



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp
Handelshøyskolen

Entreprenøren mot bransjekreftene

En undersøkelse av vellykkede lanseringer i det norske dagligvare- og HORECA-markedet

Audun B. Stranden
Entreprenørskap og innovasjon

Sammendrag

Det norske dagligvare- og HORECA-markedet er et stort marked, men med tøff konkurranse. Markedet er preget av noen få store aktører både på leverandør- og kjede/grossistsiden. Det er derfor en krevende bransje å være en liten leverandør, og det er spesielt krevende å være en liten nyetablert leverandør som forøker å lansere nye produkter. Til tross for dette finnes det flere eksempler på vellykkede etableringer av selskaper som klarer å lansere nye produkter i dagligvare- og HORECA-markedet. I denne oppgaven har jeg forsøkt å finne ut hvordan små og nyetablerte aktører klarer å lansere nye produkter i dagligvare- og HORECA-markedet. Dette har jeg undersøkt gjennom casestudie med fire ulike caser, der de alle er eksempler på oppstartsselskaper som har fått til vellykkede lanseringer i dagligvare- og HORECA-markedet. Funnene fra disse casene har jeg supplert med intervju av en bransjeekspert som har vært med på flere ulike lanseringer.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i både strategilitteratur og entreprenørskapslitteratur og satt perspektiver fra begge disse fagretningene opp mot hverandre. Jeg har på denne måten kommet frem til at de i stor grad utfyller hverandre. Sammen kan de gi et godt rammeverk for nye og små leverandører som ønsker å lansere nye produkter i dagligvare- og HORECA-markedet. Etter min vurdering er det også gode muligheter for nye og små leverandører å utvikle nytt markedsrom og lansere nye produkter i det norske dagligvare- og HORECA-markedet, under forutsetning av at de går frem på riktig måte.

Abstract

The Norwegian grocery and HORECA market is a relatively large market, but with tough competition. The market is characterized by a few large suppliers and customers.

It is therefore a demanding industry for small supplier, and it is particularly demanding to be a small newly established supplier. Despite this, there are several examples of successful startup companies that are able to launch new products in the Norwegian grocery and HORECA market. In this study I have tried to find out how small companies and startup companies are able to launch new products in the Norwegian grocery and HORECA market. I have examined this through case study and by interviewing an expert in the industry. All the four cases I have analyzed have succeeded in launching new products in the grocery and HORECA market.

The strategic literature and the entrepreneurship literature has been the theoretical basis for this study. By combining these two perspectives, that strategy literature and entrepreneurship literature represents, I have come to the conclusion that they complement each other to a great extent. Together they can provide a good framework for small suppliers and startup companies on how to launch new products in the grocery and HORECA market. The findings in the research show that there is a potential for small companies and startup companies to create new markets and launch new products in the Norwegian grocery and HORECA market, provided that they proceed in the right way.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Abstract.....	III
1. Introduksjon	1
2. Problemstilling, avgrensning og begrepsavklaring.....	3
3. Teori og litteratur	5
3.1 <i>Strategilitteratur</i>	5
3.2 <i>Etablering av nye markeder</i>	10
3.3 <i>Entreprenøren og markedsprosessen</i>	15
3.4 <i>Sammenstilling og oppsummering av teori</i>	20
4. Metode og fremgangsmåte	24
4.1 <i>Metodevalg og Begrunnelse for metodevalg</i>	24
4.2 <i>Valg av case og utvalgsriterier</i>	25
4.3 <i>Datainnsamling</i>	27
4.4 <i>Dataanalyse</i>	30
4.5 <i>Vurdering av validitet og reliabilitet</i>	31
4.6 <i>Etiske betraktninger</i>	33
5. Data og analyse	34
5.3 <i>Intervju case Brygg</i>	34
5.4 <i>Intervju case Gartneri</i>	37
5.5 <i>Intervju case Jordbrukssamvirket</i>	40
5.6 <i>Intervju case Øl</i>	44
5.7 <i>Intervju med bransjeeekspert</i>	47
5.8 <i>Oppsummering av data og analyse</i>	54
6. Drøfting.....	58
7. Konklusjon.....	65
8. Referanser.....	67

1. Introduksjon

Dagligvaremarkedet er et stort marked i Norge. Samtidig er det et marked preget av få store aktører som opplever tøff konkurranse, både på leverandørsiden som er produsenter og kundesiden som er grossist/dagligvarekjeden (Wifstad, Jenssen, Eide, Grunfeld, & Skogli, 2018). I hotell-, restaurant-, og cateringmarkedet, heretter HORECA-markedet, ser man den samme utvikling, med stadig større aktører både på leverandørsiden og kundeside. Disse to markedene hadde i 2016 en totalomsetning på 280 milliarder kroner i Norge, hvorav dagligvare stod for 171 milliarder kroner (Wifstad, Jenssen, Eide, Grunfeld, & Skogli, 2018). Fra 2015 – 2016 hadde dagligvare en økning på ca. 4%, mens serveringssteder hadde en økning på ca. 6% (Wifstad et al., 2018). Netthandel hadde den største økningen i omsetning mellom 2015 – 2016 med en økning på 40% selv om omsetningen kun utgjorde en svært liten andel av totalmarkedet (Kjuus, Helland, & Moen, 2017). Dagligvare og HORECA er en krevende bransje med noen få store aktører, både på leverandørsiden og kjede/grossistsiden. Leverandører som i dag er etablert på markedet med kjente merkevarer opplever økende press fra kjedene og grossister som i større grad lanserer egne produkter i butikk (Wifstad et al., 2018). Det har i tillegg blitt færre kjeder i løpet av de siste årene. Før 2014 var det fire store dagligvaregrupper i Norge (Pettersen, Vagstad, Gabrielsen, & Van Der Fehr, 2013) i dag er det kun tre (Kjuus, Helland, & Moen, 2017). Disse tre dagligvaregrupper er Rema 1000, NorgesGruppen og Coop. Grossistene og kjedene opplever samtidig at de er avhengige av å få stordriftsfordeler ved innkjøp fra leverandør da de har svært lave marginer og egenkapitalrentabilitet (Wifstad et al., 2018). Jeg ønsker derfor i denne oppgaven å undersøke hvordan nye leverandører til dagligvare og HORECA-markedet klarer å etablere seg i disse markedene.

Strategifaget og akademikere slik som Michael Porter har i flere år beskrevet hvordan etablerte selskaper forholder seg til hverandre og hvordan de på best mulig måte kan tilpasse seg hverandre og posisjonere seg i forhold til hverandre (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Men Strategifaget tar ofte utgangspunkt i etablerte virksomheter og hvordan de kan etablere seg i forhold til andre etablerte virksomheter for å oppnå best mulig resultat og på den måten skape verdi for kunden og eierne (Løwendahl & Wenstøp, 2010).

Slik jeg ser det fremstilles markedet slik jeg ser det ofte som en gitt faktor i strategilitteraturen, som en aktør ikke kan endre på eller skape, men noe som en kun må forholde seg til og posisjonere seg i. Strategilitteraturen sier også lite om hvordan en som ny aktør kan etablere seg i markedet med nye produkter. Entreprenørskapslitteraturen sier derimot mye om hvordan en kan etablerer nye produkter i nye markeder eller ikke etablerte markeder. Her har jeg sette på forskningen til (Sarasvathy, 2001), sett på metoder slik som blue ocean strategy utviklet av Renée Mauborgne og W. Chan Kim (Kim & Mauborgne, 2005). The Lean Startup utviklet av Eric Ries (Ries, 2011) og Business Model Canvas utviklet av Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010). Men jeg har funnet lite litteratur og teori som forsøker å forklare hvordan nye selskaper kan etablere seg i bransjer preget av få og store aktører og hvor grensen for markedet fremstår som tydelig.

Jeg ønsker derfor med bakgrunn i strategilitereturen og entreprenørskapslitteraturen å undersøke hvordan små og ofte nyetablerte selskaper kan etablere seg i et marked preget av få store aktører. Gjennom intervju med aktører i markedet vil jeg forsøke å finne en kobling mellom disse fagene.

2. Problemstilling, avgrensning og begrepsavklaring

Problemstillingen:

Hvordan lykkes nye leverandører med å lansere egne produkter i det norske dagligvare- og HORECA-markedet?

For å lykkes må de nye leverandørene ha etablert et produkt som har eksistert i markedet i minimum ett år. Faktorer som lønnsomhet eller markedsvolum kommer jeg ikke til å vurdere da det kan ha blitt påvirket av andre faktorer. Vellykket etablering i markedet og salg i markedet i ett eller flere år er de eneste kriteriene jeg legger til grunn for vellykket markedspenetrering.

Med *nye leverandører* har jeg i denne oppgaven begrenset meg til oppstartsselskaper eller produsenter som har kommet inn i markedet på en ny og annerledes måte enn tidligere. Med oppstartsselskaper mener jeg selskaper som er relativt nyetablert og er i hovedsak små selskaper. De har som selskap ingen tidligere erfaring med å lansere produkter på markedet. Med små produsenter som har kommet inn i markedet på en annen måte enn tidligere mener jeg produsenter eller produsentnettverk/samvirke som nylig har valgt å satse på egne produkter og har gått utenom salgskanaler de tidligere har benyttet. På den måten fremstår de som en ny aktør. Ett typisk eksempel på dette kan være et produsentnettverk/samvirke der medlemmene har lang erfaring som matprodusent og som tidligere har solgt gjennom tradisjonelle salgskanaler slik som etablerte grossister, men som forsøker å skille ut sin produksjon som egne produkter gjennom nye salgskanaler. Det er nettopp det at de forsøker å skille ut egen produkter, etablere nye salgskanaler og eventuelt etablere egne merkevarer som gjør de til nye leverandører.

Med *egne produkter* mener jeg et produkt som leverandøren selger i markedet og at produktet markedsføres som leverandørens produkt. Det må derfor være tydelig at det er leverandørens produkt. Hvis produsenten har erfaring med å levere tilsvarende produkter fra før gjennom andre salgskanaler må det komme tydelig fram at dette produktet er noe annet enn det de har solgt før.

Et *marked* defineres som en møteplass mellom selger/tilbyder og kjøper/etterspørre. Oxford Dictionary of economics definerer markedet på følgende måten: *A place or institution in which buyers and sellers of a good or asset meet* (Black, Hashimzade, & Myles, 2012).

Sarasvathy trekker det noe videre og deler markedet opp i tre bestanddeler: 1.) etterspørsel, 2.) tilbud og 3.) institusjoner (Saras & Dew, 2005). En etterspørre er en aktør som har et ønske om å kjøpe varen til en gitt pris. En tilbyder er en aktør som har mulighet og ønsker å tilby varen til en gitt pris og institusjonene legger rammer for hvordan aktørene kan opptre. I dette tilfellet er markedet møteplass mellom den nye leverandøren som er en aktør som ønsker å tilby varen til en gitt pris og dagligvarekjeder eller restauranter som er en aktør som ønsker å etterspørre varen til en gitt pris. Etterspøreren vil jeg omtale som kunden. Dagligvarekjeder eller restauranter etterspør varen under forutsetning av at de kan selge den videre eller bearbeide den for så å selge den videre til en sluttkunde, som er forbrukeren. Jeg kommer videre i teksten til å omtale sluttkunden eller forbrukeren kun som forbruker for å gjøre det enklere for leseren og skille de ulike aktørene. Tilbyderen i dette gitte markedet må derfor også forholde seg til forbrukeren da deres kunde kun kjøper varen under forutsetning at de vil kunne selge den videre til forbrukeren.

Videre finnes det også flere ulike tilnæringer til hvordan en kan se på eller forstå markedet. Er markedet noe som er gitt og som vi ikke kan påvirke, men kun må forholde oss til, det vil si er markedet en eksogen variabel? Eller er det noe som ikke er gitt på forhånd, men som en kan påvirke på bakgrunn av andre variabler, altså en endogen variabel? I oppgaven har jeg kommet inn disse to måtene å se på markedet. I den tradisjonelle strategilitteratur ser en på markedet i hovedsak som en eksogen variabel, mens en i entreprenørskapslitteraturen i større grad ser på markedet som en endogen variabel.

3. Teori og litteratur

3.1 Strategilitteratur

Begrepet strategi brukes ofte til daglig uten en klar definisjon (Hambrich & Fredrickson, 2001). Det er en rekke akademikere og utøvende strateger som har forsøkt å komme opp med ulike definisjoner og ulike perspektiver på strategi. Strategi har vært brukt - fra de første tenkerne bak strategi slik som Sun Tzu i Kina for 2500 år siden og Alexander den store for 2300 år siden - til økonomi litteratur i dag, til tross for dette er det fortsatt vanskelig å komme opp med en god og entydig definisjon av hva en legger i begrepet (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Jeg velger derfor å trekke frem ulike definisjoner og perspektiver på hva strategi er.

Henry Mintzberg har kommet opp med fem ulike perspektiver på strategi som kalles *the five Ps; plan, ploy, pattern, position, and perspective* (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).

- *Plan* som strategi vil si å se på strategi som en bevisst ønsket retning og plan for fremtiden, og er kanskje den vanligste forståelsen av strategi. Dette innebærer at strategi er en bevisst og gjennomtenkt plan for fremtidige handlinger (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).
- *Ploy* vil si at strategi kan være en måte å villedde konkurrentene, og å få de til å misforstå hva en planlegger å gjøre. Strategi blir da en form for spill (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).
- *Pattern*, det vil si at en strategi ikke behøver å være en planlagt handling, men kan også utvikle seg over tid, og danner til slutt et mønster. Strategien er ikke et resultat av en bevisst plan, men som et resultat av vellykkede handlinger som til slutt danner et mønster (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).
- *Position* vil si at strategien oppstår mellom interne ressurser og eksterne omgivelser. Her er tanken at en bør plassere seg i forhold til de eksterne omgivelsene på en måte at en får et konkurransefortrinn eller unngår konkurranse.
- *Perspective* tar utgangspunkt i strategens eller organisasjonens perspektiv eller måten de ser verden på, og den tar utgangspunkt i deres identitet (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).

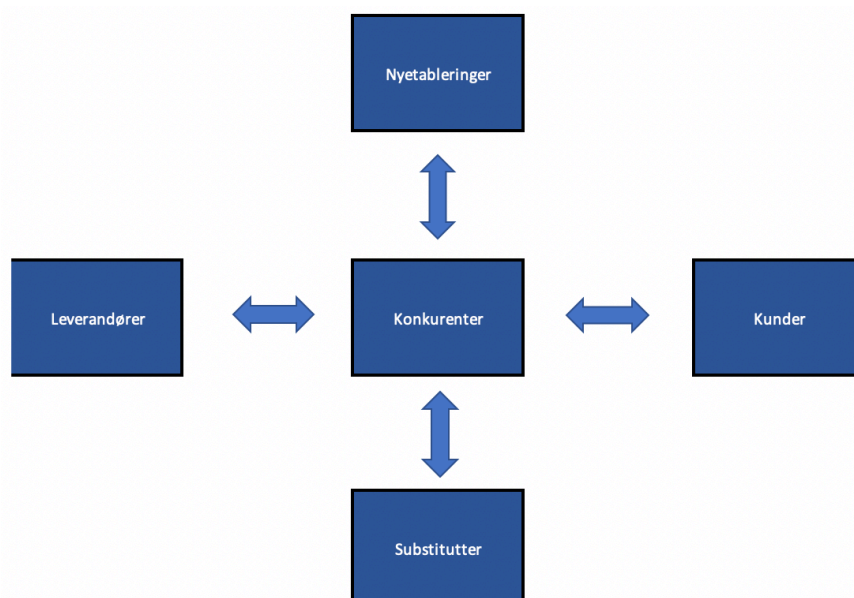
James Brian Quinn definerer strategi på følgende måte:

«A strategy is the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents.» (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014, s. 9)

James Brian Quinn definisjonen dekker på mange måter flere av Mintzbergs perspektiver på strategi. Michael E. Porter mener at strategi handler om å velge en strategisk posisjon hvor en bevisst velger å levere varer eller tjenester på en annerledes måte enn konkurrenten, slik at en leverer unik verdi for kunden (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).

Porters Five Forces heretter Porters fem krefter er en ofte brukt bransjeanalyse hvor en bedrift vil få oversikt over omgivelsene og analysere de ulike aktørene i bransjen, og i hvilken grad de har forhandlings/markedsrett som kan ha påvirkning på virksomheten. Disse aktørene eller kreftene kan deles opp i *kundene*, *konkurrenter*, *substitutter*, *nyetableringer* og *leverandører* slik jeg har vist i illustrasjon 3.1 (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).

Illustrasjon 3.1



Det er flere faktorer som avgjør hvor intens konkurransen mellom ulike konkurrenter i markedet er. I markeder hvor det er mange konkurrenter vil det som regel være tøffere konkurransen (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Spesielt gjelder dette hvis disse aktørene har relativt like produkter og det er vanskelig å skille produktene fra hverandre. Kunden vil da ha få insentiver for å være lojal og forhandlingsmakten til kunden øker og fører til at konkurransen mellom produsentene tiltar (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Hvordan selskapene i markedet er finansiert og strukturert kan også påvirke konkurransen. Hvis det er høye faste kostnader kan dette føre til at selskapene er mer tilbøyelige til å redusere prisen på produktene for å vinne markedsandeler, noe som igjen fører til priskonkurransen og lavere marginer (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Spesielt vil dette gjelde om de høye faste kostnadene er knyttet til investeringer i produksjonsutstyr som er vanskelig å omsette på markedet (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).

Hvis det finnes gode substitutter som kan løse kundens behov vil det kunne føre til fallende priser i markedet (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Dette kan også være tilfelle i perioder hvor en industri opplever spesielt høy etterspørsel (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Ut fra var vanlig markedsliekevekts teori ville høy etterspørsel normalt føre til høyere priser (Riis & Moen, 2012), men hvis det finnes gode substitutter kan de bidra til å holde prisen nede. Substitutter er altså ikke direkte konkurrenter, men kan i veldig stor grad styre handlingsrommet til tilbyderne i markedet (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).

I hvor stor grad nyetableringer utgjør en trussel avhenger av hvor høye inngangsbarrierene i markedet er (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Stordriftsfordeler skaper naturlige barrierer og en liten og nyetablert bedrift vil ofte ha problemer med å konkurrere med en etablert aktør hvis bransjen er preget av stordriftsfordeler (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Stordriftsfordeler vi si at en deler faste kostnader over flere produserte enheter og har derfor et fortrinn ved å være stor, og at dette fortrinnet øker for hver ekstra enhet en produserer (Riis & Moen, 2012). Det samme gjelder også hvis det er en kapitalintensiv industri. I slike tilfeller kan tilgang på kapital begrense mulighetene for at andre aktører kan etablere seg (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). I et slikt tilfelle vil kostnaden ved å starte opp være svært stor, som igjen gir potensiell høy risiko for aktøren som vurderer å gjennomføre investeringen det vil være å starte opp (Riis & Moen, 2012).

Merkevarer og merkevarelojalitet er en annen måte etablerte aktører kan holde nyetableringer utenfor markedet. Hvis en nyetablert aktør skal klare å vinne over kunder i et marked med høy grad av kundelojalitet må de som regel bruke mye kapital på markedsføring og merkevarebygging (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Mangel på tilgang til distribusjonskanaler kan også gi høye inngangsbarrierer for nyetableringer, spesielt hvis de etablerte aktørene i markedet har vertikalt integrerte distribusjonskanaler eller har klart å låse distribusjonskanaler til seg selv (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Offentlig regulering kan også påvirke hvor enkelt eller krevende det er å etablere seg som en ny aktør på markedet. I noen tilfeller kan reguleringer av markedet bidra til å gjøre det mer krevende å etablere nye virksomheter, mens det i andre tilfeller kan en regulering av markedet bidra til å gjøre det enklere å etablere seg i markedet for nykommere.

Leverandører med mye markedsrett kan bruke denne markedsretten mot sine kunder for å få bedre priser på produktet de leverer og på den måten ta ut en større andel av verdikjeden (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Hvis det er få leverandører har de relativt mye forhandlingsrett i forhold til kjøperen. Det samme gjelder hvis det er vanskelig å endre leverandør, for eksempel som følge av at en har benyttet en standard/variant som bare en leverandør leverer (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).

