



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Brygging av suksess: Utforming av Macks Ølbryggeri sin strategi for ekspansjon til det sørkoreanske ølmarkedet

En casestudie om Macks Ølbryggeri

Mats Eikeland Michalsen og Vebjørn Gulliksen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked – BED-3902 – juni 2024

Forord

Kjære leser,

Med denne avsluttende oppgaven markerer vi slutten på vår reise gjennom mastergraden i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen i Tromsø. De siste fem årene har vært fylt med lærdom og vekst, og våre studiekamerater har blitt til nære venner i løpet av denne tiden.

Gjennomføringen av et slikt omfattende prosjekt hadde ikke gått uten hjelp. På grunn av dette, er det flere personer som fortjener en takk.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder, Gro Alteren, for hennes grundige veiledning gjennom oppgaveskrivingen. Hennes innsikt og støtte har vært helt avgjørende, og vi setter stor pris på hennes engasjement og dedikasjon.

Videre vil vi takke våre informanter, som har gjort denne oppgaven mulig å skrive. Deres villighet til å avse tid og dele sin kunnskap har vært avgjørende for vår forskning, og vi er takknemlige for deres bidrag.

Sist, men ikke minst vil vi takke våre medstudenter og familie, og da spesielt de som står oss aller nærmest. En stor takk rettes derfor til Lena og Karin som har vært med oss på denne reisen, fra start til slutt. Deres støtte, motivasjon og verdifulle innspill har vært en konstant kilde til oppmuntring. Vi har delt både utfordringer og triumfer sammen, og vi håper det ikke har vært for mye pes å ha oss i hus.

Takk for oss!

Tromsø 01.06.2024



Mats Eikeland Michalsen



Vebjørn Gulliksen

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker Macks Ølbryggeri sin strategiske inntreden i det sørkoreanske ølmarkedet, med formålet om å etablere en bærekraftig markedsposisjon. På bakgrunn av dette er oppgavens problemstilling:

Hvordan kan Mack tilpasse sin strategiske inngang i det sørkoreanske ølmarkedet for å etablere en bærekraftig markedsposisjon?

Studien anvender en kvalitativ forskningsmetode basert på dybdeintervjuer og analyse av relevante dokumenter. Denne metoden er valgt for å oppnå en dyptgående forståelse av Macks interne kapabiliteter og det sørkoreanske markedets egenskaper. Forskningsdesignet er en eksplorativ casestudie med en tilnærming som kombinerer både induktiv og deduktiv metode for å potensielt utvikle teori basert på empiriske funn og eksisterende litteratur.

Dataene ble samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer med representanter fra Mack og eksperter på det sørkoreanske markedet. Intervjuene ble analysert ved hjelp av tematisk analyse for å identifisere mønstre og temaer relevante for problemstillingen. Denne metoden gjorde det mulig å kode og strukturere dataene systematisk, noe som bidro til å fremheve essensielle funn.

De sentrale resultatene viser at det sørkoreanske markedet preges av en sterk lokal forbrukeratferd, dominert av etablerte merker og strenge reguleringer. Mack kan dra nytte av sin nordiske identitet som en differensierende faktor, men må tilpasse seg lokale preferanser og bygge sterke relasjoner med lokale aktører for å lykkes. Det anbefales at Mack fokuserer på høy kvalitet, innovasjon og bærekraft i sin markedsføringsstrategi, samt vurderer nøye valg av importører.

Videre forskning kan undersøke langsiktige effekter av Mack sin inntreden i det sørkoreanske markedet. Oppgaven konkluderer med at en nøye tilpasset strategi basert på dyp markeds kunnskap og lokal tilpasning er avgjørende for å oppnå en bærekraftig markedsposisjon i Sør-Korea.

Nøkkelord: *internasjonalisering, Sør-Korea, forbrukeratferd, kultur, posisjonering*

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Mack sin inntreden i det sørkoreanske markedet	2
1.2	Problemstilling og avgrensinger	3
1.3	Casebedrift	4
2	Teori	6
2.1	Det sørkoreanske markedet	6
2.1.1	Kultur	8
2.2	Posisjonering	10
2.2.1	Differensiering	11
2.2.2	Nettverksbygging i internasjonale markeder	12
2.3	Country of Origin	14
2.4	Nordic Branding	15
3	Metode	18
3.1	Forskningsdesign og strategi	18
3.2	Forskningsmetode	20
3.3	Datainnsamling	21
3.4	Innsamlingsmetode	22
3.5	Utvalg og rekruttering	25
3.6	Analytisk metode	27
3.6.1	Tematisk analyse	28
3.7	Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning	29
3.7.1	Pålitelighet	30
3.7.2	Troverdighet	30
3.7.3	Overførbarhet	31
3.7.4	Bekreftbarhet	32
3.8	Forskningsetikk	32

3.8.1	Kunstig intelligens.....	33
4	Empiriske funn	35
4.1.1	Sør-Koreas ølmarked.....	35
4.2	Kulturelle faktorer	36
4.2.1	Tradisjon.....	36
4.2.2	Samlet samfunn	37
4.2.3	Indirekte kommunikasjon.....	38
4.2.4	Forretningskultur	38
4.3	Forbrukeratferd.....	40
4.3.1	Fremtidsrettet	40
4.3.2	Bærekraft.....	41
4.3.3	Persepsjon.....	42
4.3.4	Kvalitet	43
4.4	Country of Origin	44
4.4.1	Assosiasjon.....	44
4.4.2	Geografisk plassering.....	44
4.4.3	Salgsfortrinn	45
4.5	Nordic Branding	46
4.5.1	Symbolsk verdi.....	46
4.5.2	Samsvarende verdier	47
4.5.3	Likhetstrekk.....	49
4.5.4	Langsiktig verdi.....	49
4.6	Oppsummering av funn.....	51
5	Diskusjon.....	52
5.1	Hva er det som kjennetegner det sørkoreanske markedet?	52
5.2	Hvordan kan Mack posisjonere seg i det sørkoreanske markedet?.....	57

5.3	Hvordan kan Mack tilpasse sin strategiske inngang i det sørkoreanske markedet for å etablere en bærekraftig markedsposisjon?.....	59
6	Konklusjon og implikasjoner	63
6.1	Forslag til videre forskning	64
7	Referanseliste	66
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	72
	Vedlegg 2: Intervjuguide nøkkelinformanter	75
	Vedlegg 3: Intervjuguide representant fra Macks Ølbryggeri	77
	Vedlegg 4: Bruk av KI	79

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over informanter	26
---	----

Figurliste

Figur 1: Forskningsmodell	23
Figur 2: Datamodelle	29

1 Introduksjon

I dagens utviklede samfunn har globalisering ført til fremveksten av en integrert verdensøkonomi som overskrider nasjonale grenser. Teknologiske fremskritt har muliggjort handel med alle verdensdeler, og har ført til en økt grad av økonomisk samhandling mellom ulike regioner og land. Denne integrasjonen av verdensøkonomien har resultert i økte investeringer, utveksling av varer, tjenester, kapital og teknologi på tvers av landegrenser (Kubíčková et al., 2014).

Da vi som et samfunn har blitt mer integrert, har dette også ført til en økning i konkurransen fra nye internasjonale aktører. Globaliseringens innflytelse fører til at utenlandske selskaper og produkter trenger inn på lokale markeder, noe som krever at enkelte lokale bedrifter må tilpasse seg for å holde tritt. Denne dynamikken tvinger lokale bedrifter til å innovere sine strategier og tilpasse seg den økte konkurransen fra internasjonale aktører. Dette er spesielt utfordrende for mindre bedrifter som opererer med begrensede økonomiske og materielle ressurser. En måte for bedrifter å holde seg konkurransedyktige og opprettholde langsiktig profitt er å internasjonalisere (Kubíčková et al., 2014).

Internasjonalisering beskrives av Welch og Luostarinen (1988) som prosessen der et firma øker sin involvering i et utenlandsk marked. Denne prosessen ses på som dynamisk og noe som tradisjonelt skjer gjennom en rekke hendelser, og som foregår over en lengre periode (Casillas & Acedo, 2013).

Internasjonalisering mot nye markeder er en strategi bedrifter har drevet med i lang tid. Denne typen internasjonal ekspansjon åpner opp muligheter for vekst og tilegnelse av ny kunnskap for bedriftene. Å starte med internasjonalisering er en periode som betraktes med høye kostnader og usikkerhet. Til tross for dette velger bedrifter å ta denne risikoen av flere grunner. Noen ønsker å forfølge vekst ettersom det hjemlige markedet har blitt for begrenset til å realisere deres ønske om økonomisk skala, eller for å øke deres markedsandel. Andre bedrifter kan også søke internasjonalisering for å utnytte deres spesifikke immaterielle egenskaper, som for eksempel merkevaren (Hsu et al., 2013).

1.1 Mack sin inntreden i det sørkoreanske markedet

Oppgavens forankring ligger i Macks Ølbryggeris strategiske ønske om å utvide sin virksomhet og markedsandel til det sørkoreanske ølmarkedet. Valg av marked kommer følgelig av Macks Ølbryggeri (Mack) sitt ønske om ytterligere kunnskap om påvirkende faktorer som bør tas høyde for i dette markedet, da det fins begrensede mengder teori som kan knyttes til deres situasjon. Denne strategiske retningen kan strekkes ut til en rekke nøkkelementer.

Den globale ølindustrien er preget av intens konkurranse, og inngangen til nye markeder gir Mack en unik sjanse til å utfordre lokale og internasjonale konkurrenter. Som et veletablert bryggeri med en lang historie og sterk forankring i bryggetradisjoner, søker Mack å realisere sitt potensial ved å utforske og etablere seg på nye markeder. Den internasjonale ekspansjonen kan tolkes som en strategisk innsats for å diversifisere inntektskilder, utnytte vekstmuligheter og styrke sin globale tilstedeværelse. En sentral faktor som driver Macks ekspansjon, er den unike produktidentiteten bryggeriet har skapt. Forankret i sitt arktiske opphav og med fokus på bærekraft, utmerker Mack seg med bruk av lokale arktiske vannkilder og rene råvarer (Mack, u.å.). Å introdusere denne særegne smaken av Arktis på det sørkoreanske markedet representerer ikke bare en forretningsmulighet, men også en strategisk beslutning for å bygge en differensiert og ettertraktet merkevare.

For Mack ligger utfordringen i å være et relativt lite bryggeri som skal gjøre inntreden i et komplisert marked som det i Sør-Korea. Sør-Korea er et marked som har både en høy geografisk og psykisk distanse i forhold til det de opererer med hjemme. Psykisk distanse defineres som den subjektivt oppfattede avstanden til et gitt fremmed land. Dette konseptet går utover geografisk avstand og inkluderer kulturelle, politiske og økonomiske faktorer som samlet påvirker hvordan informasjon flyter mellom landene og hvordan denne informasjonen tolkes (Håkanson & Ambos, 2010).

Med andre ord, psykisk distanse refererer til hvordan individer eller grupper oppfatter forskjellene mellom sitt eget land og et annet, basert på deres kunnskap, erfaring og forståelse av det fremmede landet. Dette kan inkludere språkbarrierer, ulike kulturelle normer og verdier, politiske systemer, økonomisk utviklingsnivå og historiske relasjoner mellom landene. Slike faktorer kan gjøre det vanskeligere for organisasjoner å samle, analysere og tolke informasjon om det andre landet, noe som kan øke usikkerheten og kompleksiteten ved

å gjøre forretninger internasjonalt (Håkanson & Ambos, 2010). Som et resultat av kombinasjonen av både høy geografisk og psykisk distanse, må det ligge til rette en rekke faktorer for å klare å etablere seg der.

1.2 Problemstilling og avgrensinger

Temaet for oppgaven er internasjonalisering til et nytt og ukjent marked. Formålet med studien er å forstå egenskapene til et nytt marked, og samtidig se hvordan en bedrift kan posisjonere seg effektivt i forhold til sine styrker og svakheter. På bakgrunn av Macks strategiske ønske om å gå inn i det sørkoreanske markedet, er følgende problemstilling formulert:

Hvordan kan Mack tilpasse sin strategiske inngang i det sørkoreanske ølmarkedet for å etablere en bærekraftig markedsposisjon?

For å gi en mer strukturert tilnærming til forskningsarbeidet, blir det introdusert to forskningsspørsmål. Disse spørsmålene vil fungere som en rettesnor for å veilede analysen og utforskingen av nøkkelfaktorer knyttet til fenomenet som undersøkes.

F1: Hva er det som kjennetegner det sørkoreanske markedet?

F2: Hvordan kan Mack posisjonere seg i det sørkoreanske markedet?

Oppgaven omhandler et bredt tema, hvor det er flere potensielle retninger å utforske. For å strukturere og fokusere studien, er det nødvendig å avgrense den. Dette gjøres primært gjennom problemstillingen og utvalgt teori, som retter seg mot Macks strategiske mål om å utvide sin virksomhet til det sørkoreanske ølmarkedet. Denne avgrensningen gjør det mulig å fokusere på spesifikke aspekter ved internasjonaliseringen, inkludert strategier for tilpasning og posisjonering til det lokale markedet.

Selv om Mack er anerkjent for å produsere et bredt spekter av drikkevarer, blir denne studien spesifikk i sin innsats for å utforske og forstå de spesifikke mulighetene som er assosiert med deres ølproduksjon. Gjennom en fokusert tilnærming til ølproduksjonen, vil studien kunne gi inngående innsikt i de unike faktorene som påvirker Macks ekspansjon til det sørkoreanske

markedet. Dette inkluderer eksempelvis utfordringer knyttet til lokal forbrukeratferd, konkurranse fra etablerte merker og reguleringer.

1.3 Casebedrift

Macks Ølbryggeri representerer en historisk og kulturell bastion innenfor bryggetradisjoner, med en arv som strekker seg over seks generasjoner. Grunnlagt av Ludwig Mack i 1877, har bryggeriet gjennom årene etablert seg som en sentral institusjon innen norsk bryggekunst, og bærer tittelen som verdens nordligste industrielle bryggeri (Mack, u.å.). Denne unike geografiske plasseringen har ikke bare bidratt til bryggeriets identitet, men også til dets evne til å utvikle særegne bryggeteknikker og produkter som reflekterer den nordlige regionens karakter og klimatiske forhold (Informant, Mack, personlig kommunikasjon, 3. oktober 2023).

Gjennom sin historie har Mack opplevd flere bemerkelsesverdige hendelser, inkludert deltakelse i Norges ølkartell fra 1935 til 1987 og en unik posisjon som produsent av Coca-Cola siden 1963. Det nye millenniumet så også et vendepunkt med byggingen av en toppmoderne fabrikk i Nordkjosbotn i 2012, med kapasitet til å produsere 23 millioner liter øl og 15 millioner liter mineralvann. Ifølge redegjørelsen om åpenhetsloven fra Mack (2022) ble det rapportert produksjon av 22 millioner liter øl og 10 millioner liter mineralvann det året. Mack har opplevd en jevn økning i omsetningen gjennom de siste tiårene. I begynnelsen av 2000-tallet lå omsetningen på omtrent 280 millioner kroner. I dag ligger omsetningen på rundt 400 millioner kroner (Proff, u.å.).

Den nyvunnede fremveksten av deres flaggskip, Isbjørn, i 2014 styrket ytterligere bryggeriets posisjon som en hyllet arktisk delikatesse, destillert fra de uberørte landskapene i Nord-Norge (Informant, Mack, personlig kommunikasjon, 3. oktober 2023). Kjernen i bryggeriet er en sammensmelting av dyptliggende innsikt og en rå, ufiltrert karakter som omfavner en bred appell. Bryggeriets forpliktelse til å tilby en smak av Arktis har alltid vært sentralt, med bryggingen basert på vann hentet fra de klare, krystallinske kildene i Lyngsalpene. Bærekraftighet ligger i kjernen av Macks identitet, med en dedikert bruk av det uberørte, kalde arktiske vannet og en utstrakt bruk av fornybar vannkraft (Informant, Mack, personlig kommunikasjon, 3. oktober 2023).

Mack har gjennom årene utviklet seg fra å være et regionalt bryggeri til å etablere seg som et nasjonalt bryggeri. En vesentlig faktor bak denne suksessen har vært samarbeidet med aktører som Hurtigruten og Flyr, som har solgt Macks produkter gjennom sine tjenester. Med en ambisjon om å ekspandere sin tilstedeværelse internasjonalt og øke markedsandeler, har Mack sett gradvis mot globale markeder. I 2020 mottok Mack en betydelig bestilling på en halv million bokser Isbjørn-øl fra Australia. Bakgrunnen for denne bestillingen var en kundeundersøkelse utført av den ledende dagligvareaktøren i Australia, Woolworths. Undersøkelsen viste at kundene uttrykte en interesse for nordiske varer. Dette førte til at Woolworths tok initiativ til å kontakte Mack, som anerkjennende selskapets posisjon som verdens nordligste industrielle bryggeri (Næringsforeningen i Tromsøregionen, u.å).

Videre har Mack utvidet sin eksportvirksomhet til New Zealand. Her har de også introdusert en ny variant på det internasjonale markedet som heter «Red Lager». Denne varianten kommer i en unik rød og svart boks, som skiller seg tydelig ut fra deres vanlige isbjørn-merke. Lanseringen av «Red Lager» representerer en strategisk satsing fra Mack for å møte den økende etterspørselen etter sunnere alternativer blant forbrukere, spesielt de som søker lavere karbohydratinnhold og et mindre usunt ølutvalg (Informant, Mack, personlig kommunikasjon, 26. april, 2024).

I tillegg til å eksportere til Australia og New Zealand, har Mack utvidet sin eksportvirksomhet til USA, med spesiell vekt på markedet i California. Denne utvidelsen markerer en betydelig milepæl i selskapets internasjonale vekststrategi. Den første forsendelsen ble gjort i november 2023, som var et viktig skritt for å etablere seg på det amerikanske markedet. Deretter fulgte selskapet opp med ytterligere to containere som ble sendt i slutten av januar 2024 (Informant, Mack, personlig kommunikasjon, 26. april, 2024). Mack hatt tidligere hatt andre eksport tilfeller, men de ble stoppet grunnet Korona. Et eksempel på disse initiativene er eksporten til Vietnam, hvor Mack ikke bare introduserte sitt øl til det vietnamesiske markedet, men også fikk en dedikert bar som utelukkende fokuserte på salg av Mack-øl (Markussen, 2020). Den totale eksportandelen til Mack i dag ligger på rundt 5% (Desjardin, 2021).

2 Teori

I dette kapitlet skal vi utforske teorier som er relevante for bedrifter som ønsker å utvide sin virksomhet internasjonalt. Kapitlet er strukturert i fire hoveddeler som skal gi en grundig forståelse av faktorene som påvirker hvordan Mack kan etablere en bærekraftig markedsposisjon i Sør-Korea.

I den første delen av kapitlet vil det bli presentert teorier som belyser de unike egenskapene ved det sørkoreanske markedet. Her det bli utforsket de kulturelle, sosiale og økonomiske faktorene som Mack må ta hensyn til når de opererer i det sørkoreanske markedet. I den andre og tredje delen, vil begrepene Country of Origin (COO) og Nordic Branding bli introdusert. Disse delene vil utforske hvordan konseptene kan påvirke Macks posisjonering i Sør-Korea. Begrepene vil se nærmere på hvordan bedrifter kan dra nytte av sin nordiske identitet og opprinnelse, samt hvordan dette kan formidle en unik verdi for sørkoreanske forbrukere.

I den fjerde og avsluttende delen vil fokuset være rettet mot teorier som omhandler strategisk posisjonering for suksess, basert på bedrifters interne styrker og svakheter. Dette vil inkludere en gjennomgang av generiske konkurrentstrategier, hvor vi spesielt vil fokusere på differensieringsstrategien. Strategien vil illustrere hvordan Mack kan skape en differensiering i det sørkoreanske markedet.

2.1 Det sørkoreanske markedet

Gjennom historien har Asia spilt en avgjørende rolle i formingen av verdens kultur, økonomi og politikk. Kontinentet har fungert som et senter for innovasjon, handel og kulturell utveksling. En særlig bemerkelsesverdig periode var fremveksten av de fire asiatiske tigrerne: Kina, Hong Kong, Sør-Korea og Taiwan. Begrepet "fire asiatiske tigre" oppsto på grunn av den bemerkelsesverdige økonomiske veksten disse fire nasjonene opplevde på 1960- og 1970-tallet, og videre inn i de senere årene. Disse landene gjennomgikk raske industrialiserings- og moderniseringsprosesser som førte til en eksplosiv økonomisk vekst og utvikling. Deres suksess ble lagt merke til internasjonalt og tjente som et eksempel på hvordan asiatiske land kunne oppnå betydelig økonomisk fremgang på relativt kort tid (Jayathilaka et al., 2022).

Den økonomiske veksten hadde dype innvirkninger ikke bare på deres egne samfunn, men også på den globale økonomien. Deres suksess inspirerte andre utviklingsland og tiltrakk seg betydelige utenlandske investeringer og handel. Dette førte til en økning i internasjonal handel og økonomisk integrasjon, samtidig som det bidro til å endre den geopolitiske dynamikken i Asia (Jayathilaka et al., 2022).

Sør-Korea har gjennomgått en bemerkelsesverdig transformasjon gjennom tidene, fra en krigsherjet nasjon til en økonomisk og teknologisk kraft i dagens samfunn. I løpet av de siste tiårene har landets økonomi opplevd en høy vekst og utvikling, og Sør-Korea blir nå anerkjent som en av verdens ledende økonomier. En sentral drivkraft bak Sør-Koreas økonomiske suksess har vært oppkomsten av flere store selskaper som Samsung, Hyundai og LG. Disse selskapene har spilt en stor rolle i å drive landets økonomi fremover gjennom innovasjon, teknologisk lederskap og global handel. Denne økonomiske suksessen har ikke bare hatt innvirkning på Sør-Koreas økonomi, men har også hatt betydelige konsekvenser for landets samfunn og levestandard. Økningen i økonomisk velstand har ført til en generell forbedring av levestandarden for den sørkoreanske befolkningen (Jayathilaka et al., 2022).

Samtidig har den økte velstanden også ført til endringer i lokale forbrukertrender. Sør-Koreas forbrukermarked har utviklet seg til å være både sofistikert og preget av en tiltrekning mot premiumprodukter av høy kvalitet, trender som for eksempel bærekraftig utvikling adaptert gjennom medier/digital markedsføring, og populære, internasjonale merker. Den sørkoreanske forbrukeren har en tendens til å verdsette eksklusivitet og status, og foretrekker dyre importprodukter som symboliserer kvalitet og prestisje (Lee et al., 2008). Ifølge en rapport fra Koreas sentralbank, går 19,5% av inntekten til sørkoreanske husholdninger til importerte produkter. Dette har gjort Sør-Korea til et av de mest attraktive markedene i Asia for globale luksusmerker (Park et al., 2008).

Denne preferansen for utenlandske merker er ikke bare et resultat av økonomisk fremgang, men også av den økende globaliseringen og tilgangen til internasjonale trender og produkter. Sør-Korea har blitt stadig mer åpent mot verden, og forbrukerne søker derfor inspirasjon fra utenlandske kulturer og livsstiler når de foretar sine kjøpsbeslutninger. Samtidig har den økonomiske veksten også ført til en økende prisbevissthet blant sørkoreanske forbrukere. Selv om de fremdeles søker etter produkter som representerer kvalitet og status, er de opptatt av å kjøpe produkter som tilbyr en høy opplevd verdi (Lee et al., 2008).

En sentral årsak til denne utviklingen er at yngre forbrukere har fått økt kjøpekraft, samtidig som vestlig kultur har hatt betydelig kulturell innflytelse på dem. Forbrukere i 20-årene har nå overtatt rollen som hovedkonsumenter av luksusvarer, som tidligere ble dominert av middelaldrende forbrukere. Dette henger godt sammen med en studie utført av Ahmed og d'Astous (1996), som konkluderer med at yngre konsumenter har gunstige oppfatninger av utenlandske produkter. Ifølge Park et al. (2008) er en av de viktigste årsakene til denne endringen at yngre forbrukere har et sterkere behov for å skille seg ut fra det ellers homogene samfunnet. Gjennom kjøp av luksusvarer får den yngre generasjonen i Sør-Korea muligheten til å uttrykke sin individualitet og skille seg ut fra mengden. Denne trenden er en refleksjon av en global tendens der materialistiske verdier og personlig identitet ofte er nært knyttet til forbruk og eierskap av eksklusive produkter (Park et al., 2008).

2.1.1 Kultur

I en stadig mer globalisert verden blir bedrifter utfordret til å tilpasse seg et bredt spekter av kulturelle miljøer. Dette krever en dyp forståelse av hvordan kulturelle forskjeller påvirker alt fra forhandlingsmetoder og ledelsespraksis, til markedsføringsstrategier og kundeservice. For Mack, som ser på muligheter til å ta steget inn i det sørkoreanske ølmarkedet, er evnen til å navigere i disse kulturelle landskapene ikke bare en utfordring, men en avgjørende faktor for suksess (Hollensen, 2016).

Kultur kan defineres på mange måter, men i en grunnleggende forståelse refererer det til et sett av felles verdier, normer, atferd, språk, symboler, praksiser, forestillinger og ritualer som karakteriserer en gruppe mennesker eller et samfunn. Kultur formes av historiske, økonomiske, sosiale og politiske kontekster og påvirker hvordan individer oppfatter verden og samhandler med den og hverandre. Kultur er dynamisk og endrer seg over tid, men den kan også vise en bemerkelsesverdig grad av kontinuitet (Hollensen, 2016). Geert Hofstede beskriver kultur som «*programmeringen av sinnet som skiller medlemmene i én menneskegruppe fra en annen*» (Hofstede, 2001, s. 9).

Sør-Korea representerer et særlig interessant tilfelle med sine unike kulturelle normer og forretningspraksiser som er dypt påvirket av landets historie og filosofi. Sentrale kulturelle begreper som Kibun (stemning eller atmosfære) og Inhwa (harmoni), forankret i en konfuciansk hierarkisk struktur, former fundamentalt måten forretninger utføres på (Lee, 2012). I den konfucianske hierarkiske strukturen er det en tydelig forståelse av individets

posisjon i samfunnet. Dette innebærer at enkeltpersoner er bevisste på sin plass i hierarkiet, og de oppfyller sine plikter og ansvar overfor sine overordnede med respekt og lojalitet. Samtidig erkjenner de også sitt ansvar for å behandle de underordnede med rettferdighet og omsorg (Vreeland, 1975). Disse kulturelle aspektene spiller en avgjørende rolle i den sørkoreanske forretningskonteksten, hvor suksess ikke bare avhenger av produktenes kvalitet eller markedsføring, men like mye av evnen til å bygge og vedlikeholde personlige relasjoner og å opprettholde sosial harmoni (Hollensen, 2016; Lee, 2012).

Jayathilaka et al. (2022) påpeker at for en bedrift skal lykkes i Sør-Korea, må bedriften være klar over landets kulturelle verdssystem og syn på beslutningstaking. Deres studie fremhever at disse faktorene ikke bare påvirker det overordnede forretningsmiljøet, men også understreker viktigheten av tillitsbaserte relasjoner mellom bedrifter og deres kunder. Å erkjenne og tilpasse seg disse kulturelle nyansene kan være avgjørende for å bygge og opprettholde bærekraftige forretningsforbindelser i Sør-Korea.

Sør-Korea er et land som ser på drikking som en sosial aktivitet. I flere år har den sosiale normen vært at menn skal drikke sammen. Mye av denne kulturen har sin opprinnelse i Sør-Koreas obligatoriske militærtjeneste. Her var normen at militærtjenesten forvandlet koreanske gutter til menn og forberedte dem på deres fremtidige roller i selskaper, hvor de ville fortsette å drikke sammen som en del av den institusjonelle bedriftskulturen. I denne sammenhengen ble det for det meste drukket den sørkoreanske brennevinen soju, med et mål om å bli full. Slik var kulturen frem til midten av 2000-tallet. I senere tid har drikking gått fra å være sett på som en mannlig aktivitet til en aktivitet hvor alle kan delta. Reklamer for alkohol har endret fokus fra å hylle maskulinitet og å bli full, til å verdsette fellesskap og ha det gøy (Harkness, 2013).

En stor årsak til dette kulturskiftet er kvinner. Å inkludere kvinner i sosial drikking har bidratt til å endre kulturen for alkoholbruk i Sør-Korea. Dette illustreres for eksempel gjennom soju. Denne klassiske sørkoreanske drikken har gått fra å inneholde 30 % alkohol til å være nede på 19,8 % i dag. Sør-Korea har beveget seg fra en «hard» tilnærming til alkoholkonsum til en «mykere» tilnærming i de siste årene (Harkness, 2013). Likevel har dette ikke påvirket mengden alkohol som konsumeres av sørkoreanere. Ifølge Verdens Helseorganisasjon (2019) er Sør-Korea rangert som nummer 13 globalt i liter ren etylalkohol konsumert per innbygger årlig, og først blant asiatiske land etter samme beregning.

2.1.1.1 Høy- og lavkontekst kulturer og Sør-Koreas kulturelle bilde

Forståelsen av kulturelle forskjeller er avgjørende for enhver internasjonal virksomhet, og spesielt for Mack som står overfor utfordringene og mulighetene i det sørkoreanske markedet. Et sentralt element i denne forståelsen er konseptet om høy- og lavkontekst kulturer, introdusert av Edward T. Hall på 60-tallet og videre utforsket av forskere som Kim, Pan, og Park (1998). Disse kulturelle tilnærmingene påvirker alt fra kommunikasjonsstiler til forhandlingsmetoder og organisasjonsstrukturer (Hollensen, 2016).

Sør-Korea, som er karakterisert som en høykontekst kultur, stoler tungt på implisitt kommunikasjon og forståelse, hvor viktige budskap ofte er innebygd i konteksten snarere enn eksplisitte uttrykk. Dette står i kontrast til lavkontekst kulturer, som vestlig kultur, hvor klarhet og direktehet er prioritert i kommunikasjon. For Mack betyr dette at suksess i Sør-Korea avhenger av en dyp forståelse og respekt for de subtile signalene, og den ikke-verbale kommunikasjonen som ofte styrer forretningsinteraksjoner og beslutninger (Hollensen, 2016; Lee, 2012).

Denne kontekstuelle forskjellen har vidtrekkende implikasjoner på forretningspraksis. For eksempel, i forhandlinger, krever den sørkoreanske tilnærmingen tålmodighet og en evne til å lese mellom linjene, mens i markedsføring må budskap tilpasses for å resonere med en implisitt forståelsesramme. Ledelsesstiler i Sør-Korea reflekterer også en høy grad av hierarki og gruppeorientering, noe som kan utfordre vestlige konsepter av autonomi og egalitarisme (Lee, 2012).

Sør-Koreas historiske og kulturelle bakgrunn, fra dens konfucianske røtter og kollektivistiske tilnærming, til moderne dynamikk, former de nåværende kulturelle trendene og utfordringene (Lee, 2012). Forståelse av disse kulturelle nyansene er ikke bare viktig for dag-til-dag operasjoner, men også for langvarig strategisk planlegging og merkevarebygging. Bedrifter må nøye vurdere hvordan man kan tilpasse sine strategier ikke bare for å møte, men også for å integrere, disse kulturelle egenskapene for å bygge et sterkt merkevaretilstedeværelse (Hollensen, 2016).

2.2 Posisjonering

Posisjonering beskrives av Fuchs og Diamantopoulos (2010) som prosessen av å skape og endre oppfatningene til forbrukere om et produkt eller merke. Posisjonering er en avgjørende

prosess i forvaltningen av enhver merkevarestrategi, hvor nøye overveide posisjoner gir retning for utvikling av nye produkter, markedsutvidelse, kommunikasjon, prissetting og valg av distribusjonskanaler. Dette konseptet, som blir utforsket av Fayvishenko (2018), understreker viktigheten av å skape et unikt bilde av en merkevare som resonnerer med forbrukernes oppfatning, verdier og behov.

Posisjonering dreier seg ikke bare om å finne en nisje i markedet, men også om å definere en merkevars identitet på en måte som differensierer den tydelig fra konkurrentene. Det er en prosess som innebærer å skape positive assosiasjoner og verdier i forbrukernes sinn for å etablere et bærekraftig merkevarebilde og sikre forbrukernes tilknytning til merket. Effektiv posisjonering kan føre til økt markedsandel, salgsvekst og en sterkere markedsføringsposisjon (Fayvishenko, 2018).

Den systematiske tilnærmingen til posisjonering som diskuteres i Fayvishenkos (2018) artikkel, belyser ni grunnleggende stadier fra analyse av både eksterne og interne miljøer til implementering og justering av strategien. Dette omfatter alt fra det innledende designet av merkevaren og valg av differensierende posisjoneringstrekk, til utvikling av strategien, målsetting, implementeringsplaner, og evaluering av resultater (Fayvishenko, 2018).

I praksis ser man at posisjoneringen bør være basert på en solid forståelse av målgruppen og hva som driver deres kjøpsatferd. Det er viktig å identifisere det ideelle posisjonsbildet av merkevaren - en oppfatning av merkevaren av forbrukeren som fremhever unike fordeler sammenlignet med andre merker, og som inspirerer til fanatisk støtte og anbefalinger til andre forbrukere. Denne prosessen krever innsikt i hvordan posisjonering som en målrettet prosess kan evalueres og forbedres kontinuerlig. Det er avgjørende å anvende en metodikk som ikke bare tar hensyn til markedsføringsaspektene, men også integrerer kunnskap fra psykologi, sosiologi og økonomi for å forme en strategi som er både inkluderende og effektiv (Fayvishenko, 2018). I korte trekk viser dette til at en strategisk tilnærming til posisjonering gjennom tilpasning, kan legge grunnlag for at teoretiske konsepter og prinsipper kan omsettes til praktiske strategier som styrker ens posisjon i et marked (Fayvishenko, 2018).

2.2.1 Differensiering

Differensiering er en markedsføringsstrategi som innebærer å skape unike attributter og verdier for et produkt eller en tjeneste slik at det skiller seg ut fra konkurrentene i markedet.

Ifølge Hill (1988) handler differensiering om å tilby noe unikt som gir kundene en grunn til å foretrekke et bestemt merke fremfor andre. Dette kan være i form av produktkvalitet, produkttilpasning etter forbrukerpreferanser, design, merkevarehistorie, eller bærekraftige praksiser. Differensiering kan redusere konkurranseintensiteten ved at kundene blir mindre følsomme overfor andre funksjoner, og dermed gir bedriften en mulighet til å spare kostnader og oppnå større verdi fra bytteprosessen (Hill, 1988).

Sharp og Dawes (2001) ser på differensiering som en strategi hvor et firma eller et merke overgår rivaliserende merker i leveransen av visse funksjoner, slik at det opplever redusert følsomhet for andre funksjoner. Denne strategien kan føre til at firmaet kan redusere direkte konkurranse, og fange en større andel av verdien skapt gjennom bytteprosessen. Sharp og Dawes (2001) fremhever videre at differensiering i den virkelige verden ofte skyldes forskjeller i distribusjon og merkevarebevissthet, og at funksjonell differensiering på grunn av produktfunksjoner er mindre vanlig på grunn av konkurranseutjevning.

Differensiering er spesielt relevant for bedrifter som vurderer å ekspandere til nye markeder. For å lykkes i et nytt marked dominert av etablerte aktører, må bedrifter kunne tilby unike produktattributter som appellerer til forbrukere (Lee & Cho, 2016). Dette presiserer at differensiering, i korte trekk, gjør et produkt ønsket og at man følgelig vil få økt salg og profitt. Ved å gjøre et produkt unikt, vil det vanskeliggjøre prissammenligninger og man kan komme unna med å prise et produkt høyere enn ved et standardisert produkt. For bedrifter som ønsker å posisjonere seg og sine produkter i et premium-marked, kan dette vise til at vellykket differensiering fører til at det de tilbyr er unikt og høyt verdsatt, som igjen muliggjør høyere prising. Indirekte skaper dette også merkevarelojalitet. Merkevarelojalitet er en kjent faktor i å kutte markedsføringskostnader, da det er billigere å selge til eksisterende kunder (Hill, 1988; Sharp & Dawes, 2001).

2.2.2 Nettverksbygging i internasjonale markeder

I den moderne økonomien spiller nettverksbygging en avgjørende rolle for organisasjoners evne til å tilpasse seg og vokse i dynamiske markeder. Achrol og Kotler (1999) prøver i deres artikkel å utforske hvordan markedsføringsfunksjonen transformeres i en nettverksøkonomi. De presenterer en detaljert analyse av ulike typer nettverk og deres implikasjoner for markedsføringsstrategier.

Nettverksøkonomien er preget av at tradisjonelle hierarkiske strukturer erstattes av fleksible og dynamiske nettverk. Achrol og Kotler (1999) beskriver fire hovedtyper av nettverk som bedrifter kan inngå i: interne nettverk, vertikale nettverk, intermarked nettverk, og mulighetsnettverk. Disse nettverkene skiller seg ut ved deres spesifikke formål og struktur, men felles for dem alle er at de krever høy grad av samarbeid og koordinasjon mellom deltakerne.

Interne nettverk refererer til strukturer innenfor en organisasjon hvor ulike avdelinger og enheter samarbeider tett for å nå felles mål. Dette krever en intern kultur som fremmer åpen kommunikasjon og kunnskapsdeling. Vertikale nettverk, derimot, innebærer samarbeid langs verdikjeden, hvor bedrifter samarbeider med leverandører og distributører for å optimalisere hele produksjons- og distribusjonsprosessen. Dette kan øke effektiviteten og redusere kostnadene gjennom bedre koordinasjon og integrasjon (Achrol & Kotler, 1999).

Intermarked nettverk er nettverk mellom selskaper som opererer i forskjellige markeder, men som ser muligheter for synergier. Dette kan inkludere samarbeid på tvers av geografiske grenser, eller mellom ulike bransjer. Slike nettverk kan hjelpe selskaper med å dele ressurser og kunnskap, samt utnytte komplementære styrker for å øke konkurransekraften. Mulighetsnettverk er mer dynamiske og ad hoc, hvor bedrifter går sammen for å utnytte spesifikke markedsmuligheter eller trender (Achrol & Kotler, 1999).

En viktig innsikt fra Achrol og Kotler (1999) er hvordan markedsføringsfunksjonen må tilpasse seg for å lykkes i en nettverksøkonomi. Markedsføring handler ikke lenger bare om å promotere produkter, men om å skape og vedlikeholde relasjoner. Dette innebærer en overgang fra transaksjonsbasert markedsføring til relasjonsmarkedsføring. Bedrifter må fokusere på langsiktige forhold med kunder, leverandører, og andre interessenter, og skape verdier som er gjensidig fordelaktige.

Teknologi spiller en kritisk rolle i nettverksøkonomien. Informasjonsteknologi muliggjør sanntidskommunikasjon og datautveksling mellom nettverkets aktører, noe som er essensielt for å opprettholde fleksibilitet og responsivitet. Bedrifter må investere i avanserte systemer for markedsinformasjon og kundeengasjement for å være konkurransedyktige (Achrol & Kotler, 1999).

Achrol og Kotler (1999) understreker også viktigheten av markedsrelatert teknologi og kunnskapshåndtering. Bedrifter må være i stand til å innhente, analysere og bruke

markedsdata effektivt for å kunne tilpasse seg raskt skiftende markedsforhold. Dette krever en organisasjonsstruktur som støtter kontinuerlig læring og innovasjon.

I korte trekk viser Achrol og Kotlers (1999) artikkel hvordan nettverksbygging i en nettverksøkonomi krever nye tilnærminger til markedsføring, samarbeid og teknologi. Bedrifter må være fleksible, relasjonsorienterte, og teknologisk avanserte for å utnytte de fulle fordelene av å operere i et nettverksøkonomisk miljø.

2.3 Country of Origin

Country of Origin er et konsept innenfor markedsføring og internasjonal handel som betegner det landet der et produkt er produsert, utviklet eller har sitt opphav. Dette konseptet brukes ofte for å fremheve kvalitet, troverdighet og autentisitet knyttet til produkter fra spesifikke land. Phau og Prendergast (2000) definerer Country of Origin (COO) som landet hvor hovedkontoret til selskapet som eier produktet befinner seg.

Begrepet «Country of Origin» har tradisjonelt blitt betraktet som en informativ stimulus for forbrukere, som brukes til å danne oppfatninger om produktattributter som kvalitet. COO anses som en ekstrinsisk attributt på linje med faktorer som pris eller merkenavn, da det kan endres uten å påvirke det fysiske produktet i seg selv (Verlegh & Steenkamp, 1999).

I tillegg til å ha denne ekstrinsiske dimensjonen, innehar COO også symbolsk og emosjonell betydning for forbrukere. Dette skyldes at produktets opprinnelsesland kan assosieres med begreper som status, autentisitet og en form for eksotisk appell. Forbrukernes persepsjoner av COO går derfor utover bare informative aspekter knyttet til produktet, og inkluderer følelsesmessige og symbolske koblinger. COO blir dermed en del av den helhetlige opplevelsen for forbrukeren, som kan påvirke deres vurdering og tilknytning til et produkt ut over dets fysiske egenskaper (Verlegh & Steenkamp, 1999). Når Country of Origin inkorporeres i produktet, blir det etablert en forbindelse mellom produktet og nasjonalidentiteten til det pågjeldende landet. Dette kan resultere i en mer dyptgående emosjonell tilknytning til spesifikke produkter og merkevarer (Verlegh & Steenkamp, 1999).

I et stadig mer konkurranseutsatt globalt marked er det ofte vanskelig å oppnå bærekraftige konkurransefortrinn. Konkurransen intensiveres på grunn av teknologiske fremskritt, globalisering og økt tilgjengelighet av informasjon, som gjør det lettere for konkurrenter å

imitere vellykkede produkter og strategier. Dette setter bedrifter under press for kontinuerlig å finne unike måter å skille seg ut på for å tiltrekke og beholde kunder. I denne sammenhengen er det avgjørende å identifisere og utnytte særskilte egenskaper som kan gi varige fordeler over konkurrentene. Baker og Ballington (2002) fremhever i sin studie at opprinnelseslandet til et produkt, kan være en betydelig kilde til konkurransefortrinn i både hjemlige og internasjonale markeder.

Agrawal og Kamakura (1999) hevder også at COO kan fungere som et betydelig konkurransefortrinn dersom forbrukernes oppfatninger om opprinnelseslandet er positive. Når forbrukerne har et gunstig bilde av opprinnelseslandet, kan dette bidra til en generell positiv vurdering og holdning til alle merkevarer som er assosiert med det landet. Dette kan gi bedrifter muligheten til å kreve premiumpriser for sine produkter, ettersom forbrukerne er villige til å betale mer for produkter fra et land med et godt omdømme.

I motsetning har land med et dårligere image større utfordringer med å kunne ta høyere priser for sine produkter. Produkter fra disse landene oppfattes ofte som å ha lavere kvalitet, noe som tvinger bedrifter til å tilby rabatterte priser for å konkurrere i markedet. Denne prisjusteringen eksisterer uavhengig av produktets faktiske kvalitet, og er i stor grad drevet av forbrukernes oppfatninger av landets image. Dette betyr at selv om produktet har høy kvalitet, kan det fortsatt bli verdsatt lavere på grunn av negative stereotypier knyttet til opprinnelseslandet (Agrawal & Kamakura, 1999).

2.4 Nordic Branding

Norden som region har over de siste tiårene fått økt oppmerksomhet. Nordisk mat og drikke, film, musikk og litteratur har gjort Norden til en spennende region i øynene til store deler av verden. Kjernen av denne suksessen kan i stor grad spores tilbake til en bevisst innsats for å etablere Norden som et distinkt varemerke. Denne strategiske tilnærmingen har vært sentral i å forme oppfatningen av Norden som mer enn bare en geografisk region, men som et kulturelt senter med unike og appellerende trekk (Nordisk Ministerråd, 2015).

Nordic Branding er et begrep som fokuserer på Norden som et merke og hvordan det skiller seg fra resten av verden (Andersen et al., 2021). Begrepet inkorporerer to distinkte perspektiver, og kan tolkes på ulike måter. Den første definisjonen av Nordic Branding ser på

Norden som et geografisk område. Denne definisjonen fokuserer på den geografiske identiteten og plasseringen av de nordiske landene, understreker regionens felles kulturelle trekk og geografiske forbindelser. På denne måten blir Nordic Branding et uttrykk for den geografiske enheten som omfatter landene i Norden (Andersen et al., 2019).

Det andre perspektivet på Nordic Branding ser på Norden som et merke eller en strategisk tilnærming som tar sikte på å vekke de særegne kjennetegnene ved Norden for å skape et mer meningsfullt produkt eller tjeneste. Dette innebærer bevisst bruk av nordiske symboler, verdier og fortellinger for å styrke produktets eller tjenestens identitet. Gjennom denne tilnærmingen søker man å dra nytte av den positive assosiasjonen knyttet til nordiske elementer som eksempelvis kvalitet, natur, bærekraft og kultur (Andersen et al., 2019).

Begge perspektiver understreker relevansen av å fremme nordiske symbolske ressurser og fortellinger som en strategisk tilnærming i utviklingen av merkevarer. Dette forsterker ikke bare den regionale tilhørigheten, men bidrar også til å skape et sterkt og autentisk merkevarebilde som appellerer til et globalt publikum. Eksempler på vellykket Nordic Branding kan inkludere selskaper som tydelig inkorporerer nordiske designelementer, kulturelle referanser eller bærekraftsprinsipper i sine produkter eller tjenester, som dermed utnytter den unike identiteten til Norden for å skape en differensiert og attraktiv merkevare (Andersen et al., 2019).

«Målet om å gjøre Norden til et varemerke handler ikke om å fremstille de Nordiske landene som like og at de nordiske beboerne tenker og handler likt, men heller å promotere hva som er felles – altså vårt nordiske perspektiv, våre verdier og en kultur som har vokst frem av felles historie» (Nordisk Ministerråd, 2015, s. 5).

Landene som er inkludert i strategien for internasjonal merkevarebygging av Norden er Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige. I tillegg inkluderer strategien også områdene Færøyene, Grønland og Åland. Disse landene og områdene samarbeider om å styrke deres felles omdømme internasjonalt gjennom en samlet innsats som fremhever deres felles verdier og styrker. Sammen arbeider de for å presentere en enhetlig og attraktiv merkevare som fremhever det beste av nordisk kultur, natur, innovasjon og samfunnsmodeller (Nordisk Ministerråd, 2015).

Norden som region har fått oppmerksomhet fra resten av verden som et symbol på ideer, produkter, plasser og opplevelser. En fremtredende tilnærming som utnytter slike symbolske koblinger, er strategien basert på opprinnelsesland. Dette konseptet inkorporerer assosiasjoner knyttet til et bestemt geografisk område, og i tilfelle Norden, har det gitt opphav til en voksende trend av nordisk eller skandinavisk COO-strategi. Eksempler på vellykket bruk av denne strategien inkluderer markedsføringen av danske smørprodukter, norsk laks og svenskproduserte biler. Disse produktene drar nytte av forbrukernes positive oppfatninger knyttet til Norden som en region kjent for kvalitet, pålitelighet og naturlige ressurser. COO-strategien har dermed utviklet seg til å bli en samlende faktor for produkter med felles nordisk opprinnelse (Andersen et al., 2019).

Den økende etterspørselen etter nordisk mat de siste årene reflekterer i stor grad suksessen til COO-strategien. Dette fenomenet kan tilskrives de symbolske ressursene knyttet til nordisk mat som renhet, kvalitet, ferskhet og enkelhet. Disse kvalitetene ligger forankret i det nordiske klimaet, landskapet og vannet, og fungerer som attraktive egenskaper som forbrukerne søker etter (Andersen et al., 2019). Dermed har COO-strategien ikke bare bidratt til å styrke regionens omdømme, men har også fungert som en katalysator for økt global interesse og etterspørsel etter nordiske produkter og opplevelser (Andersen et al., 2019).

3 Metode

I følgende kapittel vil det bli presentert og begrunnet hvilke metodiske valg som er tatt, med bakgrunn i oppgavens problemstilling. Først vil det redegjøres for forskningsdesignet og strategien som ligger til grunne for studien. Deretter vil vi forklare valget av forskningsmetode for oppgaven, med en argumentasjon for hvorfor denne tilnærmingen er hensiktsmessig. Videre vil det gjennomgås studiens metode for datainnsamling, inkludert hvilke teknikker som er anvendt.

Den påfølgende delen vil inneholde en beskrivelse av analysemetodene som vil bli anvendt på det innsamlede datamaterialet, med fokus på hvordan disse metodene bidrar til å besvare oppgavens problemstilling. Videre vil vi vurdere troverdigheten, påliteligheten og overførbarheten til studien, og identifisere eventuelle begrensninger som må tas i betraktning ved tolkningen av resultatene. Kapittelet avsluttes med en kortfattet diskusjon om de etiske utfordringene som oppstår i forbindelse med gjennomføringen av en studie av denne arten, og hvordan disse er håndtert.

3.1 Forskningsdesign og strategi

Når en undersøkelse skal gjennomføres, er det en rekke avgjørelser og overveielser som må tas for å sikre at ønskede mål oppnås. Sentrale faktorer som må vurderes inkluderer eksempelvis hvilket fenomen eller hvilken populasjon som skal undersøkes, samt hvilke variabler eller aspekter av fenomenet som er relevante for undersøkelsen. Disse valgene spiller en avgjørende rolle i å definere undersøkelsens forskningsdesign, som representerer den overordnede strukturen og organiseringen av undersøkelsen (Bell et al., 2022).

Forskningsdesignet omfatter altså alle aspekter av undersøkelsen, fra utformingen av forskningsspørsmål og hypoteser, til valg av metoder og teknikker for datainnsamling og analyse. Det tas også hensyn til praktiske spørsmål som tid, ressurser og tilgjengelighet av deltakere eller datakilder. Gjennom å nøye vurdere disse faktorene kan man utvikle en forskningsplan som er mest mulig egnet for å svare på en undersøkelses spesifikke forskningsspørsmål (Bell et al., 2022).

Denne studien kan identifiseres som en eksplorerende studie, som er et utforskende design. Et utforskende design verdsetter åpne spørsmål som tilnærming for å oppnå en dypere forståelse av et forskningsområde. Dette gir rom for å utforske ulike aspekter av et fenomen uten å være begrenset av hypoteser eller forutsetninger på forhånd (Saunders et al., 2012). Studien vår er utforskende i den forstand at den søker å utforske dynamikken i det sørkoreanske markedet, for å videre se hvordan Mack kan posisjonere seg med bakgrunn i disse faktorene. I studien fokuserer vi på én enkelt bedrift, nemlig Macks Ølbryggeri. Vi foretar et grundig dypdykk i organisasjonen og samler inn omfattende informasjon om caset over en spesifikk tidsperiode. Det grundige fokuset på én bedrift og den detaljerte innsamlingen av data, gjør at vår studie kan kategoriseres som et casestudiedesign. Et casestudiedesign tillater oss å få en dypere forståelse av komplekse organisatoriske prosesser og dynamikker innenfor bryggeriet. Gjennom denne tilnærmingen kan vi analysere og fortolke spesifikke hendelser, beslutningsprosesser og strategier som har påvirket bedriften i løpet av den angitte perioden (Johannessen et al., 2020).

Vårt forskningsdesign er basert på en abduktiv tilnærming. Denne tilnærmingen kombinerer elementer fra både induktiv og deduktiv metode, og er spesielt egnet for studier hvor teoretiske rammer og empiriske data utvikles i gjensidig påvirkning. Vi startet med en foreløpig teoretisk ramme som omfattet eksisterende litteratur om posisjonering, kultur og markedsdynamikk i det sørkoreanske ølmarkedet. Gjennom en systematisk innsamling av empiri, inkludert dybdeintervjuer med nøkkelinformanter fra Mack og eksperter på det sørkoreanske markedet, samt analyse av relevante dokumenter og rapporter, har vi kontinuerlig justert og utvidet vår teoretiske forståelse. Den abduktive tilnærmingen har dermed tillatt oss å være fleksible og tilpasse våre teorier etter hvert som nye innsikter har kommet frem (Johannessen et al., 2020).

En forskningsstrategi utgjør en overordnet plan eller tilnærming som guider gjennomføringen av en undersøkelse. Innenfor dette området identifiseres to distinkte strategier, kvantitativ og kvalitativ forskning, som representerer forskjellige tilnærminger til innsamling, analyse og tolkning av data. Kvantitativ forskning fokuserer primært på kvantifisering av data gjennom tall og statistiske analyser. Denne tilnærmingen legger vekt på bruk av deduktive metoder, der teorier brukes til å formulere hypoteser som deretter testes empirisk. Kvantitativ forskning tar sikte på å generalisere funnene til en større populasjon og å identifisere årsakssammenhenger gjennom eksperimenter eller undersøkelser. Den betrakter den sosiale virkeligheten som en

ekstern, observerbar realitet, og søker å måle og kvantifisere fenomener objektivt (Bell et al., 2022).

I motsetning til dette, tar kvalitativ forskning sikte på å forstå kompleksiteten og dybden av fenomener gjennom detaljerte beskrivelser og tolkninger. Denne tilnærmingen benytter seg ofte av induktive metoder, der data samles inn uten forhåndsdefinerte hypoteser, og deretter analyseres for å identifisere mønstre, temaer og sammenhenger. Kvalitativ forskning erkjenner den sosiale virkeligheten som subjektiv og kontekstavhengig, og understreker den unike opplevelsen og perspektivet til enkeltpersoner eller grupper. Slik forskning blir utført hvis man mangler kunnskap på et felt, og ønsker å oppdage nye begreper. (Bell et al., 2022).

3.2 Forskningsmetode

For å besvare problemstillingen «*Hvordan kan Mack tilpasse sin strategiske inngang i det sørkoreanske ølmarkedet for å etablere en bærekraftig markedsposisjon?*», blir det benyttet en kvalitativ metode. Valget av en kvalitativ metode til vår undersøkelse er på bakgrunn av flere faktorer. Dette inkluderer oppgavens rammebetingelser, problemstilling, omfanget av datainnsamling og tilgjengeligheten av tid og ressurser (Johannessen et al., 2020). Vår studie har som mål å analysere hvordan Mack kan tilpasse sin strategi for en vellykket utvidelse til det sørkoreanske ølmarkedet. Av denne grunn faller valget av et kvalitativt forskningsdesign naturlig. Det kreves dyptgående kunnskap om den spesifikke virksomheten for å forstå deres interne kapabiliteter og organisasjonsstruktur. Et kvalitativt design i denne studien gir mulighet for en grundig utforskning av Mack sine styrker, som er essensielle for å formulere strategiske tilpasninger i møte med det sørkoreanske markedet (Johannessen et al., 2020).

En av styrkene ved kvalitativ metode er at det innhentes dybdeforståelse av et fenomen. Kvalitative metoder gir mulighet for en dyptgående forståelse av komplekse fenomener som gjør det mulig å avdekke perspektiver og sammenhenger som ikke ellers ville kommet til overflaten (Johannessen et al., 2020). Videre gir bruken av kvalitativ metode en fleksibel tilnærming til vår forskningssituasjon. Dette gjør at metoden kan tilpasses til de ulike utfordringer og krav som oppstår i studien. En annen styrke ved bruk av kvalitativ metode i vår studie er at metoden tillater en dypere forståelse av den sosiale og kulturelle konteksten til Sør-Korea, enn kvantitativ metode (Bell et al., 2022).

En av de største begrensningene ved kvalitative metoder er deres begrensede generaliserbarhet. Den ofte kontekstspesifikke karakteren av kvalitative data kan resultere i at resultatene har begrenset relevans og overføringsverdi til andre populasjoner. Videre, ettersom at kvalitative studier i stor grad legger vekt på subjektive oppfatninger og tolkninger, kan det oppstå utfordringer knyttet til tolkningsbias, noe som ytterligere kompliserer spørsmålet om generaliserbarhet og gyldighet av forskningsresultatene (Johannessen et al., 2020).

3.3 Datainnsamling

På bakgrunn av den kvalitative tilnærmingen har det blitt valgt å gjennomføre dybdeintervjuer for å samle relevant informasjon om den gjeldende problemstillingen. Ifølge Johannessen et al. (2020) defineres et kvalitativt intervju som en strukturert samtale med et formål. Det finnes flere strukturer for kvalitative intervjuer, hver med forskjellig grad av forhåndsplanlegging. I den aktuelle studien vil det bli benyttet en semistrukturert intervjuform. Denne tilnærmingen bygger på en overordnet intervjuguide, men gir rom for variasjoner i spørsmål og temaer.

Tilnærmingen gir et balansert rammeverk som gir struktur til intervjuet, samtidig som den bevarer rom for fleksibilitet. Ved å ha denne overordnede guiden kan vi sikre at sentrale temaer blir dekket, samtidig som informantene oppmuntres til å uttrykke seg fritt. Dette bidrar til å skape en åpen og utforskende atmosfære under intervjuet, der vi får innsikt i informantenes perspektiver uten å påvirke dem i stor grad (Johannessen et al., 2020).

For å supplere dataen innhentet fra intervjuene, vil det bli tatt i bruk naturlig forekommende data, som inkluderer offentlige dokumenter og publiserte materieller fra organisasjonen som undersøkes (Johannessen et al., 2020). Vi har benyttet oss av regnskapsdokumenter og publiserte dokumenter i henhold til åpenhetsloven for å danne et bilde av situasjonen hos Mack. Vi har også anvendt rapporter og analyser som kartlegger det sørkoreanske ølmarkedet. Disse rapportene ga oss nøkkeldata om de forskjellige aktørene, noe som hjalp oss med å få et helhetlig bilde av det sørkoreanske markedet.

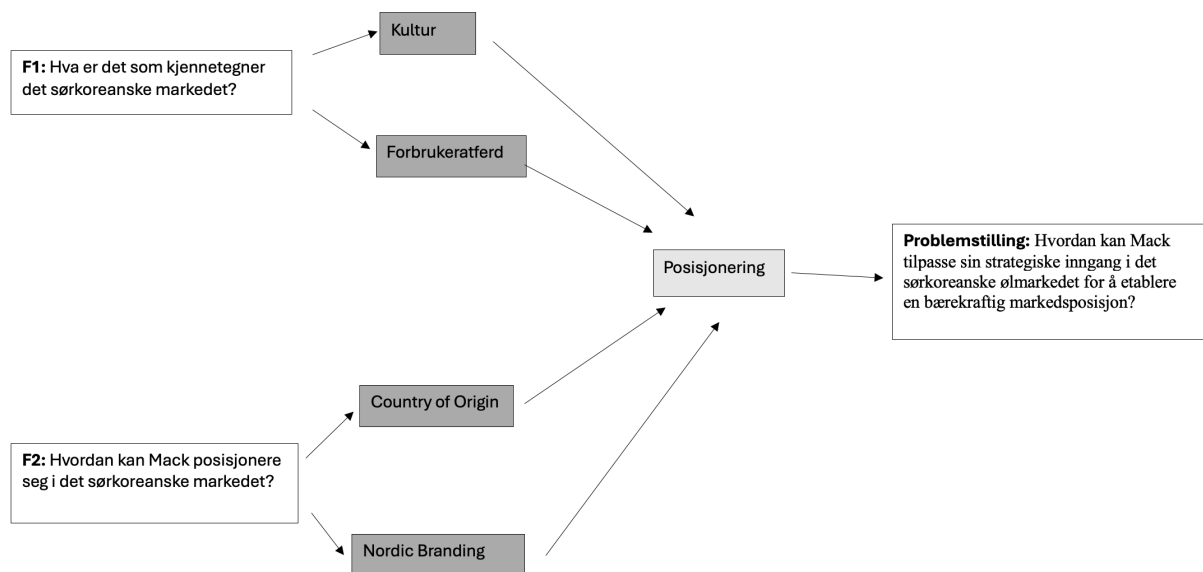
Data av denne typen er ofte bredt tilgjengelig, noe som gjør denne metoden til en vanlig og hensiktsmessig tilnærming for datainnsamling (Bell et al., 2022). For å vurdere kvaliteten til dokumentene som vi har brukt i denne studien, foreslår Bell et al. (2022) å bruke fire kriterier. Autentisitet utgjør det første kriteriet, og retter seg mot dokumentenes ekthet og dets

uomtvistelige opprinnelse. Deretter følger kriteriet for troverdighet, som evaluerer om dokumentene er fri for feil og forvrengninger. Videre er det påfølgende kriteriet, representativitet, som vurderer om innholdet i dokumentene er typisk for sitt slag. Til slutt ser det siste kriteriet på dokumentenes klarhet og forståelighet, hvor man undersøker om innholdet er presentert på en måte som gjør det enkelt for leseren å forstå budskapet. Disse kriteriene danner til sammen en ramme for vurderingen av dokumenters pålitelighet og relevans i forskning og analyser (Bell et al., 2022).

Denne integrerte tilnærmingen som kombinerer primærdata fra intervjuer med data fra eksisterende dokumenter, muliggjør en mer helhetlig og dypere forståelse av studiens problemstilling. Dette spiller en vesentlig rolle i casestudier ettersom det muliggjør underbygning og bekreftelse av informasjon fra forskjellige kilder. Dette gjør at vi kan sikre at dataene faktisk reflekterer det fenomenet som studeres, og redusere risikoen for skjevheter eller feilaktige tolkninger (Saunders et al., 2012). Grunnet rammene for undersøkelsen, gjennomføres den på ett spesifikt tidspunkt. Denne tilnærmingen karakteriseres som en tverrsnittsundersøkelse. Dette designet tillater en øyeblikks avbildning av fenomenet, og gir innsikt i forhold på det gitte tidspunktet, uten å ta hensyn til utviklingen over tid (Johannessen et al., 2020).

3.4 Innsamlingsmetode

For å utforme intervjuguidene, utdypet vi oppgavens forskningsspørsmål på bakgrunn av anvendt teori. Resultatet av denne utdypingen ble en forskningsmodell med fire kategorier. Kategoriene skal fungere som hovedtemaer som skal brukes i intervjuguiden. Modellen er illustrert nedenfor:



Figur 1: Forskningsmodell

For å begynne forskningsprosessen ble det utformet to intervjuguiden for å sikre at vi fikk innhentet all nødvendig informasjon. Den første intervjuguiden var utformet for nøkkelinformanter med inngående kunnskap om det sørkoreanske markedet. Her la vi stor vekt på å forstå de ulike faktorene som påvirker og former markedet i Sør-Korea, inkludert kulturelle, økonomiske og sosiale aspekter. Vi ønsket å få en dypere innsikt i de unike egenskapene ved det sørkoreanske markedet som kunne være relevante for vår undersøkelse. Den andre intervjuguiden var mer spesifikt rettet mot nøkkelinformanten fra Mack. Formålet med denne guiden var å få en grundig forståelse av Mack som merkevare, samt å identifisere hvordan deres identitet skiller seg fra andre bryggerier.

Intervjuguidene ble benyttet som kjernen for alle intervjuene vi utførte. Basert på kategoriene vi fikk fra utdypingen, ble det laget tilleggsspørsmål innenfor hvert tema for å innhente en tilfredsstillende mengde data. Dette ble gjort da det alltid er fare for at informantens svar er mangelfulle. Intervjuguiden til informantene med kunnskap om det sørkoreanske markedet bestod av 14 forskjellige spørsmål inndelt i 1 innledningstema og 2 hovedtemaer, hvor kultur, og forbrukeratferd var hovedtemaer. Intervjuguiden til representanten fra Mack bestod av 9

forskjellige spørsmål inndelt i 1 innledningstemaer og 2 hovedtemaer. Hovedtemaene var Country of Origin og Nordic Branding.

Intervjuprosessen ble gjennomført i tidsrommet fra 22. april til 26. april, og samtlige intervjuer ble gjennomført via Microsoft Teams-plattformen. Valget av Microsoft Teams som kommunikasjonsplattform tillot en praktisk gjennomføring av intervjuene, samtidig som det muliggjorde visuell kontakt og en grad av personlig interaksjon på tross av geografiske avstander. Informantene hadde på forhånd blitt informert gjennom et informasjonsskriv om formålet med intervjuene, som var knyttet til utførelsen av en masteroppgave. De ble opplyst om at temaet for vår oppgave omhandlet Macks potensielle planer om ekspansjon til det sørkoreanske markedet. Under hvert intervju var begge forskerne til stede sammen med en enkelt informant. Dette ble gjort for å sikre tilstrekkelig faglig støtte, og for å effektivt håndtere eventuelle spørsmål eller utfordringer som måtte oppstå under samtalen.

I intervjuprosessen ble det besluttet at forskerne skulle ha faste roller gjennom hele prosessen. Dette ble gjort av hensyn til enkelhet og for å sikre en så lik utførelse av hvert intervju som mulig. En slik tilnærming bidro til å skape en enhetlig og standardisert prosess, noe som var avgjørende for å oppnå pålitelige resultater som kunne brukes til å avdekke nye funn. Dette bidro videre til å skape en strukturert og effektiv intervjuoppsats, samtidig som den sikret å få mest mulig innsikt fra hver enkelt informant.

Hvert intervju startet med en introduksjon av forskerne og en forklaring på intervjuets formål, samt hvorfor informantenes deltakelse var viktig. Informantene ble informert om intervjuets struktur og temaer, og ble forsikret om konfidensialitet og retten til å avbryte når som helst. Dette bidro til å skape et trygt miljø og understreket viktigheten av deres deltakelse. Informantene ble oppmuntret til å være åpne, og avsporinger var velkomne. Intervjuet begynte med enkle introduksjonsspørsmål for å skape en avslappet atmosfære og lette eventuell nervøsitet. Deretter gikk vi over til hovedtemaene for intervjuet, hvor de viktigste spørsmålene ble stilt. Til slutt fikk informantene dele tanker og kommentarer om prosessen og gi tilleggsinformasjon som kunne være nyttig. Dette sikret at vi fikk så mangfoldig informasjon som mulig.

3.5 Utvalg og rekruttering

I vår studie var det avgjørende å rekruttere informanter som besitter en dyp forståelse av det sørkoreanske markedet, og som har kunnskap om forretningskulturen der. Denne tilnærmingen var kritisk for å kunne belyse vårt første forskningsspørsmål. For å svare på det andre forskningsspørsmålet, som omhandler hvordan Mack kan etablere en bærekraftig markedsposisjon, var det naturlig å innhente data fra en representant fra bryggeriet. Ved å kombinere innsikt fra nøkkelinformanter i det sørkoreanske markedet, en nøkkelinformant fra Mack, samt data fra offentlige dokumenter og rapporter, har vi kunnet sikre en helhetlig og grundig analyse av hvordan selskapet kan etablere en bærekraftig markedsposisjon i Sør-Korea.

For å innhente de mest kvalifiserte informantene til undersøkelsen, er det benyttet en strategisk utvalgsstrategi. Denne tilnærmingen er begrunnet i målet om å oppnå en omfattende forståelse av det fenomenet som studeres. Ved å strategisk velge informantene blir utvalget målrettet mot å innhente spesifikk og dyptgående kunnskap som er relevant for forskningsformålet (Johannessen et al., 2020).

Vår strategiske tilnærming for å identifisere og kontakte relevante informanter var å kontakte Innovasjon Norge for å se om de kunne veilede oss til individer med dybdekunnskap om Sør-Korea. Dette valget ble gjort fordi vi betraktet det som den mest direkte og effektive fremgangsmåten for å finne passende informanter. Dette skyldes Innovasjon Norge sin rolle som en sentral aktør innenfor å fremme norsk næringsliv internasjonalt, og deres kjennskap til eksperter og ressurser som kan være til nytte for norske selskaper som ønsker å utvide sin virksomhet til nye markeder. Deres tilgang til et bredt nettverk av eksperter og ressurser gjorde dem til en naturlig første kontakt i vår søken av informanter med spesifikke kunnskaper om Sør-Korea.

På bakgrunn av samtalen med Innovasjon Norge, endte vi opp med 2 nøkkelinformanter om Sør-Korea. Den ene informanten har jobbet med internasjonal forretningsutvikling i Asia, og spesialisert seg på Sør-Korea i over et tiår. Informantens erfaring spenner fra partnerskapskaping og markedsinntrenging til kulturell brobygging. Informanten har en dyp forståelse av sørkoreansk etikette, forretningspraksis og forbrukertrender. Denne erfaringen har vært viktig for bedrifter å kunne bygge varige relasjoner og vellykkede forretningsstrategier i regionen. Den andre informanten er professor i asiatisk kultur og

historie med fokus på Koreahalvøya. Informanten har bodd i Seoul i flere år og har forsket på- og undervist koreansk kultur og samfunn. Informanten har samarbeidet med flere koreanske institusjoner om kulturelle prosjekter. Studiens tredje informant, representanten fra Mack, ble rekruttert etter flere samtaler som fulgte Mack sin presentasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø.

Det er viktig å erkjenne at på grunn av den strategiske utvelgelsen av informantene, kan funnene i undersøkelsen ikke generaliseres til en bredere populasjon. Dette skyldes at utvalgsstrategien er rettet mot å innhente spesifikk informasjon. Den strategiske utvalgsstrategien fokuserer på å maksimere relevansen og dybden i informasjonen som samles inn, fremfor å oppnå representativitet på bekostning av detaljert innsikt.

Nøkkelinformantene som er valgt for intervju i denne studien er individer med en betydelig dybdekunnskap om det aktuelle fenomenet. De har en grundig forståelse og en reflektert tilnærming til studien. Vanligvis innehar nøkkelinformantene sentrale roller, enten som eksperter på området eller som ledere innen relevante felt (Johannessen et al., 2020). Deres innsikt og perspektiver spiller en avgjørende rolle i å gi et nyansert bilde av de underliggende faktorene som påvirker Mack sin ekspansjon til det sørkoreanske markedet.

Det er verdt å merke seg at nøkkelinformanter ikke nødvendigvis representerer hele spekteret av meninger eller perspektiver innenfor et gitt område. Imidlertid gir deres innsikt en verdifull tilnærming til å utforske kompleksiteten i det studerte fenomenet. Nøkkelinformantene bidrar til å berike og kvalifisere forskningsresultatene ved å tilføre dybde og kontekst til studien. Nedenfor er studiens informanter illustrert i en tabell.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Informanter	Antall representanter	Bidrag
Forretningsutvikler	1	Gi innsikt i hvordan utenlandske forretninger tilpasser seg det sørkoreanske markedet og hvordan lykkes med å få

		kontakt med de sørkoreanske forbrukerne.
Professor	1	Gi innsikt i sørkoreansk kultur og samfunn, hvordan forretningspraksis direkte/indirekte påvirkes, samt hvordan man kan tilpasse seg dette i møte med potensielle samarbeidspartnere.
Representant fra Mack	1	Gi innsikt i Mack sitt internasjonaliseringsarbeid, samt ha førstehåndskunnskap om deres produkter og markedsføring.
Totalt	3 informanter	

3.6 Analytisk metode

Etter fullførelsen av alle intervjuene satt vi igjen med en betydelig mengde ustrukturert data. Det første vi gjorde var å transkribere intervjuene og korrigere eventuelle skrivefeil som kunne ha oppstått under intervjuprosessen. Intervjuet med representanten fra Mack utgjorde til sammen 26 sider etter fullført transkribering. Intervjuene med de andre nøkkelinformantene var på henholdsvis 32 og 27 sider. Et valg vi gjorde ved transkriberingen av intervjuene med nøkkelinformantene om det sørkoreanske markedet, var å skrive på norsk, selv om dette ikke var informantenes eget språk. Selv om noen formuleringer kunne virke unaturlige, bidro dette til at transkripsjonene ble lettere å forstå og analysere videre. Etter

denne fasen ble det tydelig at datasettet var uoversiktlig og vanskelig å tolke på grunn av mangfoldet av informasjon.

3.6.1 Tematisk analyse

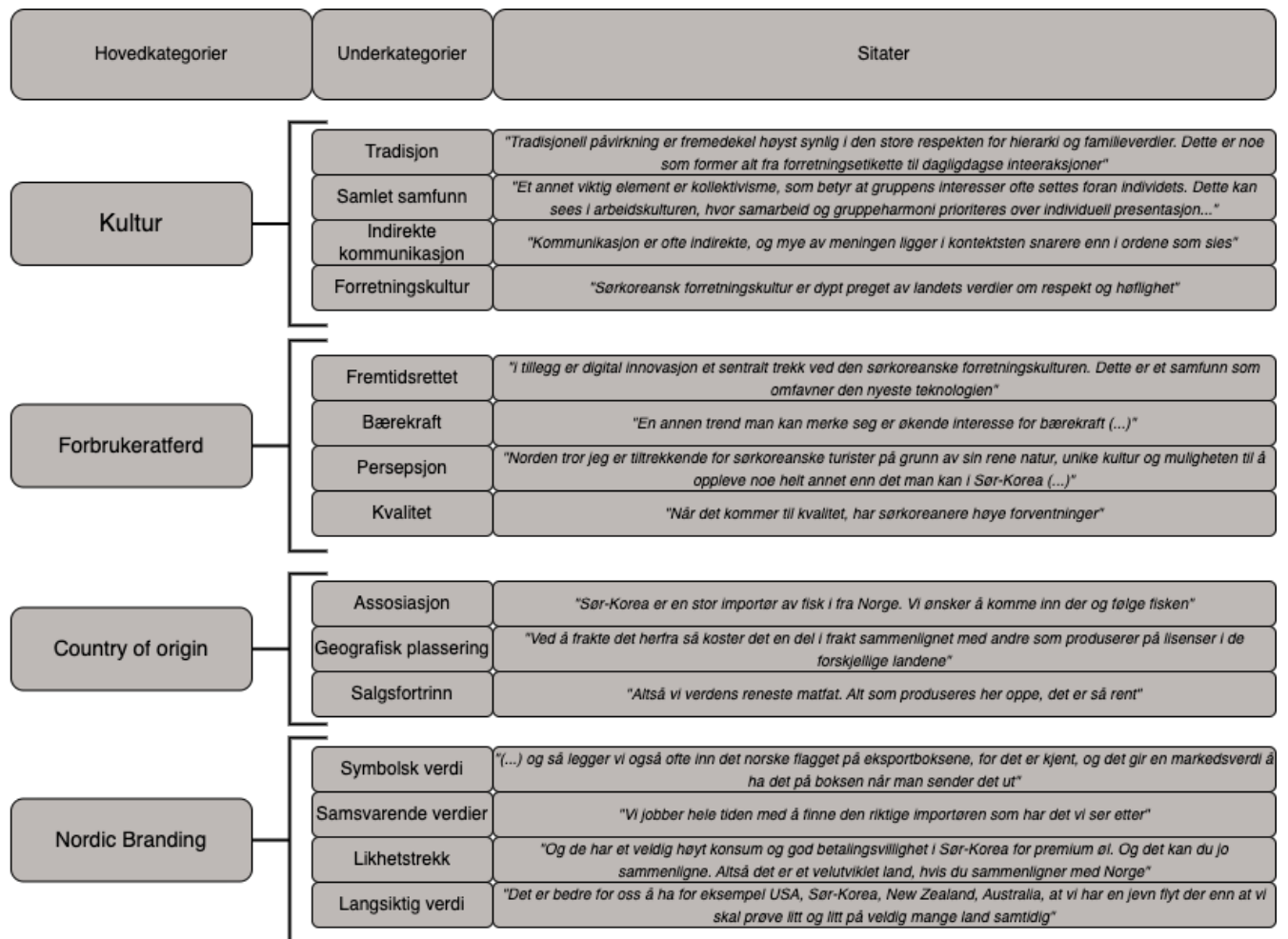
For å analysere funnene benyttet vi tematisk analyse, en metode for å identifisere og analysere mønstre i et datasett basert på informantenes opplevelser. Braun og Clarke (2006) anser tematisk analyse som spesielt egnet for kvalitative studier på grunn av dens fleksibilitet, som tillater forskere å tilpasse analyseprosessen etter studiens spesifikke behov og kontekst, samtidig som en grundig og systematisk tilnærming opprettholdes. Dette gjør metoden svært anvendelig når det gjelder analyse av store mengder data (Braun & Clarke, 2006).

Braun og Clarke (2006) beskriver to metoder for å identifisere temaer i et datasett: induktiv og deduktiv tilnærming. Vår studie er eksplorerende og benytter en abduktiv tilnærming, som kombinerer både induktive og deduktive metoder. Dette fungerer som en dialog mellom teori og empiri, og innebærer at vi identifiserer temaer basert på mønstre i funnene som er relevante for studiens forskningsspørsmål. Deretter grupperer vi datasettet i ulike kategorier for å strukturere innholdet.

Med det omfattende datasettet innsamlet gjennom intervjuer, er det naturlig at ikke all informasjon er direkte relevant for forskningsspørsmålene. Ved å anvende tematisk analyse kan vi systematisk kode og strukturere dataene etter temaer, noe som tilrettelegger for identifisering av de mest relevante informasjonselementene. Dette gjør det mulig å effektivt redusere og skille ut data som ikke bidrar til å drøfte forskningsspørsmålene.

Intervjuguidene våre var allerede organisert etter bestemte temaer, så vi valgte å fortsette med denne strukturen under dataanalysen. Etter at dataene fra informantene var kodet etter de relevante temaene, begynte vi å analysere dataene for å identifisere både likheter og ulikheter. Vi søkte etter gjennomgående temaer og mønstre på tvers av informantenes svar, og markerte gjentakende begreper eller ideer med forskjellige koder for å skille dem. Denne tilnærmingen muliggjorde en systematisk tolkning av dataene og bidro til å identifisere essensielle funn som var relevante for vår problemstilling. Dataene ble systematisk organisert og redusert til det mest relevante og signifikante for å besvare forskningsspørsmålet. De mest interessante funnene ble identifisert som nye deltemaer innenfor de temaene som ble anvendt i intervjuguiden.

For å illustrere vår tilnærming til dataanalysen har vi utviklet en datamodell. Denne modellen viser hvordan vi har organisert datamaterialet vårt, deduktivt utledet basert på vår teoretiske ramme, men også induktivt integrert med nye funn som førte til at vi tilføyde flere underkategorier. Modellen er ikke en fullstendig representasjon av alle våre aktiviteter, men den fremhever metodikken vi benyttet i analysearbeidet.



Figur 2: Datamodell

3.7 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

I utførelsen av studier er det avgjørende å sikre høy kvalitet i forskningsprosessen. Innenfor rammen av kvalitative studier anvendes begreper som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som målestokker for å vurdere dataens kvalitet (Johannessen et al., 2020). I

de etterfølgende delkapitlene vil disse kvalitetskriteriene bli belyst, sammen med deres styrker og begrensninger. Dette vil bli diskutert i lys av relevansen og anvendbarheten for den aktuelle studiens kontekst.

3.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet i en studie er knyttet til dataenes kvalitet og omfatter hvordan dataene er valgt, innsamlet og behandlet. For å øke påliteligheten i denne studien har vi valgt å inkludere detaljerte beskrivelser av hele datainnsamlingsprosessen. Dette inkluderer en grundig gjennomgang av forskningsmetodikk, designvalg, datainnsamlingsmetoder og rekrutteringsstrategier. Gjennom denne åpne og detaljerte fremstillingen får leseren innsikt i forskningsprosessens ulike trinn, noe som muliggjør sporing av vår dokumentasjon av data, metoder, beslutninger og resultater. Videre er informasjonsskrivet, intervjuguiden og samtykkeskjemaet inkludert som vedlegg for å ytterligere styrke studiens pålitelighet (Johannessen et al., 2020).

I kvalitative studier er det sentralt å anerkjenne at forskningsprosessen er forankret i en spesifikk kontekst, og er påvirket av forskerens subjektive tolkninger og perspektiver. Dette gjør det utfordrende for en annen forsker å gjenskape studien nøyaktig, da deres egne erfaringer og forståelser kan variere. Videre preges kvalitativ datainnsamling av en fleksibel tilnærming, hvor dialogen i intervjuene ofte dirigerer retningen for innsamlingsprosessen. Som et resultat av denne kontekstavhengigheten og fleksibiliteten i metodikken, kan ikke denne kvalitative studien nøyaktig repliseres for å oppnå identiske resultater (Johannessen et al., 2020).

3.7.2 Troverdighet

Troverdighet, også referert til som intern validitet, omhandler i hvilken grad studien undersøker det den har til hensikt å utforske. Her fokuseres det på å vurdere sammenhengen mellom det fenomenet som studeres og den innsamlede dataen (Johannessen et al., 2020). For å forsterke troverdigheten i en undersøkelse kan to hovedstrategier anvendes. Den første strategien er vedvarende observasjon, hvor forskeren investerer tilstrekkelig tid for å bli godt kjent med feltet som studeres. Dette gjør det mulig å skille mellom relevant og irrelevant informasjon og bidrar til å bygge tillit. Den andre strategien er metodetriangulering, som

innebærer bruk av ulike datainnsamlingsmetoder for å validere funnene. I denne studien har vi benyttet både dybdeintervjuer og sekundærdata som metoder for datainnsamling, for å styrke troverdigheten i forskningsresultatene (Johannessen et al., 2020).

En annen tilnærming for å øke troverdigheten i forskningen er å tilbakeføre studiens resultater til informantene eller konsultere med andre eksperter innenfor fagområdet for å validere funnene. I denne studien ble resultatene presentert for en ekspert på det sørkoreanske markedet, som bekreftet våre tolkninger av funnene. Dette bidrar til å styrke studiens troverdighet ved å validere resultatene gjennom en ekstern, kompetent vurdering (Johannessen et al., 2020).

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet, ofte referert til som ekstern validitet, omhandler i hvilken grad funnene fra studien kan generaliseres til andre lignende kontekster eller fenomener. Til forskjell fra kvantitative studier er det ikke mulig å fullstendig generalisere funnene i kvalitative studier til en populasjon. Her fokuseres det heller på å generalisere funnene til teori. For å styrke overførbarheten i en kvalitativ studie er det essensielt å tilby detaljerte beskrivelser, fortolkninger og forklaringer som kan være anvendelige i ulike sammenhenger enn det som er direkte studert (Johannessen et al., 2020).

Da studiens kvalitative forskning bygger på innsiktsfulle perspektiver fra individer med spesialisert kunnskap innenfor et bestemt område, understreker dette betydningen av den unike sosiale virkeligheten som studeres. Dette forsterker studiens overførbarhet gjennom detaljerte beskrivelser i den aktuelle kulturen (Johannessen et al., 2020). I studien er dataene samlet inn fra tre nøkkelinformanter, noe som bidrar til en rik og kontekstspesifikk forståelse av fenomenet som studeres.

Studien fokuserer altså på det kontekstuelle unike, og betydningen av aspektene i den sosiale virkeligheten til individene. Overførbarheten i studien blir styrket gjennom omfattende beskrivelser som fanger opp det som preger kulturen i det sørkoreanske markedet. Disse detaljerte beskrivelsene bidrar til å lette vurderingen av hvorvidt studiens resultater kan generaliseres til andre kontekster. I hvilken grad våre funn kan overføres til andre situasjoner er usikkert. Likevel har vi en viss tiltro til at studiens resultater kan være relevante for andre norske bedrifter som søker internasjonal ekspansjon. Videre antyder dette potensialet for

overførbarhet til andre forskningsstudier og mulig praktisk bruk i ulike situasjoner.

3.7.4 Bekreftbarhet

Når en studie gjennomføres, bringer forskeren med seg sitt unike perspektiv og tolkninger. Dette har en sannsynlighet for å påvirke forskningsresultatene. Bekreftbarhet refererer til sikkerheten om at funnene som presenteres i studien er resultatet av objektiv forskning, og ikke bare en refleksjon av forskerens subjektive tolkninger. En strategi for å sikre høy bekreftbarhet er å gi en grundig beskrivelse av alle aspekter ved forskningsprosessen. Dette gjøres for å tillate leseren å gjennomgå og vurdere prosedyrene selv. Det er også viktig å være kritisk til utførelsen av prosjektet og reflektere over eventuelle fordommer eller oppfatninger som kan ha påvirket resultatene (Johannessen et al., 2020). I denne studien er bekreftbarheten styrket ved at begge forskerne er klare over egne og hverandres subjektive holdninger. Videre har vi nøye beskrevet de ulike metodologiske valgene som er tatt, noe som bidrar til å underbygge bekreftbarheten ytterligere. Bekreftbarhet kan videre styrkes ved at forskeren ser på annen litteratur og gjør en vurdering om hvorvidt tolkingen av resultatene støttes av annen litteratur (Johannessen et al., 2020).

3.8 Forskningsetikk

Etikk handler om forholdet mellom mennesker, altså det man kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen et al., 2020). Innen forskning kan det oppstå etiske dilemmaer og spørsmål knyttet til datainnsamling og analyse, og forskningsetikk omfatter alle aspekter ved denne prosessen. For å sikre god forskningsetikk gjennom prosjektet, er det viktig at forskere nøye vurderer potensielle etiske dilemmaer før de starter datainnsamlingen. Dette er særlig relevant i denne kvalitative studien, da forskningen involverer menneskelige informanter (Bell et al., 2022).

Når en forsker driver med datainnsamling, må det tas hensyn til tre hovedområder. Det første er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, som innebærer at den som blir spurt om å delta i studien skal kunne ta avgjørelser fritt og selvstendig. Det andre hensynet er forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, noe som innebærer at forskeren skal sørge for at opplysninger om deltakere i undersøkelsen ikke kan brukes til å identifisere dem.

Det siste hensynet er forskerens ansvar for å unngå skade, som innebærer at forskeren skal minimere eventuell belastning for deltakerne under datainnsamlingen, spesielt når det gjelder sensitive temaer som kan være vanskelige å snakke om (Johannessen et al., 2020).

Denne studien er godkjent av Sikt, som er kunnskapssektorens tjenesteleverandør, som gjør at all datainnsamling i tråd med Sikt sine retningslinjer. Før vi startet intervjuene, mottok informantene et informasjonsskriv som tydelig informerte dem om deres rett til å trekke seg fra studien når som helst uten negative konsekvenser. Rett før intervjuene ble gjennomført, ble denne informasjonen også gjentatt muntlig, slik at informantene ble forsikret om at de hadde muligheten til å avslutte deltakelsen dersom de ønsket det. Samtlige av informantene vi intervjuet ga oss muntlig samtykke til å ta opp intervjuene og transkribere underveis.

I kvalitative studier er det ikke uvanlig at sensitiv informasjon og personlige opplysninger kommer frem. Derfor er det av stor viktighet å anonymisere datainnsamlingen så mye som mulig. Dette bidrar til å beskytte deltakernes personvern og sikre konfidensialitet (Johannessen et al., 2020). I studien ble alle personopplysninger anonymisert slik at det ikke er mulig å direkte identifisere informantene på bakgrunn av det de har oppgitt. Likevel er det mulig å indirekte identifisere informantene. Dette skjer ved å gi kunnskap om hvilke erfaringer informantene besitter.

Ved avslutningen av prosjektet (01.06.2024) vil all personlig informasjon og materiale som kan brukes til å direkte identifisere deltakerne bli slettet.

3.8.1 Kunstig intelligens

I gjennomføringen av denne studien har vi benyttet oss av ulike verktøy og metoder for å sikre at vårt arbeid oppfyller høye standarder for forskningens kvalitet. Et av verktøyene vi har anvendt er ChatGPT. Dette verktøyet har vi brukt for å trekke ut informasjon fra rapporter og analyser, samt for å oversette tekster fra for eksempel engelsk og sørkoreansk til norsk. Dette har hjulpet oss med å håndtere større mengder informasjon på en effektiv måte, noe som har forbedret vår egen forståelse av det omfattende datamaterialet vi har arbeidet med.

Bruken av ChatGPT har også hjulpet oss med å effektivisere arbeidsprosessen ved å gi oss rask tilgang til relevant informasjon og oversettelser, noe som har gitt oss mer tid til å

fokusere på analyser og tolkninger. Dette har styrket kvaliteten på vårt forskningsarbeid og sikret at vi har kunnet arbeide mer presist og systematisk.

4 Empiriske funn

For å forstå Macks strategiske muligheter og utfordringer i det sørkoreanske ølmarkedet, er det viktig å først kartlegge markedets karakteristika og dynamikker. Her presenteres det først deler av analysen av det sørkoreanske ølmarkedet, inkludert markedsstørrelse, vekstrater, og nøkkelaktører. Denne innsikten legger grunnlaget for å evaluere Macks potensielle posisjon og tilpasningsstrategier i markedet.

4.1.1 Sør-Koreas ølmarked

Ølmarkedet i Sør-Korea har utviklet seg til å være en betydelig del av landets alkoholøkonomi, med en anslått verdi på rundt 3,3 billioner koreanske won (KRW). Denne summen utgjør nærmere halvparten av det totale alkoholmarkedet i landet, som summer seg til om lag 7,5 billioner KRW. Ølforbruket har vært i en jevn stigning de siste årene, med en årlig vekstrate på omtrent 3,5% (Kim et al., 2016). I det globale markedet for øl har Sør-Korea etablert seg som en betydelig aktør, med en plassering som det 18. største ølmarkedet i verden per 2019 (Kim, 2023). To av de mest dominerende aktørene i det sørkoreanske lokalmarkedet er ølmerkene Oriental Brewery og Hitejinro. Disse to selskapene kontrollerer til sammen over 70% av markedet (Kim, 2023).

Hitejinro ble etablert som Hite Brewery i 1933 og oppnådde raskt suksess med sitt flaggskipprodukt 'Hite', som ble det ledende ølmerket i 1996. I 1998 endret selskapet navn fra "Chosun Brewery" til "Hite Brewery" på grunn av suksessen til Hite-ølet. Selskapet fusjonerte med Jinro i 2005 og dannet Hitejinro, som nå er en global aktør og eksporterer til mer enn 50 land (Lee & Cho, 2016). Oriental Brewery, som er det største lokale bryggeriet i Sør-Korea, ble etablert i 1952 og har dominert markedet siden 2011 med merker som Cass, OB, og Cafri. Oriental Brewery ble kjøpt opp av Anheuser-Busch InBev i 2014, noe som har gitt dem tilgang til internasjonale merker som Hoegaarden og Budweiser (Lee & Cho, 2016).

Det er flere faktorer som har bidratt til utviklingen av det sørkoreanske ølmarkedet. En viktig faktor er forbrukertrender. Forbrukerne viser en økende interesse for utenlandsk øl, med en årlig vekstrate på rundt 19% (Kim et al., 2016). Dette skiftet mot importert øl skyldes en økende etterspørsel etter nye smaker og høyere kvalitet, samt påvirkning fra reise og studier i utlandet, som utvider forbrukernes smakshorisont. De største utenlandske aktørene i Sør-

Korea inkluderer Asahi fra Japan, Heineken fra Nederland, L-Weisen fra Tyskland og Budweiser fra USA (Kim, 2023).

I det kommende kapittelet vil vi presentere funn som ble avdekket gjennom intervjuene. I denne delen vil vi først utforske funnene fra nøkkelinformantene som har inngående kjennskap til det sørkoreanske markedet. Etter å ha presentert funnene fra informantene med kunnskap om det sørkoreanske markedet, vil vi videre presentere funn fra intervjuet med representanten fra Mack. Funnene fra informantene vil bli presentert basert på oppgavens datamodell.

4.2 Kulturelle faktorer

Det første vi spurte om var om informantenes bakgrunn og deres erfaring med sørkoreansk kultur. Her svarte den ene informanten (2) at hen har jobbet med internasjonal forretningsutvikling i Asia, og spesialisert seg på Sør-Korea i over et tiår.

«Min erfaring spenner blant annet fra organisering av partnerskap og markedsinntrenging til kulturell brobygging. Jeg kan også en god del om sørkoreansk etikette, forretningspraksisen og forbrukertrendene som nok er aktuelle for tematikken deres. (...) Slik erfaring har vært viktig for meg for å kunne bygge varige relasjoner og vellykkede forretningsstrategier i regionen».

Den andre informanten (1) fortalte at hen har en doktorgrad knyttet til asiatisk kultur og historie med fokus på Koreahalvøya.

«Jeg har bodd i Seoul i noen år, og har forsket på- og undervist i koreansk kultur og samfunn. Til nå har jeg samarbeidet med flere koreanske institusjoner på bakgrunn av kulturelle prosjekter».

4.2.1 Tradisjon

Videre trakk informantene frem generelle hovedtrekk ved kulturen i Sør-Korea. Begge informantene understreket betydningen av tradisjon i den sørkoreanske kulturen, og hvordan den dype forankringen i tradisjonelle verdier påvirker ulike aspekter. En av informantene la vekt på betydningen av hierarki og familieverdier i Sør-Korea, og hvordan disse prinsippene

fortsatt er dypt forankret i samfunnet. Den andre informanten fremhevet en dynamisk natur i sørkoreansk kultur, der gamle tradisjoner smelter sammen med den nye teknologiens påvirkning.

«Tradisjonell påvirkning er fremdeles høyst synlig i den store respekten for hierarki og familieverdier. Dette påvirker for eksempel alt fra forretningsetikette til dagligdagse interaksjoner». -Informant 1

«Sørkoreanere balanserer respekt for tradisjon med en stor appetitt for det nye. Dette sammen med Sør-Koreas fremstilling som et høyteknologisk og kulturelt rikt land, tiltrekker det seg internasjonale bedrifter og turister som ønsker å oppleve denne unike blandingen av gammelt og nytt». -Informant 2

Informant 1 fremhevet også betydningen av å forstå Sør-Korea ved å erkjenne den delikate balansen mellom rask modernisering og bevaring av kulturelle verdier.

«Det er viktig å anerkjenne hvordan det hurtige skiftet i Sør-Koreas økonomi og teknologiske landskap har påvirket samfunn og kultur. Dette er et land som kontinuerlig balanserer mellom rask modernisering og vedlikehold av sine kulturelle verdier. Forståelse av balansen er nøkkelen til å forstå Sør-Korea». -Informant 1

4.2.2 Samlet samfunn

Begge informantene hadde også inntrykk av kollektivism/gruppelojalitet som typiske trekk ved kulturen. Fra samtalen hvor vi gikk dypere inn i temaet viste informant 1 til at harmonisk samspill som viktig.

«Et annet viktig element er kollektivism, som betyr at gruppens interesser ofte settes foran individets. Dette kan sees i arbeidskulturen, hvor samarbeid og gruppeharmoni prioriteres over individuell prestasjon. Beslutninger tas ofte i fellesskap, og konsensus er viktig for å sikre at alle parter er enige». -informant 1

En konsekvens av dette var ifølge informant 1 at bedrifter aktivt må tilpasse seg i måten de håndterer kommunikasjon i de ulike leddene av bedriften på.

«Dette kan kreve en annen tilnærming til forhandlinger enn i mer individualistiske kulturer som dere sikkert er inne på». -Informant 1

4.2.3 Indirekte kommunikasjon

Professoren innen asiatisk kultur og historie forklarte viktigheten av høykontekstkommunikasjon i Sør-Korea. Hen påpekte at kommunikasjon i Sør-Korea ofte er indirekte, og mye av betydningen formidles gjennom kontekst, kroppsspråk og relasjoner snarere enn gjennom direkte tale. For forretningsinteraksjoner betyr dette at det er viktig å forstå de subtile signalene og ikke kun stole på de uttalte ordene. Hen fremhevet også at dette krever en høy grad av sensitivitet og evne til å lese mellom linjene for å kunne navigere effektivt i forretningsforhandlinger og bygge sterke relasjoner.

«Høykontekstkommunikasjon er en ganske så fremtredende del av den sørkoreanske kulturen. I disse kulturene er mye av informasjonen i kommunikasjonen innebygd i konteksten eller i personen som kommuniserer. Direkte og eksplisitte uttalelser er mindre vanlige, og man må være oppmerksom på de ikke-verbale signalene og situasjonelle faktorer for å forstå budskapet fullt ut». -Informant 1

Det samme ble diskutert med forretningsutvikleren som blant annet kommenterte at:

«(...) kommunikasjon er ofte indirekte, og mye av meningen ligger i konteksten snarere enn i ordene som sies. Forretningsforhandlinger krever på sett og vis derfor at man er svært sensitiv for kroppsspråk og situasjonelle signaler, noe som da er avgjørende for å bygge tillit og forståelse». -Informant 2

4.2.4 Forretningskultur

Temaet om forretningskultur var også noe vi ville inn på etter samtalene om Sør-Koreas «generelle» kultur. Vi ønsket å vite mer om hvordan forretningskulturen til Sør-Korea typisk ser ut, og hva som skiller den fra andre land. En av informantene understreket at forretningskulturen i Sør-Korea er preget av respekt og høflighet. Dette utdypet informanten ved å påpeke at det er vanlig å vise stor respekt overfor personer i høyere stillinger.

«Sørkoreansk forretningskultur er dypt preget av landets verdier om respekt og høflighet. Hierarki spiller en stor rolle i alle aspekter av forretningslivet. Det er vanlig å vise stor respekt for eldre og de i høyere stillinger, og dette reflekteres i både språkbruk og kroppsspråk. Beslutninger tas ofte på toppnivå, så det er viktig å bygge sterke relasjoner med nøkkelpersoner i et firma». -Informant 1

Den andre informanten fremhevet nettverksbygging som en sentral komponent i forretningskulturen i Sør-Korea. Ved å understreke viktigheten av å bygge og opprettholde relasjoner gjennom nettverk, ga informanten innsikt i hvordan forretningspraksisene i Sør-Korea ofte er forankret i et sterkt nettverk av kontakter og relasjoner. Dette ble utdypet med at deltakelse på sosiale arrangementer er avgjørende for å utvide egne nettverk i Sør-Korea.

«Nettverksbygging er essensielt i Sør-Korea. Forretningsuksess avhenger ofte av omfanget og kvaliteten på sitt nettverk. Sosiale sammenkomster etter arbeid, ofte over måltider eller drikke, spiller en kritisk rolle i å bygge disse forretningsrelasjonene. Disse møtene hjelper til med å bryte ned formelle barrierer og skape tillit». -Informant 2

Informant 2 understreket var viktigheten av å være oppmerksom på det lokale regelverket som en avgjørende faktor for å kunne operere effektivt og optimalt på markedet.

«(...) det er derfor viktig for utenlandske merker å ha en god forståelse av det lokale regelverket for å navigere effektivt og kostnadseffektivt i markedet». -Informant 2

Videre spurte vi hvilke kulturelle aspekter utenlandske selskaper bør være spesielt oppmerksomme på når de tar steget inn i det sørkoreanske markedet. Begge informantene understreket viktigheten av å forstå og respektere hierarki i sørkoreansk forretningsliv. De påpekte at det å anerkjenne og følge den etablerte hierarkiske strukturen er av avgjørende betydning for å bygge og opprettholde vellykkede forretningsforhold i Sør-Korea.

«Kulturell sensitivitet er nøkkelen til å lykkes i Sør-Korea. Verdier som respekt for eldre, viktigheten av utdanning og kollektive tendenser er dypt forankret i samfunnet. Hierarkiet spiller en stor rolle i forretningslivet, så det å forstå og respektere dette hierarkiet er viktig». - Informant 2

Informant 1 understreket også viktigheten av etikette i små interaksjoner, som utenlandske selskaper bør være oppmerksomme på.

«Disse normene krever at utenlandske forretningsfolk må være veldig oppmerksomme på etikette. For eksempel, når man utveksler visittkort, bør det gjøres med begge hender og en liten bukking som tegn på respekt. Det er også viktig å vise tålmodighet gjennom forretningsforhandlinger og ikke se ut som man har hastverk». -Informant 1

Det siste vi spurte om under dette temaet var om de kunne tenke på noen spesielle utfordringer som Mack kan støte på når de prøver å etablere seg i det sørkoreanske markedet. Her sa den ene informanten at konkurransen fra etablerte merker er den største utfordringen å overvinne.

«En av de største utfordringene jeg kan se for meg er konkurransen fra etablerte lokale og internasjonale merker som allerede har et sterkt fotfeste. Utenlandske merker må finne måter å skille seg ut på, enten gjennom produktinnovasjon, markedsføringsstrategier eller unike salgspunkter som appellerer direkte til koreanske forbrukeres preferanser. (...) men slik det er beskrevet ser det ut til at bryggeriet har mye unikt ved seg». -Informant 1

4.3 Forbrukeratferd

4.3.1 Fremtidsrettet

Informant 1 understreket viktigheten av å være til stede digitalt i markedet. Dette skyldes den høye graden av digital tilkobling i Sør-Korea, hvor evnen til å utnytte dette digitale landskapet vil gi merkene en betydelig konkurransefordel.

«Digital tilstedeværelse er ganske avgjørende slik jeg ser det. Sør-Korea er et av verdens mest tilkoblede land, og sosiale medier spiller en stor rolle i forbrukernes kjøpsbeslutninger. Merker som aktivt engasjerer seg med sitt publikum gjennom disse kanalene, og bruker kreative og visuelt tiltalende kampanjer, viser ofte til å ha en stor fordel». -Informant 1

Informant 2 påpekte at det er en betydelig vektlegging blant sørkoreanere på at merker har en rik historie og som samsvarer med deres verdier.

«Det er en sterk bevissthet rundt merkevarehistorie og autentisitet. Utenlandske merker som kan formidle en historie om sitt merke, resonerer ofte godt med sørkoreanske forbrukere. Dette er en gruppe som ikke bare ser etter kvalitet, men også etter merker som deler deres

verdier, kanskje mest merkbart i sammenheng med digital markedsføring og hvordan slikt påvirker». -Informant 2

Informant 2 supplerte svaret sitt ved å si at Sør-koreansk forretningskultur også dreier seg om innovasjon. Hen begrunnet dette med at landet er i verdenstoppen når det gjelder teknologi, og at de er svært raske med å ta i bruk nyvinninger.

«I tillegg er digital innovasjon et sentralt trekk ved den sørkoreanske forretningskulturen. Dette er et samfunn som omfavner den nyeste teknologien og raske endringer. (...) Sør-Korea er en av verdenslederne innen digitalisering, og dette vises i hvordan forretninger nå blir mer digitalt integrert». -Informant 2

4.3.2 Bærekraft

Under intervjuet påpekte informant 2 at bærekraft er svært populært blant sørkoreanere, og at dette temaet er fremtredende i sosiale medier for øyeblikket.

«En annen trend man kan merke seg er økende interesse for bærekraft. Sørkoreanske forbrukere er også svært sosiale medie-bevisste, så et sterkt digitalt nærvær og influencer-partnerskap kan forsterke et merkes appell, det er i alle fall min oppfatning av de yngre generasjonene». -Informant 2

Sosiale medie-bevisste var et interessant begrep som kom frem under intervjuet, og vi spurte om informanten kunne utdype. Informanten sa videre at forbrukere blir stadig mer opptatt av hvordan produktene de kjøper er produsert og lærer gjerne mye om slikt gjennom trender i sosiale medier, og det gir økt verdi hos forbrukerne hvis man er åpen om dette.

«Forbrukere blir stadig mer opptatt av hvordan produktene de kjøper er produsert. For eksempel spiller emballasje en stor rolle. Hvis merker innoverer ved å bruke resirkulerbare eller biologisk nedbrytbare materialer i deres produktinnpakning ser dette ut til å ha en positiv effekt. De kan også redusere mengden emballasje de bruker, eller tilby refill-løsninger der det er mulig, som et eksempel. De forventer ærlighet og åpenhet fra merkene de støtter. I dag tenker man jo at merker nærmest må være transparente om sine bærekraftige praksiser og fremme denne informasjonen i sin markedsføring og på sine produkter, for å svare til forventninger om sosial ansvarlighet og så videre». -Informant 2

Under samtalen knyttet informanten bærekraft til Norden, og påpekte at sørkoreanske forbrukere assosierer begrepet med regionen.

«Bærekraft er viktig, og Skandinavia er kjent for sine strenge miljøstandarder, noe som appellerer spesielt til miljøbevisste, yngre generasjoner i landet. (...) Nordisk design er også populært, både innen interiør, mote, og produktdesign». -Informant 2

4.3.3 Persepsjon

I dette avsnittet ønsket vi å utforske sørkoreaneres persepsjon av Nord-Norge og nærmere undersøke hvorfor denne regionen er tiltrekkende for Macks etablering på det sørkoreanske markedet. Her sa den ene informanten at Norden er tiltrekkende grunnet sin renhet og at det er så forskjellig fra Sør-Korea.

«Norden tror jeg er tiltrekkende for sørkoreanske turister på grunn av sin rene natur, unike kultur og muligheten til å oppleve noe helt annet enn det man kan i Sør-Korea. Spesielt Nord-Norge, med arktisk klima, nordlys og midnattssol, er tiltrekkende for de som søker naturopplevelser som ikke kan finnes andre steder». -Informant 1

Den andre informanten sa at den generelle oppfatningen av Norden er veldig bra, og noe av grunnen til dette var nordmennesenes høye levestandard og fremoverlente løsninger.

«Sørkoreanere har generelt en positiv oppfatning av Norden, i hvert fall så vidt det er meg kjent. Norden assosieres med høy levestandard, sosial velferd, og innovative løsninger innen teknologi og bærekraft. Nordiske produkter sees jo da på som renere og sikkert av høy kvalitet». -Informant 2

Under samtalen kom det frem at nordisk mat og drikke er populært blant sørkoreanere. Dette ble begrunnet med at Norden har et omdømme som en grønn region.

«Det er økende interesse for nordisk mat og drikke, sett på som eksotisk og sunt og det gjenspeiles i næringsbildet. Norden er også kjent for innovasjon innen teknologi og grønn energi, noe som respekteres høyt i Sør-Korea. Alt i alt kan produkter fra Norden, inkludert øl fra Mack siden det er det dere arbeider med, dra stor nytte av den positive oppfatningen». - Informant 2

4.3.4 Kvalitet

I dette temaet utforsket vi først viktige trender i forbrukeratferd som potensielt kan påvirke suksessen til et utenlandsk ølmerke i Sør-Korea. Informant 1 bemerket at sørkoreanerne legger vekt på unike og gjennomførte merkevarer.

«Jeg kan si så mye som at sørkoreanere verdsetter høy kvalitet og innovasjon. Merker som demonstrerer teknologisk overlegenhet eller banebrytende design kan vinne lojale følgere.» - Informant 1

Videre sa informanten at produkter som konsistent viser seg å være av høy kvalitet vil være populære for de sørkoreanske forbrukerne.

«Når det kommer til kvalitet, har sørkoreanere høye forventninger. De verdsetter produkter som leverer konsistent høy kvalitet, og som har en historie med pålitelighet. Dette gjelder spesielt for mat og drikke, hvor det er en sterk preferanse for varer som er naturlige og har en klar opprinnelse». -Informant 1

Innovasjon blir også omtalt av informant 2 som et kritisk element i etableringen av nye merkevarer. Dette bygges videre på ved at yngre generasjoner spesielt er snare med å adaptere nye trender, og er oppmerksomme på det som foregår i makroomgivelsene.

«Innovasjon er en nøkkelfaktor. Sørkoreanere er teknologisk avanserte og setter pris på merker som er i forkant av utviklingen. Produkter som kan tilby noe nytt og spennende, enten det er gjennom ingredienser, produksjonsmetoder eller emballasje, har en stor fordel. For eksempel, ølmerker som kan tilby unike smaksopplevelser eller som bruker bærekraftige og avanserte teknologier i produksjonen, vil bli godt mottatt». -Informant 2

4.4 Country of Origin

I påfølgende delkapittel vises funnene fra informanten fra Mack.

4.4.1 Assosiasjon

Vi introduserte temaet Country of Origin, ved å undersøke hvilke strategier de ser på å benytte for ekspansjonen til Sør-Korea. I samtalen ble det snakket om assosiasjoner og attributter ved merkevarer, som spiller på f.eks. opprinnelsessted. Informanten bemerket at gitt Sør-Koreas betydelige import av fisk, ønsker de å følge denne trenden og tilby en helhetlig opplevelse for den sørkoreanske forbrukeren. Videre forklarte informanten at det å tilby en totalopplevelse for den sørkoreanske forbrukeren innebærer mer enn bare å tilby øl. Det handler om å skape en helhetlig nordisk merkevareopplevelse.

«Sør-Korea er en stor importør av fisk i fra Norge. Vi ønsker å komme inn der og følge fisken. Vi ønsker å lage «the taste of the arctic». Vi må bare jobbe, altså eksport er kondisjonsidrett. Det kan ta lang tid det her, hvis vi tar USA som et eksempel. Jeg jobbet ett og et halvt år med den importøren for å få alt på plass før vi kunne sende den første containeren». -Informant 3

Informanten fortsatte med å utdype at en sentral del av Macks strategi er å knytte deres øl til regionens rike naturressurser og tradisjoner. Ved å ønske å assosiere Mack øl med fisken som kommer fra Nord-Norge, søker selskapet å skape en sammenheng mellom sine produkter og de unike smakene og opplevelsene som regionen har å tilby.

«Og så ønsker jo vi at når de sitter rundt i verden og spiser fisken som kommer herfra, hvorfor skal de da drikke lokalt øl, når du kan ha øl i fra der fisken kommer ifra. Sånn lages “the perfect serve» eller «the taste of arctic». –Informant 3

4.4.2 Geografisk plassering

Informanten trakk frem en viktig konsekvens av å produsere øl utelukkende i Nord-Norge, nemlig de høyere kostnadene dette medfører. Den geografiske plasseringen av produksjonsanlegget i Nord-Norge resulterer i økte utgifter knyttet til både produksjon og distribusjon av øl.

«Også har vi verdens dyreste øl. Vi skal frakte det fra Nord-Norge. Ved å frakte det herifra så koster det en del i frakt sammenlignet med andre som produserer på lisenser i de forskjellige landene». -Informant 3

Informanten fortsatte med å understreke at dette valget er en strategisk beslutning fordi produktet deres betraktes som et premiumprodukt. Ved å opprettholde produksjonen i Nord-Norge og beholde den nordiske identiteten, kan Mack Bryggeri opprettholde sin posisjon som en leverandør av høykvalitets øl produkter. Denne tilnærmingen bidrar til å styrke merkevarens oppfatning som eksklusiv og autentisk.

«Ja, og det er jo det vi skal inn i, det er premiumprodukter vi har. Det skal være kvalitet. Det skal være det norske, det kalde og det rene. Dette fører til og får oss i premiummarkedet». - Informant 3

4.4.3 Salgsfortrinn

Etter å ha snakket løst om den generelle situasjonen i dag, rettet vi oppmerksomheten mot tanker rundt selve produksjonen av Mack-øl. Her ble det spurt om de hadde planer å produsere Mack andre steder enn Nord-Norge, da deres eksportandel er voksende.

Informanten forklarte at de ikke har planer om å produsere Mack-øl andre plasser enn Nord-Norge. Dette ble begrunnet med at et av de største salgsfortrinnene deres er at ølet kommer fra de rene forholdene som er Nord-Norge.

«Nei per nå så skal vi ikke det det, og det er jo et av salgsfortrinnene. Altså vi kommer fra verdens reneste matfat. Alt som produseres her oppe, det er så rent. Det er ingen store byer og derfor ingen stor forurensning slik som i noen byer. Vi har rent vann. Vi har overflatevann som er lav PH». -Informant 3

Videre trakk informanten inn at ved å produsere Mack-øl i Nord-Norge kan de også fortelle at ølet er produsert under nordlyset.

«Vi kan fortelle at ølet er produsert under nordlyset, og det er klart det gir et fortrinn. Det autentiske gir det en stor verdi». -Informant 3

4.5 Nordic Branding

4.5.1 Symbolsk verdi

Det neste spørsmålet vi stilte var hvilke symbolske ressurser de ønsket å fremme ved produktene sine. Informanten fremhevet her viktigheten av å opprettholde kjernemerket deres, som er Isbjørn, når de designer bokser for internasjonale markeder.

«Nei, altså vi vi beholder hovedinnholdet. Vi fortsetter med isbjørn, det norske navnet. Vi endrer ikke til polar bear for eksempel». -Informant 3

Videre i samtalen kom det frem at Mack har utviklet en håndbok som de forventer at importørene skal følge når de markedsfører deres produkter. Denne håndboken tjener som et veikart som gir klare retningslinjer og standarder for hvordan Mack-produkter skal markedsføres og presenteres i det sørkoreanske markedet. Dette er symbolske verdier som identifiserer opprinnelseslandet, eller som fremmer ønskede attributter som forteller noe om produktenes opphav.

«Ja vi har en brand håndbok. Altså i Norge, så er det jo ikke lov til å til å fortelle noe om alkohol, men med en gang vi krysser landegrensene, så er det lov. Derfor har vi har en brand håndbok som alle importørene våre må følge». -Informant 3

Videre understreker informanten at den eneste informasjonen de ønsket å ha på engelsk på emballasjen var den lovpålagte informasjonen om næringsinnhold.

«(...) så det gjør vi, alt av informasjon, altså pliktig informasjon som «dont drink and drive» og pantemerke, er vi er nødt til å ha på engelsk. Næringsinnholdet og alt det der må endres fra land til land». -Informant 3

Videre informerte informanten at de også legger til det norske flagget på ølboksene. Denne strategien ble implementert for å dra nytte av det norske flaggets gjenkjennelighet og symbolverdi.

«Så vi ser det blir litt forskjellig med det som for eksempel heter lowcarb istedenfor lite, og så legger vi også ofte inn det norske flagget på eksportboksene, for det er kjent, og det gir en markedsverdi å ha det på boksen når man sender det ut». -Informant 3

Representanten understreket på nytt at merkevaren forblir uendret, og at eventuelle endringer kun gjelder den nødvendige informasjonen som kreves i henhold til loven.

«Det ganske mye som må endres på boksene når vi skal sende, det er også krav til at importøren, adresser og kontaktinfo skal stå på boksen. Men i forhold til selve uttrykket så endrer vi ikke noe. Det er kun pliktig informasjon vi endrer på boksen». -Informant 3

4.5.2 Samsvarende verdier

Det første vi spurte om under dette temaet var hvilke strategiske mål de har satt for ekspansjonen til Sør-Korea. Informanten startet å diskutere deres neste kortsiktige mål, som var å finne den rette importøren som kunne tilby Mack-øl i Sør-Korea. Informanten understreket viktigheten av å finne en importør som ikke bare kan plassere produktene i restauranter, men også i dagligvarebutikker.

«(...) så det er en lang vei igjen. Vi jobber hele tiden med å finne den riktige importøren som har det vi ser etter. Altså vi vil inn både på restauranter, men også i dagligvare. For at du kan kjøpe både norsk fisk og norsk øl, og egentlig få følelsen av det arktiske når du lager maten hjemme. Og så har du ekstremt mye turister i fra Asia, også fra Sør-Korea som kommer til Tromsø og til Nord-Norge som får oppleve øl til maten. Og så er det å jobbe videre slik at de da også kan få det i sitt hjemland». -Informant 3

Under vår videre samtale sa informanten at Mack tidligere hadde vært involvert i forhandlinger med en potensiell importør. Imidlertid ble disse forhandlingene ikke realisert, da importøren krevde en pris som var for lav til at det ville være lønnsomt for bryggeriet

«Vi var delvis i forhandling med en importør der, men de forlangte så lav pris på produktet at vi ikke hadde mulighet til å være med på det. Og det sier jo litt om posisjonering for oss, at vi kan ikke risikere å ikke tjene penger på det og bare dumpe prisen. Det er et premiumprodukt, og det må betales for det». -Informant 3

Videre forklarte informanten at valget av riktig importør er avgjørende for å oppnå suksess på det sørkoreanske markedet. Informanten mente det ikke bare handlet om å finne en partner som har erfaring med import av alkoholholdige drikkevarer, men også en som har et solid nettverk og god forståelse av det lokale markedet.

«Og så er det viktig for oss at når vi jobber, er vi i et samarbeid med importørene våre. For de kjenner markedet enda bedre enn det vi gjør. Og vi ønsker i aller høyeste grad importører som har jobbet med premium brand tidligere, eller har de i porteføljen sin. At de ikke har en portefølje der de har 30 forskjellige øl de importerer, så blir vi bare en av mange. Det er grunnen til at vi jobber i lag med dem. Det er for at lykkes de, så lykkes vi, og det er viktig». - Informant 3

Informanten fortsatte med å utdype at Mack foretrakk å finne en kjede å etablere seg i. Dette valget var begrunnet i ønsket om å oppnå et høyere volum og få bedre distribusjon gjennom flere butikker over ulike geografiske områder.

«Vi ønsker jo at de jobber inn mot dagligvarekjeder ofte. Det er enklere å sende boks. Du får mer bokser i en kontainer enn glassflasker. Ofte så er det glassflasker som er foretrukket i restauranter. Og da blir det ofte dagligvare, også er det et høyere volum i dagligvare enn det er i enn det er i horeca. Men det er klart, klarer vi å komme inn i dagligvare eller horeca så vi ønsker jo primært at de kommer inn i kjeder. Klarer vi å komme inn i en større kjede, så er det straks flere butikker som får det. Sånn at det er lettere å få det flere plasser enn at du bare har de frittstående butikkene». -Informant 3

På grunn av de betydelige forskjellene i kultur og generell livsstil i Sør-Korea, legger informanten også vekt på betydningen av å delegere en del av markedsføringsansvaret til importøren. Dette skyldes at importøren, med sin lokale kjennskap og ekspertise, forventes å ha en dypere forståelse av markedet og målgruppens preferanser.

«I Sør-Korea bruker de andre ting enn det vi bruker. De bruker for eksempel ikke Google Maps. De bruker et annet program slik at det er vanskelig for oss å fortelle importørene hvordan kanalene deres fungerer. Det er forskjellig fra land til land, og derfor jobber vi i samarbeid med importøren vår. For de kjenner markedet. De kjenner de kanalene som fungerer. Og så har vi noe som heter markedsstøtte i alle kontrakter. Det vil si at kjøper du så og så mye, får du så og så mye i kickback til å bruke på markedsføring, altså markedsføringsupport». -Informant 3

4.5.3 Likhetstrekk

I tillegg til å diskutere målsettinger for ekspansjon til det sørkoreanske markedet, gikk samtalen videre til å utforske om Mack hadde gjennomført markedsevalueringer og studert ulike forbrukertrender i Sør-Korea. Informanten delte innsikt i selskapets tilnærming til markedsanalyse og identifiserte relevante trender og preferanser blant forbrukerne. Informanten forklarte at de gjennom sine evalueringer hadde oppdaget en betydelig betalingsvillighet for premium øl blant sørkoreanske forbrukere. Dette ble begrunnet med Sør-Koreas status som et velutviklet land, med et forbrukernivå som ligner på Norge.

«Vi ser jo litt på tall, og vi ser jo også at det er 50 millioner der. Og de har et veldig høyt konsum og god betalingsvillighet i Sør-Korea for premium øl. Og det kan du jo sammenligne. Altså det er et velutviklet land, hvis du sammenligner med Norge». -Informant 3

Informanten understreket betydningen av etableringen av et allerede eksisterende premium marked som en avgjørende faktor når Mack Bryggeri vurderer å utvide sin virksomhet til nye land. Dette skyldes at et etablert premium marked indikerer tilstrekkelig etterspørsel og betalingsvillighet blant forbrukerne, som er avgjørende for å sikre lønnsomhet for Mack Bryggeri. Informanten forklarte videre at hvis et potensielt marked ikke allerede har en etablert etterspørsel etter premium øl, vil det være en utfordring for Mack Bryggeri å rettferdiggjøre investeringen i å utvide til dette markedet. Dette skyldes behovet for å oppnå tilstrekkelig volum og inntekt for å sikre lønnsomheten av operasjonene.

«Når vi leter etter land som vi vil gå inn i, så går vi jo inn og ser på hvordan ølmarkedet ser ut, og hvordan levestandarden er i det landet. Det vil være vanskelig for oss å komme inn i land der det ikke er et allerede etablert premium marked, og at vi skal være de første som kommer med det. Da vil vi ikke få volum nok til å kunne sende, for vi er nødt til å sende en kontainer om gangen. I forhold til produksjonen av øl, må det være et visst volum for å få ølen inn der vi ønsker på en lønnsom måte». -Informant 3

4.5.4 Langsiktig verdi

Videre under temaet posisjonering gikk samtalen mot hvilket prisnivå de så for seg å ligge på. Her understreket informanten viktigheten av å opprettholde Macks posisjon som et premium produkt i markedet. Videre fremhevet informanten betydningen av å fokusere på en selektiv tilnærming til internasjonal ekspansjon. I stedet for å spre seg for tynt over mange markeder,

ønsker Mack Bryggeri å prioritere et fåtall nøkkelmarkeder der de kan oppnå en betydelig markedsandel og bygge en bærekraftig tilstedeværelse

«For vår del er det som jeg har sagt tidligere. Vi er et high end produkt. Det bedre for oss å ha for eksempel USA, Sør-Korea, New Zealand, Australia, at vi har en jevn flyt der enn at vi skal prøve litt og litt på veldig mange land samtidig». -Informant 3

Dette ble begrunnet med det høye ressursforbruket som følger med å operere og eksportere til ulike land.

«(...) for det er mye jobb og det kreves mye ressurser å drive eksport. Det er masse papirer som skal fylles ut. Det er masse godkjenninger man må ha hele veien, så er det viktig for oss å komme godt inn der. Vi ser at det vil kunne skape verdier på sikt og ikke bare sånn engangs forsendelser». -Informant 3

Informanten la også vekt på den betydelige risikoen som er knyttet til eksportvirksomhet, og la til at det er nødvendig å være realistisk når det gjelder forventningene til suksess i nye markeder. Samtidig, til tross for de utfordrende omstendighetene, uttrykte informanten optimisme med hensyn til potensialet for eksport til Sør-Korea. Ved å sette et konkret mål om å sende 10 containere til dette markedet, ga informanten uttrykk for en ambisiøs, men realistisk visjon for selskapets fremtidige vekst.

«Det vil vi jo måle i forhold til hvordan salget går og om vi har vekst. Det er vanskelig å komme inn i et nytt marked. Det er jo en risiko både for oss og for importøren og det gjelder å få det kjent at det ikke bare blir et produkt noen prøver og så kjøper dem ikke igjen. Alt handler om å få gjenkjøp og å få vekst i volumet fra år til år. Altså å ha et stabilt marked. Jeg tenker at om vi hadde fått sendt 10 containere til Sør-Korea, så hadde vi vært veldig fornøyde». -Informant 3

Informanten forklarte også at det kreves betydelig tilpasning for å drive forretning i asiatiske land, og at suksess i slike markeder avhenger i stor grad av riktig personell og kompetanse. Ifølge informanten er det avgjørende å ha de rette personene med passende titler som tar ansvar for de riktige oppgavene. Videre understreket informanten betydningen av å forstå kulturelle normer og verdier i landene de opererer i. Dette inkluderer respekt for lokale skikker, tradisjoner og hierarkier. Han bemerket også at å bygge tillit og gode relasjoner med lokale partnere og interessenter er avgjørende for suksess i fremmede markeder.

«Der må vi tilpasse oss. Vi ser jo ofte at man må helt opp på øverste nivå med de man prater med. Ofte så er det slik at man må trekke inn vår CEO i alt da det er viktig for dem. Det vi ser i Asia er at det er spesielt vanskelig å få gjort business uten at du har møtt person og sett dem i øynene. Og så er de veldig opptatt av titler. At det er den riktige person de gjør avtalene med». -Informant 3

4.6 Oppsummering av funn

Gjennom våre intervjuer har vi avdekket flere interessante funn som gir verdifull innsikt i hvordan Mack kan posisjonere seg i det sørkoreanske ølmarkedet. Vi har fått en dypere forståelse av forbrukernes preferanser, markedstrender, og de kulturelle faktorene som påvirker kjøpsatferden i Sør-Korea. Informantene har fremhevet viktigheten av høy kvalitet, innovasjon, og bærekraft som sentrale elementer for å tiltrekke seg sørkoreanske forbrukere. Disse funnene gir oss et solid grunnlag for videre analyse og diskusjon.

I neste kapittel, Kapittel 5, vil vi drøfte disse funnene i lys av de teoretiske rammeverkene vi har presentert tidligere. Vi vil undersøke hvordan Macks Ølbryggeri kan anvende disse innsiktene til å utvikle effektive strategier for posisjonering og differensiering i det sørkoreanske markedet. Dette kapittelet vil gi konkrete anbefalinger og praktiske implikasjoner basert på både teorien og de empiriske dataene vi har samlet inn, etterfulgt av forslag til videre forskning.

5 Diskusjon

I diskusjonskapittelet skal vi foreta en analyse der vår empiri, presentert i kapittel 4, blir sett i lys av det teoretiske rammeverket som ble etablert i kapittel 2. Vi starter med å drøfte oppgavens første forskningsspørsmål, som undersøker hva som kjennetegner det sørkoreanske markedet. Her vil vi se på de spesifikke egenskapene ved markedet, inkludert kulturelle, økonomiske, og sosiale faktorer som påvirker forbrukeratferden og markedets dynamikk.

Deretter vil vi bevege oss videre til å diskutere oppgavens andre forskningsspørsmål, som tar for seg hvordan Mack kan posisjonere seg i det sørkoreanske markedet. Denne delen av diskusjonen vil fokusere på strategiske tilnærminger som bryggeriet kan benytte for å etablere en bærekraftig posisjon, inkludert markedsføringsstrategier, produkt differensiering, og tilpasning til lokale preferanser og trender. Vi vil også vurdere potensielle utfordringer og risikoer som kan oppstå, og hvordan disse kan håndteres for å sikre en vellykket etablering og vekst i Sør-Korea. Gjennom diskusjonen søker vi å belyse hvordan teorien kan anvendes sammen med vår empiri for å utvikle konkrete anbefalinger for Mack sin inngang i det sørkoreanske markedet.

5.1 Hva er det som kjennetegner det sørkoreanske markedet?

For å kunne få innsikt i hvordan Mack kan lykkes med å tilpasse sin strategiske inngang i det sørkoreanske markedet, ble det først utforsket hva som kjennetegner det sørkoreanske markedet.

Begge informantene understreker den dype forankringen av tradisjonelle verdier i sørkoreansk kultur, spesielt betydningen av tradisjon og hierarki. Dette reflekterer teorien om Sør-Koreas konfucianske røtter, hvor hierarki spiller en kritisk rolle i både forretningsetikette og daglige interaksjoner (Hofstede, 2001; Lee, 2012). Informant 1 bemerker at tradisjonell påvirkning fortsatt er høyst synlig i respekten for hierarki og familieverdier, som former alt fra forretningsetikette til dagligdagse interaksjoner. Informant 2 fremhever den dynamiske naturen i sørkoreansk kultur, der gamle tradisjoner smelter sammen med nye teknologiske påvirkninger, noe som gjør Sør-Korea attraktivt for internasjonale bedrifter og turister.

Ved å se informantens svar i lys av teori, ser det ut til at tradisjon i møte med nyskapning er typisk for dagens Sør-Korea. Dette vises i hvordan interaksjoner foregår, både i forretnings- og familiære sammenhenger. Informant 1 påpekte blant annet viktigheten av å anerkjenne balansen mellom hurtig modernisering og vedlikehold av tradisjoner og kulturelle verdier, som også underbygges av informant 2 sin kommentar om landet som både høyteknologisk og kulturelt rikt. En tradisjon som verdsettes høyt i Sør-Korea er å verdsette fellesskap. Den sosiale dimensjonen i Sør-Korea inkluderer en sterk kollektivistisk orientering, hvor fellesskap og gruppeharmoni verdsettes høyt. Denne kollektivistiske kulturen ser ut til å påvirke forbrukeratferd, ettersom produkter og tjenester som fremmer sosiale interaksjoner og kollektive aktiviteter ofte har en fordel i markedet, som for eksempel å konsumere øl.

Tradisjonelle drikker som soju og risvin er fortsatt svært populære i Sør-Korea og spiller en viktig rolle i landets kultur og sosiale sammenkomster. Imidlertid har det vært en merkbar endring i alkoholpreferanser blant yngre forbrukere og kvinner, som i økende grad velger øl. Denne utviklingen reflekterer en bredere trend i Sør-Korea, hvor landet har gått fra en "hard" til en "myk" tilnærming til alkohol. Slik som Harkness (2013) belyser, var alkoholforbruk ofte knyttet til sterkere drikker og en intens drikkekultur, men i dag ser vi en større aksept for mildere alkoholalternativer som øl. Denne mykere tilnærmingen til alkohol er spesielt tydelig blant yngre generasjoner og kvinner, som foretrekker drikkevarer med lavere alkoholinnhold og som passer bedre til en avslappet, sosial setting.

Kollektivism er ikke bare et kulturelt trekk ved forbrukssituasjoner, men også situasjoner i forretningssammenheng. I den kollektivistiske kulturen sier informant 1 at beslutninger ofte tas i fellesskap, og konsensus er viktig for å sikre at alle parter er enige. Dette kan kreve en annen tilnærming til forhandlinger enn i mer individualistiske kulturer. Teorien om kollektivistiske kulturer understøtter dette, hvor gruppetilhørighet og harmoni er sentrale verdier. Kulturelt sett er Sør-Korea en høykontekstkultur, hvor kommunikasjon ofte er indirekte og avhengig av subtile kontekstuelle ledetråder. Forretningspraksiser er sterkt preget av ikke-verbal kommunikasjon, og det er essensielt for utenlandske aktører å forstå og respektere disse kulturelle nyansene.

Høykontekstkommunikasjon er et fremtredende trekk ved sørkoreansk kultur. Informant 1 forklarer at kommunikasjon ofte er indirekte, og mye av betydningen formidles gjennom kontekst, kroppsspråk og relasjoner snarere enn gjennom direkte tale. Dette krever en høyere grad av sensitivitet, og evnen til å lese mellom linjene for å kunne navigere effektivt i

forretningsforhandlinger og bygge sterke relasjoner. Dette bekreftes også av informant 2, som bemerker at mye av meningen av det som blir sagt ligger i konteksten. Dette understøtter teorien om høykontekstkulturer, hvor implisitt kommunikasjon og ikke-verbale signaler spiller en viktig rolle i å lykkes i å bygge relasjoner (Hollensen, 2016).

Ved å se på Sør-Korea opp gjennom tidene kan man se at landet har hatt en betydelig økonomisk vekst. Forbrukerpreferansene i Sør-Korea er i rask endring, delvis drevet av en stadig mer velstående middelklasse med økt interesse for importvarer. Lee et al. (2008) bemerker at denne veksten har ført til en økende etterspørsel etter utenlandske produkter, inkludert øl. En av de underliggende faktorene for veksten er drevet av en økende interesse for nye produkter av høyere kvalitet, særlig blant yngre forbrukere som har økt kjøpekraft.

Kvalitet er en nøkkelfaktor i sørkoreansk forbrugeratferd, og det er tydelig at sørkoreanske forbrukere har høye forventninger til produktene de kjøper. Informantene i studien bemerket at sørkoreanere verdsetter høy kvalitet og er spesielt tiltrukket av merker som demonstrerer teknologisk overlegenhet eller banebrytende design. Denne verdsettingen av kvalitet gjelder ikke bare teknologiprodukter, men strekker seg også til mat- og drikkevarer. Ifølge informantene er sørkoreanske forbrukere opptatt av produkter som leverer konsistent høy kvalitet og som gjerne bygger på en god historie. Dette stemmer overens med teorien til Jayathilaka et al. (2022), som påpeker at sørkoreanske forbrukere foretrekker varer som er naturlige og har en klar opprinnelse, noe som betyr at produktene ikke bare må holde høy standard, men at man også må være transparente om deres opprinnelse og produksjonsmetoder. Den sterke preferansen for høy kvalitet blant sørkoreanske forbrukere kan se ut til å henge i tråd med hvordan Park et al. (2008) beskriver utviklingen av landets økonomiske vekst og modernisering, som har økt forbrukernes kjøpekraft og forventninger til produkter og tjenester.

Informantene i vår studie bekrefter denne trenden og peker på teknologisk innovasjon som et kritisk element i etableringen av nye merkevarer i Sør-Korea. Informantene begrunner dette med at digital tilstedeværelse er avgjørende for suksess i det sørkoreanske markedet. Sør-Korea er et av verdens mest digitalt tilkoblede land, og sosiale medier spiller en stor rolle i forbrukernes kjøpsbeslutninger. Informant 1 mener at merker som aktivt engasjerer seg gjennom disse kanalene, og bruker kreative og visuelt tiltalende kampanjer, vil kunne nå ut til sørkoreanske forbrukere.

Sørkoreanere verdsetter produktinnovasjon. Informant 2 fremhever at Sør-Korea er i verdenstoppen når det gjelder teknologi, og de er svært raske med å ta i bruk nyvinninger. Dette reflekterer teorien om at sørkoreanske forbrukere er teknologisk avanserte og setter pris på merker som er i forkant av utviklingen (Kim et al., 2016). Innovasjon er en betydelig faktor i forståelsen av markedet, og dette blir tydelig gjennom funnene i vår analyse. Sør-Korea er kjent som et teknologisk kraftsenter med selskaper som Samsung og LG som frontfigurer i den globale teknologisektoren. Dette teknologiske lederskapet er med på å forme forbrukernes forventninger, som er svært åpne for nye og avanserte produkter (Jayathilaka et al., 2022).

Denne orienteringen mot innovasjon påvirker også forbrukerens holdning til produkter innen mat og drikke. Det har vært en økende etterspørsel etter håndverksøl og premiumprodukter som skiller seg ut fra masseproduserte alternativer. Innovasjon innenfor ølmarkedet kan derfor være en nøkkelstrategi for utenlandske aktører ved å tilby produkter som kombinerer høy kvalitet med unike og bærekraftige egenskaper. Vår analyse viser at forbrukere i Sør-Korea verdsetter produkter som integrerer teknologiske fremskritt og innovasjon, noe som kan bidra til å skape et konkurransefortrinn for selskaper som kan tilpasse seg raskt. Innovasjon er dermed ikke bare en ønskelig egenskap, men en nødvendighet for å kunne konkurrere effektivt og møte de høye forventningene til sørkoreanske forbrukere (Jayathilaka et al., 2022).

I tillegg til kvalitet, teknologi og innovasjon, sier informantene at bærekraft er en sentral verdi for sørkoreanske forbrukere. Dette spesielt blant den yngre generasjonen som er mer miljøbevisst. Informantene påpekte at bærekraft er svært populært blant sørkoreanere og er fremtredende i sosiale medier. Slik som informant 2 legger det frem, blir forbrukere stadig mer opptatt av hvordan produktene de kjøper er produsert, og det kan gi en økt verdi hvis merkene er åpne om dette. Dette er i tråd med teorien om at sørkoreanske forbrukere er opptatt av ærlighet og åpenhet fra merkene de støtter (Agrawal & Kamakura, 1999). Merker bør være transparente om sine bærekraftige praksiser og fremme denne informasjonen i sin markedsføring og på sine produkter for å møte forbrukernes forventninger om sosial ansvarlighet.

Videre i utforskningen av det sørkoreanske markedet kom det også frem at inntrykket den sørkoreanske forbrukeren har av Norden spiller en vesentlig rolle. Informantene sier at sørkoreanere har en generelt positiv oppfatning av Norden, spesielt på grunn av den rene

naturen og hvordan samfunnet fungerer i forhold til det de er kjent med. Informant 1 bemerket at Norden er tiltrekkende for sørkoreanske turister på grunn av naturen, dens unike kultur og muligheten til å oppleve noe helt annet enn det de vanligvis opplever i Sør-Korea. Informant 2 understreket at Norden assosieres med høy levestandard, sosial velferd, og innovative løsninger innen teknologi og bærekraft.

Det neste særpreget som identifiseres er hvordan sørkoreansk forretningskultur skiller seg fra vestlig forretningskultur. Dette stammer naturligvis fra hvordan kulturen i utgangspunktet er forskjellig, men blir tydeliggjort i teoretiske og empiriske funnene om forretningskultur.

Forretningskulturen i Sør-Korea er preget av respekt og høflighet, med en sterk vekt på hierarki. Informant 1 understreket viktigheten av å vise stor respekt for personer i høyere stillinger, noe som reflekteres i både språkbruk og kroppsspråk. Beslutninger tas ofte på toppnivå, som videre underbygger at det er viktig å bygge sterke relasjoner med nøkkelpersoner i et firma. Denne observasjonen er i tråd med teorien om høykontekstkulturer, hvor implisitt kommunikasjon og respekt for hierarkier er sentrale elementer (Hofstede, 2001).

Nettverksbygging blir av informantene uthevet som en annen sentral komponent i sørkoreansk forretningskultur. Informant 2 bemerket at forretningssuksess ofte avhenger av omfanget og kvaliteten på ens nettverk, og sosiale sammenkomster spiller en kritisk rolle i å bygge forretningsrelasjoner. Dette understreker viktigheten av å delta i sosiale arrangementer, og aktivt bygge nettverk for å lykkes i det sørkoreanske markedet (Lee, 2012).

For å oppsummere, er det sørkoreanske markedet er preget av komplekse kulturelle, sosiale og økonomiske elementer som krever en nøye tilpasset tilnærming. Selskapene må navigere i en markedsstruktur påvirket av skiftende forbrukerpreferanser. Gjennom forståelse av disse faktorene og en strategisk tilpasning til lokale forhold kan selskaper oppnå suksess i Sør-Korea. Dette inkluderer fokus på produktkvalitet, bærekraft, teknologi og innovasjon, kulturell tilpasning og strategiske partnerskap, som alle er avgjørende for å bygge en lojal kundebase og sikre langsiktig vekst i dette dynamiske markedet.

5.2 Hvordan kan Mack posisjonere seg i det sørkoreanske markedet?

For å posisjonere seg effektivt i det sørkoreanske markedet, bør Mack utvikle en strategisk tilnærming som tar hensyn til de unike kulturelle, sosiale og økonomiske forholdene som preger markedet. Dette innebærer å utnytte deres nordiske identitet og opprinnelse som differensieringsfaktorer, samtidig som de tilpasser seg lokale preferanser og forventninger.

En av de mest fremtredende måtene Mack kan differensiere seg på, er gjennom Nordic Branding. Dette konseptet innebærer å fremheve kvaliteter og verdier som assosieres med Norden, slik som renhet, høy kvalitet, bærekraft og naturlig skjønnhet. Den nordiske regionen er kjent for sitt uberørte landskap og miljøvennlige praksiser. Slik som informantene sier, er dette noe som kan appellere sterkt til sørkoreanske forbrukere som verdsetter miljøbevisste produkter. For Mack betyr dette eksempelvis å markedsføre deres øl som laget med krystallklart arktisk vann, fremstilt med bærekraftige metoder og utelukkende rene råvarer, noe som gir produktene deres en unik posisjon i markedet. Ifølge Park (2008) kan slik branding bidra til å skape en sterk merkeidentitet som skiller seg ut og resonnerer med forbrukernes opplevelse av eksklusivitet og autenticitet.

En annen viktig komponent i denne strategien er å bruke Country of Origin som en markedsføringsstrategi. Mack kan fremheve sitt norske opphav på produktemballasjen og i markedsføringskampanjer, noe som kan styrke oppfatningen av ølets kvalitet og autenticitet. Andersen et al. (2019) viser til at forbrukere ofte forbinder nordiske produkter med høy kvalitet og pålitelighet, noe som kan gi Mack en betydelig fordel i premiumsegmentet av ølmarkedet i Sør-Korea. Dette aspektet er spesielt viktig ettersom sørkoreanske forbrukere viser en høy betalingsvillighet for premiumprodukter, en trend som er drevet av en stadig mer velstående middelklasse og en økende interesse for nye og høyere kvalitetsprodukter (Park, 2008).

Teorien om COO understreker at opprinnelseslandet kan ha en symbolsk og emosjonell betydning for forbrukerne. For Mack kan den symbolske verdien av å være et arktisk bryggeri som benytter seg av lokale, naturlige ressurser, bidra til å bygge en sterk merkeidentitet i Sør-Korea. Siden Sør-Korea sin høykontekstkultur verdsetter symboler og underliggende betydninger, kan Mack dra nytte av dette ved å integrere symboler på renhet og naturlighet i sin markedsføring. Ved å fremheve den symbolske verdien av deres arktiske opphav, kan Mack posisjonere seg som en premium merkevare. Dette er i tråd med Hill (1988) sin teori

om differensiering, som fokuserer på å skape unike attributter som gir kundene en grunn til å foretrekke Mack over andre merker.

En utfordring ved å utnytte COO og Nordic Branding er at disse strategiene ofte innebærer høyere produksjonskostnader, spesielt hvis man skal opprettholde kvaliteten som forbindes med opprinnelseslandet. Ifølge teorien om posisjonering, kan høyere kostnader rettferdiggjøres gjennom en prisstrategi som er rettet mot premiumsegmentet i markedet. Sørkoreanske forbrukere er villige til å betale mer for produkter som representerer høy kvalitet og eksklusivitet.

I teoridelen fremheves bærekraft som en viktig faktor for sørkoreanske forbrukere. Ved å fremheve bærekraftige produksjonsmetoder og teknologi, kan Mack ikke bare opprettholde sin merkevareidentitet, men også rettferdiggjøre de høyere kostnadene overfor bevisste forbrukere. Mack sitt fokus på høy kvalitet og bærekraft er i tråd med de økende preferansene blant sørkoreanske forbrukere for miljøvennlige produkter. Den yngre generasjonen i Sør-Korea er spesielt opptatt av bærekraftige praksiser, noe som gir Mack en strategisk fordel ved å posisjonere seg som et grønt og etisk alternativ i markedet. Ifølge Lee et al. (2008) er det viktig for selskaper å tilpasse seg disse preferansene for å bygge en lojal kundebase blant yngre forbrukere som er mer miljøbevisste.

Samarbeid med lokale importører og distributører er en annen nøkkelstrategi for Mack. Ved å inngå partnerskap med aktører som har god kjennskap til det sørkoreanske markedet, kan Mack dra nytte av deres ekspertise og nettverk for å effektivt distribuere og markedsføre sine produkter. Dette samarbeidet kan også inkludere markedsføringsstøtte og kampanjer som er skreddersydd til lokale preferanser og trender. Informanten fra Mack understreker betydningen av slike strategiske partnerskap for at de skal være i stand til å navigere de komplekse distribusjonskanalene i Sør-Korea, og å sikre bred tilgjengelighet av produktene deres. Dette underbygges også av Achrol og Kotlers (1999) teori om nettverksbygging.

Informanten fra Mack nevner bruk av en brandhåndbok som importører skal følge når de markedsfører produktene deres. For å sikre at deres markedsføringsstrategier er effektive, bør Mack også utvikle en mer detaljert brandhåndbok som importører og distributører må følge. Denne håndboken bør inneholde retningslinjer for markedsføring, presentasjon og salg av Mack-produkter i Sør-Korea. Her bør man gå dypt i detalj, gjerne i samråd med potensielle samarbeidspartnere, for å sikre at kravene samsvarer med lokale forventninger. Ved å sikre at

alle partnere følger disse standardene, kan Mack opprettholde en konsistent merkevareopplevelse og sikre at produktene blir markedsført på en måte som resonnerer med sørkoreanske forbrukere.

For å håndtere kulturelle forskjeller og bygge tillit, er det også viktig at Mack etablerer nære relasjoner med sine lokale partnere. Dette kan inkludere regelmessige besøk, deltakelse på lokale messer og arrangementer, samt en åpen dialog med partnere for å forstå deres utfordringer og behov. Å ha nøkkelpersoner, som selskapets CEO, involvert i viktige møter kan også bidra til å bygge sterkere bånd og sikre at avtaler inngås på høyeste nivå. Ifølge Lee (2012) er personlig engasjement og relasjonsbygging avgjørende for å etablere troverdighet og tillit hos sørkoreanske partnere.

Digital tilstedeværelse er en viktig faktor i det sørkoreanske markedet. Sør-Korea er et av verdens mest digitalt tilkoblede land, og sosiale medier spiller en stor rolle i forbrukernes kjøpsbeslutninger. Informant 1 understreker at merker som aktivt engasjerer seg gjennom disse kanalene, og bruker kreative og visuelt tiltalende kampanjer, har en betydelig konkurransefordel. På bakgrunn av dette bør Mack fokusere på å bruke sosiale medier og digitale plattformer for å nå ut til den sørkoreanske målgruppen. Sør-Korea er kjent for sin høye internettpenetrasjon og utbredte bruk av digitale plattformer. Ved å skape engasjerende innhold som fremhever deres unike nordiske bakgrunn, kvalitetsingredienser og bærekraftige produksjonsmetoder, kan Mack effektivt øke bevisstheten og bygge et sterkt merkevareimage.

Gjennom en kombinasjon av COO og Nordic Branding, strategiske partnerskap, kulturell tilpasning, innovasjon i produktporteføljen og effektive digitale markedsføringsstrategier, kan Mack tenkelig posisjonere seg sterkt i det sørkoreanske markedet. Ved å fokusere på høy kvalitet, bærekraft og med en dyptgående forståelse av lokale preferanser, kan Mack bygge en lojal kundebase og oppnå et fast fotfeste i dette konkurranseutsatte og dynamiske markedet.

5.3 Hvordan kan Mack tilpasse sin strategiske inngang i det sørkoreanske markedet for å etablere en bærekraftig markedsposisjon?

For å posisjonere seg effektivt i det sørkoreanske markedet, må Mack i sum utvikle en strategisk tilnærming som tar hensyn til de unike kulturelle, sosiale og økonomiske

forholdene som preger markedet. Sør-Korea, som en høykontekstkultur, krever at Mack forstår og respekterer de subtile kommunikasjonstegnene som preger forretningspraksisen. Hierarkiet i sørkoreansk kultur, hvor respekt for eldre og personer i høyere stillinger er sentralt, betyr at Mack må tilpasse sin forhandlingsstil og relasjonsbygging for å sikre troverdighet og tillit.

Kollektivismen er også en dominerende sosial faktor i Sør-Korea, og fellesskap og gruppeharmonier er høyt verdsatt. Dette påvirker forbrukeratferden, da produkter som fremmer sosiale interaksjoner ofte har en fordel. Øl, som konsumeres mye i sosiale sammenhenger, gir Mack en naturlig inngang til markedet. Å posisjonere deres produkter som ideelle for kollektive aktiviteter i markedsføring kan tenkes å resonnerer godt med sørkoreanske forbrukere. I tillegg verdsetter sørkoreanske forbrukere, høy kvalitet og bærekraft, spesielt blant yngre generasjoner som er mer miljøbevisst. Macks fokus på bærekraftige produksjonsmetoder og høy kvalitet vil i teorien gi dem en høyere opplevd verdi.

Økonomisk sett har Sør-Korea opplevd betydelig vekst, noe som har ført til økt etterspørsel etter utenlandske produkter, inkludert øl. Den økende interessen for nye og høyere kvalitetsprodukter, særlig blant yngre med økt kjøpekraft, gir Mack en gyllen mulighet til å posisjonere seg i premiumsegmentet. Sør-Koreas ølmarked er preget av høy konkurranse og er indirekte dominert av noen få store aktører som Oriental Brewery og Hitejinro. Disse selskapene har etablert sterke markedsposisjoner og sitter på betydelige ressurser, noe som skaper høye inngangsbarrierer for nye aktører. Dette krever at Mack må være strategisk i sin tilnærming for å kunne konkurrere effektivt.

Forbrukerpreferansene i Sør-Korea er som diskutert i rask endring, med økende etterspørsel etter premium- og importerte ølmerker. Dette er drevet av en stadig mer velstående middelklasse og en økende interesse for utenlandske smaker, ofte påvirket av reiser og utenlandsstudier. Mack kan dra nytte av denne trenden ved å fremheve den unike kvaliteten på deres øl, som er laget med krystallklart arktisk vann. Å tilpasse seg disse preferansene kan vises til å være avgjørende for suksess.

Den økende diversifiseringen av alkoholholdige drikker er en annen viktig dynamikk som sees i markedet. Tradisjonelle drikker som soju og risvin er fortsatt populære, men det er en økende aksept for øl blant yngre forbrukere og kvinner. Denne demografiske endringen gir

Mack en mulighet til å appellere til nye kundegrupper gjennom unik branding og høykvalitetsingredienser.

For å differensiere seg i det sørkoreanske markedet, bør Mack utnytte Nordic Branding, som fremhever kvaliteter som renhet, høy kvalitet, bærekraft og rå natur assosiert med Norden. Dette kan appellere sterkt til sørkoreanske forbrukere som verdsetter produkter som er produsert på miljøbevisste måter. Ved å markedsføre ølet som laget med arktisk vann fra lyngsalpene og med bærekraftige metoder, mener vi at Mack kan skape en unik posisjon i markedet.

En annen viktig strategi er bruk av COO i markedsføringen. Ved å fremheve sitt norske opphav på produktemballasjen og i markedsføringskampanjer, kan Mack styrke oppfatningen av ølets kvalitet og autentisitet. Sørkoreanske forbrukere forbinder som sagt nordiske produkter med høy kvalitet og pålitelighet, noe som kan gi Mack en betydelig fordel i premiumsegmentet. Denne tilnærmingen er spesielt viktig i lys av den høye betalingsvilligheten for premiumprodukter blant sørkoreanske forbrukere.

Macks fokus på bærekraft og høy kvalitet er altså i tråd med preferansene blant sørkoreanske forbrukere, spesielt den yngre generasjonen som er opptatt av miljøvennlige produkter. Ved å posisjonere seg som et grønt og etisk alternativ, kan Mack bygge en lojal kundebase blant miljøbevisste forbrukere.

Samarbeid med lokale importører og distributører har også blitt identifisert som avgjørende for å sikre en effektiv distribusjon og markedsføring av Mack sine produkter. Ved å dra nytte av lokale partners ekspertise og nettverk, bør Mack kunne sikre bred tilgjengelighet og tilpasse markedsføringskampanjer til lokale preferanser og trender. Utvikling av en mer detaljert brandhåndbok som gir retningslinjer for markedsføring, presentasjon og salg av Mack-produkter kan hjelpe med å opprettholde en konsistent merkevareopplevelse og resonere med sørkoreanske forbrukere. I korte trekk er disse samarbeidene kritiske i konteksten «marked versus posisjonering».

Å håndtere kulturelle forskjeller og å bygge tillit gjennom nære relasjoner er også essensielt. Regelmessige besøk, deltakelse på lokale messer og arrangementer, samt åpen dialog med partnere for å forstå deres utfordringer og behov, kan bidra til å bygge sterkere bånd og sikre troverdighet. Personlig engasjement fra nøkkelpersoner i selskapet, som CEO, kan ytterligere styrke disse relasjonene. For en bedrift som Mack, som er lokalisert i Norge, kan dette by på

praktiske utfordringer. En måte å redusere denne barrieren på er nettverksbygging. Nettverksbygging kan argumenteres for som avgjørende for Macks posisjonering i det sørkoreanske markedet, som fremhevet i Achrol og Kotlers (1999) artikkel. Deres teori understreker viktigheten av å etablere sterke, fleksible nettverk med lokale distributører og samarbeidspartnere for å navigere komplekse markedsforhold effektivt. Dette er spesielt relevant i Sør-Korea, hvor kulturelle og sosiale normer krever tett samarbeid og forståelse av lokale forretningspraksiser. Ved å inngå strategiske partnerskap kan Mack dra nytte av lokal ekspertise og nettverk for bedre distribusjon og markedsføring, som støttes av funnene i vår undersøkelse.

Videre fremhever artikkelen til Achrol og Kotler (1999) betydningen av teknologi og relasjonsmarkedsføring i en nettverksøkonomi. For Mack innebærer dette for eksempel å investere i systemer for sanntidskommunikasjon og datautveksling for å kunne tilpasse seg raskt skiftende forbrukerpreferanser. Dette samsvarer med våre funn som viser at digital tilstedeværelse og bruk av sosiale medier er kritisk for å engasjere sørkoreanske forbrukere. Relasjonsmarkedsføring, som fokuserer på langsiktige kundeforhold, er også viktig for å bygge tillit og lojalitet i et høykontekstmarked som Sør-Korea, noe som våre informanter har påpekt som essensielt for bærekraftig etablering.

Bruk av sosiale medier og digitale plattformer for å nå ut til den ønskede målgruppen er absolutt i Macks beste interesse. Sør-Korea har høy internettpenetrasjon og utbredt bruk av sosiale medieplattformer som eksempelvis Instagram og Facebook. Ved å skape engasjerende innhold som fremhever Macks unike nordiske bakgrunn, kvalitetsingredienser og bærekraftige metoder, kan Mack effektivt øke bevisstheten og bygge et sterkt merkevareimage. Influencer-markedsføring kan også være en effektiv metode for å tiltrekke seg nye kunder og øke merkevarebevisstheten. En trend man ser i sosiale medier er eksempelvis «matvlogging», hvor influencere reiser verden rundt i søken av spennende mat- og drikkevarer de kan dele med følgerene sine.

Gjennom en kombinasjon av Nordic Branding, COO, strategiske partnerskap, kulturell tilpasning, innovasjon og effektive digitale markedsføringsstrategier kan Mack posisjonere seg sterkt i det sørkoreanske markedet. Ved å fokusere på høy kvalitet, bærekraft og en dyptgående forståelse av lokale preferanser, kan Mack bygge en lojal kundebase og etablere en bærekraftig markedsposisjon i dette konkurranseutsatte og dynamiske markedet.

6 Konklusjon og implikasjoner

Gjennom forrige kapittel har det blitt diskutert faktorer som identifiserer det sørkoreanske markedet. Vi har også sett på hvordan Mack kan posisjonere seg, og det har blitt drøftet posisjoneringstiltak i lys av markedets kjennetegn. I dette delkapitlet konkluderer vi våre funn og teoretiske implikasjoner, etterfulgt av forslag til videre forskning.

Når Mack skal iverksette sin internasjonalisering til Sør-Korea, er det flere nøkkelområder de bør fokusere på for å sikre en vellykket inngang. For det første må man prioritere en dyp kulturell forståelse og tilpasning. Sør-Korea er kjent for sin høykontekstkultur, hvor subtile kommunikasjonstegn og hierarki spiller en stor rolle i forretningsforhold. Å investere tid og ressurser i opplæring og utvikling av kulturell kompetanse blant ansatte vil være essensielt. Dette vil ikke bare fremme bedre relasjoner med lokale partnere, men også sikre at markedsføringsstrategier og produktpresentasjon resonnerer godt med den lokale kulturen.

En annen viktig faktor vil være å bygge sterke og pålitelige partnerskap med lokale distributører og importører. Disse aktørene besitter en uerstattelig kunnskap om markedet og har allerede etablerte nettverk som Mack kan dra nytte av. Dette samarbeidet kan være utfordrende på grunn av den eksisterende konkurransen fra dominerende aktører som Oriental Brewery og Hitejinro. Derfor må Mack være strategisk i valg av partnere, sikre at de deler samme verdier og mål, og samtidig være villige til å investere i langsiktige relasjoner. Denne nettverksbyggingen ansees som kritisk for Macks suksess i det sørkoreanske markedet. Ifølge teorien vi underbygger denne påstanden med, er sterke og fleksible nettverk med lokale aktører essensielt for å navigere markedsforhold effektivt. Våre funn understøtter dette ved å fremheve viktigheten av relasjonsbygging og digital tilstedeværelse i Sør-Korea.

Digitale markedsføringsstrategier og digital tilstedeværelse har vist til å spille en kritisk rolle. Sør-Korea har en av de høyeste internettpenetrasjonsratene i verden, og sosiale medier er en viktig plattform for merkevarebygging. Ved å engasjere seg på plattformer som eksempelvis Instagram og Facebook for å nå ut til en bredere målgruppe, bør Mack effektivt kunne øke sin synlighet og bygge et positivt merkevareimage.

Videre bør Mack fokusere på å differensiere sine produkter gjennom Nordic Branding. Dette innebærer å fremheve den høye kvaliteten, bærekraften og de unike egenskapene ved deres øl, som krystallklart arktisk vann og miljøvennlige produksjonsmetoder. Å bruke COO-strategien

vil styrke merkevarens oppfattelse som autentisk og av høy kvalitet, noe som kan gi Mack en fordel i premiumsegmentet.

6.1 Forslag til videre forskning

Utover det vi har konkludert med i denne masteroppgaven har vi sett noen tydelige begrensninger på bakgrunn av oppgavens omfang. Det er flere områder å forske videre på, men som et resultat av tidsbegrensninger og tilgjengelige ressurser, er denne oppgaven noe preget av eksplorasjon og tolking av allerede eksisterende rapporter, analyser og artikler. På grunn av dette ønsker vi å belyse enkelte emner vi ser på som særlig interessante, skulle man ønske å dykke dypere inn i tematikken vi har forsket på.

Videre forskning kan belyse flere tiltak som vil være nyttige for å støtte og forbedre Macks internasjonaliseringsstrategi til Sør-Korea. Et av de viktigste tiltakene er en detaljert studie av forbrukerpreferanser og smakspreferanser i det sørkoreanske ølmarkedet. Selv om denne oppgaven har belyst generelle trender, vil en mer detaljert analyse av spesifikke smakspreferanser, regionale forskjeller og demografiske variasjoner gi verdifull innsikt som kan hjelpe Mack til å skreddersy sitt produktsortiment enda mer presist.

En annen viktig forskningsretning er å undersøke effekten av bærekraftige praksiser på forbrukerlojalitet og merkevarepreferanser i Sør-Korea. Selv om bærekraft er en økende trend, er det behov for en bedre forståelse av hvordan spesifikke bærekraftstiltak påvirker forbrukernes kjøpsbeslutninger. Dette kan inkludere studier på hvordan ulike aldersgrupper og sosiale segmenter responderer på miljøvennlige praksiser og hvordan dette kan integreres i Macks markedsføringsstrategi.

Forskning på effektiviteten av forskjellige markedsføringskanaler i Sør-Korea er også nødvendig. Selv om det kommer frem at Sør-Korea er et høyteknologisk land, kan en mer detaljert analyse av hvilke plattformer og typer innhold som genererer mest engasjement og konverteringer være svært nyttig. Dette kan inkludere studier av influencer-markedsførings påvirkning på ulike målgrupper og hvordan man kan optimalisere bruk av digitale medier for å maksimere rekkevidde og innflytelse.

Videre kan forskning undersøke hvordan samarbeidsmodeller med lokale distributører og partnere kan optimeres. Dette kan innebære case-studier av vellykkede internasjonale merker i

Sør-Korea, analyser av kontraktmodeller, og strategier for å bygge og opprettholde sterke partnerskap. Å forstå de beste praksisene for samarbeid og distribusjon kan hjelpe Mack å unngå vanlige fallgruver og effektivt navigere det komplekse distribusjonslandskapet i Sør-Korea. Det kan også være nyttig å gjennomføre en komparativ analyse mellom Sør-Korea og andre asiatiske markeder. Dette kan gi innsikt i regionale forskjeller og likheter som kan påvirke internasjonaliseringsstrategier.

Videre vil en studie av langtidseffektene av Country of Origin og Nordic Branding på forbrukeratferd i Sør-Korea kan gi verdifulle innspill. Dette kan inkludere hvordan oppfatningen av nordiske verdier som renhet, kvalitet og bærekraft utvikler seg over tid, og hvordan Mack kan opprettholde og styrke sin merkevareposisjon i markedet. Det vil for øvrig være av interesse å måle resultater uavhengig av strategier som blir brukt. En styrke i enhver praksis er det vi kaller longitudinell undersøkelse av en gitt faktor. En usikkerhet i forskningens presisjon som vi erkjenner, er at tverrsnittundersøkelsen ikke tar høyde for slike funn.

Til slutt, for å måle suksess og justere strategier etter behov, kan man identifisere passende systemer for overvåking og evaluering av markedsstrategier. Dette systemet bør inkludere kontinuerlig overvåking av nøkkelindikatorer som salgsvolum, markedsandel, distribusjonsdekning, merkevarebevissthet og kundetilfredshet. Regelmessige markedsanalyser og tilbakemeldinger fra lokale partnere og forbrukere, vil også være avgjørende for å sikre at strategiene er effektive og tilpasset de skiftende behovene i markedet. Eksempler på gode analyseverktøy å studere er SWOT, BCG-matrisen, Porters diamantmodell, Blue Ocean Strategy og PESTEL, som blant annet omhandler å identifisere interne og eksterne faktorer på mikro- og makronivå. Utover dette kan Porters (2008) teori som fokuserer på fem «krefter» som påvirker konkurranseintensiteten i en bransje, og hvordan de former en bedrifts strategi, være til hjelp. Kraftene er i korte trekk trusselen fra nye aktører og substitutter, kjøperens og leverandørens forhandlingsmakt, og til slutt den identifiserte konkurransen blant eksisterende aktører.

7 Referanseliste

Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, 146–163. <https://doi.org/10.2307/1252108>

Agrawal, J., & Kamakura, W. A. (1999). Country of origin: A competitive advantage?. *International journal of research in Marketing*, 16(4), 255-267.

Ahmed, S.A. and d'Astous, A. (1996). Country of origin and brand effects: a multi-dimensional and multi-attribute study. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 9 No. 2, pp. 93-115.

Andersen, L.P., Kjeldgaard, D., Lindberg, F., Östberg, J. (2019). Nordic Branding: An Odyssey into the Nordic Myth Market. In: Askegaard, S., Östberg, J. (eds) *Nordic Consumer Culture*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi-org.mime.uit.no/10.1007/978-3-030-04933-1_10

Andersen, L.P., Lindberg, F. and Ostberg, J. (2021). Unpacking Nordic branding: the value regimes of Nordicism. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 14 No. 3, pp. 362-378. <https://doi.org/10.1108/JPMD-12-2019-0113>

Baker, M. J., & Ballington, L. (2002). Country of origin as a source of competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 157–168. <https://doi.org/10.1080/09652540210125297>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business Research Methods* (6.utg.). Oxford University Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2013). Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15-29.

Desjardin, A. J. (2021, 26. november). Slik kom Macks ølbryggeri seg inn på det australske markedet – helt uten markedsføring. *KOM24*. <https://www.kom24.no/2611211-designutvikling-eksport/slik-kom-macks-olbryggeri-seg-inn-pa-det-australske-markedet--helt-uten-markedsforing/418126>

Fayvishenko, D. (2018). Formation of brand positioning strategy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(2), 245-248. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-245-248>

Fuchs, C. and Diamantopoulos, A. (2010), "Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 44 No. 11/12, pp. 1763-1786. <https://doi.org/10.1108/03090561011079873>

Harkness, N. (2013). Softer soju in South Korea. *Anthropological Theory*, 13(1-2), 12-30. <https://doi.org/10.1177/1463499613483394>

Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of management Review*, 13(3), 401-412. <https://doi.org/10.2307/258088>

Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

Hollensen, S. (2016). *Global Marketing* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195-210. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.06.001>

Jayathilaka, U. R., Tulachan, B. P., & Park, G. C. (2022). South Korea strategic management trends for extensive market exposures. *Ann. For. Res*, 65(1), 4392-4404.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kim, D., Pan, Y., & Park, H. S. (1998). High-versus low-Context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures. *Psychology & Marketing*, 15(6), 507–521. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199809\)15:6<507::AID-MAR2>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199809)15:6<507::AID-MAR2>3.0.CO;2-A)

Kim, I. K. (2023). Country Image and Consumer Choice: The Case of the Beer Market during the COVID-19 Pandemic. *The Journal of Industrial Economics*, 71(4), 1090-1120. <https://doi.org/10.1111/joie.12343>

Kim, R., Yang, H. & Chao, Y. (2016). Effect of brand equity & country origin on Korean consumers' choice for beer brands. *The Business and Management Review*, 398-403.

Kubíčková, L., Votoupalová, M., & Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00351-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00351-7)

Lee, C. Y. (2012). Korean culture and its influence on business practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 184-191.

Lee, M. Y., Knight, D., & Kim, Y. K. (2008). Brand analysis of a US global brand in comparison with domestic brands in Mexico, Korea, and Japan. *Journal of product & brand management*, 17(3), 163-174.

Lee, H., & Cho, S. (2016). Hitejinro: Sustaining success in the Korean beer market. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 6(3), 11-22.
<https://ssrn.com/abstract=2838806>

Mack. (u.å.). *Macks Ølbryggeri*. Hentet 23. mars 2024 fra <https://www.mack.no/>

Mack. (2022). *Redegjørelse åpenhetsloven 2022*. Hentet 12. desember 2023 fra <https://www.mack.no/files/Redegjorelse-åpenhetsloven-2022.pdf>

Markussen, T. A. (2020, 23 juli). På denne puben i Vietnam serverer de kun Tromsø-øl. *iTromsø*. <https://www.itromso.no/nyheter/i/x4BLqV/pa-denne-puben-i-vietnam-serverer-de-kun-tromso-ol>

Nordisk Ministerråd. (2015). Strategy for International Branding of the Nordic Region 2015-2018. Nordic Council of Ministers.

Næringsforeningen i Tromsøregionen. (u.å.). Mack ølbryggeri satser på eksport: -Det er et kjempe potensial. *Næringsforeningen i Tromsøregionen*. <https://www.nftr.no/post/mack-%C3%B8lbryggeri-satser-p%C3%A5-eksport-det-er-et-kjempe-potensial>

Park, H., Rabolt, N.J. and Sook Jeon, K. (2008), "Purchasing global luxury brands among

young Korean consumers", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 244-259. <https://doi.org/10.1108/13612020810874917>

Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Conceptualizing the country of origin of brand. *Journal of Marketing Communications*, 6(3), 159–170. <https://doi.org/10.1080/13527260050118658>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-137.

Proff. (u.å.). *Macks Ølbryggeri AS*. Hentet 31. mai, 2024, fra <https://www.proff.no/selskap/macks-%C3%B8lbryggeri-as/troms%C3%B8/drikkevarer/IG52D1110MP>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg). Pearson education.

Sharp, B., & Dawes, J. (2001). What is Differentiation and How Does it Work? *Journal of Marketing Management*, 17(7–8), 739–759. <https://doi.org/10.1362/026725701323366809>

Verlegh, P. W., & Steenkamp, J. B. E. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of economic psychology*, 20(5), 521-546.

Vreeland, N. (1975). *Area Handbook for South Korea* (Vol. 550, No. 41). US Government Printing Office.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.

World Health Organization. (2019). Global status report on alcohol and health 2018. World Health Organization.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet Macks Bryggeri sin ekspansjon til Sør-Korea

Vi ønsker å invitere deg til å delta i et forskningsprosjekt med formål om å generere innsikt i hvordan Macks Bryggeri kan ekspandere sine produkter til det sørkoreanske ølmarkedet. I dette skrevet gir vi en detaljert oversikt over prosjektets mål og hva din deltakelse vil omfatte.

Formål

Prosjektet er en masterstudie hvor vi ønsker å skape innsikt i hvordan Mack bryggeri kan suksessfullt ekspandere til det sørkoreanske ølmarkedet. Vi ønsker å analysere det sørkoreanske ølmarkedet og finne ut hvordan Mack Bryggeri kan på best mulig måte posisjonere seg i forhold til disse betingelsene. Studien vil hovedsakelig benytte dokumenter og intervjuer med personer som har kunnskap om det sørkoreanske markedet.

Problemstillingen for prosjektet er:

«Hvordan kan Mack tilpasse sin strategiske inngang i det sørkoreanske ølmarkedet for å maksimere sin suksess?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiT–Norges Arktiske universitet, institutt for biovitenskap, fiskeri og økonomier ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å oppnå innsikt i problemstillingen, har vi valgt ut individer med god kunnskap om Sør-Korea og dets underliggende dynamikker. Basert på din deltakelse i prosjektet om Macks Bryggeri sin ekspansjon til det sørkoreanske markedet, er du identifisert som en relevant informant for denne studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, vil det innebære din deltakelse i et dybdeintervju som varer i omtrent 45 minutter. Intervjuspørsmålene vil fokusere på dine opplevelser og erfaringer knyttet til Sør-Korea. Det vil bli tatt notater og gjort lydopptak av intervjuet for å sikre nøyaktig dokumentasjon av informasjonen du deler.

Det er frivillig å delta

Deltakelse i prosjektet er frivillig. Dersom du velger å delta, har du rett til når som helst trekke å tilbake ditt samtykke uten å oppgi noen begrunnelse. Ved tilbaketrekking vil alle dine personopplysninger bli slettet. Det vil ikke få noen negative konsekvenser for deg hverken om du velger ikke å delta eller senere bestemmer deg for å trekke deg fra prosjektet.

Ditt personvern –hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.06.2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Eventuelle personidentifiserbare opplysninger fjernes fortløpende og lydopptak slettes når prosjektet avsluttes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Handelshøgskolen UiT –Norges Arktiske universitet, institutt for biovitenskap, fiskeri og økonomi har Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Handelshøgskolen ved UiT –Norges Arktiske universitet, institutt for biovitenskap, fiskeri og økonomi ved Gro Alteren på epost: gro.alteren@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53211500.

Med vennlig hilsen

Gro Alteren.

Mats Eikeland Michalsen.

Vebjørn Gulliksen.

Veileder

Masterstudent

Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Macks Bryggeri sin ekspansjon til Sør-Korea, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta på intervju

at det blir tatt lydopptak under intervjuet

at mine opplysninger behandles til prosjektet blir avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide nøkkelinformanter

Intervjuguide	Tema	Spørsmål
Innledende spørsmål	Generell markedsforståelse	<p>Kan du fortelle oss litt om din bakgrunn og din erfaring med sørkoreansk kultur?</p> <p>Hva kjennetegner det sørkoreanske markedet generelt?</p>
Hovedspørsmål	Kultur	<p>Hvilke kulturelle aspekter bør utenlandske selskaper være oppmerksomme på når de entrer det sørkoreanske markedet?</p> <p>Er det spesielle kulturelle sensitiviteter eller preferanser som Mack Bryggeri bør være oppmerksomme på for å lykkes?</p> <p>Hvordan kan Mack tilpasse sin kommunikasjonsstil for å</p>

		<p>resonere med sørkoreansk etikette?</p> <p>Er det noen utfordringer Mack kan støte på når de prøver å etablere seg i det sørkoreanske markedet?</p>
Hovedspørsmål	Forbrukeratferd	<p>Hva kjennetegner det sørkoreanske forbrukermarkedet?</p> <p>Hvordan skiller dette seg fra vestlige marked?</p> <p>Kan du beskrive noen viktige trender som kan påvirke suksessen til et utenlandsk ølmerke?</p> <p>Hvilke faktorer tror du påvirker sørkoreaneres valg av alkoholholdige drikker?</p> <p>Hva er Sør-Koreas oppfatning av Norden?</p>


		<p>Hva kan være attraktivt ved å bringe en del av Norden til sørkoreanske forbrukere?</p> <p>Hvordan kan Mack tilpasse sin posisjoneringsstrategi for å effektivt nå og appellere til sørkoreanske forbrukere?</p>
Avslutningsspørsmål	Informantens tilleggsinformasjon	Har du noe mer du ønsker å tilføye eller noe du føler kan være relevant å dele med oss?

Vedlegg 3: Intervjuguide representant fra Macks Ølbryggeri

Intervjuguide	Tema	Spørsmål
Innledende spørsmål	Generell informasjon	<p>Kan du fortelle oss litt om din rolle i Macks Ølbryggeri og din erfaring med internasjonalisering?</p> <p>Hvordan beskriver du Macks Ølbryggeris nåværende posisjon i det globale markedet?</p>

<p>Hovedspørsmål</p>	<p>Nordic Branding</p>	<p>Har dere planer å produsere Mack-øl andre plasser enn i Nord-Norge?</p> <p>Hvilke symbolske ressurser ønsker dere å fremme ved salg av produkter i Sør-Korea?</p>
<p>Hovedspørsmål</p>	<p>Country of Origin</p>	<p>Hvordan tilpasser dere «image» for å resonere med sørkoreanere?</p> <p>Er det noen tekniske krav som også må tilpasses før ølboksene kan eksporteres?</p> <p>Hvordan bruker dere deres Nordnorske identitet til deres fordel?</p> <p>Hvordan vil prisen ligge i forhold til andre ølmerker i Sør-Korea?</p>
<p>Avslutningsspørsmål</p>	<p>Informantens tilleggsinformasjon</p>	<p>Har du noe mer du ønsker å tilføye eller noe du føler kan være relevant å dele med oss?</p>

Vedlegg 4: Bruk av KI

 Hijejnjo øl i korea.pdf
PDF

Kan du oversette følgende tekst til norsk:

"Intensity of Rivalry

The rivalry among existing firms is extremely high. The competitive force mainly comes from two factors:

Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=2838806>

14 Hehjin Lee & Seungho Cho

Impact Factor (JCC): 5.3125 NAAS Rating: 3.07

slow industry growth and numerous existing competitors. From 2008 to 2013, the growth rate of beer delivery and personal consumption remain between 3.5% to -4% (Figure 3). The small increase in industry growth every year induces existing companies to compete intensely for market share. The slow growth rate limits breakthroughs in the industry and traps the competitors in the red ocean. Intense rivalry in the beer industry becomes avoidable.

Moreover, domestic Korean beer industry is an oligopoly industry (Figure 4). Korean domestic beer industry is driven by two giant local breweries, Oriental Brewery Company Co., Ltd and HiteJinro Co., Ltd over a long period of time. Oriental Brewery has around 60% of local beer market share from 2013 to 2015 while the rest is taken by HiteJinro. Furthermore, a new industry player, Lotte Group, entered the industry by launching 'Kloud' in 2014. The industry believes that 'Kloud' will achieve around 3% of market share in late 2015. An insignificant amount of market share shared by microbreweries."



Her er oversettelsen av den angitte teksten til norsk:

