nødvendige informationer for ens kunder (Ibid).

Argumentet for brugen af *push marketing* har været, at virksomheden ved denne form bliver *top of mind* hos forbrugerne, hvilket i sidste ende gerne skulle føre til et salg, da forbrugeren på denne måde er bekendt med produktet og virksomheden. Det kan diskuteres, om denne form for markedsføring i dag vil være mest effektiv for MANGO, da forbrugerne modtager så mange daglige inputs, at virksomheden er nødsaget til at skille sig ud fra mængden for i sidste ende at få del i salget. Her er *content marketing* især et værktøj, der har vundet indpas for mange virksomheder i

forbindelse med deres markedsføring på de sociale medier. *Content marketing* søger at fange potentielle kunders interesse, således at de deltager i en interaktion med virksomheden ved enten at dele, kommentere eller synes godt om opslaget. Denne form for markedsføring skaber mere synlighed på de sociale medier, da virksomhedens opslag når ud til flere brugere, når der sker denne interaktion. Derudover er *content marketing* med til at opbygge relationer med kunderne, og det er derfor også et værktøj, som kan bidrage til MANGOs sociale CRM.

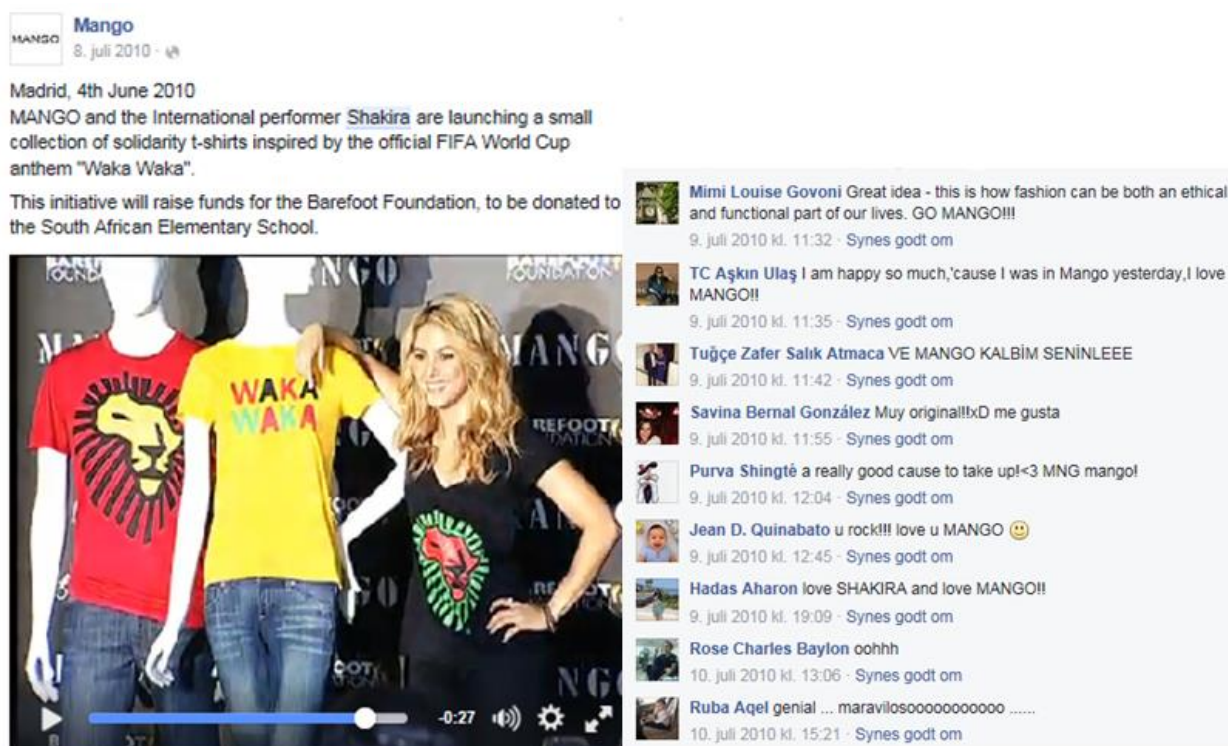
Vores analyse indikerer, at MANGO især benytter sig af *push marketing*, hvor opslagene omhandler nye kollektioner og information om, hvor disse kan findes. Disse opslag er ikke nogle, der opfordrer brugerne til en interaktion, og derfor vurderer vi, at disse opslag ofte er nogle, der vil blive overset i brugernes nyhedsfeed. *Push marketing* ville være en bedre strategi, hvis MANGO endnu ikke havde fået opbygget et kendt brand og derfor var nødsaget til at sprede kendskabet til brandet, men da MANGO er et verdenskendt brand, bør virksomheden i stedet søge at differentiere sig fra konkurrenterne. MANGO bør derfor ændre sin strategi, således at opslagene er mere relevante for brugerne, og virksomheden skal i sin strategi indtænke, hvad kundegruppen finder relevant og ønsker af information, så virksomheden kan formidle dette ud via de sociale medier. Vi vil derfor vurdere, at MANGO skal satse på færre opslag med mere relevant indhold, der involverer kunderne eksempelvis ved at få dem til at dele billeder iført MANGOs kreationer. På den måde skaber virksomheden en interaktion, hvor MANGOs brugere bliver motiveret og samtidig er med til at sprede virksomhedens budskab yderligere. Ligeledes får MANGO også indblik i kundegruppens meninger og holdninger ved at have en dialog med dem, således at den fremadrettet kan ramme denne målgruppe mere præcist i sin markedsføring.

På baggrund af denne diskussion vil vi derfor argumentere for, at MANGO i stedet for at satse på *push marketing* i den nye strategi burde have valgt *content marketing* til at optimere sin konkurrencedygtighed. I afsnittet nedenfor kan det ses, at MANGO tidligere har haft mere fokus på interaktionen med kunderne på de sociale medier, hvilket giver anledning til en diskussion om, hvorvidt MANGOs strategiændring har bragt virksomheden tættere på en effektiv strategi for de sociale medier.