Ifølge Porter bør bedrifter posisjonere seg i forhold til de andre aktørene i markedet de opererer i - på en måte som gjør at de skaper mest mulig verdi for kunden, samtidig som de klarer å beholde denne posisjonen i markedet over tid (Løwendahl & Wenstøp, 2010). En bedrift bør derfor analysere og forstå de ulike kreftene i markedet, og forstå hva som er driveren bak kreftene, i tillegg til å vurdere sine egne sterke og svake sider (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Når bedriften har gjort dette bør de posisjonere selskapet slik i markedet at de får utnyttet selskapets fordeler (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). En bedrift kan eventuelt forsøke å påvirke de ulike kreftene i et marked og endre betingelsene (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Dette kan for eksempel gjøres gjennom vertikal integrering eller å gjøre enkelte ledd overflødige. En tredje vei er å forutse endringer som vil komme i markedet og påvirke de ulike aktørenes forhandlingsrett, for så posisjonere seg best mulig i forhold til den fremtidig forventede situasjon (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).

Brandenburger og Nalebuff supplerer Porters fem krefter med en sjette kraft og de argumenterer for at en bør fokusere på samarbeid med andre aktører fremfor kun konkurranse (Evans, 2013). Dette skyldes at de fleste selskaper sjelden lykkes alene, men at de ofte lykkes hvis andre selskaper lykkes. I tillegg legger de vekt på viktigheten av komplementære virksomheter (Evans, 2013). Denne sjette kraften kaller de *Co-opetition* og de har i tillegg utviklet et system som virksomheter kan bruke for å analysere hvorvidt de bør samarbeide med andre aktører i sitt verdinettverk (Evans, 2013). Ved å benytte seg av denne sjette bransjekraften kan de endre konkurransevilkårene gjennom samarbeid (Evans, 2013).

I artikkelen *Strategy for Startups* av (Gans, Scott, & Stern, 2018), presenteres det fire ulike strategier for å penetrere markedet og etablere et nytt produkt og virksomhet på markedet. Disse fire strategiene er 1.) *The Intellectual Property Strategy*, 2.) *The Disruption Strategy*, 3.) *The Value Chain Strategy* og 4.) *The Architectural Strategy*.

The Intellectual Property Strategy vil si at du forsøker å kontrollere ideen eller innovasjonen og skaper verdi innenfor de eksisterende rammene gjennom å lisensiere ut patentet eller teknologien (Gans, Scott, & Stern, 2018). Denne strategien er i hovedsak relevant for teknologiselskaper som kontrollerer patenter og er i liten grad relevant for dagligvare- og HORECA-markedet (Gans, Scott, & Stern, 2018)

The Disruption Strategy vil si at et nyetablert selskap redefinere etablerte verdikjeder, dette gjør en som regel best gjennom å penetrere markedet ved å fokusere på segmenter som eksisterende aktører ikke betjener på en god måte. For så å bygge kompetanse, forbedre produktet og vokse raskt (Gans, Scott, & Stern, 2018). Det har vist seg at selskaper som velger denne en disruptiv strategi ofte har en raskere markedsadopsjon sammenlignet med andre strategier (Gans, Scott, & Stern, 2018).

The Value Chain Strategy vil si å forsøke å tilføre eksisterende verdikjeden en ekstra verdi fremfor å utfordre den, og på den måten passe inn i de verdikjedene som allerede eksisterende (Gans, Scott, & Stern, 2018). Selskaper som velger denne strategien forsøker å bli partnere gjennom å utvikle unike kvaliteter, ressurser og egenskaper slik at etablerte selskapene skal se verdien av partnerskap (Gans, Scott, & Stern, 2018). På denne måten er de med på å øke verdien av den eksisterende verdikjeden (Gans, Scott, & Stern, 2018).

The Architectural Strategy er en strategi hvor gründeren bygger en helt ny verdikjede fra grunnen (Gans, Scott, & Stern, 2018). Dette gjør de ofte ved å bygge plattformer fremfor bare produkter. Facebook er et eksempel på nettopp dette (Gans, Scott, & Stern, 2018). Denne typen oppstarter er ofte svært risikable med stor fallhøyde hvis en ikke får det til (Gans, Scott, & Stern, 2018).

3.2 Etablering av nye markeder

Frem til nå har jeg i hovedsak sett på hvordan aktører forholder seg i etablerte markeder. Dagligvare- og HORECA-markedet kan på mange måter ses på som etablerte markeder hvor rammebetingelsene har endret seg over tid, men hvor markedet er godt etablert og der aktørene har forholdt seg til hverandre over lang tid. Samtidig kan disse markedene deles opp i langt flere markeder. Markedet for lokalt brygget øl kan være et helt annet marked enn for ost eller frokostblanding. Selv om dagligvare- og HORECA-markedet har bestått lenge, har det innenfor dette markedet oppstått nye markeder etterhvert som nye produkter har kommet på markedet og etterhvert som forbrukerens preferanser har endret seg. På 50- tallet var det ingen tilbydere eller etterspørere av taco i Norge og for 20 år siden fantes det ingen leverandører av craft beer og de fleste forbrukerne ante ikke hva spesialøl slik som IPA eller pale ale var.

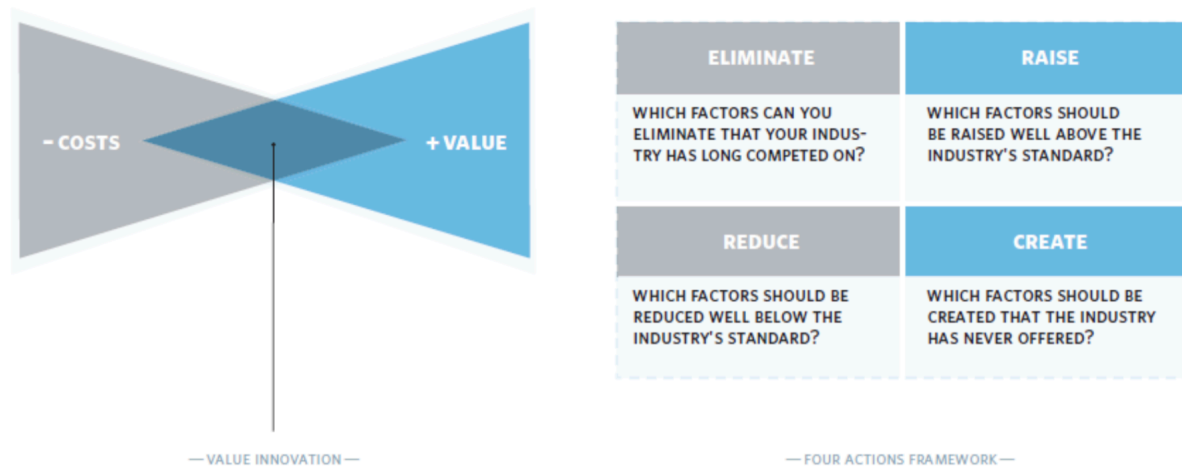
Strategien *Blue Ocean Strategy* er beskrevet i boken med samme navn, og er skrevet av Renée Mauborgne og W. Chan Kim som begge er professorer ved INSEAD. I denne boken lanserer de to begreper «Red ocean» og «Blue ocean» (Kim & Mauborgne, 2005). I red ocean er det tøff konkurranse med flere aktører som konkurrerer om markedsandeler og det er tydelige grenser rundt de ulike markedene som alle tar for gitt. Blue ocean er derimot et marked som ikke er utforsket av noen aktører enda (Kim & Mauborgne, 2005). Det vil si at det ikke er den samme harde konkurransen mellom ulike aktørene, og rammene for markedet er enda ikke fastsatt, noe som igjen gir gode muligheter for god lønnsomhet.

Renée Mauborgne og W. Chan Kim gjennomførte en undersøkelse av 108 produktlanseringer, der 86% av alle nyetableringer var etableringer innenfor det som kan defineres som red ocean og disse bedriftene oppnådde kun 39 % av det samlede overskuddet (Kim & Mauborgne, 2005). Bedriftene som skapte blue ocean gjennom etablering av nye produkter stod for kun 14 % av lanseringene, men stod for så mye som 61% av den samlede fortjenesten (Kim & Mauborgne, Blue Ocean Strategy den nye vinnerstrategien , 2005). Denne undersøkelsen viser tydelig fordelene ved å forsøke å skape blue ocean gjennom produktlansering fremfor å lansere produkter i eksisterende marked.

I et tradisjonelt marked er bedriftene forholdsvis like hverandre og leverer varer og tjenester som er forholdsvis like. Den eneste måten å konkurrere på er enten å konkurrere på pris eller å levere bedre kvalitet enn konkurrentene (Kim & Mauborgne, 2005). De ulike markedene er godt definert og avskilt fra hverandre, og hvis markedsandelene til den ene bedriften øker vil mest sannsynlig de andre bedriftene få redusert markedsandeler (Kim & Mauborgne, 2005). Dette fører til at marginene til bedriftene som regel konkurreres bort, et slikt marked kalles red ocean (Kim & Mauborgne, 2005).

Tanken bak blue ocean strategy er at bedrifter kan bryte ut av de tradisjonelle rammene i et marked for å skape et nytt marked, hvor de leverer verdi til kundene på en helt annen måte enn de andre aktørene og på den måten ikke har direkte konkurranse (Kim & Mauborgne, 2005). På den måten kan de bryte ut av den intense konkurransen som finnes i red ocean og gjøre konkurrentene irrelevante og i mange tilfeller tiltrekke seg nye kunder som ellers ikke ville vært kunder i det opprinnelige markedet (Kim & Mauborgne, 2005). En forutsetning for vellykket etablering av et nytt produkt i et blue ocean marked er at nytten kunden opplever «kjøperverdi» er større enn kostnaden ved å levere den. Klarer virksomheten å gi større nytte enn kostnaden ved å levere så har de fått til «verdiinnovasjon» slik vist i Illustrasjon 3.2 (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010).

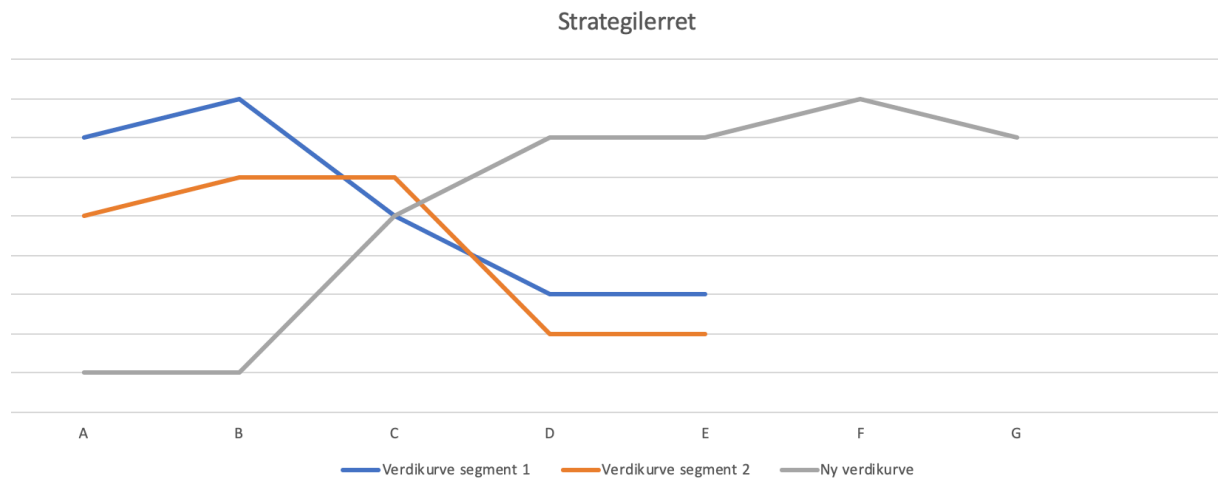
Illustrasjon 3.2



(Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010, s. 227)

Skal en bedrift skape et nytt markedesrom, slik som et blue ocean market må de sette sammen kjøperverdi på en ny måte. Dette kan de gjennomføre ved å sette sammen kvaliteter på fire ny måter (Kim & Mauborgne, 2005). 1.) Hvilke kvaliteter tas for gitt i dag uten at det skaper kjøperverdi? Disse egenskapene ved produktet bør en vurdere å fjerne for å redusere kostnader (Kim & Mauborgne, 2005). 2.) Hvilke kvaliteter kan en ta langt mindre hensyn til og redusere under bransjegjennomsnitt (Kim & Mauborgne, 2005)? 3.) Hvilke kvaliteter bør en prioritere å øke langt over bransjegjennomsnitt (Kim & Mauborgne, 2005)? 4.) Hvilke kvaliteter bør en legge til eller skape som andre aktører i bransjen ikke har tenkt på tidligere (Kim & Mauborgne, 2005)? I illustrasjon 3.3 har jeg grafisk vist hvordan virksomheter kan gjøre endringer i sammensetning av produktets ulike kvaliteter, og på den måten oppnå det forfatteriene av boken kaller «verdikurve» (Kim & Mauborgne, 2005). A, B, C, D, E, F og G er ulike kvaliteter ved de ulike produktene. Opprinnelig har A, B og C vært kvaliteter som etablerte aktører har lagt stor vekt på, mens kvalitet D og E er mindre viktige. Her har en ny aktør oppdaget at det er potensial for å lage blue ocean og tiltrekke seg nye kunde eller betjene en del av markedet ved å legge mindre vekt på kvalitet A og B og heller fokusere på D og E, i tillegg til å legge til nye kvaliteter slik som F og G. Ved å sette sammen disse kvalitetene på en nye møte har den nye aktøren brutt ut av konkurransen i segment 1 og 2 og skapt blue ocean.

Illustrasjon 3.3



Når en virksomhet gjør endringer i både kostnadene og kjøperverdi for kunden oppstår det ifølge forfatteren verdiinnovasjon (Kim & Mauborgne, 2005) det vil si at vi setter sammen verdier og kvaliteter på en ny måte som skaper nytte for kunden. Gjør en dette riktig skaper virksomheten et nytt marked hvor det ikke er konkurranse med andre aktører.

Det kan være flere måter en kan konstruere nye markeder. Renée Mauborgne og W. Chan Kim har lansert seks ulike veier til å konstruere nye markeder (Kim & Mauborgne, 2005). Den første metoden for å skape et nytt marked er å se på tvers av andre bransjer som kan sees på som substitutter (Kim & Mauborgne, 2005). Det kan være flere bransjer som dekker samme behov uten at de ser på hverandre som konkurrenter. Gjennom å analysere skillelinjene mellom eksisterende markeder kan en identifisere nye markeder som ingen andre betjener. Den andre metoden er å se på tvers av segmenter i markedet da produsenter og konsumenter ofte fordeler seg i ulike segmenter som er tydelig avdelt (Kim & Mauborgne, 2005). Ved å analysere hva som får konsumentene til å bevege seg mellom disse segmentene, kan en virksomhet oppdage et marked som ikke er oppdaget fra før (Kim & Mauborgne, 2005). Gjennom å analysere hvem som er bruker, innkjøper og influenser i et marked er det også mulig å oppdage et nytt marked (Kim & Mauborgne, 2005). Ofte fokuserer et etablert marked kun på en av disse aktørene og retter markedsføring og utvikler produktet basert på tilbakemelding fra den ene gruppen, dette kan gi muligheter for selskaper som velger å rette seg mot en annen av disse tre potensielle beslutningstagerne (Kim & Mauborgne, 2005).

Den fjerde måten å skape blue ocean kan være å se på tvers av komplementære goder da etterspørselen etter mange goder styres av tilgangen på andre goder (Kim & Mauborgne, 2005). Det kan derfor ligge stor gevinst i å se komplementære goder i sammenheng og skape en helhetlig løsning for brukerne (Kim & Mauborgne, 2005). Det at ulike bransjer, markeder og segmenter forsøker å appellere til kunden på ulike måter, gir også et mulighetsrom for å skape blue ocean. Ofte forsøker bedrifter enten å appellere emosjonelt eller mer rasjonelt, og måten å appellere til kunden forsterker seg over tid (Kim & Mauborgne, 2005). Gjennom å appellere på en annen måte enn det etablerte aktører i markedet gjør, kan du skape blue ocean. (Kim & Mauborgne, 2005). Den sjette veien er å forstå hvordan endringer i trender over tid, endrer hva kunden opplever som verdi, for så å endre produktets sammensetning av verdier og kvaliteter tilpasset til disse nye trendene (Kim & Mauborgne, 2005).

Ifølge Renée Mauborgne og W. Chan Kim er det også vesentlig at ledelsen selv kommer seg ut av kontoret og snakke med kunden og andre interessenter, fremfor å få andre til å gjøre markedsarbeidet for så å få levert en markedsanalyse. Ved å gjennomføre arbeidet selv vil en få et mye bedre grunnlag for analysen (Kim & Mauborgne, 2005). I tillegg til å snakke med de som er kunde i dag bør en også snakke med og studere de som ikke er kunder i dag (Kim & Mauborgne, 2005). Det vil si de som i dag ikke blir sett på som potensielle kunder innen det etablerte markedet, for så å forsøke å forstå hvorfor de ikke er kunder i markedet. I mange tilfeller er markedet langt større enn det en har antatt om en forsøker å forstå behovet til grupper som ligger i grenseland mot å bli en kunde i markedet, og som andre aktører ikke har oppfattet (Kim & Mauborgne, 2005).

Sara D. Sarasvathy og Nicholas Dew forsøker også å forstå hvordan nye markeder oppstår og hvordan gründere er med på å skape disse markedene. I artikkelen «*New market creation through transformation*» innleder de med at markeder ofte har blitt sett på som noe som er gitt, eller en eksogen variabel, med gitte rammer som ulike aktører må forholde seg til og posisjonere seg ut ifra (Saras & Dew, 2005). Samtidig viser de til at nye markeder stadig åpnes som følge teknologiske, politiske eller andre forhold (Saras & Dew, 2005). Men det har vist seg at det er tidskrevende og risikofyllt å benytte seg av disse mulighetene til å være med på å etablere nye markeder. De beskriver også at menneskets hjerne har manglende evne til og fange opp alle mulige inntrykk eller å gjøre koblinger i en uoversiktlig og kaotisk verden. Dette kalles «*bounded cognition*»

De forklarer videre at den rådende oppfatningen innenfor entreprenørskapsliteraturen har vært at entreprenører skal analysere trender og utvikling innen økonomien og kapitalisere på disse trendene (Saras & Dew , 2005). Dette gjøres gjennom å skrive en forretningsplan som har en grundig analyse av framtidsutsikter til markedet og potensielle konkurrenter, for så å allokere de ressursene som trengs, og for å sikre at en oppnår varig konkurransefortrinn (Saras & Dew , 2005). Sarasvathy og Dew beskriver i artikkelen en annen vinkling til hvordan nye markeder kan vokse frem som ikke bygger på antagelser og analysere av framtidsutsikter, men som heller tar utgangspunkt i entreprenøren og de ressursene entreprenøren har til rådighet (Saras & Dew , 2005). Her er ikke sluttresultatet eller hvordan markedet kommer til å se ut i fremtiden spesielt viktig da sluttresultatet og markedet er et resultat av gründerens ressurser og hvilke aktører som forplikter seg til hverandre (Saras & Dew , 2005). Nye markeder vokser derfor frem ved at gründeren tar utgangspunkt i sine ressurser og forsøker å selge dem til andre aktører gjennom å bygge partnerskap. Disse to virkelighetsforståelsene kaller Sarasvathy henholdsvis «causal» og «effectual» (Saras & Dew , 2005). Disse to begrepene brukes ikke bare for å forklare hvordan markeder kan vokse frem, men først og fremst til å forklare hvilken tilnærming vellykkede gründere ofte har, slik jeg vil beskrive i kapittel 3.3.

3.3 Entreprenøren og markedsprosessen

Sara D. Sarasvathy har gjennom sin forskning forsøkt å komme frem til noen fellestrekk ved hvordan vellykkede gründere tenker, reflekterer og løser utfordringer. Gjennom sin studie har hun gitt et viktig bidrag til entreprenørskapsliteraturen når det gjelder å forstå hvordan vellykkede gründere reflekterer, tenker og hvilken logikk og metode de benytter (Sarasvathy, 2001). Som jeg har vært inne på beskriver hun to ulike metoder eller tankesett en kan benytte når en skal etablere en virksomhet. Den ene er «effectual reasoning» og den andre er «causal reasoning» (Sarasvathy, 2001). Gjennom sin studie fant Sarasvathy ut at gründere benyttet seg i stor grad av en effectual reasoning (Sarasvathy, 2001). Dette fant hun ut ved å gi alle gründeren hun intervjuet samme oppgave som var å etablere et selskap med de samme ressursene (Sarasvathy, 2001).

