



## **FORORD**

Jeg avslutter studietiden ved Handelshøyskolen i Ås med denne masteroppgaven i merkevarebygging og effectuation. Da jeg begynte prosessen med å velge tema og problemstilling for oppgaven, var jeg i villrede om valg av tema. Nå, et halv år senere, sitter jeg igjen med sluttproduktet, som jeg mener er en treffende representasjon av mine mange interessefelt. Skriveprosessen har vært krevende, men lærerik, og jeg sitter igjen med en glede, stolthet og ydmykhet når jeg nå står ved veis ende.

En stor takk må rettes min dyktige veileder Elin Kubberød, som har bidratt med faglig, så vel som personlig støtte gjennom arbeidsprosessen i form av teoretiske og praktiske råd, kreative ideer, konstruktive tilbakemeldinger og verdifull sparring. Takk for at du har løftet frem det beste i meg og min oppgave.

Takk til de fem svært inspirerende gründerne som var villig til å gi av sin tid og sine erfaringer for å bidra til min studie. Jeg er umåtelig takknemlig for deres villighet til å dele deres historier. Ikke bare har jeg hatt faglig nytte av deres bidrag til masteroppgaven, men jeg har også hatt stor personlig glede av å bli kjent med dere ettersom jeg selv ønsker å begi meg ut på den spennende reisen som gründer en gang i framtiden.

En takk må også rettes min arbeidsgiver for å ha sørget for en fleksibel arbeidshverdag gjennom masterarbeidet. Til slutt må William, Caroline, Linn Cecilie og mor takkes, som har bidratt med heiarop, nødvendig påfyll av motivasjon og inspirasjon og en genuin tro på meg og mitt arbeid gjennom dette halvåret.

Ås, mai 2015

Henriette Skarderud

## SAMMENDRAG

Målet med denne oppgaven har vært å avdekke hvordan gründere av suksessfulle norske B2C-bedrifter har disponert ressurser til merkevarebygging gjennom tidlig fase av sin bedriftsetablering i lys av et "effectuation"-perspektiv. Effectuation er et relativt nytt teoretisk rammeverk innen entreprenørskap utviklet på bakgrunn av studier av suksessfulle gründere som sier at gründere under usikre betingelser *skaper* markedsmuligheter basert på eksisterende ressurser tilgjengelig, fremfor å *oppdage* markedsmuligheter og forfølge disse gjennom tilegnelse av nye ressurser en ikke har tilgjengelig. Merkevarebygging for nye virksomheter er viktig, fordi det kan føre til finansiell suksess, men det er også krevende når man som gründer i en tidlig fase av etablering er preget av begrensede ressurser og usikkerhet. I effectuation står nettopp gründeren, ressursutfordringer og usikkerhet sentralt, og rammeverket representerer derfor en spennende og ny kontekst å se merkevarebygging i.

Gjennom en fenomenologisk flercase-studie av fem suksessfulle har oppgaven søkt gjennom retrospektive dybdeintervjuer å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan har gründere av suksessfulle norske B2C-bedrifter disponert ressurser til merkevarebygging gjennom tidlig fase av bedriftsetablering, og hvordan henger dette sammen med deres beslutningslogikk?*

Studien har funnet at gründerne har disponert både *nye* og *eksisterende* ressurser til å bygge et merke i tidlig fase, med varierende grad av bevissthet, intensjoner og forståelse for fenomenet. Blant strategiene som er blitt anvendt kan det nevnes at det man har tatt i bruk *rimelige og nye markedsstrategier*, brukt markedsmiksen til å *operasjonalisere merkevaren*, anvendt *vareprat* ("word of mouth") som promotjon og identifisert merkeimage basert på *typisk brukergruppe*. Videre har *ekspertise, personlige preferanser, verdier* og *nære relasjoner* satt sitt preg på merkevarebyggingen. Fremgangsmåtene benyttet har hatt en viss sammenheng med gründernes beslutningslogikk. Dette har kommet sterkest til syne hos gründeren uten ekspertise eller utdanning innenfor oppstartsbedriftens virke, ved at han i stor grad har prioritert *verdiskapning gjennom andre* og tiltrekning av eksterne ressurser (*rekruttering*) som samsvarer med en kausal beslutningslogikk i effectuation-rammeverket. I tillegg har ekspertise og erfaring innenfor merkevarens og virksomhetens *domene* samt hvorvidt man har definert en *målsetning* for merkevaren fra start, hatt betydning for sammenhengen mellom ressursdisponering og beslutningslogikk.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis has been to learn how founders of successful Norwegian B2C-companies have used their resources to build a brand through the early phase of their venture creation, seen through the perspective of "effectuation". Effectuation is a relatively new theoretical framework within the field of entrepreneurship developed through analysis of successful entrepreneurs which conveys that an entrepreneur *creates* a market opportunity based on existing resources as opposed to *discover* a market opportunity followed by acquiring new resources. Branding of new ventures is important as it may lead to financial success but it is also challenging for an entrepreneur in a startup phase as scarce resources and uncertainty might be limitations. As effectuation focuses on the entrepreneur, challenges due to resource scarcity and uncertainty through a startup phase, it represents an interesting and new approach for studying branding.

Through a phenomenological multiple-case study of five successful entrepreneurs with retrospective interview techniques, the thesis has aimed to answer the following research question:

*How have entrepreneurs of successful Norwegian B2C-companies used their resources for branding through the early phase of their venture creation, and in what way does this correspond with their logic of decision-making?*

The study has found that the entrepreneurs have used both *new* and *existing* resources to build a brand through the startup phase and there have been variations in awareness, intentions and understanding of branding as a phenomenon. The entrepreneurs have conducted *low-cost and new marketing strategies*; they have used the market mix to *operationalize the brand*; they have used *word-of-mouth* as a way of promoting their brand; and the brand image has been identified through *user imagery* (type of person who uses the product or service). Moreover, the entrepreneurs have used *expertise, personal preferences, personal values and close relationships* as means for branding. The various procedures have to some extent corresponded with the entrepreneur's logic of decision-making. This has been most prominent with the entrepreneur with no expertise in the startup's domain as he to a large degree has prioritized value creation through others (*recruiting*) and attraction of new resources, which is in line with a causal way of thinking within the effectuation framework. In addition, the correspondence between use of resources and logic of decision-making has been determined by expertise and experience within the brand's and the venture's *domain* and by a *brand goal*.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>i</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn for oppgaven</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Motivasjon .....	1
1.1.2 Merkevarebygging i en tidlig fase av etablering .....	2
1.1.3 Effectuation i konteksten merkevarebygging .....	3
<b>1.2 Oppgavens formål</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Formidling og bidrag til eksisterende forskning</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4 Problemstilling</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5 Begrepsavklaring</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6 Oppgavens oppbygning</b> .....	<b>7</b>
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Introduksjon</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Merkevarebygging</b> .....	<b>8</b>
2.2.1 Fordelene med merkevarebygging .....	8
2.2.2 Merkevarebegrepet og markedsmiksen .....	9
2.2.3 Merkeassosiasjoner .....	11
2.2.4 Merkevarebygging i tidlig fase .....	12
<b>2.3 Disponering av ressurser i tidlig fase av etablering</b> .....	<b>13</b>
2.3.1 Ressursutfordringer i tidlig fase .....	13
2.3.2 Gründerens ressurser .....	14
<b>2.4 Beslutningslogikk omkring merkevarebygging: Effektiv vs. kausal</b> .....	<b>16</b>
2.4.1 Effectuation vs. causation .....	16
2.4.2 Effectuation og merkevarebygging .....	19
2.4.3 Merkevarebygging i tidlig fase av etablering – drevet av midler eller mål? .....	23
<b>2.5 Oppsummering og konseptuell modell</b> .....	<b>24</b>
<b>3. METODE</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 Design og metodetilnærming: Fenomenologisk flercase-studie</b> .....	<b>26</b>
3.1.1 Fordeler og ulemper med valgt metode .....	27
<b>3.3 Teknikk for datainnsamling: Retrospektive dybdeintervjuer</b> .....	<b>27</b>
<b>3.4 Utvalg og rekruttering</b> .....	<b>28</b>
3.4.1 Utvalgsriterier .....	28
3.4.2 Rekruttering .....	29
3.4.3 Gründercase .....	29
<b>3.5 Gjennomføring</b> .....	<b>31</b>
3.5.1 Utforming av intervjuguide .....	31
3.5.2 Forberedelser og pretest .....	32
3.5.3 Gjennomføring av intervjuene .....	34
<b>3.6 Operasjonalisering</b> .....	<b>34</b>
<b>3.7 Dataanalyse</b> .....	<b>35</b>
3.7.1 Fenomenologisk innholdsanalyse .....	35
3.7.2 Analysens innhold og struktur .....	36
<b>3.8 Studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet</b> .....	<b>38</b>
3.8.1 Troverdighet .....	38
3.8.2 Pålitelighet .....	40
3.8.3 Overførbarhet .....	41

3.9 Ethiske avveininger.....	41
<b>4. ANALYSE OG RESULTAT.....</b>	<b>42</b>
4.1 Merkevarebygging .....	42
4.1.1 Markedsmiks og merkeassosiasjoner.....	42
4.1.2 Merkevarebygging i tidlig fase.....	49
4.1.3 Oppsummering av funn .....	49
4.2 Ressurser.....	50
4.2.1 Ressursutfordringer i tidlig fase og betydning for merkevarebygging.....	50
4.2.2 Gründerens ressurser.....	53
4.2.3 Oppsummering av funn .....	58
4.3 Beslutningslogikk.....	59
4.3.1 Harald: "Merkevaren blir til mens man går" .....	60
4.3.2 Karen: "Å lytte til kundene og utnytte tilbakemeldinger" .....	60
4.3.3 Thomas: "Du kan ikke selge dine egne timer" .....	61
4.3.4 Pernille: "Å være tro mot sin egen identitet" .....	61
4.3.5 Jonas: "Gode leveranser gir en sterk merkevare" .....	62
4.3.6 Effectuation og merkevarebygging: De ti prinsippene.....	62
4.3.7 Oppsummering av funn .....	76
<b>5. DISKUSJON OG REFLEKSJON.....</b>	<b>77</b>
5.1 Innledning.....	77
5.2 Forskningsspørsmål 1 .....	77
5.2.1 På hvilken måte har gründerne brukt markedsmiksen og merkeassosiasjoner til å bygge en merkevare i tidlig fase av bedriftsetablering?.....	77
5.3 Forskningsspørsmål 2 .....	81
5.3.1 Hvordan har gründerne overkommet ressursutfordringene i tidlig til å bygge en merkevare? .....	81
5.4 Forskningsspørsmål 3 .....	87
5.4.1 Hvordan kommer effectuation og causation til syne i gründernes beslutningslogikk omkring merkevarebygging i tidlig fase av bedriftsetablering? .....	87
<b>6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....</b>	<b>96</b>
6.1 Oppsummering og overordnet konklusjon .....	96
6.2 Teoretiske implikasjoner .....	97
6.3 Praktiske implikasjoner .....	98
6.3.1 Gründeranbefalinger.....	98
6.4 Svakheter og begrensninger.....	100
6.5 anbefalinger til videre forskning.....	101
<b>7. REFERANSER .....</b>	<b>103</b>
<b>8. VEDLEGG.....</b>	<b>106</b>

## **FIGURER OG TABELLER:**

<b>Figur 1:</b> Den ”kausale” prosess (Read et al. 2009).....	17
<b>Figur 2:</b> Den ”effektuelle” prosess (gjengitt fra Effectuation, 2015).....	18
<b>Figur 3:</b> Egen modell av effektiv vs. kausal merkevarebygging med utgangspunkt Sarasvathy (2001).....	24
<b>Figur 4:</b> Konseptuell modell.....	25
<b>Tabell 1:</b> Utvalgskriterier.....	28
<b>Figur 5:</b> Gründercase.....	30
<b>Tabell 2:</b> Oppsummering av funn: Merkevarebygging.....	50
<b>Tabell 3:</b> Oppsummering av funn: Ressurser.....	59
<b>Tabell 4:</b> Harald.....	60
<b>Tabell 5:</b> Karen.....	60
<b>Tabell 6:</b> Thomas.....	61
<b>Tabell 7:</b> Pernille.....	61
<b>Tabell 8:</b> Jonas.....	62
<b>Tabell 9:</b> Oppsummering av funn: Beslutningslogikk.....	76

# 1. INTRODUKSJON

---

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

### 1.1.1 Motivasjon

Våren 2014 jobbet jeg fulltid i et internship for en oppstartsbedrift i et akseleratorprogram i Houston, Texas, USA, der jeg ble eksponert for ti forskjellige oppstartsbedrifter som hadde blitt tatt med til dette programmet. I løpet av min tid som intern for en av oppstartsbedriftene i dette akseleratorprogrammet, gjorde jeg meg opp noen tanker om oppstartsbedriftenes arbeid, som i korte trekk hovedsakelig bestod av utvikling av produkt og utarbeidelse av forretningsplaner. Spesielt bet jeg meg merke i hvordan gründerne valgte å ikke sette av særlige ressurser til markedsføring og merkevarebygging. Det så ut til at gründerne hadde et noe tilfeldig og lite bevisst forhold til elementer som logo, navn og grafisk profil på nettsidene sine, som ifølge etablert teori burde hatt en sterk prioritet i en bedrift i tidlig fase av etablering. Jeg observerte at gründerne viet svært lite oppmerksomhet og ressurser til å kommunisere sin vare eller tjeneste ut til den målgruppen de hadde definert. Kanskje var dette fordi de var begrenset av tid og andre ressurser – kanskje måtte de rett og slett prioritere andre ting som de anså som ”viktigere”, slik som å skrive en forretningsplan eller gjøre markedsanalyser.

Disse observasjonene vekket en nysgjerrighet hos meg; når man som gründer er begrenset av liten tid og mangel på andre ressurser, hvordan skal man best gå fram for å bygge sin merkevare? Hvordan har suksessfulle bedrifter greid å komme dit de er i dag, og hvordan har de anvendt de svært så begrensede ressursene de har i en oppstartsfase til markedstiltak, når så mye annet kjemper om deres oppmerksomhet?

Videre har jeg undret meg over om en merkevare har blitt til på bakgrunn av en velformulert og nøye gjennomtenkt strategi eller om den har dukket opp på noe mer ”ubegrunnet” som et resultat av de ressurser en gründer besitter. I den forbindelse har rammeverket om effectuation åpenbart seg som et interessant perspektiv å se disse spørsmålene fra. Effectuation er et teoretisk rammeverk utviklet på bakgrunn av studier av såkalte ”ekspertgründerne” (”expert entrepreneurs”) som sier at i stedet for å *oppdage* en markedsmulighet for så å tiltrekke ressurser for å forfølge denne muligheten, *skapes* markedsmuligheter basert på ressurser en gründer har for hånden. Hvorvidt dette kommer til syne i beslutninger omkring merkevarebygging, har dannet utgangspunkt for oppgaven.



### 1.1.2 Merkevarebygging i en tidlig fase av etablering

Et sterkt merke kan føre til flere fordeler for en bedrift, deriblant økt konkurransekraft, nye kunder og finansiell suksess (Keller, 2001). En god merkevarestrategi kan derfor potensielt være avgjørende for bedriftens overlevelse. Imidlertid er forskningen på feltet merkevarebygging i tidlig fase av etablering begrenset og lite utbredt (Abimbola og Vallaster, 2007; Krake, 2005), og følgelig er det vanskelig for gründere å vite hvilke verktøy og metoder en kan benytte seg av. Forskningen rundt merkevarebygging har vært og er i hovedsak konsentrert rundt store, veletablerte bedrifter (Berthon, Ewing og Napoli, 2008) og på områder som ikke er av spesiell relevans for små bedrifter, slik som merkeutvidelser, globalisering og merkearkitektur (Aaker, 1991; Aaker og Joachimsthaler, 2002). Denne ”ubalansen” i forskningen kan synes overraskende, når minimum 80 % av europeiske bedrifter er mikrobedrifter (mindre enn 10 ansatte) - ofte i en oppstartsfase (Storey og Greene, 2010).

Merkevarebygging i en tidlig fase har en sentral verdi. Det er vist at små bedrifter som aktivt og bevisst utnytter sin ressurser til merkevarebyggende aktiviteter og som imiterer større bedrifters praksis, presterer bedre enn de bedriftene som ikke gjør det (Berthon, Ewing og Napoli, 2008). Imidlertid er det typisk for oppstartsbedrifter at man mangler markedsføringskompetanse (Raymond, Brisoux og Azami, 2001). I tillegg vet man at oppstartsbedrifter befinner seg i en situasjon preget av begrensede ressurser som tid og penger (Sarasvathy, 2001). Selv om de fleste som starter opp en virksomhet trolig vil anerkjenne betydningen av å bygge og lede et sterkt merke, vil utfordringer oppstå når man verken vet hvordan eller har tilstrekkelige ressurser til å gjøre dette.

De fleste markedsføringsprinsipper for småbedrifter er pragmatiske, fleksible, praktiske og passer best de individuelle behovene for hver enkelt bedrift (Sarasvathy, 1998; Carson og Gilmore, 2000). Videre hviler de ofte på gründerens intuisjon, erfaring og handlekraft (Carson og Gilmore, 2000). Gründeren spiller en viktig rolle i merkevarebygging av oppstartsbedrifter, både fordi han/hun avgjør organisasjonsstruktur, herunder ressurser allokert til merkevarebygging, og fordi han/hun representerer bedriften utad (Sarasvathy, 1998; Krake, 2005). Fordi gründeren ofte ser ut til å bli en personifikasjon av merket, bør det altså være en sterk link mellom gründerens karakter og merkets karakter (Krake, 2005). Imidlertid er det innen forskningen hevdet at det mangler konsistens i gründerens beslutninger rundt merkevarebygging og at gründere ofte ikke evner å se det ”hele bildet” rundt merkets identitet (Rode og Vallaster, 2005).

Prinsipper og praksis er med andre ord idiosynkratiske, og alt dette gjør det vanskelig å snakke om generelle retningslinjer som kan passe for alle. Når man videre som en oppstartsbedrift er begrenset av ressurser, vil man trolig velge å forfølge de aktivitetene man *vet* fungerer basert på egen tidligere erfaring, fremfor andres erfaring eller teori.

### 1.1.3 Effectuation i konteksten merkevarebygging

Som diskutert i innledningen, anbefales det i litteraturen å imitere større bedrifters merkevarepraksis (Berthon, Ewing og Napoli 2008; Spence og Essoussi, 2008). Å hvile på etablert teori alene kan imidlertid synes lite hensiktsmessig, når en *vet* at bedrifter i en oppstartsfase ofte mangler ressurser som markedsføringskompetanse, tid og økonomi (Raymond, Brisoux og Azami, 2001; Merilees, 2001; Knight, 2000). Dessuten er det viktig å huske på at små bedrifter ikke er miniatyrversjoner av store bedrifter (Welsh og White, 1981), og prinsipper fra større virksomheter er derfor ikke alltid overførbare. Det er som nevnt gjort forskning på merkevarebygging av oppstartsbedrifter, og flere studier adresserer riktignok de ressursmessige utfordringene oppstartsbedrifter står ovenfor. Dette synes likevel i mange sammenhenger å være basert på antakelser om oppstartsbedriftenes ressursituasjon framfor forskning på deres faktiske ressursbruk. Det ser også ut til at framgangsmåten har vært å studere *hva* som er blitt gjort, fremfor *hvordan* og *hvorfor* dette er blitt gjort.

Det er av disse grunnene formålstjenlig å kombinere merkevareteori med annen teori som tar høyde for utfordringer som er spesielt fremtredende i en tidlig fase. Relevant i forbindelse med oppstartsbedrifters situasjon preget av usikkerhet og begrensede ressurser er rammeverket til Saras Sarasvathy om *effectuation*. Effectuation beskriver en beslutningslogikk i situasjoner preget av usikkerhet og begrensede ressurser funnet hos suksessfulle gründere (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2005). Effectuation setter gründeren i sentrum og hevder at gründeren er avgjørende for en bedrifts identitet (Sarasvathy, 1998). På bakgrunn av ressursaspektet og gründerens sentrale rolle i de tidlige år av en oppstartsbedrift, er merkevarebygging i en oppstartsfase en svært aktuell og interessant kontekst for effectuation-studier, idet effectuation tar for seg disponering av ressurser og gründerens tankesett rundt slike spørsmål.

Kombinasjonen av disse to domene av teori er dessuten interessant idet de på mange måter kan sees på som to motpoler. Mens merkevarebygging synes å kreve research, planlegging og målformulering, representerer effectuation mye av det motsatte; det skisseres ikke et ønsket målbilde fra start, og målene blir til og endres underveis (Sarasvathy, 2001; 2005).

Videre er effectuation en relativt ny retning innen entreprenørskap, og rammeverket utfordrer etablert, prediktiv forretningsstrategitenkning. Da det er etterlyst ny empiri og teori innen merkevarebygging i en oppstartsfasen, kan det synes formålstjenlig å belyse dette gjennom et slikt nytenkende perspektiv som effectuation nettopp representerer.

## ***1.2 Oppgavens formål***

Oppgavens formål er å belyse *gründers ressursdisponering til merkevarebygging i en tidlig fase av bedriftsetablering i lys av effectuation*. Studien skal gi økt forståelse for hvordan en gründer og en oppstartsbedrift best mulig kan disponere sine begrensede ressurser til merkevarebyggende tiltak i tidlig fase av etablering av sin virksomhet. Studien benytter en retrospektiv inngang gjennom dybdeintervjuer av gründere som har lyktes med sin forretningsstrategi.

## ***1.3 Formidling og bidrag til eksisterende forskning***

Studien er relevant både *teoretisk, empirisk og praktisk*.

Teoretisk sett kan oppgaven komme med bidrag innen merkevarebygging av norske oppstartsbedrifter, hvilket etterlyses (Ingebrigtsen, 2009). Read et al. (2009) og Whallen og Holloway (2012) etterlyser dessuten bidrag til diskusjonen rundt effectuation og markedsføring. Det er altså gjort forskning på effectuation og markedsføring (Read et al., 2009; Whallen og Holloway, 2012), men kombinasjonen av effectuation og *merkevarebygging* er enda ikke blitt gjort, så vidt meg er bekjent. Kobling av merkevareteori og effectuation kan potensielt resultere i en ny retning i *effectual branding* og tjene som et teoretisk bidrag innen merkevarebygging og effectuation da denne kombinasjonen er lite utforsket. Det er videre etterlyst en videreutvikling av effectuation som teoretisk rammeverk (Perry, Chandler og Markova, 2011). Perry, Chandler og Markova (2011) mener forskningen på effectuation har passert ”introduksjonsstadiet” og bør nå tas videre ved å kombinere med annen etablert teori. Perry, Chandler og Markova (2011) argumenterer også for at retrospektive metoder kan være hensiktsmessig i de sammenhenger der man ønsker å forske på hva som har ledet til en effektiv logikk.

Empirisk sett er oppgaven relevant fordi det ikke finnes mye forskning på merkevarebygging av bedrifter i oppstartsfasen generelt eller i norsk kontekst spesielt (Ingebrigtsen, 2009). Det

ser ut til å være mangel på og etterspørsel etter empiri på dette feltet (Rode og Vallaster, 2005; Read et al., 2009).

Praktisk er oppgaven relevant for andre oppstartsbedrifter som ønsker å lykkes med sin merkevare, men som ikke vet hvordan på grunn av begrensede ressurser, usikkerhet og manglende verktøy og metoder (Merrilees, 2007). Min ambisjon er at resultater fra min studie kan ha verdi for oppstartsbedrifter som ønsker å bygge et merke.

#### ***1.4 Problemstilling***

Oppgavens formål er som nevnt å belyse en gründers disponering av ressurser til merkevarebygging i tidlig fase av en virksomhet. Forskningsobjektene for denne oppgaven er gründere av bedrifter som selger varer eller tjenester til *forbrukermarkedet*, såkalte B2C-bedrifter ("business to consumer"). Bakgrunnen for dette valget er at behovet for og fordelene ved merkevarebygging er mer fremtredende i slike markeder enn bedriftsmarkeder, idet konkurransen ofte er stor og krevende (Bresciani og Eppler, 2010). En gjennomtenkt merkevarestrategi kan dermed være avgjørende for bedriftens overlevelse (Zinkhan, 2002). I tillegg spiller markedskommunikasjon en viktig rolle i kampen om forbrukerne, på en annen måte enn hva som er tilfellet i bedriftsmarkeder. Mens bedriftsmarkedet ofte kjennetegnes av rasjonelle, langvarige beslutningsprosesser og fokus på relasjonsbygging, vil det i forbrukermarkeder ofte være utslagsgivende med emosjonelle budskap og integrert markedskommunikasjon på tvers av et større antall kommunikasjonsplattformer (Zinkhan, 2002). Videre vil mitt fokus være gründere av *suksessfulle* bedrifter. Denne avgrensningen er et resultat av min ambisjon om å identifisere en potensiell metode til etterfølgelse for andre basert på framgangsmåten til de som har lyktes. I tillegg er det på bakgrunn av effectuation-studienes relevans idet disse belyser nettopp suksessfulle gründere.

På bakgrunn av diskusjonen ovenfor har jeg formulert følgende problemstilling for oppgaven:

***Hvordan har gründere av suksessfulle norske B2C-bedrifter disponert ressurser til merkevarebygging gjennom tidlig fase av bedriftsetablering, og hvordan henger dette sammen med deres beslutningslogikk?***

Jeg har utviklet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe til å besvare min problemstilling. Disse vil bli presentert i teori- og litteraturgjennomgangen.

## ***1.5 Begrepsavklaring***

For det videre, er det hensiktsmessig å definere hva jeg mener med problemstillingens begreper.

*Gründere:* Oppgaven opererer med Gartners (1988, s. 47) og Bygrave og Hofers (1991, s. 14) felles definisjon av en gründer, nemlig en som ”*oppfatter en mulighet og etablerer en virksomhet for å forfølge denne muligheten*”.

*Suksessfull:* Med suksessfull forstås her finansiell suksess. Begrepet er operasjonalisert gjennom Dagens Næringslivs kriterier for gassellebedrifter, utdypet i kapittel 3.4. Denne måten å operasjonalisere begrepet på er med bakgrunn i et ønske om mest mulig objektive kriterier for suksess. En forundersøkelse i form av måling av merkekjenning blant forbrukere har blitt vurdert, men forkastet til fordel for en objektiv og etterprøvbar definisjon. Operasjonaliseringen av ”suksessfull” tjener utelukkende som et utvalgskriterium i min oppgave.

*B2C:* Et akronym for ”*business to consumer*”, som innebærer bedrifter som selger varer eller tjenester til forbrukere.

*Ressurser:* Med ressurser menes ressurser som besittes og kan utnyttes hos gründeren og teamet, samt ressurser gründeren eller teamet tiltrekker seg utenfor en selv, referert til som henholdsvis egne og nye ressurser. Innen effectuation brukes begrepet ”midler”; midler og ressurser behandles som synonymer. Dette blir ytterligere utdypet i kapittel 2.4.1.

*Merkevarebygging:* Dette redegjøres for i kapittel 2.3. Det er her verdt å nevne at for nye bedrifter vil merkevarebygging av produkt og merkevarebygging av bedrift ofte være det samme. Dette fordi at man som oppstartsbedrift ofte tilbyr kun én vare eller tjeneste under samme navn som bedriftsnavnet. Jeg vil ikke her skille mellom merkevarebygging av bedriften og merkevarebygging av det bedriften tilbyr (av varer eller tjenester), men se på alle aspekter av ressursbruk rundt merkevarebygging som et generelt fenomen. Det gjøres heller ikke noe skille mellom merkevarebygging av varer versus tjenester.

*Tidlig fase av bedriftsetablering:* Med tidlig fase forstås de første leveårene av en ny virksomhet. Fasen vil også kunne kalles ”oppstartsfasen” eller ”tidlig fase” gjennom oppgaven. Oppgaven setter en maksimumsalder på 10 år. Dette utdypes under utvalgskriterier i kapittel 3.4.1.

*Beslutningslogikk*: Ordet beslutningslogikk referer til ulike måter for problemløsning og har utgangspunkt i dikotomiene *causation* og *effectuation* fra Sarasvathys (2001) studier. Begrepene ”tankegang”, ”problemløsning” og ”tankesett” benyttes også i oppgaven med samme betydning.

*Effectuation* og *causation* vil utgreies ytterligere i litteraturgjennomgangen. Imidlertid opplyses det her om at jeg vil bruke de engelske ordene av dette begrepet, da det er mer anvendt enn de norske ordene ”iverksettelse” og ”årsakssammenheng” (Norstrøm, 2014). Jeg vil likevel oversette ”effectual” til det norske ordet ”effektiv” og ”causal” til det norske ordet ”kausal”.

Begrepene vil utdypes ytterligere i litteraturgjennomgangen og under utvalgskriterier i kapittelet om metode.

## ***1.6 Oppgavens oppbygning***

Opgaven er bygd opp i fem hovedkapitler; henholdsvis *teoretisk rammeverk, metode, analyse og resultat, diskusjon* og *konklusjon*. Oppgaven begynner med en litteraturgjennomgang i kapittel 2, der oppgavens tre teoretiske rammeverk blir presentert. Hvert av rammeverkene munner ut i et forskningsspørsmål, som blir oppsummert og presentert i en konseptuell modell i kapittel 2.5. Videre redegjøres det i kapittel 3 for oppgavens metodevalg, herunder forskningsdesign, teknikk for datainnsamling, gjennomføring av studien og analyseverktøy. I kapittel 3.4.3 blir dessuten gründercasene presentert. Videre følger analyse og tolkning av resultater i kapittel 4, strukturert etter mine tre forskningsspørsmål og teoretiske begreper. I kapittel 5 følger diskusjon og refleksjon av funn opp mot teori – også presentert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, dog med en friere tilnærming til teoretiske begreper for å muliggjøre en fruktbar diskusjon og kritisk refleksjon av teori. Oppgavens avsluttende del, kapittel 6, består så av studiens konklusjon, implikasjoner, svakheter ved studien og anbefalinger for videre forskning.

## **2. TEORETISK RAMMEVERK**

---

### ***2.1 Introduksjon***

I dette kapittelet presenteres aktuelle teorier som skal besvare min problemstilling. Kapittelet er delt inn i tre hoveddeler som reflekterer mine tre teoretiske rammeverk, der hvert rammeverk munner ut i et forskningsspørsmål. Del 1 (kap. 2.2) omhandler merkevarebygging. Da det er funnet at bedrifter i en oppstartsfasen kan være tjent med å

imitere større bedrifters praksis, benyttes primært etablert merkevareteori som i hovedsak er ment på større bedrifter. Her har jeg tatt utgangspunkt i tradisjonelle teorier fra tre pionerer på markedsføring og merkevarebygging, henholdsvis Philip Kotler, Gary Armstrong og Kevin Lane Keller. Det argumenteres først for viktigheten av merkevarebygging, før begrepene *merkevarebygging* og *merkevare* defineres. Videre redegjøres det for forskjellen mellom markedsføring og merkevarebygging og relasjonen mellom dem, før merkeassosiasjoner og et utvalg prinsipper fra nyere forskning på merkevarebygging i en oppstartsfase presenteres. Del 2 (kap. 2.3) omhandler ressurser. Kapitlet begynner med å se på ressursutfordringer i en tidlig fase. Dette drøftes i lys av *the liability of newness* og *the liability of smallness*, som er utbredte fenomener innenfor forskningen av ressursbegrensninger for små og nye bedrifter. Videre redegjøres det for ressursers betydning i identifisering og forfølgelsen av en forretningsmulighet, og her står Sarasvathys (2001, 2005) egne *midler* ("means") svært sentralt. Denne drøftelsen danner utgangspunkt for del 3 (kap. 2.4) og siste teoretiske rammeverk, *effectuation*, som belyser nettopp beslutningslogikk i en situasjon preget av begrensede ressurser. Delen presenterer først forskjellen mellom de to beslutningslogikkene *effectuation* og *causation*. Deretter gjennomgås de fem primære dimensjonene av *effectuation*, før *effectuation* og merkevarebygging settes opp mot hverandre i fem nye prinsipper – til sammen *ti prinsipper*. Avslutningsvis oppsummeres litteraturgjennomgangen og forskningsspørsmålene, hvorpå drøftelsen blir visualisert i en konseptuell modell som illustrerer sammenhengen mellom mine teoretiske rammeverk.

## **2.2 Merkevarebygging**

### **2.2.1 Fordelene med merkevarebygging**

Formålet med merkevarebygging er i all hovedsak *differensiering* fra konkurrenter og *merverdi* for kunder (Knight, 2000). Merkevarebygging består ifølge Schultz og Barnes (1999) av å etablere og koordinere interaksjoner som oppstår mellom merkevaren og dens interessenter, slik at det blir samsvar mellom en bedrifts visjon av merkevaren og interessentenes oppfatninger av merkevaren.

Å arbeide strategisk med merkevarebygging er fordelaktig på flere måter. Det er blant annet funnet at et sterkt merke fører til at forbrukeren responderer mer positivt til bedriftens markedsaktiviteter (Spence og Essoussi, 2008). Andre fordeler er økt kundelojalitet, mulighet for høyere marginer, mindre forbrukersensitivitet ovenfor konkurrenters markedstiltak og økt effekt av markedskommunikasjon (Keller, 2001). I tillegg kan sterke merkevarer bidra

positivt for forbrukeren i kjøpsøyeblikket da det kan gi en følelse av risikoreduksjon og forenkling av informasjonsbehandling (Abimbola og Vallaster, 2007), og i markeder med høy konkurranseintensitet kan dette potensielt være avgjørende for suksess.

### 2.2.2 Merkevareregnet og markedsmiksen

For å bedre forstå hvordan merkevarebygging gjøres i praksis, er det nødvendig å forstå hva som menes med en *merkevare*. American Marketing Association (2015) definerer en merkevare som:

*"A name, term, design, symbol, or any other feature, that identifies one seller's goods or service from those of other sellers".*

Noen forskere mener definisjonen over er for snever, og det er foreslått å legge til *karakteristikker* ved organisasjonen, intendert *merkepersonlighet* og *symbolsk verdi* av merket (Abimbola og Vallaster, 2007; Kapferer, 2004). Da det opereres med forskjellige definisjoner som legger til forskjellige aspekter, kan det synes hensiktsmessig å bruke en kombinasjon av disse og inkludere ikke bare de elementer som er nevnt ovenfor, men *alle* elementer. Oppgaven karakteriserer en merkevare som:

*Summen av alle elementer som kan skille en vare eller tjeneste fra en annen.*

Merk at definisjonene inkluderer både varer og tjenester, ofte behandlet under fellesbetegnelsen *produkt* (Kotler og Armstrong, 2012).

Merkevaren bygger blant annet på det som kalles *markedsmiksen* eller *De Fire P'er* (Kotler, 1989). Dette karakteriseres som fellesbetegnelsen på de beslutninger som tas rundt pris, plass (distribusjonskanaler), promotjon og produkt (Kotler, 1989). Markedsmiksen består av følgende problemstillinger:

*Pris: Hvordan skal varen eller tjenesten prises?* Prisstrategi dreier seg i enkleste forstand om på hvilket nivå man skal prise sine varer eller tjenester. I bredere forstand, dreier det seg imidlertid om mye mer. Det dreier seg om å selge verdi for kunden på bakgrunn av alle elementer i markedsmiksen for øvrig. For nye produkter kan det velges mellom en høy pris for å nå en gitt målgruppe, såkalt "*skumming-strategi*" eller en lav pris for å penetrere markedet (Kotler og Armstrong, 2011). Etter introduksjon på markedet kan en benytte seg av ulike prisingstrategier, som kampanjer og tilbud eller segmentert prising basert på ulike målgrupper. Pris har ofte en sterk effekt på oppfatning av merkevaren, da forbrukere ofte



assosierer pris med kvalitet (Keller, 1993). Å bruke pris bevisst på denne måten for å danne en oppfatning av produktet hos forbrukeren, kalles psykologisk prising (Kotler og Armstrong, 2011).

*Plass (distribusjonskanaler): Hvor og hvordan skal varen eller tjenesten selges og leveres til målgruppen?* Et produkt selges sjelden uten hjelp av andre, og en ny bedrift må ta stilling til om det skal inngås partnerskap med distributører eller kjeder for å selge produktet, eller om produktet skal selges til målgruppen gjennom eget utsalgssted eller egen nettside (Kotler og Armstrong, 2011). Valg av distribusjonskanaler er svært viktig for en bedrifts merkevare, da det påvirker resten av markedsmiksen. Dersom bedriften eksempelvis inngår en distribusjonsavtale med en spesialforretning med høye priser, er det naturlig at produktets pris tilsvarer distributørens høye prisstrategi.

*Promosjon: Hvordan skal varen eller tjenesten kommuniseres til målgruppen og andre interessenter?* Målgruppen kan nås gjennom betalt reklame, presse, personlig salg og direkte markedsføring, og ofte velges en kombinasjon av disse. ”Word of mouth”, som er den naturlige varepraten som oppstår i interaksjoner mellom mennesker, er dessuten en sterk kilde til påvirkning (Buttle, 1998). Integrert markedskommunikasjon bør alltid etterstrebes, gjennom å sikre samme budskap i alle markedskanaler (Kotler og Armstrong, 2011).

*Produkt: Hvilket problem skal varen eller tjenesten løse for målgruppen?* Dette innebærer beslutninger omkring produktets materielle og immaterielle egenskaper. Kotler og Armstrong (2011) hevder at spesielt beslutninger rundt *produkt* er av stor betydning for merkevaren, idet produktet ikke kun utgjør de fysiske egenskapene ved varen eller tjenesten, men alt som tilbys for å dekke et behov eller løse et problem, slik som tjenester, personer, organisasjoner, ideer eller en kombinasjon av disse. Mange av de viktigste valgene for merkevaren vil foretas her. Dette inkluderer beslutninger om produktets materielle egenskaper, men også immaterielle egenskaper slik som navn, logo, utseende og design. For det videre opereres det med en tilsvarende bred definisjon av begrepet ”produkt”, og nevnte elementer refereres til som merkeelementer (Keller, 1993).

Merkevarebygging er altså ikke det samme som markedsføring, men det bygger på markedsmiksen (Keller, 1993). Beslutninger som tas i markedsmiksen har konsekvenser for hvordan forbrukerne oppfatter varen eller tjenesten (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010) og bør ha en sentral plass i vurderinger av merkevaren.

### 2.2.3 Merkeassosiasjoner

Når man nå vet hva en merkevare er og hva den består av; hvordan går man så frem for å bygge et merke? Keller (1993; 2001) hevder det må bygges *merkekjennskap* og *merkeimage*. Merkekjennskap dreier seg om forbrukerens evne til å gjenkjenne og gjenkalle merket knyttet til en gitt situasjon (Keller, 2001), hvilket muliggjøres gjennom promosjon (Keller, 2009). Dette forutsetter et klart *merkeimage* (Keller, 1993; 2001). Merkeimage defineres som persepsjoner om merket som en forbruker holder i sin bevissthet (Keller, 1993). Ifølge denne definisjonen er altså merkeimage noe som oppstår i forbrukerens bevissthet, og det kan fremstå som dette er utenfor bedriftens kontroll. Imidlertid er det flere aktiviteter bedriften selv kan gjøre for å oppnå en ønsket forbrukerrespons, hvilket refereres til som posisjonering (Kotler og Armstrong, 2011).

Bedriften må innledningsvis bestemme hva slags mening merket skal ha i forbrukernes bevissthet (Keller, 2001). Aker (2015) kaller også dette å skape en ”visjon” for merket gjennom å eksplisitt artikulere hva slags image man ønsker å aspirere mot i forbrukernes bevissthet. For å skape et ønsket merkeimage i forbrukerens bevissthet, må det ifølge Keller (1993, 2001) bygges assosiasjoner til merket, som kan betraktes som ”noder” som er koblet sammen i et stort nettverk i bevisstheten (Supphellen, 2000). Keller (1993) skiller mellom *attributter*, *fordeler* eller *holdninger*:

- Attributter: Attributter er de beskrivende egenskapene ved varen eller tjenesten (Keller, 1993). Produktrelaterte attributter er fysiske egenskaper ved produktet som er nødvendig for produktets prestasjon. Ikke-produktrelaterte egenskaper er eksterne elementer ved produktet som er relatert til kjøp eller konsum. Eksempler er prisinformasjon, emballasje/design, oppfatning av typisk brukergruppe (type forbruker som typisk kan bruke varen eller tjenesten) og oppfatning av typisk brukssituasjon.
- Fordeler: Et merkes fordeler er den personlige verdien som forbrukeren knytter til merket. Dette er forbrukerens oppfatning om hva merket kan gjøre for dem. En skiller mellom funksjonelle fordeler (merket løser et problem), opplevelsesbaserte fordeler (merket gir en spesiell følelse ved bruk) og symbolske fordeler fordeler (merket dekker et sosialt behov) (Keller, 1993). Park, Jaworski og MacInnis (1986) kaller dette også *merkekonsept*.
- Holdninger: Merkeholdninger er forbrukerens overordnede evaluering av merket (Wilkie, 1986). En forbrukers holdning til merket dannes på basis av øvrige

assosiasjoner som attributter og fordeler og er avgjørende for forbrukeradferd (Keller, 1993).