6.2 MANGOs interaktive adfærd

Det kan diskuteres, om MANGOs nye strategi har skabt en bedre interaktion med brugerne, da virksomheden tidligere har haft et større fokus på interaktive opslag på Facebook, end den har haft efter strategiændringen. I det følgende eksempel ses det, at MANGO har formået at interagere med

brugerne i forbindelse med et velgørende formål ved at opfordre dem til at købe de speciallavet T-shirts for dermed at støtte den gode sag. Det antages, at MANGO har været bevidst om, hvilken betydning virksomhedens CSR-politik har for kunderne (Sustainable Brands 2015), hvorfor den har valgt at vise samfundsmæssigt engagement ved at være med i et socialt projekt. Projektet omhandlede MANGOs samarbejde med den colombianske sangerinde Shakira og børneorganisationen UNICEF i forbindelse med FIFA World Cup 2010 i Sydafrika, hvor de præsenterede en T-shirt-kollektion med det formål at indsamle penge til børneuddannelse i Sydafrika (Salerno and Zaragoza 2010, 60). MANGO informerede om dette samarbejde i et opslag på Facebook med en video af Shakira, som præsenterede den nye kollektion til et pressemøde, hvormed virksomheden søgte at tiltrække brugerens opmærksomhed til denne interaktion:



Billede 34 – MANGO i samarbejde med Shakira (MANGO 2010)

Med denne etiske ageren og fokus på medmenneskelighed kan MANGO generere positiv omtale og øge præferencen til MANGO. Ud fra kommentarerne ovenfor kan det udledes, at MANGO opnåede sit mål, da brugerne betragtede det som et godt initiativ, hvilket har skabt et positivt billede af MANGO som en social ansvarlig virksomhed. Derudover fik MANGO i forbindelse med det velgørende formål også megen positiv interaktion med brugerne, da de udviste stor interesse for kollektionen ved at efterspørge salgssteder for de nye T-shirts. Opslagene omkring samarbejdet

mellem MANGO og Shakira fik mere end 50 kommentarer til hvert af de tre opslag (MANGO 2010), hvilket har været mere end, hvad MANGOs mest populære kollektion fra den nye strategi har fået. Her fik Tribal Spirit-kampagnen med Kendall Jenner i gennemsnit 30 kommentarer til hvert af de otte opslag (MANGO 2016i).

En anden måde, hvorpå MANGO formåede at interagere bedre med brugerne, var med kampagnen Something in common, som virksomheden slog op på Instagram. Med dette initiativ fik MANGO brugerne til at interagere ved at få dem til at dele billeder af, hvad de har tilfælles med eksempelvis sine venner eller berømtheder. Et eksempel herpå er fra Instagram, hvor en bruger har taget et billede af sin MANGO-trøje, som berømtheden Shilpa Shetty ligeledes er iført:



Billede 35 – Eksempel fra Something in common-kampagnen (Dhingra 2016)

Dette opslag indikerer, at brugeren har investeret sin tid i kampagnen og udtrykt sin tilfredshed for MANGOs kampagne ved sin deltagelse. Med denne kampagne har MANGO dermed gjort det muligt for kunderne at identificere sig med sit forbillede og at opnå den samme stil. På den måde har kampagnen skabt mere opmærksomhed omkring MANGOs brand, og virksomheden har fået indblik i kundernes holdninger og meninger. Derudover er det opsigtsvækkende, at Something in common-kampagnen fik næsten 14.000 delinger under hashtagget #somethingincommon

(Instagram 2016d), i forhold til Tribal Spirit-kampagnen som kun fik omkring 3.000 delinger. Dette indikerer, at MANGO tidligere formåede at interagere med brugerne på en bedre måde, hvilket tyder på, at virksomhedens opslag førhen var mere tiltrækkende og relevant for forbrugerne.

Med udgangspunkt i de to ovenstående eksempler vurderer vi, at MANGO formåede at interagere bedre med brugerne før den nye strategi, da opslag som de ovenstående indeholder mere relevant indhold og skaber en større involvering fra brugernes side. MANGO bør derfor inkorporere *content marketing* i sin nye strategi for at opnå større succes på de sociale medier. I det følgende afsnit præsenteres et eksempel på, hvordan *content marketing* kan skabes af samarbejdspartnere, som eksempelvis bloggere.

6.3 MANGOs blogging-strategi

Modebloggere har efterhånden opnået så stor indflydelse og magt, at modebranchen har måttet erkende, at disse trendsættere spiller en vigtig rolle i forbindelse med at få moden ud til masserne (Berlingske 2010). Af denne grund inviteres nogle af de mest kendte modebloggere til Fashion Weeks i forventning om, at de videregiver de nye trends og tendenser og deler deres holdninger og meninger om dette (Ibid).

Før MANGOs strategiændring i december 2015 anvendte virksomheden også bloggere som en del af sin markedsføring med den hensigt at generere god omtale for brandet. MANGO samarbejdede eksempelvis med den schweiziskfødte modeblogger Kristina Bazan (Kayture 2016), der ud over at være blogger også er model, og som i denne forbindelse blandt andet har arbejdet med Louis Vuitton og Hugo Boss (Sherman 2015). Kristina Bazan er en af de mest indflydelsesrige bloggere i verden, hvorfor hun eksempelvis vandt Blog of the Year Award-prisen i 2014 (Kayture 2014a) og blev kåret som The Fashion Influencer of the Year i 2015 (Stylylight 2016). Denne popularitet ses også på hendes profiler på de sociale medier, hvor hun eksempelvis på Facebook har over 2 millioner synes godt om-tilkendegivelser (Bazan 2016a), og på Instagram hvor hun ligeledes når op over 2 millioner følgere (Bazan 2016b). MANGO er blevet nævnt i et indlæg på Kristina Bazans blog, hvor hun skriver om dengang, hun overværede MANGOs modeshow i Barcelona (Kayture 2014b). I denne forbindelse får MANGO positiv omtale, da Kristina Bazan til billeder af hende selv i en hvid MANGO kjole skriver: *"I love Mango soooo incredibly much because their clothing really looks like designer pieces, but stays really affordable and accessible [...] I am constantly wearing one of their jeans or blouses since their cuts are so good (and I am not saying this because we have such a good relationship with them, I really mean it)"* (Ibid). Denne positive omtale er især

vigtig fra en person som Kristina Bazan, da hendes indlæg ses af utallige mennesker. Nogle af disse følgere har ytret deres holdninger og meninger om Kristinas MANGO-look, som ses i de følgende kommentarer fra hendes blogindlæg: *"You make the Mango dress look so expensive! Love x"*, *"Love the dress! Sooooo nice! XXX"* og *"I'm always fascinated of the way you shoot these products. It is "just" a white dress, but it looks so amazing in front of that background and your charisma. xJulia"* (Kayture 2014b). Som eksemplerne antyder, er følgerne både inspireret og fascineret af Kristina Bazan og den måde, hun præsenterer tøjet på. Idet Kristina Bazan er en anerkendt modeblogger, virker hun troværdig og pålidelig over for sine følgere, hvilket bevirker, at de stoler på, at MANGO er et godt brand. Dermed styrker Kristina Bazans anbefalinger af MANGO i høj grad virksomhedens brand, hvorved den kan øge antallet af kunder.

Den sociale indflydelse fra bloggerne påvirker i højere grad forbrugerne på grund af de mange tilbud og informationer, som de dagligt bliver udsat for i nutidens forbrugersamfund. Forbrugerne betragter bloggerne som en troværdig og pålidelig kilde, da bloggerne ved at dele sine erfaringer og oplevelser skaber et personligt bånd til sine følgere, hvilket virksomhederne ikke har mulighed for. Gennem bloggernes personlige anbefalinger har følgerne mulighed for at udvælge de brands, som er blevet blåstemplet af en person, de har tillid til. På baggrund af den store indflydelse som bloggere har, og de fordele som MANGO kan opnå ved et sådant samarbejde, vurderer vi, at bloggere er udbytterigt samarbejde for virksomheden.