Causal reasoning er den mer tradisjonelle fremgangsmåten som en underviser i på handelshøyskoler verden over (Sarasvathy, 2001). Med denne fremgangsmåten har en et bestemt mål, et gitt antall ressurser og skal forsøke å finne den mest hensiktsmessige veien til målet. Effectual reasoning har derimot ikke et bestemt mål, men et gitt antall ressurser

(Sarasvathy, 2001). Med utgangspunkt i de gitte ressursene og med bruk av kreativitet og fantasi vil målene komme frem underveis. I følge Sarasvathy begynner ofte gründere med utgangspunkt i *hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner* (Sarasvathy, 2001). Med *hvem de er* menes deres ønsker, preferanser og egenskaper. Med *hva de kan* menes utdanning, jobberfaringer og andre ferdigheter. Og *hvem de kjenner* er både profesjonelle bekjentskap og personlige. Med disse forutsetningene vurderer de med bruk av kreativitet og fantasi hvordan de kan skape og oppnå noe med disse forutsetningene (Sarasvathy, 2001). Planene de legger kan hele tiden revideres og endres etter hvert som forutsetningene endrer seg og nye muligheter oppstår. Logikken bak effectual reasoning er at en er med på å skape fremtiden og derfor ikke trenger å forutse den (Sarasvathy, 2001). Dette står i skarp kontrast til causal reasoning som undervises på handelshøyskoler og hvor en ikke tror en kan skape fremtiden, men må forsøke å forstå og forutse fremtiden (Sarasvathy, 2001). Det ligger tre prinsipper bak effectual reasoning (Sarasvathy, 2001).

1. Håndterbare tap fremfor fokus på forventet avkastning.
2. Strategisk partnerskap fremfor konkurranseanalyser.
3. Utnytte det uforutsette fremfor utnytte kjent kunnskap.

Håndterbare tap innebærer at gründeren vil komme raskt ut på markedet og teste ut produktet uten å gjennomføre avanserte markedsundersøkelser og analyser (Sarasvathy, 2001). Dette står i kontrast til det som tradisjonelt undervises på handelshøyskoler hvor det legges vekt på å segmentere markedet, gjennomføre markedsundersøkelser og velge den ideelle målgruppen (Sarasvathy, 2001). Denne prosessen med å analysere markedet er svært ressurskrevende og krever at en har mye kapital tilgjengelig for å komme i gang (Sarasvathy, 2001). Ifølge effectual reasoning er det derimot viktigere å bygge **strategisk partnerskap**, spesielt med fokus på kunden i et strategisk partnerskap fremfor å analysere konkurrentene (Sarasvathy, 2001). Ofte virker det heller ikke meningsfullt for entreprenører å gjennomføre markedsundersøkelser siden de mener de ikke opererer i etablerte markeder (Sarasvathy, 2001). Det siste prinsippet er stadig å utnytte nye muligheter som oppstår og som kan føre en videre. En av gründerene Sarasvathy intervjuet lever etter mottoet *ready-fire-aim* (Sarasvathy, 2001). Det er umulig å forutse alle mulige eventualiteter og muligheter og en må derfor benytte seg av **muligheter som oppstår underveis** (Sarasvathy, 2001).

Effectual reasoning er grunnleggende handlings og utføringsorientert (Sarasvathy, 2001). Selv om effectual reasoning løftes frem som den fremgangsmåten og logikken som vellykkede gründere benytter seg av så understreker også Sarasvathy at de beste gründerne klarer å benytte både effectual reasoning og causal reasoning (Sarasvathy, 2001). Hvilken logikk og fremgangsmåte en benytter avhenger av situasjon og hvor modent selskapet er.

Eric Ries har med sin Lean start-up metode forsøkt å komme frem til løsninger på hvordan vi kan gjøre konkrete fremskritt mot å etablere vellykkede virksomheter (Ries, 2011).

Oppstartsbedrifter opererer under svært stor usikkerhet og ofte med lite ressurser tilgjengelig. Det er ofte vanskelig å måle om et selskap har gjort konkrete fremskritt (Ries, 2011). En felle oppstartsbedrifter kan gå i er å bruke mye tid og krefter på å utvikle et produkt eller løsning som det ikke er behov for (Ries, 2011). Hvis produktet ikke dekker et behov som kunden har, vil utviklingen være nytteløst selv om produktet er utviklet i tide og under budsjett (Ries, 2011). Oppstartsbedrifter må derfor bruke andre teknikker for å måle om de gjør reelle fremskritt mot å etablere en vellykket bedrift (Ries, 2011). Fremfor å lage kompliserte planer som bygger på et hav av antagelser og forutsetninger bør en, ifølge Lean start-up metoden gjøre konstante justeringer i utviklingen av selskapet basert på målbar og konkret informasjon. Dette kaller Ries *Build-Measure-Learn* (Ries, 2011).

Denne modellen skal sikre at bedriften lærer og gjør seg erfaringer som er målbare og som gjør at de utvikler en virksomhet med et produkt som gir verdi til kunden. Alt som ikke skaper verdi for kunden er bortkastet tid (Ries, 2011).

1. Antagelser og hypoteser må bekrefte eller avkreftes raskt (Ries, 2011). Det er derfor viktig at kunder trekkes inn i produktutvikling på et tidlig tidspunkt. Ideelt sett bør en derfor teste ut produktet på et så tidlig tidspunkt at det kan være pinlig å vise frem produktet (Ries, 2011). Dette produktet kaller Ries «Minimum Viable Produkt» heretter MVP (Ries, 2011). Selv om dette produktet mangler mange av de funksjonene og finessen som et ferdig produkt skal ha er et MVP nok til at en kan få informasjon fra kunden om man er på rett vei eller ikke (Ries, 2011). For å vurdere om produktet har verdi kan det være nødvendig å forsøke å selge produktet (Ries, 2011).
2. Når en har et MVP og tester det ut på kunden må en kunne måle om det skaper verdi og hva som skaper verdi (Ries, 2011). en trenger derfor en metodikk for å måle.

3. Når en har testet produktet, gjort seg erfaringer, og har konkret informasjon må en ta stilling til om en vil fortsette med utviklingen, endre kurs eller avslutte utviklingen (Ries, 2011). Jo tidligere en gjør seg erfaringer desto bedre. Det er mye bedre å feile tidlig i utviklingsstadiet enn sent.

Så langt har jeg sett på hvordan aktører kan etablere seg og posisjonere seg i etablerte markeder, og hvordan de kan identifisere potensialet for nye markeder. Jeg har i tillegg sett på hvilken logikk vellykkede entreprenører ofte følger for å etablere virksomheter og hvordan de gjennom «Lean startup metoden» kan gå frem. Så langt har jeg sett på både eksterne forhold og den entreprenørielle prosessen gründeren går gjennom. I tillegg til dette mener jeg det vil være nyttig å se på selskapet og hvordan det er bygget opp for å forstå om dette kan være avgjørende om hvorvidt selskapene lykkes eller ikke.

Et selskaps forretningsmodell kan sees på som et selskaps plantegning (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Det kan derfor være et godt sted å begynne for å forstå hva ved et selskap som gjør at de lykkes. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur og Christopher L. Tucci definerer forretningsmodell på følgende måte:

A Business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of costumers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustaniable revenue streams. (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, s. 17)

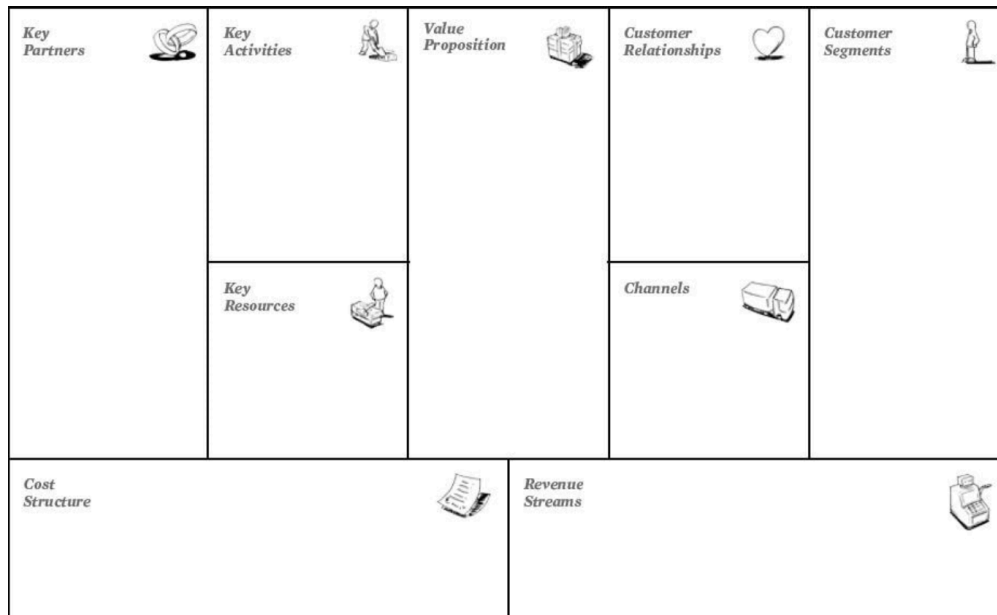
En forretningsmodell består av ni byggesteiner som kan deles inn i fire kategorier slik jeg har vist i tabell 3.1 (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Samlet sett sier disse hvordan selskapet skal levere verdi til kunden (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Disse fire kategoriene og ni byggesteinene er vist i tabellen 3.1:

Tabell 3.1

Offering/product	- Value Propositions
Customers	- Customer Segments - Channels - Customer Relationships
Infrastructure	- Key Activities - Key Resources - Partner Network
Finances	- Cost Structure - Revenue Streams

En forretningsmodell med disse ni byggesteinene gir en god oversikt over selskapet og gjør det enklere å forberede og utvikle selskaper når en kan tydelig se de ulike komponentene i en virksomhet og relasjonen mellom dem (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Det er også ofte vanlig å dele disse byggesteinene opp i to hovedkategorier som er kostnadssiden og verdisiden (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det er et verktøy som gjør det enklere å analysere en virksomhet. Både å sammenligne selskapet med konkurrerende selskaper eller andre selskaper det kan være fornuftig å studere for å få ideer og innspill til hvordan en kan forbedre egen virksomhet (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). illustrasjon 3.4 er «*business model canvas*» som er en mye brukt måte å vise og systematisere disse ni byggesteinene. Ved å forstå selskapets forretningsmodell og bruke det som et verktøy kan det bidra til å gjøre selskapet mer responsivt overfor endringer i omgivelsene (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005), samt gjøre det enklere å endre enkelte komponenter i virksomheten (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Illustrasjon 3.4



(Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010, s. 44)

Av disse ni byggesteinene vil jeg spesielt trekke frem begrepet «Value Propositions» som er en vesentlig komponent, som det er viktig å forstå for selskaper som skal etablere nye produkter på markedet (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010).

Selskapets Value Propositions vil si hvordan selskapet skaper verdi og dekker kundens behov gjennom ulike egenskaper og elementer (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Eksempler på dette kan være design, enkelthet, holdbarhet, pris vs. kvalitet, smak, tekstur og mye mer. Alle produkter har en miks av slike kvaliteter og det er sammensetningen av disse egenskapene som utgjør selskapets Value Propositions (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.4 Sammenstilling og oppsummering av teori

Frem til nå har jeg presentert ulike teorier og perspektiver på hvordan bedrifter kan forholde seg til hverandre i et marked gjennom eksempler fra strategilitteraturen. Jeg har så sett på hvordan en kan utforske nye markeder, utvikle virksomheter og hvilke byggesteiner disse bedriftene har gjennom entreprenørskapslitteratur. Det virker som om strategilitteraturen og entreprenørskapslitteratur har et noe ulikt utgangspunkt når det gjelder syn på markeder. I strategilitteraturen er markeder mer gitt, noe en må forholde seg til og tilpasse seg til, altså en eksogen variabel. I entreprenørskapslitteraturen er markedet i større grad noe du kan påvirke og skape, altså en endogen variabel.

Fra strategilitteraturen har jeg har lagt særlig vekt på Porters fem krefter som beskriver bransjekreftene og hvordan ulike aktører virker inn på hverandre. Dette er som nevnt en litt statistisk fremstilling av en bransje og marked hvor en i liten grad kan påvirke omgivelsene, men heller må fokusere på å posisjonere seg på en måte hvor en kommer best mulig ut av konkurransen i markedet. Jeg har så supplert Porters fem krefter ved å tilføre en sjettede kraft som er Co-opetition som handler om hvorvidt aktører kan ha fordel av å samarbeide med hverandre spesielt når det er snakk om aktører som tilbyr komplementære goder (Evans, 2013). I tillegg har jeg sett på ulike entreprenørstrategier for hvordan nyetablerte selskaper kan entre et marked med etablerte aktører og gitte rammebetingelser (Gans, Scott, & Stern, 2018). Alle disse perspektivene bygger på en antagelse om at markedet er relativt gitt og at en ny aktør må forholde seg til markedet som en gitt størrelse med gitte rammer.

Etter å ha trukket inn disse perspektivene fra strategilitteraturen har jeg videre sett på entreprenørskapslitteraturen. Der jeg først trekk frem blue ocean strategy som beskriver hvordan selskaper og gründere kan skape blue ocean altså nye markeder og på den måten unnsnippe red ocean som er etablerte markeder (Kim & Mauborgne, 2005). Her har jeg sett på hvordan en kan skape verdiinnovasjon gjennom enten å fjerne kvaliteter, begrense kvaliteter til under bransjegjennomsnitt, øke kvaliteter langt over bransjegjennomsnitt eller legge til kvaliteter en ikke har tenkt på tidligere, for på den måten å skape ny nytte for kunden og igjen skape et helt nytt marked uten konkurranse (Kim & Mauborgne, 2005). Dette er en modell som er mindre statisk og hvor aktøren kan påvirke rammevilkårene, i motsetning til det vi har sett i strategilitteraturen. Samtidig bryter den ikke helt med strategilitteraturen i og med at blue ocean strategy også i stor grad går ut på å posisjonere seg på en annen måte enn det andre virksomheter gjør. Men fremfor å finne sin plass i bransjen eller markedet, mener forfatterne et en virksomhet kan oppdage et helt nytt marked (Kim & Mauborgne, 2005). En annen viktig forskjell ifølge forfatteren er at en på den måten i større grad kan tiltrekke seg nye kunder som en opprinnelig ikke hadde i red ocean market som en opprinnelige opererte i (Kim & Mauborgne, 2005).

Videre har jeg vist til hvordan Sarasvathy og Nicholas Dew mener nye markeder kan oppstå gjennom partnerskap hvor gründeren tar utgangspunkt i sine ressurser og muligheter og bygger partnerskap med kunden (Saras & Dew , 2005). Med dette perspektivet er også konkurranse overflødig og aktøren gjør ingen antagelser om markedet eller markedets rammevilkår, men skaper heller et nytt marked gjennom partnerskap (Saras & Dew , 2005). Sarasvathy legger nettopp vekt på det at det ikke har noen hensikt å gjøre en rekke antagelser om markedet, men heller bygge relasjoner og skape et marked for sine produkter som har utgangspunkt i ens ressurser (Saras & Dew , 2005). Dette er også et perspektiv hvor markeder er en endogen variabel som en som aktør kan påvirke.

I del tre av teorikapitlet har jeg sett nærmere på hvordan gründerne kan gå frem for å skape og utvikle virksomheter, hva som kjennetegner vellykkede gründerne, hvilke arbeidsmetoder de kan bruke og hvilke byggesteiner alle selskaper består av. Også her har jeg sett til Sarasvathys forskning hvor hun legger vekt på gründeres evne til å effektuere ved å benytte sine ressurser og skape en virksomhet basert på det (Sarasvathy, 2001). Denne tilnærmingen tar ikke utgangspunkt i at gründeren har et endelig mål for virksomheten, men heller gründerens ressurser (Sarasvathy, 2001). Videre har jeg sett på Lean startup metoden og hvordan gründerne kan spare seg for mange kostbare feilslåtte antagelser om kunden og markedet ved å gå tidlig ut i markedet med et enkelt produkt som enda ikke er ferdig utviklet og teste dette produktet på kunden for så å videreutvikle produkter basert på kundens tilbakemeldinger (Ries, 2011). Denne metodikken har likhetstrekk ved Sarasvathys fremgangsmåte ved at en går tidlig ut i markedet og bygger relasjon med kunden før en gjør for mange antagelser om kunden og markedet. På denne måten bryter den med tradisjonell strategitenkning da en ikke fokuserer på alle markedskreftene i en bransje eller marked og hvordan en skal posisjonere seg i forhold til andre aktører, men heller kun fokuserer på relasjonen med kunden for å utvikle produkt og virksomhet med grunnlag i tilbakemelding fra kunden.

Helt til slutt har jeg sett på hvilke byggesteiner selskaper består av og hvordan alle selskaper kan deles opp i ni grunnleggende byggesteiner (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Disse byggesteinene kan igjen deles opp i to hovedkategorier kostnadssiden og verd siden, her kan en se Business Model Canvas i sammenheng med blue ocean strategy da den rette sammensetningen av verdidriver og kostnad kan være med på å skape verdiinnovasjon, slik jeg har vært innom tidligere i teksten (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Dette betyr at det å ha god oversikt og forståelse for disse grunnleggende byggesteinene i en virksomhet kan gi grobunn for innovasjon og gjøre virksomheten mer responsiv overfor endringer i omgivelsene slik jeg har vært inne på (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Jeg fremhevet Value Proposition som kanskje den viktigste av disse ni byggesteiner da det sier hvilken sammensetning av kvaliteter og egenskaper det er som skal skape verdi for kunden (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Dette er noe jeg kommer til å referer mye til i oppgaven og vurdere i alle casene jeg kommer til å se på.

4. Metode og fremgangsmåte

4.1 Metodevalg og Begrunnelse for metodevalg

Jeg har valgt kvalitativ metode, og jeg vil se på fire ulike eksempler på bedrifter «case» som alle har lyktes med å lansere og levere produkter på enten i HORECA eller dagligvaremarkedet eller begge deler. Jeg har valgt å benytte semistrukturerte intervju. Der jeg har intervjuet en informant per selskap. I tillegg har jeg intervjuet en bransjeeksperter som har vært med på flere lanseringer tidligere og som jobber med å veilede leverandører som skal inn på dagligvaremarkedet.

Grunnen til at jeg valgte å benytte semistrukturerte intervjuer, og at jeg valgte å undersøke noe få utvalgte caser, var at jeg mente dette ville være den beste måten å besvare problemstillingen på med det utgangspunktet jeg hadde. Det var relativt lite informasjon og forskningsresultater tilgjengelig som kunne hjelpe meg på vei i å besvare problemstillingen. I tillegg til forsøker jeg å finne en kobling mellom to ulike «transisjoner» eller «skoler» som strategi- og entreprenørskaps litteraturen representerer. Dette vil si at undersøkelsen ville være relativt utforskende. Jeg mente det ville være vanskelig å finne gode standardiserte spørsmål for å undersøke problemstillingen da disse spørsmålene ville vært basert på mange antagelser. Det er i tillegg for lite empiri på området, for at det ville være fornuftig å gjennomføre en omfattende kvantitativ undersøkelse. Den beste måten å besvare problemstillingen har etter min vurdering var å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, med noen få åpne spørsmål og medaktiv lytting. På den måten har de ulike informantene gitt informasjon fra ulike perspektiver. Dette mente jeg ville gi rikelig med informasjon som kunne analyseres. Jeg vurderte lenge å benytte «Open-ended interview» da dette er en intervju metode som egner seg i tilfeller hvor informanten skal formidle et hendelsesforløp eller en livshistorie, samt beskrive hvilke vurderinger og valg de har gjort for å komme dit de er i dag (Silverman, 2014) Jeg kom frem til at dette kunne være en vanskelig intervju metode for en intervjuer med relativt lite intervjuerfaring. Derfor endte jeg opp med å velge semistrukturerte intervjuer og studie av noen få utvalgte caser, der jeg hadde forberedt noen spørsmål, men tilpasset i stor grad med oppfølgingsspørsmål. I tillegg til intervju av en bransjeeksperter. I denne sammenheng kan jeg trekke frem at min jobberfaring og kunnskap om markedet og de ulike aktørene i markedet. Til daglig jobber jeg med etablering av en virksomhet som skal lansere produkter i dagligvare- og HORECA-markedet. Dette medfører at jeg både har en utfordring og en styrke som intervjuer. Gjennom jobb har jeg mye erfaring med og innsikt i nettopp denne bransjen

og har derfor gode forutsetninger for å stille gode innledende spørsmål, raskt forstå hva informanten formidler og igjen stille relevante oppfølgingsspørsmål. Dette er et fortrinn da det er vesentlig å kunne stille gode spørsmål ved bruk av case-metode (Yin, 2003). Samtidig kan min erfaring har bidratt til at jeg har noen forutinntatt meninger, som i verste fall kan føre til at jeg stiller feil spørsmål og feiltolket data ved at jeg legger for mye vekt på mine noe forutinntatte meninger og holdninger (Yin, 2003). Det har derfor vært viktig for meg å være bevisst hvilke fortinn, men også hvilke ulemper mine erfaringer med temaet kan ha for oppgaven.