Disse merkeassosiasjonene kan formes direkte som en konsekvens av kundens erfaringer med merket – eller som en konsekvens av reklame eller annen informasjon om merket gjennom bruk av markedsmiksen og merkeelementer (Keller, 1993). Det bør alltid være kongruens i merkets assosiasjoner for å styrke merkets tydelighet i forbrukernes bevissthet (Keller, 2001). Aaker (2015) argumenterer dessuten for at en tydelig visjon for merket vil bære merkeelementene og for øvrig gjøre arbeidet enklere med resten av markedsmiksen.

Basert på disse beslutningene rundt markedsmiksen og merkeassosiasjoner oppstår en respons hos forbrukeren, før en eventuell forbrukerrelasjon til merket etableres – ofte regnet som det optimale utfallet av merkevarebygging (Keller, 2001). Sterke merkevarer oppstår ifølge Abimbola og Vallaster (2007) som en følge av konsistente og positive kundeerfaringer over tid.

#### **2.2.4 Merkevarebygging i tidlig fase**

De siste 10 år har det blitt viet større oppmerksomhet til markedsføring og merkevarebygging av bedrifter i oppstartsfasen, og flere anbefalinger har blitt skissert. For eksempel anbefales det at oppstartsbedrifter initielt konsentrerer sine ressurser rundt å etablere et merkeimage med en spesiell *nisje* i markedet (Berthon, Ewing og Napoli, 2008). Ifølge Park, Jaworski og MacInnis (1986) bør dessuten elementer fra markedsmiksen brukes for å operasjonalisere merkekonseptet og kommunisere dette ut til en definert målgruppe, spesielt i en introduksjonsfase. Til tross for at Park, Jaworski og MacInnis' (1986) forskning er datert tilbake i tid, synes anbefalingen fortsatt aktuell, og anbefalingen er senere bekreftet hos blant andre Keller (1993). Det er funnet at gründerens verdier, holdninger og adferd er bestemmende for merkeimage og merkets konsept i en oppstartsfasen (Spence og Essousi, 2008; Rode og Vallaster, 2005). Videre er det hevdet at det faktisk kan være fordelaktig at gründeren er en aktiv og synlig del av merkevarebyggingen i en oppstartsbedrift da gründeren blir bedriftens ansikt utad (Krake, 2005).

Med bakgrunn i redegjørelsen ovenfor omkring markedsmiksen og merkeassosiasjoner vil jeg ikke ta for meg persepsjon eller respons i forbrukerens bevissthet, da avanserte forbrukerundersøkelser kreves for å måle dette (Keller, 1993). Dessuten er en posisjon i forbrukernes bevissthet noe mindre bedrifter ofte ikke enda har etablert (Petkova et al., 2008). Jeg vil snarere fokusere på de intensjoner bedriften har hatt om å bygge et merke og se på

faktorer som har vært under bedriftens kontroll, nemlig *markedsmiksen* med spesielt fokus på produkt da det er argumentert for at merkeelementene bygges her (Kotler og Armstrong, 2011), samt *merkeassosiasjoner*.

Med bakgrunn i denne teorigjennomgangen har jeg utviklet første forskningsspørsmål:

- 1) *På hvilken måte har gründerne brukt markedsmiksen og merkeassosiasjoner til å bygge en merkevare i tidlig fase av bedriftsetablering?*

## **2.3 Disponering av ressurser i tidlig fase av etablering**

### **2.3.1 Ressursutfordringer i tidlig fase**

Merkevarebygging krever ressurser, men i en oppstartsfase er man som nevnt ofte begrenset av mangel på sådan. Spesielt kan det mangle tid, økonomi og markedsføringskompetanse (Raymond, Brisoux og Azami, 2001; Merilees, 2001 og Knight, 2000). Stinchcombe (1965) har funnet at nye bedrifter begrenses av såkalt "*liability of newness*" i kraft av sin unge alder. "*The liability of newness*" refererer til en større risiko for fiasko og en mindre sannsynlighet for å overleve enn eldre bedrifter på grunn av avhengighet til fremmede (for eksempel grunnet investorer og eksternt eierskap), lav grad av legitimitet i markedet og begrensede muligheter for å konkurrere mot etablerte aktører (Stinchcombe, 1965). I motsetning til eldre bedrifter der nye roller kan *læres*, må nye roller i oppstartsbedrifter *skapes*, hvilket kan være ineffektivt og kostbart og kilde til bekymring og konflikt. I større bedrifter kan merkevareprinsipper læres i kraft av bedriftens erfaring og alder – i mindre bedrifter må man på sin side skape nye prinsipper fordi disse enda ikke er etablert.

Det er foreslått at disse begrensningene heller er et resultat av bedriftenes størrelse fremfor alder, og at det snarere er snakk om en "*liability of smallness*" (Freeman, Carroll og Hannan, 1983). Gruber (2004) har trukket fram to områder der dette gjør seg spesielt gjeldende for oppstartsbedrifter: For det første vil "*the liability of smallness*" komme til syne i bedriftens finansielle situasjon; små kontantstrømmer i oppstartsfasen setter begrensninger i markedsføringsbudsjett og følgelig hvilke markedsstrategier bedriften kan følge (Gruber, 2004; Knight, 2000). For det andre vil ressursbegrensningene komme til syne på personalsiden; da man ikke har råd til å ansette eksempelvis en egen markedssjef, er man ofte tilbøyelig til å prioritere markedsføringsarbeid bort til fordel for eksempelvis produktutvikling, økonomistyring og arbeid med forretningsplaner. I tillegg vil oppstartsbedrifter ofte mangle nødvendig markedsføringskompetanse og –erfaring (Gruber, 2004). Dette gjør at sannsynligheten for "feil" i planlegging og implementering av

markedsføring er høy. På grunn av ressursbegrensningene som preger en oppstartsbedrift vil slike ”prøve-og-feile-prosesser” være spesielt kostbare og gi store ringvirkninger. I tillegg vil en eventuell læringsprosess for å styrke markedsføringsfunksjonen kreve både tid og penger. ”*The liability of smallness*” gjør seg dessuten gjeldende i oppstartsbedriftenes manglende markedsrett i kraft av sin størrelse (Gruber, 2004). Dette øker behovet for å bygge et sterkt merke.

Naldi og Picard (2012) hevder at en av de viktigste typen ressurser en gründer kan besitte for å overkomme nevnte utfordringer er *menneskelige* ressurser. De ressursene som ofte virker positivt inn på en bedriftsetablering utover menneskelige ressurser, har man funnet er en gründerens tidligere entreprenørielle erfaring, tidligere ledelseserfaring, alder og utdanning (Storey og Greene, 2010; Politis, 2005). Videre er også en gründerens *finansielle kapital* og *sosiale kapital* av betydning i etablering av en virksomhet (Naldi og Picard, 2012). I sosial kapital ligger spesielt legitimitet blant kunder og interessenter, herunder kunders og interessenters forståelse av bruk av produktet, og hvordan man utnytter relasjoner. Ifølge Naldi og Picard (2012) er oppstartsbedrifter et resultat av samarbeid og strategisk interaksjon mellom individer og grupper. Hvordan man nyttiggjør seg av relasjoner i disse interaksjonene er en sentral del av sosial kapital og kan sies å være en ressurs for en gründer i en oppstartsprosess (Nahapiet og Goshal, 1998). Det er blitt argumentert for at tilgang til kapital er en av de viktigste suksessfaktorene for vekst (Martin og Justis, 1993).

### **2.3.2 Gründerens ressurser**

I hjertet av entreprenørielle prosesser står ressurser og muligheter. Det er funnet at en gründerens ressurser og evner spiller en sentral rolle i identifiseringen av en mulighet (Naldi og Picard, 2012; Sarasvathy, 1997). Når en mulighet er identifisert, mener Naldi og Picard (2012) det er nødvendig med *nye* ressurser, og gründeren må tiltrekke seg slike for å kunne utnytte muligheten som er identifisert og derfra utvikle en virksomhet. I nye industrier hevdes det at helt nye ressurser må tiltrekkes, og noen må grunnlegges helt fra bunnen av (VanderWerf, 1993).

Sarasvathy (2005) mener på sin side at dette ikke alltid er tilfellet. I stedet for å tiltrekke seg nye ressurser, vil en gründer i noen sammenhenger heller fokusere på *egne ressurser* og evaluere hva en har tilgjengelig for hånden. Dette er hva Sarasvathy (2001, 2005) kaller *egne midler*. Denne prosessen begynner med at gründeren stiller seg selv følgende spørsmål:

- *Hvem er jeg?*
  - Dette inkluderer gründerens personlighetstrekk, preferanser og evner.
- *Hva kan jeg?*
  - Dette inkluderer gründerens utdanning, praksis, ekspertise og erfaring.
- *Hvem kjenner jeg?*
  - Dette inkluderer gründerens sosiale og profesjonelle nettverk.

På bakgrunn av disse ressursene eller *midlene*, vil gründeren forestille seg mulige utfall som kan bli skapt ved hjelp av dem (Sarasvathy, 2005). Naldi og Picard (2012) hevder at etter at ressurser er identifisert og allokert, er det avgjørende at en konkurransestrategi utformes. Sarasvathy (2005) har imidlertid funnet at erfarne gründerne forkaster dette stadiet av strategiutforming. I stedet evaluerer de sine mest tilgjengelige ressurser og går direkte til implementeringsstadiet uten videre planlegging. Denne såkalte *effektuelle* prosessen er iterativ; planer utformes og forkastes kontinuerlig; og målet endres derfor etter hvert som prosessen skrider frem. Dette står i kontrast Naldi og Picard (2012) postulat og tradisjonell forretningsstrategitenkning, hvilket Sarasvathy (2005) betegner *causation*. Innen *causation* defineres et mål, for deretter å forutsette tilegnelse av nye ressurser som kan bidra til måloppnåelse.

Read og Sarasvathy (2005) hevder at i situasjoner preget av svært begrensede ressurser, for eksempel i tilfellet der en bedrift er *bootstrapped* (kun finansiert av egne midler), er det mest sannsynlig at ”effektuelle” strategier finner sted. Dette innebærer at gründeren fokuserer på de ressurser som finnes fremfor de som må tiltrekkes. Et eksempel er en gründer som har startet opp en virksomhet basert på egne midler og som ønsker å bygge et merke; fremfor å kontakte et designbyrå til å utvikle logo og nettside, vil han først vurdere ”hvem kjenner jeg som kan lage min grafiske profil rimelig”, for så å forplikte en slik person som en strategisk partner tidlig i prosessen hvilket vil være med på å bygge merket uten kostnader.

Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor, har jeg formulert mitt andre forskningsspørsmål:

- 2) *Hvordan har gründerne overkommet ressursutfordringer i tidlig fase til å bygge en merkevare?*

## **2.4 Beslutningslogikk omkring merkevarebygging: Effektiv vs. kausal**

*“While causal thinkers are like great generals seeking to conquer fertile lands, effectual thinkers are like explorers setting out on voyages into uncharted waters.”*

*Sarasvathy (2001:2)*

### **2.4.1 Effectuation vs. causation**

I en oppstartsfase vil disponering av ressurser til syvende og sist hvile på *gründeren* (Rode og Vallaster, 2005) og vedkommendes tankesett idet gründeren tar de viktigste beslutningene i en oppstartsfase (Sarasvathy, 1998). Lenge har forskere forsøkt å forstå gründeren og hva som kjennetegner en suksessfull gründer. Man har undret seg over hvilke personlighetstrekk og karakteristikk som er gjennomgående ved de som lykkes og har etter hvert sluttet seg om trekk som risikovillighet, kreativitet og behov for måloppnåelse (Storey og Greene, 2010). Forskningen har imidlertid vist seg å være til liten nytte for praktikerne på feltet, nemlig gründerne selv, da dette er relativt varige trekk som vanskelig lar seg lære (Cope, 2005). Troverdigheten rundt en orientering omkring entreprenørskap som varige *trekk* har innen forskning også vært gjenstand for massiv kritikk (Gartner, 1988).

Disse etablerte sannhetene ønsket entreprenørskapsforskeren Saras Sarasvathy i 1997 å utfordre ved å studere om det eksisterer noe sånt som en *entreprenøriell metode* eller *logikk* som kan overføres og læres på tvers av tid, geografi og teknologi (Sarasvathy, 2001). Gjennom en protokollanalyse av 27 suksessfulle gründerne i USA fikk forskeren sine hypoteser bekreftet i det som har resultert i rammeverket *effectuation* (Effectuation, 2015). Basert på sammenligninger mellom disse suksessfulle, erfarne gründerne og mindre erfarne gründerne (referert til som ”managers”), kom Sarasvathy (2001, 2005) fram til noen signifikante forskjeller i beslutningslogikkene til førstnevnte og sistnevnte gruppe, som har ledet frem til dikotomiene effectuation og causation.

*Effectuation* er altså en entreprenøriell logikk funnet hos såkalte ”ekspertgründerne”, det vil si personer som har opparbeidet seg betydelig erfaring innen entreprenørskap gjennom å ha startet opp virksomheter (Dew et al. 2009). Perspektivet representerer på mange måter et motstykke til tradisjonell forretningsstrategitenkning og den universelle måten å forstå entreprenørskap på. I business-fag verden over har man lært opp studenter til det som kan kalles en prediktiv resonnering og beslutningslogikk (Sarasvathy, 2001; Neck og Greene, 2010). Dette består av å begynne med et gitt *mål* og et gitt sett av ressurser, for så å

identifisere den mest optimale, billigste og raskeste veien til måloppnåelse (Sarasvathy, 2001). Antagelsen om en måldrevet og rasjonell forfølgelse av en forretningsmulighet har lenge vært anerkjent og bredt akseptert i både entreprenørskap og businessfag for øvrig. Dette tradisjonelle perspektivet betrakter Sarasvathy (2001) som motsatsen til effectuation – tankesettet kalles *causation*.

Mens causation begynner med et gitt sett av *mål*, begynner effectuation med et gitt sett av *midler* eller *ressurser* der mål kan åpnes over tid basert på gründerens forestillingsevne og aspirasjoner (Sarasvathy, 2001). Effectuation forkaster tankegangen om at markedsmuligheter *oppdages* gjennom grundig research av markedet, til fordel for ideen om at forretningsmuligheter snarere *skapes* gjennom gründerens evne til å utnytte sine eksisterende ressurser tilgjengelig (Sarasvathy, 2001). Det overordnede målet innen effectuation er ikke tydelig definert; gründeren forholder seg fleksibel til uforutsette hendelser, utnytter endringer i omgivelsene til sin fordel og lærer på veien (Perry, Chandler og Markova, 2011). En effektiv beslutningslogikk er fleksibel, relasjonell, menneskedrevet, samarbeidende og ressursbasert (Read et al., 2009) og kan sies å være noe eksperimentell, jfr. sitatet i begynnelsen av kapittelet. Videre står kreativitet og spontanitet sentralt (Sarasvathy, 2001). Causation er på sin side preget av planlegging, forutsigbarhet, målbarhet og kontroll (Sarasvathy, 2001).

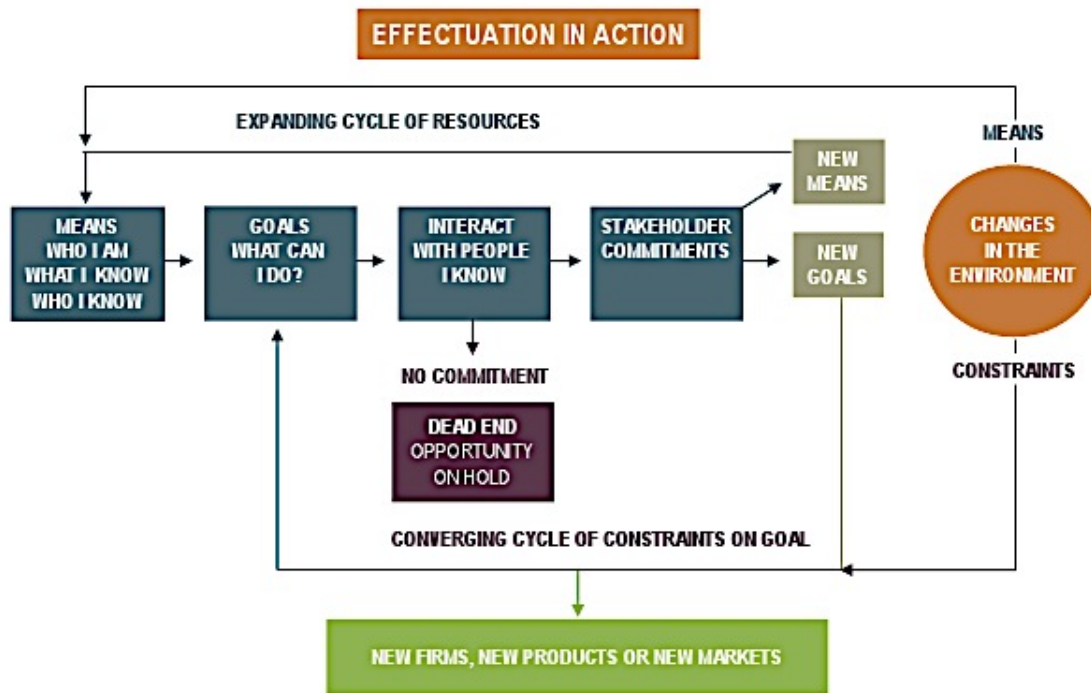
Effectuation og causation representerer to forskjellige beslutningsprosesser som en gründer vil ”følge” under gitte omstendigheter (Perry, Chandler og Markova, 2011). Når en gründer følger en kausal prosess, vil vedkommende begynne med å identifisere en mulighet for et nytt produkt, en ny bedrift eller et nytt marked. Etter at muligheten er identifisert, vil gründeren utføre konkurrentanalyser og markedsresearch, og på bakgrunn av dette utvikle en forretningsplan. I neste omgang søker gründeren å tiltrekke ressurser nødvendige for å implementere planen (Sarasvathy, 2001; 2005). Prosessen er illustrert i figur 1.



Figur 1: Den "kausale" prosess (Read et al. 2009)



I motsatt fall vil en effektiv prosess begynne med at gründeren evaluerer: *hvem er jeg, hva kan jeg, hvem kjenner jeg?* Basert på disse midlene tilgjengelig skapes muligheter og mål for hva som kan gjøres med disse. Videre vil gründeren interagere med mennesker vedkommende kjenner eller møter på sin vei, før strategiske partnerskap inngås med disse. Derneft identifiseres nye mål, og nye midler fremkommer, som gründeren kan benytte videre i sin virksomhet (Sarasvathy, 2001; 2005). Prosessen er illustrert i figur 2.



Figur 2: Den "effektuelle" prosess (gjengitt fra Effectuation, 2015)

Sarasvathy (2001) argumenterer for at effectuation og causation ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende, men at de kan opptre samtidig i mange situasjoner og overlape hverandre. I entreprenørielle beslutninger vil det være innslag av begge logikker, men forskning har vist at gründerne klart tenderer mot den ene eller andre retningen i en oppstartsfase (Sarasvathy, 2005). Dyktige gründerne evner å benytte seg av begge logikker dersom omgivelsene krever det, men de vil foretrekke en effektiv logikk i tidlig fase av en bedriftsetablering når en befinner seg i en situasjon preget av usikkerhet (Sarasvathy, 2005). Dette betyr også at effektuelle innslag etter hvert som bedriften vokser og ressursene øker vil avta til fordel for en mer kausal logikk. For utviklingen av effectuation som teoretisk rammeverk behandles disse to beslutningslogikkene som dikotomier for å kunne skissere et tydelig teoretisk skille mellom dem (Sarasvathy, 2001; Read og Sarasvathy, 2005; Read et al., 2009). Effectuation betraktes da som middeldrevet og causation som måldrevet. Å følge en effektiv tankegang i bedriftsetablering, vil ifølge Sarasvathy (2005) ikke øke

*sannsynligheten* for at man lykkes, men *redusere kostnaden* ved fiasko i usikre situasjoner. De to motsetningene kan oppsummeres på følgende måte:

**Causation:** *To the extent that we can predict the future, we can control it.*

**Effectuation:** *To the extent that we can control the future, we do not need to predict it.*

Sarasvathy (2005:6).

## 2.4.2 Effectuation og merkevarebygging

Logikkene rundt effectuation og causation referer i hovedsak til individuelle, kognitive prosesser (Perry, Chandler og Markova, 2011). Det er følgelig gründeren og gründerens beslutningslogikk som står i sentrum. Når en snakker om merkevarebygging, er dette rammeverket høyst relevant, da det er funnet og anbefalt at gründeren bør være i fokus ved merkevarebygging av oppstartsbedrifter (Rode og Vallaster, 2005; Krake, 2005).

Forskjellene Sarasvathy (2001; 2005) har funnet mellom erfarne og mindre erfarne gründerere har blitt bekreftet og utvidet i studiene til Read, Dew, Sarasvathy, Song og Wiltbank (2009) omkring markedsføring. Tradisjonell prosedyre for å bringe et produkt til markedet innebærer ofte nøye analyse av et marked, research, valg av målgruppe, planlegging av markedsaktiviteter og deretter implementering (Kotler 1991). Read et al. (2009) har imidlertid funnet at ekspertgründerere vektlegger slike markeds-elementer på en annen måte enn mindre erfarne gründerere i sin beslutningslogikk. Erfarne gründerere ser i større grad ut til å ha en ”effektiv” tankegang også når det gjelder markedsføring, framfor en mer rasjonell og analytisk beslutningslogikk lik den man gjerne ser i lærebøker om markedsføring.

### 2.4.2.1 ”Bird in Hand”-prinsippet om basis for handling

Innen en effectual logikk er handling drevet av midler tilgjengelig fremfor et på forhånd angitt mål. Dette kalles ”bird in hand”-prinsippet. En gründer forholder seg til tilgjengelige ressurser ved å se på hvem man er, hva man kan og hvem man kjenner (Sarasvathy, 2005). Ved hjelp av disse midlene, vil gründeren forestille seg mulige utfall som kan skapes med dem. I motsatt fall vil man i en causal logikk begynne med et definert mål som man ønsker å oppnå, for så å vurdere og innhente eksterne ressurser, som eksempelvis mennesker en ikke kjenner, som forutsettes for å nå dette målet (Dew, Read, Sarasvathy og Wiltbank, 2009).

#### 2.4.2.2 *"Pilot on the Plane"-prinsippet om syn på framtiden*

En effectual logikk anser framtiden som uforutsigbar, men til en viss grad mulig å kontrollere i sin favør. Å skulle prøve å forutse framtiden er innen effectuation både vanskelig og meningsløst, og man fokuserer heller på å prøve i størst mulig grad å skaffe *kontroll* over det uforutsigbare fremfor å *forutse*. Denne holdningen refereres til som "pilot on the plane"-prinsippet. Innen causation forutsetter man på den annen side at framtiden er en fortsettelse av fortiden, og at den dermed kan forutsees (Sarasvathy, 2005). Framtidsprediksjoner og research verdsettes derfor i en causal logikk, og man søker å tilegne seg ressurser utenfor ens kontroll (Dew et al. 2009). Read et al. (2009) har også funnet at ekspertgründere tillegger markedsresearch lav verdi og forkaster forutsigbar informasjon til fordel for kontrollerbar informasjon. Ekspertgründere bygger i stor grad sin problemløsning på tidligere erfaring og prøve-og-feile-tankegang framfor data som foreligger. Dette mener Read et al. (2009) og Dew et al. (2009) kan skyldes nettopp deres totale akkumulerte erfaring som gründere som muliggjør såkalt analogisk resonnering og evne til å gjenkjenne problemstillinger og mønstre. Én av ekspertgründerne i deres studie uttrykte blant annet: *"I don't win much from market research. It's always been very bad for my projects. I think so many people fail in getting something done because they analyze too much."* Dew et al. (2009) har funnet at mindre erfarne gründere på sin side i større grad har tillit til informasjon som foreligger og benytter denne i problemløsning.

#### 2.4.2.3 *"Affordable Loss"-prinsippet om holdning til risiko og ressurser*

Effectuation fokuserer på å begrense potensialet for negative utfall, ved å ikke investere mer i forretningsbeslutninger enn det man har råd til å tape, behandlet som det såkalte "affordable loss"-prinsippet (Sarasvathy, 2005). Dette står i motsetning til causation der fokuset ligger på potensialet for positive utfall og forventning om utbytte. I en causal logikk vil man velge å maksimere investeringer ut ifra forventet fremtidig avkastning (Dew et al. 2009). Relatert til merkevarebyggende tiltak reiser dette noen interessante spørsmål. Ettersom en vet at erfarne gründere bruker tilgjengelige ressurser framfor ressurser man ikke har, kan en spørre seg om en merkevare er prisgitt gründerens ressurser og dermed skapes basert på gründerens situasjon, i motsetning til å skapes gjennom å skissere et ønsket mål bilde.

#### 2.4.2.4 *"Crazy Quilt"-prinsippet om holdning til eksterne parter*

Relasjoner står sentralt innen effectuation, og særlig betydningsfullt er partnerskap og strategiske allianser med kunder, leverandører eller konkurrenter. Sarasvathy (2005) har funnet at ekspertgründere fokuserer på å bygge partnerskap helt fra begynnelsen av en

bedriftsetablering, og de forkaster ideen om grundige konkurrentanalyser, da de ikke med sikkerhet kan si hvem konkurrentene. Ekspertgründerne fokuserer heller på det Sarasvathy (2001) kaller ”pre-commitments” av interessenter tidlig i prosessen som en metode å redusere og/eller eliminere usikkerhet på. Et voksende nettverk av strategiske partnere vil derfor avgjøre hvilke(t) marked man ender opp i (Sarasvathy, 2005). Tankesettet kalles ”crazy quilt”-prinsippet. Causation har på sin side tro på at relasjoner best oppstår som et resultat av konkurrentanalyser. I denne logikken ønsker man dessuten i størst mulig grad å begrense sannsynlighet for at eierskap pulveriseres ved allianseinngåelser med andre (Dew et al., 2009).

#### *2.4.2.5. ”Lemonade”-prinsippet om holdning til overraskelser*

Fordi man innen en effektiv logikk vet at framtiden ikke kan spås, blir uforutsette hendelser i omgivelsene imøtekommet med positivitet og sett på som noe som kan utnyttes til sin fordel (Sarasvathy 2005) – i effectuationlitteraturen behandlet som ”lemonade”-prinsippet (ref. ordtaket: ”Hvis du blir gitt sitroner, så lag en limonade”). Innen causation verdsetter man på den annen side grundige prediksjoner og nøye planlegging, og eventualiteter og overraskelser er noe man i størst mulig grad ønsker å unngå (Dew et al. 2009).

#### *2.4.2.6 Holistisk perspektiv på beslutninger*

Erfarne gründere er ifølge Read et al. (2009) opptatt av å visualisere og eksplisitt uttrykke bedriften som en del av helheten. Mindre erfarne gründere tar på sin side markedsføringsbeslutninger mer isolert. Erfarne gründere tar dessuten slike beslutninger i stor grad ut ifra langsiktige vurderinger om framtiden. Det kan tenkes at dette har sammenheng med *om* og *hvordan* man evner å bygge en merkevare, fordi man anerkjenner betydningen av å sette merkevaren i en større sammenheng, hvilket er antydning at er viktig (Aaker, 2015). Disse tendensene er ikke bare evidente når det gjelder markedsføring, men også i ekspertgründeres beslutninger generelt. Dew et al. (2009) har funnet at erfarne gründere i større grad enn ”managers” evner å tenke holistisk og konseptuelt i problemløsning og nyttiggjøre seg av eksisterende kunnskap på en integrert måte.

#### *2.4.2.7 Rekonseptualisering av produkt og forskjellige marked*

Dersom det er nødvendig, er ekspertgründerne mer tilbøyelig til å vurdere alternative markeder og målgrupper for deres produkter enn mindre erfarne gründere (Read et al., 2009). Ekspertgründerne er også villig til å endre design eller andre egenskaper ved produktet hvis de ser det er nødvendig for å nå en gitt målgruppe, mens managers på sin side opererer med

samme produkt i samme marked. Read et al. (2009) beskriver dette som en tilbøyelighet til å ”rekonseptualise” produktet gjennom anvendelse av kunder, prosesser og partnere.

#### *2.4.2.8 Prisstrategi*

Når det gjelder prisstrategi, har Read et al. (2009) funnet signifikante forskjeller mellom erfarne gründere og mindre erfarne gründere. Mens mindre erfarne gründere velger lavere priser for å penetrere markedet (”penstrasjonsstrategi”) med ønske om et høyt volum, velger erfarne gründere å sette høyere priser på sine produkter som en bevisst strategi for å nå en gitt målgruppe (”skumming-strategi”). Som tidligere diskutert er prisbeslutninger en del av markedsmiksen med konsekvenser for merkeimage. Read et al. (2009) går ikke inn på hvorfor ekspertgründere velger denne strategien. Man kan imidlertid anta at denne gruppen heller vil posisjonere seg i en ”premium”-kategori og risikere å ikke penetrere markedet med det første enn å posisjonere seg i en lavere priskategori med sannsynlighet for mer salg og følgelig et annet merkeimage. Dette kan ha en merkevarebyggende effekt, idet forbrukere ofte ser høy pris som et tegn på kvalitet (Keller, 1993).

#### *2.4.2.9 Direkte og personlig salg- og kommunikasjonsstrategi*

Read et al. (2009) har også funnet at erfarne gründere er mer tilbøyelig til å implementere en direkte og personlig salg- og kommunikasjonsstrategi for en smal kundegruppe der partnerskap står i fokus, i motsetning til ”managers” som i større grad vektlegger flere kundegrupper, flere distribusjonskanaler og mindre deltakelse fra partnere. Ekspertgründerne står dessuten i stor grad for salgene selv, mens mindre erfarne gründere på sin side er tilbøyelige til å benytte seg av et eget salgsteam (Read et al., 2009). Dette samsvarer også med forskningen og anbefalingene til Krake (2005) om at gründere bør være i sentrum for merkevarebygging.

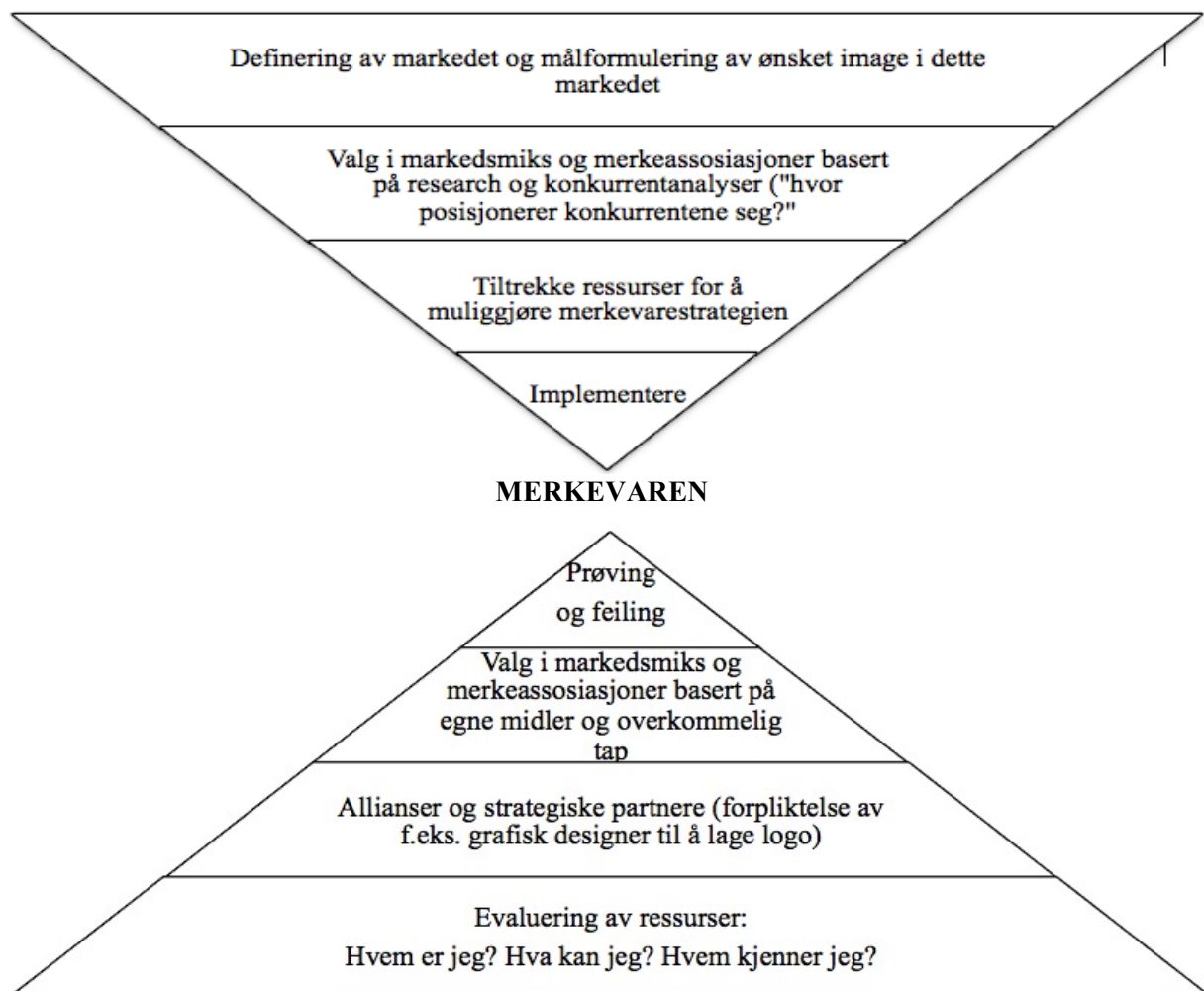
#### *2.4.2.10 Middeldrevne markedsstrategier*

Disse forskjellene mellom erfarne og mindre erfarne gründere belyses også gjennom perspektivet *effectual marketing planning (EMP)* introdusert av Whallen og Holloway i 2012. EMP er et nytt og ett av få teoretiske bidrag i diskusjonen rundt sammenhengen mellom effectuation og markedsføring. EMP foreslår at oppstartsbedrifter med begrensede ressurser bør erstatte tradisjonelle måldrevne markedsstrategier med *middeldrevne* markedsstrategier, slik funnene til Sarasvathy (2001, 2005), Read et al. (2009) og Dew et al. (2009) også antyder. Videre argumenteres det for at oppstartsbedrifter bør fokusere på *kortsiktig planlegging* i stedet for langsiktige strategier da man umulig kan gjør riktige

framtidsprediksjoner som en oppstartsbedrift, samt for å muliggjøre avvik fra planen og fleksibilitet. EMP argumenterer dessuten for å erstatte langsiktige relasjoner med kortsiktig overlevelse ved å fokusere på mange og få transaksjoner. På den måten får man feedback fra markedet regelmessig, som i sin tur har *markedsorientert læring* som konsekvens.

### **2.4.3 Merke varebygging i tidlig fase av etablering – drevet av midler eller mål?**

På bakgrunn av disse forskjellene mellom en effektiv og en kausal logikk, kan en spørre seg hvordan dette kommer til syne i prosessen med å bygge en merkevare. Markedsføring pleier å være reaktiv fremfor proaktiv, ved at det svarer på et kundebehov i markedet (Carson and Gilmore, 2000). Dette kan implisere at en kausal strategi for merkevarebygging er det mest formålstjenlige, hvilket også betraktes som en planlagt strategi (Perry, Chandler og Markova, 2011). En kausal merkevarestrategi vil trolig være planmessig og intendert, nøye bygget opp av analyser og målformulering. Carson og Gilmore (2000) hevder imidlertid at oppstartsbedrifter ikke kan ta seg den friheten av å være reaktive og langsiktige, fordi de ikke har tid. Carson og Gilmore (2000) hevder at oppstartsbedrifter er mer ”eksperimentelle” etter hvert som bedriften vokser og utvikler seg; de eksperimenterer og prøver ut basert på akkumulert erfaring og kunnskap og implementerer markedsføringspraksis som synes å skape mest positive resultat for bedriften. Denne typen eksperimentell strategi og implementering synes å indikere at en effektiv tankegang er det mest hensiktsmessige i merkevarebygging i en tidlig fase av etablering, når man som gründer er begrenset av liten tid og mangel på andre relevante ressurser. En effektiv merkevarestrategi representerer en annen strategi; en såkalt ”emergent” strategi som bare oppstår (Perry, Chandler og Markova, 2011). Her vil gründeren starte med sine tilgjengelige midler, søke å opprettholde en viss grad av fleksibilitet ovenfor sine omgivelser og utøve kontroll over framtiden i den grad det er mulig gjennom partnerskap med leverandører, potensielle kunder og konkurrenter. Fokus kan tenkes å ligge på kortsiktighet, transaksjoner og læring av sine handlinger – planen er taktisk, framfor strategisk. Et sentralt spørsmål reiser seg i den forbindelse: Skal merkevaren planlegges, eller skal den bare ”oppstå” basert på gründerens ressursituasjon og beslutningslogikk? Under følger en visualisering av sammenhengen mellom merkevarebygging og effectuation-rammeverket og forskjellene mellom en kausal og effektiv strategi for å bygge en merkevare.



Figur 3: Egen modell av effektiv versus kausal merkevarebygging med utgangspunkt Sarasvathy (2001)

Med bakgrunn i rammeverket om effectuation har jeg utviklet tredje forsknings spørsmål:

- 3) *Hvordan kommer effectuation og causation til syne i gründernes beslutningslogikk omkring merkevarebygging i tidlig fase av bedriftsetablering?*

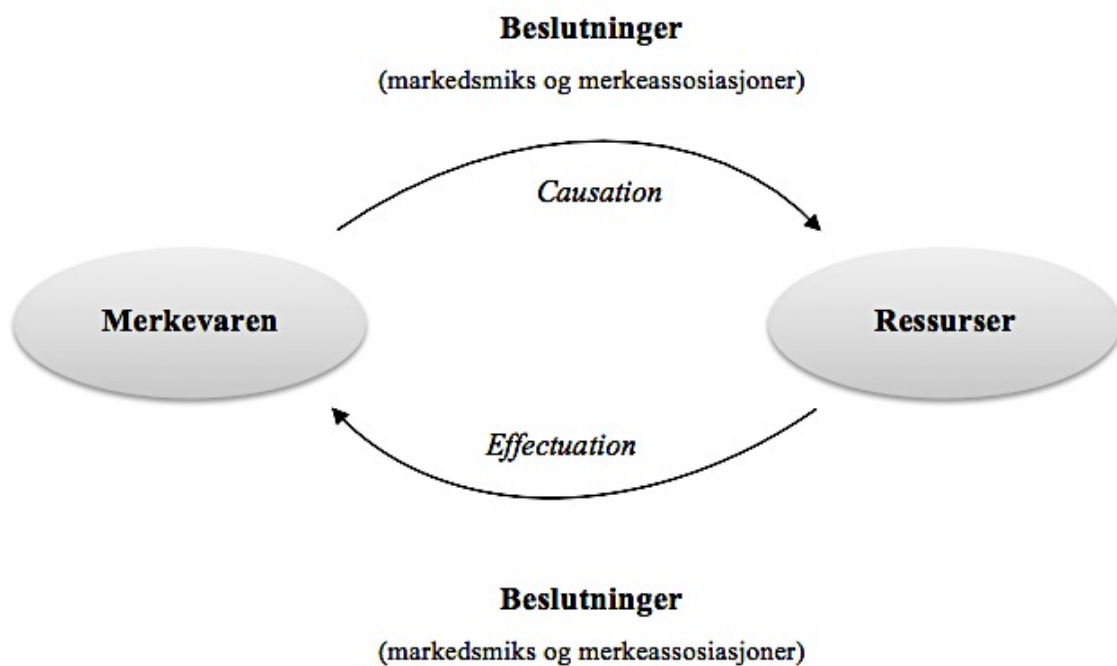
## **2.5 Oppsummering og konseptuell modell**

I litteraturgjennomgangen er det presentert hva merkevarebygging er og hvordan en merkevare kan bygges i tidlig fase av en bedriftsetablering. Videre er det adressert ressursutfordringene en gründer kan møte i denne forbindelse og hvordan dette kan imøtekommes ved hjelp av nye og egne ressurser (midler). Det er også belyst effectuation-rammeverkets relevans i denne konteksten gjennom en redegjørelse av teoriens fem hovedprinsipper, samt funn fra kombinasjonen effectuation og markedsføring. Denne

gjennomgangen vil danne grunnlaget for resten av min oppgave og kan oppsummeres i følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan har gründerne brukt markedsmiksen og merkeassosiasjoner til å bygge en merkevare i tidlig fase av bedriftsetablering?*
- 2) *Hvordan har gründerne overkommet ressursutfordringer i tidlig fase til å bygge en merkevare?*
- 3) *Hvordan kommer effectuation og causation til syne i gründernes beslutningslogikk omkring merkevarebygging i tidlig fase av bedriftsetablering?*

Hvordan disse henger sammen og hvordan de skal besvare min problemstilling, kan oppsummeres i følgende konseptuelle modell:



*Figur 4: Konseptuell modell*



### 3. METODE

---

#### ***3.1 Design og metodetilnærming: Fenomenologisk flercase-studie***

Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) er det studiens problemstilling som styrer valg av metode. Skillet går mellom rasjonalistiske, tallrike og objektive data gjennom *kvantitativ* metode og naturalistiske, ordrike og subjektive data gjennom *kvalitativ* metode (Morse et al., 2002; Silverman, 2011).