Det kan dog diskuteres, hvorvidt bloggere er fremtiden for MANGO, nu hvor samfundet bevæger sig mere og mere væk fra sprogkulturen og hen imod en billedkultur, hvor forbrugerne er karakteriseret ved at have en kortvarig opmærksomhed og at anvende fortrinsvis billedlig kommunikation. Hovedparten af indholdet på de forskellige blogs er tekst med få billeder, hvilket ikke stemmer overens med den fremherskende billedkultur. Ifølge Nicklas Larsen, der forsker ved Institutet for Fremtidforskning, bliver bloggen en mere og mere gammeldags platform i den digitale udvikling, da den eksempelvis ikke automatisk leverer indhold til brugerne, som de er vant til på Facebook gennem nyhedsfeed eller på Instagram gennem billedstrøm (Broge-Starck 2016). Han mener, at det især er Instagram, som tager over for bloggen på grund af sin popularitet og sit særlige fokus på billeder (Ibid). Nicklas Larsen er ikke den eneste, der er blevet opmærksom på denne ændring. Alyssa Vingan Klein, som er redaktionschef for Fashionista, der er et online modeunivers (Fashionista 2016), har ligeledes bemærket denne tendens. Hun pointerer, at flere og flere bloggere har Instagram som første prioritet i forbindelse med at dele outfit- og brandinformation, hvorefter indholdet lægges på deres personlige blog (Klein 2014). En af de

modebloggere, som kan siges at have fanget denne nye tendens, er Pernille Teisbaek, som efter fire år lukkede sin blog i februar 2016, men som fortsætter sin tilstedeværelse på andre sociale medier (Broge-Starck 2016). Vi vurderer, at brugernes ændrede online adfærd er blevet en udfordring for bloggerne, hvilket kan resultere i, at de bliver nødt til at anvende andre sociale platforme for at fastholde interessen hos følgerne.

MANGO samarbejdede med en del bloggere i 2015, og det ses, at virksomheden fortsætter denne implementering af bloggere i sin markedsførings- og kommunikationsstrategi i 2016. I 2015 samarbejdede MANGO eksempelvis med spanske Gala Gonzalez, som er en af de mest indflydelsesrige modebloggere i verden (Ferrero 2016). Gala Gonzalez var ikke den eneste spanske blogger, da MANGO ligeledes valgte at samarbejde med Christina Fernández, Silvia García og Izortze Setien. Derudover samarbejdede virksomheden også med to anerkendte australske modebloggere, Margaret Zhang, som både er skribent, stylist og kreativ direktør (Shine by three 2016) og Jessica Stein, som er en af de største trendsætters i Australien (Cooper 2014). I 2016 har MANGO indtil videre samarbejdet med tre modebloggere, franske Jeanne Damas, danske Pernille Teisbaek og engelsk-franske Camille Charriere, som er anset for at være en af de 15 mest indflydelsesrige instagrammere inden for modeblogindustrien i 2016 (Arthur 2016). MANGO har informeret om samarbejdet med de forskellige bloggere på sin Facebookside og Instagram profil, hvormed virksomheden kan fange brugernes opmærksomhed og øge interessen for de kreationer, bloggerne er iført.

Ud fra det store antal bloggere, som MANGO har samarbejdet med i 2015 og er begyndt på i 2016, kan det udledes, at virksomheden i høj grad er bevidst om, hvilken indflydelse og magt bloggerne har samt vigtigheden af at vælge de bloggere, som kan skabe mest værdi for MANGO. Virksomhedens udnyttelse af bloggernes potentiale, ses ved, at den har indledt et samarbejde med nogle af de mest kendte bloggere rundt om i verden. På grund af deres popularitet har bloggerne en stor følgeskare, hvilket bevirker, at kendskabet til MANGO kan øges kraftigt, og den gode omtale af brandet kan spredes bredt. I forhold til billedkulturens øgede indflydelse kan det diskuteres, om MANGO bliver nødt til at overveje, om den skal ændre sin markedsføringsstrategi i forhold til at anvende instagrammere i stedet for bloggere.

Konklusion

Vores hensigt med dette speciale har været at besvare følgende problemformulering: Hvordan anvender MANGO de sociale medier som et strategisk værktøj i sin markedsføring og branding online? Vi har opstillet fire underspørgsmål, hvilke vi vil konkludere på for at komme frem til besvarelsen af vores problemformulering.

Oversigt:

- Hvordan fremstilles MANGOs brand på de sociale medier?
- Hvordan markedsfører MANGO sig online?
- Hvordan arbejder MANGO med CRM og social media management?
- Opnår MANGO succes med de sociale medier?

7. Konklusion

Hvordan fremstilles MANGOs brand på de sociale medier?

Ud fra analysen kan vi konkludere, at MANGO søger at skabe en *identitet* på baggrund af virksomhedens historie, logo og produkter, hvormed MANGO skaber præference hos kunderne og har mulighed for at differentiere sig fra konkurrenterne. MANGO udtrykker sin identitet visuelt gennem sit logo, der er karakteriseret ved et enkelt, stilrent og elegant udseende, hvilket også er det, der kendetegner MANGO. Det kan konkluderes, at virksomheden gennem sin visuelle identitet skaber genkendelighed og identifikation, hvormed virksomheden opnår en større gennemslagskraft over for eksisterende og potentielle kunder. I forbindelse med MANGOs *image* kan vi konkludere, at virksomheden formår at efterleve sin målsætning om at klæde enhver kvinde på til hverdag og fest. Dette ses blandt andet ud fra den spanske dronning Letizias udtalelse om, at MANGO er en af hendes foretrukne modebutikker. Derudover har virksomheden også formået at opnå positiv omtale ved at lancere plus-size kollektionen, Violeta, som er videreudviklet på baggrund af kundernes ønsker. Da MANGO er den andenstørste tekstileksportør i Spanien, er det vigtigt, at virksomheden positionerer sig stærkt på markedet for at bibeholde denne position. Vi kan konkludere, at MANGO positionerer sig ved at sætter design og kvalitet i højsæde og ved at skabe eksklusivt tøj til overkommelige priser. Ydermere valgte virksomheden i 2016 at implementere *moda rápida* for at forblive konkurrencedygtig.

En af de strategier, som MANGO anvender i forbindelse med sin branding på de sociale medier, er *celebrity endorsement*. Vi kan konkludere, at MANGO i et begrænset omfang opnår omtale med denne strategi og formår at skabe opmærksomhed omkring sine kollektioner. Analysen viser, at denne omtale især gør sig gældende i forbindelse med Tribal Spirit-kampagnen med Kendall Jenner, hvor MANGO både fik positiv og negativ feedback fra brugerne på Facebook og Instagram. Vi vurderer, at Kendall Jenners popularitet, modelkarriere, baggrund og udseende har overført noget personligt til MANGOs kreationer, som forbrugerne kan identificere sig med. Dog kan vi konkludere, at virksomheden skal være påpasselig med valget af *celebrity endorser*, da budskabet kan modtages forskelligt uanset den oprindelige hensigt.