4.2 Valg av case og utvalgskriterier

Jeg valgte relativt tidlig å gjennomføre en studie av ulike case for å besvare problemstillingen. Dette er en metode som egner seg godt når en skal stille typiske hva og hvorfor spørsmål om en situasjon eller hendelse som har skjedd nylig, hvor en som forsker har lite kontroll over situasjonen, og heller ikke har mulighet til å gjenskape situasjonen (Yin, 2003). Et case-studie egner seg der en vil studere et fenomen i den konteksten det skjedde i, og hvor fenomenet i stor grad henger sammen med konteksten (Yin, 2003).

I denne oppgaven forsøker jeg å undersøke fenomenet *lansering av nye produkter i dagligvare- og HORECA-markedet*. Her er konteksten hendelsen skjer i, helt avgjørende for å forstå hvordan og hvorfor selskapene gikk frem slik de gjorde og hva det førte til. Som nevnt intervjuet jeg fire informanter som hadde vært med på fire ulike etableringer, i tillegg intervjuet jeg en bransjeekspert. Jeg fant raskt ut at jeg ønsket å intervju to caser i minst to ulike kategorier. Det var også vesentlig at casene ikke var for like. Jeg ønsket heller bredde og variasjon i casene slik at jeg kunne sammenligne litt ulike caser og situasjoner, og på bakgrunn av dette trekke ut noe mer generell informasjon som ikke er for selskaps- eller individspesifikk. Jeg valgte ut noen felles generelle kriterier for casene. Disse kriteriene var de samme kriteriene som jeg beskrev i avgrensningen av problemstillingen i kapittel 2. Deretter valgt jeg ut en rekke caser som passet til disse kriteriene og sendte ut informasjon til kontaktperson i de ulike selskapene. Det var langt fra alle som svarte på henvendelsen, men dem som ga et positivt svar valgte jeg ut fire caser som jeg mente ville gi en god sammensetning og utfylle hverandre. Jeg valgte også å gjennomføre intervju med bransjeekspert, slik at jeg kunne sammenligne de ulike casene med vurderinger av bransjeekspert og på den måten får et bredere datagrunnlag.

I tabell 4.1 har jeg beskrevet de ulike selskapene. Jeg valgte ut to selskaper i to ulike hovedkategorier. Det ene er mikrobryggeri og det andre er grøntleverandører. Jeg la vekt på at casene ikke måtte være for homogene. Derfor valgte jeg å takke nei til en noen representanter for case hvor jeg hadde fått positivt svar da jeg mente at casene var for like. Jeg vurderte også å intervju informanter fra to caser i en tredje kategori, slik som kjøttleverandører eller leverandører av bebreidede produkter slik som ferdigmat, supper eller sauser. I løpet av perioden hvor jeg samlet in data kom jeg frem til at jeg hadde fått et tilstrekkelig datagrunnlag til å besvare problemstillingen og kom derfor frem til at jeg ikke ville prioritere å bruke tid på å bearbeide data og gjennomføre analyse. Fra hver av de ulike casene har jeg kun intervjuet en person, dette bryter noe med casestudie da en helst vil ha informasjon fra flere kilder. Det er i hovedsak to grunner til at jeg valgte dette. Den første er at det i flere av selskapene kun var en person med fra starten og at denne personen er den eneste som har fulgt selskapet og har grunnlag for å gi informasjon. Det andre er at jeg hadde en tids- og ressursbegrensning som gjorde at jeg måtte prioritere hvor mange jeg skulle intervju. Jeg kom derfor frem at jeg heller ville intervju en person fra flere caser enn flere personer fra ett eller to case. Jeg vurderte også å intervju en ekstra bransjeeksperter, men etter at jeg hadde intervjuet den ene bransjeeksperteren, kom jeg frem til at han hadde gitt rikelig med informasjon om bransjen og at denne informasjonen i stor grad stemte overens med sekundærdata jeg har funnet om markedet.

Tabell 4.1

Brygg	Mikrobryggeriet ble etablert for litt over 10 år siden og har i dag 12 ansatte hvorav tre jobber som selgere. De distribuerer øl til dagligvare, restauranter og Vinmonopolet over hele landet og har et bredt utvalg av ulike produkter. Dagligvare står for ca. 40 prosent av salget og resten er i hovedsak Vinmonopolet, barer, restauranter og hoteller i tillegg til noe direkteutsalg i engen bar.
Øl	Selskapet ble etablert for mindre enn fem år siden og består i dag av to heltidsansatte. Den ene jobber med drift og administrasjon og den andre med salg og markedsføring. Selskapet har en bred produktportefølje både i dagligvare- og HORECA markedet
Gartner	Selskapet er en liten grøntprodusent som ble startet opp for mindre enn fem år siden. Selskapet drives av gründeren alene. I dag leverer selskapet til restauranter, kantiner og dagligvare i nærområdet, men har ambisjoner om å vokse. Selskapet benytter en ny produksjonsmetode som de selv mener gir bedre kvalitet og smak. Samtidig medfører produksjonsmetoden høyere kostnader og det er derfor nødvendig med en premiumpris sammenlignet med andre produkter. Jeg velger å ikke komme nærmere inn på hva dette produktet er da jeg har forsøkt å holde informasjonen fra informantene så anonym som mulig.
Jordbrukssamvirke	Jordbruksnettverket ble etablert for 10 år siden og består i dag av flere produsenter. Produsentene er hovedsakelig bønder som driver relativt stort som grøntprodusenter, og distribuerer produktene sine via dette Jordbruksnettverket i tillegg tradisjonelle salgskanaler slik som BAMA/gartnerhallen og Coop. Jordbruksnettverket er geografisk avgrenset, har eget merkevare og skal være en alternativ salgskanal for bøndene og bidra til innovasjon og nyskaping.
Bransjeekspert	Bransjeeksperten hjelper både små og store aktører med lansering i dagligvare. Han har i dag et stort salgsteam og har vært med på en rekke lanseringer av nye produkter i Norge og Sverige. I tillegg har han erfaring med å drevet dagligvarebutikk i Norge. Det at han har så bred og allsidig bakgrunn fra bransjen, og at han har jobbet i bransjen i flere tiår gjør at han får kunnskap om bransjen som få kan matche.

4.3 Datainnsamling

Som nevnt var det viktig for meg å ha en relativ åpen tilnærming under intervjuene da jeg tar utgangspunkt i to ulike teorier, som på mange måter står i kontrast til hverandre. Det har vært viktig for meg å forstå den entreprenørielle reisen de ulike casene har vært igjennom. Jeg ønsket derfor at informantene skulle få anledning til å relativt fritt å formidle hvilke veivalg de har gjort, og samtidig få mulighet til å argumentere for hvorfor de tok de veivalgene de gjorde, og hvordan det påvirket selskapets utvikling. Det vil være viktig å få så mye informasjon som mulig, der aktiv lytting vil være avgjørende (Yin, 2003).

De ulike informantene har ulik erfaring og de har gått frem på ulike måter for å lansere sine produkter, derfor måtte spørsmål tilpasses noe til de ulike casene. Jeg valgte derfor åpne spørsmål, for heller å kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. Min bakgrunn fra bransjen mener jeg kan ha bidratt til at jeg hadde relativt god forståelse av det informantene delet og raskere kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål. Dette er viktig da det å stille gode spørsmål har vært svært avgjørende (Yin, 2003). Det var også viktig for meg å legge til rette for tillitt mellom meg som intervjuer og informant slik at informanten skulle føle det var trygt å dele informasjon. I tabellen 4.2 har jeg gitt kortfattet informasjon om informantene og intervju situasjonene. Intervjumalen delte jeg opp i fire hovedkategorier.

De fire informantene fra de ulike selskaps casene har jeg intervjuet basert på en samme intervjumal med relativt åpne spørsmål, slik at jeg har tilpasset oppfølgingsspørsmålene. Intervjumalen ble skrevet med utgangspunkt i teorien jeg har valgt å benytte. Samtidig som den hadde en rekkefølge som ville gjøre det enkelt for informantene og kronologisk fortelle hvordan de gikk frem.

1.) Åpningsspørsmål, og spørsmål om hvilke forutsetninger og ressurser de hadde ved etablering. 2.) Refleksjoner, antagelser om markedet og strategiske valg i forkant av etablering. 3.) Hvordan de gikk frem da de etablerte seg på markedet. 4.) Hvilke justeringer de gjorde underveis, hva de ville gjort annerledes hvis de hadde den kunnskapen de har i dag da de startet.

Det var viktig å knytte funnene jeg gjorde gjennom intervjuene til det teoretiske rammeverket for å forstå hvorvidt det teoretiske rammeverket har relevans i forhold til de funnene jeg har gjort eller ikke. Det er ikke sikkert entreprenørene bevisst har benyttet seg av det teoretiske rammeverket, men de har mest sannsynlig tatt valg som ligger innenfor rammen av det teoretiske rammeverket jeg har sett på. For at jeg skal kunne diskutere dette i drøftingen, og vurdere hvorvidt de har tatt beslutninger som kan reflekteres i teori, har jeg valgt å ta utgangspunkt i teorien når jeg lagde intervjumalen. Jeg har i tillegg forsøkt å lage en intervjumal som skal hjelpe informantene til å huske tilbake til situasjonene de var i både før, under og rett etter lansering, slik at de kan gi så korrekt informasjon som mulig. Under kategoriene hadde jeg flere spørsmål som var relativt like fra intervju til intervju og en rekke oppfølgingsspørsmål som varierte fra intervju til intervju. Intervjumalen med bransjeeksperten delte jeg opp i fem deler.

1.) Innledningsspørsmål hvor vi snakket om hvilken rolle de hadde under etableringer og hva de kunne tilby sine kunder. 2) En generell beskrivelse av markedet. 3) Hva han mener bør ligge til grunn en vellykkede etablering, og hva de legger vekt på når de påtar seg oppdrag. 4) Hvordan de går frem får å lansere nye produkter 5.) Eksempler på vellykkede etableringer og hva de gjorde. Da jeg legde Intervjumalen til intervju med bransjeeksperten tok jeg i større grad utgangspunkt i min bakgrunn og forståelse for bransjen. Under disse kategoriene hadde jeg forberedt en rekke spørsmål, men som nevnt besvarte informanten flere spørsmål før jeg fikk anledning til å stille de.

Tabell 4.2

Medgründer og daglig leder, Brygg	Intervjuet ble gjennomført i selskapets lokaler og informanten var selskapets daglige leder. Informantene hadde vært med i utviklingen av selskapet fra det ble etablert. Intervjuet tok Ca. 40 minutter med en påfølgende omvisning i bryggeriet av en av de ansatte. Det var en hyggelig å avslappet tone. Jeg innledet intervjuet med å forklare hva som var formålet med undersøkelsen, etter noen få innledende spørsmål snakket informanten fritt og kom med svært utfyllende svar og svarte på mange av de forberedte spørsmålene før jeg fikk anledning til å stille disse.
Gründer og Daglig leder, Øl	Intervjuet ble gjennomført i selskapets lokaler og tok Ca 40 minutter. Informanten var selskapets gründer og daglige leder. Jeg innledet intervjuet med å forklare hva som var formålet med undersøkelsen og hvilke temaer jeg kom til å gå gjennom i løpet av intervjuet. Informanten ordla seg forholdvis knapt og det krevde flere oppfølgingsspørsmål for å få informasjon fra informanten.
Gründer og Daglig leder, Gartner	Intervjuet ble gjennomført over Skype og tok ca. 35 minutter. Informanten var selskapets gründer og daglige leder. Jeg innledet intervjuet med å forklare hva som var formålet med undersøkelsen og hvilke temaer jeg kom til å gå gjennom i løpet av intervjuet. Informanten formidlet sin historie og kom innom de fleste av spørsmålene i intervjumalen uten at jeg behøvde å stille de direkte.
Styreleder Jordbruksnettverk	Intervjuet ble gjennomført på Thon Hotel Opera og tok ca. 50 minutter. Informanten var hovedansvarlig under oppstarten av produsentnettverket eller samvirket som leverer produkter til flere restauranter i Oslo. Jeg innledet intervjuet med å forklare hva som var formålet med undersøkelsen og hvilke temaer jeg kom til å gå gjennom i løpet av intervjuet. Informanten snakket da relativt fritt og besvarte flere av spørsmålene før jeg rakk og stille dem.
Bransjeekspert	Intervjuet ble gjennomført over Skype og tok ca. 1 time og 20 minutter. Jeg innledet intervjuet med å snakke om hva som var formålet med undersøkelsen og at jeg var interessert i hans perspektiver som en bransjeekspert og som en aktør som har vært med på å lansere flere produkter på markedet. Informanten snakket i stor grad fritt selv og gikk gjennom store deler av intervjumalen uten at jeg trengte å stille spørsmål.

1.4 Dataanalyse

Databehandling etter gjennomførtøring av semistrukturerte og åpne intervjuer er ofte krevende da en som regel sitter igjen med mye data, og at denne informasjon ofte er vanskelig å strukturere (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Jeg benytte meg av lydopptak for å gjøre det lettere å gå tilbake og hente informasjon fra intervjuet og i tillegg tatt notater fra intervjuene. Det første jeg gjorde var å transkribere alle intervjuene slik at jeg hadde all informasjon skriftlig. Etter at jeg hadde transkribert intervjuene skrev jeg et sammendrag fra hvert av intervjuene med all den informasjonen jeg mente var relevant. Dette sammendraget hadde samme kronologiske rekkefølge som selve intervjuet. I dette sammendraget hadde jeg også skrevet ned sitatene jeg ønsket å bruke. Da jeg så hadde sammendraget med sitater, delte jeg intervjuene fra casene opp i fire hoveddeler slik jeg har vist i tabell 4.3 og det er denne informasjonen jeg ha ført opp i kapittel 5. Data og analyse. Informasjonen fra intervjuet med bransjeeeksperten delte jeg opp i tre kategorier slik jeg har vist i tabell 4.4, også disse kategoriene hadde utgangspunkt i intervjumalen.

Tabell 4.3

Ressurser og forutsetninger i forkant av etablering Jeg vil først kommentere hvilke samlede ressurser og kompetanse selskapet hadde før etablering. Dette er vesentlig for å forstå hvilke forutsetninger de hadde og kan være med på å forklare hvorfor de valgte å ta de valgene de gjorde.
Antagelser om markedet og hypoteser Under dette punktet formidler jeg hvilke antagelser og hypoteser gründerne hadde om markedet, hvordan de burde posisjonere seg i markedet, og om hva som var produktets Value Proposition.
Fremgangsmåte, ta skrittet ut i markedet Etter at jeg har sett på hvilke antagelser og hypoteser gründerne hadde, Så jeg nærmere på hvordan de valgte å gå frem og hva som var deres første møte med markedet.
Justeringer basert på erfaringer Til slutt vil jeg se nærmere på hvilke justeringer selskapene måtte gjøre i etterkant av etablering. I hvilken grad stemte forventningene, i hvilken grad måtte de gjøre justeringer. Og endelig hvilke justeringer gjorde de og hvorfor ble de gjort.

Tabell 4.4

<p>En generell markedsbeskrivelse Her vil jeg komme med en generell beskrivelse av markedet slik en bransjeekspert som hjelper leverandører til dagligvare ser det.</p>
<p>Forutsetninger som må ligge til grunn Under dette punktet vil jeg beskrive hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at nyetablerte selskaper skal kunne lykkes. Det er da snakk om forutsetninger før en i det hele tatt kan gå i dialog med aktører innen dagligvare.</p>
<p>Fremgangsmåte Til slutt vil jeg beskrive de ulike stadiene i en etablering slik informanten formidlet det på en kortfattet måte. Her vil jeg gå gjennom de ulike trinnene fra første presentasjon til arbeid med forbrukeren i butikken.</p>

Til slutt har jeg oppsummert og sammenlignet de ulike funnene. Her har jeg både sammenlignet de ulike casene med hverandre og sammenlignet funnene i casene med informasjonen fra bransjeekspert.

1.5 Vurdering av validitet og reliabilitet

En svakhet ved kvalitativ metode er at det er tilnærmet umulig å gjennomføre den samme undersøkelsen to ganger på rad (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette er spesielt utfordrende med tanke på at jeg har gjennomført en undersøkelse med relativt åpent intervju, og med få forberedte spørsmål (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette skyldes blant annet at det vil være tilnærmet umulig å gjenskape intervjusituasjonen, og informasjonen informantene gir vil avhenge av situasjonen og relasjonen mellom informant og intervjuer. I tillegg vil jeg som intervjuer og som tolker av informasjonen være preget av min erfaring, forutinntatte meninger og bakgrunn. Styrken ved bruk av denne metoden er at en vil kunne sitte igjen med mye og variert data som kan gi bred forståelse og mer nyansert innsikt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Jeg har i tillegg vært bevisst på å gjøre fremgangsmåten så transparent som mulig slik at det skal være lett for andre å forstå hvordan jeg har gått frem samt vurdere mine metodevalg.

Informantene vil beskrive en entreprenøriell reise de har vært en del av eller som de fortsatt er en del av. Mye av det de formidler kan ha skjedd for flere år siden. Det er en fare for at oppfatningen av det de gjorde og det som skjedde har blitt forvrengt siden den gang. En har også ofte et behov for å rettferdiggjøre sine handlinger, og i å se på seg selv som et rasjonelt menneske som tar rasjonelle valg. Forskning viser at i tilfeller hvor en har tatt valg og hvor en har vært uenig med andre i hvilke veivalg en skal ta, så husker en bedre sine egne rasjonelle argumenter enn motstanderens rasjonelle argumenter (Aronson, Wilson, & Akert, 2014). I tillegg husker en bedre motstanderens irrasjonelle argumenter eller argumenter som viste seg å være feil enn sine egne irrasjonelle argumenter eller argumenter som viste seg å være feil (Aronson, Wilson, & Akert, 2014). Det er derfor viktig å forstå at informantene ikke har en objektiv forståelse av selskapets utvikling og at det informantene formidler er informantens subjektive oppfatning av selskapets utvikling og veivalg.

Ved å intervju en annen person i selskapet kan det være fare for at den personen vil huske tilbake eller forstå hendelser og veivalg på en annen måte. Dette er en svakhet ved kun å intervju en fra hvert selskap. Ved å intervju flere fra selskapet vil en kunne få flere ulike oppfatninger av selskapets utvikling og de veivalgene som er gjort. Samtidig ville det være svært ressurskrevende. Jeg kunne valgt å intervju flere i hvert enkelt selskap og heller redusere antall selskap. Samtidig er jeg da redd for at jeg da ville ende opp med informasjon som er for selskapsspesifikk, og at jeg derfor ikke ville fått tilstrekkelig datagrunnlag til å kunne si noe generelt om vellykkede etableringer av produkter og merkevarer i dagligvare- og HORECA-markedet. I tillegg har det i enkelte av casene kun vært en person involvert fra starten av. Jeg har derfor valgt å ikke intervju flere enn en informant, men jeg har heller tatt dette med i betraktning under tolkningen av dataene fra intervjuene. Målet med undersøkelsen har vært kun si noe generelt om hvordan bedrifter lykkes med lanseringer i dagligvare- og HORECA-markedet.

Nettopp gjennom å se på flere caser mener jeg at det er mulig å komme med en generell betraktning, og ikke bare hvordan et enkelt selskap har gått frem. Informasjon vil derfor kunne være overførbar og det er mulig å anvende funnene til å gi en generell vurdering av hvordan nye leverandører lykkes med å lansere egne produkter i det norske dagligvare- og HORECA-markedet. Hadde jeg valgt færre caser, eller hvis jeg ikke hadde intervjuet bransjeeksperter, ville jeg ikke følt meg like trygg på den påstanden. En annen styrke er at casene også er ganske forskjellige da jeg har valgt ut fire case fra to hovedkategorier. Hadde

jeg valgt å intervju informanter fra en tredje hovedkategori ville det muligens styrket undersøkelsen. Samtidig mener jeg undersøkelsen vil kunne bidra til å få en bedre forståelse av lignende case i andre bransjer, men som har lignende bransjeforhold, og derfor se entreprenørskapslitteraturen og strategilitteraturen sammen på en ny måte.