Som spørsmålsstillingen i min problemstilling impliserer med ordlyden ”hvordan” forsto jeg tidlig at det var nødvendig med *dialog* med gründerne for å innhente data. Jeg ønsket derfor en *løs tilnæringsmåte* fremfor strukturert undersøkelsesopplegg; jeg ønsket å gi gründerne frihet til å uttrykke seg på bakgrunn av deres erfaringer og oppfatninger; og jeg ønsket å få fram kompleksitet og nyanser i studien. På bakgrunn av disse vurderingene fant jeg at kvalitativ metode var mest hensiktsmessig for min studie idet denne metoden muliggjør forklaring, fremfor kun beskrivelse av et aktuelt fenomen (Silverman, 2011). Videre vurderte jeg at det var nødvendig å innhente informasjon fra flere cases, det vil si bedrifter, der gründeren ville være analyseenheten. Valgt design ble dermed en *flercase-studie* med *én analyseenhet* – gründeren. Bakgrunn for dette valget er at det er gründerne som har vært mest innflytelsesrike i valg og gjennomføring av markedsaktiviteter (Krake, 2005; Rode og Vallaster, 2005; Spence og Essoussi, 2008), og de er sentrale for en bedrifts identitet (Sarasvathy, 1998). I tillegg har gründeren vært til stede helt fra oppstart, hvilket var et svært viktig kriterium for å kunne besvare min problemstilling. Analysenivået ble altså *individnivå*, men bedrift, marked og kontekst for øvrig har vært av avgjørende betydning i avgrensning av utvalgsriterier og rekruttering av riktige informanter.

Hensikten med denne studien er som nevnt å belyse en gründeres ressursbruk og beslutningslogikk omkring merkevarebygging i lys av effectuation, og gründernes forståelse av merkevarebygging som fenomen er en sentral del av min studie. En *fenomenologisk* tilnærming til problemstilling og analyse ble tidlig et naturlig valg, da en med denne tilnærmingen på en holistisk måte kan gå i dybden på personers erfaringer og forståelse av fenomener (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Jeg har innhentet både sekundær- og primærdata. Imidlertid er det primærdataen som har dannet utgangspunkt for analysen, og det er her det er lagt ned mest innsats. Dette valget ble tatt på bakgrunn av vurderinger av hva som har vært studiens formål: Gründeren. Det syntes vanskelig å skulle metodetriangelere en persons ressursbruk og beslutningslogikk. Imidlertid

har det vært nødvendig å innhente data fra sekundære kilder i mitt forarbeid; research om gründerne, deres virksomheter, merkevarer og aktivitet i sosiale medier har tjent som utgangspunkt og støtte inn i de respektive intervjuene. Til en viss grad er også sekundærdataen blitt brukt i etterarbeid etter intervjuene som en kontroll for å verifisere og tolke gründernes svar.

### **3.1.1 Fordeler og ulemper med valgt metode**

Det er både fordeler og ulemper assosiert med valgt metode. En fordel med kvalitativ metode er at det bidrar med rike, forklarende data, som man ikke kan få gjennom kvantitative teknikker idet disse kan forsømme de sosiale og kulturelle konstruksjonene som variablene en studerer er en del av (Silverman, 1998). Kvalitative studier har mulighet til å få frem kompleksitet og nyanser og avdekke nye perspektiver etter hvert som forskningen skrider frem, hvilket vanskelig lar seg gjøre gjennom strukturerte og på forhånd bestemte svaralternativer i kvantitative undersøkelser (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ulemper i kvalitative studier er imidlertid at dataen er gjenstand for subjektiv tolkning og menneskelige feil da den er priggitt menneskers forståelse og begrensninger, både hos informanten og hos forskeren (Guba og Lincoln, 1994). En utbredt svakhet med kvalitativ metode er dessuten at det ikke gir mulighet for generaliseringer og trekning av slutninger fra utvalget til populasjonen da en opererer med et ikke-representativt, ofte skjevt utvalg (Gripsrud, Olson og Silkoset, 2011). Det vil også være visse begrensninger ved bruk av fenomenologi. Hvis grunnlaget i en fenomenologisk studie er ufullstendig, vil dataene potensielt kunne være misledende. Intervjumaterialet vil derfor ikke dekke det fullstendige området man studerer (Marina, Nørreklit og Selto, 2011). Fenomenologi åpner også for stor grad av tolkning hos forskeren, og dataen må derfor behandles med varsomhet. Fordeler med fenomenologi er dog at det setter individets forståelse av et fenomen i sentrum, samt det ivaretar helhetsforståelse i analyse av data (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

### **3.3 Teknikk for datainnsamling: Retrospektive dybdeintervjuer**

Teknikk for datainnsamling er *dybdeintervju* med en retrospektiv tilnærming. Bakgrunnen for dette valget var for det første egnethet til problemstilling idet det muliggjør større frihet for informantene i å uttrykke seg enn det eksempelvis et strukturert spørreskjema gjør (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). For det andre var det fordi det bidrar med direkte, tilgjengelige fakta av omverdenen, hvilket Silverman (2011) hevder er en styrke ved intervjuer. For det tredje ønsket jeg størst mulig grad av individuell informasjon fra mine informanter og ingen gruppepåvirkning (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). I denne

forbindelse er det også verdt å nevne at det i all hovedsak var *gründerens* meninger jeg var ute etter, hvilket betyr at en-til-en-intervjuer var det mest hensiktsmessige.

### 3.4 Utvalg og rekruttering

#### 3.4.1 Utvalgsriterier

Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i en kvalitativ studie bør ikke være representativitet, men hensiktsmessighet (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). På grunn av behovet for hensiktsmessighet til min studie benyttet jeg meg av en *kriteriebasert utvelgelse*. Kriteriene var knyttet til *bedriften*, og ikke gründeren, da det var dette som skulle danne kontekst for studien. Jeg hadde imidlertid et krav om at gründeren måtte være ansatt og aktiv i bedriften fortsatt. Jeg ønsket i utgangspunktet gründere fra samme bransje, men oppdaget raskt at dette var vanskelig å rekruttere basert på heterogeniteten i listen over gassebedrifter. Videre mente jeg det kunne være hensiktsmessig at gründerne *ikke* befant seg i samme bransje for å kunne finne fellestrekk som kunne overføres på tvers av bransjer i likhet med Sarasvathys (2001) målsetninger for sine studier og identifisere en best practice på tvers av og på tross av ulikheter.

Følgende utvalgsriterier for studieobjektene ble lagt til grunn:

Kriterier	Beskrivelse og begrunnelse
<b>Suksess</b>	Bedriften har opplevd vekst og fått betegnelsen <i>gassebedrift</i> av Dagens Næringsliv (Dagens Næringsliv, 2014). Dette betyr at bedriften har tilfredsstillt følgende kriterier: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Må ha levert godkjente regnskaper.</li> <li>▪ Minimum doblet omsetningen over fire år.</li> <li>▪ Omsetning på over en million kroner første år.</li> <li>▪ Positivt samlet driftsresultat.</li> <li>▪ Unngått negativ vekst.</li> <li>▪ Er et aksjeselskap</li> </ul>
<b>Opphav</b>	Bedriften er norsk.
<b>Business To Consumer (B2C)</b>	Bedriften selger varer eller tjenester til forbrukermarkedet. Bedriften kan henvende seg til andre markeder, men B2C-tilbud er her gjenstand for forskningen.
<b>Gründeren til stede</b>	Én eller flere av de som etablerte virksomheten er fortsatt ansatt.
<b>Merkenavnet er lik bedriftsnavnet</b>	For å kunne legge til rette for en mulig sammenligning mellom bedriftene, må merkenavnet og bedriftsnavnet være det samme.
<b>Uavhengighet</b>	Bedriften er en selvstendig virksomhet, det vil si at den eies ikke av en annen bedrift eller er ikke en spin-off fra annen virksomhet. Bedriften er ikke en agenturbedrift eller kun grossist eller distributør, men selger egne varer eller tjenester.
<b>Marked</b>	Bedriften konkurrerer i markeder med høy konkurranseintensitet der sterke merkevarer er viktig.
<b>Alder</b>	Bedriften må være relativt ung for å muliggjøre for gründeren best erindring av aktiviteter tilbake i tid. Bedriftene har derfor en maksimumsalder på 10 år.
<b>Minimumsfokus på merkevarebygging</b>	Bedriften må ha et minimumsfokus på merkevarebygging for i større grad å kunne tilskrive suksessen til markedstiltak. Bedriften har derfor en aktiv nettside eller frontes på noen annens nettside. Hvis bedriften ikke har det, kan man anta at veksten i liten grad har skyldtes konkrete og synlige markedstiltak.

Tabell 1: Utvalgsriterier

### 3.4.2 Rekruttering

Etter at kriteriene var definert, satte jeg i gang med en ”screeningundersøkelse” for å filtrere ut aktuelle bedrifter å kontakte. Ettersom mitt utgangspunkt var at jeg ville snakke med gründere av suksessfulle virksomheter og jeg hadde operasjonalisert dette gjennom begrepet ”gassellebedrift”, tok jeg for meg Dagens Næringslivs oversikt over Gassellebedrifter i Oslo Kommune (Dagens Næringsliv, 2014). Basert på listen over de 521 gassellebedriftene i Oslo tok jeg spesielt for meg bransjene ”handel”, ”servering/utested/overnatting” og ”personlig og kulturell tjenesteyting”, da øvrige bransjer kun omfattet B2B-bedrifter. Nevnte bransjer utgjorde 164 bedrifter. Deretter gjorde jeg et omfattende internettsøk på hver av gassellebedriftene for å finne ut om de tilfredsstilte definerte utvalgsriterier, hvorpå jeg satt igjen med et utvalg på om lag 20 bedrifter. Disse 20 bedriftene utgjorde utvalget som jeg kunne kontakte. I prosessen med å kontakte bedriftene var det viktig å forsikre meg om at gründeren fortsatt var til stede i virksomheten. I de tilfeller der dette ikke gikk fram av nettsiden deres eller andre sekundærkilder, spurte jeg om dette i e-posten jeg sendte. Videre var det viktig å begynne med å kontakte bedrifter i markeder med høy konkurranseintensitet på bakgrunn av min antakelse om at merkevarebygging er av stor betydning i slike markeder med sterk konkurranse om kundene. Dette betydde at jeg ikke vektla bedrifter i små og nye markeder, (som produsenter av eksempelvis trapper eller fyrverkeri) hvilket Dagens Næringslivs gasselleliste inkluderte. Jeg kontaktet så bedriftene med en generell henvendelse pr. e-post med en oppfølging pr. telefon, hvorpå et utvalg responderte. Derfra ble dato, tidspunkt og sted for gjennomføring av intervju avtalt.

### 3.4.3 Gründercase

Etter respons fra potensielle respondenter i screeningundersøkelsen satt jeg igjen med et endelig utvalg på *fem bedrifter*. Under følger en presentasjon av gründerne og deres respektive virksomheter. For å ivareta hensynet om anonymitet, er alle gründerne og deres respektive bedrifter blitt gitt pseudonymer. I ett av tilfellene er bransje og annen informasjon som kan identifisere bedriften og gründeren blitt erstattet med lignende informasjon av hensyn til konfidensialitet og personvern. Gründercasene er beskrevet i figur 5.

### **1. Harald i Premio Sko**

Harald er 51 år og driver en skoforretning i Oslo. Hans reise som gründer startet for over 20 år siden da han bestemte seg for å ta permisjon fra sin daværende stilling for å reise og lære seg flere språk. I et av landene han besøkte møtte han det som i dag er hans kone. Etter at de hadde blitt kjent, introduserte hun Harald for skobransjen, og på bakgrunn av dette bestemte han seg for å ta utdanning innen skodesign. Etter at han hadde fullført studiene og jobbet som skomaker i utlandet noen år, flyttet han tilbake til Norge. I Norge begynte han i en helt annen bransje, nemlig mediebransjen. Han jobbet med interaktiv markedsføring i seks år før han bestemte seg for å starte opp for seg selv for å kunne kombinere det han kunne om sko og det han kunne om markedsføring og digital reklame. Han startet dermed en skoforretning på nett med fokus på "høy kvalitet til rettfærdige priser". Harald anser seg selv som en gründertype og hadde startet opp et par selskaper tidligere, blant annet en interesseorganisasjon. Premio Sko ble etablert i 2008. Selskapet har i dag to ansatte i tillegg til Harald og omsatte for 11 millioner kroner i 2013.

### **2. Karen i Home Skin**

Karen er 36 år, hudpleier og én av fire gründerne av hudpleieklinikken, Home Skin. De fire kvinnelige gründerne var gode venninner, alle med lang erfaring fra hudpleiebransjen da de bestemte seg for å starte opp for fem år siden. Venninnene så i sine respektive jobber innen hudpleie at kundene som kom til dem for behandling hadde behov som ikke ble møtt i markedet, og de så ut til å representere en kundegruppe som ønsket et mer eksklusivt hudpleietilbud enn det som fantes på markedet den gangen. Karen og en annen i venninnegjengen på fire, forhørte seg da med de andre venninnene om det kunne være interessant å starte opp noe sammen, som førte til at de startet opp Home Skin høsten 2010. På grunn av motstridende interesser og ønsker innad i teamet, valgte én av gründerne etter kort tid å slutte, som gjorde at de ble tre venninner igjen. Karen er i dag daglig leder og har vært ansvarlig for markedsføring og merkevarebygging av virksomheten siden oppstarten. Hun har ikke tidligere erfaring fra å ha startet opp bedrift, men det hadde to av hennes medgründerne før oppstarten. Home Skin tilbyr varierte hudpleiebehandlinger for ansikt, hender og føtter, samt sminkebehandlinger og –kurs. I tillegg fronter og selger klinikken fire anerkjente hudpleiemerker. Klinikken har syv ansatte og omsatte for 6,5 millioner i 2013.

### **3. Thomas i Gir, Leverandør av treningstøy, ekstrembekledning og –utstyr m.m.**

Thomas er 29 år og har ifølge han selv alltid hatt teft for kjøp og salg. Fra han var liten har han drevet "forretning", enten det er plukk og salg av epler i nabolaget eller kjøp og salg av bruktbøker på loppemarked. Han oppdaget en reell forretningsmulighet da han selv var i førstegangstjenesten. I førstegangstjenesten så han at alt av bekledning og utstyr som de menige benyttet var i kamuflasje. Imidlertid var det ett produkt som vek fra de standard kamuflasjefargene, nemlig PC-vesken. Dette frustrerte alle de kamuflasjeelskende vernepliktige – det man kalte "de kamofile". Dette bestemte Thomas seg for å gjøre noe med, og han fikk kort tid etter engasjert en person til å produsere 15 PC-vesker i kamuflasje. Prisen var høy, men veskene falt i smak hos de kamofile. Da guttene i militæret i tillegg kunne kjøpe veskene på kreditt og betale for dem etter å ha mottatt dimisjonsgodtgjørelsen på 30 000 kroner, var forretningen i gang. Thomas fortsatte med å selge spesialartikler til personer i forsvaret, før han tok med forretningsideen inn i studiene på NHH der han bevisst utnyttet studietiden til å bygge opp selskapet. I dag tilbyr selskapet alt fra militær bekledning til treningsutstyr og elektronikk. Selskapet omsatte for 25 millioner kroner i 2013 og har i dag 25 ansatte.

### **4. Pernille i Safari Skinnvesker**

Pernille er 41 år og grafisk designer utdannet fra London. Etter noen år i yrket, følte hun et behov for noe mer konkret og håndfast å jobbe med – noe å "ta og føle på". På det tidspunktet oppdaget hun et hull i markedet basert på sine egne behov – hun slet nemlig med å finne en stilig veske hun kunne ha laptopen i, og det var slik gründereventyret startet. Hun bestemte seg derfor for å lage PC-vesker og startet Safari sammen med to andre som hun kort tid etter kjøpte ut av virksomheten. Fordi hun hadde vært i Sør-Amerika tidligere og sett seg ut en spesiell type skinn der, var valget enkelt; hun skulle lage PC-vesker i ekte skinn fra Sør-Amerika. Hun hadde ingen erfaring fra motebransjen, men bestemte seg for å sende noen egne tegninger over til sin venn i Sør-Amerika, som kort tid etter fikk veskene produsert. Med disse veskene gikk hun fra dør til dør til et utvalg butikker i Oslo hun på forhånd hadde sett seg ut som potensielle distributører av veskene, hvorpå hun fikk et ja hos samtlige. Derfra utviklet konseptet seg fra å fokusere i hovedsak på jobbsegmentet til å også inkludere weekendbager, sminkepunger, hverdagsvesker, lommebøker m.m. Pernille hadde ikke tidligere startet noen bedrift, men hadde en sterk motivasjon for å starte opp selv. Selskapet er ni år gammelt, har i dag seks ansatte og omsatte for nærmere 7 millioner kroner i 2013.

### **5. Jonas i Hansen Sliping & Parkett (HSP)**

Jonas er 30 år, kommer fra en familie og generasjoner med gulvleggere/-slipere og startet opp HSP i 2010 etter å ha vært ansatt som gulvsliper i sin fars firma i flere år. Hans fars gulvslipingsfirma gikk konkurs, og det var etter en tid som sjukmeldt da Jonas sto ved et veiskille i livet, at han bestemte seg for å starte opp egen bedrift sammen med en nær venn. De to kameratene valgte å kjøpe konkursboet etter Jonas' far og kjøpte dermed lokaler og noe utstyr, men startet opp et helt nytt selskap. Jonas' kamerat var også gulvsliper og gikk inn med noe egenkapital ved oppstart. Det samme gjorde Jonas, Jonas' far og en venn av hans far, slik at de totalt var fire aksjonærer ved med til sammen 300 000 kroner i egenkapital ved oppstart. To år etter oppstart fikk de inn en ekstern daglig leder som etter hvert viste seg å gjøre en mindre tilfredsstillende jobb i HSP. Parallelt begynte en nær venn av Jonas, også en erfaren og dyktig gulvsliper, å jobbe i bedriften, og han uttrykte umiddelbart sin misnøye med den eksterne daglige lederen. Jonas kunne si seg enig i at den daglige lederen ikke passet inn i bedriften og bestemte seg på det tidspunktet for å ta over jobben som daglig leder. Derfra har det kun gått oppover med bedriften. Jonas har studert salg og service på videregående skole og utover dette jobbet som gulvsliper hele sitt voksne liv. Han har ikke tidligere startet opp bedrift. HSP er i dag totalleverandør av gulvløsninger, det vil si legging, montering og sliping av gulv, har fire ansatte og omsatte for 7,5 millioner kroner i 2013.

Figur 5: Gründercase

### **3.5 Gjennomføring**

Jeg gjennomførte i alt fem dybdeintervjuer av gründere fra fem forskjellige bedrifter. Jeg tok utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide som besto av tre deler. I det følgende redegjøres det for forberedelser og gjennomføring av intervjuene, herunder utforming av intervjuguide og pretest av guiden.

#### **3.5.1 Utforming av intervjuguide**

For å muliggjøre fleksibilitet i samtalen, samt åpne for at intervjuet i blant kunne bevege seg utenfor og frem og tilbake i intervjuguiden, utviklet jeg en *semistrukturert* intervjuguide. Jeg ønsket ikke faste svaralternativer til hvert spørsmål, men la informantene svare fritt, hvilket ofte er hovedårsaken til at en semistrukturert guide velges (Johannesen, Christoffersen og Tuft, 2011). Å la informantene svare uhjulpent uten påvirkning fra svaralternativer var dessuten viktig for mitt formål da gründerne skulle tenke seg tilbake i tid og reflektere over hendelser og egne erfaringer. Min ambisjon var derfor at alle områder av guiden skulle dekkes; ikke nødvendigvis i form av strukturerte spørsmål, men naturlig gjennom samtalsløp. Jeg ønsket derfor å begynne spørsmålene åpent, for så å følge opp med oppfølgingsspørsmål i de tilfeller der områder ikke ble tilstrekkelig dekket i informantens svar. Imidlertid valgte jeg å utforme spørsmålene som faktiske spørsmål fremfor punkter på grunn av personlige preferanser om å være best mulig forberedt.

I utforming av intervjuguiden delte jeg opp spørsmålene i tre deler for å direkte reflektere forskningsspørsmålene og mitt teoretiske utgangspunkt.

Del 1 besto av to deler: egen historiefortelling og spørsmål omkring merkevarebygging. Formålet med første del var å få frem gründernes egne historier omkring hvordan de har kommet dit de er i dag ved uhjulpent historiefortelling, samt etablere en trygg og komfortabel setting for påfølgende spørsmål. Jeg ønsket dessuten å lære mer om gründerne og deres virksomhet, da dette ville danne et bilde av hva "slags type" gründerne de var som jeg kunne bruke i min tolkning senere. Deretter ønsket jeg å avdekke om markeds-miksen og merkeassosiasjoner var blitt brukt for å bygge en merkevare og hvor bevisst man har vært på dette fra oppstart. I denne delen var det viktig å velge allmenne ord og uttrykk for markedsføring framfor faguttrykkene presentert i kapittel 2.3, for å sørge for at spørsmålene ble forstått hos informantene slik de var intendert. Videre ønsket jeg å avdekke grad av bevissthet og intensjoner omkring merkevarebygging. Dette forsøkte jeg å muliggjøre gjennom å stille et noe generelt spørsmål først for så å stille de mer konkrete spørsmålene som oppfølgingsspørsmål. Prinsipper fra nyere forskning og teori omkring

merkeassosiasjoner ønsket jeg ikke å spørre om eksplisitt, men heller se om dette ville avdekkes i øvrige svar.

Del 2 inneholdt spørsmål om ressurser. Formålet med denne delen var å avdekke bedriftens ressurssituasjon i tidlig fase av etablering og hvordan dette har preget handlingsrommet for å bygge en merkevare, samt endelig merkevare. Her ønsket jeg å avdekke både bedriftens generelle ressurssituasjon og det Sarasvathy kaller ”means”, nemlig hvem man er, hva man kan og hvem man kjenner, og hvilke konsekvenser dette har hatt for å bygge en merkevare. For å sikre gyldighet i disse svarene var det nødvendig å beskrive hva jeg mente med disse begrepene, da dette har en spesiell betydning innenfor effectuation.

I del 3 ville jeg avdekke om gründerne har hatt en effektiv eller kausal beslutningslogikk i spørsmål omkring merkevarebygging. Til utforming av denne delen hentet jeg inspirasjon fra Read et al. (2009) sine studier om markedsføring under usikkerhet. Med dette som utgangspunkt, samt dikotomiene som de mange studiene til Sarasvathy og hennes medforskere har skissert, utviklet jeg et spørsmålsbatteri med 11 motstridende påstander. Jeg oversatte påstandene fra effectuation-rammeverkets prinsipper fritt til norsk og implementerte merkevarebygging i spørsmålene, samt la til flere dimensjoner for å fange forskningen gjort på effectuation og markedsføring, herunder studiene til Read et al. (2009) og utvalgte prinsipper fra ”*effectual marketing planning*” (EMP). Kombinasjonen av effectuation, markedsføring og merkevarebygging har resultert i ti nye prinsipper, referert til som ”de ti prinsippene”.

Jeg viser til vedlegg 8.1 for intervjuguide.

### **3.5.2 Forberedelser og pretest**

I forkant av intervjuene gjennomførte jeg en pretest av intervjuguiden for å sikre troverdighet og pålitelighet gjennom å avdekke om spørsmålene ble kommunisert og forstått riktig hos informanten. Pretesten ble gjennomført på en kvinnelig gründer som hadde startet opp ett selskap før og som nå var i ferd med å starte sitt andre. Til denne testen var det viktig å intervjuer en «ekte» gründer slik at spørsmålene faktisk kunne besvares av vedkommende og oppleves som treffende for personens situasjon.

I pretesten fikk jeg avdekket flere områder for forbedring:

- Innledningsvis i pretesten spurte jeg informanten om bevissthet omkring *merkeimage*. Ordet merkeimage var også en sentral del av mitt spørsmålsbatteri i del 3 av intervjuguiden. Jeg fikk imidlertid avdekket at dette ordet var et noe ukjent og ullent

begrep. Informanten i pretesten byttet selv til ordet «merkevare» flere ganger og mente dette var mer innarbeidet og heller burde benyttes fremfor «merkeimage». Vedkommende hadde faktisk et relativt bevisst forhold til begrepet merkevare, da hun kunne referere til teoretiske definisjoner omkring merkevarer.

- I spørsmål omkring markedsmiksen, brukte jeg i utgangspunktet ordet «strategi» for å avdekke tiltak og bevissthet omkring de fire elementene av markedsmiksen i tidlig fase. Eksempelvis spurte jeg «Hvordan har din strategi for utforming og design av varen/tjenesten vært?» . Gjennom testen fikk jeg avdekket at det var knyttet noen særskilte assosiasjoner til ordet «strategi». Eksempelvis kunne informanten begynne å snakke om forretningsplan eller en nedfelt strategi, hvilket falt utenfor min intensjon for spørsmålet. «Strategi» ble derfor byttet ut med «bevisst», og spørsmålet ble lydende: «Hvor bevisst har du vært på utforming og design av varen/tjenesten?».
- Videre fikk jeg avdekket at spørsmålsstillingen «har vært» var lite hensiktsmessig for å avdekke adferd i tidlig fase da dette også kunne omfavne slik ting *fortsett er*. Spørsmålsstillingen ble byttet ut med preteritumsformen «var», og spørsmålene lød heller: «Hvor bevisst var du på utforming og design av varen/tjenesten i tidlig fase?»
- For at ikke informanten skulle begynne å snakke om nåværende situasjon i bedriften, fikk jeg også avdekket at det var nødvendig å repetere «tidlig fase» og «oppstart» frekvent gjennom hele intervjuet og minne informanten på at jeg var interessert i årene rett etter oppstart og fram til i dag. I denne sammenheng fikk jeg dessuten avdekket at det var nødvendig å stille spørsmål omkring *når* man ble bevisst på de ulike elementene omkring merkevarebygging i de tilfellene der informanten svarte at man ikke var spesielt bevisst.
- Jeg oppdaget også etter pretesten at intervjuet ble noe mer strukturert enn jeg ønsket. Dette ville jeg prøve å unngå i intervjuene med gründerne for å få en mest mulig naturlig flyt i intervjuene. Denne innsikten tok jeg med meg inn i intervjuene med gründerne og lot intervjuguiden fungere mer som en støtte enn et skjema.



### **3.5.3 Gjennomføring av intervjuene**

Intervjuene ble gjennomført i løpet av mars og april 2015. Tre av intervjuene ble gjennomført i bedriftenes egne lokaler, og to ble gjennomført på kafeer i Oslo, etter eget ønske fra gründerne. Intervjuene hadde en varighet på mellom 45 minutter og 75 minutter.

Innledningsvis i intervjuet presenterte jeg meg selv, min oppgave og formålet med studien. Jeg beskrev også kort hvordan intervjuet kom til å bli gjennomført, herunder fokus på en løs samtale og et spørsmålsbatteri avslutningsvis. Jeg informerte blant annet om viktigheten av å tenke seg tilbake i tid og ikke beskrive deres nåværende situasjon, men situasjonen frem til i dag. Videre informerte jeg om hensynet til anonymitet hvorpå jeg opplyste om muligheten for konfidensialitet hvis dette skulle anses nødvendig etter endt intervju. Innledningsvis spurte jeg også om tillatelse til bruk av båndopptaker, hvilket samtlige samtykket på.

I intervjuet etterstrebet jeg å stille spørsmålene åpent og ikke lede svarene, da jeg ønsket å studere gründernes egen forståelse av fenomenene. Hvis det var tilfeller der jeg oppfattet at informanten ikke forsto spørsmålet, utdypet jeg meningen med spørsmålet ved hjelp av intervjuguiden. Der svarene opplevdes som lite tilfredsstillende, fulgte jeg opp med oppfølgingsspørsmål basert på intervjuguiden, men også fritt ut ifra hva som var mest formålstjenlig, slik som ”hvorfors”, ”hva mener du med det” osv. I den forbindelse fungerte intervjuguiden som en støtte fremfor et strukturert skjema.

I siste del av intervjuet ba jeg informantene om å ta stilling til påstandene i mitt spørsmålsbatteri. Informantene leste påstandene selv og satte et kryss ved den påstanden de identifiserte seg mest med. Jeg informerte på forhånd at de gjerne måtte ”tenke høyt” slik at jeg kunne forstå deres tankegang, og i tillegg la meg få vite hvis noe var uklart eller ikke gjeldende for deres situasjon.

Se vedlegg 8.1 for intervjuguide. Merk at dette er den endelige intervjuguiden som inkluderer endringer gjort *etter* pretesten.

### **3.6 Operasjonalisering**

I utarbeidelse av intervjuguiden fokuserte jeg i stor grad på å ”oversette” mine teoretiske begrep til allment forståelige spørsmål for å ivareta troverdighet og pålitelighet i min studie. Slike hensyn er blitt tatt på bakgrunn av gründernes ulike forutsetninger for forståelsen av merkevarebygging, samt på bakgrunn av kompleksiteten i mitt teoretiske rammeverk.

Jeg henviser til vedlegg 8.2 for en fullstendig gjennomgang av operasjonalisering av teoretiske begreper.

## **3.7 Dataanalyse**

### **3.7.1 Fenomenologisk innholdsanalyse**

Oppgaven tar utgangspunkt i en innholdsanalyse med en fenomenologisk tilnærming. Analyse av data innebærer å redusere mengden informasjon ved å dele opp tekstmaterialet i biter eller elementer slik at man kan gjøre dataen mer håndterbar (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). I kvalitativ metode omformes virkeligheten til tekst gjennom transkripsjon av materiale fra enten samtaler eller observasjoner (Malterud, 2005).

Jeg ønsket en fenomenologisk inngang for å få mest mulig innsikt i erfaringene som gründerne besitter. Dette innebærer at jeg som forsker har fokusert på totaliteten av en persons erfaringer (Giorgi, 1997) og fortolkning av meningsinnhold (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Prosessen har bestått i å utforske og beskrive menneskers erfaringer med og forståelse av et fenomen. Sentralt i min oppgave står derfor tolkning av gründernes forståelse av merkevarebygging som fenomen. Deres ytringer har blitt sett i lys av den sammenhengen den har forekommet innenfor og sett fra informantenes perspektiv (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011:86). I denne forbindelse er det verdt å nevne at informantenes forståelse av fenomenet merkevarebygging er blitt sett i lys av deres bakgrunn og erfaring. Eksempelvis har jeg hensyntatt utdanning og erfaring med dette feltet, samt potensielle hukommelsesbegrensninger i fortolkningen av meningsinnhold.

Den fenomenologiske analysen er blitt gjort med utgangspunkt i Kirsti Malteruds (2003) perspektiver på analyse av meningsinnhold, gjengitt i Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) der *helhetsinntrykk*, *koding*, *kondensering* og *sammenfatning* står sentralt.

Analyseprosessen begynte med at jeg transkriberte alle intervjuene umiddelbart etter at de var gjennomført. Både i prosessen med å intervjuer og å transkribere var det naturlig at jeg dannet meg et helhetsinntrykk av de enkelte intervjuene. Jeg leste over det transkriberte datamaterialet etter endt transkripsjon for å verifisere mitt umiddelbare helhetsinntrykk, før jeg deretter skrev disse inntrykkene ned. Deretter satte jeg i gang med koding av intervjuene. Jeg hadde på forhånd sørget for å printe ut det transkriberte materialet med stor avstand i venstremargen, slik at jeg kunne bruke dette rommet til å markere og kommentere meningsbærende tekstelementer. Jeg brukte så fargekoding for å identifisere og organisere meningsbærende elementer fra teksten basert på begreper fra mitt teoretiske utgangspunkt. Her lette jeg etter elementer fra temaene merkevarebygging, ressurser og effectuation og causation opp mot merkevarebygging. Jeg hadde i hovedsak en deduktiv tilnærming til kodingen av intervjuene. Med dette mener jeg at tekstene fra intervjuet ble gitt koder som er

teoretisk utledet (Malterud, 2003, gjengitt i Johannesen, Christoffersen og Tufte). Imidlertid hadde jeg også innslag av induktiv metode, idet jeg tok høyde for at nye koder kunne fremkomme fra datamaterialet. Dette var sekundært, men likevel anså jeg dette som svært viktig for å ikke begrense analysen til kun å inneholde begreper fra mitt teoretiske utgangspunkt, men også åpne for at nye teorier kunne åpenbare seg.

For å ivareta hensynet om en helhetsforståelse som en fenomenologisk analyse krever, vendte jeg stadig tilbake til mitt nedskrevne helhetsinntrykk fra før kodingen begynte. Dette gjorde jeg for ikke å miste helheten underveis i kodingen. Etter at kodingen var gjennomført, var det nødvendig å abstrahere innholdet fra de etablerte kodene. Denne kondenseringen har jeg valgt å oppsummere i tabeller.

I analysen har jeg i stor grad vektlagt tolkning av innhold, som vil si å sette noe i en større sammenheng (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette har vært med bakgrunn i informantenes ulike utgangspunkt. To av gründerne hadde faglig bakgrunn fra merkevarebygging, og derfor var det nødvendig i de øvrige intervjuene å fortolke utsagnene til gründerne basert på deres forutsetninger for forståelsen av merkevarebygging som fenomen. Dessuten var det avgjørende å gi tolkningen en sentral plass på grunn av effectuation-metodikkens natur; det ville være problematisk å utelukke subjektiv tolkning på grunn av metodikken effectuation-rammeverket har sitt utspring i (Perry, Chandler og Markova, 2011).

Dataanalysen har hatt innslag av narrativ analyse, idet informantene har fortalt sine egne historier innledningsvis i intervjuet på spørsmål om deres situasjon og bakgrunn. Historiene de har fortalt om seg selv og sin virksomhet har blitt presentert som gründerprofiler (kapittel 3.4.3) i narrativ form.

### **3.7.2 Analysens innhold og struktur**

Del 1 av analysen reflekterer første forskningsspørsmål: *Hvordan har gründerne brukt markedsmiksen og merkeassosiasjoner til å bygge en merkevare i tidlig fase av bedriftsetablering?* Denne delen er analysert og tolket med utgangspunkt i følgende teoretiske begreper: merkevarebegrepet, markedsmiksen (pris, plass, promosjon, produkt), merkeimage, merkeassosiasjoner (attributter, fordeler og holdninger) og prinsipper fra nyere forskning. I denne delen var tolkning sentralt fordi gründerne hadde ulike utgangspunkt for forståelse av merkevarebygging. Jeg vektla derfor i stor grad å finne meningsbærende elementer fra hele intervjuet som kunne reflektere hvordan merkevarebygging hadde funnet sted. I analysen

presenteres funn fra gründercasene sekvensielt, med referanser til teoretiske begreper markert i kursiv.

Del 2 av analysen samsvarer med neste forskningsspørsmål: *Hvordan har gründerne overkommet ressursutfordringene i tidlig fase til å bygge en merkevare?* Begreper fra mitt teoretiske utgangspunkt var tid, økonomi, kompetanse, avhengighet til fremmede, lav legitimitet, små kontantstrømmer og Sarasvathys ”midler”, herunder hvem er jeg, hva kan jeg, hvem kjenner jeg. For denne delen vektla jeg informantenes svar på spørsmål disse begrepene direkte var relatert til, men jeg vektla tolkning i stor utstrekning for spørsmålene omkring ”midler” idet disse ble stilt noe indirekte (se vedlegg 8.1, pkt. 2.2). I tillegg var det nødvendig å tolke utsagn fra intervjuet for øvrig, spesielt for å avdekke bruk av egne midler, da dette muligens var gjort ubevisst.

Del 3 reflekterer mitt tredje og siste forskningsspørsmål: *Hvordan kommer effectuation og causation til syne i gründernes beslutningslogikk omkring merkevarebygging i tidlig fase av bedriftsetablering?* Denne delen åpnet opp for stor grad av tolkning, refleksjon og en holistisk forståelse av de respektive intervjuene. Mitt utgangspunkt var ti prinsipper utarbeidet i teorigjennomgangen som kombinerte merkevarebygging og effectuation. Datamaterialet var i hovedsak kun informantenes svar i spørsmålsbatteriet. Jeg behandlet imidlertid ikke disse svarene som det primære materialet for analyse, men heller som en støtte og et supplement til tolkningen. Det var flere grunner til det. For det første er min valgte metode kvalitativ, hvilket betyr at det ikke skal være ”harde data” som er det primære grunnlaget for analyse (Grønmo, 2012). For det andre vil det å alene benytte seg av svar fra spørsmålsbatteriet ikke måle hele det teoretiske domenet effectuation tar for seg og dermed svekke dataens troverdighet. I tillegg vil det være et unyansert bilde og en svak representasjon av effectuation-rammeverket, ettersom prinsippene fra effectuation er utledet fra protokollanalyser og ikke et spørreskjema. En protokollanalyse vil inkludere flere dimensjoner og større detaljrikdom enn hva mitt spørsmålsbatteri gjør, og for å imøtekomme denne utfordringen, anså jeg det som nødvendig å benytte spørsmålsbatteriet som et supplement til øvrig tolkning fremfor selve kilden til analysen. I denne delen av analysen valgte jeg å presentere en sammenfatning av hvert av intervjuene innledningsvis for å ivareta essensen og helheten i gründernes situasjon, med en henvisning til svarene fra spørsmålsbatteriet presentert i tabellform (kapittel 4.3.1 til 4.3.5). Videre er funn fra hvert av intervjuene presentert kronologisk under de ti prinsippene (kapittel 4.6).

### ***3.8 Studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet***

Vurderinger rundt troverdighet og pålitelighet er av avgjørende betydning for studien for å blant annet gjøre den etterprøvable og verifiserbar (Silverman, 2011). Etterprøvbarehet i en studie sentralt innen all type forskning, men vil inneha noe forskjellige dimensjoner og vurderes på forskjellige måter avhengig av om man snakker om kvantitativ eller kvalitativ forskning (Guba, 1981). Mens man innen kvantitativ forskning vektlegger repeterbarhet, sikrer validitet og reliabilitet samt gjør evalueringer av generalisering, vil man innen kvalitativ forskning bruke begrepene *troverdighet*, *pålitelighet* og *overførbarhet* for tilsvarende problemstillinger.

#### **3.8.1 Troverdighet**

Studios troverdighet innen kvalitativ forskning dreier seg om i hvilken grad studios funn og framgangsmåter er en representasjon av virkeligheten og om det reflekterer formålet med studien (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011:244) Dette dreier seg i stor grad om å ”verifisere” studien, ved å gjøre avsjekk, bekrefte, sørge for og være sikker på at man måler det man er tenkt å måle (Morse et al., 2002).

Dette har jeg søkt å hensynta på flere måter. I første omgang har jeg etterstrebet det Morse et al. (2002) kaller *metodisk koherens* ved å sikre samsvar mellom problemstilling og metodisk framgangsmåte. Kvalitativ metode og fenomenologi ble naturlige valg basert på min problemstilling.

Videre har jeg forsøkt å rekruttere et utvalg som i størst mulig grad består av informanter med tilstrekkelig informasjon om det aktuelle emnet, noe Morse et al. (2002) trekker frem som en viktig strategi for å sikre troverdighet. Denne utfordringen har gjort seg spesielt gjeldende i rekruttering av utvalget. Ikke bare var det nødvendig å snakke med *gründere* av virksomheter, men jeg måtte også tidlig definere hva jeg mente med ”suksessfull”. Jeg vurderte flere forskjellige framgangsmåter for å finne utvalget, og en forundersøkelse i form av måling av merkekjennskap blant forbrukere ble vurdert. Jeg vurderte det imidlertid dithen at en slik forundersøkelse ville blitt begrenset av min egen forkunnskap, og jeg endte derfor med å heller operasjonalisere ”suksessfull” i en allerede objektiv og etterprøvable definisjon: gasellebedrifter. Gasellebedrifter er en felles betegnelse på bedrifter som har tilfredsstilt objektive kriterier for økonomisk vekst, hvilket det høyst sannsynlig er allmenn enighet om at er et tegn på suksess. Screeningundersøkelsen for å utelukke uaktuelle informanter var derfor av stor betydning for å styrke troverdigheten.

For å styrke troverdigheten i en kvalitativ studie, er det også argumentert for at forskeren må ”tenke teoretisk” (Morse et al., 2002). Dette innebærer å kontinuerlig bevege seg fra et mikroperspektiv på data til et makroperspektiv på konseptuell forståelse. Dette hensynet har jeg forsøkt å ta blant annet i operasjonalisering av teoretiske begreper til intervjuguiden. Ikke bare har jeg ønsket å utforme spørsmål som best besvarer mine forskningsspørsmål, men også spørsmål som samsvarer med begreper fra mitt teoretiske rammeverk. Operasjonaliseringen har blitt testet og styrket gjennom en pretest av intervjuguiden, hvilket var med på å sikre at jeg måler det jeg er ment å måle (se vedlegg 8.2 for fullstendig oversikt over operasjonalisering av begreper). Dessuten har det vært avgjørende å anerkjenne at en kvalitativ forskningsprosess er selvkorrigerende. En kvalitativ undersøkelse er iterativ fremfor lineær, idet den beveger seg fram og tilbake mellom design og implementering for å sikre kongruens i spørsmålsstilling, litteratur, rekruttering og dataanalyse (Morse et al., 2002). Jeg har vektlagt dette i datainnsamling og tatt med meg informasjon og erfaring fra ett intervju inn i det neste.

Ettersom jeg har benyttet meg av retrospektive intervjuer og lagt opp til at informantene måtte tenke seg tilbake i tid, har det vært nødvendig å gjøre vurderinger av hvordan jeg kunne begrense hukommelseskjevhet hos informantene. Denne utfordringen har blitt imøtekommet på to måter. For det første har jeg gjort research og innhentet dokumentasjon som presseskriv, aktivitet på nettsider og sosiale medier, for hver av gründerne i forkant av intervjuene slik at jeg har kunnet bruke dette som støtte i intervjuet for å assistere gründerne i erindringen av tiltak dersom dette ikke kom til å komme uhjulpet til deres bevissthet. I tillegg har jeg vært svært bevisst på i selve intervjusituasjonen å bruke ord som ”tidlig fase”, ”oppstartsfasen”, ”tilbake i tid” gjennomgående og repetitivt i intervjuet slik at informantene ble minnet på at det var snakk om fortid og ikke nåtid. Relevant i denne forbindelse er også informantens forståelse og tolkning av ordlyden i spørsmålene for øvrig. Ord som ”merkevare” og ”merkevarebygging” kan ha forskjellige konnotasjoner blant gründerne basert på deres ulike utgangspunkt, og følgelig bli en svak representasjon av virkeligheten. Dette har jeg hensyntatt med å bruke andre allmenne begreper for merkevarebygging, avdekket etter pretest.

Til slutt har jeg søkt å styrke troverdigheten ved å la informantene få lese igjennom materialet før publisering. Dette ble primært gjort for å ivareta hensynet om anonymitet, men det var også en god anledning til å verifisere om måten jeg har behandlet dataen på sammenfaller med slik informantene har ment å uttrykke seg for å unngå vurderingsskjevhet i informant-observatør-relasjonen og kognitiv skjevhet hos meg som forsker.

### 3.8.2 Pålitelighet

Med pålitelighet menes repeterbarhet og etterprøvbarehet i studienes funn, samt hvorvidt man kan stole på funnene eller om de er gjenstand for tilfeldigheter (Silverman, 2011). Dette er i stor grad knyttet til hvilke data som brukes, datainnsamling og hvordan dataen bearbeides (Johannesen, Christoffersen og Tuft, 2011). Det er argumentert for at dette er av størst relevans innen kvantitative undersøkelser (Marshall og Rossman, 1989). Imidlertid er det flere hensyn som må tas når det gjelder intervjuer.

Noe av det viktigste jeg har gjort for å styrke påliteligheten i min studie, er å etterstrebe en transparent forskningsprosess, blant annet ved gi en inngående beskrivelse av casene som skal studeres, samt dokumentere og forklare alle steg i prosessen.

Jeg har også hensyntatt pålitelighet i selve spørsmålsutformingen i intervjuene. Framfor å fokusere på *hva* oppstartsbedriftene har gjort, har jeg fokusert på *hvordan* og *hvorfor* ting er blitt gjort. På denne måten har refleksjon blitt viktigere enn hukommelse, som i sin tur kan ha styrket påliteligheten. Dette var et bevisst valg for å imøtekomme utfordringen med tidsaspektet og hukommelseskjevhet. Ettersom spørsmålene henviste til aktiviteter flere år tilbake i tid, kunne det være problematisk for gründerne å huske hva som eksakt hadde funnet sted. Imidlertid kunne det tenkes at selve tidsaspektet var selvoppfyllende og at dette løste seg selv ved at de svarene gründeren ga, fremkom naturlig fordi det var disse som var sterkest i minne for vedkommende. Cope (2003) kaller dette *self-defined criticality* der informantenes første og mest fremtredende svar tillegges størst vekt. Følgelig kan man tolke det dithen at det er disse hendelsene som er de viktigste, som også kunne bety at det som *ikke* er sagt er av mindre viktighet for gründeren.

Ettersom mitt tema omhandler forretningsstrategi og gründerens vei til suksess, har det vært sentralt å overveie hvordan jeg best sikrer at gründerne ikke sensurerer sine svar i frykt for å at dataen offentliggjøres og gjøres tilgjengelig for konkurrenter. Dette hensynet ble tatt ved at jeg informerte gründerne om anonymisering før intervjuet for så å gi dem anledning til nok en vurdering av konfidensialitet etter at svarene var gitt. Jeg informerte dem også at de ble gitt muligheten til å lese igjennom materialet, herunder evaluere pseudonymer og grad av anonymisering, før publisering av oppgaven.

Videre har jeg benyttet flere datainnsamlingsteknikkene som et tiltak for å styrke påliteligheten. Jeg har innhentet noe sekundærdata før intervjuene, i tillegg til å ha gjennomført et semistrukturert intervju med en fenomenologisk tilnærming i kombinasjon

med et selvutviklet spørsmålsbatteri. Ettersom rammeverket til effectuation er utledet fra protokollanalyser, har jeg i stor grad prioritert å bruke mitt eget spørsmålsbatteri som en støtte til data, mens intervjuet for øvrig er blitt betraktet som den viktigste kilden til data.

### **3.8.3 Overførbarhet**

I all forskning gjøres evalueringer av i hvilken grad studiens funn kan gjelde for andre områder og kontekster. Dette vil i kvalitativ forskning dreie seg om overføring av kunnskap fremfor generalisering (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Bakgrunnen for at prinsippene om effectuation oppsto var nettopp et ønske om å identifisere en universell logikk som kunne overføres på tvers av tid, rom og teknologi (Sarasvathy, 2001). I rammeverkets natur ligger derfor en sterk grad av overførbarhet. Imidlertid er det visse ting jeg selv har gjort for å ivareta dette hensynet. Jeg har for eksempel rekruttert gründere som representerer ulike bransjer i ulike aldre for å lete etter universelle fellestrekk som kan gjelde for alle.

## **3.9 Ethiske avveininger**

Etikk innen forskning dreier seg om *”prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale”* (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Innen kvalitativ forskning har dette størst betydning i innsamling og behandling av data, på grunn av nærhet til informantene. Jeg har tatt etiske hensyn på følgende måter:

*NSD:* Før jeg satte i gang med datainnsamling, gjorde jeg en sjekk av om mitt forskningsprosjekt var meldepliktig ved hjelp av informasjon fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjenestes (NSD) nettside. Ettersom jeg skulle behandle personopplysninger ved hjelp av datamaskinbasert utstyr, som lydopptak og lagring av dokumenter på PC, og jeg i tillegg i kraft av min rolle som forsker direkte kunne identifisere enkeltpersonene i min studie, fant jeg at prosjektet var meldepliktig. Jeg sørget derfor å etablere et meldeskjema i NSD med nødvendige opplysninger om prosjektet, hvorpå jeg senere fikk mitt prosjekt godkjent.

*Selvbestemmelse, frivillighet og autonomi:* Deltakelse i forskning skal skje frivillig og etter informert samtykke (Silverman, 2011). Dette betydde at jeg informerte informantene på forhånd om hva studien gikk ut på og hva dataene skulle benyttes til. Jeg spurte også om tillatelse til bruk av båndopptaker ved intervjuene, hvilket samtlige muntlig samtykket på.

*Anonymitet:* Videre var det viktig at intervjuene ble anonymisert, og at informantene også ble informert om dette. Her inngikk dessuten hensynet til bedriftshemmeligheter. Jeg måtte



avklare med gründerne hvilken type informasjon de ønsket skal behandles ekstra varsomt. Min studie omhandler suksessfulle bedrifter som trolig har lyktes på grunn av riktige *strategiske* valg. Fordi man ikke ønsker at slik informasjon skal gjøres tilgjengelig for eksempelvis konkurrenter, var det viktig å gjøre vurderinger av om studien skulle behandles konfidensielt. Dette forklarte jeg før vi satte i gang med intervjuet og informerte om at de ble gitt anledning til å vurdere *etter* endt intervju. For å ivareta hensynet om anonymitet er alle gründerne og deres respektive bedrifter blitt gitt pseudonymer, og dette informerte jeg også gründerne om innledningsvis ved hvert intervju. I ett av tilfellene har bransje og annen informasjon som kan identifisere bedriften og gründeren blitt erstattet med lignende informasjon.

## **4. ANALYSE OG RESULTAT**

---

I dette kapittelet presenteres resultat fra studien, strukturert på samme måte som mitt teorikapittel. Kapittelet er tredelt og reflekterer direkte mitt teoretiske utgangspunkt og tre forskningsspørsmål. Sekundærdata som informasjon fra nettsider og aktivitet i sosiale medier vil inkorporeres i analysen sammen med primærdata. Jeg opplyser imidlertid om at det er primærdataen som er kilde for analysen, mens sekundærdata tjener som støtte i forarbeid, etterarbeid og verifikasjon av funn. Det er lagt til grunn gründernes egne svar på de respektive spørsmålene som ble stilt, men også i stor utstrekning tolkning av andre svar i intervjuet for øvrig på bakgrunn av fenomenologi som analysetilnærming. I de to første delene fremlegges dataen som individuelle presentasjoner av hver gründeres historie. Dette er gjort for å ivareta hver gründeres individuelle situasjon slik at forskningsspørsmål 1 og 2 blir besvart, samt for å ivareta helheten, slik et flercase-studie og en fenomenologisk analyse fordrer. I siste del er gründernes svar presentert mer samlet og ikke som individuelle presentasjoner for å bedre kunne besvare forskningsspørsmål 3.

### **4.1 Merkevarebygging**

#### **4.1.1 Markedsmiks og merkeassosiasjoner**

*Harald:* Harald mente selv at da han startet hadde han ingen merkevare, men at denne er etablert mer i senere tid. Gjennom tidlig fase av etablering har han ikke hatt noe spesielt bevisst forhold til merkevarebygging, selv om han alltid har anerkjent viktigheten av det. Imidlertid kom det fram i intervjuet at han var svært opptatt av hvordan han kom til å bli oppfattet, og han nevnte flere ganger betydningen av "image" i den bransjen han opererer. Harald har tatt flere bevisste valg rundt markedsmiksen med tanke på hvordan Premio kunne

komme til å bli oppfattet i markedet. Det var særlig ett element av markedsmiksen Harald vektla – pris. Fordi han ønsket en eksklusiv profil på sin skoforretning, uttrykte han at det var uaktuelt å operere med salg og kampanjer i visse deler av året slik som de aller fleste i bransjen gjør. Han valgte derfor heller å ha en lavere pris jevnt utover året enn benytte seg av kampanjetilbud i visse perioder. Dette gjorde han også for å kommunisere at Premio var billigere enn konkurrentene, men på en annen, mer diskret måte enn ved hjelp av kampanjetilbud og ”rød overskrifter”. Dette var et bevisst valg han tok tidlig i etableringen. Det var først etter fem til seks år at arbeidet rundt merkevarebygging ble formalisert og konkretisert. Og nå mener Harald selv at skoforretningen har utviklet seg til å bli en merkevare – og han kan nettopp derfor ta høyere priser. Dette mener han er veien å gå; fokus på lave priser for å penetrere markedet, bygge seg opp en merkevare, for så å ta høyere priser.

*”I begynnelsen tenkte jeg ikke så mye på merkevarebygging for det var bare viktig for oss å kommunisere pris. Det var det vi kunne ta de store på. (.....)Vi ville fremstå som eksklusive, men samtidig vise at vi hadde lave priser. Det er en vanskelig balansegang, men det er jo en form for merkevarebygging, det også. Å fremstå på riktig måte. Men det var ikke sånn veldig bevisst prosess rundt merkevarebygging, det var nok ikke det, altså.” - Harald*

I tillegg til pris, var det flere elementer av markedsmiksen som var viktig for Harald for å kommunisere en viss identitet til målgruppen. Plass har vært et viktig valg. Fra å ha begynt å selge fra en adresse som var den mest tilgjengelige på det tidspunktet, har han nå flyttet sin forretning til flotte lokaler på Oslo Vest. I begynnelsen hadde han imidlertid en intensjon om at skoene skulle selges utelukkende fra nett for å spare kostnader. Etter hvert forsto han at det var viktig for kundene å kunne ta og føle på produktene da det var snakk om såpass dyre varer. I tillegg ønsket han et utsalgssted som hadde et noe utradisjonelt uttrykk, hvilket dannet grunnlag for å selge slik han gjør i dag: fra et showroom i eksklusive lokaler, med mulighet for å kunder å sette seg ned, ta en kopp kaffe og kjenne på og prøve produktene. Skoforretningen kan sies å ha en *symbolsk fordel (merkekonsept)*. Når det gjelder beslutninger omkring *produkt*, slik som navn og logo, husker Harald knapt hvordan dette gikk til. Imidlertid skulle navnet ha en symbolsk verdi. Han husker at det skulle høres italiensk ut, og i dag har alle skoene han selger italienske navn. Videre fikk han hjelp av venner og bekjente til å lage logo til en billig penge. Om navnevalget uttrykte Harald:

*”Ikke sånn kjempegjennomtenkt, men det ble sånn etter hvert, og nå syns jeg egentlig at det fungerer greit.” - Harald*

Uten at det har vært Haralds intensjon, har merkeimaget endret seg underveis fra å være en lavprisleverandør som utfordrer de store aktørene med lav pris, til å nå bli en mer eksklusiv skoforretning. Dette har imidlertid ikke vært intensjonen. I dag sier Harald at det faktisk er et mål at det skal være ”*kult å få en boks med sko som det står Premio på*”. En kan trolig si at merkets konsept har endret seg fra å være funksjonelt (lave priser) til å bli symbolsk (kult å få).

**Karen:** Karen og hennes team var i motsetning til Harald svært bevisste på hvilken merkevare de ønsket å bygge helt fra oppstarten basert på behovene til en tydelig kundegruppe, og de har brukt *merkeelementer*, *markedsmix* og *merkeassosiasjoner* for å muliggjøre dette. I sine respektive jobber innen hudpleiebransjen så gründerne en tydelig kundegruppe med behov de mente ikke ble tilfredsstilt i markedet. Basert på en oppfatning av denne ”*typiske brukergruppen*” begynte de å skissere et (*merke*)konsept de mente kunne treffe denne gruppen godt. Da de startet opp, var det ingen som hadde et spesielt bevisst forhold til merkevarebygging, men de hadde likevel en klar og felles idé om hvilken mening de ønsket å skape i forbrukernes bevissthet. De ønsket å bygge et *merkeimage* med assosiasjonene eksklusiv, trygg, personlig, ekspertise, varm, lojal og profesjonell – verdier Home Skin står for i dag som synes å ha åpenbart seg etter hvert som bedriften har utviklet seg. Det var flere valg Karen og teamet gjorde for å skape assosiasjoner i forbrukernes bevissthet og få til dette imaget, og de viktigste valgene de tok syntes å være rundt *produkt*. Karen nevnte i denne forbindelse at teamet besluttet tidlig hvilket ”uttrykk” klinikken skulle ha i kraft av logo, navn, fargevalg og trykkvarer, men også interiør, arkitektur, personell og romfølelse. For eksempel ønsket de et romslig lokale for å gi en følelse av eksklusivitet, og de ønsket et navn som kunne assosieres med noe trygt og varmt. De ønsket dessuten å løfte frem deres kunnskap og ekspertise om faget som en del av merkeimaget og muliggjorde dette i alt fra å ha en utdannet fagperson som resepsjonist til å kommunisere deres deltakelse på faglige arrangementer i sosiale medier. Videre var intensjonene tydelige og valget enkelt rundt *plass*. Det var viktig for Karen og teamet at klinikken kunne oppfattes som noe privat, og dermed var det naturlig å legge klinikken på en lokasjon litt utenfor sentrum av byen. I *prising* av deres behandlinger, ønsket Karen og teamet å legge seg noe over snittet i bransjen. Dette synes å være som en *psykologisk prisstrategi* for å kommunisere valgt merkeimage. Dessuten visste de at det var visse (mindre eksklusive) behandlinger de ønsket å gjøre mindre av enn andre for å sikre valgte merkeassosiasjoner og merkeimage, hvilket gjorde at de bevisst priset disse behandlingene høyt for å ikke tiltrekke seg kunder som kun ønsket disse behandlingene.

Valgene rundt *promosjon* var også relativt enkle. Fordi de kjente et utvalg av kundegruppen godt fra før i sine respektive jobber, krevdes det liten innsats i å kommunisere klinikken som et merke ut mot kundene. Det gjaldt snarere å ”holde kundene varme” ved å fortsette å tilby dem behandling fra et midlertidig lokale i overgangsfasen før Home Skin var oppe å stå. Karen hadde dessuten mindre gode erfaringer med å bruke penger på annonsering, og slike promosjonsstrategier uteble. Imidlertid var gründerne bevisste på å aktivt benytte seg av kundene ved å oppfordre til *vareprat*, hvilket kundene gladelig gjorde blant venner og bekjente. Dette viste seg å være en effektiv strategi, og Karen og teamet trengte derfor ikke å bruke penger på promosjon. Om å bruke kundene som ”kanal” i markedet, uttrykte Karen:

*”Det var bevisst at vi ville ta den kanalen, for vi så jo erfaringsmessig at å putte penger i annonsering ikke er særlig effektivt på en sånn lav skala i hvert fall. I og med at man har vært i bransjen i mange år, så ser man jo at man på en måte har prøvd ulike ting. Og det er jungeltelegrafene som fungerer absolutt best i vår bransje.” - Karen*

Alle disse valgene har gjort at Karen i dag, kun etter fem år på markedet, selv anser at har en begynnende sterk merkevare. Dette er ifølge Karen mest tydelig i bransjen, fremfor hos forbrukerne. Likevel mener Karen at de ”har truffet godt” med en merkevare som passer forbrukerne og at det er sterkt samsvar mellom ønsket image og oppfattet image.

**Thomas:** Thomas har jobbet relativt bevisst med merkevarebygging helt fra oppstarten og syntes å ha et reflektert forhold til dette, hvilket kom til syne gjennom hans utsagn som ”min refleksjon på det tidspunktet”, ”vår forståelse av..” m.v. Han har også aktivt utnyttet seg av merkeassosiasjoner. Imidlertid er dagens produkt noe annerledes fra det han startet med. Fra å fokusere på en ren nisje gjennom salg av kamuflasjefargede PC-vesker målrettet mot militæret med rabatt for de menige, har Gir nå en bredere posisjon og henvender seg til forbrukere generelt innenfor mange forskjellige bransjer. Dette var ikke intensjonen fra oppstart, men Thomas var likevel svært bevisst på posisjoneringen til Gir. Han syntes det var viktig å ikke ha en for bred posisjonering og heller ”teste sin identitet”. Fordi målgruppen var såpass smal i begynnelsen, var det relativt enkelt å fokusere på et spesifikt merkeimage med tilhørende merkeassosiasjoner basert på en typisk brukergruppe, og til dette uttrykte Thomas blant annet:

*”Det var jo lett å lage en merkevare i den gruppen du er i selv.” - Thomas*

Etter hvert som selskapet utviklet seg, holdt man fast ved dette litt militære imaget, samtidig som man testet potensial i andre markeder under en annen merkevare. Å operere med flere markeder og produkter under en annen merkevare var et bevisst valg og ifølge Thomas ”et

skalkeskjul for å teste teori”. Sitatet under illustrerer blant annet Thomas bevisste forhold til merkevarebygging gjennom oppstartsfasen:

*”Vi ønsker ikke å skille ut en merkevare med mindre det er særlig god grunn til det. Og med særlig god grunn mener vi at det for eksempel kan være risiko ved å eksponere merkevaren eller at du har en satsning som ville være i strid med posisjoneringen til den andre (merkevaren, min tilføyning).”*

- Thomas

Det var flere ting Thomas gjorde for å kommunisere ønsket merkeimage, spesielt ved bruk av produkt. Han ønsket en ”militær touch” på alt, og et eksempel er fra da han begynte i elektronikkbransjen med å selge PCer på nett og valgte å heller bruke militære bilder som bakgrunn for PC-skjermene han eksponerte på sin nettside fremfor sedvanlige, mer standard bakgrunnsbilder. Logoen har endret seg fra oppstart og frem til i dag, men Thomas hadde noen vage ideer om hva den oransje og blå logoen kunne symbolisere da han nettopp hadde startet opp:

*”Oransje fordi det er en kjøpsvennlig modus. Det var i hvert fall min refleksjon da. Og litt usikker på hvorfor det ble blå egentlig.” - Thomas*

I dag er logoen en ganske annen, men den er nøye gjennomtenkt og testet. Selv om produkt og marked har endret seg, har Thomas alltid fokusert på å bevare identiteten til Gir basert på merkeassosiasjoner som kvalitet, gjennomprøvd, solid, røft og tøft – assosiasjoner basert på den første nisjen man valgte å starte med i militæret.

Fordi man opererte med en nisje og en smal målgruppe i starten, var *promosjon* og *plass* også relativt enkelt i oppstarten idet man kunne jobbe med målrettet kommunikasjon mot militæret og fysisk tilstedeværelse i leir. Etter hvert som man gikk over til nettbasert salg, beholdt man ”utsalgsstedene” i leir, hvilket Thomas mente var en heldig situasjon for å få ”styrt budskapet” slik de ønsket.

Når det gjelder *pris*, var ikke dette nødvendigvis basert på valgt merkeimage, men snarere analyser. Thomas og hans voksende team gjennom studiene på NHH brukte i løpet av studietiden betydelige ressurser på å komme frem til riktig pris gjennom strategianalyse og testing. De konkluderte med at en posisjon som en prisleder kunne være svært sårbart og endte med å legge seg noe over gjennomsnittet blant konkurrentene.

**Pernille:** Pernille er den av gründeren med et sterkest faglig bakgrunn innen merkevarebygging i kraft av sin utdanning og arbeidserfaring som grafisk designer. For henne representerer merkevarebygging noe visuelt og har mye med design å gjøre. Det har derfor

vært både naturlig og viktig for henne å prioritere design og et tydelig uttrykk i oppstartsfasen. Pernille definerte i likhet med Karen, tidlig et merkeimage basert på assosiasjoner om en typisk brukergruppe, en gruppe hun selv var en del av. Det elementet av markedsмикsen som har kommet sterkest til syne og som trolig har vært viktigst i merkevarebyggingen av Safari, er *plass*. Pernille forsto tidlig at det var viktig ”å komme inn i de riktige butikkene”. Hun hadde sett seg ut sine ”topp 10” butikker hun ønsket å selge sine vesker gjennom, og endte med å få selge sine vesker hos samtlige. Butikkene er veletablerte og representerer sterke merkevarer, og trolig har dette vært med på å prege Safaris merkeimage, idet det har skapt spillover-effekter fra assosiasjoner rundt distributørens merker til Safaris merke. Dette syntes imidlertid ikke å være et mål fra begynnelsen, men virket å bli en naturlig inngang fordi Pernille ikke helt visste hvordan hun ellers skulle gå fram for å selge veskene da hun ikke hadde erfaring fra den bransjen. *Promosjon* kom som en følge av dette – kommunikasjon ut mot målgruppen skjedde i kraft av å være eksponert i de riktige butikkene, og som hun selv uttrykte: ”Vi kom inn i de riktige butikkene, og da er mye gjort”. Dette var trolig en viktig måte å etablere kjennskap i markedet på og også med på å skape vareprat hos forbrukerne, ifølge Pernille. Etter noen år med salg gjennom detaljist ble det aktuelt å selge vesker på nett, men det var ifølge Pernille nødvendig å etablere kjennskap i markedet før man begynte å selge over nett.

*Produkt* har også vært en sentral del av Pernilles merkevare, herunder design av vesken, utarbeidelse av logo, nettside og visuelt uttrykk. Det var et bevisst valg at navnet på veskene skulle være noe annet enn hennes eget. Imidlertid virket det som om Pernille i ettertid har sett at det da har vært utfordrende å bygge merket nettopp på grunn av dette valget, fordi det utad ikke har vært noen umiddelbar forbindelse mellom henne som designer og person og merket Safari. Pernille har ikke benyttet seg selv som gründer som Safaris ansikt utad, men uttrykte i intervjuet at hun nå ønsker å bruke seg selv i merkevarebyggingen fordi hun ser at det kan være hensiktsmessig. Hun besluttet også tidlig å ikke ha en utpreget logo eksponert på veskene sine. I ettertid har hun sett at også dette kan ha gjort det vanskelig å bygge merket, fordi det har gjort det utfordrende å etablere en gjenkjennelseeffekt hos forbrukeren. Dette syntes det som hun hadde reflektert betydelig over, og hun uttrykte at hun nå ønsket å endre dette og få en mer distinkt logo inn i veskene. *Pris* var ikke valgt nødvendigvis som en direkte konsekvens av valgt merkeimage. Det har likevel en indirekte sammenheng med merkeimage idet pris har framkommet som et resultat av beslutninger og personlige preferanser omkring de øvrige elementene av markedsмикsen– særlig i produkt. Ettersom Pernille hadde et sterkt

ønske om å jobbe med en spesiell type, noe dyrere skinn, samt å ikke produsere i Kina eller India, var det naturlig at prisen på veskene ble høy. Etter at alle andre beslutninger i markedsmiksen var tatt, ble det ifølge Pernille til at *”prisen sa seg litt selv”*.

Pernilles merkeimage har forandret seg noe fra oppstart og frem til i dag, fra å begynne med en funksjonell fordel (noe å ha PCen i) til å bli en mer symbolsk fordel (stolt av å eie en Safari-veske). Imidlertid har hun alltid fokusert på å ikke avvike fra valgt merkeimage, og det har også vært et sterkt samsvar mellom Pernille og merkevaren, slik sitatet under illustrerer:

*”Så man kan bli litt sånn usikker, og da hører man ofte på de rundt seg, også mister man det som er DNA-et til merkevaren, da. Jeg føler at jeg hele tiden har vært litt sånn tro mot meg selv, tro mot merkevaren.” – Pernille*

**Jonas:** Jonas er trolig den gründeren som har jobbet minst systematisk med merkevarebygging i oppstartsfasen – i hvert fall skal en tro hans egne utsagn. Navnet ble til fordi det lignet hans fars bedriftsnavn, og logo har han laget selv. Imidlertid har han noe ubevisst og indirekte jobbet med merkevarebygging gjennom oppstartsårene, blant annet ved å ha etablert og uttrykt en tydelig (merke)visjon for bedriften. Etter at Jonas’ venn kom inn i HPS i år to av etablering, forsto Jonas at bedriften for alvor kunne ta posisjonen som ”best i bransjen”. Dette ble deres *visjon*, som senere skulle vise seg å bli styrende for en rekke valg. Blant annet ble *prissetting* av tjenester noe høyere enn resten av bransjen. Fordi Jonas’ og hans kollega ønsket å utføre utelukkende grundige, omfattende jobber av høy kvalitet, var det naturlig at prisen på deres tjenester ble noe høyere enn for resten av bransjen. Dette valget ble ikke tatt med ønske om å kommunisere et merkeimage, men antakeligvis kan disse mange små valgene i oppstartsfasen merkevarebyggende effekt. Utover dette var det få elementer av markedsmiksen som var blitt brukt for å bygge en merkevare, og dette har til en viss grad hatt sammenheng med ressurser og Jonas’ egne preferanser. Dessuten mente Jonas selv at merkevarebygging ikke nødvendigvis er viktig i den bransjen han konkurrerer, og dermed har trolig hans egen forståelse av merkevarebygging vært bestemmende for i hvilken grad man har prioritert det, slik som sitatet under illustrerer:

*”I den bransjen, det vi driver på, er det kanskje ikke merkevarebygging det høyeste som står på.. hvis du forstår meg riktig. Altså du vil gjerne at folk skal snakke deg og vite om deg og så videre, men jeg har ikke noen intensjon om å bli størst i bransjen. Aldri i verden. Jeg kjenner til de største firmaene i Oslo, jeg har jobba med dem i en årrekke, og vi skal aldri inn på den nisjen. Min visjon er å være best i bransjen, og dermed også dyrest, ikke sant. På den jobben som vi gjør.” - Jonas*

Jonas har imidlertid prioritert markedsføring og satt av penger til dette, og særlig prosessen til å komme til riktig kanaler (*promosjon*) har vært preget av prøving og feiling. Eksempelvis

satte han av penger til radioreklame på et tidspunkt, men det viste seg å være lite nyttig og som han selv uttrykte: ”Penger rett ut av vinduet”.

#### 4.1.2 Merkevarebygging i tidlig fase

*Harald:* Harald har etter hvert valgt en smal og spisset målgruppe og kan sies å ha valgt et merkeimage med en nisje i markedet. Det skal imidlertid sies at dette ikke skjedde før de senere år. Videre har han selv vært en sentral del av merkevarebyggingen av bedriften og vært forretningens ansikt utad. Han har i aller høyeste grad brukt markedsmiksen til å operasjonalisere konseptet; først gjennom pris, deretter gjennom plass, så gjennom produkt.

*Karen:* De fire gründerne i Home Skin har i likhet med Harald bevisst utnyttet seg selv synlig og aktivt i merkevarebyggingen. De har vektlagt deres ekspertise både i klinikken og i sosiale medier, og spesielt elementer fra markedsmiksens *produkt* (silkeputer, romslige lokaler, et appellerende merkenavn) er blitt brukt for å operasjonalisere konseptet.

*Thomas:* Thomas er den som tydeligst har valgt en nisje, og nisjen kan sies å ha fungert som en ”inngang” til flere markeder. Thomas har kunnet kapitalisere på valgt nisje ved å være tro mot definerte merkeassosiasjoner fra begynnelsen. Thomas har begynt med en smal målgruppe og utvidet til en bredere – dette er det motsatte av Harald.

*Pernille:* Pernille har i stor grad brukt markedsmiksen til å operasjonalisere konseptet; plass ble til promosjon; produkt ble til pris. Hun har ikke benyttet seg selv som person til å kommunisere merket utad, men ønsker nå å endre dette.

*Jonas:* Jonas har ikke aktivt benyttet seg selv eller sine kollegaer til merkevarebygging eksempelvis i nettside eller sosiale medier, men han som gründer og gulvsliper er likevel en svært sentral av merkevaren, idet han står for mange av de viktigste tjenestene ute hos kunde og representerer HPS. Han er bevisst på at måten han opptrer på hos kunder skaper er med på å bygge HPS sitt omdømme.

#### 4.1.3 Oppsummering av funn

Gründerne har alle benyttet markedsmiksen til å bygge merket. Grav av bevissthet og planlegging omkring dette har imidlertid vært variert, til en viss grad basert på målsetningen med virksomhetsetableringen og ulike forutsetninger for forståelse og bruk. Videre er merkeassosiasjoner blitt brukt til å bygge merket, men noe mer vilkårlig hos noen enn hos andre. Kun én av gründerne hadde et tydelig mål for hvilket merkeimage man skulle bygge, men samtlige har vært bevisst på hvordan de har kunnet bli oppfattet i markedet. Én av gründerne har utviklet en merkevisjon. Funnene er oppsummert i tabell 2.



	<b>Merkevarebegrepet og bruk av markedsmiksen</b>	<b>Merkevarebygging i tidlig fase</b>
<b>Harald</b>	Ikke formelt arbeid rundt merkevarebygging før etter 5-6 år, men bevissthet rundt image. Produkt og plass viktigst for merkevaren i begynnelsen, Deretter pris og promotjon. Funksjonell fordel først, deretter symbolsk i senere år.	Nisje, gründeren en sentral del av merkevarebyggingen, operasjonalisering av konseptet gjennom markedsmiks, i hovedsak pris.
<b>Karen</b>	Tydelig definert merkeimage basert på typisk brukergruppe. Bevisste valg i markedsmiks, spesielt produkt, og dens betydning for oppfatning hos målgruppen. Symbolsk fordel, uendret fra oppstart og frem til i dag.	Det entreprenørielle teamet en sentral del av merkevarebyggingen, operasjonalisering av konseptet gjennom markedsmiks, i hovedsak produkt.
<b>Thomas</b>	Tydelig definert merkeimage basert på typisk brukergruppe, og formelt arbeid rundt merkevarebygging helt fra oppstart. Valg i markedsmiks ikke nødvendigvis basert på merkeimage. Funksjonell fordel først, deretter innslag av symbolsk.	Sterk nisje.
<b>Pernille</b>	Merkeimage basert på typisk brukergruppe, bruk av markedsmiks, spesielt plass, for å tydeliggjøre merkeimage	Operasjonalisering av konseptet gjennom markedsmiks, i hovedsak plass. Ikke brukt seg selv i merkevarebygging, men vil endre dette.
<b>Jonas</b>	Ikke formelt arbeid rundt merkevarebygging. Svært tydelig merkevisjon. Pris kan ha hatt en merkevarebyggende effekt.	Gründeren en sentral del av merkevarebyggingen idet han står for viktige leveranser hos kunde.

Tabell 2: Oppsummering av funn: Merkevarebygging

## 4.2 Ressurser

### 4.2.1 Ressursutfordringer i tidlig fase og betydning for merkevarebygging

**Harald:** Harald mente penger var den største knapphetsfaktoren i oppstartsfasen. Eksempelvis tok det noen år før han kunne ta ut lønn. Dette gjorde at han måtte tenke annerledes omkring merkevarebygging og markedsføring. For eksempel var det et naturlig valg å benytte seg av Google og søkemotoroptimalisering da han anså dette som mest kostnadseffektivt og svært målbart. Videre benyttet han venner og bekjente fra mediebransjen til å utvikle logo svært rimelig.

**Karen:** Karen og teamet anså tid som den største utfordringen i oppstartsfasen. Hun oppga for eksempel at oppstartsfasen var preget av en følelse av at ting ”ikke gikk fort nok”. Gründerne måtte få klinikken opp å stå raskt, idet de hadde sagt opp sine andre jobber og sluttet på dagen. Dette tidspresset skyldtes i utgangspunktet ikke bare overgangsfasen som arbeidsledig, men også frykten for å miste sine eksisterende kunder til fordel for konkurrentene. Penger var også en betydelig knapphetsfaktor, da de fire gründerne hadde et budsjett å forholde seg til basert på deres investeringer i egenkapital fra oppstarten. Imidlertid satte ingen av disse ressursbegrensninger stopper for hvordan man kunne bygge Home Skin som et merke – alt de trengte å gjøre var å bruke kundene. Karen og teamet forsøkte bevisst å utnytte den nære

kommunikasjonen de hadde med kundene fra sine tidligere jobber til sin fordel, gjennom å oppfordre til vareprat og få kundene til å anbefale Home Skin til andre. Det ser ut til at dette har gjort at de derfor ikke trengte å bruke økonomiske ressurser på ytterligere markedsførings- eller merkevarebyggende tiltak.

**Thomas:** For Thomas var og er tid den største knapphetsfaktoren i oppstartsfasen, men han hadde en litt annen forståelse av dette enn Karen, som også nevnte tid som en stor utfordring:

*”I og med at det har vært en stor knapphet på tid, så har jeg jobbet bevisst med å rekruttere personer. Så har alltid vært avhengig av det. Av å ha mye folk rundt meg for å få ting til å gå rundt. (...) Hvis du skal få til mye, så kan du aldri selge dine egne timer.” - Thomas*

Fordi Thomas verdsetter og er avhengig av en fleksibel og åpen kalender, valgte han tidlig å tiltrekke seg andre ressurser enn egne gjennom å prioritere rekruttering som en sentral del av sin forretningsstrategi. Dette syntes å være en naturlig vei å gå for Thomas – å definere behovet for hva man trenger i virksomheten, for så å rekruttere basert på dette. Penger har ikke vært en like stor knapphet hos Thomas som hos de andre gründerne, fordi selskapet alltid har etterstrebet og oppnådd god likviditet gjennom fordelaktige forretningsmodeller i profitable markeder. Generelt syntes ikke ressursituasjonen i Gir å sette begrensninger for merkevarebyggingen for Thomas, og dette kan dels tilskrives Thomas’ filosofi om å tiltrekke menneskelige ressurser og skape verdier gjennom dem, dels god likviditet og lønnsomhet gjennom oppstarten og dels en helhetsorientering og erkjennelse av at merkevaren bygges gradvis.

**Pernille:** I oppstartsfasen opplevde Pernille begrensninger både i økonomiske og menneskelige ressurser, som skulle vise seg å ha konsekvenser for merkevarebyggingen. Dette hadde trolig med et valg hun tok i tidlig fase om å inneha eierskap og kontroll, hvilket hun selv erkjente. Hun ønsket *ikke* avhengighet til fremmede og valgte derfor å ikke ta inn eksterne investorer, som sitatet under viser:

*”Jeg eier jo firmaet mitt selv. Og det er et valg jeg har tatt, for det hadde jo vært mulig å fått inn en investor, ikke sant, også kjører man hardere på markedsføring og de tingene. Da har man ikke kontroll over det selv, da. Men jeg tenker med merkevarebygging liksom, hva er målet. Og målet mitt har vært at det er dette jeg skal drive med. Og så lenge jeg har et såpass langsiktig mål, så tenker jeg at det å bygge sten for sten er liksom det smarteste. Selv om jeg innimellom har tenkt at det liksom går litt sånn treigt.” – Pernille*

Sitatet viser også at Pernille ikke nødvendigvis har opplevd tid som en knapp ressurs, da hun har hatt et langsiktig perspektiv på sin virksomhet. Videre uttrykte Pernille at det å ikke ha tilstrekkelig med ansatte eller penger begrenset mulighetsrommet for å markedsføre seg på

ønsket måte. Hun var tydelig på at ressursknapphet i oppstartsfasen førte til at det ble vanskelig å prioritere markedsføring. Imidlertid virket det som hun overkom slike utfordringer ved å sverge til en helhetsorientert forretningsfilosofi, i likhet med Thomas – ressursbegrensningene kan sies å ha ”tvunget” henne til å prioritere det som er viktigst. Å være ”tro mot sin identitet” samt å være annerledes ble viktige prioriteringer i så måte:

*”Det er liksom vanskelig å være synlig. Du skal kjøre ganske heftig med annonser for eksempel for at du skal bli lagt merke til, og da liksom kjemper du mot Hennes og Mauritz og Zara og de som bruker, jeg vet ikke hvor mange millioner, jeg. Og det er liksom vanskelig da. Så kan man heller finne sin greie.” – Pernille*

**Jonas:** For Jonas var tid, penger og personell mangelvare i oppstarten. Gründerne i HPS gikk inn med egenkapital, men de så raskt at de økonomiske ressursene var knappe. I tillegg tapte HPS penger på et oppkjøpt lager av materiale, men Jonas greide etter hvert å snu den negative økonomiske utviklingen da tok over som daglig leder – gjennom hard jobbing og lange arbeidsdager. I denne perioden var det ikke naturlig å prioritere markedsføring, men heller fokusere på å levere høy kvalitet på eksisterende jobber. Jonas påpekte også en risiko ved markedsføring; dersom de i større grad hadde fokusert på markedsføring, kunne de få forespørsler som de ikke kunne risikere å ikke greie å håndtere:

*”Vi bruker jo kroner på markedsføring. Kanskje lite i forhold til hva man omsetter for. Men jeg ser ikke noe grunn til å bruke noe mer, og nå de siste årene så har det vært sånn at vi har ikke hatt kapasitet til å gjøre noe mer. Jeg må si nei til jobber hele tiden, jeg må si nei til ting for du har ikke tid. Så jeg må si nei, ikke sant. (... ..) Du må få inn flere folk, det blir dårlig arbeid og reklamasjoner. Og da raser hele korthuset sammen. Så da er det bedre og si nei og heller ta seg bedre betalt for det man gjør.” – Jonas*

Dette så ut til å være en sentral filosofi og hard prioritering for Jonas og hans kollegaer som har fulgt dem helt frem til i dag. Trolig kan denne prioriteringen ha en merkevarebyggende effekt, idet man fokuserer på høy kvalitet i få jobber fremfor lavere kvalitet og effektivitet i flere jobber. For Jonas har det ikke vært ønskelig å rekruttere personer for å kunne håndtere et stort antall jobber, men snarere å fokusere på høy kvalitet i et færre antall jobber. Uten at Jonas uttrykte dette, kan disse ressursbeslutningene ha blitt tatt på bakgrunn av hensyn rundt merkevaren – man ønsker ikke at forbrukeren skal assosiere HPS med raske løsninger og lav kvalitet, og velger derfor å sikre merkeassosiasjoner ved å overlate jobber til de dyktige gulvleggerne som allerede er i bedriften som man vet gjør en god jobb, fremfor å tiltrekke seg ukjente ressurser.