Hvordan markedsfører MANGO sig online?

Vi vurderer, at MANGOs tiltag på de sociale medier kan ses ud fra paid, owned, earned-modellen, som giver et overblik over virksomhedens digitale markedsføring. Analysen indikerer, at MANGOs paid media-strategi består i, at virksomheden betaler sig til yderligere synlighed på Facebook ved at købe annonceplads. På den måde formår MANGO at målrette sine annoncer mere specifikt til de

ønskede målgrupper. I forhold til MANGOs owned media-strategi kan det konkluderes, at virksomheden udnytter de gratis muligheder, som Facebook og Instagram tilbyder i forhold til interaktion med brugerne, eksempelvis i form af opslag med nye kollektioner, begivenheder, events og konkurrencer. Dog formår MANGO ikke at udnytte mediernes potentiale fuldt ud, hvilket vores diskussion også fremhæver. Ud fra diskussionen kan vi udlede, at MANGO formåede at interagere bedre med sine kunder før strategiændringen i december 2015 ved at involvere brugerne i virksomhedens opslag eksempelvis gennem Something in common-kampagnen på Instagram, hvor kunderne skulle dele billeder af dem selv iført MANGOs kreationer. Analysen af MANGOs tiltag inden for earned media-strategi indikerer, at virksomheden både opnår positiv og negativ omtale. MANGO opnår især positiv omtale på Instagram, hvorimod omtalen på Facebook primært er negativ. På Instagram omhandler den positive omtale MANGOs kreationer og valg af model til virksomhedens månedskampanjer. Den negative omtale på Facebook vedrører især MANGOs kundeservice, hvilket også gør sig gældende på Trustpilot, hvor der på begge medier findes kommentarer fra utilfredse kunder. Vi kan ud fra analysen udlede, at MANGO ikke tager kundernes utilfredshed seriøst, hvorfor mange kunder har forsøgt at få MANGOs opmærksomhed på virksomhedens Facebookside. Vi vurderer derfor, at MANGO er nødsaget til at være meget mere opmærksom på den dårlige kundeservice og udbredelsen af den negative omtale, da der er risiko for, at MANGO ikke kan blive ved med at fastholde sine kunder eller tiltrække nye kunder i fremtiden.

I forhold til MANGOs kommunikationsstrategi på de sociale medier, vurderer vi, at virksomheden gør brug af Pillon og Vodders fire interaktionsfelter for at kunne tiltrække, engagere og fastholde kunderne. Vi kan konkludere, at MANGO primært anvender transmissionsfeltet, hvor virksomheden udsender information om nye kollektioner og tilbud. Denne form for opslag hører under *push marketing*, hvor vi i diskussionen fremhæver, at *pull marketing* i MANGOs tilfælde vil være en mere nyttig strategi at anvende. Her bør MANGO gøre mere brug af interaktionsfeltet, udviklingsfeltet og underholdningsfeltet i sin kommunikationsstrategi, hvor der er fokus på at skabe indhold, som er værdifuldt og relevant for kunderne.

Hvordan arbejder MANGO med CRM og social media management?

I december 2015 indførte MANGO en ny forretningsstrategi for sin kommunikation og markedsføring med det formål at forblive konkurrencedygtig. Virksomheden har satset på en ny digital strategi, hvor *moda rápida* er det centrale element, som indebærer nye kollektioner hver

måned samt nye kreationer i butikkerne hver 14. dag. Derudover ønsker virksomheden at øge sit onlinesalg ved hovedsageligt at anvende de sociale medier. På baggrund af denne nye digitale strategi har vi i specialet undersøgt, hvordan MANGO arbejder med *CRM* og *social media management*, samt i hvilken grad virksomheden gør brug af disse.

Ud fra Greenbergs elementer til udarbejdelsen og udførelsen af en god CRM-strategi, kan vi konkludere, at MANGO er langt fra at være en virksomhed, hvor *social CRM* er inkorporeret. Dette beror på, at MANGO eksempelvis ikke svarer alle kunder på Facebook, når de retter henvendelse til virksomheden, hvilket er vigtigt for at opnå kundernes tillid. Derudover har MANGO ikke fokus på *employer branding*, da virksomheden ikke involverer de ansatte i markedsføringen. Ved at sætte ansigt på virksomheden vil MANGO kunne fremstå mere troværdig og dermed styrke tillidsbåndet til kunderne. Dette formår MANGO dog ved at anvende begrebet *someone like me* gennem bloggere, hvormed den tillid, som læserne har opbygget til bloggeren, bliver overført til virksomheden. I forbindelse med *humanisering* kan vi ud fra analysen konkludere, at MANGO klarer sig bedre på Facebook, da denne platform bygger på interaktion, hvorimod MANGO slet ikke formår at skabe *humanisering* på Instagram, hvor virksomheden er mere billedorienteret end kommunikativ. Dog vurderer vi, at MANGO på begge platforme bør være mere gennemsigtig for at kunne opnå kundernes tillid. I forhold til *personalisering* kan vi konkludere, at selvom MANGO kunne være bedre til at svare kunderne, ses det i de tilfælde, hvor virksomheden svarer kunderne, at den ikke blot sender et standardiseret svar, men i stedet har fokus på en personlig dialog på kundens modersmål. Ud fra Greenbergs sidste element om en social CRM-forretningsstrategi kan det konkluderes, at MANGO ikke har inkorporeret en social CRM-forretningsstrategi, men virksomheden har indført nogle tiltag, eksempelvis ved initiativet med *moda rápida*, der gør, at den er på vej i den rigtige retning. Dog vurderer vi, at MANGO bør involvere kunderne i beslutningsprocesserne og implementere funktionen på Facebook, hvor brugerne kan give feedback, således at virksomheden opnår en social CRM-forretningsstrategi, hvor kunden er det centrale element.

Ligeledes vurderer vi, at der er plads til forbedring i MANGOs social media management-strategi, da analysen viser, at selvom MANGO har taget initiativ til nye kampagner og nye markedsføringsmetoder via de sociale medier, så har dette ikke øget kundernes engagement. Det iøjnefaldende er, at MANGO har ca. 10 millioner følgere på Facebook og over 4 millioner på Instagram, men det er kun en brøkdel af følgerne, som viser engagement i form af delinger og synes godt om-tilkendegivelser. Dog viser analysen, at virksomheden opnår størst effekt med sin social

media management-strategi i brugen af indflydelsesrige personer, hvor kendte personer inden for modeverdenen markedsfører MANGOs produkter. Et initiativ, hvor MANGO formår at skabe et vis engagement, er med hashtagget #mangogirls til de kunder, som ønsker at være en del af det univers, MANGO har skabt. Endvidere har MANGO opnået en del mere engagement med Tribal Spirit-kampagnen end ved virksomhedens andre initiativer, og vi vurderer derfor, at MANGO skal satse på lignende tiltag og initiativer for at skabe mere engagement hos kunderne på de sociale medier. Derudover kan det konkluderes, at den omtale, som MANGO får på Instagram, generelt er positiv, hvor nuværende kunder udtrykker deres tilfredshed med det købte produkt, og hvor potentielle kunder finder MANGOs kampagner og kollektioner interessante. Modsat ses der en tendens til, at MANGOs kunder på Facebook er mere kritiske og negative i deres kommentarer om MANGOs månedlige kampagner. Vi vurderer derfor, at MANGO kan minimere den negative omtale ved at tage hånd om kritikken og svarer på så mange af kundernes henvendelser som muligt.

Opnår MANGO succes med de sociale medier?

Vi vurderer, at MANGO ikke opnår succes med at anvende de sociale medier som et strategisk værktøj i sin markedsføring og branding online. Dette kommer især til udtryk i forholdet mellem antal følgere på MANGOs Facebookside og Instagram profil og det antal, der engagerer sig på disse platforme. Dog kan vi se, at MANGO gør sig nogle overvejelser om strategiske tiltag på de sociale medier, hvilket initiativet med Tribal Spirit-kampagnen, hvor Kendall Jenner blev brugt som *celebrity endorser*, indikerer. Kendall Jenner er valgt af MANGO som *celebrity endorser* på grund af hendes popularitet på Facebook og Instagram, hvilket har medført mulighed for større synlighed og omtale af kampagnen. Et andet tiltag, som MANGO har valgt at videreføre fra sin gamle strategi, er samarbejdet med bloggere, hvilket hidtil har været en effektiv markedsføringsmetode for virksomheden. Dog vurderer vi, at MANGO i forbindelse med den nye strategi burde have overvejet de nye tendenser i form af den stigende bevægelse fra sprogkultur til billedkultur. MANGO burde i stedet fokusere på instagrammere, således at virksomheden kan være på forkant med udviklingen og forblive konkurrencedygtig. MANGO burde ligeledes genoverveje sin strategi i forhold til brugen af *push marketing* på de sociale platforme, da der i dag ses en større tendens til, at virksomhederne fanger forbrugernes interesse ved *pull marketing*, hvor der er fokus på at skabe relevant indhold, som skiller sig ud fra den store mængde af information, forbrugere dagligt får.

På trods af MANGOs nye digitale strategi for sin markedsføring og branding vurderer vi, at virksomheden ikke har formået at lave en strategiændring, som har kunnet leve op til de tendenser, der i dag afspejles i forbrugernes online adfærd. Strategien bærer præg af en overførsel af tidligere

initiativer, hvor der nu blot er sat fokus på en større hyppighed af opslag på de sociale medier og ikke den interaktion med brugerne, som det egentlig kræves i en god social CRM-strategi. Dette afspejler MANGOs manglende forståelse for, hvad det kræver at markedsføre sig succesfuldt på de sociale medier.

Bibliografi

- Andersen, Ole E. 2015. "Markedsføring." In *Online Kommunikation: En Introduktion*, 383. Kbh.: Hans Reitzel.
- Arthur, Rachel. 2016. "The 15 Most Influential Fashion Instagrammers." *The Telegraph*, February 11. <http://www.telegraph.co.uk/fashion/people/the-15-most-influential-fashion-instagrammers/>.
- Bayo, Beatriz. 2016. "Seguimos Avanzando En Todos Nuestros Compromisos de Sostenibilidad." *Compromiso RSE*. <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/moda-y-belleza/mango/>.
- Bazan, Kristina. 2016a. "Kristina Bazans Facebookside." *Facebook*. <https://www.facebook.com/kayturepage/?fref=ts>.
- . 2016b. "Kristina Bazans Instagram Profil." *Instagram*. <https://www.instagram.com/kristinabazan/>.
- Bengtsson, Celina. 2016. "Mandagsmuse: Veronika Heilbrunner." *Elle Danmark*, March. <http://www.elle.dk/mode/stilikoner/mandagsmuse-veronika-heilbrunner>.
- Berlingske. 2010. "Modebloggere Er Rykket På Første Række," August 7. <http://www.b.dk/mode/modebloggere-er-rykket-paa-foerste-raekke>.
- Birkler, Jacob. 2005. *Videnskabsteori : En Grundbog*. Kbh.: Munksgaard Danmark.
- Brinkmann, Svend, and Lene Tanggaard. 2015. *Kvalitative Metoder : En Grundbog*. 2nd ed. Kbh.: Hans Reitzel.
- Broge-Starck, Mariann. 2016. "Derfor Holder de Største Modebloggere Nu Op Med at Blogge." *Eurowoman*, February. <http://www.eurowoman.dk/mode/nyheder/derfor-holder-de-storste-modebloggere-nu-op-med-at-blogge/>.
- Capriotti Peri, Paul. 2009. *Branding Corporativo: Fundamentos Para La Gestión Estratégica de La Identidad Corporativa*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa. <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>.
- Christiansen, Hans-Christian. 2015. *Online Kommunikation : En Introduktion*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Content Marketing Institute. 2016. "Content Is Coming." *K Forum*. <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/content-fire-nul-lig-med-content-marketing-plus-content-strategy>.
- Cooper, Nicole. 2014. "Tuula." *In the Beginning*, May. <https://itbeginning.com/2014/05/17/tuula/>.
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing among Five*

- Approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Daugaard, Nana. 2015. "Dark Socail - Mål de Mørke Tal Med Google Analytics." *Resolution Media*, January 30. <http://resolutionmedia.com/dk/da/dark-social-maal-de-moerke-tal-med-google-analytics-2/>.
- Delgado, Christina. 2015. "Mango Renovará Su Ropa Cada 15 Días Para Competir Al Estilo de Zara." *El País*, December 4. http://economia.elpais.com/economia/2015/12/03/actualidad/1449161695_931287.html.
- Dhingra, Ayushi. 2016. "It Feels Wow Knowing You Have Something (in Your Wardrobe) in Common with a Celebrity." *Instagram*. <https://www.instagram.com/p/BDIWJn0KkP5/?tagged=somethingincommon>.
- Ebdrup, Niels. 2012. "Hvad Er Hermeneutik?" *Videnskab Dk*, February. <http://videnskab.dk/kultursamfund/hvad-er-hermeneutik>.
- Edelman. 2008. "Edelman Trust Barometer 2008." <http://edelman.com/assets/uploads/2014/01/2008-Trust-Barometer-Global-Results.pdf>.
- El País. 2016. "Mango Venderá Ropa Hasta La Talla 54 En La Cadena Violeta," January. http://economia.elpais.com/economia/2016/01/26/actualidad/1453815873_515747.html.
- Europa Press. 2015. "Mango Dejará de Imprimir Sus Catálogos Anuales Para Enfocarse En El Entorno Digital." *elPeriódico*, December. <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/mango-dejara-imprimir-sus-catalogos-anuales-para-enfocarse-entorno-digital-4724108>.
- Facebook. 2016a. "Company Info." <http://newsroom.fb.com/company-info/>.
- . 2016b. "Sådan Måletter Du Facebook-Annoncer." <https://www.facebook.com/business/a/online-sales/ad-targeting-details>.
- Facebook ads guide. 2016a. "Interaktion Med Sideopslag: Billede." <https://www.facebook.com/business/ads-guide/post-engagement/photo>.
- . 2016b. "Klik Til Website: Links." <https://www.facebook.com/business/ads-guide/clicks-to-website/links/?toggle0=Billede>.
- Facebook for business. 2016a. "Hvilke Annoncemålsætninger Kan Jeg Vælge Imellem?" https://m.facebook.com/business/help/517257078367892?locale=da_DK.
- . 2016b. "Måling Af Resultater I Annonceadministrator." <https://www.facebook.com/business/help/458177707706549/>.
- Fashionista. 2016. "About Fashionista." <http://fashionista.com/page/about>.

- Fashiontv LA. 2016. "Kendall Jenner En Fast Fashion La Nueva Apuesta Digital de Mango," January. http://fashiontvla.com/celebrities/kendall-jenner-en-fast-fashion-la-nueva-apuesta-digital-de-mango_7681.
- Ferrero, Carla. 2016. "Gala González, La Única Española Entre Las Blogueras Más Influyentes." *S Moda*, March. <http://smoda.elpais.com/moda/gala-gonzalez-la-unica-bloguera-espanola-las-mas-influyentes-del-mundo/>.
- Flyvbjerg, Bent. 2015. "Fem Misforståelser Om Casestudiet." In *Kvalitative Metoder: En Grundbog*, 2nd ed., 633. Kbh.: Hans Reitzel.
- Fombella, Iván. 2014. "Las Marcas Españolas de Moda Conquistan El Mundo." *El Mundo*, August 31. <http://www.elmundo.es/yodona/2014/08/31/53ff2a8d22601dc0638b4580.html>.
- Foro Internacional de Marketing. 2016. "Mango, Negocio En 2.0." *Foromarketing.com*. <http://foromarketing.com/mango-negocio-en-2.0>.
- Gaudin, Sharon. 2015. "Instagram Surges Past Twitter to Become 2nd Biggest Social Network." *Computerworld*, September. <http://www.computerworld.com/article/2985687/social-media/instagram-surges-past-twitter-to-become-2nd-biggest-social-network.html>.
- Greenberg, Paul. 2009. *CRM at the Speed of Light : Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hey Woman. 2016. "Veronika Heilbrunner." <http://hey-woman.com/author/veronikaheilbrunner/>.
- Heyman, Jessie. 2015. "5 Thing You Didn't Know About Kendall Jenner." *Vogue*, October. <http://www.vogue.com/13359424/kendall-jenner-5-things-you-didnt-know/>.
- Holm, Andreas Beck. 2011. *Videnskab I Virkeligheden : En Grundbog I Videnskabsteori*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Instagram. 2016. "#softminimal." 2016. Accessed May 21. <https://www.instagram.com/explore/tags/softminimal/>.
- . 2016a. "#mango." <https://www.instagram.com/explore/tags/mango/>.
- . 2016b. "#mangogirls." <https://www.instagram.com/explore/tags/mangogirls/>.
- . 2016c. "#mangopremium." <https://www.instagram.com/explore/tags/mangopremium/>.
- . 2016d. "#somethingincommon." <https://www.instagram.com/explore/tags/somethingincommon/>.
- . 2016e. "#tribalspirit." <https://www.instagram.com/explore/tags/tribalspirit/>.
- . 2016f. "Stats." <https://www.instagram.com/press/>.
- Jenner, Kendall. 2016a. "Kendall Jenners Facebookside." *Facebook*.

- <https://www.facebook.com/KendallJenner/?fref=ts>.
- . 2016b. “Kendall Jenners Instagram Profil.” *Instagram*.
<https://www.instagram.com/kendalljenner/>.
- Juncker, Louise. 2004. “Mode Samfundsmæssigt.” *Faktalink*.
<http://www.faktalink.dk/titelliste/mode/modesamf#section-1>.
- Juul, Søren, and Kirsten Bransholm Pedersen. 2012. *Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori: En Indføring*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Kayture. 2014a. “Blogger of the Year Award.” <http://www.kayture.com/2014/09/blog-of-the-year.html>.
- . 2014b. “Mango 080 Look.” <http://www.kayture.com/2014/02/mango-080-look.html>.
- . 2016. “Kristina Bazan.” <http://www.kayture.com/the-team-2>.
- Klein, Alyssa V. 2014. “Is Instagram Killing Personal Style Blogs?” *Fashionista*, June.
<http://fashionista.com/2014/06/will-instagram-kill-fashion-blogs>.
- Kruse, Eva. 2013. “Moden Kan Forandre Verden Til Det Bedre.” *Berlingske*, October 29.
<http://www.b.dk/kronikker/moden-kan-forandre-verden-til-det-bedre>.
- Kuotriou, Vicky. 2016. “Tribal Spirit !!! @mango ’S New Collection for Spring/summer Is Just Awesome!!!! ♥♥♥.” *Instagram*. <https://www.instagram.com/p/BCIkhtvIZN-/>.
- Køppe, Simon, and Finn Collin. 2012. *Humanistisk Videnskabsteori*. 2. ed. Søborg: DR Multimedie.
- Langergaard, Luise Li, Søren Barlebo Rasmussen, and Asger Sørensen. 2006. *Viden, Videnskab Og Virkelighed*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Larsen, Thomas S. 2014. “En Hyldest Til Mine Digitale Venner.” *Information*, July 26.
<https://www.information.dk/debat/2014/07/hyldest-digitale-venner>.
- Lynch, Richard L. 2015. *Strategic Management*. Seventh ed. Harlow, England: Pearson.
- MANGO. 2010. “SHAKIRA & ‘Waka Waka’ MANGO T-Shirt.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/mango.com/videos/142172712465402/>.
- . 2014. “Zinedine Zidane, Nuevo Fichaje de Mango.” <http://press.mango.com/UK/zinedine-zidane-nuevo-fichaje-de-mango-zidaneformango/s/03165d44-990b-4085-ab4e-d34e1741e288>.
- . 2015. “Albummer - Evening 2015.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10153601364800395.1073742104.155318785394&type=3>.
- . 2016a. “#regram @jeannedamas Wearing Our Striped Dress from Our #SoftMinimal

- Collection as a Top.” *Instagram*. <https://www.instagram.com/p/BC5PqgXGJ60/?taken-by=mango>.
- . 2016b. “#regram @veronikaheilbrunner Fashion Week Is Over, Needs to Be Celebrated Accordingly.” *Instagram*. <https://www.instagram.com/p/BDAnc8DmJ4C/?taken-by=mango>.
- . 2016c. “#SoftMinimal Calling All #MangoGirls! Counting the Days to Take on the next Big Trend with Liu Wen.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/mango.com/videos/10153780478075395/>.
- . 2016d. “@carolinedemaigret @patriciamanfield & @candelanovembre Getting an Exclusive View on the Tribal Spirit Collection That Launches in Stores 1st of February.” *Instagram*. <https://www.instagram.com/p/BBFWZwumJw4/?taken-by=mango>.
- . 2016e. “Albummer - Soft Minimal Campaign.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10153795113040395.1073742115.155318785394&type=3>.
- . 2016f. “Albummer - The New Workwear.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10153777929235395.1073742114.155318785394&type=3>.
- . 2016g. “Are You Ready to Take on the next Big Trend? Introducing Tribal Spirit, Our New Campaign Starring the One and Only @KendallJenner.” *Instagram*.
<https://www.instagram.com/p/BAGwTeLGJ7u/?taken-by=mango>). .
- . 2016h. “Are You Ready to Take on the next Big Trend? Introducing Tribal Spirit, Our New Campaign Starring the One and Only Kendall Jenner.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/mango.com/videos/10153699159780395/>.
- . 2016i. “Congratulations to the Lucky Winners Who Will Be Attending Our Exclusive Tribal Spirit Party in Barcelona with Kendall Jenner!” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/#!/mango.com/photos/pb.155318785394.-2207520000.1459933387./10153719956975395/?type=3&theater>.
- . 2016j. “Detrás de La Marca.” http://shop.mango.com/iframe.faces?state=she_001_ES.
- . 2016k. “Don’t Miss out on Your Chance to Meet the One and Only Kendall Jenner at Our Barcelona Store.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/mango.com/photos/a.158897600394.157138.155318785394/10153708729310395/?type=3&theater>.
- . 2016l. “Dress and Sandals.” *Facebook*.

https://www.facebook.com/mango.com/photos/ms.c.eJxlzcsJACAMA9CNpDGN2v0XEzwIxsjHwTEWQJIBksNV5JDr3B2k~_zhmVyeEXwZy0X8vspl~_FfGaW1SDSeo.bps.a.10153795113040395.1073742115.155318785394/10153795113330395/?type=3&theater.

———. 2016m. “EDIT 05: Fine Striped Linen Comes in Conceptual Cuts and Infuses Modern Spins on Shirting and Flared Pants.” *Instagram*.

<https://www.instagram.com/p/BDVrOZRGJ62/?taken-by=mango>.

———. 2016n. “Evolución.” http://shop.mango.com/iframe.faces?state=she_008_IN.

———. 2016o. “For the Girl with a Strong Sense of Adventure and an Eye That Loves to Travel.” *Facebook*. <https://www.facebook.com/mango.com/photos/pb.155318785394.-2207520000.1457970342./10153735350575395/?type=3&theater>.

———. 2016p. “Inspired in the 90s and Worn by the Unique and Magnetic Liu Wen, Our New #SoftMinimal Collection Is Already in Stores and Online.” *Instagram*.

<https://www.facebook.com/mango.com/photos/a.158897600394.157138.155318785394/10153791024320395/?type=3&theater>.

———. 2016q. “Interview to Karlie Kloss and Jamie Hince | MANGO #NewMetallics Campaign.” *Youtube*. <https://www.youtube.com/watch?v=Edz2GAcwOg>.

———. 2016r. “Less Is Everything: The 90s Reboot Revisits the Minimalism in a Sharp Colour Palette.” <https://www.instagram.com/p/BCpPesNmJ5t/?taken-by=mango>.

———. 2016s. “Mango Embarks on Its New Journey towards Wild Destinations with Kendall Jenner and the Tribal Spirit Trend.” <http://press.mango.com/UK/PRESS-RELEASES/mango-embarks-on-its-new-journey-towards-wild-destinations-with-kendall-jenner-and-the-tribal-spirit/s/1CA2C0B7-C490-40C7-A2DF-24A04134631F>.

———. 2016t. “Mango Lowers the Prices of Its Casual Collection.”

<http://press.mango.com/UK/mango-lowers-the-prices-of-its-casual-collection/s/03550848-8139-415B-9BC5-1E1113F8821E>.

———. 2016u. “Mango Presents 90s Grunge with Karlie Kloss And the New Metallics Trend.” <http://press.mango.com/UK/PRESS-RELEASES/mango-presents-90s-grunge-with-karlie-kloss-and-the-new-metallics-trend/s/9EF0FD19-503B-477F-8CB2-0070D44204C3>.

———. 2016v. “Mango Revives the 90s with Liu Wen and the Soft Minimal Trend.”

<http://press.mango.com/UK/mango-revives-the-90s-with-liu-wen-and-the-soft-minimal-trend/s/20A88905-E335-49BC-B31F-B1FCBDD34900>.

———. 2016w. “MANGOs Facebookside.” *Facebook*. <https://www.facebook.com/mango.com/>).

- . 2016x. “MANGOs Instagram Profil.” *Instagram*. <https://www.instagram.com/mango/>.
- . 2016y. “Milepæle.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/mango.com/info/?tab=milestone>.
- . 2016z. “Mood.” <https://www.instagram.com/p/BB8A0xtmJzR/>.
- . 2016aa. “Publicidad.” http://shop.mango.com/iframe.faces?state=she_001_ES.
- . 2016ab. “Set in an Ultra-Fresh Atmosphere in Our Biggest Store in Barcelona, Our #TribalSpirit Party Gathered Our Campaign Muse Kendall Jenner and International Dazzling It Girls.” *Facebook*. <https://www.facebook.com/mango.com/photos/pb.155318785394.-2207520000.1459336205./10153738741010395/?type=3&theater>.
- . 2016ac. “Style Has a New Name: Low Block Heel.” *Instagram*.
<https://www.instagram.com/p/BARViddGJ93/?taken-by=mango>.
- . 2016ad. “The Countdown Has Started: Be Ready to Meet the New #MangoGirl @liuwenlw Showcasing Our New #SoftMinimal Trend.” *Instagram*.
<https://www.instagram.com/p/BB9vDcLmJ1C/?taken-by=mango>.
- . 2016ae. “The Most Delicate Silhouettes Gain Coolness When Mixed with Casual Accessories in Our New #SoftMinimal Collection.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/mango.com/photos/pb.155318785394.-2207520000.1458556572./10153793088590395/?type=3&theater>.
- . 2016af. “The Shopping Night Barcelona.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/events/1143153935712814/>.
- . 2016ag. “Up to 50% off! Mid Season Sale. In Stores & Online - Ends on 10/04.” *Facebook*.
<https://www.facebook.com/mango.com/photos/a.158897600394.157138.155318785394/10153855359550395/?type=3&theater>.
- . 2016ah. “Win a Dream Trip for Two to California: Double VIP Pass, Flight to L.A., Accommodation in a 5* Hotel and Pool Parties Included!” *Instagram*.
<https://www.instagram.com/p/BDGENZOGJ17/?taken-by=mango>.
- . 2016ai. “You Still Have Time! Win a Dream Trip for Two to the Best Festival in California.” *Instagram*. <https://www.instagram.com/p/BDNuI4omJ0w/?taken-by=mango>.
- . 2016aj. “You’ve Got the Love, We’ve Got the Gifts. Check at Mango.com the Best Ideas to Give as a Gift or Treat Yourself.” *Instagram*.
<https://www.instagram.com/p/BBhgcbmJxX/?taken-by=mango>.

- MANGO Man. 2015. "Zidane Is Back." *Facebook*.
<https://www.facebook.com/MangoManCollection/photos/a.808720162581576.1073741871.205619922891606/808767229243536/?type=3&theater>.
- marketingdirecto. 2015. "Mango Quiere Ser Más Competitivo Y Alza El Puño de La Comunicación Digital." <http://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/mango-quiere-ser-mas-competitivo-y-alza-el-puno-de-la-comunicacion-digital/>.
- Markovinovic, Monika. 2016. "Kendall Jenner's 'Tribal Spirit' Mango Ad Accused Of Cultural Appropriation." *The Huffington Post Canada*, January 15.
http://www.huffingtonpost.ca/2016/01/15/kendall-jenner-mango-ad-cultural-appropriation_n_8990542.html.
- McCracken, Grant. 2005. *Culture and Consumption II : Markets, Meaning, and Brand Management*. Bloomington, Ind.: Indiana University Press.
- Miranda, Beatriz. 2016. "Cuando Letizia Se Paga Su Ropa, Adora El 'Super Low Cost' de Mango Y Promod." *El Mundo*, February 27.
<http://www.elmundo.es/loc/2016/02/27/56d0a750e2704e06768b45e9.html>.
- Muijs, Daniel. 2011. "Doing Quantitative Research in Education with SPSS." Los Angeles, Calif.: SAGE. <http://srmo.sagepub.com/view/doing-quantitative-research-in-education-with-spss/SAGE.xml>.
- Nordenskiold, Shirley. 2016. "De Store Modehuse Vinker Farvel Til Den Traditionelle Showkalender." *IN*, February. <http://www.in.dk/mode/nyheder/de-store-modehuse-vinker-farvel-til-den-traditionelle-showkalender>.
- Pillon, Ezio, and Michael Vodder. 2013. *Introduktion Til Digital Marketing Og Tværmedial Kommunikation*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Pinuaga, Paula A. 2008. "Los Esfuerzos de Mango Por Ser Diferente." *El Mundo*.
http://www.elmundo.es/papel/2008/03/14/mujerenelmundo/2346428_impresora.html.
- Puppo, Jael. 2016. "¡Me Encanta La #nuevacoleccion de @mango Para Esta #primavera." *Instagram*. <https://www.instagram.com/p/BC2uJO5i5qP/>.
- RadiumOne. 2015. "The Light and Dark of Social Sharing: Harnessing the Power of Consumer Connections." http://info.radiumone.com/rs/radiumone/images/RadiumOne_DarkSocial.pdf.
- Real Madrid. 2016. "Un Genio Que Marcó Una Época." <http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/historia/jugadores-de-leyenda-futbol/zinedine-zidane-2>.
- Ritzau. 2010. "Zidane Vil Hellere Dø End Undskyldte Skalle." *Danmarks Radio*, March.

- <http://www.dr.dk/sporten/fodbold/zidane-vil-hellere-doe-end-undskyld-skalle>.
- ROI Online. 2016. "Facebook Annoncering." <http://roi-online.dk/facebook-annoncering>.
- Salerno, Humberto, and Andrea Gay Zaragoza. 2010. *El Corazón de MANGO*. 1st ed. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Sherman, Lauren. 2015. "The 20 Most Influential Style Bloggers Right Now." *Fashionista*, February. <http://fashionista.com/2015/02/most-influential-style-bloggers-2015>.
- Shine by three. 2016. "About Margaret." <http://shinebythree.com/about/>.
- Smith, Nick, and Robert Wollan. 2011. *The Social Media Management Handbook : Everything You Need to Know to Get Social Media Working in Your Business*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Statista. 2016. "Número de Lectores de Los Principales Periódicos Españoles de Abril 2014 a Marzo 2015." <http://es.statista.com/estadisticas/476795/periodicos-diarios-mas-leidos-en-espana/>.
- Stylight. 2016. "Stylight Awards 2015." <http://influencerawards.stylight.com/>. .
- Sustainable Brands. 2015. "Study: 81% of Consumers Say They Will Make Personal Sacrifices to Address Social, Environmental Issues," May. http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/stakeholder_trends_insights/sustainable_brands/study_81_consumers_say_they_will_make_.
- Teisbaek, Pernille. 2016a. "Blending in @mango." *Instagram*. <https://www.instagram.com/p/BC8jXOtwnKX/?taken-by=pernilleteisbaek>.
- . 2016b. "Information." <http://pernilleteisbaek.com/information/>.
- . 2016c. "Lace for Day, Robes for Night @mango #mangogirls #softminimal #sponsored." *Instagram*. <https://www.instagram.com/p/BCsZpMHwnCo/?taken-by=pernilleteisbaek>.
- Textile World. 2014. "The Rupp Report: Spanish Fashion On The Way To The Top." <http://www.textileworld.com/textile-world/the-rupp-report/2014/05/the-rupp-report-spanish-fashion-on-the-way-to-the-top/>.
- The Luxonomist. 2016. "Kendall Jenner Presents The Tribal Spirit by Mango," February. <http://www.theluxonomist.es/2016/02/23/kendall-jenner-presents-the-tribal-spirit-by-mango/the-luxonomist?lang=en>.
- TheHeekly. 2016. "Kendall Jenner's Beautiful Mango Campaign "Tribal Spirit Made Us All Want to Wear Leather Fringes and Suede Skirts!" *Instagram*. https://www.instagram.com/p/BDbSVaJvWX_/.
- Timmermann, Ditte Eberth, and Marlene Ørnstrup Petersen. 2016. "Tekstarbejde På Tværs -

Tekstanalyse I Dansk Og Engelsk.” *Systime*.

<https://tekstarbejdepaatvaers.systime.dk/index.php?id=222>.

Trustpilot. 2016. “Opiniones de Mango.” <https://es.trustpilot.com/review/shop.mango.com>.

Ulfa, Maria. 2016. “I’m #manggogirls like #liuwen with #softminimal Collection..love It!!”

Instagram. <https://www.instagram.com/p/BDgL2uDLpVY/>.

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research : Design and Methods*. 4th ed. Applied Social Research Methods Series, Volume 5 CN - 30.01. Los Angeles, Calif.: Sage.

Zara. 2016a. “Opslag Fra Besøgende.” *Facebook*. https://www.facebook.com/Zara/posts_to_page/.

———. 2016b. “Zaras Facebookside.” *Facebook*. <https://www.facebook.com/Zara/?fref=ts>.

———. 2016c. “Zaras Instagram Profil.” *Instagram*. <https://www.instagram.com/zara/>.

Zekkie5. 2016. “I Just Can’t Get over This Dress!” *Instagram*.

<https://www.instagram.com/p/9O8yRFDS-o/>.