1.6 Etiske betraktninger

Under intervjuet har informantene delt informasjon om egne erfaringer, opplevelser og synspunkter fra deres entreprenørielle reiser. Som intervjuer har jeg derfor vært tydelig på hva formålet med undersøkelsen og hva informasjonen skal brukes til. I tillegg har jeg bedt om samtykke til å ta lydopptak av intervjuet. Denne informasjonen har blitt gitt skiftelig før intervjuet. Jeg har i tillegg lagt vekt på at informasjonen ikke vil bli benyttet på noen som helst annen måte enn det som er avtalt. Da jeg valgte å benytte meg av lydopptak har jeg sendt inn meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata NSD. Dette skjemaet har blitt godkjent av NSD.

Samtidig regnet jeg ikke med at informasjonen som deles vil være spesielt sensitiv informasjon. Enkelte av informantene har ytret bekymring for at jeg skal avsløre forretningssensitiv informasjon, og jeg har derfor vært tydelig på at jeg ikke kommer til å dele noe som helst informasjon som informanten ikke ønsker å dele med omverden. Jeg har derfor gitt alle informantene mulighet til å lese gjennom all informasjon fra intervjuene, slik at de kan gjøre sitatsjekk, korrigere informasjon eller slette informasjon hvis de er redd eller bekymret for at informasjonene skal komme på avveie. Alle informantene har i tillegg muligheten til å trekke seg fra undersøkelsen hvis de ønsker det. Det er heller ikke vesentlig for resultatene i undersøkelsen om informasjonen er anonymisert eller ikke, jeg vil derfor så langt det er mulig anonymisere informasjon slik at den ikke kan spores tilbake til en enkeltperson. Det har hele veien vært viktig for meg å ha respekt for informantens versjon og forståelse, samtidig mener jeg at jeg har klart å holde en faglig distanse og har forsøkt å forholde meg mest mulig objektivt i forhold til informasjon som har vært delt med meg.

5. Data og analyse

5.3 Intervju case Brygg.

Ressurser og bakgrunn

Bryggeriet ble startet av fem personer som hadde interesse og lidenskap for øl og brygging av øl. Alle fem var med i en ølbryggeriklubb og brygget øl på fritiden som en hobby.

Opprinnelig ønsket gründeren å starte en mikrobryggeripub, men dette ble ikke realisert da det viste seg å være vanskelig å finne egnede lokaler som til en mikrobryggeripub. En av de fem satt derimot med produksjonslokaler tilgjengelig etter at han hadde avviklet produksjon i disse lokalene. Denne muligheten benyttet de seg av og endte derfor opp med å starte et mikrobryggeri i disse lokalene. Fra starten av var det ment som en hobby og spennende sideprosjekt som gründeren hadde ved siden av fulltidsjobb. Gründerene valgte å investere 100 000 kr. hver og kjøpte inn brukt bryggeriutstyr fra England. De hadde ingen tidligere erfaring med markedet de skulle gå inn i og det meste av arbeidet ble gjort på dugnad.

Antagelser om markedet og hypoteser

Informanten forteller at de var tidlig ute og at det var svært få mikrobryggerier da de startet opp. Trenden med denne formen for bryggerier startet i USA allerede på 1980-tallet, men det tok noen tiår før denne trenden kom til Norge. Forbrukeren var derfor ikke vant med spesialøl, og barer ville helst selge lyse og lettdrikkelig øl slik som pils. Markedet var nærmest ikke eksisterende og det var derfor ikke lett å få solgt ølet de produserte. De store bryggeriene var heller ikke interesserte i å tilby spesialøl.

«Når vi startet opp var det et tungt marked, det var ingen som hadde hørt om craft beer blant vanlige folk.»

De begynte derfor å lære opp publikum, det vil si vanlige folk som hadde interesse for øl. De inviterte til ølsmaking og ølkurs som et forsøk på å få forbrukeren interessert i spesialøl i selskapets lokaler. Dette ble fort populært og etterhvert som flere fikk smake på spesialøl økte interessen. De forstod da at de hadde et produkt som hadde en ekstra verdi for kunden som de tradisjonelle bryggeriene fram til da ikke hadde dekket.

«Vi hadde tusenvis på omvisning som fikk en aha-opplevelse på at her var det veldig mye som de ikke hadde smakt før som er godt. Så kan en si at vi var pionerer på distriktet her på Østlandet i hvert fall på å lære opp.»

Fokuset til bedriften var derfor ikke å gjennomføre omfattende markedsanalyser og posisjonering i markedet var heller ikke relevant for bedriftene da det ikke var noen av de store etablerte bryggeriene som brygget spesialøl. Utgangspunktet var gründerenes egen interessen for spesialøl og at de ønsket å gå videre med denne hobbyen og introdusere dette produktet og dele interessen. De hadde heller ingen erfaring med disse segmentene og var usikre på hvordan de skulle gå frem. De brukte heller ikke mye tid på å sette seg inn i markedet før de forsøkte å lansere produktene i markedet. Etterhvert som de lærte opp publikum, så de gradvis hvordan interessen økte. Fra å begynne som en hobby hvor de ikke hadde spesielt store ambisjoner om å vokse, utviklet selskapet seg til å bli en raskt voksende og lønnsom virksomhet.

Etablering i HORECA og dagligvare

De etablerte seg først i utelivssegmentet, det vil si barer og restauranter før de etablerte seg i dagligvare. NorgesGruppen var det første dagligvarekonsernet de fikk innpass for produktene sine. De begynte med å ta kontakt med potensielle kunder og gjøre seg erfaringer etterhvert som de gikk ut i markedet. På spørsmål som de viste hvordan de skulle gå frem og om de kjente til hvordan de ulike potensielle kundene jobbet svarte informanten følgende:

«Nei! Dette er sånt som en må lære seg. Vi må lære oss hvordan de ulike firmaene opererer og få kontaktnett der inne slik at en har en tett dialog med kunden.»

De erfarte fort at flere av restaurantene og barene hadde inngått avtaler med de store bryggeriene som gjør at de er låst til en leverandør og ikke har mulighet til å ta inn produkter fra andre aktører. Spesielt var dette tilfeller for de store restaurantkjedene. Dette betyr at barene og restauranter som har denne formen for avtale ikke står fritt til å velge nye leverandører. Dette er med på å redusere kundegrunnlaget til nyetablerte selskaper. Første kunde innen dagligvare var NorgesGruppen, etterfulgt av Rema 1000 og Coop. For å komme inn på dette markedet begynte de ved å ta kontakt med innkjøpsansvarlige sentralt i konsernet for så å booke møter med innkjøpsansvarlig i de ulike butikkjedene. Det er ifølge

informanten ikke mulig å komme inn i hver enkelt butikk uten å gå via kjedene sentralt da produktet må være registrert og godkjent sentralt. De måtte derfor engasjere innkjøpsjefene i hver enkelt kjede for å få de til å godkjenne de nye produktene. De erfarte at det kan være en lang prosess å få inn varer i kjedene.

«Det er en masse system som det skal registreres i og det er mye byråkrati for å gå inn i kjedene. Skal en inn med et nytt øl så må en være tidlig ute.»

Justeringer basert på erfaringer

Informanten understreker at det er viktig å opparbeide seg denne kunnskapen for å lykkes. Det er derfor viktig å sette seg ned med kunden eller aktører som kjenner kunden godt og forsøke å forstå hvordan de tenker og hvilke prosesser kunden har.

«Kunnskap om kunden og hvordan det fungerer, det er viktig»

I en periode etter at markedet ble mer modent hadde de en sterk vekst og vokste i flere år med over 25% i året. Det var på dette tidspunktet stor interesse for denne type produkter i markedet og relativt få produsenter, men fra 2013 og 2014 kom det en sterk vekst av andre produsenter. Det er nå kommet en rekke tilsvarende bryggerier i tillegg til at tradisjonelle bryggeriene forstod at de også måtte lansere egne spesialølprodukter for ikke å miste for store markedsandeler til de nyetablerte aktørene. Dette gjorde det langt tøffere å være på markedet. Det var mange aktører som konkurrerte om de samme hylleplassene og tappekranene. Dette er en utfordring da butikker og restauranter har begrenset med hylleplass og tappekraner. De er derfor raskt ute med å skifte ut varer som ikke selger. Informanten mener derfor det i dagens situasjon er ekstremt vanskelig å starte et bryggeri med mindre en har solide finansielle muskler i ryggen.

«Jeg ville ikke startet opp et bryggeri nå slik som markedet er nå!»

Han trekker også frem at markedet har endret seg mye når det kommer til kvalitet. For 10 år siden kunne et bryggeri starte opp med en basispakke og bygge videre på det, men i dag stilles det høyere krav fra kunden og forbrukeren.

«Nye som starter opp de starter med en basispakke som blir kanskje litt kjedelig i lengden som var grei for ti år siden.

.....

Det krever en del jobb med å øke kvaliteten og lære seg håndverket skikkelig.»

Det betyr derfor at de etablerte aktørene er nødt til å jobbe for å forbedre seg når det kommer til brygging av øl og at det er tungt å være nye og ta igjen dette kvalitetsgapet som de etablerte mikrobryggeriene har skapt fra de etablerte seg for flere år siden og til i dag. De har også jobbet systematisk med å bygge opp erfaring innen salg. Dette mener informanten har vært vesentlig for å lykkes. I dag jobber en fjerdedel av de ansatte med salg, og de jobber stadig med å forbedre seg. I HORECA-markedet benytter de grossister for leveranse, men de har direkte kontakt med kunden. Kontakt med kunden og jevnlig oppfølging er viktig for å komme inn som leverandør og beholde posisjonen. Den første perioden opplevde de slik jeg har vært inne på at potensielle kunder i mange tilfeller ikke kunne ta inn deres produkter selv om de ønsket det. Det var svært vanlig at de store bryggeriene sponset barer og restauranter for å sikre at de fikk enerett til å levere øl. Dette mener informanten det har blitt mindre av med årene og at det nå er et noe mer åpent marked. Fortsatt kreves det jevnlig oppfølging av kundene, noen så ofte som en gang i uken for å sikre at kunden fortsetter å legge inn bestillinger. Hvis de ikke holder relasjonen til kunder vedlike faller de fort ut. Dette betyr at HORECA-markedet er et ressurskrevende marked som krever kontinuerlig innsats fra selgere.

5.4 Intervju case Gartneri

Ressurser og bakgrunn

Gründeren bak selskapet har utdanning innen hotellfag og har hovedsakelig jobbbakgrunn fra restaurant- og hotellbransjen hvor han har jobbet i mer enn 20 år, både i Norge og utlandet. Ved siden av jobb har han alltid interessert seg for planter og vært hobbygartner.

«Jeg har dyrket hele livet mitt jeg! Jeg har dyrket siden jeg var 9 år.»

Han har i mer enn 10 år eksperimentert med å dyrke på den måten han gjør i dag og har fått rikelig med erfaring innen produksjonsmetoden. Den utløsende faktoren til at han valgte å starte opp var som følge av at selskapet han jobbet for valgte å nedbemanne. Han gjennomførte da en markedsundersøkelse som viste at det var stor interesse for produktet. Da

han startet opp hadde han som utgangspunkt svært lite finansielle midler til rådighet. Han brukte sparepengene på 30 000 kr til å registrere selskapet og jobbet i ni måneder med å sikre finansiering gjennom banklån og Innovasjon Norge.

«Jeg hadde lite sparepenger og hadde kun penger for å starte aksjeselskapet på 30 000 kr. Og første året, fra mai til januar året etter, jobbet jeg får å få finansiering til bedriften med diverse søknader.»

Antagelser om markedet og hypoteser

Bakgrunnen fra restaurantbransjen gjorde at han så et udekket behov for produkter med høyere kvalitet, og han følte seg sikker på at det var et stort marked for produktet han ønsket å produsere. Han hadde også gjort en enkel markedsundersøkelse som viste at det var interesse for produktet. Han startet da opp med forventning om at kunden skulle forstå verdien av produktet og at kunden skulle forstå at produktet hadde ekstra kvaliteter slik som at det var kortreist og derfor ferskere, lengre holdbarhet, mer smak og bedre konsistent. Han forventet også at dette var kvaliteter kunden ville være villig til å betale ekstra for. Han la fra starten av lite vekt på konkurrenter da han mente at han hadde et helt unikt produkt.

Planen var at han selv stod for distribusjon og han hadde i all hovedsak tenkt å levere til restauranter og hoteller i regionen i og med at dette var det markedet han kjente.

Etablering i HORECA og dagligvare

Første utfordring var at ingen av aktørene han måtte forholde seg til kjente til produksjonsmetoden. Både når det kom til Mattilsynet og kunder, så måtte han forklare produksjonskonseptet, hvordan det fungerte og hvordan det ville gi bedre produkter.

«Det er en ukjent produksjonsmetode i Norge og i hele Skandinavia. Fagpersoner i Mattilsynet har ingen kunnskaper. Det har gjort livet mitt ganske vanskelig.»

Gründeren erfarte da fort at virkeligheten ikke stemte helt overens med det han hadde av forventninger og funn i markedsundersøkelsen. Mye tid gikk derfor med på å lære opp kunden og forbrukeren og forklare hvorfor produktet er et bedre produkt enn det som eksisterte på markedet.

«Siden jeg kommer fra bransjen så visste jeg hvilke produkter som mangler og hva vi ønsket oss på kjøkkenet. Der har vi gjort en markedsundersøkelse og jeg var dum nok til å stole på den markedsundersøkelsen.»

Til tross for disse utfordringene klarte han tidlig å få en avtale med Rema 1000 etter at han hadde presentert produktet for regionssjefen. Denne avtalen var svært viktig da han trengte en kontrakt med en stor kunde for å kunne få finansiering. Potensielle kunder var heller ikke sikre på hvordan de skulle klassifisere produktet og om det kunne regnes som lokalmat eller ikke. Ifølge gründeren er det lettere å komme inn på dagligvare hvis du er en lokalprodusent, men da må først kjeden godkjenne produsenten som lokalprodusent.

«Og Coop-ledelsen sier, ja jeg vet ikke om det du produserer defineres som lokalt fordi vi har aldri hatt noe grønt som lokalt i Coop-systemet.»

Justeringer basert på erfaringer

Som nevnt mener gründeren selv at viktigste value proposition er smak, konsistens og holdbarhet, men kunden og forbrukeren forstod ikke at produktet hadde disse kvalitetene fra starten av, og han måtte derfor jobbe for at dette skulle komme tydeligere frem. For å få dette frem valgte gründeren å gjøre noen mindre endringer på produktet for å gjøre det mer salgbart i tillegg til å gjøre flere tiltak for å lære kunden opp. Dette var grunnen til at gründeren ønsket å stå for distribusjon selv og leverte alt av varer og plasserte varen ut i hyllene på egenhånd. Dette gjorde han helt bevisst for å få kontakt med forbrukeren og forstå hva de tenkte om produktet i tillegg til at han da fikk forklart kunden og forbrukeren hva som var annerledes og unikt med produktet. Han begynte også å dele ut produktet på fotballtreninger for barn og på andre arrangementer hvor han får møte forbrukeren. Han mener selv at han har delt ut flere 1 000 eksemplarer. Gründeren har i tillegg stått i kantiner på arbeidsplasser og presentert produktet, lagd mat med produktet, delt ut smaksprøver og forklart hva som er unikt med produktet. Etter å ha gjort det på en stor arbeidsplass så han en betydelig økning i omsetningen av produktet i en Rema 1000 butikk som ligger rett i nærheten av denne arbeidsplassen.

Gründeren mener også at forbrukerne som har kjøpt produktet en gang, kommer tilbake og kjøper det igjen. Og at forbrukeren forstår verdien av produktet etter at de har fått anledning til å prøve det. I tillegg til å møte kunden og forbrukeren fysisk har de benyttet sosiale medier, noe gründeren hadde lite erfaring med fra før. I tillegg til sosiale medier har gründeren vært i tradisjonelle medier en rekke ganger for å snakke om sitt produkt og produksjonsmetode.

I etterkant ser han at han kunne fått en bedre pris på produktet hvis han hadde tatt seg tid til å gå bredere ut og tatt kontakt med flere grossister og dagligvarekjeder, men på det tidspunktet hvor han startet opp trengte han en kontrakt med en stor kunde for å få lån i banken. Han ser også at han undervurderte hvor kostnadskrevene logistikken er. I dag er han selv ansvarlig for å distribuere til restauranter, privatpersoner, matbutikker lokalt og BAMAAs distribusjonslager i regionen. Dette har sikret han tett kontakt med kunden, men det er også veldig ressurskrevende distribusjon og han mener selv at det ikke er en bærekraftig modell når selskapet nå skal utvide. Han vil derfor sette bort logistikken til andre aktører. Blant annet vil han la BAMA komme å hente varene og distribuere det til butikkene.

Han sier selv at han ikke er redd for konkurranse fra andre aktører, men han forholder seg til BAMA som en kunde, men også konkurrent. Og han sier selv at han stjeler markedsandeler fra andre produkter BAMA distribuerer. Dette bekymrer han midlertid ikke, og han sier selv at han heller ikke er redd for at nykommere skal bidra til konkurransen. Dette skyldes hovedsakelig at han mener markedet er så stort at det vil ta svært lang tid å dekke markedet og at han har et «first mover advantage».

*«Jeg er ikke noe redd, de skal først gjennomgå alt jeg har gjennomgått A til Å.
Om de takler det så kan de etablere seg.»*

5.5 Intervju case Jordbrukssamvirket

Ressurser og bakgrunn

Jordbrukssamvirket er et nettverk av bønder som ble etablert som et prosjekt med offentlig støtte. Tanken bak samvirket var at bønder skulle finne alternative salgskanaler for sine produkter. Samvirket ble etablert av flere bønder innenfor et geografisk område og flere av bøndene driver relativt stort. Under etablering vurderte de flere ulike markedssegmenter og forretningsmodeller, men de valgte relativt raskt å rette seg mot den mer kvalitetsbevisste delen av HORECA-markedet.

Antagelser om markedet og hypoteser

Det ble ikke gjort omfattende undersøkelser og analyser før de begynte, men tanken bak å satse på dette segmentet var at hvis de klarte å levere til de mest kvalitetsbevisste kokkene i Norge så ville det kunne fungere som en reklameplakat for videre utvikling.

«Du spurte om strategi og markedsarbeid? Vi hadde fått prosjektmidler som het andre salgskanaler. Vi valgte oss ut en og satset på den!»

I tillegg hadde de kontakter i Samvirkets nettverk som gjorde at de fikk mulighet til å komme inn i nettopp dette segmentet. De ønsket derfor å skille seg ut som en kvalitetsleverandør som ikke skulle konkurrere på pris, men på å ha ferske produkter av høy kvalitet. De forstod samtidig at de måtte rette seg inn mot restauranter som ikke hadde kjedeavtaler da flere store kjeder har inngått avtale med grossister som begrenser hvilken mulighet de har til å ta inn varer fra andre aktører enn grossistene de har avtale med.

«Vi landet ganske raskt på hvordan vi skulle gjøre det og satte i gang ganske raskt og bare gjorde det. Vi gjennomførte ikke en halvårs lang studie om hvordan vi skulle gjøre det her, men vi tenkte på det med reklameplakaten, greier vi å komme inn på de beste restaurantene i Oslo så er det gull!»

Disse restaurantene er hovedsakelig enkeltstående restauranter eller restauranter som er i små restaurantgrupper. Ifølge informanten er det kjøkkensjefene som beslutter hva som skal settes på menyen og hva som skal bestilles av råvarer i restaurantene de leverer til.

«Det er kokkene vi forholder oss til, det er de som kjøper og bruker varene våre og de som vet hva vi står for, så de er de viktigste for oss.»

Etablering i HORECA og dagligvare

Første skritt mot etablering var å sende ut informasjon til de kontaktene de hadde fått, for så å reise inn til Oslo for å møte kjøkkensjefer og fortelle at de jobbet opp mot å etablere en ny salgskanal. De hadde da tatt med seg helt ferske produkter som de kunne vise frem til kjøkkensjefene og responsen de fikk var svært positiv. De sendte deretter ut e-post med informasjon om hvilke produkter de kunne levere og når det var mulig å bestille dem. De

begynte deretter å levere ganske raskt uten å gjøre noen større investeringer. I starten hadde de veldig enkle systemer og logistikk hvor de blant annet satte bort utkjøring av varer til en transportleverandør. De vurderte til å begynne med å benytte seg av Tine sitt distribusjons system som, ifølge informanten, er et godt og effektivt system. Men de ønsket at varene skulle være så ferske som mulig, og med Tine sitt system ville varene bli en dag forsinket. Derfor valgte de å benytte en annen lokal aktør med et noe mer fleksibelt distribusjonssystem. Dette gjorde at investeringskostnaden var lav, men samtidig var driften relativt ineffektiv da dette systemet krevde at alle bestillinger ble manuelt registrert. De jobbet da tett sammen med kjøkkensjefene for å utvikle en bestillingsside som skulle være enkel å bruke og drifte. Informanten mener at det å lytte til kunden og gjøre forbedringer har vært vesentlig for samvirket helt fra starten.