## 4.2.2 Gründerens ressurser

### 4.2.2.1 Hvem er jeg? Personlighetstrekk, preferanser, evner

**Harald:** Harald trakk fram at fordi at han har jobbet alene gjennom oppstartsfasen, så har ”hvem er jeg” nødvendigvis satt sitt preg på merkevaren. Dessuten har hans personlige verdier som ærlighet, redelighet og gjennomsiktighet satt sitt preg på merkeimaget eksempelvis gjennom nettsiden. På nettsiden har han forsøkt å gi målgruppen så mye informasjon som mulig om faget han kjenner, i tillegg til å fokusere på en personlig tone i artikler og tekster – trekk man kan kjenne igjen hos Harald selv. Harald fungerer dessuten som Premios ansikt utad gjennom små videoklipp på nettsiden der han forteller om faget. Dette vil trolig være med på å danne assosiasjoner hos forbrukerne og kan virke ”ressurs sparende” i merkevarebyggingen da dette skjer i kraft av Haralds person (eksempelvis kan han nyttiggjøre seg av promosjon i egne sosiale mediekkanaler). Verdt å nevne er også det sterke samsvaret mellom Premios visuelle uttrykk og Haralds som person; eksklusivitet og kvalitet så ut til å være sentralt hos Harald selv, manifestert i eksempelvis hans klesstil og personlighet.

**Karen:** For Karen og teamet har deres personlighet, evner og preferanser hatt stor betydning for Home Skin som merkevare. Deres innbyrdes relasjon har vært avgjørende for merkevaren, som illustreres godt i sitatet under:

*”Hele konseptet er jo veldig oss, sånn i hjerteroten. Man har jo på en måte funnet hverandre og vokst veldig sammen på et tidligere sted og egentlig hatt et felles ønske om hva man ønsker å tilby, og det har vært veldig... Det er kanskje farlig å si lett, det har det jo ikke vært, men det har kommet veldig naturlig.” - Karen*

At merkevarens verdier har vært så sammenfallende med det entreprenørielle teamets verdier, har gjort det enkelt å overkomme ressursutfordringene til å bedrive merkevarebygging. Merkeassosiasjoner som eksklusiv, trygg, personlig, ekspertise, varm, lojal og profesjonell, er assosiasjoner som teamet selv kan stå inne for, og dermed har merkevaren kunnet kapitalisere på dette. Og muligens er det nettopp slik disse merkeassosiasjonene har oppstått, ved at de fantes hos gründerne selv helt fra oppstart. At de bruker bilder av seg selv som team i sosiale medier, er et eksempel på hvordan dette manifesteres. Dette har Karen nå begynt å få tilbakemeldinger på blant kundene:

*”Vi hører jo veldig ofte at kundene sier at ”Ja, men det er jo dere tre – Home Skin er jo dere tre”. Så det er veldig viktig at det er oss tre.” - Karen*

**Thomas:** Thomas kan sies å ha satt et annet preg på merkevaren enn hva som har vært tilfellet i Premio og Home Skin. Det var nemlig viktig for Thomas å opprettholde en viss avstand mellom seg selv som person og Gir som selskap og merkevare, da han mener verdiskapningen skal skje gjennom andre. Dette syntes å være en svært sentral del av Thomas' forretningsfilosofi. Man kan si at denne preferansen har satt sitt preg på merkevaren, ved at Thomas *ikke* er en aktiv del av merkevarebyggingen. I stedet har han vært bevisst på å rekruttere og skape verdier gjennom andre i oppstartsfasen. Imidlertid har trolig hans person og verdier satt sitt preg på *kulturen* i bedriften ettersom han har vært sentral i rekrutteringsprosesser. Thomas' sterke ønske om tid og fleksibilitet ble til en sentral del av selskapet, ved at han tiltrakk seg andre mennesker som kunne løse problemer i bedriften sammen med og for han. Dette syntes å være et svært viktig prinsipp for ham som på et vis har satt sitt preg på bedriften gjennom rekruttering. Følgende sitat illustrerer hvordan rekruttering har blitt en sentral del av selskapet på grunn av Thomas' verdier og ønsker:

*"Jeg blir heller skuffet hvis jeg går glipp av en god opplevelse.*

*For penger kommer og går – tid får du aldri tilbake."* - Thomas

**Pernille:** Pernille er trolig den av gründerne som i størst grad har latt personlige preferanser komme til uttrykk i merkevaren. Pernille uttrykte selv at Safari har en sterk sammenheng med hennes person fordi hun ikke kunne ha produsert og solgt noe hun ikke selv kunne ha gått med. Dessuten var hele utgangspunktet for merkevaren basert på hennes egne ønsker og behov – hun manglet en stilig PC-veske, og dette gjorde at hun ønsket å produsere en selv. Andre innslag av "hvem er jeg" ser også ut til å ha vært svært tydelig gjennom oppstartsfasen idet det er flere valg som er blitt tatt opp som åpenbart har vært basert på gründerens personlige preferanser. Eksempelvis var Pernille sterk motstander av distinkte logoer i produkter og ønsket derfor ikke å ha dette i sine egne vesker. I ettertid har hun imidlertid sett at dette kan ha satt begrensninger i merkevarebyggingen.

*"Hvis du ikke kjenner til merkevaren og liker vesken du ser, så har du ikke sjans til å google det eller finne ut av det, fordi du ser ikke hva slags merke det er. Og jeg ser jo det poenget. Og jeg har fått veldig mange tilbakemeldinger av de som har hatt Safari i mange år, da, at de syns det er litt sånn dumt at ikke merket syns bedre, fordi de er stolt av den liksom."* - Pernille

Videre var hun opptatt av at hun måtte "forelske seg" i det skinn hun skulle jobbe med for å produsere veskene, og skinn hun endte med å bruke var dyrere enn annet skinn. Pernilles smak ble derfor styrende for valg av produkt, som ble styrende for pris som i sin tur kan ha definert merkevaren. Når det gjelder promosjon, har eksempelvis sosiale medier blitt prioritert

bort fordi hun selv ikke har hatt ”sansen for” dette. Videre var valget om å ikke få inn investorer ved oppstart basert på Pernilles personlige ønske om å ikke miste kontroll og eierskap som videre satte ressursbegrensninger for merkevarebygging. Merkevaren har i stor grad blitt til basert på hvem Pernille er, som i nesteomgang har hatt både positive og negative konsekvenser for ressurser. De negative konsekvensene for merkevarebyggingen har hun selv vedkjent seg:

*”Ja, jeg har fått det (tilbakemeldinger), også har jeg stått på mitt. Og tenkt at, nei, jeg liker det ikke sånn, og da kan jeg ikke ha det sånn. Men så ser jeg at det hemmer... Det er ikke bra for merkevaren. Så da må jeg gjøre noe med det. Så alltid så må man svelge noen kameler.” - Pernille*

**Jonas:** Jonas har i likhet med Pernille også latt personlige preferanser være styrende for merkevarebygging, og spesielt markedsføring. Et eksempel er hvordan han bevisst har unngått å spørre kundene om feedback i butikk, fordi han selv ikke hadde satt pris på dette hvis det var han som var kunde. Hans personlige oppfatninger og meninger omkring verdien merkevarebygging har også gjort at man har nedprioritert dette i oppstartsfasen. På den måten har ”hvem er jeg” gjort at man *ikke* i stor grad har prioritert merkevarebyggende aktiviteter. Imidlertid ser det ut til at teamets personlighetstrekk og evner kan ha vært med på å bygge merket. De tre gulvsliperne verdsetter selv høy kvalitet, god service og er opptatt av perfektjon. Ettersom de selv står for HPS’ tjenester og er representasjonen av bedriften ute i markedet, er det tenkelig at disse personlighetstrekkene og verdiene kommer til uttrykk i merkevaren gjennom å bygge HPS’ merkeassosiasjoner. Gründernes preferanser om høy kvalitet, god service, perfektjon og stolthet til faget blir merkeassosiasjonene:

*”Det er sånn jeg er av natur. Det må være helt strøket. Og det er sånn både jeg og Martin er, og også Even, fetteren min. (...). Enten så gjør du det som om du skulle gjort det hjemme hos deg selv, eller så driter du i å gjøre det. Så enkelt er det. Og det er.. Og hvis ikke det hadde vært filosofien, så tror jeg ikke vi hadde holdt på i bransjen en gang. Det er det som driver oss videre. (...). Det er viktig. Det er litt med yrkesstolthet, det er ikke bare en jobb. Du skal ikke bare komme og se på klokka og si nå må jeg hjem, liksom. Det er om å gjøre å gjøre det mest mulig strøket. Så gjør du en feil, så fiks det.. Alle gjør feil.” - Jonas*

#### **4.2.2.2 Hva kan jeg? Utdanning, praksis, ekspertise, erfaring**

**Harald:** For Harald har hans bakgrunn, herunder utdanning og erfaring, vært helt avgjørende for driftsetablering. Som han selv uttrykte, kunne han aldri ha startet Premio hvis han ikke hadde hatt utdanning og erfaring innen skodesign. Videre er også hans ekspertise en viktig del av merkevarebyggingen av virksomheten idet han bevisst bruker sin egen person i promotjon.

**Karen:** Utdanning og ekspertise har også vært avgjørende hos Karen og hennes team. Home Skin kunne ikke oppstått uten det entreprenørielle teamets ekspertise, ifølge Karen. Summen av gründernes utdanning er suksesskriterier for merkevaren, og man kan hevde at deres samlede ekspertise *er* merkevaren. Dessuten besitter de noe ulik kompetanse som gjør at gründerne utfyller hverandre til å representere en helhetlig ”pakke”. Videre kommer dette til syne i promosjon og deres ønske om å bli oppfattet som profesjonelle. Karen og teamet bruker nemlig aktivt og bevisst sosiale medier og behandlingssituasjonen for å oppdatere sine kunder på hva de har lært av deltakelse på kurs og faglige arrangementer, hvilket i sin tur kan ha en merkevarebyggende effekt.

**Thomas:** Thomas har bygget opp selskapet gjennom studiene og har derfor brukt sin utdanning inn i selskapet og inn i merkevarebyggingen på en direkte og målbar måte. Han henviste flere ganger til ”skoleoppgaver” som han og medstudenter hadde gjort. Hvis han eksempelvis i løpet av studietiden fikk i oppgave å lage en logo, var det naturlig å velge Gir som case for denne skoleoppgaven og løse utfordringer han møtte som gründer gjennom studiene. Ressursbegrensninger som tid og penger representerte derfor aldri egentlig noen reell utfordring, fordi Thomas kunne utnytte studietiden til å løse jobbrelaterte problemer. Dette så det ut til at han var svært bevisst på å gjøre nettopp for å imøtekomme utfordringene med tidsknapphet.

**Pernille:** Pernille har i likhet med Thomas kunnet dra nytte av utdanningen sin inn i merkevarebyggingen, men på en annen måte. Etersom hun hadde flere års erfaring i utarbeidelse av logoer, visuelt uttrykk m.v. virket det relativt enkelt å utarbeide dette for Safari, og Pernille har derfor kunnet gjøre dette på egenhånd.

**Jonas:** Jonas har ingen formell utdanning innen merkevarebygging og markedsføring, men har kunnet kapitalisere på å være en ”ekspert” innen sitt domene (domeneekspert) slik som Karen og Harald. Fordi han og hans kollegaer står for tjenestene selv, kan man si at de som personer *er* merkevaren. Gode referansejobber og gode leveranser kan tenkes å være tilstrekkelig merkevarebygging for HPS. Jonas uttrykte selv at han tror HPS har et godt renommé og at det antakeligvis er vareprat og kredibilitet som i størst grad tiltrekker nye kunder. HPS har også kunnet dra nytte av Jonas’ fars troverdighet i bransjen, idet merkenavnet minner om farens tidligere merkenavn. I en periode med begrensede ressurser i oppstartsfasen ble utvikling av nettsiden og andre merkevarebyggende aktiviteter nedprioritert. Dog ser det ikke ut til at dette har vært kritisk fordi at man har greid å bevare

omdømmet underveis gjennom høy kvalitet på tjenester og ved å representere bedriften profesjonelt utad.

#### *4.2.2.3 Hvem kjenner jeg? Profesjonelt og sosialt nettverk*

**Harald:** Med sin bakgrunn fra mediebransjen, kjente Harald flere personer med kompetanse innen salg, markedsføring og merkevarebygging. Han hadde til og med en direktør fra et reklamebyrå og en salgsdirektør med på eiersiden av selskapet helt fra bedriften var ett år gammel. Dette har vært svært fordelaktig og helt avgjørende for å bygge Premio, ifølge Harald.

**Karen:** Karen og teamet i Home Skin benyttet sine nettverk i stor grad, spesielt det sosiale nettverket. Interiør viste seg å bli en viktig del av Home Skin som merkevare, og da var det til stor hjelp at en av gründerne hadde en venninne med teft for interiør. Karen brukte dessuten både sin ektemann og far til å bygge klinikken. Logo ble utarbeidet rimelig av en bekjent, og ellers har alle gründerne benyttet sitt profesjonelle nettverk til å få til lave priser hos leverandører av hudpleieprodukter og samarbeidspartnere i klinikken. Aktuelle leverandører ble vurdert tidlig, og teamet i Home Skin kunne sikre seg gunstige avtaler med disse, eksempelvis å ha varer på kommisjon. Slike ”pre-commitments” av leverandører var med på å overkomme ressursutfordringene om penger.

**Thomas:** Som Thomas selv uttrykte, er hele Gir bygd opp og bestående av medstudenter. Thomas er den av gründerne som trolig i størst grad har prioritert å tiltrekke menneskelige ressurser, basert på selskapets behov, hvilket har vært en sentral del av hans forretningsfilosofi (og suksess).

*”Jeg har alltid fokusert på å skape verdier gjennom andre. Sånn at man da bevisst prøver å bryte ned problemstillinger slik at noen med lavest mulig kunnskap kan utføre den og gjøre det bra. Og det er det jeg forbinder med noe som er velfungerende – at en person med lavest mulig kunnskap kan mestre og gjøre det bra.” - Thomas*

Dessuten trakk Thomas fram betydningen av å ”være i en sosial setting” og bruke omgivelsene man er en del av til å få tilbakemeldinger på merkevaren, ikke nødvendigvis gjennom å aktivt oppsøke tilbakemeldinger, men gjennom observasjoner av menneskers reaksjoner på spesifikke farger i klesvalg etc.



**Pernille:** Pernille har i likhet med de andre gründerne også dratt nytte av sine venner og bekjente, og særlig var hennes venn i Sør-Amerika viktig for at Safari kunne muliggjøre ettersom han sørget for produksjon av veskene i oppstarten. Videre har Pernille aktivt utnyttet venner til sparring på ideer, men hun har vært bevisst på å unngå for mye input fra bekjente innen designfaget da hun ikke ønsket påvirkning av andre i sitt eget visuelle uttrykk. For Pernille har det dessuten vært vanskelig å vite nøyaktig *hvem* det har vært riktig å ”ha med på laget” i oppstartsfasen. En kan anta at dette har hatt en sammenheng med ressursknapphet og ønske om å begrense feil i oppstarten da dette er kostbart.

*”Det er jo liksom snakke med folk jeg mener har bra hode.... Man diskuterer jo alltid tanker og konsepter og ideer og.. Det er jo en livsstil, det er liksom.. Safari er en stor del av meg. Så jeg klarer ikke å ikke snakke om det hvis jeg møter noen som jeg tenker at ”å, de har.. de tenker bra”.”*  
- Pernille

**Jonas:** I HPS har man også kunnet utnytte seg av nettverk, og i stor grad har familie vært viktig. HPS er i aller høyeste grad en familiebedrift, som trolig har kunnet skape en kredibilitet i bransjen fordi familienavnet assosieres med lang erfaring innen gulvsliping. Dette kan videre ha gitt en merkevarebyggende effekt som har spart Jonas for ressurser til slike aktiviteter. Jonas trakk dessuten fra viktigheten av gode relasjoner innad i bedriften. Å ha nære venner i bedriften kan tenkes å ha vært kostnadsbesparende fordi man slipper å lære opp hverandre og man forstår hverandres behov.

*”Min erfaring er at det er mye.. det vi driver på med her hvert fall, og sånn som min visjon og filosofi for dette firmaet er, så funker det best med så nære relasjoner som at meg og Martin, som er partner her, er blitt så gode venner. Jeg ser på han som en av mine beste venner. Og at vi har Even, som også er min fetter og en av mine aller nærmeste venner, som vi har.. våre felles vennegjenger er liksom de samme. Vi er sammen i helger, vi er sammen, ikke sant, hele tiden. Så min erfaring er at det funker bra.”* - Jonas

### 4.2.3 Oppsummering av funn

Gründerne har i stor grad brukt egne midler til å overkomme ressursutfordringer i oppstartsfasen til å bygge en merkevare, og blant alle gründerne bortsett fra Thomas har dette i stor utstrekning skjedd uintendert. Tre av gründerne har identifisert en forretningsmulighet basert på ”hva kan jeg”, og dette har vært sentralt i merkevarebyggingen av deres virksomhet. Dette er ”domeneekspertene” (de har ekspertise og erfaring på sine respektive domener) Harald, Karen og Jonas. De har utnyttet ”hva kan jeg” til å overkomme ressursutfordringer; de har kapitalisert på sin ekspertise og erfaring og utnyttet dette til merkevarebyggingen som kan ha vært ressursbesparende. Hos Pernille og Jonas har ”hvem er jeg”, spesielt personlige

preferanser, vært styrende for mange valg som har vært positivt og negativt for merkevarebyggingen. Uavhengig av effekt, har det uansett vært en måte å overkomme ressursutfordringer på når det gjelder merkevarebygging. Funnene vedrørende ressurser er oppsummert i tabell 3.

	<b>Ressursutfordringer</b>	<b>Gründernes ressurser</b>
<b>Harald</b>	Penger. Kreative tiltak for markedsføring	”Hva kan jeg” (domenespesifikk ekspertise) som kilde til merkevarebygging
<b>Karen</b>	Tid og penger. Utnyttet eksisterende kunder og vareprat.	”Hva kan jeg” (domenespesifikk ekspertise) og hvem kjenner jeg (teamet) som kilde til merkevarebygging
<b>Thomas</b>	Tid. Fokus på rekruttering.	”Hvem kjenner jeg” som kilde til merkevarebygging
<b>Pernille</b>	Mennesker. Ønsket ikke avhengighet til andre. Kreative tiltak for merkevarebygging – være annerledes.	”Hvem er jeg” (preferanser) som kilde til merkevarebygging
<b>Jonas</b>	Tid, penger, mennesker. Fokus på et lavt antall jobber for å imøtekomme ressursutfordringene.	”Hva kan jeg” (domenespesifikk ekspertise), ”hvem er jeg” (preferanser) og ”hvem kjenner jeg” (teamet) som kilde til merkevarebygging

Tabell 3: Oppsummering av funn: Ressurser

### 4.3 Beslutningslogikk

*Hvordan kommer effectuation og causation til syne i gründernes beslutningslogikk omkring merkevarebygging i oppstartsfasen?*

I denne delen av analysen vil jeg begynne med å presentere svarene fra spørsmålsbatteriet sammen med en beskrivelse og tolkning av gründeren basert på dette. Jeg presenterer svarene i en tabell før jeg gir en syntese av hvert intervju, i henhold til fenomenologisk analyse. Deretter går jeg igjennom de ti prinsippene av effectuation og merkevarebygging. Analysen baserer seg på en kombinasjon av svar fra spørsmålsbatteriet og intervjuet for øvrig, der sistnevnte er blitt tillagt størst vekt.

### 4.3.1 Harald: ”Merkevaren blir til mens man går”

	C	E
Bird in Hand		x
Pilot on the Plane		x
Affordable Loss		x
Crazy Quilt	x	
Lemonade		x
Perspektiv på beslutninger		x
Rekonseptualisering		x
Prisstrategi	x	
Salgsstrategi		x
Fremtidsfokus	x	
Feedback og læring		x

Tabell 4: Harald

med noe klart mål for hvilken merkevare han ønsket å bygge; han har bygget merkevaren basert på tilgjengelige ressurser, i liten grad vektlagt markedsresearch, vært tilbøyelig til å endre merkevaren og selv vært aktiv i merkevarebyggingen. ”Hva kan jeg” har dannet utgangspunkt både bedriften og merkevaren og kan trolig sies å *være* merkevaren.

8 av 11 påstander ble for Harald besvart med effectuation, 3 med causation. I resten av intervjuet viste Harald også en klar tendens mot effectuation. Harald har utdanning og bransjeerfaring innenfor oppstartsbedriftens domene (utdanning og erfaring innen skobransjen) og kan sies å ha domenespesifikk ekspertise. Han har også startet opp selskaper tidligere og kan på den måten ligne på definisjonen av en ”ekspertgründer” (en som har entreprenøriell erfaring). I tråd med teori, har han derfor vært tilbøyelig til å følge effectuation-logikker i mye av merkevarebyggingen. Harald begynte eksempelvis ikke

### 4.3.2 Karen: ”Å lytte til kundene og utnytte tilbakemeldinger”

	C	E
Bird in Hand	x	
Pilot on the Plane	x	
Affordable Loss	x	
Crazy Quilt	x	x
Lemonade		x
Perspektiv på beslutninger		x
Rekonsept-ualisering		x
Prisstrategi		x
Salgsstrategi		x
Fremtidsfokus	x	
Feedback og læring		x

Tabell 5: Karen

basert på tilgjengelige ressurser, som ”hvem er vi”, ”hva kan vi” og ”hvem kjenner vi” (pre-commitments), og brukt dette til å bygge en merkevare. Merkevaren ble skissert ut ifra et bilde av en typisk brukergruppe og blitt til basert på hva denne forhåndsdefinerte brukergruppen prefererer, og videre blitt justert ved å lytte til kundene. Merk at Karen krysset av for begge steder på spørsmål om Crazy Quilt-prinsippet.

6 av 11 påstander ble besvart med effectuation, 4 med causation og 1 med begge logikker. Svarene viste tydelig en jevn balanse mellom de to logikkene. Karen har i likhet med Harald domenespesifikk ekspertise, som vil si at hun har utdanning og betydelig bransjeerfaring innen oppstartsbedriftens virke. Hun har på tilsvarende måte brukt seg selv og sitt team aktivt i merkevarebyggingen. Karen og teamet har hatt et tydelig mål fra starten, som kjennetegner en kausal logikk. De har imidlertid i liten grad søkt å tiltrekke seg ressurser utenfor det entreprenørielle teamet og i stor utstrekning startet opp

### 4.3.3 Thomas: ”Du kan ikke selge dine egne timer”

	C	E
<b>Bird in Hand</b>		x
<b>Pilot on the Plane</b>	x	
<b>Affordable Loss</b>	x	
<b>Crazy Quilt</b>		x
<b>Lemonade</b>		x
<b>Perspektiv på beslutninger</b>		x
<b>Rekonseptualisering</b>		x
<b>Prisstrategi</b>	x	
<b>Salgsstrategi</b>	x	
<b>Fremtidsfokus</b>	x	
<b>Feedback og læring</b>		x

Tabell 6: Thomas

forklaringsvariabel til hans sterke fokus på rekruttering.

6 av 11 påstander ble besvart med effectuation, 5 med causation. Imidlertid viste Thomas en sterkere tendens mot causation enn effectuation i resten av intervjuet og er trolig den av gründerne som i størst grad har fulgt et tradisjonelt forretningsutviklingsløp. Spesielt var dette i kraft av å tiltrekke seg eksterne ressurser samt prioritere markedsresearch og analyser, hvilket har sammenheng med hans utdanning innen forretningsfag. Han anerkjenner at hans egen tid er begrenset og har derfor i stor utstrekning prioritert rekruttering. Thomas hadde i motsetning til Karen og Thomas ingen bransjeerfaring i bransjen(e) han valgte å starte opp, som også kan være en

### 4.3.4 Pernille: ”Å være tro mot sin egen identitet”

	C	E
<b>Bird in Hand</b>		x
<b>Pilot on the Plane</b>	x	
<b>Affordable Loss</b>	x	
<b>Crazy Quilt</b>		x
<b>Lemonade</b>		x
<b>Perspektiv på beslutninger</b>		x
<b>Rekonseptualisering</b>	x	
<b>Prisstrategi</b>		x
<b>Salgsstrategi</b>		x
<b>Fremtidsfokus</b>	x	
<b>Feedback og læring</b>		x

Tabell 7: Pernille

*”Jeg har hatt sånne småmål hele veien. Men den gangen var det mer sånn spennende å se om man klarer å få en bedrift til å fungere, opp å stå. Altså man har produkter å selge, kan man leve av dette her. Er det liksom en mulighet (...). Man får litt sånn små mål hele tiden også forandrer de seg veldig. Og det tror jeg er veldig sånn... For meg i hvert fall, har det vært sånn hele tiden. Målene forandrer seg hele tiden. - Pernille*

De rød kryssene har jeg selv satt inn i et forsøk på å plassere Pernille basert på tolkning av øvrige svar hun ga i intervjuet. Merk at Pernille her svarte ”verken eller” og at svarene her er basert på tolkning.

For Pernille ble 5 av 11 påstander besvart med effectuation, 2 med causation og 4 besvart med ”verken eller”. Til tross for at Pernille lot fire spørsmål stå ubesvart fordi hun ikke kjente seg igjen i dem, kunne man observere visse tendenser. Causation er kommet til syne, spesielt i markedsføring og kanaler; Pernille har valgt å bruke økonomiske ressurser basert på en forventning om potensiell avkastning. Pernille hadde ikke et tydelig mål for merkevaren fra oppstart, slik causation fordrer, men har likevel gjennom hele oppstartsfasen vært ”tro mot sin egen identitet” og fulgt en mulig visjon.

### 4.3.5 Jonas: ”Gode leveranser gir en sterk merkevare”

	C	E
Bird in Hand		x
Pilot on the Plane		x
Affordable Loss	x	
Crazy Quilt		x
Lemonade	x	
Perspektiv på beslutninger		x
Rekonseptualisering	x	
Prisstrategi		x
Salgsstrategi		x
Fremtidsfokus	x	
Feedback og læring		x

Tabell 8: Jonas

Jonas besvarte 7 påstander med effectuation og 4 påstander med causation. Jonas har startet opp sitt selskap innen en område han besitter omfattende kunnskap og bransjeerfaring og har i likhet med Harald og Karen domenespesifikk ekspertise. Jonas viste visse tendenser mot causation, eksempelvis fokus på målbarhet og forutsigbarhet, samt investering i markedsføring basert på en forventning om avkastning. Ellers viste han klare tendenser mot effectuation gjennom i stor grad å ha basert virksomheten på egne midler, samt eksempelvis stått for mesteparten av salg og kommunikasjon selv. Jonas har ikke jobbet systematisk med merkevarebygging gjennom oppstartsfasen, men kan ha bygget en merkevare uintendert gjennom fokus på gode leveranser og en definert merkevisjon relativt tidlig i oppstartsfasen.

### 4.3.6 Effectuation og merkevarebygging: De ti prinsippene

#### 4.3.6.1 Bird in Hand: Målorientert vs middelorientert merkevarebygging

Harald, Jonas og Karen har domenespesifikk ekspertise innenfor området de har startet opp sin virksomheten i, og kan på den måten kalles ”domeneeksperter”. Kun Harald har startet opp virksomheter tidlig, og han er derfor den eneste som kan regnes som en ”ekspertgründer”. Domeneeksperterne har fellestrekk idet de tydelig har fulgt en effektiv prosess til forretningsmuligheten, gjennom å ha startet sine respektive virksomheter og skapt en forretningsmulighet basert på eksisterende ressurser som ”hvem er jeg”, ”hva kan jeg” og ”hvem kjenner jeg”. Imidlertid var det for Karen innslag også av causation ved at en tydelig målsetning er blitt skissert fra start. Karen og teamet i Home Skin er de eneste av gründerne som har skissert en målsetning for sin merkevare. Etter at målsetningen ble identifisert, har teamet tiltrukket seg ukjente ressurser samt utnyttet egne ressurser for å bygge merkevaren. Prosessen har vært det motsatte av det Sarasvathy har funnet om effektuelle strategier i innledende fase som så erstattes av kausale; i Home Skin har man startet med et mål (causation) og i stor grad utnyttet egne ressurser til måloppnåelse (effectuation).

Harald skapte på tilsvarende måte forretningsmuligheten basert på egne midler; han startet Premio ut ifra et ønske om å kombinere sin kompetanse om sko med kunnskap om

markedsføring på nett. Harald hadde ingen klar målsetning for bedriften eller merkevaren, og målene har i stor grad fremkommet og endret seg underveis, slik en kjenner fra effectuation. Det kan synes som at han mente mangel på tydelige målsettinger var noe negativt, og at det å skissere målsetninger er den ”teoretisk riktige” veien å gå. Harald hadde imidlertid en idé om hva han ønsket å omsette pr. år, selv om dette aldri ble ”satt på papir”. Hans bilde av Premio som merkevare har endret seg underveis, fra å begynne som det han mente nesten kunne kalles et ”billig-brand” til å nå være et mer eksklusivt merke. Nå er det et mål at hans merke skal assosieres med noe eksklusivt. Følgende sitat illustrerer Haralds effektuelle tankesett omkring målsetninger:

*”Jeg har et litt pragmatisk forhold til det å sette mål, må jeg innrømme. Jeg er nok litt lite tradisjonell og lite skolert.” - Harald*

Middeldrevet merkevarebygging gjorde seg også gjeldende for Pernille og Jonas. For Jonas har venner (”hvem kjenner jeg”) hatt betydning for merkevarebyggingen. Etter at Jonas fikk med sin nære venn inn i bedriften, forsto han basert på vennens ekspertise i faget, at det faktisk var realistisk å posisjonere seg som ”best i bransjen”. ”Hvem kjenner jeg” ble derfor grunnlaget for merkevisjonen i HPS. For Jonas og Pernille har ”hvem er jeg” vært avgjørende i merkevarebyggingen idet de i stor grad har latt personlige preferanser og smak vært styrende for en rekke valg omkring merkevaren, som presentert tidligere. For Pernille kan det synes som om det ikke nødvendigvis var en plan eller klar målsetting for hvordan man skulle gå frem i oppstarten, og forretningsmuligheten åpenbarte seg gradvis, slik som sitatet under illustrerer:

*”Jeg husker ikke helt hva jeg tenkte, men jeg sendte i hvert fall fire tegninger. Også ble de produsert. Også synes jeg de var såpass fine når de kom tilbake at jeg gikk liksom til de topp 10-butikkene og fikk napp hos alle. Og de bestilte! Og når de bestilte, så tenkte jeg at, Gud, nå må jeg jo gjøre dette her!”  
- Pernille*

Thomas oppdaget på sin side forretningsmuligheten basert på et behov i markedet. Hans forfølgelse av denne muligheten var dels gjennom egne ressurser og dels gjennom tiltrekning av nye ressurser. Thomas besvarte dette spørsmålet med effectuation, men viste tegn til begge logikker i sin merkevarebygging, og er trolig den av gründerne som i størst grad har fokusert på å tiltrekke ressurser utenfor ham selv. Dette har vært med utgangspunkt i en kritisk ressursknapphet: tid. En kan si at Thomas har gjort kompromisser mellom ressurser; han har tiltrukket seg mennesker for å frigjøre tid. Ikke bare har dette vært med bakgrunn i et ønske

om en fleksibel kalender, men også erkjennelsen av at det er begrenset hva man kan få til på egenhånd:

*”Det med merkevare, det på en måte handler jo mye om kommunikasjon, så man har jo på en måte gjennom å være i en sosial setting grunnprinsippet av hvordan man blir oppfattet med forskjellige typer klær eller forskjellige typer ordbruk. Men så ønsker man jo gjerne da å utarbeide et uttrykk og materiale som går utover det man klarer å skape selv, da. For eksempel logo og grafisk materiale. Og da igjen må man jo hente inn personer som kan gjøre det man ønsker.” - Thomas*

#### ***4.3.6.2 Pilot on the plane: Uforutsigbar kontroll vs kontroll over det uforutsigbare***

Gründerne har hatt ulike tilnærminger til hvordan research kan være med på å forutse fremtiden. ”Domeneekspertene” Jonas og Harald har i liten grad vektlagt research for å posisjonere sin merkevare. For eksempel uttrykte Harald:

*”Jeg begynte med å skrive en forretningsplan. Sikkert som utrolig mange andre. Men så kommer hverdagen og det var bare alt for mye å gjøre til at jeg fullførte den egentlig, altså.” - Harald*

Harald har tidligere erfaring som gründer, og trolig kan hans problemløsning heller være basert på akkumulert erfaring, slik effectuation-rammeverket hevder om ekspertgründere med tidligere entreprenøriell erfaring. Thomas gjorde på sin side mye formell research og analyser ettersom han hadde denne muligheten gjennom studiene og er trolig den av gründerne som i størst grad har brukt ressurser på ”å forutse framtiden”. Et eksempel er hvordan han kom frem til riktig pris – dette var basert på nøye analyser og kalkyler. I tillegg har Thomas alltid fokusert på testing, og han har lenge hatt finansielle ressurser til å kjøpe løpende markedsundersøkelser eksternt. Karen og Pernille besvarte at de har vektlagt research for å bedre kunne posisjonere sin merkevare, men det ser ikke ut til at noen av dem har gjort formell research på lik linje som Thomas. Snarere har de observert hva konkurrentene har gjort og ikke gjort og brukt dette som basis for posisjonering av merkevaren i oppstarten. Karen og teamet har også sørget for å få feedback fra kundene i butikk som de direkte kunne benytte i merkevareposisjonering. Denne måten å få tilbakemeldinger på, kan ha vært med på å redusere risiko for fiasko slik en kjenner fra effectuation-logikk. Videre kan det ha vært med på å skaffe gründerne en slags kontroll over en uforutsigbar framtid ved å kunne skreddersy merkevaren etter denne gruppens behov og ønsker.

#### ***4.3.6.3 Affordable loss: Overkommelig tap vs forventet nytte i investering i markedsstrategi***

Harald er den som i sterkeste grad har vist en effektiv logikk omkring investeringer i markedsføring. Et eksempel er hvordan han har ansett Google som en åpenbar kanal i kommunikasjon mot målgruppen på grunn av muligheten til å bruke sine ”tilmålte ressurser”

og sette av en viss sum til annonsering basert på hva man har råd til. I en oppstartsfase mente han det var viktig å kunne måle hva man bruker pengene på, hvilket Google muliggjør med sine post hoc betalingsløsninger der man betaler for annonsering pr. klikk innenfor et på forhånd bestemt budsjett. Øvrige gründere ser ut til i større grad å være opptatt av forventet avkastning på investeringer i markedsføring og merkevarebygging, og spesielt synlig var dette hos Pernille og Jonas. Mens Jonas uttrykte at "return on investment" er svært viktig i alt han gjør, og han i tillegg har avsatt penger til radioreklame og annen annonsering gjennom oppstartsfasen, uttrykte Pernille at hun har benyttet PR-byrå de senere år fordi hun "må":

*"Jeg har ikke råd til det nå heller, men det er noe man må investere i, da. Så får man heller gå ned på lønn selv."* - Pernille

PR-byrå har Pernille benyttet seg av først de senere år. At en mer kausal logikk åpenbarer seg for Pernille de senere år, kan tenkes å ha sammenheng med hennes vekst i økonomiske ressurser. Pernille uttrykte selv at å benytte seg av et PR-byrå var svært kostbart, og trolig har mer effektuelle prosesser funnet sted rett etter oppstart. Eksempelvis kunne Pernille dra sterkt nytte av vareprat ved tilstedeværelse i "de riktige butikkene" i tidlig fase, som reelt ikke krevde økonomiske ressurser. Man har derfor sett innslag av effectuation i begynnelsen, som senere har blitt erstattet med causation. Teamet i Home Skin valgte på sin side heller å bruke penger på logo, nettside og interiør i klinikken. Tatt i betraktning Karens svar fra spørsmålsbatteriet (causation), kan disse valgene rundt hvor man skulle plassere pengene i oppstarten, muligens forklares ut ifra en antagelse blant teamet om at man fikk mer igjen for investere i *produkt* fremfor *promosjon*, ettersom produktet i stor grad skulle være bærende for merkeimage. Thomas har i stor utstrekning fokusert på å få igjen for det han har investert og formalisert dette i større grad enn de øvrige gründerne, hvilket har sterkere innslag av causation. Eksempelvis har han brukt penger på markedsundersøkelser for å avdekke respons i markedet, som trolig henger sammen med hans forståelse for markedsplanlegging i kraft av hans business-utdanning. Dette trenger imidlertid ikke å bety at han har investert mer enn han har hatt råd til å tape. Sitatet under illustrerer hvordan Thomas tenderer mot effectuation selv om hans svar i spørsmålsbatteriet var causation:

*"Det har alltid vært at man ønsker å gjøre mer med det ene og det andre, men man ønsker samtidig ikke å investere veldig mye tid eller kapital i et område som man på en måte har stor usikkerhet med. Så man har egentlig gradvis bygget stein på stein og ser om man finner områder der man kan bruke mer tid og få mer igjen, og så har man på en måte investert den veien, da. Og i og med at det har vært en stor knapphet på tid, så har jeg jobbet bevisst med å rekruttere personer."* - Thomas



#### *4.3.6.4 Crazy quilt: Partnerskap vs konkurrentanalyser som grunnlag for merkevaren*

Alle gründerne bortsett fra Harald besvarte at partnerskap og allianser har dannet grunnlag for merkevaren. Spesielt kom effectuation til syne hos både Pernille og Karen idet de har kunnet dra nytte av pre-commitments av strategiske partnere med fordelaktige merkeassosiasjoner i oppstartsfasen. Karen og teamet kunne på grunn av lang erfaring i bransjen alliere seg med leverandører av eksklusive hudpleieprodukter med sammenfallende merkeassosiasjoner som det de ønsket for Home Skin. Disse valgte de tidlig i fasen, og en kan si at merkevaren delvis oppsto på grunn av disse forpliktelsene av leverandørene. Dessuten var teamet i Home Skin svært bevisst på å fronte disse merkevarene tydelig i butikken for signalisere til omgivelsene at de var tilknyttet kjente merkevarer. Også ”pre-commitments” av *kunder* i oppstartsfasen gjorde seg gjeldende for Home Skin og kan forklare noe av deres suksess. Gründerne hadde nemlig etablert en kundebase i sine respektive jobber, hvilket var utgangspunkt for oppstarten. For å redusere risikoen ved å ikke ha kunder i begynnelsen, jobbet de for å ”holde kundene varme” ved å fortsette å tilby behandlinger i et midlertidig lokale. Disse forpliktelsene gjorde det mulig å bygge videre på en klart definert merkevare. Pre-commitments kan også ha spilt en sentral rolle i Pernilles merkevarebygging; ved å få innpass hos anerkjente butikker (*plass*) og selge sine vesker gjennom disse, kunne Pernille bygge et merke ved hjelp av andre merkets assosiasjoner. Fokuset på partnerskap og allianser kom ikke like tydelig frem i Thomas’ intervju, men kan fremkomme gjennom tolkning av hans person. Hans personlige og forretningsmessige tankesett om å ”skape verdier gjennom andre” kan ha gjort fokus på partnerskap og allianser viktig. Imidlertid finnes innslag også av causation. Thomas’ forretningsfilosofi kjennetegnes av å tiltrekke seg andre, og kan på den måte regnes å være causation. Jonas trakk på sin side frem viktigheten av dette på grunn av bransjen han er en del av og har en åpen forretningsfilosofi der partnerskap med alle relevante aktører står sentralt. Det kan tenkes at hans tankesett om viktigheten av partnerskap og åpenhet har gitt en merkevarebyggende effekt; både gjennom å skape positive assosiasjoner i kraft av sin åpenhet og gjennom å dra nytte av fordelaktige merkeassosiasjoner som samarbeidspartnere representerer:

*”Jeg har veldig god kontakt med alle våre leverandører og kunder og også konkurrenter. Jeg ser ikke noen grunn til å ikke ha en god dialog med alle. Og.. alle våre leverandører. Nå har vi jo høy kredittrating på grunn av den økonomien vi har i firmaet. Men jeg kunne lagt ned denne sjappa og startet nytt organisasjonsnummer i morgen og fått kreditt hos alle fordi de vet hvem jeg er, for de vet at de får penger av meg uansett”. - Jonas*

For Harald kom causation sterkest til syne gjennom konkurrentanalyser som grunnlag for merkevaren. Ikke bare svarte han dette i spørsmålsbatteriet, men han uttrykte også at mye av utgangspunktet for Premio var å tilby produkter til lavere priser enn konkurrentene. En kan si at konseptet ble dannet på bakgrunn av hva konkurrentene gjorde. Dog, syntes ikke slike ”analyser” å være av særlig formell natur, men heller på bakgrunn av egne observasjoner, erfaringer og refleksjoner. Dette kan ha hatt sammenheng med hans bransjeerfaring og domenespesifikke ekspertise.

#### *4.3.6.5 Lemonade: Målbarhet vs fleksibilitet i markedsplanen*

Effectuation-tankegang kom sterkt til syne blant gründerne omkring spørsmål om målbarhet versus fleksibilitet i markedsplanen. Jonas er den eneste av gründerne som selv besvarte at målbarhet og forutsigbarhet har vært drivende for markedsstrategien fremfor fleksibilitet og handlingsrom. Eksempelvis mente han annonsering i Google var et naturlig valg fordi man lett kan måle hva pengene man investerer går til. Jonas viste likevel tendenser mot effectuation gjennom hans holdning om å utnytte eventualiteter i omgivelsene til sin fordel. På et tidspunkt opplevde HPS å måtte omgjøre en omfattende jobb på grunn av uforutsette hendelser, og kan sies å ha utnyttet dette til sin fordel gjennom å bygge et godt omdømme:

*”Det tok oss 340 arbeidstimer å fikse forrige påske, nøyaktig et år siden. Vi slipte om hele huset og sa ”Ikke noe problem, vi fikser alt sammen, vi”. Jeg fikk ikke en krone fra noen, jeg ass, jeg gjorde det allikevel. Og etter mye styr fikk jeg noe kompensasjon fra produsenten, men det var veldig lite. Det var bare noen produkter gratis. Så det er.. men det er sånn vi skal agere. Og det var noe av det jeg sa da vi begynte den prosessen, fordi de brukte konkurrenter av oss på sånn type jobber, og jeg sa: ”La oss bevise for dere at vi for det første er de beste på dette, også tar vi ansvar når noe går galt”. Og det skjedde, dessverre, på den mest omfattende jobben noensinne, og da måtte vi fikse det. (... ..) Og folk takket og bukket og synes det var strålende måten vi håndterte det på. Alle skjønner det at ting kan skje. Og dette var ikke vår feil.” - Jonas*

For de øvrige gründerne var fleksibilitet og mulighet for avvik av større betydning i markedsstrategien, og effectuation gjorde seg gjeldende på flere måter. For Harald ble det nevnt at målgruppen har endret seg opptil flere ganger. Videre uttrykte han at merkeimaget har flyttet seg fra å være et lavprismärke til å nå være et mer eksklusivt merke som kan konkurrere blant de mer etablerte merkene. Ettersom dette ikke har vært intensjonen, kan dette tyde på det har vært rom for avvik og fleksibilitet i markedsaktiviteter og –planer. For Karen og Home Skin var målgruppen og konseptet i motsetning til hos Harald tydelig definert, og det syntes som at de ikke ønsket å avvike fra dette. Imidlertid kom det flere ganger frem at gründerne av Home Skin aktivt søkte etter tilbakemeldinger fra kunder som de

kunne bruke direkte inn i forbedring av konseptet. Dette illustrerer at fremfor å fokusere på forutsigbarhet, har de trolig tatt høyde for avvik i henhold til kundens ønsker.

Thomas har i stor grad testet og utprøvd mange retninger for sitt konsept. Han uttrykte også at det på et tidspunkt var nødvendig å forkaste den strategien man hadde med mange forskjellige merkevarer under én paraply fordi man så at flere merkevarer var både tidkrevende og kostbart å vedlikeholde. Merkevaren har ifølge Thomas gjennomgått ulike faser, fra å først være en ren nisje til å nå ha en bredere posisjon med en større målgruppe. Det kan tenkes at dette skyldes en holdning om at uforutsette hendelser vil oppstå og at man derfor bør ta høyde for avvik fra markedsplanen. Thomas viste også en tendens mot effectuation i sitt tankesett for øvrig gjennom å anerkjenne de positive utfallene av utfordringer:

*”Jeg har den holdningen med utfordringer, at du vil alltid støte på utfordringer, og utfordringer gjør oss sterkere.” - Thomas*

For Pernille kom fleksibilitet sterkest til uttrykk i *produkt*. Pernille har i likhet med Thomas startet med en smal målgruppe for så å utvide sitt sortiment til å favne mye bredere. Merkevaren ser imidlertid til å ha vært uendret gjennom denne endringen. Det ser ut til at Pernille har brukt uforutsette hendelser i omgivelsene til sin fordel. Eksempelvis har hun ved visse anledninger fått tilbakemeldinger og/eller kritikk fra omgivelsene vedrørende sitt visuelle uttrykk og konsekvenser for merkeimage som hun har brukt til å forbedre merkets image, hvilket er et typisk tegn fra effectuation.

#### *4.3.6.6 Holistisk syn på merkevaren*

Samtlige gründere har hatt et holistisk syn på merkevaren. Ikke bare kom dette frem i spørsmålsbatteriet, men en effektiv logikk rundt markedsførings- og merkevarebeslutninger kom også sterkt til syne i alle intervjuene for øvrig.

For Harald ser det ut til at det holistiske perspektivet har blitt ivaretatt noe ubevisst etter hvert som veien er blitt til. Man har begynt med ett element av markedsmiksen og utvidet merkevaren med flere hensiktsmessige valg i markedsmiksen deretter; pris (ingen kampanjer eller salg), plass (showroom på Oslo Vest), produkt (assosiasjoner til italienske produkter, som igjen kan assosieres med kvalitet) og til slutt promotjon har blitt besluttet med henblikk på et merkeimage. I utgangspunktet kunne man tolke det slik at disse valgene er blitt til i en slags iterativ, eksperimentell prosess uten et på forhånd definert mål, men beslutningene har likevel hatt utgangspunkt i det samme holistiske perspektivet på hvem man ønsker å være, som i sin tur har ledet frem mot det som i dag er merkeimage.

Karen og hennes team har i likhet med Harald ikke tatt isolerte beslutninger rundt merkevaren, men snarere på bakgrunn av en langsiktig visjon. Dette kom mer eksplisitt frem i Karens svar enn i Haralds svar. Mens Haralds beslutninger til sammen syntes å føre til det samme langsiktige målbildet, var Karens beslutninger tydelige helt fra merkevarens begynnelse. Et eksempel er valg av silkeputer i klinikken for å kommunisere et eksklusivt image. Denne beslutningen ble ikke tatt isolert, men som en del av en langsiktig visjon av et eksklusivt merkeimage, i likhet med flere beslutninger i markedsmiksen.

Ettersom Thomas har operert i mange forskjellige markeder med mange forskjellige merkevarer, var det vanskelig å se hvordan enkelte beslutninger har ledet frem til en felles visjon for merkevaren. Imidlertid virket Thomas selv svært helhetsorientert i sin generelle beslutningslogikk, og sitatet under illustrerer dette:

*”Hvis man gjør noe til sitt eget, så er det veldig lett, syns jeg, å falle i den fellen å være for perfektjonistisk. Så jeg har prøvd å være bevisst på at ting utvikler seg litt med tid og at man ikke skal grave seg for mye ned i detaljer da. Så jeg har vært opptatt av at hovedinntrykket skulle på en måte være i orden, da.” - Thomas*

Denne filosofien om å ”ikke gjøre noe til sitt eget” har også sterk sammenheng med Thomas’ valg om å prioritere rekruttering.

Den av gründerne som i sterkest grad demonstrerte viktigheten av helhetsorientering i merkevarebygging, var Pernille. Hun delte Thomas’ oppfatning om å ikke fortape seg i detaljer, men løfte blikket gjennom oppstartsfasen. Dette tankesettet kunne også tenkes å være en måte å overkomme ressursutfordringer på gjennom å prioritere det som er viktig:

*”Jeg er veldig nøye på noe, men så vet jeg at dette her det må være bra nok. Fordi du har ikke tid. Du kan ikke gå igjennom noe igjen og igjen og igjen. For du må ha en frist. Du må ha et driv, da. Hvis ikke, så går det ikke. Hvis det er ett råd jeg kan gi, så tror jeg det er det. Ikke liksom dvel ved ting for mye. Få det gjort, det er ikke så farlig! Det er deg som setter kravene. Det er et par ting som man syns er utrolig viktig, også kan man gjøre det 110%, også kan man la det andre gå litt mer sånn... Hvis man er sånn nøye på alt, så tror jeg det tar for mye energi og tid, også kommer man ikke noe sted. Det tror jeg.” - Pernille*

Denne logikken synes å sette sitt preg på merkevarebyggingen. Merkevarebygging har trolig vært én av prioriteringene som Pernille refererer til over, og dette mener hun at det er viktig å være nøye på fordi det visuelle uttrykket vil bli bedriftens ansikt utad.

Jonas og kollegaene i HPS kan sies å ha hatt en helhetsorientert tilnærming til merkevaren gjennom å ha gradvis utviklet en visjon for merkevaren. Dette er karakteristisk for

effectuation og synes å ha vært styrende for en rekke beslutninger i oppstartsfasen. Imidlertid var trolig ikke dette helt intensjonelt, men som følge av en *implisitt* merkevisjon om å være ”best i bransjen”. Jonas hadde dessuten i likhet med Pernille og Thomas en helhetsorientert holdning til beslutninger generelt og har lært seg å prioritere det viktigste for bedriften og merkevaren:

*”Man kommer jo over noen kunder i ny og ne som man ikke klarer å please. Det går bare ikke. Så uansett hvor langt du strekker deg, så vil de sitte med et dårlig inntrykk. Det er noe av det verste jeg vet, men det skjer. Men veldig sjeldent. Så jeg har gått fra å tenke, 10/10 kunder må være 100 % fornøyde, til å tenke at 9/10 det må være bra nok. Det finnes alltid noen sånne, som skal bare lage livet ditt vanskelig uansett. Jeg har dodga et par av dem også og sett og merket at denne kunden her vil jeg ikke ha noe med å gjøre og bare takket nei til jobben. Og det har jeg gjort ved et par anledninger, og det tror jeg har vært lurt.”- Jonas*

#### **4.3.6.7 Rekonseptualisering av produktet og forskjellige marked**

Alle gründerne, bortsett fra Karen, har hatt en ”revisualisering” av merkevaren de senere år. Felles for disse fire gründerne var at de begynte med én nettside og ett uttrykk, men i dag er denne endret. Trolig kan dette forklares med en vekst i ressurser, fordi man har hatt råd til å ansette byråer til å bistå med hjelp til design, logo, nettside etc, først etter noen år. Harald har i stor grad rekonseptualisert merkevaren gjennom oppstartsårene. I dag er merkevaren mer eksklusiv enn tidligere fordi man nå henvender seg mot en litt annen målgruppe og kan sies å ha blitt rekonseptualisert fra å ha et funksjonelt merkekonsept til et symbolsk merkekonsept, illustrert i følgende sitat:

*”Akkurat den veien der har blitt til litt ettersom vi har gått den. Fordi, jeg tenkte nok på Premio som et.. Ikke billig-brand, men noe som bare skulle liksom knuse pris hele tida, da. Så det har ikke vært så veldig bevisst før de siste... før jeg har sett et potensial i å gjøre brandet mer eksklusivt. Jeg har hele tiden visst at vi måtte finne oss en posisjon i det markedet, men jeg har nok nå de siste to-tre årene tenkt at den skal være oppe blant de eksklusive i stedet for nede blant de som bare pusher pris.”*

Lignende tendenser kom også til en viss grad til syne hos Karen, men på en annen måte enn hos Harald. Selv om Home Skin har vært i samme marked helt fra oppstart og fram til i dag, har produktet, herunder konsept, tjenester og behandlinger, vært gjenstand for endringer basert på kunders tilbakemeldinger. Gründerne har også måttet gjøre endringer grunnet ressurspørsmål. Eksempelvis hadde de en meny av behandlingstilbud sterkt tilpasset gründerteamet på tre, men de så raskt at dette var kostbart å holde vedlike. Ressurssituasjonen gjorde det derfor nødvendig å endre menyen av tilbud. Jonas og Pernille har også vært i samme markeder, men gjort endringer i sitt visuelle uttrykk gjennom oppstartsfasen. For

Pernille er det kommet nye kolleksjoner; for Jonas er det kommet nytt materiale, men målgruppen og marked har forblitt det samme.

Thomas er den gründerens som har vist en sterkest tilbøyelighet til rekonseptualisering idet han har operert i mange forskjellige markeder med forskjellige produkter og forskjellige merkevarer, som er klare tendenser fra effectuation. Denne testingen av potensial synes å ha vært en nøkkel til suksess fordi man, som Thomas uttrykte, ”har testet sin identitet”. Dette gjorde seg gjeldende spesielt de første årene. Det ser ut til at effectuation har vært viktig de første årene, for så å erstattes av causation-logikk etter at man ”landet” på endelig merkevare.

#### *4.3.6.8 Prisstrategi*

I prisstrategi var gründerne splittet, og hos flere er det vist innslag av både effectuation (skumming-strategier) og causation (penetrasjonsstrategier).

Mens Harald i spørsmålsbatteriet besvarte at han hadde valgt en lav pris for å penetrere markedet, uttrykte han i andre deler av intervjuet at han opererte med høye priser. Dette skyldes imidlertid at produktene han jobber med forutsetter (relativt) høye priser, og han har i tillegg henvendt seg mot en målgruppe med høy betalingsvillighet. Likevel har han lagt seg under gjennomsnittet i bransjen som en bevisst strategi for å trenge igjennom markedet i oppstarten.

Karen og hennes team har brukt psykologisk prising ved at de bevisst har valgt høye priser på deres behandlinger som en måte å kommunisere en posisjon ut mot forbrukerne på:

*”Vi hadde bestemt oss for å legge oss litt over snittet på bransjen. Fordi at man da på en måte understreker at man serverer kvalitet ved å prise seg litt høyere. Så det var vi veldig tydelige og klare på, men det var jo også veldig spennende.” - Karen*

Til tross for at teamet i Home Skin var svært tydelig på dette helt oppstart, syntes strategien å være noe eksperimentell, jfr. sitatet ovenfor. Effectuation åpenbarer seg derfor både i en skumming-strategi i pris samt den noe eksperimentelle holdningen til prissetting.

Thomas har på sin side valgt en lav pris for å penetrere markedet. Prisstrategien har vært og er nøye utarbeidet og testet gjennom analyser og kalkyler i skolesammenheng, og Thomas hadde et svært reflektert forhold til pris. Causation illustreres ikke bare i en penetrasjonsstrategi, men også gjennom fokus på analyser og kalkyler som verktøy for å komme frem til rett pris.

Pernille kjente seg ikke igjen av noen av påstandene omkring pris. Årsaken til dette forklarte hun var at hun nettopp ønsket en pris på sine vesker som lå midt imellom lavpris- og

luksussegmentet fordi hun mente dette manglet på markedet. Imidlertid kan det synes som hun har vært mer tilbøyelig mot å følge effectuation (skimming-strategi) enn causation (penetrasjonsstrategi) illustrert i hennes utsagn om at hun ikke ønsket å jobbe med lavprissegmentet og billige vesker. Likevel har det ikke vært verken et ønske om et visst volum (causation) eller et ønske om å nå en viss målgruppe (effectuation) som har vært styrende for pris, men snarere produktets egenskaper. Merkevarer har hun imidlertid alltid hatt i bakhodet:

*"For å bevare merkevaren din, så skal du liksom ikke selge for mye, og du skal ikke selge for lite." - Pernille*

Jonas har vist tendenser til en effektiv logikk i spørsmål omkring pris. Det syntes ikke å være et ønske for ham å penetrere markedet med en lav pris, og i stedet har han valgt en skimming-strategi. Etersom Jonas opererer i en bransje der prisene for de fleste tjenester er høye, er det snakk om relativt omfattende kjøp. Som Jonas selv uttrykte, er det ikke gjennom materialet de kan prise seg høyere enn konkurrentene, men i tjenestene. Dette er et resultat av at HPS ønsker grundige leveranser, men likevel kan det å prise sine tjenester marginalt høyere enn konkurrentene være hensiktsmessig på grunn av en merkevarebyggende effekt og til slutt være utslagsgivende for en førstegangskjøper som assosierer høy pris med kvalitet.

#### ***4.3.6.9 Salg- og kommunikasjonsstrategi***

Thomas er den eneste av gründerne som har utnyttet seg av et eget team for å gjøre kommunikasjon og salg mot markedet. Denne kausale tankegangen har trolig sterk sammenheng med hans tankesett om å tiltrekke seg mennesker for å muliggjøre verdiskapning, samt hans utdanning innen business og manglende bransjeerfaring innenfor oppstartsbedriftens domene. Som tidligere nevnt, ønsket Thomas en viss avstand mellom seg selv som person og merkevaren, hvilket også kan være en forklaringsvariabel til dette punktet. Videre har Thomas rettet sine produkter mot flere målgrupper, trekk en kjenner igjen fra causation. For de resterende gründerne var det klare tendenser mot effectuation, både gjennom personlig salgs- og kommunikasjonsmetodikk, samt gjennom å ha henvendt seg til kun én kundegruppe (effectuation) fremfor flere (causation). For Karen var teamet stort nok til at de kunne stå for disse aktivitetene selv uten å trekke inn eksterne ressurser. For de øvrige gründerne har aktiviteter rundt salg og kommunikasjon blitt gjort alene da man ikke har kunnet prioritere å ansette noen til å drive med dette. Det var først de senere år at eksempelvis Harald ansatte en egen person til å overta disse ansvarsområdene. Hos Pernille og Jonas

kunne man dessuten observere et ønske om å gjøre ting på sin egen måte for å inneha kontroll og sikre høy kvalitet i leveranser og slippe avhengighet til fremmede. Muligens har dette en sammenheng med tankesettet om å gjøre salg og kommunikasjon alene. Jonas fikk på et tidlig tidspunkt inn en ekstern daglig leder som skulle stå for denne typen aktiviteter, men så raskt at han ikke gjorde en tilfredsstillende jobb. Det var da Jonas bestemte seg for å ta over i rollen som daglig leder, og siden da har han selv stått for salg, kommunikasjon og markedsføring ut mot markedet. En kan si at både ressurser og personlige preferanser har vært styrende for salgsstrategi for Jonas og Pernille. For Jonas og Pernille har tilstrekkelig arbeid for å sysselsette andre også vært styrende for hvorvidt man har kunnet ansette noen, som igjen har ført til at man har endt opp med å måtte gjøre jobben selv, slik følgende sitat fra Pernille illustrerer:

*”Hvis du skal ansette én, så må du omsette for en million. Så man må liksom se på alle utgifter. Og det er mye penger. Du skal selge ganske mye vesker for å få inn en million. Men så er det liksom høna og egget, da. Det sprer seg utover altfor mye. Og jeg vet jo hva jeg er best på. Men jeg får jo ikke så veldig mye tid til det når jeg skal gjøre alt det andre óg. Hvis jeg da hadde fått inn folk litt tidligere, så kunne jeg kanskje brukt litt mer tid på det, og ting hadde kanskje gått litt fortere. Det er vanskelig å vite. Men man er jo en potet, og jeg er det fremdeles. Sånn er det når man er små. Men det er innmari vanskelig å vite hvor mye man skal satse i forhold til hvilke mennesker er viktigst å ha med på laget, hva er det som utfyller en best.”- Pernille*

Sitatet belyser også risikoen ved feilansettelser som tapper en oppstartsbedrifter for betydelige ressurser. For å minimere risikoen for å tape ressurser ved å ansette feil person, har man heller valgt å utføre jobbene selv.

#### *4.3.6.10 Fremtidsfokus*

På spørsmål om fremtidsfokus basert på rammeverket fra *”effectual marketing planning” (EMP)*, besvarte samtlige gründere at de har hatt et langsiktig perspektiv med fokus på relasjoner fremfor et kortsiktig perspektiv med fokus på transaksjoner, og dette kom til uttrykk også i intervjuene for øvrig. Ifølge teorien som har dannet utgangspunkt for dette spørsmålet, beskrives dette som tendenser fra causation. Svarene minner imidlertid også om effectuation fordi det innenfor en effektiv logikk vektlegges nettopp relasjonsbygging og utnyttelse av nettverk, for eksempel utnyttelse av ”hvem kjenner jeg” og forpliktelse av strategiske partnere. Denne inkongruensen kan skyldes at ordlyden i spørsmålsstillingen kan ha svekket (begreps)validiteten i dette spørsmålet. Dette vil drøftes ytterligere senere i oppgaven under begrensninger av studien i kapittel 6.4.



#### *4.3.6.11 Feedback og lærdom fra markedet*

Samtlige gründere oppga at de har fått feedback fra markedet og lært av dette. Dette kom til syne på flere måter hos hver og en av gründerne, og dette prinsippet kan sies å være det mest betydningsfulle prinsippet fra effectuation hos samtlige.

Som nevnt tidligere, har flere områder i Haralds virksomhet endret seg fra oppstart og frem til i dag, hvilket reflekterer velkjente trekk fra effectuation.

*”Vi begynte med en tanke om at det ikke skulle være en butikk, men at det bare skulle være nettbasert, men det er jo en læringsprosess, og etter hvert skjønnte vi at det var utrolig viktig for oss at folk kunne komme hit og ta og føle på produktene og snakke med oss.” - Harald*

Imidlertid er det ikke bare plass som er endret, men også målgruppen. Basert på respons fra kunder i sosiale medier, forsto Harald at han ikke bare kunne henvende seg til menn, men også kvinner, da han lærte at kvinnene ofte var påvirkere av mannens kjøp. Denne lærdommen fra markedet dannet grunnlag for å etablere en ny nettside med en noe annerledes visuell profil og andre overtalelsesstrategier som appellerer mer til kvinner. I dag kan merkeimage sies å være et resultat av feedback i markedet og hvilke markedsførings- og kommunikasjonsstrategier som har vist seg å fungere best hos kundene.

Karen og teamet i Home Skin har aktivt utnyttet seg av feedback fra markedet som en måte å utvikle og forbedre konseptet på. Gjennom tilbakemeldinger fra kunder i kjøps- eller behandlingssituasjon har de hatt mulighet til å justere sin merkevare slik at den sammenfaller med kundens forventninger:

*”Vi prøver på en måte å følge litt med på hva kundene er opptatt av, da. Sånn at de skal se at vi hele tiden har nye, spennende ting som kommer inn i butikken. Og mange av kundene våre er jo ofte innom (.....). Vi spør de. Vi har kommunikasjon med kundene våre: ”Er det noe du synes at vi bør tilby?” Vi har jo faktisk ikke hatt noen markedsundersøkelse ennå. Det er jo noe vi skal ta tak i nå. Men jeg føler at vi har dialog med kundene våre hele tiden.” - Karen*

Sitatene fra Harald og Karen synes å indikere en noe uintendert og uregelmessig måte å få feedback fra markedet på. Thomas har på sin side satt dette mer i system gjennom å kjøpe markedsundersøkelser eksternt. Dette så imidlertid ut til å komme i senere tid etter hvert som man hadde ressursene til det, men likevel har Thomas helt fra oppstart vært på ”søken etter tilbakemeldinger” fra kunder, marked eller bekjente i sosiale settinger. Til tross for at han har vært svært opptatt av feedback fra markedet, mente han likevel det var viktig å ikke ukritisk lytte til den:

*”Hvis én ringer til oss og sier at ting er dyrt, så okei, vi har ikke nok data på det, men da tar vi en undersøkelse og prøver å stille spørsmål på en måte så vi kan prøve å få et mest mulig objektivt svar og da prøve å styre oss litt deretter, da.” - Thomas*

Et slikt tankesett har derfor innslag av både effectuation og causation; man har mottatt feedback fra markedet og samtidig prioritert regelmessighet og målbarhet i dette.

I likhet med de andre har Pernille i stor grad brukt tilbakemeldinger fra markedet inn i merkevaren. På et tidspunkt fikk hun feedback vedrørende Safaris visuelle uttrykk; en bekjentskap uttrykte at det kunne mangle noe konsistens mellom Safaris nettside og de relativt høye prisene man opererte med i veskene. Denne tilbakemeldingen benyttet Pernille til å gjenopprette konsistens i merkevaren. Pernille har likevel vært svært opptatt av at man ikke skal bli usikker på sin identitet når man mottar tilbakemeldinger fra omgivelsene og ikke ukritisk lytte til feedback slik Thomas også uttrykte, slik at man bevarer merkevarens ”DNA”. Dette kan ha sammenheng med den helhetsorienterte tilnærmingen man har sett hos disse to gründerne. For Pernille har hele etablererfasen har vært en læringsprosess:

*”Det har vært en utrolig bratt læringskurve. Og det er det fremdeles. Og det er jo det jeg syns er så gøy med jobben min. Det er det jo i andre jobber også, det er ikke det, men det er liksom.. hele tiden, så skjønner jeg nye ting. Jeg lærer på en måte.” - Pernille*

Jonas viste tendenser til både en effektiv og en kausal logikk omkring feedback og læring av markedet. Han uttrykte selv både i spørsmålsbatteriet og i intervjuet for øvrig at han har lært av markedet. Dog har han ikke aktivt utnyttet omgivelsene til å innhente tilbakemeldinger, slik som Karen og hennes team gjorde. Jonas anerkjente betydningen av det, men uttrykte en sterk avsky mot å benytte butikksituasjonen til å innhente feedback om merkevaren fra kunder, og personlige preferanser har derfor gjort at man ikke har prioritert dette. Likevel har han lært opp igjennom prosessen, men i størst grad gjennom prøving og feiling, ifølge han selv. Han var og er av den oppfatning at markedsføring vanskelig lar seg måle og fokuserer heller på å selv teste ut hypoteser for så å implementere hva som eventuelt måtte fungere:

*”Man får prøve og ta og føle på og trodde man at dette funka eller gjorde man ikke. Og det er umulig å si. Det er det.” – Jonas*

### 4.3.7 Oppsummering av funn

Gründerne har vist innslag av effectuation og causation i sin beslutningslogikk omkring merkevarebygging, men effectuation ser generelt ut til å ha vært mest fremtredende. Det er fellestrekk mellom de som har bransjeerfaring og ekspertise innenfor oppstartsbedriftens domene (Harald, Karen og Jonas) og mellom de som ikke har det (Pernille og Thomas). Mens to av ”domeneekspertene” aktivt har brukt sin egen person og ekspertise i merkevarebyggingen og den tredje har gjort det samme noe mer uintendert, har ”ikke-domeneekspertene” hatt større avstand mellom seg selv og merkevaren. Causation har kommet sterkest til syne hos gründeren med business-utdanning og ingen bransjeerfaring (Thomas) og gründeren med en målsetning for merkevaren (Karen). Gründerne har alle vært opptatt av å tiltrekke seg ressurser i oppstartsfasen, hvilket kan minne om causation. Men fordi dette har vært *menneskelige* ressurser og i tillegg folk de kjenner (”hvem kjenner jeg?”), er det stor grad av effectuation i oppstartsfasen. Senere har man tiltrukket seg nye ressurser, og effectuation har blitt erstattet med causation etter hvert som man har gått over i en mer forutsigbar fase. Spesielt tre elementer av effectuation er gjennomgående for samtlige gründere; holistisk perspektiv på merkevaren, rekonseptualisering av merkevaren og feedback og lærdom fra markedet. Funnene omkring beslutningslogikker er oppsummert i tabell 9.

	Bird in Hand	Pilot on Plane	Afford. Loss	Crazy Quilt	Lemonade	Persp. på besl.	Rekonseptualisering	Pris	Salg	Fokus	Feedback og læring
<b>Harald</b>	E	E	E	C	E	E	E	C	E	C	E
<b>Karen</b>	C	C	C	C/E	E	E	E	E	E	C	E
<b>Thomas</b>	E	C	C	E	E	E	E	C	C	C	E
<b>Pernille</b>	E	C	C	E	E	E	C	E	E	C	E
<b>Jonas</b>	E	E	C	E	C	E	C	E	E	C	E

Tabell 9: Oppsummering av funn: *Beslutningslogikk*

## **5. DISKUSJON OG REFLEKSJON**

---

### **5.1 Innledning**

Formålet med denne oppgaven har vært å belyse hvordan gründere har disponert ressurser til merkevarebygging i oppstartsfasen gjennom perspektivet effectuation. I det følgende vil jeg diskutere hvordan problemstillingen kan besvares ved hjelp av mine tre forskningsspørsmål gjennom å sette resultatene fra min studie opp mot mitt teoretiske rammeverk og diskutere samsvar og avvik med teorien. Jeg vil i hovedsak diskutere resultatene fra gründerne under ett, men også trekke fram individuelle case i enkelte tilfeller for å illustrere teorien. Kapitlet er strukturert etter mine tre forskningsspørsmål, men med en friere tilnærming til teoretiske begreper enn i analysen for å muliggjøre en fruktbar diskusjon. Gjennom diskusjonen vil det naturlig fremkomme potensielle anbefalinger for merkevarebygging i en oppstartsfase, samt skisseres potensielle områder for videre forskning, som oppsummeres i henholdsvis kapittel 6.3 og 6.5.

### **5.2 Forskningsspørsmål 1**

#### **5.2.1 På hvilken måte har gründerne brukt markedsmiksen og merkeassosiasjoner til å bygge en merkevare i tidlig fase av bedriftsetablering?**

##### *5.2.1.1 Operasjonalisering av merkevaren gjennom markedsmiksen*

Gründerne har i ulik grad og på ulik måte brukt og prioritert markedsmiksen og merkeassosiasjoner til å bygge en merkevare – med varierende grad av bevissthet og vilje. Variasjonene kan muligens forklares ut ifra gründernes ulike utgangspunkt og bakgrunn som preger forståelse av *fenomenet*. Forskjeller i bruk av markedsmiks og merkeassosiasjoner vil også forklares ut ifra *bransjeforskjeller*, som er verdt å anerkjenne i drøfting av funn. Mens tre av gründerne opererer med varer, opererer to av gründerne med tjenester. Elementene av markedsmiksen har ulik betydning basert på hva man faktisk selger (produkt).

Likevel har studien vist ett gjennomgående aspekt ved dette forskningsspørsmålet: *operasjonalisering av merkevaren* ved bruk av elementer fra markedsmiksen, slik Park, Jaworski og MacInnis (1986) og Keller (1993) har anbefalt. I en oppstartsfase kan det synes hensiktsmessig å aktivt ta i bruk én eller flere elementer fra markedsmiksen for å kommunisere merkevaren – eksempelvis prise sin vare eller tjeneste høyt for å kommunisere et eksklusivt image, slik som Karen og etter hvert også Harald har gjort, eller selge sitt produkt gjennom en spesifikk distribusjonskanal (plass) som innehar fordelaktige merkeassosiasjoner, slik som Pernille har gjort. Dette representerer en relativt enkel måte å

bygge et merke på som ikke krever annen innsats enn intensjoner og bevissthet fra start. Whallen og Holloway (2012) har argumentert for å bruke så få elementer av markedsmiksen som mulig for å muliggjøre dette. Gründerne har i lite grad vist tendenser til denne strategien, men heller sett ut til å evaluere alle markedsmiksens elementer. Whallen og Holloways (2012) anbefaling kan virke problematisk å følge i praksis da man bør evaluere alle elementer av markedsmiksen for å gjøre merkevaren ”fullstendig” og ikke skape inkongruens i merkeelementer eller merkeassosiasjoner: eksempelvis hadde det trolig ikke vært tilstrekkelig for Karen og Home Skin å ha en høy pris for å kommunisere en eksklusiv merkevare hvis ikke også klinikken i seg selv (produkt) kommuniserte samme eksklusive image. Dette kunne potensielt vært skadelig for merkevaren og også forvirret forbrukeren. Det er dessuten argumentert for at det bør etterstribes en kongruens i merkeassosiasjoner i markedsmiksen (Keller, 2001), som i sin tur i realiteten betyr at ingen elementer av markedsmiksen kan ekskluderes. Dette, samt gründernes egen praksis, står i kontrast til Whallen og Holloways (2012) postulat. Imidlertid berører Whallen og Holloway (2012) utvilsomt et viktig område for en gründer i en oppstartsfase – *prioriteringer*. I en oppstartsfase er ressursene knappe til å prioritere dyptgående vurderinger av alle elementer av miksen, og det kan synes hensiktsmessig og kostnadseffektivt å legge hovedfokus på ett element. Dette vil også til en viss grad sammenfalle med Park, Jaworski og MacInnis’ (1986) anbefalinger om bruk av markedsmiksen til å operasjonalisere merkevaren. Dog bør forbrukeren alltid tas med i vurderingen, og kongruens i *alle* elementer av markedsmiksen er et viktig tiltak for å skape tydeliggjøring av merkeimage i forbrukerens bevissthet. Én av gründerne oppdaget selv viktigheten av dette; Harald hadde i stor grad fokusert på pris i tidlig fase, før han innså viktigheten av plass (han flyttet sine lokaler) og produkt (han fokuserte etter hvert mer på visuell profil og merkets symbolske fordel). Derfor kan en mulig inngang være å fokusere på ett element av markedsmiksen som en introduksjon til markedet for så å utvide operasjonaliseringen av merkevaren med alle markedsmiksens elementer. I så henseende kan det synes som pris er det elementet av miksen som enklest kan kommunisere en merkevare, særskilt hvis man fokuserer på et symbolsk merkekonsept der ”eksklusiv” er én av merkeassosiasjonene.

#### *5.2.1.2 Vareprat som promosjon*

Keller (1993) har hevdet at før merkeimage bygges må det bygges merkekjennskap, men både teori og gründerne selv hevder at dette er svært kostnadskrevende. Det er trolig på dette området at de økonomiske begrensningene i oppstartsfasen setter sterkest preg, ettersom

merkekjennskap forutsetter massekommunikasjon ut mot forbrukerne best mulig gjort gjennom eksempelvis betalt reklame eller annonsering (Kotler og Armstrong, 2011). Hos noen av gründerne så man at man har imøtekommet denne utfordringen gjennom at vareprat i stor grad har vært med på å bygge merkekjennskap og merkeimage i oppstartsfasen. Dette er trolig en egnet måte å skape kjennskap til sin merkevare på fordi det er kostnadsfritt. At det ikke krever kostnader kan også være forklaringen til at gründerne (bevisst eller ubevisst) har valgt denne formen for promosjon. Hvis dette er veien å gå, blir oppgaven da snarere å lage noe som har en slik (nyhets)verdi og er såpass bemerkelsesverdig at forbrukere ønsker å snakke om det. Innovasjoner er i en heldig situasjon i så måte, fordi disse ofte tiltrekker oppmerksomhet i kraft av sin nyhetsverdi. Men hva gjør man så når produktet er relativt konvensjonelt, men man likevel ønsker å skape oppmerksomhet og kjennskap, som Keller (1993; 2001) hevder må gjøres initielt i prosessen med å bygge en merkevare? Én måte å gjøre dette på, er som Karen og teamet gjorde – å skape stolthet og eierskap til merkevaren slik at forbrukerne gladelig snakker om merkevaren til andre. På den annen side er det risiko forbundet med vareprat – på lik linje som at positive erfaringer spres, spres negative, og gjerne med større omfang og hastighet enn positive erfaringer (Charlett, Garland og Marr, 1995). En annen framgangsmåte for å muliggjøre vareprat kan være å fokusere på gode leveranser av høy kvalitet, slik som særlig Jonas har vektlagt, som derigjennom kan skape positiv oppmerksomhet og et godt renommé.

Merkekjennskap er et viktig suksesskriterium for å bygge et sterkt merke (Keller, 1993, 2001), men som nevnt er dette kostnadskreven. Slik etablert teori foreslår. Kan og bør trolig prioriteringen være å fokusere på å bygge merkekjennskap gjennom annonsering og betalt reklame så snart man har finansielle ressurser til det, men frem til dette er tilfellet når ressursene er knappe, snarere fokusere på mer rimelige eller *kostnadsfrie merkevarebyggende aktiviteter*; utnytte eksisterende ressurser til promosjon, som kunder, leverandører eller partnere (kostnadsbesparende), sørge for gode leveranser og agere på uforutsette hendelser (øker sannsynligheten for positiv vareprat og minsker risikoen for negativ vareprat), sørge for å være en riktig representasjon av merkevaren i sine omgivelser (bygge merkeassosiasjoner i sosiale medier eller sosiale settinger for øvrig) og bruke seg selv i merkevarebyggingen utad.

### *5.2.1.3 Merkevarebygging basert på assosiasjoner om typisk brukergruppe*

Keller (1993) har hevdet at merkeassosiasjoner kan formes direkte eller indirekte – enten direkte i reklame eller annen markedskommunikasjon eller indirekte gjennom brukeropplevelsen. Gründerne har gjort dette på ulike måter, og variasjonene kan trolig

forklares med ulik grad av bevissthet omkring dette, samt ulik definerte målgrupper. Thomas var bevisst på å benytte valgte merkeassosiasjoner direkte i markedskommunikasjon gjennom å kommunisere et militært uttrykk med helt bevisst utvalgte bilder som en del av produktene han solgte på sin nettside. Ingen av øvrige gründere gjorde dette på tilsvarende ”direkte” måte, hvilket kan forklares med (mindre) bevissthet omkring denne muligheten på grunn av manglende kunnskaper. I stedet kom merkeassosiasjonene mer indirekte til syne gjennom for eksempel brukeropplevelsen hos de andre gründerne (eksempelvis behandlingssituasjonen hos Home Skin). Thomas, Karen og til en viss grad Pernille var bevisst på hvilke assosiasjoner de ønsket å skape basert på en typisk brukergruppe. Å identifisere merkeassosiasjoner på denne måten var mindre fremtredende hos eksempelvis Harald fordi han ikke hadde definert en klar brukergruppe som utgangspunkt for merkevaren. På bakgrunn av disse funnene kan en spørre seg om det kan være en egnet strategi å definere merkeassosiasjoner basert på en typisk brukergruppe (attributt), slik at alle valg om merkevaren tas på bakgrunn av dette? Det kan tenkes at dette faktisk også er ressursbesparende, fordi man slipper å bruke verdifulle ressurser på å teste ut forskjellige målgrupper og merkeimage.

#### *5.2.1.4 Avsluttende refleksjoner*

Til slutt kan man spørre seg om den allmenne oppfatningen av merkevarer bør utfordres. Noen av gründerne nevnte at de ikke prioriterte merkevarebygging fordi de ikke "hadde" noen merkevare. Må en merkevare være kjent for at den skal regnes som en merkevare? Det skal sies at å ha en merkevare er noe annet enn å ha merkekjennskap. Når man snakker om merkekjennskap, vil dette dreie seg om at merket har høy kjennskap blant målgruppen – og ofte er det denne prosessen som koster penger fordi det forutsetter massekommunikasjon. Når det er sagt, kan man spørre seg: Selv om en merkevare ikke har kjennskap, er det vel fortsatt en merkevare? Ser man tilbake på definisjonen av en merkevare innledningsvis i oppgaven, er svaret ja: En merkevare er *summen av alle elementer som kan skille en vare eller tjeneste fra en annen*. Anerkjennelsen av merkevarebygging og hva en merkevare er og kan gjøre bør ikke neglisjeres. Videre forskning på nettopp en gründeres *forståelse* av merkevarebygging og hvordan dette virker inn på merkevarebygging for øvrig kan være formålstjenlig.

## 5.3 Forskningsspørsmål 2

### 5.3.1 Hvordan har gründere overkommet ressursutfordringene i tidlig til å bygge en merkevare?

#### 5.3.1.1 En gründers ressursutfordringer

De mest sentrale ressursutfordringene for gründere har vært mangel på *tid*, begrenset *økonomi* og knapphet i *personell*. Særlig menneskelige ressurser har vært knapt hos samtlige gründere som igjen har skapt andre utfordringer. Dette samsvarer med forskningen til Naldi og Picard (2012), som hevder at menneskelige ressurser er noe av det viktigste en kan besitte i en oppstartsfase. Min studie har vist at knapphet i personell og tidsbegrensninger har hatt en betydelig sammenheng og gjensidig forsterket hverandre. Mens mangel på ansatte har skapt en opplevelse av at tiden ikke strekker til, har mangel på tid på tilsvarende måte skapt en opplevelse av at man har for få ansatte. I tråd med Grubers (2004) antydninger om konsekvenser av *the liability of smallness* og *the liability of newness* har disse ressursutfordringer satt begrensninger for markedsføring, hvilket gründere har anerkjent. Imidlertid har få gründere vedkjent seg å mangle *kompetanse* på markedsføring som flere forskere har pekt på at er en sentral begrensning blant gründere (Knight, 2000; Gruber, 2004; Raymond, Brisoux og Azami, 2001). Dette kan muligens forklares med at man enten ikke ønsker å innrømme at man mangler kompetanse, eller at man simpelthen ikke vet hva man mangler kompetanse på og dermed ikke kan ta et standpunkt til dette.

#### 5.3.1.2 Å utnytte tilbakemeldinger til merkevarebygging

Thomas er den av gründere som i størst grad har anerkjent betydningen av menneskelige ressurser, deriblant markedsføringskompetanse, og på bakgrunn av dette prioritert rekruttering. En kan si at Thomas har gjort kompromisser mellom ressurser; han har tiltrukket seg mennesker for å frigjøre tid. Dette kan forklares ut ifra hans filosofi om verdiskapning gjennom andre. Alternativt kan det forklares ut ifra han som eneste gründer har tatt formell MBA-utdanning, hvilket representerer sammenligningsgruppen til ekspertgründere i Sarasvathys studier ("managers"). Ifølge Sarasvathy (2001; 2005) fokuserer denne gruppen i større grad enn ekspertgründere på en prediktiv prosess i forretningsutvikling hvor blant annet tiltrekning av ukjente ressurser står sentralt. Dette er hva Sarasvathy (2005) kaller "*managerial thinking*", som er typisk for MBA-studenter og de som kommer "rett fra skolebenken".

Øvrige gründere har i større grad fokusert på *egen erfaring* og *prøving og feiling*, hvilket både Carson og Gilmore (2000), Sarasvathy (2001) og Gruber (2004) har hevdet er vanlig. Det kan



synes som at det er en vanlig oppfatning at ”prøving og feiling” er den beste og eneste måten å tilegne seg ny kunnskap på i en oppstartsfasen. Dog er det nettopp denne prosessen som stjeler ressurser og kan være ødeleggende for gründeren (Gruber, 2004). I en prøve-og-feile-prosess i markedsføring og merkevarebygging vil man ikke bare kunne tape omdømme og tid, men også penger. Én av gründerne som hadde liten kompetanse i markedsføring tapte et betydelig beløp penger på valg av feil markedsføringskanal, noe Gruber (2004) har hevdet er et vanlig scenario i små bedrifter. Trolig hadde vedkommende spart seg for kostnader hvis han hadde hatt kunnskap om effektive markedsførings- og merkevarestrategier før og underveis i oppstarten. Karen og teamet i Home Skin hadde på sin side heller ikke kompetanse i markedsføring eller merkevarebygging, men fant en mer ressurseffektiv måte å håndtere *the liability of newness* og *the liability of smallness* på – uten å måtte ty til ytterligere kausale strategier. I stedet for å prøve og feile, valgte de å *utnytte tilbakemeldinger* fra kunder og *respondere på endringer* i omgivelsene som midler for å bygge merket. Som en konsekvens av dette sparte de penger på markedsføring og merkevarebygging. Bør muligens den vanlige oppfatningen om at man som gründer må prøve og feile for å få ny kunnskap, hvilket ofte framstilles også i effectuation (Read et al. 2009), erstattes med nyansen å ”utnytte tilbakemeldinger” og ”respondere på omgivelsene” på en mer systematisk måte? Gründerne kan potensielt slippe å anvende verdifulle ressurser til ”å feile”, men heller benytte ressurser til å agere på relevant feedback – slik Whallen og Holloway (2012) også foreslår i ”*effectual marketing planning*” (EMP). På den måten blir tilbakemeldinger fra omgivelsene en kilde til ny kunnskap i en oppstartsfasen. På den annen side kan man argumentere for at å feile er positivt for en gründer idet det skaper en ny måte å tenke på. Entreprenøriell læring basert på feil er et utbredt fenomen innen entreprenørskap og for mange gründerne en viktig kilde til ny kunnskap (f. eks. Cope, 2011). Likevel kan det være relevant å anerkjenne at læring basert på feil ikke nødvendigvis er *eneste* måte å tilegne seg ny kunnskap på og at man med fordel kan utforske andre læringsmetoder, som eksempelvis utnyttelse av tilbakemeldinger fra markedet.

### *5.3.1.3 Egne ressurser som kilder til merkevarebygging*

Sentralt i effectuation står prinsippet om å benytte egne midler som *hvem er jeg, hva kan jeg* og *hvem kjenner jeg* for så å identifisere målsetninger basert på dette etter hvert som prosessen med å etablere virksomheten skrider frem (Sarasvathy, 2001; 2005). Hvorledes og i hvilken grad gründerne har nyttiggjort seg av egne midler for å overkomme ressursutfordringer til å bygge en merkevare, varierer (som illustrert i tabell 3, s. 64). Dette kan forklares ut ifra forskjeller i gründernes merkevarer og derigjennom ulikt potensial for å

benytte egne midler til merkevarebygging, samt forskjeller i bakgrunn og forutsetninger for forståelsen av merkevarebygging. Videre er en forklaringsvariabel forskjeller i det Dew et al. (2009) kaller *domenespesifikk ekspertise*. Tre av gründerne har betydelig erfaring innen domenet virksomheten er startet opp i. For disse tre har ekspertise vært avgjørende for bedriftens eksistens og også merkevarebyggingen, som samsvarer med anbefalingene til Krake (2005). Krake (2005) har nemlig hevdet at gründeren blir bedriftens ansikt utad og derfor bør være en sentral del av merkevarebygging i en oppstartsfasen. I lys av min studie vil jeg hevde at dette imidlertid er noe mer nyansert enn hva Krake (2005) foreslår og lansere følgende refleksjon og anbefaling: Gründeren bør være en aktiv og synlig del av merkevaren hvis vedkommende er ekspert eller på annen måte har kredibilitet på det aktuelle området. Dette maner frem en hypotese og et område for videre forskning: I hvilken grad har gründerens bakgrunn, ekspertise og person betydning for forbrukeres oppfatning av merkevaren, og bør disse forbrukerresponsene hensyntas i hvorledes gründeren skal eksponeres i merkevarebyggingen?

Trolig vil bruk av ens egen person i merkevarebygging avhenge av faktoren *troverdighet*. Dersom det å bruke sin person i merkevarebyggingen av varen, tjenesten eller bedriften kan øke troverdigheten i kraft av bransjeerfaring eller ekspertise på det aktuelle området og dermed også øke sannsynligheten for at merket blir valgt fremfor konkurrerende merker, bør dette vurderes som en bevisst strategi for å bygge et merke, slik som Harald og Karen har gjort. Dersom man derimot ikke har noen som helst kredibilitet som avsender av varen eller tjenesten, bør trolig andre strategier vurderes – eksempelvis testing av teori gjennom forskjellige merkevarer, slik Thomas har utøvd.

Mens noen av gründerne bevisst har brukt sin person til å representere bedriften utad og dermed også bygget merkevaren direkte på den måten, har andre latt dette komme mer indirekte til syne gjennom *personlige preferanser* uten nødvendigvis å ha vært klar over at dette har påvirket merkevaren. Personlige preferanser ser ut til å være det trekket av Sarasvathys (2005) ”hvem er jeg” som har hatt størst betydning for merkevaren og som i størst grad illustrerer hvordan gründerne evaluerer egne midler før målene identifiseres. Personlige preferanser har på mange måter vært med på å definere merkevaren for alle gründerne, bortsett fra ”manageren” Thomas. At Thomas i liten grad har latt personlige preferanser styre beslutninger omkring merkevaren, kan forklares med at han ikke har domenespesifikk ekspertise og dermed har mindre grunnlag for å la hans person prege merkevaren. For øvrige gründerne skal det også sies at personlige preferanser ikke

nødvendigvis har vært med på å overkomme ressursutfordringer, men faktisk vært uheldig for merkevaren i visse tilfeller. Sarasvathy (2005) har hevdet at bruk av effektiv logikk kan redusere risikoen og kostnaden ved å feile, men når det gjelder bruk av egne midler som ”hvem er jeg”, er dette ikke helt åpenbart. Dette reiser et potensielt forskningsspørsmål for videre studier innen effectuation, ikke nødvendigvis knyttet utelukkende til merkevarebygging, men også til entreprenørskap for øvrig: *På hvilken måte* kan bruk av personlighetstrekk, evner og preferanser være med på å redusere kostnadene ved å feile i en oppstartsfasen?

#### *5.3.1.4 Personlige verdier og holdninger styrende for merkevaren*

Funnene omkring ”hvem er jeg” har også ført til at nye elementer er fremkommet utover personlighet, evner og preferanser, som Sarasvathys (2005) ”means” inkluderer. Sarasvathys (2005) definisjon på ”means” er relativt vid, og muligens ligger det mer i hennes definisjoner enn hva man umiddelbart forstår av hennes forskning. Likevel er det verdt å drøfte hvordan nye elementer har fremkommet i min studie, som demonstrerer muligheten for å se effectuation i et større perspektiv. Disse nye aspektene som har åpenbart seg er særlig *personlige verdier og holdninger*, som på forskjellige måter har kommet til syne i gründernes merkevarer – hos noen mer direkte enn hos andre. Dette kan sees i lys av Krake (2005), som har pekt på viktigheten av å opprettholde en link mellom gründerens karakter og merkets karakter. Krake (2005) ser dette i lys av markedsdimensjonen og hvordan gründeren blir en representasjon av merket, men også *ressursdimensjonen* er relevant å trekke inn her. Kan det tenkes at det faktisk er ressursbesparende hvis gründeren evner å opprettholde denne nevnte linken mellom sin egen karakter (personlige verdier og holdninger) og merkets karakter (merkeassosiasjoner)? Hvis det er sammenfall mellom egne verdier og merkets assosiasjoner, kan det tenkes at man da som gründer overkommer ressursutfordringene til merkevarebygging gjennom å bruke seg selv i promosjon? Gjennom denne framgangsmåten bygger man merket i kraft av sin person, og all aktivitet i eksempelvis sosiale medier og sosiale settinger, vil potensielt kunne ha en merkevarebyggende effekt – på en svært kostnadseffektiv måte. I tillegg kan det effektivt være med på å *differensiere* merkevaren, fordi man skiller seg fra andre merkevarer ved å posisjonere merkevaren som en representasjon av seg selv. Det er imidlertid verdt å nevne at det også risiko forbundet med dette. Ettersom man alltid blir en representasjon av bedriften og merkevaren, må man være varsom med sin opptreden i det sosiale rom, da private hendelser kan få konsekvenser for merkevaren. Et annet aspekt i denne vurderingen er hvorvidt man ønsker at bedriften skal

være en livsvarig syssel eller en virksomhet man er tilbøyelig til å selge hvis muligheten åpner seg. Hvis sistnevnte er tilfellet, bør trolig ikke gründeren aktivt benytte seg selv i merkevarebyggingen. De gründerne som aktivt har utnyttet sin egen person i merkevarebyggingen (Harald og Karen), ser ut til å ha oppnådd positive effekter av denne strategien. På tilsvarende måte, har gründeren som *ikke* har gjort dette (Pernille) selv uttrykt å ha opplevd utfordringer i merkevarebyggingen og at prosessen har vært langsom. Andre hensyn bør også tas i denne vurderingen. Posisjonering handler om å finne sin plass i markedet, gjennom overlegen prestasjon ofte basert på hva konkurrentene gjør (Keller, Sternthall og Tybout, 2002; Kotler og Armstrong, 2011). Dersom man baserer en merkevare på ”hvem er jeg” og ”hva kan jeg”, vil ikke dette hensynta forbrukeren og markedet for øvrig, som er en viktig vurdering i posisjonering av merkeimage. En slik ”introvert” posisjoneringsstrategi tar ikke innover seg hvilke behov i markedet man faktisk skal dekke. Dog, vil det på den annen side kunne skape en troverdighet og en unikhhet slik at man likevel greier å differensiere seg, som jo skal være hensikten med merkevarebygging (Knight, 2000; Krake, 2005). Hvis man i tillegg i kraft av sin personlighet, evner og ekspertise tilbyr noe ekstraordinært, vil merkevaren kunne representere merverdi. Som påpekt av Knight (2000) og Keller (1993) er nettopp *differensiering* og *merverdi* formålet med merkevarebygging og posisjonering.

#### *5.3.1.5 ”Hvordan” kjenner jeg dem – nære relasjoner som merkevarebygging*

I ”hvem kjenner jeg” inkluderer Sarasvathy profesjonelt og sosialt nettverk (Sarasvathy, 2005). Dette aspektet ved effectuation samsvarer godt med mine funn, og særlig er ”venner og bekjente” gjennomgående i merkevarebyggingen for samtlige gründerne. Funn fra min studie har imidlertid vist at Sarasvathys (2005) definisjon kunne vært mer nyansert. Ikke bare spør gründerne seg *hvem* kjenner jeg, men også *hvordan* kjenner jeg dem. Hva slags *type* relasjon man har til medlemmene av sitt profesjonelle og sosiale nettverk, har betydning for i hvilken grad man nyttiggjør seg av dem. For særlig Karen og Jonas har nære relasjoner vært avgjørende for bedriftens suksess og trolig også merkevare. Dette kan forklares ut *the liability of newness*; Stinchbombe (1965) har pekt på at i nye bedrifter må roller læres fremfor skapes, hvilket kan skape konflikt og bekymring. Dette samsvarer med mine funn som har vist at noen av gründerne har opplevd konflikt grunnet avhengighet til fremmede i bedriften, som i sin tur har kostet ressurser som tid og penger. Det har imidlertid sett ut til at gjennom disse utfordringene har visse løsninger åpenbart seg, spesielt hos Karen og Jonas. Begge opplevde uoverensstemmelser internt i bedriften på grunn av spesifikke ansatte, som gjorde at

man måtte skille disse ut av bedriften. I stedet har man tiltrukket seg og dyrket de nære relasjonene man har hatt i virksomheten. Nære relasjoner har dermed blitt en viktig suksessfaktor, både for virksomheten overordnet og merkevaren. Dette kan ha hatt to viktige fordeler: a) Nære relasjoner gjør prosesser effektive fordi man kjenner hverandre og derigjennom reduserer sannsynligheten for *the liability of newness* (konflikt, ineffektivitet), b) Nære relasjoner kan utnyttes til merkevarebygging fordi det gir en positiv opplevelse hos kunden. Dette kan tenkes er særlig tilfellet hvis det er snakk om tjenester, der samspillet og dynamikken mellom gründerne kan prege kundens opplevelse av tjenesten. Det gode vennskapet i det entreprenørielle teamet kan tenkes å skinne igjennom og gi en positiv opplevelse i situasjonen der tjenesten blir utført og følgelig være med på å skape fordelaktige merkeassosiasjoner. Dette illustrerer det Napahiet og Goshal (1998) kaller *sosial kapital* og viktigheten av å utnytte seg av sosiale interaksjoner. Oppstartsbedrifter er ifølge Naldi og Picard (2012) resultat av *samarbeid og strategisk interaksjon* mellom individer og grupper. Kan det tenkes at et fruktbart samarbeid *innad* i teamet kan være med på å skape merkeassosiasjoner *utad* i markedet? I denne diskusjonen beveger man seg inn på det som kalles relasjonsmarkedsføring, som vil si markedsføring gjennom å identifisere, utvikle og vedlikeholde relasjoner med det formål å øke oppfattet verdi av leveransen (Palmatier, 2008:3). Denne diskusjonen maner fram følgende forskningsspørsmål for videre studium: På hvilken måte kan gründerne i tjenesteytende virksomheter nyttiggjøre seg av relasjonsbygging innad i teamet og utad i markedet, og hvilken rolle bør gründeren selv ha i den forbindelse?

#### *5.3.1.6 Avsluttende refleksjoner*

Avslutningsvis i diskusjonen omkring ressurser kan man også spørre seg: Er det egentlig ressurskrevende å bygge et merke i en oppstartsfase? Basert på funn gründeren som i størst utstrekning og med størst grad av suksess ser ut til å ha bygget en merkevare gjennom tidlig fase av bedriftsetablering (Karen), vil jeg hevde at det ikke nødvendigvis er det, og at det i stor grad handler om tre ting: *valg, tydelighet og konsistens*. I en oppstartsfase kan det synes som at noe av det viktigste man gjør er å velge et merkeimage man ønsker å skape i forbrukerens bevissthet og implementere dette valget i alle andre beslutninger omkring merkevaren. Eventuelt kan man også erstatte merkeimage med en tydelig *merkevisjon*, slik Jonas har gjort, da dette muligens er lettere å definere tidlig. Aaker (2015) har pekt på at dette er noe av det viktigste man gjør fordi det virker styrende for andre valg. Positive effekter kan ventes å komme som følge av dette: Tydelighet skaper effektivitet i den forstand at man kan

fatte beslutninger raskere fordi man har et ”nav” å styre etter. Dette vil potensielt gi seg utslag i *prosesser* (det entreprenørielle teamet) og i *output* (markedet og forbrukerens bevissthet).

## **5.4 Forskningsspørsmål 3**

### **5.4.1 Hvordan kommer effectuation og causation til syne i gründernes beslutningslogikk omkring merkevarebygging i tidlig fase av bedriftsetablering?**

I denne diskusjonen vil jeg prioritere de fem hovedprinsippene forskning omkring effectuation bygger på fordi disse prinsippene i større grad er verifisert enn øvrige prinsipper. I gjennomgangen av disse hovedprinsippene vil jeg inkludere innslag fra nyere prinsipper, før jeg deretter drøfter resterende under ett.

#### ***5.4.1.1 ”Bird in Hand”-prinsippet om basis for handling: Målorientert vs. middelorientert merkevarebygging***

I funn omkring ”bird in hand”-prinsippet er det vanskelig å vite hva som er tegn på effectuation og hva som er tegn på causation, og særlig relevant i den forbindelse er *målsetninger*. Som nevnt er bruk av markedsmiksen til å operasjonalisere merkevaren gjennomgående for gründerne i min studie. Dette synes å representere en relativt enkel måte å bygge et merke på som ikke krever annen innsats enn intensjoner og bevissthet fra start. Er det imidlertid slik at denne strategien krever et mål? Er det slik at man faktisk ikke kommer utenom det faktum at suksessfull merkevarebygging krever målformulering, om enn på et noe abstrakt nivå?

Karen og teamet i Home Skin definerte en målsetning for merket fra start, men dette var ikke ensbetydende med at utelukkende kausale prosesser fulgte deretter, som Sarasvathys dikotomier ofte skisserer. Fordi målet i stor grad kunne realiseres gjennom egne midler som ”hvem er jeg”, ”hva kan jeg”, ”hvem kjenner jeg”, hvilket er kjente strategier fra bird in hand-prinsippet, fulgte teamet i Home Skin i stor grad en effektiv logikk. Teamet har forholdt seg fleksibel til endringer i omgivelsene og brukt dette til å forbedre merkevaren, som vitner om ”lemonade”-prinsippet – også i en effektiv logikk. Imidlertid har man sett et tydelig innslag av causation ved at målsetningen for merkevaren har forblitt uendret gjennom hele oppstartsfasen. Disse uklare skillene mellom effectuation og causation i Home Skins tilfelle kan muligens forklares med det sterke samsvaret mellom merkevarens mål og gründerens midler i dette caset. Hvis midlene er lik målet, og målet er lik midlene, er det trolig sannsynlig at begge logikker finner sted. En kan si det slik at for teamet i Home Skin ble det en *effektiv prosess mot måloppnåelse* – som i realiteten verken er utelukkende effectuation eller

utelukkende causation. Denne diskusjonen illustrerer problematikken med å skissere for tydelige skiller mellom beslutningslogikkene. Selv om man for det teoretiske bidragets skyld behandler effectuation og causation som dikotomier, har Sarasvathy (2001) selv hevdet at de to logikkene ikke er motstridende, og dette er etter min mening verdt å anerkjenne i drøfting av funn og bruk av rammeverket for øvrig. I den forbindelse kan man spørre seg hva som er formålet med rammeverket om effectuation og causation. Er formålet med logikkene at de skal være deskriptive eller normative? Hvis ambisjonen etter hvert er at modellene skal behandles som normativer for gründere, bør man muligens være varsom med å skissere så ekstreme skiller mellom dem i alle prinsipper, men heller inkludere forutsetninger for bruk og forskjeller mellom gründere, slik Perry, Chandler og Markova (2011) også foreslår. Sarasvathy (2001) har sagt at der målet er tydelig definert og man har tilstrekkelig ressurser, bør causation følges. Funn fra min studie utfordrer dette og sier at i tilfeller der målet er tydelig definert og det samsvarer med gründerens midler som ”hvem er jeg”, ”hva kan jeg” og ”hvem kjenner” jeg, bør effectuation følges.

Min studie har videre illustrert utfordringene med å skissere et for tydelig skille mellom *oppdage* forretningsmuligheter og *skape* forretningsmuligheter. Dette skillet er vakt hos de fleste av gründerne i min studie. Man kan ha *oppdaget* en mulighet og forfulgt denne med egne ressurser, eller *skapt* en mulighet på bakgrunn av egne ressurser. Hva som kom først av egne midler eller oppdagelsen av forretningsmuligheten, er ikke innlysende. Uklart er også bruken av nye, eksterne midler versus egne midler. Spesielt problematisk er det å vurdere hvorvidt det å nyttiggjøre seg av venner og kjente er et tegn på causation eller effectuation. Flere av gründerne har brukt ”hvem kjenner jeg” i merkevarebyggingen, som isolert sett vil være tegn på en effektiv logikk. Dog har ikke dette vært ”drivere” for merket eller årsaken til at virksomheten ble etablert, men snarere suksessfaktorer man har oppdaget etter hvert som virksomheten utviklet seg. Det har derfor ikke vært slik at evalueringer av ”hvem kjenner jeg” har definert målsetningen, slik man kjenner fra effectuation, men det har helt klart vært med på å *realisere* målsetningen som etter hvert har åpenbart seg. Denne diskusjonen gjør at en kan spørre seg; er det relevant å vurdere og diskutere prinsippene i effectuation isolert, eller bør prinsippene alltid evalueres i sammenheng med hverandre? Hva er mest hensiktsmessig ”bruk” av modellen(e) i effectuation-rammeverket, og snakker man i det hele tatt om en anvendbar modell, eller er det kun empiri? Perry, Chandler og Markova (2011) etterlyser også en bedre forståelse for bruk av modellen.

#### 5.4.1.2 ”Pilot on the Plane”-prinsippet om syn på fremtiden: Uforutsigbar kontroll vs. kontroll over det uforutsigbare

Teori er blitt bekreftet i prinsippet om syn på fremtiden i ”Pilot on the Plane”-prinsippet. Mens Thomas, kjennetegnet av ”managerial thinking”, har prioritert research for å posisjonere sin merkevare, har de resterende gründerne i liten grad brukt tid på å prøve ”å forutsi fremtiden” på tilsvarende måte. Dette samsvarer med funnene til både Sarasvathy (2005), Read et al. (2009) og Dew et al. (2009) som har funnet at ”managers” i større grad enn ekspertgründere vektlegger markedsresearch og framtidsprediksjoner. I samsvar med nevnte forskere, så jeg også i min studie at prøving og feiling og problemløsning basert på tidligere erfaring var mer dominerende hos øvrige gründere, spesielt hos Jonas og Karen. Det er imidlertid visse begrensninger i måling av dette spørsmålet. Det er problematisk å forstå gründernes syn på fremtiden ut ifra hvorvidt research er blitt prioritert eller ikke. Gründernes syn på fremtiden ser ikke ut til å bli godt nok omfavnet kun ved å studere om markedsresearch er blitt prioritert eller ikke. Her vil jeg spesielt trekke frem *ressursenes* betydning for valg; dersom man har ressurser til å gjøre research og analyser, er det trolig sannsynlig at man vil prioritere dette, som isolert sett tilsier en kausal tankegang. Dette trenger imidlertid ikke å bety at man ikke også fokuserer på å skaffe kontroll over fremtiden. Thomas, som i stor grad har prioritert typiske kausale aktiviteter som markedsresearch, analyser og kalkyler, har også i stor utstrekning hatt ressursene til det. Protokollanalysene Sarasvathys (2001; 2005) funn er utledet fra, har tatt for seg tenkte scenarier der ekspertgründere og ”managers” har måttet ta stilling til gitte problemstillinger i et hypotetisk tilfelle. Min studie er ikke basert på ”hypotetiske” scenarier, men virkelige, og følgelig vil gründerne vurdere spørsmålene i spørsmålsbatteriet ut ifra sin reelle situasjon. Hvorvidt man svarer om man gjør markedsresearch eller ikke, kan dermed bli et ressurssspørsmål: man svarer basert på hvorvidt man har *ressursene* til det det spørres etter. Spørsmålets gyldighet svekkes idet man ikke måler det man er tenkt å måle, hvilket er å måle *syn på fremtiden*. På den annen side er det også verdt å nevne at dersom man har ressursene til å drive markedsresearch, er man muligens ikke i en situasjon preget av usikkerhet i førsteomgang, hvilket effectuation-modellen i utgangspunktet er tenkt å måle. Dette illustrerer behovet for bedre måleverktøy av effectuation og causation, som Perry, Chandler og Markova (2011) etterlyser.

Noen av gründerne har ikke prioritert *formell* research, men anvendt tilbakemeldinger fra markedet og egne observasjoner og refleksjoner på tilsvarende måte. Dette minner om funnene til Read et al. (2009) som sier at gründerens akkumulerte erfaring er kilde til



problemløsning. Denne måten å gjøre "research" på kan være med på redusere risiko for fiasko slik en kjenner fra effectuation-logikk ved å skaffe gründerne en slags kontroll over en uforutsigbar framtid gjennom å kunne skreddersy merkevaren etter en predefinert gruppes behov og ønsker. Trolig er dette en egnet strategi når ressursene er små. Aktuelt i den forbindelse er Sarasvathys (2001:6) tese *"I den grad framtiden skapes av menneskelig handling, forsvinner behovet for å prøve å forutsi den"*. I stedet for å prøve å forutsi framtiden, bør man innen merkevarebygging prøve å *kontrollere* den gjennom menneskelig samhandling, forståelse og samarbeid av relevante beslutningstakere – spesielt kunden. Karen og teamet som hadde en målsetning for merkevaren (basert på en typisk brukergruppe), viste også en sterk tilbøyelighet til å følge dette prinsippet, og ser ut til å ha lykket med denne framgangsmåten.

Read og Sarasvathy (2005) har hevdet at det er mer sannsynlig å følge effektuelle strategier når en bedrift er bootstrapped, det vil si at bedriften er finansiert kun av egne midler. Dette er blitt bekreftet i min studie, som har vist at nettopp økonomiske ressurser har hatt en sterk betydning for hvilke strategier man har fulgt.

#### *5.4.1.3 "Affordable Loss"-prinsippet om holdning til risiko og ressurser: Overkommelig tap vs. forventet utbytte*

Gründerne var splittet i deres logikk omkring økonomi og investeringer i merkevarebygging; kun én av gründerne viste klare tegn mot effectuation ved et sterkt fokus på overkommelig tap, mens de resterende i større grad hadde prioritert potensielt utbytte. Dette sterke innslaget av causation hos de resterende kan forklares med at effektuelle strategier er blitt erstattet med kausale i senere tid, hvilket Sarasvathy (2005) hevder er vanlig etter hvert som bedriften vokser. I den forbindelse er det verdt å nevne at felles for alle gründerne er at deres bedrifter er gabellebedrifter. Denne faktoren har tjent "kun" som et utvalgs-kriterium og en operasjonalisering av begrepet "suksessfull", men det er likevel verdt å gjøre et større poeng ut av dette begrepet fordi studien omhandler ressurser. Gabellebedrifter er per definisjon vekstbedrifter, og gründerne har alle opplevd vekst i økonomiske ressurser. At man dermed følger en mer prediktiv beslutningslogikk med fokus på forventet avkastning i sin markedsstrategi, kan synes svært sannsynlig og riktig i henhold til teorien, fordi man ganske enkelt har ressursene til det. Effectuation som beslutningslogikk er oppstått i situasjoner preget av usikkerhet (Sarasvathy, 2001). I denne diskusjonen kan en spørre seg: Kan gründerne egentlig sies å ha vært i en usikker situasjon da de har opplevd en jevn vekst i økonomiske ressurser gjennom oppstartsfasen, og er det da i så fall aktuelt å bruke

effectuation som teoretisk rammeverk for å forklare deres handlinger? Her kan man snakke om forskjellige typer usikkerhet. Sikkerhet i økonomi er ikke det samme som sikkerhet i markedet. Dessuten trakk flere av gründerne fram likviditetsutfordringer til tross for økonomisk vekst, som i sin tur ga dem en *følelse* av usikkerhet. Gründernes situasjon vil dermed ikke defineres av objektive fakta, men av deres subjektive opplevelse av usikkerhet. Uavhengig av diskusjonen omkring usikkerhet, er økonomisk vekst et viktig poeng å anerkjenne når en ser at gründerne i stor grad baserer beslutninger omkring merkevaren på en forventning om fremtidig utbytte.

#### *5.4.1.4 "Crazy Quilt"-prinsippet om holdning til eksterne parter: Partnerskap vs. konkurrentanalyser*

Når det gjelder Crazy Quilt-prinsippet, har tendensen blant gründerne vært en effektiv logikk idet de alle på en eller annen måte har nyttiggjort seg av partnerskap og allianser til merkevarebygging. Spesielt synlig var dette hos Pernille, som trolig har opplevd en merkevarebyggende effekt av å forplikte seg til et utvalg butikker (plass) fra tidlig fase. Dette samsvarer med effectuation-logikk der en benytter "pre-commitments" av strategiske interessenter som en måte å redusere usikkerhet på (Sarasvathy, 2001). Sarasvathy (2005) har argumentert for at et "nettverk" av strategiske partnere vil ha betydning for hvilket marked man ender opp i. Når det gjelder konteksten av merkevarebygging, vil min studie kunne tilby en modifikasjon av dette: Et utvalg strategiske partnere (med fordelaktige merkeassosiasjoner) vil ha betydning for hvilken *merkevare* en ender opp med. Å alliere seg med andre merker vil ifølge Supphellen og Haugland (2002) kunne representere en "snarvei til økt merkeverdi". Dette var tilfellet også for Karen, som helt bevisst har forpliktet seg til et utvalg strategiske merker for å forsterke sitt eget merkeimage gjennom oppstartsfasen. Hos Karen var ikke bare pre-commitments av leverandører viktig, men også pre-commitments av *kunder*. Å forplikte noen få kunder i oppstarten ble en viktig inngang for merkevarebyggingen, fordi man kunne skreddersy merkevaren etter denne typiske brukergruppen, og igjen illustrerer dette Sarasvathys (2005) funn om pre-commitments som en måte å fjerne usikkerhet i en tidlig fase på. Crazy Quilt-prinsippet relevans for to så ulike produkter som Karen (tjeneste) og Pernille (vare) representerer, illustrerer dessuten rammeverkets grad av overførbarhet (Sarasvathy, 2001).

Når det gjelder motsatsen til partnerskap og allianser, representert ved "konkurrentanalyser", synes dette å være noe unyansert. Kun Harald sa han hadde utført konkurrentanalyser, men det betyr ikke at de øvrige gründerne hadde glemt konkurrentene eller ekskludert disse. Flere

av gründerne brukte egne observasjoner om hva konkurrentene gjorde og ikke gjorde som en slags form for ”konkurrentanalyse” som i sin tur tjente som basis for posisjonering av merkevaren. At konkurrentanalyser og partnerskap ikke nødvendigvis er motsetninger, illustrerer igjen de noe uklare overgangene mellom de to beslutningslogikkene og problematikken med å benytte rammeverket til universelt bruk (Perry, Chandler og Markova, 2011). For å imøtekomme denne problematikken, foreslår Perry, Chandler og Markova (2011) heller å behandle de to logikkene som to ender på et kontinuum fremfor som to motpoler.

#### *5.4.1.5 ”Lemonade”-prinsippet om holdning til overraskelser: Målbarhet vs. fleksibilitet i markedsplanen*

I ”lemonade”-prinsippet fokuserer effectuation på å imøtekomme overraskelser med positivitet og utnytte uforutsette hendelser til sin fordel (Sarasvathy, 2005). Dette var holdningen til de fleste gründerne, men det skal sies at det i liten grad kom til syne utover svarene fra spørsmålsbatteriet. Ettersom intervjuet for øvrig i liten grad tok for seg utfordringer og barrierer og hvordan man overkom disse, var det vanskelig å se hvordan effectuation eller causation kunne karakterisere gründerne. Dog var det en klar tendens at man i liten grad prioriterte kontroll og forutsigbarhet i markedsføring og/eller merkevarebyggende aktiviteter. Flere uttrykte at ”veien blir til mens man går”, som kan sies å fange opp dette prinsippet idet det reflekterer en holdning om at eventualiteter vil oppstå, og det er greit. Hos særlig Harald var denne holdningen sterk, og merkevaren har trolig oppstått på bakgrunn av denne tankegangen om å utnytte uforutsette hendelser til sin fordel.

I denne diskusjonen er det relevant å trekke inn et annet prinsipp fra spørsmålsbatteriet, nemlig prinsippet fra ”*effectual marketing planning*” (EMP) om *feedback og læring*. Samtlige gründerne oppga at de har fått feedback fra markedet og lært av dette, og dette prinsippet er trolig det mest dominante prinsippet fra effectuation hos gründerne. Det kan argumenteres for at dette prinsippet er en del av lemonade-prinsippet i en effektiv logikk. Å utnytte tilbakemeldinger fra omgivelsene til å bygge en merkevare vitner om en holdning der man i liten grad styres av planlegging, men snarere utnytter uforutsette hendelser til sin fordel gjennom å lære av det. I gründercasen Harald, så vi også at gründerens *egen* oppfatning av merkevaren endret seg opp igjennom oppstartsfasen som gjorde at Harald endret merkets fordel/konsept (fra funksjonelt til symbolsk). Dette skjedde i stor grad basert på respons i markedet. Dette illustrerer ikke bare endring og læring, men også at merkeimage eksisterer i forbrukernes bevissthet (Keller, 1993). Hos Jonas så man også at egen oppfatning av

merkevaren etter hvert endret seg – hans merkevisjon ble gradvis til etter hvert som han lærte mer om hvilken posisjon det var realistisk å ta. Disse funnene maner fram følgende spørsmål: Kan det tenkes at merkevarebygging for en gründer til en viss grad også dreier seg om en *intern* læringsprosess? Én ting er å forstå og lære om eksterne faktorer som marked, konkurrenter og forbrukere, men en annen relevant dimensjon er å forstå *seg selv* og hva man ønsker å stå for. Dette interne perspektivet inkluderes ikke i EMP, som dreier seg om det Whallen og Holloway (2012) kaller *markedsorientert læring*. Muligens kan dette være en relevant og interessant dimensjon å inkludere i videre studier av merkevarebygging: Hvilken betydning har gründerens læringsprosess omkring egen merkevare for endelig merkeimage i tidlig fase av bedriftsetablering?

EMP har dessuten argumentert for *transaksjonsorientering* og *kortsiktighet* fremfor langsiktighet i markedsføringen av en oppstartsbedrift, og muligheten for å bruke dette til å få tilbakemeldinger som en i nesteomgang kan lære av (Whallen og Holloway, 2012). Ingen av gründerne i min studie uttrykte at kortsiktighet og transaksjoner var blitt prioritert. Dette kan forklares med svak validitet i spørsmålet eller svak verifikasjon av rammeverket. EMP ser ikke ut til enda å være spesielt utbredt i forskningen, da det er relativt nytt. Imidlertid har *feedback og læring* sett ut til å treffe gründerne godt, som gjør det relevant å studere rammeverket ytterligere og inkludere perspektiver herfra til videre forskning rundt kombinasjonen av effectuation og markedsføring.

#### 5.4.1.6 Øvrige prinsipper

For øvrige prinsipper innen effectuation og markedsføring er spesielt to elementer gjennomgående for samtlige gründerne, utover feedback og læring fra markedet – disse er perspektivene til Read et al. (2009) om *holistisk perspektiv* på merkevaren og *rekonseptualisering*. Spesielt synlig var det holistiske perspektivet hos Thomas, Jonas og Pernille, og dette synes å ikke bare være hensiktsmessig for merkevaren, men også svært ressurseffektivt. Rode og Vallaster (2005) mener gründerne mangler evnen til å tenke holistisk på sin merkevare. Min studie har imidlertid vist at gründerne har vært flinke til det, spesielt de senere år. Prinsippet om helhetsorientering innen effectuation dreier seg i teorien om *beslutninger* om markedsføring og beskriver hvorvidt man tar markedsføringsbeslutninger isolert eller som en del av bedriftens visjon (Read et al., 2009). Dette prinsippet synes imidlertid å ha sterk overførbarhet til også andre deler av gründerens situasjon, og særlig overførbart er det til *merkevarebyggende aktiviteter* generelt. Helhetsorientering synes å reflekteres også i Aakers (2015) anbefaling om å skissere en merkevisjon i tidlig fase av

bedriftsetablering. Disse funnene omkring gründernes holistiske tilnærming til merkevarebygging har gjort at følgende forskningsspørsmål har fremkommet: Hvilken betydning har en gründers helhetsorientering generelt for merkevarens suksess, og hvordan henger dette sammen med effectuation for øvrig?

Når det gjelder *rekonseptualisering* av produkt og forskjellige markeder, har samtlige gründere vist tendenser til effectuation, dersom man tillater seg å strekke teorien noe. Noen av gründerne har operert i forskjellige markeder, som samsvarer klart med funnene til Read et al. (2009), mens andre har holdt seg i samme marked med samme produkt. Imidlertid har fire av gründerne gjennomgått det man heller kan kalle en ”revisualisering” av merkevarens visuelle uttrykk. Felles for disse fire gründerne var at de begynte med én nettside og ett uttrykk, men i dag er denne endret. Trolig kan dette forklares med en vekst i ressurser, fordi man har hatt råd til å ansette byråer til å bistå med hjelp til design, logo, nettside etc, først etter noen år. Dette samsvarer med effectuation for øvrig, som sier at effektuelle strategier erstattes av kausale etter hvert som bedriften vokser (Sarasvathy, 2005). Imidlertid kan det også sies å være et tegn på det Read et al. (2009) beskriver som nettopp en tilbøyelighet til å ”rekonseptualise” produktet – spesielt når en tar i betraktning at studien opererer med en relativt bred definisjon av produkt, der merkeelementer er inkludert. Read et al. (2009) fant at rekonseptualiseringen skjer på bakgrunn av ”kunder, prosesser og partnere”, og mine funn har bekreftet at særlig kundene har vært årsak til at man har endret merkevaren. Hos eksempelvis Harald og Pernille så man at merkeimage og visuelt uttrykk ble justert etter tilbakemeldinger fra kunder. Disse funnene er interessante for videre forskning og kunne blitt tatt videre i forskningsspørsmålet: Er ekspertgründere mer tilbøyelig til å endre merkeimage og visuelt uttrykk?

Prinsippet om *prisstrategier* er også verdt å belyse, idet gründerne var splittet i dette spørsmålet. Å skulle drøfte hvordan effectuation og causation kommer til syne i prisstrategier er problematisk, fordi gründerne opererer med forskjellige produkter i forskjellige bransjer. Høy pris og lav pris har forskjellige betydninger avhengig av slike ulikheter. Innsikten som er fremkommet under dette prinsippet utfordrer derfor Sarasvathys (2001) postulater om en sterk overførbarhet i effectuation som rammeverk, da det ikke tar høyde for bransjeforskjeller. Til tross for forskjeller, finnes imidlertid visse tendenser i min studie; hos gründerne som *ikke* har prioritert analyser og kalkyler i prissetting, har framgangsmåten vært noe *eksperimentell*. Dette er ikke direkte svar på det respektive spørsmålet fra spørsmålsbatteriet, men det samsvarer med effectuation for øvrig og anbefalingene til Carson og Gilmore (2000) om en eksperimentell tilnærming til problemstillinger i oppstartsfasen. Funnet kan tjene som

hypotese for videre forskning i kombinasjonen av effectuation og markedsføring og utvide hypotesene til Read et al. (2009) om at det motsatte av en penetrasjonsstrategi er en skumming-strategi. Følgende hypotese kan tas med i videre studier: Ekspertgründere er mer tilbøyelig til å velge en eksperimentell prisstrategi enn en basert på kalkyler og analyser.

Når det gjelder *salg, kommunikasjon og kundesegmenter*, er teorien i stor grad bekreftet. Thomas er den eneste av gründerne som har benyttet seg av et eget team for å gjøre kommunikasjon og salg mot markedet, og i tillegg har han prioritert flere segmenter fremfor ett. Begge strategier vitner om en kausal tankegang. Dette samsvarer med funnene til Read et al. (2009) som sier slike framgangsmåter er typisk for ekspertgründernes motsetning og sammenligningsgruppe: *managers*. Funnene kan forklares med Thomas' tankesett om å tiltrekke seg mennesker for å muliggjøre verdiskapning, hvilket også er typiske tegn fra causation. Imidlertid vil jeg hevde at bildet er noe unyansert, da det igjen ikke tar høyde for gründerens faktiske situasjon. Protokollanalysen dette prinsippet er utledet fra har igjen tatt for seg tenkte scenarier. Thomas har på sin side ikke hatt en hypotetisk situasjon å forholde seg til, men en reell. Det kan tenkes at årsaken til at han har valgt å bruke et eget salgsteam har vært at han simpelthen har hatt ressursene til det. I denne diskusjonen kan man likevel hevde at teorien bekreftes; ettersom han har hatt tilstrekkelig økonomiske ressurser, har han *ikke* vært i en situasjon preget av ekstrem usikkerhet og følgelig *ikke* valgt en effektiv strategi, men en kausal. Dog kan man spørre seg: Er denne strategien valgt fordi han er en typisk "manager", eller er den valgt fordi han har hatt ressursene til det? Diskusjonen illustrerer igjen behovet for bedre måleverktøy, hvilket Perry, Chandler og Markova (2011) etterlyser.

#### *5.4.1.7 Avsluttende refleksjoner*

I drøfting av funn er det viktig å anerkjenne at effectuation er utledet fra studier av *ekspertgründere*, som per definisjon ikke er representative for populasjonen av gründerne. Perry, Chandler og Markova (2011) mener sammenlignende studier av ekspertgründerne og mindre erfarne gründerne derfor kan være formålstjenlig for videre studier i effectuation. I den forbindelse kan man også spørre seg – hvordan kan man best bruke effectuation? Er det viktigste *hva* som er blitt funnet eller er det *hvordan* det er funnet? Hvis effectuation skal representere en allmenngyldig teori, skal man i prinsippet kunne benytte ulike metoder for å teste den. Protokollanalysens signifikante betydning for hvordan effectuation-rammeverkets prinsipper har fremkommet gjør det relevant å adressere hvordan man best skal håndtere videre studier på effectuation. I hvilken grad er det hensiktsmessig å gjøre studier av teorien

hvis metoden avviker fra den metoden teorien er utledet fra? Og i hvilken grad kan man da snakke om overførbarhet, når en ikke kan overføre prinsippene til andre metoder? Disse problemstillingene er viktige å anerkjenne, og med en visshet om at det kan være slik, kan og bør man tolke egne funn med varsomhet.

## **6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER**

---

### **6.1 Oppsummering og overordnet konklusjon**

Oppgavens formål har vært å belyse hvordan gründere har disponert ressurser til merkevarebygging i oppstartsfasen i lys av perspektivet effectuation. Dette er søkt besvart gjennom en fenomenologisk flercase-studie med individuelle dybdeintervjuer av gründere av suksessfulle virksomheter. Studien har søkt å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan har gründere av suksessfulle norske B2C-bedrifter disponert ressurser til merkevarebygging gjennom tidlig fase av bedriftsetablering, og hvordan henger dette sammen med deres beslutningslogikk?*

I samsvar med teori, har gründerne opplevd knapphet i ressurser som har gjort det krevende å prioritere merkevarebyggende aktiviteter gjennom tidlig fase av bedriftsetablering. Spesielt har det vært knapphet i *tid, penger og personell*. Ressursutfordringene er overkommet blant annet gjennom å ta i bruk *rimelige og nye markedsstrategier*. Gjennomgående markedsstrategier for gründerne er *operasjonalisering av merkevaren* ved bruk av markedsmiksen, *vareprat som promosjon*, og identifisering av merkeimage basert på *typisk brukergruppe*. I stor grad er ressursutfordringene også overkommet gjennom bruk av egne midler som *hvem er jeg, hva kan jeg og hvem kjenner jeg*, med varierende grad av bevissthet, intensjon og vilje. De mest fremtredende egne midlene som er blitt utnyttet til merkevarebygging er *ekspertise, personlige preferanser og venner og kjente*. Gjennom studien har også nye egne midler som *personlige verdier og holdninger og nære relasjoner* åpenbart seg. Variasjonene blant gründerne kan forklares ut ifra *bransjeforskjeller*, ulike *produkter* (vare vs. tjeneste) og ulike *bakgrunner* (ekspert i oppstartsbedriftens domene vs. ikke; MBA-utdanning vs. ikke). Mens det for gründerne med ekspertise og utdanning innen merkevarens domene var naturlig å bruke seg selv utad i merkevarebyggingen, var dette mindre naturlig for gründerne uten tilsvarende ekspertise.

Gründerne som har jobbet mest systematisk med merkevarebygging gjennom tidlig fase av bedriftsetablering, er gründeren med en *tydelig målsetning* for sin merkevare fra start og gründeren med *business-utdanning*.

Fremgangsmåtene i ressursdisponering til merkevarebygging har hatt en viss sammenheng med gründernes beslutningslogikk. Dette kom sterkest til syne hos gründeren uten ekspertise eller utdanning innenfor oppstartsbedriftens virke, ved at han i stor grad har prioritert verdiskapning gjennom andre og tiltrekning av eksterne ressurser (*rekruttering*). Dette har trolig hatt sammenheng med hans beslutningslogikk for øvrig, som i sterk grad har vært kjennetegnet av *causation*, herunder fokus på analyser, research og målbarhet. For øvrige gründerne har noen tendenser kommet til syne, men skillene har generelt vært noe mer uklare, og det har vært vanskelig å si hvordan ressursdisponering har vært relatert til gründernes beslutningslogikk. Dette kan forklares med at studiens metode avviker fra metoden som rammeverket om beslutningslogikk er utledet fra.

Felles for alle gründernes merkevarer er at de er fremkommet i større grad som et resultat av *midler enn mål*.

## **6.2 Teoretiske implikasjoner**

Effectuation er tidligere blitt kombinert med teori omkring markedsføring og generelle markedsstrategier. Imidlertid er ikke kombinasjon med merkevarebygging tidligere blitt gjort, og funn fra denne studien tjener derfor som et nytt teoretisk bidrag på kombinasjonen av de to eksisterende teoretiske rammeverkene; *effectuation* og *merkevarebygging*. Spesielt har studien kunnet utfordre tradisjonell tenkning rundt merkevarebygging som i stor grad tar for seg en prediktiv, sekvensiell prosess bestående av målformulering og påfølgende ressursallokering. Funn fra studien viser at det ikke alltid er slik, idet prosessen like gjerne er iterativ og eksperimentell, slik en kjenner fra effectuation. Dette illustrerer at effectuation er en interessant og relevant kontekst å studere merkevarebygging i en tidlig fase i. Effectuation tar i stor grad for seg en gründeres ressurssituasjon og usikkerhet, hvilket er relevante vurderingsvariabler når det gjelder merkevarebygging i en tidlig fase av bedriftsetablering. Studien har også vist at gründeren er en sentral del av merkevarebygging i en oppstartsfase, som sammenfaller godt med effectuation-rammeverkets sterke fokus på nettopp gründeren. Resultatene har dessuten kunnet bidra med forslag til hypoteser og forskningsspørsmål for videre forskning, oppsummert i kapittel 6.5. Studiens funn kan benyttes som et teoretisk utgangspunkt for videre forskning på dette feltet.



## ***6.3 Praktiske implikasjoner***

Min ambisjon for denne oppgaven var at funnene kunne ha verdi for andre gründere i en oppstartsfase. Det skal sies at metoden benyttet i min studie ikke muliggjør generaliseringer da utvalget er for lite og ikke representativt, men det kan likevel være verdt å ta med seg innsikten fra studien i en praktisk kontekst idet det kan være relevant for andre gründere i lignende situasjoner. Diskusjonen har manet frem potensielle anbefalinger for gründere, oppsummert punktvis nedenfor.

### **6.3.1 Gründeranbefalinger**

***Operasjonalisering gjennom markedsmix:*** I tidlig fase av bedriftsetablering kan det være fordelaktig å først velge ut ett element av markedsmixen som en måte å kommunisere valgt merkeimage på som en inngang til markedet. Imidlertid bør alle elementene hensyntas og vurderes deretter, og kongruens i alle markedsmixens elementer i tråd med valgt merkeimage bør etterstrebes.

***Vareprat som promosjon:*** På grunn av begrensede ressurser i oppstarten, bør en søke å etablere merkekjennskap og oppmerksomhet gjennom å stimulere til vareprat. Dette kan muliggjøres gjennom høy nyhetsverdi i produktet (innovasjon, noe nytt, annerledes, rart), skape stolthet og eierskap til konseptet som fører til at man uoppfordret forteller om merkevaren eller gjennom ekstraordinære leveranser. Det er dog verdt å anerkjenne risikoen ved å bruke forbrukere som ambassadører for merkevaren.

***Fokus på kostnadsfrie merkevarebyggende aktiviteter:*** Utnytte eksisterende kunder til å snakke om merkevaren, testing av konsepter og tilbakemeldinger, sørge for gode leveranser og unngå leveranser som kan skape negativ vareprat eller renommé, sørge for å være en riktig representasjon av merkevaren i sosiale omgivelser og sosiale medier og bruke seg selv i merkevarebyggingen.

***Merkeimage basert på assosiasjoner om typisk brukergruppe:*** Hvis man i oppstarten strever med å velge ut rett merkeimage med tilhørende merkeassosiasjoner, kan det være hensiktsmessig å definere et image basert på en typisk brukergruppe, det vil si en typisk forbruker av varen eller tjenesten. Videre, når første kunde er etablert, bør en søke å ”skreddersy” merkevaren etter denne gruppens behov og ønsker og etterstrebe merkeassosiasjoner som denne gruppen lett kan identifisere seg med.

***Utnytte tilbakemeldinger fra omgivelsene:*** I en oppstartsfase bør en aktivt benytte tilbakemeldinger fra omgivelsene som en måte å utvikle og forbedre merkevaren på og være

bevisst på at man ikke nødvendigvis trenger å ”prøve og feile”. Dette er både ressursbesparende idet man slipper å tape ressurser på prosessen med å ”feile”, det kan potensielt være svært verdifullt for utviklingen av en merkevare med relevans markedet, og det bidrar med verdifull lærdom og ny ”kunnskap” for gründeren.

***Benytte seg selv i merkevarebygging utad:*** For å kunne differensiere merkevaren fra konkurrentene og øke sannsynligheten for at varen eller tjenesten blir valgt, kan det synes hensiktsmessig å benytte seg selv som gründer eller gründer-team aktivt som en del av merkevaren utad. Dette bør skje under forutsetning av at man er ekspert på det aktuelle området eller på annen måte har troverdighet som avsender og man ønsker at bedriftens skal være en livsvarig syssel. Når en aktivt velger å benytte seg selv som gründer bør en også velge merkeassosiasjoner som sammenfaller med personlige verdier, da det utad ikke vil være et klart skille mellom merket og ens person.

***Være varsom med personlige preferanser:*** Merkevarebygging dreier seg i stor grad om posisjonering og kommunikasjon ut mot markedet som bør hensynta forbrukeren og andre eksterne faktorer. Når dette er tilfellet, bør en være varsom med å la personlige preferanser bestemme valg i for stor grad, men også anerkjenne viktigheten av testing, tilbakemeldinger og råd og innspill fra andre.

***Nære relasjoner som ressursbesparing og merkevarebygging i tjenesteytende virksomheter:*** For å overkomme ressursutfordringer samt bygge sterke merkeassosiasjoner, kan det være fordelaktig å utnytte nære relasjoner innad i det entreprenørielle teamet som en måte å skape en god opplevelse for kunden, spesielt hvis man driver i tjenesteytende virksomheter.

***Merkevisjon:*** Dersom det synes uoverkommelig å skulle vedta et definert merkeimage helt i oppstarten, kan dette erstattes med å etablere en tydelig merkevisjon som en måte å effektivisere prosesser og output på.

***Effektiv prosess mot måloppnåelse:*** Der målet for merkevaren sammenfaller med gründerens eller det entreprenørielle teamets midler (hvem er jeg, hva kan jeg, hvem kjenner jeg) kan en være tjent med å følge en effektiv logikk i tidlig fase.

***Egne observasjoner som ”research”:*** På grunn av ressursbegrensningene i en oppstartsfase, kan en erstatte formell research og konkurrentanalyser med egne observasjoner og refleksjoner som kilde til posisjonering av merkevaren.

**Strategiske allianser som merkevarebygging:** Som et ledd i merkevarebyggingen, kan det være hensiktsmessig å alliere seg med partnere som har merkeassosiasjoner som sammenfaller med valgt merkeimage – det være seg leverandører, kunder eller distributører.

**Holistisk syn på merkevaren:** I en tidlig fase bør en anerkjenne ens merkevare som en del av helheten og ikke fortape seg i ubetydelige detaljer, men heller være bevisst på hva man ønsker å prioritere basert på valgt merkeimage eller merkevisjon. Dette har igjen sammenheng med *valg, tydelighet og konsistens* i merkevarebyggingen.

## **6.4 Svakheter og begrensninger**

**Metode og teknikk:** Valgt teknikk for studien er retrospektive dybdeintervjuer, som representerer en svakhet. Ved å gå retrospektivt til verks på denne måten, er en potensiell feilkilde begrensninger i hukommelse og gjenkalling hos informantene (Eisenhower, Mathiouwetz og Morganstein, 2004). Imidlertid har jeg vektlagt det Cope (2003) kaller *self-defined criticality*, som imøtekommer nettopp denne begrensningen. Når det gjelder den fenomenologiske tilnærmingen til problemstillingen og analysen, vil dette også representere begrensninger. Fenomenologi fordrer stor grad av tolkning, hvilket gjør det vanskelig å utelukke min subjektivitet i studien. Dette er verdt å anerkjenne i bruk av studiens funn, som følgelig bør behandles som hypotesegenererende fremfor hypotesetestende.

**Utvalget:** Det er også visse begrensninger ved utvalget. Merkevarene representerer forskjellige bransjer i forskjellige aldre, som gjør at det i utgangspunktet ikke er grunnlag for sammenligninger. Dog er dette heller ikke ambisjonen med kvalitative undersøkelser, da man framfor å *teste* hypoteser, skal *generere* hypoteser. Dessuten skal effectuation-rammeverket ta høyde for forskjeller i kraft av sin overførbarhet. I diskusjon omkring utvalget er det relevant også å trekke inn utvalgsriteriet ”gassebedrift” som har ment å tjene som en operasjonalisering av ”suksessfull”. Dette er gjort med det formål å ivareta objektiviteten i utvalget, men det er verdt å nevne at dette utvalgsriteriet også har ført med seg andre aspekter. Gassebedrifter er vekstbedrifter, som betyr at de har hatt betydelige finansielle ressurser i oppstartsfasen. Dette bør tas i betraktning i evaluering av effectuation-rammeverkets relevans.

**Teoretisk rammeverk:** Effectuation-rammeverket i seg selv representerer visse svakheter. Etersom teorien ikke er blitt kvantifisert enda, oppstår utfordringer i måling av teorien. Her inngår dessuten problematikken rundt metodikken teorien er utledet fra. Effectuation har

oppstått som et resultat av protokollanalyser. Å bruke et spørsmålsbatteri som jeg har gjort er en svak representasjon av effectuation som domene, og dette bør hensyntas i bruk av studiens funn. Spørsmål nr 10 i spørsmålsbatteriet er et godt eksempel på dette, som viser at en uheldig ordlyd i spørsmålet svekker validiteten i det teoretiske begrepet. Måle- og validitetsutfordringer gjør seg gjeldende for samtlige spørsmål i spørsmålsbatteriet, ettersom metodikken fraviker fra Sarasvathys studier. Forskningen som er gjort på kombinasjonen av effectuation og markedsføring er dessuten relativt nytt (fra 2009 og 2012), hvilket betyr at teoriene foreløpig i liten grad er verifisert.

### ***6.5 Anbefalinger til videre forskning***

For videre forskning vil det være spesielt nyttig med en videreutvikling av effectuation for å etablere bedre måleverktøy av teorien. Det kan også være interessant om man etter hvert inkluderer forutsetninger og/eller retningslinjer for bruk dersom ambisjonen er at modellen skal betraktes som normativ. Videre vil det være hensiktsmessig med ytterligere forskning på kombinasjonen av effectuation og markedsføring, med spesielt fokus på dimensjonen om feedback og læring da dette synes å ha vært betydningsfullt for gründerne i min studie. Til slutt, er det åpenbart et behov for mer forskning på effectuation og *merkevarebygging* da dette ikke foreligger. I videre forskning på dette feltet bør strategisk utvalgelse av informanter i form av mer relevante screeningundersøkelser vurderes. For å virkelig kunne snakke om suksessfulle *merkevarer*, kan det være formålstjenlig å gjennomføre en kvantitativ forundersøkelse for å avdekke merkekjennskap og benytte dette som utvalgs-kriterium og definisjon av ”suksessfull”. Videre forskning på nettopp en gründeres *forståelse* av merkevarebygging og hvordan dette virker inn på merkevarebygging for øvrig kan også være et interessant perspektiv innen effectuation og merkevarebygging.

Under følger en oppsummering av forslag til forskningsspørsmål basert på oppgavens diskusjonskapittel:

1. I hvilken grad har gründerens bakgrunn, ekspertise og person betydning for forbrukeres oppfatning av merkevaren, og bør disse forbrukerresponsene hensyntas i hvorledes gründeren skal eksponeres i merkevarebyggingen?
2. På hvilken måte kan bruk av personlighetstrekk, evner og preferanser være med på å redusere kostnadene ved å feile i en tidlig fase?
3. Hvordan kan personlige verdier og holdninger inkluderes i Sarasvathys ”egne midler”?

4. På hvilken måte kan gründere i tjenesteytende virksomheter nyttiggjøre seg av relasjonsbygging innad i teamet og utad i markedet, og hvilken rolle bør gründeren selv ha i den forbindelse?
5. Hvilken betydning har målformulering i merkevarebygging?
6. Hvilken betydning har gründerens læringsprosess omkring egen merkevare for endelig merkeimage i tidlig fase av bedriftsetablering?
7. Hvilken betydning har en gründeres helhetsorientering generelt for merkevarens suksess, og hvordan henger dette sammen med effectuation for øvrig?
8. Er ekspertgründere mer tilbøyelig til å endre merkeimage og visuelt uttrykk?
9. Er ekspertgründere mer tilbøyelig enn andre til å velge en eksperimentell prisstrategi enn en basert på kalkyler og analyser?

## 7. REFERANSER

---

- Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, New York, NY.
- Aaker, D. (2014) *The first step in building a brand* (Internett). American Marketing Association. Tilgjengelig fra <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/first-step-in-building-a-brand.aspx> (lest 27. februar, 2015)
- Aaker, D. og Joachimsthaler, E. (2002). *Brand Leadership*, Free Press, New York, NY.
- Abimbola, T. og Vallaster, C. (2007) Brand, organisational identity and reputation in SMEs: An overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), s. 341-348.
- American Marketing Association. (2015, 25. januar). *Dictionary* (Internett). Tilgjengelig fra <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B> (Hentet: 25. januar 2015)
- Berthon, P., Ewing M. T., og Napoli, J. (2008) Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management* 46(1), s. 27–45
- Buttle, F. (1998). Word of Mouth: Understanding and managing referral marketing. *Journal of strategic marketing*, 6, s. 241-254
- Bygrave, W. D. og Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), s. 13-22.
- Chandler, G.N., Dawn R.D, McKelvie, A. og Mumford T.V. (2009) Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), s. 375-390
- Charlott, D., Garland, R. og Marr, N. (1995) How Damaging is Negative Word of Mouth? *Marketing Bulletin*, 6, s. 42-50
- Cope, J. (2005), Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, s. 373–397
- Cope, J. (2011) Entrepreneurial Learning from Failure: An Interpretative Phenomenological Analysis. *Journal of Business Venturing*, (26)6, s. 604-623
- Dagens Næringsliv. (2014, 21. oktober). *Hva er gasellene?* (Internett) Tilgjengelig fra <http://www.dn.no/gasellene/2014/10/21/2121/Gasellene/hva-er-gasellene> (Hentet: 20. januar 2015)
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S., og Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing* 24, s. 287–309
- Effectuation. (2015, 23. februar). *Effectuation 101 General overview*. Tilgjengelig fra <http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101> (Hentet 24. januar 2015)
- Eisenhower, D., Mathiowetz, N.A., og Morganstein, D. (2004). Recall bias: Sources and bias reduction techniques. I P.B. Biemer, R.M. Groves, L.E. Lyberg, N.A. Mathiowetz, & S. Sudman (Eds.), *Measurement errors in surveys* (s. 27–144). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, s. 1019-1051
- Freeman, J., Carroll, G. R., og Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American sociological review*, s. 692-710.
- Gartner, W. B. (1988) "Who is an entrepreneur? is the wrong question." *American journal of small business* 12(4), s. 11-32.
- Giorgi, A. (1997) The Theory, Practice and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), s. 235-260
- Gruber, M. (2004) Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence. *Schmalenbach Business Review* 56, s. 164-199
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder I samfunnsforskningen I Holter, H. & Kalleberg, R. (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (s. 73-108) Oslo: Universitetsforlaget
- Grønmo, S. (2012), Kvalitative og kvantitative metoder: Begreper og distinksjoner. *Sosiologisk Tidsskrift*, 20, s. 85-91

- Guba, E. G., og Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage
- Ingebrigtsen, A.B. (2009). *Bruk av merkevaleledelsesteori i oppstartsbedrifter: En kvalitativstudie av norske oppstartsbedrifter* (Masteravhandling). Norges Handelshøyskole i Bergen.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. (3. utg.) Oslo: Abstrakt forlag
- Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management*, Kogan, London.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), s. 1-22
- Keller, K.L. (2001). Building Customer Based Brand Equity: A blueprint for building strong brands. *Marketing Science Institute*, s. 68-72
- Keller, K.L. (2009) Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2), s. 139-155
- Keller, K. L., Sternthal, B., og Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80(9), s. 80-89.
- Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing* 8(2), s. 12–32.
- Kotler, P. og Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. 14<sup>de</sup> utg. NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1989). From Mass Marketing to Mass Customization. *Planning Review*, 17(5), s. 10-47
- Kotler, P. (1991). *Marketing management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krake, F.B.G.J.M. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *The Journal of Product and Brand Management*, 14 (4/5), s. 228-38.
- Malina, M. A., Nørreklit, H. S. O og Selto, F. H. (2011) Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed methods research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(1), s. 59-71
- Malterud K. (2005) Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og utfordringer. *Ugeskr Læger*, 167, s. 2377-80.
- Marshall, C. og Rossman, G. (1989). *Designing Qualitative Research* (5. utg.) London: Sage
- Martin, R.E, Justis, R.T. (1993) Franchising, liquidity constraints and entry *Applied Economics*, 25 (9), s. 1269–1277
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), s. 403-15.
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. og Spiers, J. (2002) Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2)
- Nahapiet, J., og Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), s. 242-266.
- Naldi, L., og Picard, R.G. (2012). Let's Start an Online News Site: Opportunities, Resources, Strategy, and Formational Myopia in Startups. *Journal of Media Business Studies*, 9 (4),s. 69-97.
- Neck, H. M., Greene, P. (2010) Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), s. 55–70
- Norstrøm, M.M (2014). *Etniske gründeres håndtering av barrierer: En kvalitativ studie av etnisk entreprenørskap i et "effectuation"-perspektiv*. (Masteravhandling). Handelshøyskolen ved NMBU i Ås.
- Palmatier, R.W. (2008), *Relationship Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Park, C. W., Jaworski B. J., og MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50, s. 621-35.
- Petkova, A.P., Rindova, V.P. og Gupta, A.K. (2008). How can new ventures build reputation ? An exploratory study. *Corporate Reputation Review*, 11(4), s. 320-34.
- Perry, J. T., Chandler, G. N. og Markova, G. (2011), Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, s. 837-861.

- Politis, D. (2005), The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 399–424.
- Raymond, L., J. Brisoux, og A. Azami (2001). Marketing Information Systems Practices in Small Manufacturing Firms: Antecedents and Consequences. *Journal of Computer Information Systems*. 41(3), s. 32–41.
- Read S. og Sarasvathy S. (2005). Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise. *Journal of Private Equity*. 9(1), s. 45-62.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy S., Song, M., og Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73 (3), s. 1-18
- Rode, V. og Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), s. 121-35.
- Samuelsen, B., Peretz, A. og Olsen, L.E. (2010). *Merkevareledelse på norsk*. Oslo: Cappelen Damm
- Sarasvathy, S. (1998). How do firms come to be? Towards a Theory of the Entrepreneurial Process. (Doktorgradsavhandling). Carnegie Mellon University
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management*, 26(2), s. 243-263.
- Sarasvathy, S. (2005). What makes entrepreneurs entrepreneurial. *The Darden Graduate School of Business Administration*. University of Virginia.
- Schultz, D. og B. E. Barnes (1999). *Strategic Brand Communication Campaigns*. Chicago: NTC Business Books.
- Silverman, D. (1998), Qualitative research: meanings or practices?. *Information Systems Journal*, 8, s. 3–20.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. London. Sage Publications.
- Spence, M. og Essoussi, L. H. (2008). SME Brand Building Management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44 (7/8), s.1037-1054.
- Stinchcombe, A. (1965). Social structure and organizations. I: March, J. (Ed.), *Handbook of Organizations*, s. 142 – 193.
- Storey, D. og Greene, F. (2010). *Small Business and Entrepreneurship*. Essex: Pearson Education Limited.
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42(3), 319-338.
- Supphellen, M. og, Haugland, S. A. (2002) Identifikasjon og ledelse av langsiktige merkeallianser: Et rammeverk, *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/identifikasjon-og-ledelse-av-langsiktige-merkeallianser-et-rammeverk> (Lest 2. mai 2015)
- VanderWerf, P. A. (1993). A model of venture creation in new industries. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(2), s. 39-47.
- Welsh, J.A. og White, J. F. (1981), A Small Business is not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, 59, s. 18–32.
- Wilkie, W. (1986), *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Zinkhan, G.M. (2002) Relationship Marketing: Theory and Implementation. *Journal of Market Focused Management*, 6, s. 83-89



# 8. VEDLEGG

---

## 8.1 Intervjuguide

### Bakgrunn for guiden

---

#### **Problemstilling**

”Hvordan har gründere av norske B2C-bedrifter disponert ressurser til merkevarebygging gjennom tidlig fase av bedriftsetablering, og hvordan henger dette sammen med deres beslutningslogikk?”

#### **Forsknings spørsmål**

- 1) *På hvilken måte har gründere brukt markeds miksen og merkeassosiasjoner til å bygge en merkevare i tidlig fase av bedriftsetablering?*
- 2) *Hvordan har gründere overkommet ressursutfordringene i tidlig fase til å bygge en merkevare?*
- 3) *Hvordan kommer effectuation og causation til syne i gründernes beslutningslogikk omkring merkevarebygging i tidlig fase av bedriftsetablering?*

#### **Formål**

##### ***Del 1***

a) Få frem gründernes egne historier om hvem de er og hvordan de har kommet dit de er i dag ved uhjulpet historiefortelling, samt etablere en trygg og komfortabel setting for påfølgende spørsmål.

b) Avdekke om markeds miksen og merkeassosiasjoner blitt brukt for å bygge en merkevare og hvor bevisst man har vært på dette fra oppstart. Først uhjulpet for å avdekke bevissthet omkring merkevarebygging som generelt konsept, deretter vha. oppfølgingsspørsmål for å avdekke bruk av markeds miksen og merkeassosiasjoner.

##### ***Del 2***

Avdekke bedriftens ressurs situasjon i tidlig fase av etablering og hvordan dette har preget handlingsrommet for å bygge en merkevare, samt hvordan man har overkommet eventuelle ressursbegrensninger ved bruk av egne og nye ressurser.

##### ***Del 3***

Avdekke om bedriftene har hatt en effektiv eller kausal beslutningslogikk i merkevarebyggingen ved hjelp av et spørsmålsbatteri.

# Intervjuguide

---

## **Introduksjon**

### ***Presentasjon og praktisk info***

***5 min***

Tusen takk for at du kunne ta deg tid til å stille opp til et intervju. Det setter jeg stor pris på, da det er viktige bidrag til min studie. ☺

Jeg er Henriette, jeg er 24 år og masterstudent ved linjen entreprenørskap og innovasjon ved NMBU i Ås. Som nevnt tidligere, skriver jeg denne våren min masteravhandling om merkevarebygging i tidlig fase av en bedriftsetablering. Jeg kommer derfor til å spørre deg om å tenke tilbake i tid, og det er viktig at du da tenker på årene rett etter oppstart. Vi kaller dette "tidlig fase". I intervjuet kommer jeg til å stille spørsmål om handlinger og aktiviteter knyttet til markedsføring og merkevarebygging i denne tidlige fasen, men også prosessen rundt disse handlingene og hvordan og hvorfor disse har oppstått.

Jeg kommer til å stille spørsmålene litt åpent først, for deretter å følge opp med noen oppfølgingsspørsmål hvis det er nødvendig. Til slutt får du tildelt et ark med noen påstander du skal ta stilling til ved å sette en ring rundt den påstanden du kjenner deg mest igjen i. Du kan gjerne "tenke høyt" mens du reflekterer over svarene. Ingen svar er riktige eller gale; jeg er kun ute etter dine egne erfaringer og refleksjoner.

Er det spesielle behov jeg skal ta hensyn til når det gjelder konfidensialitet i videre arbeid med studien?

For transkriberingens skyld i ettertid av intervjuet, kunne jeg tenke meg å benytte meg av båndopptaker. Er dette i orden for deg?

Har du noen spørsmål før vi begynner?

## **Del 1: Oppvarming og generelt om merkevarebygging**

### **1.1 Oppvarming**

*ca. 5 min*

#### **1.1.1 Kan du begynne med å fortelle litt om deg selv og din virksomhet?**

*Stikkord/oppfølgingsspørsmål:*

- Hva hadde du gjort fra før?
- Hva var motivasjonen for å starte opp for seg selv?
- Når ble dere gasellebedrift?
- Hvordan vil du forklare suksessen (som gasellebedrift)?

#### **1.1.2 Hvordan oppsto ideen?**

*Stikkord/oppfølgingsspørsmål:*

- Hvordan ble muligheten identifisert?
- Hadde du et tydelig mål fra starten av?

### **1.2 Merkevarebygging**

*ca. 15 min*

#### **1.2.1 Da du bestemte deg for å starte opp, hvilket forhold hadde du da til merkevarebygging?**

#### **1.2.2 Etter oppstart, var du bevisst på hva du ønsket at din bedrift/vare/tjeneste skulle bli oppfattet som?**

*Stikkord/oppfølgingsspørsmål:*

- Verdier? Assosiasjoner? Inntrykk?
- Hvorfor dette bildet/imaget?

#### **1.2.3 Når ble du bevisst på dette?**

#### **1.2.4 Hva gjorde du for å få til dette?**

#### **1.2.5 Hvor bevisst var du på for prising av varen/tjenesten ved oppstart?**

→ Tenkte du på hvordan dette ville virke inn på merkevaren? Når bestemte du dette? Hvorfor?

#### **1.2.6 Hvor bevisst var du på hvor og hvordan du ville selge varen/tjenesten ved oppstart?**

→ Tenkte du på hvordan dette ville virke inn på merkevaren? Når bestemte du dette? Hvorfor?

#### **1.2.7 Hvor bevisst var du på hvordan du skulle kommunisere med målgruppen din ved oppstart?**

→ Tenkte du på hvordan dette ville virke inn på merkevaren? Når bestemte du dette? Hvorfor?

#### **1.2.8 Hvor bevisst var du på utforming, egenskaper og design ved varen/tjenesten ved oppstart?**

→ Tenkte du på hvordan dette ville virke inn på merkevaren? Når bestemte du dette? Hvorfor?

*Stikkord/oppfølgingsspørsmål:*

- Navn, logo, farger/font, design?

## **Del 2: Ressursdisponering i oppstartsfasen**

### **2.1 Ressurssituasjonen**

***15 min***

#### **2.1.1 Hvordan var din ressurssituasjon i tidlig fase av bedriftsetablering?**

*Stikkord/oppfølgingsspørsmål:*

- Tidspress?
- Begrenset økonomi og markedsføringsbudsjett?
- Manglende kompetanse på markedsføring og merkevarebygging (både egen og teamets)?
- Kostnader ved å gjøre "feil"?
- Kostnader ved opplæring/lære nye roller?

#### **2.1.2 Hvordan virket dette inn på dine muligheter for å danne et "bilde" av bedriften/varen/tjenesten hos kunden gjennom oppstartsfasen, som vi snakket om i første spørsmål?**

#### **2.1.3 Hvordan virket dette inn på ulike markedsstrategier, som vi snakket om tidligere?**

*Stikkord/oppfølgingsspørsmål:*

- Pris?
- Plass: Hvor du skulle selge varen/tjenesten?
- Promosjon: Hvordan kommunisere med kundene?
- Produkt/merkeelementer: Utforming/design/egenskaper ved varen/tjenesten? Hvordan har dette virket inn på valg av navn, logo, grafisk profil?

### **2.2 "Means"**

***15 min***

#### **2.2.1 Har "den du er", altså personlighet, evner, preferanser, hatt betydning for merkevaren?**

*→ På hvilken måte? Når gjorde dette seg spesielt gjeldende?*

#### **2.2.2 Har "det du kan" altså utdanning, ekspertise, erfaring, hatt betydning for merkevaren?**

*→ På hvilken måte? Når gjorde dette seg spesielt gjeldende?*

#### **2.2.3 Har "de du kjenner", altså profesjonelt og sosialt nettverk, hatt betydning for merkevaren?**

*→ På hvilken måte? Når gjorde dette seg spesielt gjeldende?*

**Del 3: Effectual eller causal beslutningslogikk****ca. 5 min**

Under følger noen påstander som du skal ta stilling til. Sett ring rundt den påstanden du kjenner deg mest igjen i, og tenk gjerne høyt/forklar svarene mens du tar stilling til påstandene. Husk at vi snakker om tidlig fase av etablering.

	<i>Causation</i>		<i>Effectuation</i>
1.	Jeg begynte med et klart definert mål for hvilken merkevare jeg ville bygge.	<i>eller</i>	Merkevaren har blitt til underveis på bakgrunn av de ressursene jeg har hatt tilgjengelig for å bygge det.
2.	Jeg prøvde i størst mulig grad å gjøre research av markedet for å bedre kunne posisjonere min merkevare.	<i>eller</i>	Jeg tror det er vanskelig å forutsi framtiden, og derfor har jeg heller ikke brukt tid på å gjøre research og analyser.
3.	I min markedsstrategi fokuserte jeg på hvor mye jeg kan få igjen for det jeg investerte.	<i>eller</i>	I min markedsstrategi fokuserte jeg på hvor mye jeg hadde råd til å tape.
4.	Grundige konkurrentanalyser har dannet utgangspunkt for merkevaren.	<i>eller</i>	Allianser og partnerskap (med leverandører, kunder og konkurrenter) har dannet utgangspunkt for merkevaren.
5.	Jeg har fokusert på kontroll, forutsigbarhet og måloppnåelse i min markedsstrategi.	<i>eller</i>	Jeg har fokusert på fleksibilitet og handlingsrom og tatt høyde for avvik fra markedsstrategien.
6.	Jeg har tatt beslutninger rundt merkevaren uavhengig av bedriftens generelle situasjon.	<i>eller</i>	Jeg har tatt beslutninger rundt merkevaren på bakgrunn av en større sammenheng og bedriftens visjon.
7.	Produktet har vært uendret fra oppstart og fram til i dag, og jeg har alltid operert i samme marked.	<i>eller</i>	Produktet har blitt endret fra oppstart fram til i dag, og jeg har vært i forskjellige markeder.
8.	Jeg har bevisst valgt en lav pris for å trenge igjennom markedet.	<i>eller</i>	Jeg har bevisst valgt en høy pris for å nå en bestemt målgruppe.
9.	Jeg har hatt et eget team som har sørget for kommunikasjon og salg ut mot kundene.	<i>eller</i>	Jeg har kommunisert med og solgt til kundene på egenhånd.
10.	Mine markedsplaner har hatt et langsiktig perspektiv, med fokus på relasjoner.	<i>eller</i>	Mine markedsplaner har hatt et kortsiktig perspektiv med fokus på transaksjoner.
11.	Jeg har ikke mottatt feedback fra kunder og markedet og heller ikke lært så mye.	<i>eller</i>	Jeg har lært av feedback fra kunder og markedet.

## 8.2 Operasjonalisering

<b>Forskningsspørsmål 1</b>	
<b>Teoretiske begreper</b>	<b>Spørsmål i intervjuguiden</b>
Merkevarebygging som fenomen og forståelse av begrepet ved oppstart	Da du bestemte deg for å starte opp, hvilket forhold hadde du da til merkevarebygging?
Merkeimage	Etter oppstart, bestemte du deg for hvordan du ønsket at din bedrift/vare/tjeneste skulle bli oppfattet hos kunder? (Oppfølging: Verdier, assosiasjoner, inntrykk? Hvorfor?)  Hvorfor dette bildet?  Når ble du bevisst på dette?
Merkeassosiasjoner	Hva gjorde du i tidlig fase for å få til dette?
Markedsmiksen: Pris som merkevarebygging	Hvor bevisst var du på prising av varen/tjenesten ved oppstart? (Oppfølging: Tenkte du på hvordan dette ville påvirke oppfatninger av bedriften/varen/tjenesten? Når? Hvorfor?)
Markedsmiksen: Plass som merkevarebygging	Hvor bevisst var du på hvor og hvordan du ville selge varen/tjenesten ved oppstart? (Oppfølging: Tenkte du på hvordan dette ville påvirke oppfatninger av bedriften/varen/tjenesten? Når? Hvorfor?)
Markedsmiksen: Promosjon som merkevarebygging	Hvor bevisst var du på kommunikasjon med ved oppstart? (Oppfølging: Tenkte du på hvordan dette ville påvirke oppfatninger av bedriften/varen/tjenesten? Når? Hvorfor?)
Markedsmiksen: Produkt som merkevarebygging	Hvor bevisst var du på utforming, egenskaper, design av varen/tjenesten ved oppstart? (Oppfølging: Navn, logo, farger/font, design. Tenkte du på hvordan dette ville påvirke oppfatninger av bedriften/varen/tjenesten? Når? Hvorfor?)

<b>Forskningsspørsmål 2</b>	
<b>Teoretiske begreper</b>	<b>Spørsmål i intervjuguiden</b>
Liability of smallness og liability of newness	Hvordan var din ressursituasjon i tidlig fase av bedriftsetablering? (Oppfølging: Tid, økonomi, markedsføringskompetanse, opplæring av nye roller, kostnader ved å gjøre feil?)
Ressursbegrensningers betydning for å bygge en merkevare	Hvordan har dette virket inn på dine muligheter for å etablere et bilde av bedriften/varen/tjenesten hos kunden, som vi snakket om tidligere?
Ressursbegrensningers betydning for markedsmiksen	Hvordan har dette virket inn på ulike markedsstrategier? (Oppfølging: Pris, plass, promotjon, produkt; navn, logo, grafisk profil)
Means: Hvem er jeg?	Har den du er, altså personlighet, evner og preferanser, hatt betydning for merkevaren? (Oppfølging: På hvilken måte?)
Means: Hva kan jeg?	Har det du kan, altså utdanning, ekspertise, erfaring, hatt betydning for merkevaren? (Oppfølging: På hvilken måte?)
Means: Hvem kjenner jeg?	Har de du kjenner, altså profesjonelt og sosialt nettverk, hatt betydning for merkevaren? (Oppfølging: På hvilken måte?)

<b>Forskningsspørsmål 3</b>	
<b>Teoretiske begreper</b>	<b>Påstander i spørsmålsbatteriet</b>
"Bird in Hand"	Jeg begynte med et klart definert mål for hvilken merkevare jeg ville bygge / Merkevaren har blitt til underveis på bakgrunn av de ressursene jeg har hatt tilgjengelig for å bygge det.
"Pilot on the Plane"	Jeg prøvde i størst mulig grad å gjøre research av markedet for å bedre kunne posisjonere min merkevare / Jeg tror ikke det er mulig å forutsi framtiden, og derfor har jeg heller ikke brukt mye tid på å gjøre research og analyser.
"Affordable Loss"	I min markedsstrategi har jeg alltid fokusert på hvor mye jeg kan tjene / I min markedsstrategi har jeg alltid fokusert på hvor mye jeg har hatt råd til å tape.
"Crazy Quilt"	Grundige konkurrentanalyser har dannet utgangspunkt for merkevaren / Allianser og partnerskap (med leverandører, kunder og konkurrenter) har dannet utgangspunkt for merkevaren.
"Lemonade"	Jeg har fokusert på kontroll, forutsigbarhet og måloppnåelse i min markedsstrategi / Jeg har fokusert på fleksibilitet og handlingsrom og tatt høyde for avvik fra strategien.
Syn på beslutninger	Jeg har tatt beslutninger rundt merkevaren uavhengig av bedriftens generelle situasjon / Jeg har tatt beslutninger rundt merkevaren på bakgrunn av en større sammenheng og bedriftens visjon.
Rekonseptualisering av produkt og forskjellige marked	Produktet har vært uendret fra oppstart og fram til i dag, og jeg har alltid operert i samme marked / Produktet har blitt endret fra oppstart fram til i dag, og jeg har vært i forskjellige markeder
Prisstrategi	Jeg har bevisst valgt en lav pris for å trenge igjennom markedet / Jeg har bevisst valgt en høy pris for å nå en bestemt målgruppe.
Salg- og kommunikasjonsstrategi	Jeg har hatt et eget team som har sørget for kommunikasjon ut mot kundene / Jeg har kommunisert med og solgt til kundene på egenhånd.
Effectual Marketing Planning	Mine markedsplaner har hatt et langsiktig perspektiv, med fokus på relasjoner / Mine markedsplaner har hatt et kortsiktig perspektiv med fokus på transaksjoner  Jeg har ikke mottatt feedback fra kunder og markedet og heller ikke lært så mye / Jeg føler jeg har lært av feedback fra kunder og markedet





Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)