«Så tror jeg det er veldig viktig å forstå kunden, det er kjempeviktig å se hva er det den etterspør og hvordan vil den ha løsningen!»

Justeringer basert på erfaringer

Til tross for at de satte bort distribusjon til en ekstern aktør har de jevnlig kontakt med kunden og har faste treff to ganger i året. Der kobler kjøkkensjefene som er kunden med bonden. I februar måned har de pleid å ha møter hvor de setter seg ned med kunden og planlegger hva de skal dyrke den kommende sesongen, og tar med seg innspill fra kunden. Første gang de gjorde dette økte de sortimentet fra omlag 50 ulike produkter til omlag 100 produkter. De arrangerer også sommertreff hvor de inviterer kokker på gårdsbesøk slik at de får møte bøndene i samvirket. Alle disse treffene er viktige møteplasser for kunde og produsent. Flere av de nye sortene og variantene som kunden etterspør har bøndene også begynt å selge gjennom tradisjonelle salgskanaler utenfor samvirket.

«Den kanalen vi bygget opp, den er på mange måter en innovasjonsplass for bonden!»

Basert på tilbakemelding fra kunden lagde de også en nettside hvor det var enkelt for kunden å bestille varer. Elektronisk bestilling av varer bidro til en effektivisering av driften og den tette kontakten med kunden gjorde at kjøkkensjefene som bestiller varer fikk en enkel og intuitiv side å bestille gjennom som var tilpasset deres behov. Denne siden fikk de ifølge informanten lagd relativt billig, samtidig som den fungerer svært godt til deres behov. Dette

var med på å effektivisere driften og redusere arbeidet det tok med å håndtere bestillinger, samtidig som kjøkkensjefene er svært fornøyde med den enkle og intuitive nettsiden. Den tette kontakten mellom produsent og kunde har også bidratt til at kunden har blitt en ambassadør for merkevare og produsentene. Flere kokker som var med som pilotkunder i starten har delt informasjon om produsenten og samvirket til andre kokker som over tid har blitt viktige kunder. Denne tette kontakten verdsettes også av kjøkkensjefene som er genuint opptatt av mat og hvor maten de lager kommer fra. Samtidig har de ifølge informanten erfart at det er viktig å jobbe systematisk med salg og gjøre en grundig salgsjobb. Salget har i stor grad variert etter hvor mye innsats de har lagt ned i salgsarbeidet, dette er også en av satsningsområdene frem mot neste sesong. Samvirket hadde fra starten lite fokus på konkurrenter slik som BAMA da de startet, men etterhvert som de vokste og fikk oppmerksomhet fikk de også merke at konkurrentene ble oppmerksomme på samvirket. I og med at produsentene i samvirket også distribuerte til andre salgskanaler forsøkte konkurrentene å bruke kjøpemakten sin til å presse enkelte av produsentene. Produsentene fikk da klar beskjed om at BAMA ikke var interessert i konkurransen fra andre aktører, men så langt har ikke konkurrerende virksomheter lyktes med å bruke kjøpemakten de har til å presse produsenter i samvirke til å slutte og levere til samvirke.

Som en videreutvikling av den vellykkede etableringen i HORECA-markedet, har samvirket forsøkt å etablere merkevare i dagligvare og sett på mulighetene for eksport. Etableringen i dagligvare ble nesten en realitet og de jobbet mot å lansere en rekke produkter i dagligvarebutikker i regionen de holder til i. Ifølge informanten klarte ikke produsentene å stå sammen da de skulle lansere merkevare. Flere av de store produsentene valgte heller å lansere produktene sine som egne merkevarer fremfor å gå gjennom et felles samvirke med et felles merkevare. Dette førte til at lanseringen i dagligvare ikke ble gjennomført som først tenkt. I dag er det kun en av produsentene som er i dagligvare og som benytter samvirkets merkevare. Dette er en liten produsent som bearbeider jordbruksprodukter og selger derfor et lite nisjeprodukt. De har så langt klart å komme inn på valgfri liste som betyr at butikkene har mulighet, men ikke har plikt til å ta inn varen. Dette medfører at tilbyder må gjøre en omfattende salgsjobb for å få hylleplass og for å beholde hylleplassen. Dette er det i dag produsenten og ikke samvirket som står for. Samvirke har derfor valgt å fortsette å fokusere på HORECA-markedet og jobber i dag med å utvide kundenettverket og bli mer fremoverlent når det kommer til salg.

5.6 Intervju case Øl.

Ressurser og bakgrunn

Informanten og gründeren bak selskapet er utdannet økonom og jobbet i oljebransjen før han valgte å starte selskapet. Da oljekrisen kom valgte gründeren å ta ut sluttpakke slik at han kunne realisere ønsket om å starte egen virksomhet.

«Jeg valgte bevisst å søke om sluttpakke som er en mulighet til å prøve nye ting. Da får du egentlig litt startkapital til å finne på gründerideer eller andre ting.»

På fritiden hadde han drevet med ølbrygging i mer enn 10 år. Han hadde fått erfaring med å brygge på hobbybasis, og han hadde stor interesse for brygging. Utgangspunktet for etablering var derfor gründerens arbeidsinnsats og kompetanse, interesse for øl og brygging og en sluttpakke.

Antagelser om markedet og hypoteser

Før etablering så gründeren en tendens til overkapasitet i markedet. Slik gründeren så det, hadde det på kort tid blitt etablert svært mange bryggerier og alle hadde bygget opp egen produksjonskapasitet. Dette førte til at det var begynnende tendens til at det var en rekke bryggerier hadde overkapasitet, denne overkapasiteten i markedet så gründeren som en mulighet for etablering uten behov for å investere i egen produksjonskapasitet. Ifølge informanten tenkte han da at hvis de blir gode på distribusjon og salg, samtidig som de benytter seg av andre bryggeriers overkapasitet, ville de kunne bygge en fleksibel organisasjon som lettere kunne tilpasse seg markedet enn de konkurrerende virksomhetene. Samtidig tenkte de fra starten at det ville være vesentlig å få volum og nasjonal distribusjon i de store kjedene. Før de startet opp hadde de ikke noe klar tanke om hva som var deres value proposition eller produktets unique selling point. De hadde heller en tanke om at de skulle komme seg inn i markedet og konkurrere på lik linje med andre konkurrenter som leverte craft beer som er premium i forhold til industrielt øl.

«Ja, i starten var det ikke så lett å vite. Poenget var at vi skulle tappe inn i et eksisterende marked og bli en aktør på linje med de andre.»

Overkapasitet i markedet som normalt sett er en utfordring for de fleste andre aktører skulle de snu til sin fordel slik at de kunne komme inn på markedet uten å gjøre omfattende investeringer og bygge en organisasjon som var bedre tilpasset til markedets rammer.

Etablering i HORECA og dagligvare

Selv om de hadde ambisjoner om å få nasjonal distribusjon var veien inn i dagligvare gjennom å selge produktet som lokalmatprodusent. Ifølge informanten var kjedene relativt åpne for å ta inn nye produkter og gi nye leverandører distribusjon i butikk. Dette krevde samtidig at produktet solgte og ikke ble stående i hyllene. Hvis varen ikke selger tar det ifølge informanten ikke lang tid før du er ute av kjeden.

«De åpner jo opp for at vi kan levere, men det er opp til oss å få det ut av hylla!»

Ifølge informanten er kjedene også ganske fleksible på innprisen til butikk, og lar leverandøren i stor grad sette denne prisen selv. Samtidig har kjedene kalkyler på hvilke marginer de må ha på produktet som de legger på for å få sluttprisen. Dette betyr at sluttprisen ut til forbrukeren i stor grad avhenger av innprisen til kjeden og hvis utprisen er for høy så selger ikke produktet i butikk. Som igjen betyr at det ikke tar lang tid før produktet blir tatt ut av butikkhyllene. Dette vil si at leverandørene i stor grad har insentiver for å være moderate når de setter innpris til kjedene.

«Prisene får du bestemme selv. Du får prise det slik du vil ut mot forbrukeren og lære hvilke priser du må ta.»

I starten kom de inn i kjedene som har stort utvalg. Gründeren mener selv at det ikke er lett å etablere seg i lavpriskjedene, men at en heller må satse på kjedene med breddesortement. Det er først når en har blitt bevisst produktet og har stort volum at en kommer inn i lavpriskjedene.

«Du kommer ikke inn i Kiwi eller Rema umiddelbart som småskalaprodusent. Så det er heller Meny og den type butikker.»

Til å begynne med kjørte gründeren i stor grad ut varene selv og leverte de direkte til butikkene. Flere av disse leveransene ble gjort med tap som følge av høye distribusjonskostnader. Planen var hele veien å få overlate dette til en grossist, men til å begynne med må du, ifølge informanten, bevise at du er leveringsdyktig og du må vise serviceinnstilling.

Justeringer basert på erfaringer

Som nevnt er kjedene villige til å ta inn nye leverandører, men varen er nødt til å selge for at du som leverandør skal få beholde hylleplass. Prising er et viktig virkemiddel og de har prøvd seg frem med ulik prising. I tillegg har de jobbet mye med å informere sluttbrukeren og drive salgsfremmende arbeid. Ifølge informanten stod selskapet mye på stand på festivaler og ulike arrangementer. De har også kontinuerlig jobbet med å teste ut ulike produkter. Da de prøvde å lansere alkoholfritt øl og de fikk veldig god respons fra kunden og de solgte ut en test batch på alkoholfritt øl på veldig kort tid. Ifølge informanten er tilbakemeldingen fra kunden at det alkoholfrie ølet er et produkt som klart skiller seg ut fra konkurrentene og som har en høy verdi for kunden. Verdien er god og spennende smak på et øl uten alkohol. Dette er veldig unikt i forhold til de fleste konkurrentene i dette segmentet i og med at kundene ikke forventer at alkoholfritt øl skal ha mye smak.

«Det vi har fått av tilbakemeldinger er at vi åpner en ny verden for forbrukeren fordi de tenker at Munkholm er alkoholfritt øl. Det er så innarbeidet i markedet hva alkoholfritt øl er. Det skal egentlig smake kjedelig. Det er en ganske stor jobb å få folk til å oppdage det at det finnes bra alkoholfritt øl, men når du først har snudd en kunde så blir jo den kunden.»

Dette segmentet har derfor blitt et satsningsområde for selskapet. I dag har de flere varianter og har pliktig alkoholfritt øl i Meny, Spar og Joker. Dette betyr at alle butikkene i kjeden er nødt til å ta inn produktet. Informanten forteller at de har stått i butikk og delt ut smaksprøver på det alkoholfrie ølet og her har de fått veldig god respons når de informerer kundene om ølet i kjøpsøyeblikk.

«Det vi gjør nå er å fokusere veldig på alkoholfrie øl som står for veksten hos oss da for å si det sånn. Og verdien der er helt opplagt bedre smak enn de store industrielle aktørene for forbrukeren»

Utviklingen av produktet har vært gjort gjennom prøving og feiling og de har helt ut mye øl i denne prosessen. Ifølge informanten har det i utlandet vært en trend med alkoholfritt øl, denne trenden har kommet lenger i utlandet enn i Norge. Ifølge informanten kan denne trenden ses i sammenheng med en generell trend hvor unge ønsker å være sunne og ha en sunn livsstil. Ifølge informanten har de vært en av de første bryggeriene til å respondere på denne trenden, og de har et bredere utvalg enn andre produsenter. Han mener derfor de har vært med på å etablere et nytt marked i Norge.

«Det er jo litt modig å si at du skaper et marked, men vi føler jo litt at vi gjør det fordi de produktene skiller seg betydelig ut og får bare større og større salg.»

5.7 Intervju med bransjee ekspert

Generell beskrivelse av markedet

Ifølge informanten består dagligvaremarkedet av noen få store aktører både på leverandørsiden og på butikkjedene/distribusjonssiden. Dagligvaremarkedet består av tre store aktører NorgesGruppen og Coop som begge har flere butikkjeder i tillegg til Rema 1000. På leverandørsiden er det også noen få store leverandører som preger markedet. Disse leverandørene deler informanten opp i to hovedkategorier der den ene kategorien er store samvirker slik som Tine og Nortura, mens den andre kategorien er store selskaper og merkevarer som har tunge eiere slik som Orkla og Kavlifondet i ryggen. Disse merkevarene er godt etablerte og har mye markedsrett. Informanten mener derfor at det er utfordrende for nye mindre aktører og etablere seg i og med at det er få innkjøpspunkter og store konsentrasjoner på leverandørsiden.

«Det er jo da utfordrende å komme inn som en liten aktør i og med at det er få kjeder eller få innkjøpspunkter og så er det relativt store konstellasjoner altså stor konsentrasjon på leverandørsiden.»

En trend den siste tiden er, ifølge informanten en større og større grad av vertikal integrering. Det vil si at butikkjedene eier egne merkevarer og tilbyr produkter som konkurrerer med leverandørens merkevarer. Dette kalles privat label og er tilfelle innen en rekke

produktkategorier. Privat label kan selges ofte til en lavere pris enn de tradisjonelle merkevarene, med noen få unntak slik som Jacobs Utvalgte til NorgesGruppen som markedsføres som et premiums produkt. Dette betyr at det som regel er flere tilbydere innen hver kategori, som regel er det en eller to store kjente merkevarer i tillegg til privat label-varer. Ifølge informanten betyr dette at de er få markedsandeler til nye aktører innfor de fleste produktkategorier. I tillegg er det norske markedet, ifølge informanten, ganske annerledes enn markeder i andre land, i den forstand at 66% av dagligvaremarkedet består av lavprisbutikker. Lavprisbutikker kjennetegnes av at butikkene har få kvadratmeter og lite hylleplass. Dette betyr igjen at det er et smalt utvalg i hver produktkategori. Ifølge informanten konkurrerer også butikkene i all hovedsak på pris og ikke kvalitet og utvalg. Konkurransen i dagligvare dreier seg derfor i hovedsak om pris og å ha de laveste prisene.

«Så det er klart at de som hevder at det er lite konkurranse de tar feil, men de som hevder at det er for lite mangfold de har delvis rett.»

.....

«For eksempel i NorgesGruppen så får du lov til å komme inn i 100 Meny-butikker, men å komme inn i 100 Meny-butikker med et lite produkt så blir det knappest nok omsetning til å ha en fornuftig kostnadseffektiv produksjon. Hadde du derimot kommet ut i 600 Kiwi-butikker så hadde du kunne produsert litt mer kostnadseffektivt.»

Samtidig understreker informanten at det har vært større interesse for lokalmat og småskalaprodusenter fra kjedene de siste årene. Og kjedene har forsøkt å åpne opp for mindre produsenter og å legge til rette for lokalmat. Men til tross for denne satsningen har mindre produsenter ofte mindre konkurransedyktige betingelser i forhold til de store aktørene. Dette er som følge av at butikkene og grossisten må legge på høyere bruttomarginer for de små produsentene enn for de store, for å kompensere for den lave omsetningen og omløpshastigheten til de små produsentene. Dette betyr at produktet enten blir dyrere ut av butikken og derfor mindre konkurransedyktig i forhold til konkurrentene, eller så får de små leverandørene lavere innkjøpspris inn i butikk. For en liten produsent som driver mindre effektivt enn de store betyr dette i mange tilfeller at lønnsomheten blir borte.

«Det har vært fokus på småskalaprodusenter rundt omkring som gjør at kjedene sier at, ja vi vil satse på småskalaprodusenter og lokalmatprodusenter. Men ofte så er det vanskelig å få konkurransedyktige betingelser.»

I tillegg til at det er vanskelig å få konkurransedyktige betingelser mener informanten at den norske forbrukeren er svært prissensitive. Selv om norske forbrukere har mye kjøpekraft er de ekstremt prisenestive når det kommer til innkjøp av dagligvare. Forbrukeren ønsker ifølge informanten å fremstå som om de er interessert i nye smaker og produkter, men når de skal kjøpe varer til daglig velger de som regel ut fra pris ifølge informanten. Informanten trekker frem mathallene som er etablert i Oslo som ett eksempel. De har fått veldig mye oppmerksomhet og det snakkes mye om mathallen i media, men det er forsvinnende lite omsetning der. Ifølge informantene er forbrukeren interessert i å se og prøvesmake, men kjøper svært lite.

«På Mathallen i Oslo så er utfordringen at mange vil gå å se og kanskje smake litt, men få vil kjøpe. Da går de heller på dagligvaren og kjøper det de skal ha i butikken fremfor å kjøpe fantastiske råvarer på Mathallen. Samme kan en si på Bondens marked. Det er mange som går på Bondens marked og spiser og synes det er artig å kjøpe. Der er det en del handling, men så fort varen kommer ut i dagligvare så blir den ikke kjøpt nok.»

Informanten mener også at det er store nasjonale forskjeller i utvalget og etterspørselen etter varer som kan være svært forskjellig fra landsdel til landsdel. Dette skyldes at mattradisjoner er forskjellige fra landsdel til landsdel og at sentrale strøk i større grad omfavner nye matrender enn det distriktene gjør ifølge informanten.

«Tar du Meny på Grünerløkka så kan du selge hvert eneste produkt som er veganer eller økologisk eller artige nye trender. Det kan du selge der, men tar du den samme Meny-butikken og legger den på Ulefoss så er det ikke sikkert at det blir så mye salg.»

I HORECA-markedet er det ifølge informanten samme trend. Det er høy grad av konsentrering på grossistsiden som betyr at det er kun noen få grossister som distribuerer til restaurantkjeder og frittstående restauranter. Restaurantkjedene er ofte bundet opp med avtaler som begrenser hvem de kan benytte som leverandør, de små restaurantene står derimot ofte litt friere og en del mindre restauranter har konsepter som gjør at de ikke ønsker å binde seg opp til noen store grossister, men disse restaurantene utgjør en relativt liten andel av markedet. Enkelte restaurantkjeder har i tillegg også begynt med vertikal integrering. Dette gjelder spesielt for fast Food kjeder og kafékjeder slik som Starbucks, McDonalds eller Burger King. Samtidig understreker informanten at det ofte er restaurantbransjen som er den mest innovative bransjen når det kommer til matrender og hvor trender først prøves ut. Vellykkede trender innenfor restaurantbransjen kan resultere i at produktet ender opp som dagligvare slik som sushi.

«Matrender skapes ofte først på restaurantsiden, inspirert fra utlandet!»

Forutsetninger som må ligge til grunn

Informanten forteller at et trekk ved vellykkede etableringer er at produktene treffer tidsånden og nye trender. I tillegg til at produktet må ha høy verdi for kunden. Som nevnt starter ofte trender i HORECA-markedet og kommer ofte fra utlandet. Han trekker frem helse- og miljøtrend som en slik trend som nå kommer sterkere og sterkere. Flere ønsker vegetar- eller veganerprodukter som erstatning for animalske produkter. I tillegg til en større oppmerksomhet rundt emballasje i et avfalls- og miljøperspektiv. Spesielt veganertrenden har i hovedsak kommet fra utlandet og da spesielt Sverige. Dette er en trend som kjedene nå har vært villig til å satse på og hvor det er kommet mange nye produkter. Ifølge informanten forsøker kjedene å ha oversikt over hvilke trender som har potensiale til å bli en ny kategori, men de er ofte forsiktige med å kaste seg over en trend som ikke er bevist i det norske markedet. Skal de våge å satse på en ny trend bør produktet enten være helt unik og levere ny og høy verdi til kunden, eller støttes opp med mye markedsføringsmidler. Det siste er ofte krevende for nyetablerte eller små selskaper som ofte har lite finansielle muskler.

«Jeg er veldig opptatt av mat selv og nye trender og tror at kjedene er kanskje veldig forsiktig med å ta inn nye produkter som ikke har bevist at de har solgt bra. Det hjelper ikke å ha solgt bra i Sverige og Danmark alltid. De må på en måte enten ha den tryggheten ved at det blir støttet opp med en del markedsføringsmidler eller at det er helt unikt. Noen ganger er det helt unikt og da treffer en blink og du får de til å satse på produktet.»

Informanten trekker frem et produkt som nettopp skal erstatte animalske produkter med vegetar og sier videre at NorgesGruppen har valgt å satse fordi de ser en klar trend og tror dette kan bli en ny interessant produktkategori. I dette tilfellet har de også sett bort ifra kortsiktige omsetningstall og heller tenkt at de ønsker å være med på å bygge opp en ny produktkategori, men dette er unntaket heller enn regelen. I noen tilfeller ser også kjedene seg nødt til å ta inn varer fordi forbrukeren krever det, men ifølge informanten er også dette svært sjeldent.

«NorgesGruppen har lagt breisida til og virkelig satset på det til tross for at omsetning er passe beskjeden, men det er andre som får kort levetid før de blir kastet ut igjen!»

Hvis en ny leverandør ikke har en klart høyere eller ny nytte for sluttkunden vil de ifølge informanten ha utfordring med å være konkurransedyktig i markedet. Det at kunden er så prissensitive er derfor en utfordring for småskalaprodusenter med lav omsetning da lav omsetning som regel fører med seg høye produksjonskostnader og høye kalkyler i butikk slik jeg tidligere har nevnt. Samlet sett gjør dette at produktet må ha en betydelig fordel over andre produkter eller være i en kategori hvor det ikke er konkurrenter eller substitutter. En annen viktig forutsetning som informanten mener må ligge til grunn, i tillegg til det som allerede er nevnt er å ha tilstrekkelig ressurser og utholdenhet. En lansering krever som regel at leverandøren vil levere produkter til markedet med underskudd i en etableringsfase før de får mer konkurransedyktige vilkår. Det krever derfor utholdenhet og langsiktig arbeid da det kan ta lang tid før pengestrømmen snus. I tillegg til at de som regel må investere mye i markedsføring og salgsfremmende arbeid. Det er ifølge informanten derfor vesentlig å ha tilstrekkelig finansielle muskler og kompetanse for å lykkes.

«Jeg vil si at typisk for dem (som lykkes, red. anm.) er at de har hatt ressurser med å bygge opp en ny kategori. Fjordland startet vel opp i 98/99 med å lansere ferdigmat i Norge og de brukte noen år før de snudde pengestrømmen. Og begynte å tjene penger.»

Fremgangsmåte

Første skritt mot etablering er å få sortimentgodkjenning og selge produktet inn til kjedene. Som potensiell ny leverandør må da presentere produktet for kjedene og vise at du har forståelse for den kategorien du skal gå inn i eller kategorier som grenser opp til den kategorien du ønsker å skape.

«Det er selve det møtet hvor du får presentert produktet som er nøkkelen da må du ha med deg vareprøver slik at de får prøve å kjenne på det.»

«Du bør også helst kunne litt om den kategorien du skal inn i. Skal du levere en ny tannkrem så må du vite hvem som er de største aktørene og hvor stor kategorien er det. Hvordan er prisnivået.»

I dialog med kjedene må du rettferdiggjøre hvorfor de skal satse på deg og ditt produkt. Butikkene har begrenset med hylleplass og hvis de skal satse på ditt produkt må du klare å argumentere for at produktet ditt vil omsette for mer eller tilsvarende som det produktet de eventuelt skal ta ut. Du må argumentere for hvorfor du klarer å omsette for mer, hva som er ditt «Unique Selling point» og Value Proposition. Konkurrenten kan da være store etablerte selskaper som investerer mye i å beholde hylleplass i form av at de investerer i massemarkedsføring som er med på å øke salget og butikkenes omsetning. Kjedene må også ha troen på produktet, enten i form av at du er rett i tiden og at du har et unikt produkt med åpenbar verdi, eller at du allerede har klart å skape oppmerksomhet rundt produktet.

«Hva er det ditt produkt gjør? Er det bedre kvalitet, eller er det nye smaker? Er det ny forpakning? Såkalte USP unik selling point hva er det som er unikt med ditt produkt og hvorfor skal kjeden ta inn ditt produkt? Vil klare oss med en merkevare og privat label/eget merkevare. Hvorfor skal vi ta inn et nytt merke fra en gründer eller utlandet som har kommet inn med et artig produkt.»

I tillegg må du bevise at du har kontroll på produktet og produksjon. Det er i dag strenge krav til mattrygghet og leveringssikkerhet. Disse kravene har ifølge informanten blitt skjerpet de siste 10 – 15 årene. Det er tre vinduer i løpet av året hvor det lanseres nye produkter i butikk. Disse er uke 8, 18 og 38. Da det er viktig at du som ny leverandør, er tidlig ute for å komme inn i løpet av disse lanseringstidspunktene.

«Det er tre lanseringsvinduer de er sånn ca. i uke 8, 18 og 38 da er det lanseringsperiode for alle kjedene. Det vil si at hvis du skal lansere produkt i uke 38 så må du presentere det for kjedene i mai og få en enighet.»

Hvis du har kommet så langt som å få levere til en kjede er det fortsatt lang vei igjen til du kan anse lanseringen som vellykt og du må da jobbe for at produktet blir solgt. Det er flere måter en kan bidra til dette. Massemarkedsføring er et virkemiddel, men det er ofte dyrt for små leverandører. Det å stå på stand og dele ut prøver til forbrukeren i butikk er et annet virkemiddel informanten mener kan være et effektivt virkemiddel. I tillegg kan det å veilede betjeningen i butikk og la de prøve produktet.

«Når mine selgere er ute i butikk så er det ofte det at de har med seg litt materiell som kan henges opp i hylla. Det kan være et oppskriftshefte eller annen info om produktet.»

.....

«Å stå demo selv og tilby smaksprøver selv det er ofte veldig effektivt. Da får en ofte et veldig bra salg der og da. Folk liker småskalaprodusenter og gründere, men står en foran hylla og det er for stor prisforskjell og ingen har fortalt deg historien, det er da vi på en måte velger det enkleste og det er det vi har kjøpt før.»

.....

«Det er viktig for oss mange ganger å lære opp de som jobber i butikk. Så de kan svare kunden som kommer og spør.»

Alt dette er relativt ressurskrevende arbeid og krever at en har flere som kan være ute i butikk, men hvis en lykkes kan det ifølge informanten være veldig virkningsfullt da en møter kunden i kjøpsituasjonen. I tillegg nevner informanten at det er viktig å være serviceinnstilt overfor kjedene og butikksjefene som driver de ulike butikkene. Han nevner eksempel på vellykkede virksomhet hvor gründere som åpner lageret tidlig lørdag morgen for å levere til butikk som har gått tom for varer og kjører ut varen til enkeltbutikker selv. Dessverre er det ifølge informanten 9 av 10 etableringer som mislykkes. Samtidig nevner han at selskaper som virkelig lykkes i dagligvare ofte gjør det veldig bra og ender ofte opp med å bli kjøpt opp av en større aktør.

Har man alt rett så kan en lykkes til de grader i Norge, enten det er dagligvare eller storhusholdning!

5.8 Oppsummering av data og analyse

Felles for de fire virksomhetene var at de hadde relativt lite ressurser tilgjengelig da de startet opp og da spesielt lite finansielle ressurser. Gründerne i de ulike virksomhetene tok i all hovedsak utgangspunkt i de få ressursene, kunnskapen og mulighetene de hadde, uten å bruke mye tid på å forberede eller skaffe til veie nødvendige ressurser. I tilfelle med case Brygg var ikke planen å gå inn i dagligvare- eller HORECA-markedet da de egentlig hadde tenkt å starte en mikrobryggeripub, men på grunn av de ressursene de hadde til rådighet valgte de heller å starte med kun produksjon for så å gå inn i dagligvare eller HORECA. Caset med gartneren tok på samme måte utgangspunkt i interesse og engasjement rundt produktet og gründerens kompetanse og veien fra ønske om å starte opp til realisering var relativt kort til tross for at gründerne selv mener at han hadde brukt mye tid på å få finansiering på plass. I tilfelle med jordbruksnettverket tok de også utgangspunkt i ressursene de hadde til rådighet og det krevde svært lite resurser å starte opp. Produktet hadde produsentene i Samvirke fra før og de leverte allerede stort til andre salgskanaler. Oppbygging av salgskanal og etablering av kontakt med markedet var det eneste som måtte etableres fra grunnen av, men også dette ble gjort på en veldig enkel måte som krevde minimalt med ressurser. I case Øl hadde de gründerens arbeidskraft og en sluttpakke tilgjengelig, men ut over det hadde de lite ressurser. Samtidig hadde de her ikke behov for å investere i produksjon up front da de benyttet seg av eksisterende produksjonskapasitet.

Dette bryter noe med det bransjeeksperten mener bør ligge til grunn før etablering. Ifølge bransjeeksperten er det nødvendig med tilstrekkelig ressurser for å tåle motgang og jobbe med å modne markedet. Ifølge bransjeeksperten ønsker kjedene at du har ressurser til rådighet for å drive markedsføring i tradisjonelle kanaler og gjennomføre salgsfremmende arbeid i form av markedsføring på sosiale medier og stå på stand i butikk og andre arenaer hvor det er naturlig å informere om produktet. Dette kaller bransjeeksperten å investere i hylleplass. Selv om alle casene hadde relativt lite finansielle ressurser tilgjengelig og heller ikke hadde store organisasjoner i ryggen, så har alle casene vist at det krever betydelig arbeidsinnsats og utholdenhet fra de involverte i de ulike oppstartene. Samtidig er det ingen av de som har kjøpt markedsføring gjennom tradisjonelle kanaler. De har i all hovedsak informert forbrukeren i butikk eller på andre arenaer hvor de mener at de kan nå ut til forbrukeren. Gründerenes egeninnsats kan derfor ses på som den viktigste ressursen i alle casene.

Bransjeeksperten trekker også frem at en som ny aktør må ha noe nytt og unikt og en du gir kundene og forbrukeren en ny verdi og har Unique Selling Point i forhold til konkurrentene. Her varierer det mye fra case til case. Ifølge bransjeeksperten er ofte slike nye egenskaper ved nye produkter basert på trender som i veldig mange tilfeller er inspirert fra utlandet. I caset Brygg hadde de et produkt som få andre hadde og som definitivt skilte seg fra det de tradisjonelle bryggeriene. Dette var basert på en trend som hadde kommet fra utlandet, nærmere bestemt USA. Den første norske aktøren innen dette segmentet hadde blitt etablert et par år tidligere, så det var relativt nytt og unikt i norsk sammenheng. Samtidig var det få som så verdien av det nye produktet fra starten av da forbrukeren ikke var vant med øltyper som IPA og pale Ale. De måtte derfor jobbe med å lære opp forbrukeren. I Gartner caset hadde gründeren derimot en klar oppfatning av at produktet han skulle produsere ville ha en ekstra verdi for kunden og forbrukeren som var annerledes enn det konkurrentene kunne tilby, men han erfarte relativt fort at forbrukeren til å begynne med ikke forstod verdien av produktet slik han hadde forventet. Han måtte derfor jobbe mye med forbrukeren i den første perioden for å få de til å forstå nytten av produktet, i tillegg måtte han gjøre små endringer på produktet for å dekke krav kunden eller forbrukeren hadde til produktet som han selv ikke hadde lagt vekt på i starten. Jordbrukssamvirke hadde i motsetning til gartneren relativt få antagelser om markedet og hvordan de kunne skille seg ut. Men de antok at hvis de solgte varer direkte til kvalitetsbevisste restauranter ville de kunne levere varer som var ferskere og av høy kvalitet. De antok videre at disse restaurantene ville være interessert i denne kvaliteten, samtidig som at restaurantene ville legge vekt på den direkte kontakten med bøndene som en verdi, i seg

selv og som de ikke ville få fra andre produsenter. De få antagelsene stemte relativt godt når de startet opp. I tillegg fikk de bekreftet disse antagelsene relativt raskt og uten å investere mye. På dette punktet skiller jordbrukssamvirke seg noe fra gartneren da gartneren investerte i produksjonsutstyr og startet opp med produksjon før han fikk mulighet til å bekrefte eller avkreftede antagelsene om produktets verdi for kunden. Case Ø1 fikk, i likhet med case Jordbrukssamvirke, muligheten til å gå tidlig ut i markedet da de heller ikke måtte investere i produksjonskapasitet, men heller benytte seg av kapasitet som var tilgjengelig. De hadde heller ikke tenkt å skille seg ut eller gjøre noe spesielt unikt fra starten av, men heller være en av mange tilbydere og ta lav risiko i form av at de ikke investerte i utstyr. Gründeren sier selv at det var vanskelig for dem å anta hva som var unikt ved deres produkt før de hadde kommet ut i markedet. De skulle derfor fokusere på salg og distribusjon og være en av mange som konkurrerte på relativt like vilkår. Det tok samtidig ikke lang tid før de utviklet produkter som hadde en annen verdi og nytte enn det andre produsenter kunne tilby. Både case Ø1 og Jordbrukssamvirke hadde til felles at de utvidet produktporteføljen betydelig etter at de kom ut i markedet. Dette har de gjort gjennom tett kontakt med kunde og forbruker. Informanten i samvirke mener at samvirke på mange måter er blitt en innovasjonskanal for produsentene i samvirke.

Det er derfor noe varierende fra case til case hvorvidt de hadde en klar verdi fra starten som forbrukeren etterspurte, men i alle casene endte de opp med å ha en høy verdi og en sammensetning av ulike verdier og kvaliteter som kunden og forbrukeren etterspurte. Blant de fire casene ser vi at de enten hadde det fra starten, eller gjorde endringer og justeringer som førte til at de hadde det på plass etter relativt kort tid. Det alle casene har til felles er at de gjorde gradvis forbedringer og jobbet tett med kunde og forbruker. Dette har førte til forbedringer av produkt, utvikling av nye og forbedring av salgskanaler slik som bestillingssider.

Et annet punkt bransjeeksperten trekker fram er at nyetableringer ikke får like konkurransedyktige betingelser fra butikkjedene som følge av at de har lavt volum og lav omløpshastighet. I tillegg kommer dette på toppen av at virksomhetene ofte har høye enhetskostnader når de har liten produksjon. Høye kostnader og lave marginer kan derfor være en utfordring for små produsenter. Her skiller de to casene Ø1 og Jordbrukssamvirke seg litt fra de andre da disse leverandørene delvis hadde stordriftsfordeler da de ble startet opp. Jordbrukssamvirke bestod av bønder som produserte relativt stort og i case Ø1 benyttet de

ledig produksjonskapasitet som var tilgjengelig, og fikk dermed stordriftsfordeler på brygging av øl fra starten av. Gartner opplevde derimot at pris var en utfordring og han sier selv at han nå jobber med å utvide produksjonen og sette bort distribusjon for å få ned enhetskostnaden. Brygg var såpass tidlig ute at det var ikke et spesielt stort tema, utfordringen var heller å lære opp kunder. Bryggerier ble tross alt startet på dugnad i en periode hvor denne form for brygging var relativt ukjent. Etterhvert som det har kommet andre aktører med tilsvarende produkter har de klart å øke produksjonen slik at de har en relativt effektiv produksjon i forhold til konkurrentene.

6. Drøfting

Hvis en tar utgangspunkt i strategilitteraturen virker det nærmest umulig for en liten aktør med få ressurser å etablere seg på et marked preget av store og ressurssterke aktører både på kundesiden og som konkurrenter. Dagligvare- og HORECA-markedet er nettopp slike markeder og ser en på empirien ser en at det er få tilfeller på vellykkede etableringer i disse segmentene. Ifølge bransjeekspertinformanten mislykkes så mange som 9/10 lanseringer i dagligvaremarkedet. Samtidig finnes det flere eksempler på vellykkede etableringer. Med de tøffe konkurransevilkårene fremstår det som en umulig oppgave for et lite bryggeri, som er etablert på dugnad med få ressurser til å entre markedet og konkurrere med de store bryggeriene om tappekraner og hylleplass. På samme måte fremstår det som svært uforståelig hvordan en liten gartner eller et jordbruksnettverk klarer å etablere og selge inn produktene sine til kjøkkensjefer og dagligvarekjeder. Samtidig som BAMA er en dominerende aktør som i mange år har dominert store deler av frukt og grønt markedet og distribusjon til HORECA-markedet. Til tross for dette har vi gjennom fire eksempler sett at dette er mulig. Hvis vi supplerer strategilitteraturen med entreprenørskapslitteraturen så kan vi få et litt annet perspektiv på hvordan en liten bedrift kan etablere seg i et slikt marked, eller skape sitt eget marked på siden av de etablerte markedsrammene.

Case Brygg var tidlig ute med å lansere craft beer som et nytt produkt i markedet da de startet opp tok de utgangspunkt i de ressursene og nettverkene de hadde, samtidig som de jobbet tett med kunden og forbrukeren helt fra starten. Det å gjennomføre omfattende markedsundersøkelser var ikke tema da de startet opp, for opprinnelig var tanken som nevnt ikke å begynne med produksjon for salg i dagligvare og HORECA, men heller en mikrobryggeripub. Som de selv uttrykker var de med på å lære opp forbrukeren til å forstå hva craft beer var og hvilke kvaliteter produktet hadde. De tok begrenset med risiko da de kun investerte 100 000 kr hver og de gjorde det meste av arbeidet på dugnad. Dette sammenfaller med det det Sarasvathy kaller effectuation og bygger på de tre prinsippene: *Håndterbare* tap fremfor fokus på forventet avkastning, *strategisk partnerskap* fremfor konkurranseanalyser og å *utnytte det uforutsette* fremfor å utnytte kjent kunnskap (Sarasvathy, 2001). Ved at de lanserte et produkt som differensierte seg betraktelig fra tradisjonelt øl med helt andre kvaliteter er det trygt å si at de var med på å skape et blue ocean da de startet opp (Kim & Mauborgne, 2005). Produktet hadde en verdikurve hvor de satte sammen kvaliteter på en helt annen måte enn det som hadde vært gjort tidligere (Kim & Mauborgne, 2005). Tidligere

skulle øl være lyst og lettdrikkelig, men dette endret seg til at forbrukeren ble vandt til øl med mer variert og tydeligere smak. Dette gjorde at de tok kunder fra ølmarkedet, men det er også relativt trygt å anta at de tiltrakk seg også en rekke ikke kunder, som tidligere ikke har vært spesielt interessert i øl.

De har skaffet seg mye kunnskap og er erfaring, og har gradvis forbedret produktet underveis. Det har nå oppstått et gap mellom den kvaliteten de første mikrobryggeriene hadde da de starten opp og den kvaliteten produktet de har i dag. Dette har skjedd som følge av at de første aktørene gradvis har forbedret produktet underveis samtidig som de ha vært i markedet. Det som var et akseptabelt produkt eller en form for MVP for ti år siden, er i dag ikke et akseptabelt produkt for kundene og forbrukerne (Ries, 2011). Denne forbedringen har skjedd gradvis etterhvert som bryggeriene har utviklet seg og lært seg håndverket. Ved oppstarten av selskapet var pris en mindre kritisk konkurransefaktor. Derfor var heller ikke stordriftsfordeler spesielt vesentlig konkurransefortrinn. Dette har endret seg etterhvert som markedet har gått over fra å være blue ocean til red ocean (Kim & Mauborgne, 2005). Nå som markedet i større grad er red ocean med en rekke nye aktører begynner de å merke at pris blir en konkurransefaktor (Kim & Mauborgne, 2005). Dette har spesielt inntruffet etter at de store bryggeriene har etablert egne merker med spesialøl. Det at case Brygg var tidlig ute var etter min mening avgjørende for at de karte denne overgangen. Hvis case Brygg hadde blitt startet opp på et senere tidspunkt med de samme ressursene og fremgangsmåte ville de etter min mening ikke klart å konkurrere i markedet. Det har derfor vist seg at selv om en er med på å skape blue ocean er det begrenset hvor lenge det markedsrommet eksisterer uten konkurranse og det er kun et spørsmål om tid før det blir et red ocean market (Kim & Mauborgne, 2005). Det å jobbe med å vokse, få bedre rutiner, effektivisere driften og utvikle flinke selgere er derfor avgjørende for å beholde markedsposisjon og en unnslipper ikke markedskreftene selv om en som utgangspunkt ikke måtte forholde seg til dem.

Gartneren startet opp virksomheten med omtrent det samme ressursgrunnlaget som gründeren i case Brygg. Han hadde relativt lite finansiell kapital i tillegg til sin egen arbeidskraft. Han tok også utgangspunkt i sine egen kompetanse og ressurser, men han hadde i motsetning til case Brygg gjort en markedsundersøkelse og hadde en klar mening fra starten at produktet han solgte hadde en Value Proposition som kunden og forbrukeren ville etterspørre. Han følte seg trygg på denne antagelsen da han hadde lang faring fra hotell- og restaurant-bransjen og kjente bransjen godt.

Disse antagelsene viste seg relativt raskt ikke å stemme og han fikk et relativt tøft møte med markedet. Kunden forstod til å begynne med ikke nytten av produktet og salget gikk relativt tregt. Normalt skulle dette tilsi at han ville bli tatt relativt raskt ut av hyllene i butikken, men da han erfarte at markedet gikk tregt responderte han relativt raskt og begynte å sette i gang med salgsfremmende tiltak. Disse tiltakene var å gjøre justeringer på produktet slik at de skulle tilpasses bedre til kundens behov og for å synliggjøre hvilken verdi produktet hadde.

Det er flere av Sarasvathy sine prinsipper som går igjen i utviklingen av selskapet. Blant annet at han tok utgangspunkt i kunnskapen og nettverket han hadde da han startet opp (Sarasvathy, 2001). Det faktum at han hadde gjort seg flere antagelser om markedet basert på markedsanalyse bryter imidlertid noe med *effectuation* logikken Sarasvathy presenterer (Sarasvathy, 2001). Prosessen med prøving og feiling og hvor gründeren jobber tett med kunden og forbrukeren har elementer av Lean Startup metode i seg (Ries, 2011). Gjennom denne utviklingen hvor han testet produktet på markedet og hvor han gjorde justeringer basert på respons i markedet, fikk produktet en litt annen verdikurve enn det produktet opprinnelig hadde. Produktets verdikurve skilte seg også fra hva andre grønt produsenter har for sine produkter. Etter hvert som forbrukeren fikk anledning til å prøve produktet viste det seg at produktets verdikurve sammenfalt med mange av kvalitetene forbrukeren etterspurte. Dette førte til større omsetning i butikk som igjen førte til at produktet fikk beholde hylleplassen den hadde fått tildelt. Samtidig opplever produsenten at han har tøff konkurranse fra lignende produkter i dagligvare. Det er derfor usikkert hvorvidt en kan mene at han har skapt et blue ocean (Kim & Mauborgne, 2005) eller om han bare har funnet en nisje i et eksisterende marked hvor produktet har en Value Proposition som passer en del av markedet bedre enn det produktene til konkurrentene i det samme markedet kan. Det at han merker at han blir presset på pris og at han må utvide produksjonen for å oppnå skala fordeler kan indikere at han fortsatt blir påvirket av bransjekraftene og ikke har helt klart å skape et blue ocean (Kim & Mauborgne, 2005). Men han har klart å differensiere produktet fra andre aktørene og leverer et produkt med en litt annen Value Proposition. Han planlegger nå å utvide produksjonen og effektivisere driften. Ved å gjøre dette vil gründeren gradvis bygge en organisasjon som tåler konkurransen. I tillegg planlegger han å sette bort distribusjon til BAMA. I tillegg sier han selv at han ser på BAMA som både konkurrent, samarbeidspartner og kunde. Det kan derfor virke som om han i stor grad tilpasser seg bransjekraftene og velger en *Value Chain Strategy* hvor han tilpasser seg BAMA, men samtidig tilfører verdikjeden noe nytt som gjør at han

skiller seg ut (Gans, Scott, & Stern, 2018). BAMA er en stor og dominerende bransjeaktør, som har flere ulike leverandører, men gartneren har et litt annet produkt med en litt annen Value Proposition og Verdikurven enn det andre aktører har. Ved at BAMA i dag lar han både levere direkte til butikk og til deres regionallager, kan bety at de ikke ønsker å bruke bransjemakten sin til å fjerne han som konkurrent, men heller ser på han som en aktør som tilfører bransjen noe nyt som de kan ha nytte av. Samlet indikerer dette at han er på god vei til å tilpasse seg bransjekreftene gjennom The Value Chain Strategy (Gans, Scott, & Stern, 2018).

Utgangspunktet til jordbrukssamvirket var at de bestod at flere produsenter som ønsket å finne andre salgskanaler for sine produkter. De tok utgangspunkt i produktene og det nettverket de hadde og startet i det små ved å kjøre et lite parti med varer inn til Oslo for å kontakte potensielle kunder. De potensielle kundene hadde de fått kontakt med gjennom nettverket sitt. De hadde i tillegg svært få antagelser om markedet før de startet opp. Målet var tross alt å utforske andre salgskanaler. Dette stemmer godt overens med effectuation (Sarasvathy, 2001). Og dekker alle de tre prinsippene håndterbare tap, strategisk partnerskap og å utnytte det uforutsette. Etterhvert som de har fått mer erfaring med kundens behov har de kommet opp med nye løsninger og produkter tilpasset til kundens behov og ønsker. Dette er en logikk og fremgangsmåte som minner en del om Lean Startup metode, da de hele veien hadde tett kontakt med kunden under utviklingen av virksomheten (Ries, 2011). Det å dra til Oslo med en kasse med produkter for å møte kunden kan sees på som deres MVP (Ries, 2011). Den positive responsen de fikk under disse møtene gjorde at de videre utviklet produkt og logistikksystem. Denne videreutviklingen har hele veien vært basert på tilbakemeldinger og tett dialog med kunden. Det har ført til at samvirke har blitt en innovasjonsplattform og at de stadig utvikler nye produkter som ellers ikke er tilgjengelig på markedet. Mange av disse produktene har nye egenskaper ingen andre på det norske markedet har tenkt på tidligere de har derfor på mange måter tegnet opp en ny verdikurve for produktene. Det kan derfor virke som de har utviklet et blue ocean market (Kim & Mauborgne, 2005).

Samtidig skal det sies at samvirke bestod som av flere store bønder som drev relativt stort. Det gjør at de på produksjonssiden hadde de samme stordriftsfordelene som andre aktører i markedet. Dette står i sterk kontrast til de to casene Brygg og Gartner. På distribusjon hadde de derimot ikke de samme stordriftsfordelene, men de klarte å få en effektiv distribusjon gjennom samarbeid med andre aktører. Samtidig opplevde de å bli utfordret av konkurrerende

virksomheter, som begynte å presse bøndene som leverte inn til samvirke. Dette betyr at selv om de ikke hadde fokus på konkurrerende virksomheter og de underliggende bransjekreftene., og til tross for at de på mange måter hadde skapt blue ocean market, merket de at det ikke var mulig å helt unnslippe bransjekreftene.

Case Øl hadde i likhet med jordbruksnettverket lave faste kostnader og effektiv produksjon som følge av at de utnyttet andre produsenters produksjonskapasitet. Dette gjorde at de klarte å etablere seg på markedet og etablere på relativt like vilkår som andre aktører med skala fordeler på produksjon. Samtidig jobbet de aktivt med salg og hadde tett kontakt med kunden og forbrukeren. Denne tette kontakten gjorde at de kunne teste og prøve ut nye produkter og at de raskt kunne gjøre endringer, tilpasninger og satse på nye produkter basert på tilbakemeldingen fra kunder. De jobbet på en måte som minner om Lean Startup metode med tanke på at de ikke gjorde omfattende utviklingsarbeid basert på antagelser, men heller testet produktet tidlig ut, for så å gjøre tilpasninger (Ries, 2011). De endte så til slutt opp med et produkt som de kunne dokumentere hadde høyere nytte for forbrukeren og derfor også kunden. Produktet hadde altså en unik Value Proposition, noe som gjorde at de skilte seg fra andre produsenter (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010). Gjennom et sett med unike kvaliteter og verdier kunne de tegne en ny verdikurve for alkoholfritt øl og på den måten skape et blue ocean market (Kim & Mauborgne, 2005). Hadde det ikke vært for overkapasiteten i markedet ville de ikke hatt mulighet til å gjøre dette da de ikke ville hatt tilgang på produksjonskapasitet uten å gjøre omfattende investeringer. Det å forstå bransjekreftene og forstå at en konkurrent også kunne være partnere gjennom den sjette bransjekraften Co-opetition (Evans, 2013) og samtidig benytte en arbeidsmetode og logikk som minner om Lean Startup metode (Ries, 2011) for å komme frem til unik Value Proposition og verdikurve har de skapt blue ocean (Kim & Mauborgne, 2005). Hadde de etablert seg på markedet på det tidspunktet de gjorde, men med de samme ressursene som i case Brygg og uten en plan om å utnytte andre aktørens overkapasitet. Ville de mest sannelig ikke klart å overleve i markedet med de markedsbetingelsene som eksisterte på det tidspunktet. Kostnadene hadde blitt for høye og de hadde gått konkurs før de hadde skapt et nytt marked. Ved å utnytte mulighetene som fantes i et red ocean fikk de erfaringer som gjorde at de klarte å utvikle et blue ocean market. Dette kan illustrere at det kan være et potensial for å skape og utvikle et marked med utgangspunkt i et marked som framstår som etablert og gitt og med tydelige rammer.

Etter at jeg nå har analysert disse fire casene og vurdert dem opp mot litteraturen har jeg kommet til at strategilitteraturen alene gir et ganske dårlig rammeverk for gründere om hvordan de bør etablere og posisjonere seg i markedet eller hvordan de skal gå frem for å lansere nye produkter. Slik jeg ser det ser strategilitteraturen i stor grad på markedet som en gitt faktor og som noe en enkeltaktør ikke kan skape eller påvirke. Av alle casene jeg har presentert var det kun case Ø1 som bevisst benyttet seg av bransjekraftene for å etablere seg i markedet. Hvis de tre andre aktørene hadde lagt like stor vekt på bransjekraftene er det tvilsomt om noen i forkant ville vurdert det som sannsynlig at de ville lyktes med lansering. Til tross for at dette, legger etablerte aktører i bransjen stor vekt på disse bransjekraftene. I ifølge bransjeeksperten legger dagligvarekjedene også stor vekt på at nye aktører som ønsker å komme inn i butikk skal forstå bransjekraftene. Bransjeeksperten mener derfor det er vesentlig at nye aktører derfor kjenner godt til bransjekraftene og vet hvordan de skal etablere seg før de innlede dialog med potensielle kunder. Dette er en interessant motsetning.

Strategy for Startups er ment å gi perspektiver på hvordan nyetablerte selskaper enten kan tilpasse seg markeder eller endre markedene til sin fordel (Gans, Scott, & Stern, 2018), men slik jeg ser det er det er de til liten hjelp i en startsfase. Ingen av casene jeg har vært innom hadde en plan om å passe inn under disse strategiene, men det ser ut som om case Gartner går for en strategi som minner om *The Value Chain Strategy*. Dette var ikke planen fra starten, men ble det underveis. Strategien ble derfor et resultat av et *pattern*, mer enn en *plan* (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014). Og dette mener jeg også er tilfellet ved flere av de andre casene. Det å ha en klar plan fra starten om å disruptere markedet slik *the Disruption Strategy* sier eller lage en plattform og endre markedet slik *The Architectural Strategy* foreslår, vil være ekstremt risikabelt og være basert på en rekke antagelser. Derfor er disse strategiene til liten hjelp for nyetablerte selskaper. Det er godt mulig at selskaper ender opp med slike strategier etterhvert som de vokser frem, men da er det mer et resultat av *pattern* enn av en *plan*.

I tillegg mener jeg disse strategiske perspektivene også er innenfor et paradigme hvor du ser på markedet som en gitt størrelse med gitte rammer, mer enn noe som du kan skape. De gir heller ikke perspektiv på hvordan de kan skapes, men de beskriver en mulig tilstand etter at de nye markedsbetingelsene er skapt. Uten at de gir spesielt god ledetråd på hvordan en kommer til den nye tilstanden.

Entreprenørskapslitteraturen gir derimot en bedre forståelse av hvordan selskaper kan gå frem og hva som bør ligge til grunn for å lykkes. Logikken og fremgangsmåten effectuation som Sarasvathy beskriver stemmer svært godt med casene jeg har sett på (Sarasvathy, 2001). Alle casene har effectuation som utgangspunkt eller har en fremgangsmåte som minner svært om det Sarasvathy beskriver som effectuation. I tillegg har jeg sett at flere av selskapene vært med på å skape blue ocean gjennom å sette sammen nye verdier og kvaliteter på en ny måte i en ny verdikurve (Kim & Mauborgne, 2005). Jeg har også sett hvordan flere av virksomhetene har benyttet en fremgangsmåte som minner om Lean Startup metoden (Ries, 2011). Samtidig gir entreprenørskapslitteraturen liten forståelse for bransjekreftene som påvirker dagligvare- og HORECA-markedet, og som jeg har vært inne på vil de fleste oppleve at bransjekreftene på et eller annet tidspunkt spiller en rolle. Hvis en kun benytter seg av det teoretiske rammeverket som entreprenørskapslitteraturen gir, er det derfor en fare for at en vil bli overasket og står uforberedt i møtet med bransjekreftene som en før eller siden vil møte.

Disse to perspektivene som entreprenørskapslitteraturen og strategilitteraturruken representerer utfyller på mange måter hverandre. Med bruk av begge disse to perspektivene sammen vil gründere og virksomheter ha ett godt grunnlag for å forstå hvordan de kan etablere seg og posisjonere seg i markeder slik som dagligvare- og HORECA-markedet, eller andre markeder som er preget av lignende bransjekrefter. Gjennom bruk av entreprenørskapslitteraturen kan en skape en vei mot etablering, hvor en tar utgangspunkt i ens ressurser, bygger relasjon med kunden, og jobber tett med kunden for å skape unik verdi som ingen andre tilbyr. Ved å forstå strategilitteraturruken vil en unngå å bli overasket av bransjekreftene, som før eller siden vil møte deg.

Samtidig har jeg fått et litt annet syn på bransjen. Opprinnelig hadde jeg et syn på disse markedene som en tøff bransje hvor flere tunge aktører hadde mye markedsrett og at det derfor fremsto som nesten umulig å etablere seg på dette markedet. Nå ser jeg at bransjen eller markedet mer variert og dynamisk enn det jeg opprinnelig trodde, og at det er gode muligheter for også små aktører i å lykkes med å lansere nye produkter under forutsetning av at de går frem på riktig måte.

7. Konklusjon

Med utgangspunkt i to ulike tradisjoner innen strategi- og entreprenørskapslitteratur, har jeg forsøkt å besvare problemstillingen: *Hvordan lykkes nye leverandører med å lansere egne produkter i det norske dagligvare- og HORECA-markedet.* For å besvare denne problemstillingen har jeg analysert fire ulike caser og intervju av bransjeeekspert. Jeg har funnet ut at strategi- og entreprenørskapslitteraturen utfyller hverandre på en god måte. Det å benytte seg av både strategi- og entreprenørskapslitteraturen sammen kan gi en godt teoretisk rammeverk som kan hjelpe gründere med etablering i det norske dagligvare- og HORECA-markedet og antageligvis andre markeder med lignende forhold.

Gründerne i alle casene har tatt utgangspunkt i sine ressurser, kompetanse, bakgrunn og nettverk. De har i tillegg hatt lite finansielle ressurser, og på dette punktet bryter empirien fra casene med hva bransjeeksperten sier bør ligge til grunn for en vellykket lansering. I tillegg begynte virksomhetene i det små, hvor tre av de fire gründerne ikke hadde tatt hensyn til bransjekreftene eller konkurrentene da de startet opp, men de fokuserte kun på kunden. Det var bare case Ø1 som hadde analysert bransjekreftene. De gjorde overetablering i markedet, som normalt sett er en utfordring til egen fordel. I alle casene jobbet de tett med kunden og forbrukerne, for å utvikle produktet basert på kunden og forbrukerens behov. Dette gjorde at de i alle casene endte opp med en unik Value Proposition og verdikurve som skilte seg fra konkurrentene. Flere av de ulike lanseringene var basert på trender i markedet som hadde kommet fra utlandet og virksomhetene var raskt ute og kapitaliserte på disse trendene. Dette stemmer godt overens med det bransjeeksperten sier. Til tross for at de har skapt unik nytte har alle bedriftene på ett eller annet tidspunkt blitt påvirket av bransjekreftene. Enten var ikke produktet så annerledes at de ikke klarte å skape blue ocean. Eller så gikk markedet som opprinnelig blue ocean over til å bli red ocean etterhvert som flere aktører etablerte seg. I halvparten av case hadde de stordriftsfordeler på produksjonssiden fra starten av som følge av at de jobber med store aktører på produksjons/leverandørsiden. De to andre casene utviklet stordriftsfordeler etterhvert som markedet modnet, eller jobber nå med å utvide produksjon for å tåle konkurranse fra andre aktører. Dette viser at en før eller siden vil bli påvirket av bransjekreftene selv om en ikke nødvendigvis må ta hensyn til det i starten. De fire casene har i liten grad hatt et veldig bevisst forhold til strategi på forhånd, og de har brukt lite tid på å utvikle strategiske planer. Strategien har derfor heller blitt til som et mønster eller *pattern* etterhvert som de har utviklet selskapene, fremfor en bevist plan fra starten.

For den utøvende strateg og entreprenør vil disse funne kunne bidra til å få et mer helhetlig teoretisk rammeverk. Gjennom å sette disse to teoretiske perspektivene opp mot hverandre har jeg forsøkt å bidra til å gjøre det enklere for den utøvende strateg og entreprenør i å benytte seg av disse rammeverkene på en hensiktsmessig måte. Jeg mener også at det er et potensial for å skape nye markeder og at markedet ikke er gitt på forhånd, men som en kan påvirke på, jeg mener derfor en kan se på endogen variabel. Funnene jeg har gjort i oppgaven, gjennom å analysere fire casene, vil etter min vurdering kunne være overførbart til andre caser i det norske dagligvare- og HORECA-markedet. I tillegg vil funnene etter min vurdering også kunne være overførbart til tilsvarende caser i andre markeder, som har lignende bransjeforhold.

Funnene jeg har gjort gir også et godt grunnlag for videre forskning. En masteroppgave har sine begrensinger når det kommer til tid og arbeidsmengde. Jeg vil derfor anbefale at det gjøres en lignende, men mer omfattende undersøkelse med flere caser og flere informanter i hvert av casene. I tillegg ville det være interessant å samle et større datamateriale og gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Samtidig er jeg usikker på om det norske markedet er stort nok til at det kan gjennomføres en slik undersøkelse, og det kunne derfor vært interessant å utvide denne undersøkelsen til flere land i Norden. Spesielt ville det vært interessant å gjennomføre en slik undersøkelse i både Norge og Sverige da bransjeforholdene i disse landene er relativt like, sett bort i fra at det er flere butikker per innbygger i Norge (Skogli & Jenssen, 2016). Det kunne også vært interessant å gjennomføre en lignende undersøkelse, med utgangspunkt i den samme teorien, men i andre markeder som har en lignende markedsstruktur som det norske dagligvare- og HORECA-markedet.

8. Referanser

- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2014). *Social Psychology*. Harlow : Pearson.
- Black, J., Hashimzade, N., & Myles, G. (2012). *A Dictionary of Economics*. Oxford: Oxford university press.
- Evans, V. (2013). *Key Strategy Tools*. London: Pearson Education Limited.
- Gans, J., Scott, E. L., & Stern, S. (2018, May-June). Strategy for Start-Ups. *Harvard Business Review*, ss. 2-9.
- Hambrich, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001, November). Are you sure you have a strategy. *Academy of Management Executive*, ss. 48-59.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2010). *Blue Ocean Strategy de nye vinnerstrategiene* . Oslo: Cappelen Damm.
- Kjuus, J., Helland, S., & Moen , K. V. (2017). *Dagligvare-handel 2017*. Oslo: Virke.
- Lampel, J., Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2014). *The strategy process Concepts, contexts cases*. London: Pearson.
- Løwendahl, B. R., & Wenstøp, F. E. (2010). *Grunbok i Strategi*. Oslo: Cappelen Damm.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005, May). Clasifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, ss. 1-40.
- Pettersen, I., Vagstad, S., Gabrielsen, T. S., & Van Der Fehr, N.-H. M. (2013). *Daglivarehandel og mat* . Oslo: Norsk Institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. London: The Penguin Group.
- Riis , C., & Moen, E. R. (2012). *Moderne mikroøkonomi*. oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Saras, S. D., & Dew , N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, ss. 533-565.
- Sarasvathy, S. D. (2001). What makes entrepreneurs entrepreneurial? *Harvard Business Review*.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications.
- Skogli, E., & Jenssen, T. B. (2016). *Utvalg av mat og drikke i norsk og svensk dagligvare*. Oslo: Menon Economics.
- Wifstad, K., Jenssen, T. B., Eide, L. S., Grunfeld, L. A., & Skogli, E. (2018). *Konkurransen i daglivaremarkedet. NR. 33* . Oslo: Memon Economics.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. London: Sage Publications.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway