

Entreprenøriell markedsføring:

En studie av entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomen.

av

Frode Fjelldal-Soelberg

Avhandling for graden PhD
Handelshøgskolen i Bodø

Frode Fjelldal-Soelberg

Entreprenøriell Markedsføring.

En studie av entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomen.

utgave 2010

Ph.D. serie 23 – 2010

© Handelshøgskolen i Bodø

978-82-92893-13-5

Trykk: Trykkeriet Høgskolen i Bodø

Høgskolen i Bodø
8049 Bodø
Tlf: +47 75 51 72 00
Fax: +47 75 51 72 68
www.hhb.no

Alle rettigheter forbeholdes.

Kopiering fra denne bok skal kun finne sted på institusjoner som har inngått avtale med Kopi-Nor og kun innenfor de rammer som er oppgitt i avtalen.

Forord

Valg av tema for denne avhandlingen, markedsføring ved bedriftsetablering, er inspirert av flere forhold. Blant annet at nær familie etablerte en reiselivsbedrift på slutten av 90-tallet, og at jeg omtrent på samme tid ble invitert til bidra på etablererkurset Europrise. Her møtte jeg de entreprenørene som senere skulle bli informanter i denne avhandlingen. Da jeg ble involvert i kursdeltagernes etableringsprosess, var alle i ferd med å utforme en forretningsplan/markedsplan. For de fleste med kjennskap til feltet, betyr det at markedsføringsledelse var en naturlig innfallsvinkel til den foreliggende undervisningsoppgaven. Kursdeltagernes motivasjon var upåklagelig, men markedsføringsledelse innebar en tilnærming til bedriftsetablering som flere av kursdeltagerne verken ville, eller kunne, leve med. Det kom klare signaler på at bedriftsetablerere utøver markedsføring på helt andre måter enn det som er anbefalt i markedsføringsledelse. Dette paradokset er bakgrunnen for avhandlingens tema.

Det er flere venner og kollegaer som har vært både veivisere og støttespillere. Jeg ønsker spesielt å fremheve; Jan-Oddvar Sørnes, Jean Jaminon, Erlend Bullvåg, Frank Lindberg, Svein Oskar Lauvsnes, Aksel I. Rokkan, Tor Korneliussen, Dorthe Eide, Espen John Isaksen og Hans Petter Karlsen - og benytter denne anledningen til å takke dem for deres bidrag.

Det er et relativt stort innslag av egeninnsats i avhandlingsarbeidet, men jeg vil takke min veileder, Stig Ingebrigtsen, for å bidra til en lærerik prosess og til utvikling av avhandlingen. Jeg vil også takke for at han viste forståelse for at andre sider ved livet, enn karrieren, av og til må prioriteres fremst. Jeg ønsker også å takke bi-veileder Henrik Johannesen Duus for kompetent oppfølging.

Til sist, men ikke minst, vil jeg takke min familie; Carina, Sarah og Aleksander. I første rekke Carina, for å ha tatt en større byrde av de praktiske gjøremål og for å gi meg en ekstra dytt i de lengste bakkene.

Bodø, oktober 2009
Frode Fjeldal-Soelberg

Innholdsfortegnelse

Abstract	v
Sammendrag	vii
Del 1 Innledning	1
Kapittel 1: Aktualisering	3
1.1. Entreprenørskap i Norge	3
1.2. Bedriftsetableringer i Norge	5
1.3. Entreprenørskap og markedsføring.....	7
1.4. Oppsummering.....	8
Kapittel 2: Problemstilling og vitenskapsteoretisk posisjon	9
2.1. Problemstilling	9
2.1.1. Presisering av forskningsspørsmål	13
2.1.2. Begrepsavklaring og avgrensning	15
2.2. Vitenskapsteoretisk posisjon.....	16
2.2.1. Hermeneutikk som vitenskapsteoretisk posisjon	17
2.2.2. Avhandlingens posisjon	22
2.3. Avhandlingens struktur.....	23
2.4. Oppsummering.....	24
Del 2 Entreprenøriell markedsføring	25
Kapittel 3: Entreprenøriell markedsføring som fenomenområde	27
3.1. Entreprenørskap.....	27
3.2. Markedsføring	32
3.3. Forskningsinteressen innenfor entreprenøriell markedsføring	36
3.4. Entreprenøriell markedsføring definert.....	41
3.5. Oppsummering.....	42
Kapittel 4: Markedsføring i bedriftens etableringsfase	43
4.1. Normative teorier om markedsføring	43
4.2. Markedsorientering	46
4.3. Evolusjonsmodeller for markedsføring ved bedriftsetablering	48
4.4. Prosessmodeller for markedsføring ved bedriftsetablering	53
4.5. Perspektiver på foretaksstrategi.....	56
4.6. Oppsummering.....	57
Del 3 Metodologi	59
Kapittel 5: Metode	61
5.1. Hva er en hermeneutisk analyse?.....	61
5.2. Kvalitativ eller kvantitativ?	63
5.3. Studiets metode	65
5.3.1. Utvalg	65
5.3.2. Utvelgning gjennom observasjon	66
5.3.3. Intervju	66
5.3.4. Intervjuteknikk	68
5.3.5. Transkribering	73
5.3.6. Forretningsplaner.....	75

5.4.	Analysemetode	75
5.4.1.	Analyse av intervjuer.....	76
5.4.2.	Analyse av forretningsplaner	76
5.4.3.	Bruk av programvare i analysen	77
5.4.4.	Koding.....	78
5.5.	Datamaterialets kvalitet.....	80
5.6.	Oppsummering.....	81
Kapittel 6: Introduksjon til analysen.....		83
6.1.	Informantene	83
6.2.	Bedriftene	85
6.3.	Beskrivelse av kodehierarkiet	87
6.3.1.	Oppdage	89
6.3.2.	Organisere	90
6.3.3.	Utnytte.....	92
6.4.	Oppsummering.....	93
Del 4	Analyse.....	95
Kapittel 7: Oppdagelse av forretningsmuligheter		97
7.1.	Utviklingsprosess	97
7.1.1.	Konseptutvikling.....	99
7.1.2.	Læring	100
7.1.3.	Ikke-relaterte forretningsidéer.....	101
7.1.4.	Motiver og visjoner.....	102
7.1.5.	Selvorientering.....	104
7.2.	Forretningsidéen	104
7.2.1.	Markedsmulighet	105
7.2.2.	Produktinnovasjon	108
7.3.	Diskusjon av "oppdagelse".....	109
7.3.1.	Skissering av et dialektisk perspektiv	110
7.3.2.	Informasjonsprosesser	113
7.3.3.	Forretningsmulighetenes karakter	113
7.4.	Oppsummering.....	114
Kapittel 8: Organisere foretak.....		115
8.1.	Finansiering.....	115
8.1.1.	Offentlig stønad.....	116
8.1.2.	Banklån.....	117
8.1.3.	Investorer.....	118
8.1.4.	Egeninnsats	119
8.2.	Organisasjon	120
8.2.1.	Administrative rutiner	120
8.2.2.	Andresortering	121
8.2.3.	Samarbeidsrelasjoner.....	122
8.2.4.	Pilotprosjekt	122
8.2.5.	Team.....	123
8.3.	Planleggingsprosessen	124
8.3.1.	Planleggingsstil.....	125
8.3.2.	Markedsføringsfilosofi	130
8.3.3.	Implementering	136
8.4.	Virkemiddelapparatet	139
8.4.1.	Institusjonelt press	139
8.4.2.	Oppportunisme	141
8.4.3.	Kredibilitet	143

8.5.	Diskusjon av "organisere"	143
8.5.1.	Stønadsorientering.....	144
8.5.2.	Nyetablering og radikal innovasjon	147
8.5.3.	Videreutvikling av det dialektiske perspektivet	148
8.6.	Oppsummering.....	149
Kapittel 9: Utnytte		151
9.1.	Strategisk tilnærming	151
9.1.1.	Nisjestrategi	152
9.1.2.	Differensiering.....	154
9.1.3.	Strategier for overlevelse	156
9.2.	Taktikk	158
9.2.1.	Interaktiv markedsføring - de første kundene	158
9.2.2.	Transaksjonsmarkedsføring.....	161
9.2.3.	Databasemarkedsføring.....	165
9.2.4.	Nettverksmarkedsføring	166
9.3.	Diskusjon av "utnytte".....	169
9.3.1.	Metodisk utfordring	169
9.3.2.	Strategi.....	170
9.3.3.	Taktikk.....	170
9.4.	Oppsummering.....	172
Kapittel 10: Konseptualisering av entreprenøriell markedsføring		173
10.1.	Entreprenøriell markedsføring	173
10.2.	Markedsføring ved bedriftsetablering	175
10.3.	Konseptualisering.....	178
10.4.	Praktiske implikasjoner	182
Del 5 Avslutning		185
Kapittel 11: Konklusjon		187
11.1.	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	187
11.2.	Tilnærming til problemstillingene	188
11.3.	Avhandlingens bidrag til entreprenøriell markedsføring	188
11.4.	Praktiske implikasjoner	191
11.5.	Videre arbeid.....	192
Referanser		195
Vedlegg		207
Vedlegg 1: Skriftlig samtykke.....		207
Vedlegg 2: Intervjuguide		209
Vedlegg 3: Bearbeidet intervjuguide		211
Vedlegg 4: Foreløpig analyse		213
Vedlegg 5: Eksempel på transkribert intervju		215
Vedlegg 6: Et utvalg frikoder i Nvivo		223
Vedlegg 7: Utdrag fra kodehierarkiet i Nvivo		225
Vedlegg 8: Eksempel på analytisk innhold i Nvivo-kode		227

Abstract

Research at the marketing/entrepreneurship interface currently involves two main directions; 1) a normative school of entrepreneurial marketing, 2) an interpretative study of applied marketing in entrepreneurial contexts. This research effort represents the second school of thought, as the marketing practices of new firms are being explored and interpreted.

The major contribution to the research field is that entrepreneurial marketing may be understood as a dialectic and relational process; this is a continuous and non-cyclical process. Furthermore, a detailed description of applied marketing in new firms is provided. Briefly, this may be characterized as low-cost-marketing, however, not to be confused with unprofessional or unsophisticated marketing. Contrary to popular belief marketing in new firms is strategically focused, even though implied and not always formalized. Marketing tactics are mainly interactive, but both transactional, database and network approaches can be found in most new firms.

The heuristics of entrepreneurial decision making is highlighted in this dissertation. However, analytical information processing appears simultaneously in several cases. Financial support from governmental agencies and institutional pressures are offered as one possible explanation for the existence of two seemingly conflicting information processing practices in new firms. Another explanation may be that increasing knowledge, and thus better problem definitions, paves the way for an analytical approach to information generation.

Bootstrap finance has several effects on marketing in new firms. Most notably it implies that new firms may be subject to institutional pressure. Governmental agencies offering financial support require formal business planning, and thus insist on the existence of a strategic planning process in new firms. For most entrepreneurs this is not feasible. Thus, entrepreneurs adapt to this regimen both by honest internalization, and by a more cunning opportunism.

The sad demise of truly innovative businesses included in this thesis, demonstrates the vulnerability of "first-mover-advantage" strategies for small new firms. Interestingly, such a critique has not been given much attention in the literature.

Sammendrag

Interessen for entreprenørskap i markedsføring har medført fremveksten av et eget fenomenområde som kan kalles entreprenøriell markedsføring, og i denne avhandling gjennomføres en analyse av dette fenomenområdet. I avhandlingen defineres fenomenområdet for entreprenøriell markedsføring som; "sosiale bytteprosesser ved utvikling, organisering og utnyttelse av forretningsmuligheter". Overlappingen mellom markedsføring og entreprenørskap synliggjøres i denne definisjonen ved at entreprenørskapsprosessen medfører involvering i en rekke forskjellige bytteprosesser. Bedriftsetablering er imidlertid avhandlingens empiriske fenomen.

Avhandlingens viktigste forskningsbidrag er utvikling av et ikke-syklisk og dialektisk perspektiv på entreprenøriell markedsføring. Dette perspektivet fremholder at forretningsmuligheter utvikles over tid, at denne prosessen har relasjonelle trekk, at forretningsmuligheter springer ut av dialogen mellom relasjonspartnere og at entreprenøriell markedsføring består av overlappende og sammenfallende prosesser.

Markedsføringspraksis ved bedriftsetablering beskrives detaljert i avhandlingen. I korte trekk kan en si at forretningsmulighetens karakter er bestemmende for en rekke elementer i markedsføringsprosessen ved bedriftsetablering. Spesielt fordi markedsutfordringen får karakter av markedsutvikling eller markedstilpasning, avhengig av innovasjonsgraden.

Ved utvikling av forretningsmuligheten er informasjonsprosessene i den nye bedriften sterkt preget av heuristikk. Imidlertid oppstår det analytiske informasjonsprosesser etter hvert. Avhandlingen tilbyr to fortolkninger av dette. For det første at stønadsorientering, finansiering ved hjelp av virkemiddelapparatet (offentlige støtteordninger), medfører krav (fra virkemiddelapparatet) til strategisk planlegging og med det markedsanalyser. For det andre at forretningsmuligheten konkretiseres i løpet av prosessen og muliggjør en analytisk tilnærming.

Det er stor variasjon i strategiformuleringsprosessen i nyetablerte bedrifter. Virkemiddelapparatets idealisering av strategisk planlegging medfører utstrakt tilpasning til denne modellen, men tilpasningen kan være eksternalisert eller

proforma. De nyetablerte bedriftene har imidlertid en velfundert strategi, selv om den ikke alltid er formalisert.

Den begrensede forekomsten av innoverende forretningsidéer, både i dette datamaterialet og i tidligere forskning, understreker at resultatene av denne forskningsinnsatsen først og fremst gir forståelse for markedstilpasning. Det er imidlertid et vesentlig moment angående nyetablering og innovasjon i dette datamaterialet som bør trekkes frem; De innoverende etableringene har store vanskeligheter med å bygge opp et eksistensgrunnlag. Slike etableringene møter betydelige konkurransekrefter i den eksisterende strukturen, og de har ikke tilstrekkelig økonomisk styrke til å stå imot disse.

De nyetablerte bedriftenes markedsføringstaktikk kan beskrives som lavkostnadsmarkedsføring. Det er et interessant trekk at alle de fire hovedformene for markedsføring - transaksjon, interaktiv, database og nettverk - utnyttes. Den taktiske markedsføringen tar imidlertid utgangspunkt i interaktiv markedsføring.

En sentral fortolkning av datamaterialet er at stønadsorientering kan legge vidtrekkende føringer på entreprenøriell markedsføring. En massiv arbeidsbyrde er knyttet til søknadsprosessen, spesielt gjennom utforming av forretningsplanen. Analysen antyder at metoden for strategiformulering har mindre betydning for resultatene enn prosessen. Derfor anbefales potensielle entreprenører å være forsiktige med formell strategisk planlegging i etableringsprosessen, og heller utvikle et grunnlag for strategiske beslutninger gjennom strategisk fokus.

For virkemiddelapparatet er det, etter dette, betimelig å stille et spørsmålstegn ved hvordan dets regler og rutiner påvirker entreprenøriell markedsføring. Det sentrale problem, er at virkemiddelapparatet stiller formelle krav som kan knyttes til strategisk planlegging. Dette har uheldige virkninger i form av tilpasningsstrategier, og kan dreie entreprenørens fokus vekk fra utvikling av bedriften. Virkemiddelapparatet bør derfor vurdere mulighetene for å gi rom for flere typer strategiformuleringsprosesser ved etablering av bedrift.

Det stor interesse knyttet til sammenhengen mellom strategisk planlegging og suksess ved bedriftsetablering, både i litteraturen og i praksisfeltet, men det er ikke etablert noen klare sammenhenger i dette spørsmålet. I denne avhandlingen blir et mangfold av tilnærminger til strategiformulering observert, og det kan spekuleres i at dette mangfoldet er bakgrunnen for den uklare sammenhengen mellom formell strategisk planlegging og etableringssuksess i forskningslitteraturen. Dette forholdet krever ytterligere oppmerksomhet og anbefales for videre forskning.

Del 1 Innledning

"It can be said that marketing as it is generally recognised and accepted, does not exist, or at best is performed in a very primitive fashion, in most new firm start-ups."

(David Carson 1993:26)

Innenfor markedsføring har det vært økende interesse for fenomener som nyskaping, kreativitet og bedriftsetablering siden begynnelsen av 80-tallet. Det ble tidlig pekt på at innovasjon og markedsføring var to sentrale områder for bedriftsledelse (Drucker 1954). Tradisjonelt har disse forholdene blitt studert innenfor hvert sitt felt: Entreprenørskap og markedsføring. Innenfor markedsføringsforskningen har det blitt vist noe interesse for innovasjon, men på langt nær så systematisk og utbredt som innenfor entreprenørskapsforskningen. Entreprenørskaps-forskningen berører i svært mange tilfeller markedsføringstemaer, uten å diskutere dem eksplisitt. En kan imidlertid si at entreprenørskapsforskningen og markedsføringsforskningen møtes i et overlappende fenomenområde, og flere merkelapper har blitt satt på denne forskningen; blant andre "SMB-marketing", "the Entrepreneurship/Marketing Interface" og "Entrepreneurial Marketing". I denne avhandlingen brukes det siste, entreprenøriell markedsføring, som betegnelse på dette fenomenområdet. Selv om det har vært aktivitet innenfor dette området i en lengre periode, er det rimelig å hevde at det ikke er like gjennomarbeidet som flere av de andre feltene innenfor markedsføring. Formålet med avhandlingens første del er å gjøre rede for studiets bakgrunn, temaets aktualitet, avhandlingens problemstilling samt dens vitenskapsteoretiske posisjon. Del 1 inneholder følgende 2 kapitler; 1) Aktualisering, og 2) Avhandlingens problemstilling og vitenskapsteoretiske posisjon. I kapittel 2 finnes også en oversikt over avhandlingens struktur.

Kapittel 1: Aktualisering

Entreprenørskap har vært et viktig begrep i Norge i lengre tid, ved at nyskaping, innovasjon og bedriftsetablering antas å løse en rekke utfordringer i vår økonomi. I tillegg har forståelsen for at entreprenørskap kan være et element i svært mange fagfelt blitt større (Landstrøm 2005:73-90). Dette gjelder også i markedsføring (Hills & LaForge (1992). I de følgende avsnittene gis det først noen eksempler på hvordan entreprenørskap aktualiseres i vår samtid, deretter presenteres avhandlingens kontekst gjennom en presentasjon av statistikk over bedriftsetableringer her til lands. Til slutt introduseres entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomenområder.

1.1. Entreprenørskap i Norge

De seneste årene har det vært tiltagende oppmerksomhet rettet mot entreprenørskap og bedriftsetablering her til lands. Dette kommer til uttrykk på flere måter, men en kan se en generell interesse for temaet i media, i skoleverket og i politikken. Nedenfor nevnes noen eksempler på dette.

Pressen har fattet stor interesse for entreprenørskap og særlig de forhold som knytter seg til næringsmessig vekst og generering av nye arbeidsplasser. En kan stadig se oppslag om nyskaping, vekstbedrifter og nyetablering. Et godt eksempel på pressens innfallsvinkel til entreprenørskap er Dagens Næringslivs (DN) føljetong om en gruppe vekstbedrifter som de karakteriserer som Gasselebedrifter. Dette er en kåring av de raskest/mest voksende små aksjeselskapene i Norge, og DN har gjort dette til en landsomfattende begivenhet flere år på rad (Dagens Næringsliv 2009). Bakgrunnen for DN's interesse for de små vekstbedriftene kan være den antatte betydning disse har for sysselsetting og økonomisk vekst. Også fjernsynskanalene har vist interesse for entreprenørskap. Våren 2006 nådde denne interessen sitt foreløpige klimaks (på fjernsyn) med realityserien "Skaperen" på TV 2. Her konkurrerte hundrevis av håpefulle oppfinnere og bedriftsetablerere om en investorgruppes gunst og kapital. Serien ble så vidt suksessrik at TV2 har fulgt opp med flere sesonger av denne serien

(TV2 2009). En kan altså hevde at flere av den senere tids mediebegivenheter kan knyttes til entreprenørskap.

Skoleverkets interesse for entreprenørskap kommer tydeligst til syne i form av samarbeidet med Ungt Entreprenørskap. Ungt Entreprenørskap er en stiftelse som arbeider for fremme av formål knyttet til entreprenørskap (Ungt Entreprenørskap 2009). Skoleverket samarbeider med stiftelsen på flere nivåer, både grunnskolen, den videregående skolen og høyskolene er involvert. Konkret går samarbeidet ut på at elever og studenter får trening i bedriftsetablering ved at deler av studiet dedikeres til opprettelsen av elev/studentbedrift. Samarbeidet har pågått i flere år og mange unge har gjennom dette fått erfaring med å starte egen bedrift.

På næringspolitisk nivå er man bevisst de store utfordringene norsk økonomi står overfor i fremtiden. Spesielt fokuseres det på de antatt fallende olje- og gassinntektene. For å kunne opprettholde dagens velfredsutvikling (som er den politiske målsetningen) er prognosen at det blir nødvendig å doble verdiskapingen i andre konkurranseutsatte sektorer (andre enn olje- og gassektoren) de nærmeste 10-20 årene. Næringsdepartementet fremholder følgende at:

Betydningen av kunnskap, forskning og nyskaping framstår i dag som avgjørende for bedriftenes konkurranseevne, både i etablerte næringer og i nye bedrifter og bransjer. På dette området står vi overfor viktige utfordringer med å utvikle et fruktbart samspill mellom utdanning, forskning og næringsliv, og å legge til rette for nyetableringer. Dette krever bl.a. en god utnyttelse av enkeltmenneskers kunnskap, skaperevne og ideer.

(Nærings- og Handelsdepartementet 2006)

Norsk næringspolitikk er under sterk påvirkning av denne målsetningen, og en rekke støtteordninger og andre politiske virkemidler er rettet inn mot bedriftsetablering og nyskaping. Blant annet gjennom Innovasjon Norge (IN) som tilbyr ulike former for etableringsstøtte; investeringsstøtte, produktutviklingsstøtte, etableringsstøtte, støtte til kursdeltagelse eller andre kompetansehevede tiltak. På politisk hold blir med andre ord større entreprenøriell aktivitet, særlig bedriftsetablering, innovasjon og nyskaping, sett på som en av løsningene på de utfordringer norsk økonomi står overfor i fremtiden.

1.2. Bedriftsetableringer i Norge

En interessant side ved bedriftsetablering og de små bedriftene er at man antar at disse er overmåte viktig for sysselsettingen i det økonomiske system man fokuserer på. Dette kan spores tilbake til Birchs (1979) påpeking av små og mellomstore bedrifters (SMB) betydning for sysselsettingen i USA i perioden 1969 til 1976. For å gi et innblikk i hvilken betydning bedriftsetablering har for norsk økonomi presenteres aktuell statistikk på området nedenfor.

I utgangspunktet skulle ikke SMB's betydning for nasjonaløkonomien være mindre i Norge enn i andre økonomier rundt om i verden. Statistisk sentralbyrå kan opplyse at av de totalt 467 330 bedriftene her til lands, er det bare 7 964 som kan skilte med 50 ansatte eller mer - hele 377 548 bedrifter har 4 ansatte eller mindre (SSB 2009). Det er med andre ord ikke urimelig å karakterisere norske bedrifter som i hovedsak små eller mellomstore (selv om man kan diskutere definisjonen av liten og stor bedrift). Samtidig som en fristes til å fremheve småbedriftenes utbredelse og betydning, skal en ikke underslå at de store bedriftene har større betydning for det totale nasjonalprodukt (Day 2000). For Norges del kommer hele 46 % av den totale omsetningen innenfor privat sektor i bedrifter med 100 ansatte eller mer - det dreier seg om kun 2 623 bedrifter, eller bare 0,5 % av bedriftene (SSB 2006). Disse bedriftene sysselsetter også nær halvparten av alle som har sitt arbeid innenfor privat sektor. De større bedriftene har med andre ord større betydning både for sysselsetting og for verdiskaping enn de små. Likefullt er to av tre norske bedrifter små enkeltmannsforetak med eier som eneste ansatt (Ibid).

Betydning og viktighet av SMB for den norske økonomien er altså ikke entydig. På den ene siden er de fleste bedriftene i Norge små. På den andre siden er det de store bedriftene som har flest ansatte og står for størst andel av nasjonalproduktet. Dette forholdet krever i det minste en viss edruelighet i forhold til vurderinger av SMB's betydning for norsk økonomi.

En annen side ved de små bedriftene er at de ofte blir sett på som potensielt store bedrifter (Tyebjee & al 1983, Carson 1985). Dette er ikke alltid en korrekt anskuelse, men ideen er kraftfullt beskrevet i Alfred Marshalls (Day 2000) metafor om bedriftsetableringen som en liten spire til en livskraftig plante, kanskje til og med et

stort tre. Metaforen inneholder implisitt også et annet element. Den peker på at mange av bedriftsetableringene vil misslykkes. Som kjent lander jo ikke alle frø i fruktbar jord.

Ser man på etablering, vekst og nedlegging i sammenheng kommer følgende bilde frem. Siden januar 2005 har det i Norge blitt etablert fra 10 til 15 000 bedrifter hvert kvartal. Totalt ble det i 2005 etablert ca. 47 000 bedrifter, og de fleste finner man innenfor kategoriene eiendomsdrift, forretningsmessig tjenesteyting og utleievirksomhet (SSB 2008). I gjennomsnitt sysselsatte bedriftene som ble etablert i 2001 1 person, og de overlevende bedriftene vokste til å sysselsette 2,6 personer i 2002, 3 personer i 2003 og 4,1 personer i 2006 (Ibid). I den korte perioden SSB har hatt statistikk over overlevelse for nyetablerte bedrifter (siden 2001) har overlevelseshraten vært noenlunde stabil - omkring halvparten av etableringene overlever de to første driftsår, mens en tredjedel (32%) er i drift etter fem år (Ibid). Dette er tall som er svært lik internasjonale funn (Gruber 2004). De viktigste konklusjonene er at de nyetablerte bedriftene i Norge er svært små enheter, at kun en tredjedel overlever de fem første driftsår og at de overlevende bedriftene vokser i antall sysselsatte. Likevel er den gjennomsnittlige lave størrelsen på etableringene og den samtidig lave overlevelseshraten en advarsel om at bedriftsetableringenes betydning for norsk økonomi kan være overdrevet.

Et tredje moment er at tallene for den entreprenørielle aktiviteten i Norge, sammenlignet med andre utviklede land, er oppløftende. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en internasjonal kartlegging av variasjoner i entreprenøriell aktivitet mellom forskjellige land, rangerer Norge som nummer fire av de europeiske nasjonene som er med og som nummer 14 totalt (Kolvereid & al. 2004). Nesten alle personer som er involvert i bedriftsetablering i Norge blir i GEM-rapporten karakterisert som "opportunity entrepreneurs" (Ibid). Det vil si at flesteparten av bedriftsetableringene er et forsøk på å utnytte en forretningsmulighet, og ikke et uttrykk for manglende alternativer for de personene som er involvert i oppstarten. I siste utgave av GEM-rapporten er forskningsmodellen revidert og norsk økonomi er definert som innovasjonsdrevet. I en slik økonomi er det ingen som etablerer bedrift fordi at de må, det er frivillig og basert på et ønske om å realisere en forretningsidé (Bullvåg & al. 2009).

1.3. Entreprenørskap og markedsføring

Siden starten av 80-årene har interessen for små og mellomstore bedrifter (SMB) tiltatt innenfor markedsføring (se feks. Carson 1985). Dette har blitt drevet frem av flere forhold, men SMBs betydning for nasjonaløkonomien (Day 2000) og deres helt spesielle utfordringer i forbindelse med markedsføring (se f.eks. Perreault 1998:190) kan trekkes frem som medvirkende faktorer. Etter 80-tallet har "Small business marketing" litteraturen utviklet seg til "the marketing/entrepreneurship interface" (Siu & Kirby 1998:40). Derfor kan en også hevde at interessen for bedriftsetablering og entreprenørskap har vært medvirkende elementer i denne utviklingen. Markedsføring i nyetablerte bedrifter har imidlertid blitt gitt lite oppmerksomhet i det mest prestisjetunge tidsskriftet innenfor markedsføring, *"Journal of Marketing"* (Hills 1987, Gruber 2003). Entreprenørskap og markedsføring kan dog ha flere fellesnevner, blant annet hevder Collinson og Shaw (2001) at begge fagområdene er; endringsfokustert, mulighetssøkende og innovasjonsorientert.

I foregående avsnitt (1.2. Bedriftsetableringer i Norge) fremkommer det at majoriteten av bedriftsetableringene i Norge er rettet inn mot å utnytte en forretningsmulighet. Likefullt går det galt for to tredjedeler innen fem år. Den lave overlevelseshraten indikerer at det er store utfordringer forbundet med bedriftsetablering. Noen av disse er knyttet til markedsføring og det er naturlig å spekulere i om bedre vurderinger av for eksempel markedspotensielt i en forretningsmulighet kan bedre situasjonen (Hills & LaForge 1992, Gruber 2004). Markedsføringskompetanse kan med andre ord tenkes å være en nøkkelfaktor ved bedriftsetablering. Denne enkle observasjonen sannsynliggjør at det er en faglig overlapping mellom entreprenørskap og markedsføring. Markedsføring kan i alle fall være en viktig dimensjon ved bedriftsetablering (Hunt 1987).

Markedsføring og entreprenørskap har tradisjonelt blitt sett på som to distinkte studiefelter, men det har oppstått en øket oppmerksomhet for betydningen av entreprenørskap og innovasjon i markedsføring, og markedsføring i entreprenørskap (Stokes 2000). Forskingen innenfor entreprenøriell markedsføring veksler mellom normative og deskriptive tilnærminger, men formålet er oftest utvikling og forbedring av normative modeller for markedsføringsledelse; strategi og taktikk på mikronivå (Siu & Kirby 1998, Grant & Perren 2002). Den normative tilnærmingen innebærer et

ønske om å etablere entreprenøriell markedsføring som en selvstendig skole innenfor markedsføring - slik som markedsføringsledelse og internasjonal markedsføring. Denne markedsføringsskolen legger stor vekt på kreativitet, nyskaping og innovasjon og er relevant for alle typer bedrifter eller virksomheter. Den deskriptive tilnærmingen forsøker på sin side å bringe klarhet i hvordan markedsføring utøves i entreprenørielle kontekster. Det fokuseres følgelig ikke utelukkende på nyskaping og innovasjon; hvordan markedsføringsproblemer spesifikke for entreprenørielle kontekster håndteres/løses er det spesielle interessefelt for denne tilnærmingen.

Forskningsinteressen innenfor entreprenøriell markedsføring er av nokså ny dato (Siu & Kirby 1998), men har hatt en ganske rask vekst i antall bidrag (Collinson & Shaw 2001). Til tross for dette er det ikke rikelig tilgang på publisert forskning innenfor området, da de fleste forskningsarbeider er publisert som "conference proceedings" (Gruber 2004). Entreprenøriell markedsføring er med andre ord ikke upløyd mark. Det fremstår imidlertid som ungdommelig og et område som er mindre utforsket enn andre skoler innenfor markedsføring.

1.4. Oppsummering

Det har i lang tid vært knyttet stor interesse til entreprenørskap i medier, skoleverk og politikk her til lands. I Norge etableres det omkring 45-50 000 bedrifter årlig - de fleste av dem er svært små. Det dreier seg stort sett om mikrobedrifter med et gjennomsnitt på bare en ansatt. En kan hevde at bedriftsetablering, som er et sentralt element i entreprenørskap, medfører store markedsføringsmessige utfordringer. Statistikk viser at kun en tredjedel av alle bedriftsetableringer i Norge overlever de fem første driftsårene. Disse utfordringene diskuteres innenfor et forholdsvis nytt forskningsfelt kalt entreprenøriell markedsføring. Dette feltet er i ferd med å slå igjennom som eget fenomenområde, men det er fortsatt lite gjennomarbeidet i forhold til andre områder innenfor markedsføring.

Kapittel 2: Problemstilling og vitenskapsteoretisk posisjon

I foregående kapittel ble det pekt på at entreprenørskap og markedsføring kan ha overlappende fenomenområder på flere måter. Markedsføring ved bedriftsetablering er et eksempel på dette. Formålet med dette kapittelet er å utlede avhandlingens problemstilling, samt å posisjonere den i det vitenskapsteoretiske landskapet. Kapittelet inneholder også en redegjørelse for avhandlingens struktur.

2.1. Problemstilling

Innenfor markedsføring er markedsføringsledelse et viktig referansepunkt, og den mest utbredte tilnærmingen til markedsføringsfenomener innenfor academia. Denne avhandlingens tema er imidlertid entreprenørskap og markedsføring som overlappende fenomenområder. Dette fenomenområdet kan kalles entreprenøriell markedsføring og diskuterer problemstillinger knyttet til feks. markedsføring ved etablering av bedrift, og introduksjon av radikale produktinnovasjoner.

Et av markedsføringsledelsens sentrale teoretiske bidrag er markedsplanen, og det kan enkelt finnes omfattende støtte til nødvendigheten av markedsplanlegging i både små og store bedrifter (feks. Kotler 2000:129-143). Man bør med andre ord være forsiktig med å forkaste markedsføringsledelsen. Chaston (2000:39-41) er en av flere som dog stiller spørsmål ved hvorvidt sammenhengen mellom strukturert planlegging og bedriftssuksess er overbevisende dokumentert. Først og fremst er dette et krav fra omverden (særlig potensielle lånegivere) og sjelden et initiativ tatt av entreprenøren selv, hevder han (Ibid). Siden det ikke er nødvendig å lete lenge før en finner motstridende funn i litteraturen, kan Chaston være inne på et vesentlig poeng her. Eksempelvis peker Koning (2000:155) på at langt fra alle suksessfulle entreprenører lager forretningsplaner, og at enkelte av dem som lager meget gode planer misslykkes. Til tross for det, gir de fleste håndbøker i entreprenørskap råd og anbefalinger om markedsføringsstrategi og -taktikk som er i tråd med tradisjonell markedsføringsledelse. Kirby (2003:243) hevder at; *"Few topics are more important to the new small business than the marketing plan"*, og føyer seg inn i en rekke av forfattere som gir lignende råd (se også Burns 2001:201-212, Burch 1986:397-430,

Olm & Eddy 1985:162-163, Scarborough & Zimmerer 2002:36-60). Entreprenørskapslitteraturen anbefaler med andre ord bedriftsetablerere eller entreprenører å tilnærme seg markedsføring på en tradisjonell måte.

Dette tyder på at det eksisterer et betydelig press på entreprenører om å utarbeide en markedsplan, og at handelshøgskolene og både markedsførings- og entreprenørskapslitteraturen er blant de viktigste kildene til dette presset. I tillegg kan også myndighetsorganer utøve et slikt press (Karlsson 2005:20 og 69). Eksempler på slike organer i Norge kan være Innovasjon Norge (IN), Verdiskaping i norsk næringsliv (VINN) og Bedriftsinformasjon (BEDIN). For å kvalifisere til støtte fra IN (Innovasjon Norge) må minst en forretningsplan leveres med søknaden og markedsføringsledelse er blant de kompetansehevende tiltak som anbefales. På IN's hjemmesider kan en dessuten finne ferdige forretningsplanmaler der en bokstavelig talt bare behøver å fylle inn tomrommene (IN 2009). På samme måten anbefaler også VINN (Verdiskaping i norsk næringsliv) og BEDIN (Bedriftsinformasjon) markedsføringsledelse i forbindelse med bedriftsetablering (BEDIN 2009, VINN 2009). Markedsføringsledelse slik den er forstått i en kontekst av veletablerte og store firmaer (Gruber 2004), anbefales også av de som veileder etablerere/entreprenører.

Gruber (Ibid) peker på at særtrekkene ved nyetablerte bedrifter og deres omgivelser medfører markedsføringsutfordringer som er helt spesifikke og at tradisjonell markedsføringsledelse av den grunn kan være uegnet. Særtrekkene inkluderer 1) bedriftens unge alder, 2) dens beskjedne størrelse og 3) den innebygde usikkerheten forbundet med bedriftsetablering.

1) Utfordringer forbundet med bedriftens unge alder: Nye bedrifter møter store utfordringer knyttet nettopp til sin nyhet (Stinchcombe 1965). Konkret handler det om at bedriften er en ukjent enhet for andre aktører i markedet. Når bedriften er ny mangler den også den type tillit veletablerte bedrifter nyter godt av i form av merkevarer, rykte og lignende. Nyetablerte bedrifter må dessuten samhandle med ukjente aktører, både samarbeidspartnere og kunder (Romanelli 1989). I motsetning til etablerte bedrifter har den heller ingen utviklede bytterelasjoner den kan flyte på mens det nye tilbudet blir utviklet. Interne problemer er gjerne knyttet til manglende strukturer, prosesser eller rutiner innenfor markedsføring, manglende erfaring med

markedet og markedsføring. Til slutt kan det pekes på at nye bedrifter også mangler de historiske markedsdata som er sentrale for etablerte bedrifters planlegging (Gruber 2004).

2) utfordringer forbundet med bedriftens beskjedne størrelse: Dette medfører problemer i forhold til at begrensede ressurser er tilgjengelig for markedsføringstaktikk (Bhidé 1992). Bedriften har som regel få ansatte. Derfor mangler den gjerne også viktig markedsføringskompetanse (Carson 1985). Følgelig har den ingen store muligheter til å gjøre seg bemerket i markedet, den har begrenset markedsrett og er gjerne underlegen i forhandlinger med andre aktører i markedet (Gruber 2004).

3) utfordringer forbundet med usikkerhet og turbulente markeder: Alle markeder er usikre, men usikkerheten tiltar når graden av innovasjon forbundet med bedriftsetablering er høy. Gruber (Ibid) peker på at nye bedrifter som introduserer nye produkter også må utvilke markedet for dette produktet. I denne situasjonen vil usikkerheten med markedet være stor fordi markedet er umodent. Teknologiske endringer kan endre markedet totalt og betydlige skift i forbrukeratferden kan inntreffe. Dette medfører i neste trekk en rekke usikkerhetsmomenter; begrenset informasjon er tilgjengelig for planlegging og beslutningstaking, skiftende konkurranseforhold og labile relasjoner (Macdonald 1985). Det er i en slik situasjon stor risiko for å gjøre feil.

Nyetablerte bedrifter møter altså store utfordringer knyttet til markedsføring. Det er et vesentlig poeng at disse er forskjellig fra de utfordringer veletablerte bedrifter møter, og at den lave overlevelsesraten for nye bedrifter (SSB 2008) derfor kan være koblet til disse utfordringene. På denne bakgrunn hevder Gruber (2004) at markedsføring i forbindelse med etablering av bedrifter er så forskjellig fra markedsføringsledelse, selv om også slik innsikt kan være nyttig, at mer forskning på dette fenomenet er nødvendig.

Forskningen innenfor entreprenørskap og markedsføring veksler mellom normative og deskriptive tilnærminger, og formålet er som regel av normativ karakter (Siu & Kirby 1998, Grant & Perren 2002). Dette innebærer også et ønske om å etablere entreprenøriell markedsføring som en selvstendig skole innenfor markedsføring - slik

som markedsføringsledelse og internasjonal markedsføring. Slik sett kan entreprenøriell markedsføring være relevant for alle typer virksomheter. Den deskriptive tilnærmingen forsøker på den andre side å bringe klarhet i hvordan markedsføring utøves i entreprenørielle kontekster.

Deacon & Spilsbury (2004) peker på at det er vanlig å sammenligne markedsføringspraksis ved etablering av bedrift, med de normative idealene i markedsføringsledelsen i deskriptive studier av entreprenøriell markedsføring. Dermed holdes entreprenøriell markedsføring i et jerngrep av markedsføringsledelsens idealer. Svarene er med andre ord gitt med denne tilnærmingen, og følgelig er det nødvendig å gripe an markedsføring ved bedriftsetablering fra en helt ny vinkel, både teoretisk og metodisk (Ibid). Deacon & Spilsburys (Ibid) anbefaling er at man forsøker å beskrive og forstå den markedsføringen som finner sted i nyetablerte firma.

Denne avhandlingen tar utgangspunkt i de ovenfor nevnte forhold og søker svar på problemstillinger knyttet til det felt der markedsføring og entreprenørskap kan oppfattes som sammenfallende, og er posisjonert inn under den deskriptive tilnærmingen til entreprenøriell markedsføring.

Aktualisering og innledning gir innspill til flere spørsmål som er uavklart ved denne overlappingen. Blant annet introduseres en diskusjon av forholdet mellom entreprenørskap og markedsføring, og en mindre kjent tradisjon innenfor fagområdene gis merkelappen entreprenøriell markedsføring. Foreløpig er det kun skissert noen konseptuelle skillelinjer mellom dette og andre betydningsfulle skoler innenfor markedsføring. I denne avhandlingen søkes det konkretisering og utdyping av entreprenørskap og markedsføring som fenomenområde, og den overordnede problemstillingen er følgelig formulert slik:

En analyse og vurdering av entreprenøriell markedsføring som fenomenområde.

Denne problemstillingen er formulert på temanivå og favner svært bredt. Det er flere spørsmål som kan inkluderes i en analyse og vurdering av et fenomenområde. Dette

er en viktig diskusjon som videreføres gjennom en presisering av forskningsspørsmål i det påfølgende avsnitt.

2.1.1. Presisering av forskningsspørsmål

Markedsføring ved bedriftsetablering faller inn under et fenomenområde som befinner seg i skjæringspunktet mellom entreprenørskap og markedsføring. Dette fenomenområdet kan gis merkelappen entreprenøriell markedsføring. Det ovenfor definerte hovedproblem for studiet vekker imidlertid noen tilleggsspørsmål. Nedenfor fremsettes disse gjennom en formulering av forskningsspørsmål.

I litteraturen har det blitt reist en del kritikk mot den eksisterende forskning innenfor entreprenøriell markedsføring. Det er flere forhold som tas opp, blant annet at; forskningsinnsatsen er lite systematisk (Siu & Kirby 1998); funksjonalistiske perspektiver dominerer og vitenskapsfilosofiske spørsmål behandles pragmatisk (Grant & Perren 2002); forskningsfunnene er fragmenterte, det mangler et helhetlig teorifundament eller en integrert analyse av entreprenøriell markedsføring, og feltet mangler transparens ved at forskningen for en stor del er publisert som "conference proceedings" (Gruber 2004). Denne kritikken inspirerer til å inkludere et metateoretisk element i forskningsspørsmålene.

For det første er det demonstrert et behov for å drøfte entreprenøriell markedsføring som fenomenområde inngående (Siu & Kirby 1998, Grant & Perren 2002, Gruber 2004). Dette for å ta opp hansken etter kritikerne som peker på manglende teoretisk fundering av studier innenfor dette feltet. Formålet med dette er flerdelt. En definisjon av fenomenområdet vil klargjøre hvilket utsnitt av vikeligheten som entreprenøriell markedsføring handler om. Videre vil dette medføre en gjennomgang av eksisterende forskning. Samlet sett bidrar dette til et oversiktsbilde som gir muligheter for å trekke opp noen konseptuelle skillelinjer mellom entreprenøriell markedsføring og andre forskningsfelter. En viktig implikasjon av dette er at et teoretisk fundament for det videre studiet blir etablert. Dette kan oppsummeres i forskningsspørsmål nr 1;

1. Hvordan kan entreprenøriell markedsføring defineres som fenomenområde?

For det andre er det behov for å bringe klarhet i hvordan nyetablerte bedrifter utøver markedsføring (Deacon & Spilsbury 2004). Bakgrunnen for dette er ønsket om å forstå markedsføringspraksis i nyetablerte bedrifter uten å fremholde tradisjonell markedsføringsledelse som en idealmodell. Dette vil innebære et brudd med den funksjonalistiske dominansen innenfor forskningsfeltet (jfr. Grant & Perren 2002) ved at det deskriptive aspektet prioriteres fremfor det normative. Følgelig har forskningsspørsmål nr 2 denne ordlyden;

2. Hvordan utøves markedsføring ved bedriftsetablering?

For det tredje er det ønskelig å utvikle en bedre forståelse av hvorfor markedsføring ved bedriftsetablering utøves slik i denne avhandlingen. Det er etablert at entreprenøriell markedsføring er forskjellig fra tradisjonell markedsføringsledelse, men det er kun pekt på manglende kompetanse (Carson 1985) og manglende ressurser (Bhidé 1992) som forklaringer på dette forholdet. I hovedsak har tidligere forskning brukt markedsføringsledelse som idealmodell når disse svarene har blitt produsert (Deacon & Spilsbury 2004). Gjennom å frigjøre seg fra denne idealmodellen, kan det tenkes at alternative forståelser fremtrer. Ved besvarelsen av forskningsspørsmål 2 er det derfor naturlig å følge opp med et forskningsspørsmål nr 3, som er formulert slik;

3. Hvorfor utøves markedsføring ved etablering av bedrift på denne måten?

For det fjerde vil en diskusjon rundt forskningsspørsmål 1, 2 og 3 potensielt avdekke forhold som kan tenkes å ha både teoretiske og praktiske implikasjoner. Disse er det ønskelig å løfte frem gjennom å adressere et fjerde forskningsspørsmål;

4. Hvilke konsekvenser har funn i denne avhandlingen for markedsføring; for fenomenområde, for teori, for praksis?

De fire forskningsspørsmålene har forskjellige egenskaper, og utgjør samlet en analyse og vurdering av entreprenøriell markedsføring som fenomenområde. I utgangspunktet var det forskningsspørsmål nr 2 som utløste denne forskningsinnsatsen. Derfor kan dette oppfattes som avhandlingens hovedspørsmål.

Dette er et rent deskriptivt spørsmål. Imidlertid er det vanskelig å gi et svar på denne problemstillingen uten å blande inn normative elementer, samt at den faglige tradisjonen innenfor markedsføring og entreprenørskap formelig trenger seg på når et slikt spørsmål reises.

De normative overtonene knyttet til forskningsspørsmål 2, trekkes frem i lyset gjennom forskningsspørsmål 3. Her åpnes det opp for en diskusjon rundt hensiktsmessigheten av markedsføringspraksisen i denne konteksten. I dette spørsmålet ligger dessuten en mulighet for å ivareta en avslørende struktur ved at spørsmålet oppfordrer til en dypere forståelse av fenomenet.

For å sette avhandlingen inn i en faglig tradisjon, bør disse forskningsspørsmålene ses i forhold til eksisterende forskning innenfor fenomenområdet. På denne bakgrunn formuleres forskningsspørsmål 1 som et teoretisk innrettet spørsmål med henblikk på å klargjøre fenomenområdets egenart. Det viktigste bidraget fra en slik tilnærming er at avhandlingen gis større spennvidde, ved at teoretiske og metateoretiske elementer også gjøres eksplisitt relevante for studiet.

Disse tre forskningsspørsmålene bereder grunnen for det fjerde forskningsspørsmålet. Gjennom diskusjon av de tre første, vil det være mulig å utlede teoretiske og praktiske implikasjoner for entreprenøriell markedsføring. Etter dette vil det være mulig å peke på hvilke(t) bidrag denne avhandlingen har gjort til fenomenområdet entreprenøriell markedsføring. Disse fire forskningsspørsmålene adresseres i ulike deler av avhandlingen. Se avsnitt "2.3. Avhandlingens struktur" for en oversikt over hvor de enkelte forskningsspørsmål diskuteres.

2.1.2. Begrepsavklaring og avgrensning

Entreprenøriell markedsføring er et flertydig begrep som inneholder hentydninger til markedsføringspraksis i flere kontekster; i en bedrifts etableringsfase, i SMB og i veletablerte store bedrifter; og til et spesifikt fenomenområde i markedsføringsforskningen. I denne avhandlingen vil begrepsbruken skille mellom fenomenområdet og markedsføringspraksisen, ved at entreprenøriell markedsføring brukes om fenomenområdet og markedsføring ved bedriftsetablering brukes om praksisen.

I denne avhandlingen er et utvalg bedriftsetableringer gjenstand for studiet. Dette medfører at markedsføring ved bedriftsetablering er det praksisfeltet som er satt i fokus. Dette skal imidlertid ikke tas til inntekt for det syn at entreprenøriell markedsføring ikke kan forekomme i, eller er relevant for, SMB eller etablerte bedrifter. Som det fremkommer i kapittel 3, innebærer disse kontekstene betydningsfulle forgreninger innenfor fenomenområdet entreprenøriell markedsføring.

2.2. Vitenskapsteoretisk posisjon

Innenfor markedsføringslitteraturen har det i de siste 20 årene vært en kraftig vekst i antall forskningsbidrag. En fordel med denne utviklingen er at flere vitenskapelige posisjoner har kommet til overflaten. En ulempe kan følgelig være at det er mindre sannsynlig at forskere innenfor disiplinen finner en felles identitet, forståelsesramme eller ståsted (Wilke 1994:1). Men; *"...in this diversity we find opportunity"* (Morgan 1983:368), derfor er perspektivrikdommen antagelig viktigere enn fellesskap gjennom enighet. Ingen perspektiver eller paradigmer kan imidlertid hevdes å være bedre enn et annet uten at man pådrar seg et selvreferanseproblem (Morgan 1983:370). Forskjellige perspektiver kan gjøre forskjellige ting, og dermed gi ulik kunnskap om et fenomen. Slik sett vil Morgan (1983:368) ha rett i at pluralisme er berikende. Et paradigme oppstår imidlertid ikke av seg selv. Det er et valg forskeren har foretatt, og oftest følger dette valget implisitt av teksten. Dette siste er jo ikke et veldig stort problem, siden det er mulig å finne ut av paradigmet ved å studere den aktuelle teksten. Likefullt er dette en interessant diskusjon, som man kan unne seg å bruke litt tid på.

Det er flere måter å begrunne en vitenskapsfilosofisk posisjon på. Et kjennetegn ved slike posisjoner er, dog, at disse vanskelig lar seg beskrive nøyaktig. For denne avhandlingens vedkommende, er forfatterens humanistiske grunnsyn utgangspunktet for valget av en hermeneutisk posisjon. En nøkkelverdi i humanismen er oppfatningen av menneskets natur som voluntaristisk, og en slik holdning har store konsekvenser for vitenskapsoppfatningen. Det er flere vitenskapsteoretiske posisjoner som rommer denne holdningen, men denne avhandlingen er posisjonert innenfor den filosofiske hermeneutikken. I de neste avsnittene går det nærmere inn på hva dette innebærer.

2.2.1. Hermeneutikk som vitenskapsteoretisk posisjon

Innenfor den fortolkende tradisjonen, som omfatter flere andre retninger feks. fenomenologi, forstående sosiologi, og etnometodologi, finner man hermeneutikken (Højberg 2004:309). De fortolkende retningene har to grunnleggende antagelser felles; 1) Forståelse og fortolkning kommer før forklaring, og 2) de sosiale fenomener og aktører som studeres er bærere av betydnings- og meningssammenhenger, og det er disse sammenhengene som skal fortolkes i en vitenskapelig praksis (Ibid). Når man skal ta for seg hermeneutikken som vitenskapsteoretisk posisjon kommer en ikke utenom en begrenset gjennomgang av utviklingen innenfor retningen, siden dette gir verdifull innsikt i bakgrunnen for hvordan hermeneutikken håndterer de erkjennelsesmessige problemstillinger i dag. Hermeneutikken har lange tradisjoner og man finner flere forgreninger innenfor retningen. Forskjellige vitenskapsteoretikere har gitt disse ulike navn, men med utgangspunkt i Højbergs (Ibid:309-310) inndeling i 1) tradisjonell, 2) metodisk, 3) filosofisk og 4) kritisk hermeneutikk opprettholdes forsøksvis en orden.

Den 1) tradisjonelle hermeneutikken var opptatt av å finne den sanne mening med en tekst, spesielt lov- og bibeltekster (Højberg Ibid:311). Den kan derfor betraktes som en representant for objektivisme (jfr. Skjervheim 1974:29). Tekstfortolkning er altså utgangspunktet for hermeneutikken. I dag ser vi denne arven blant annet ved at teksten brukes som eksempel eller modell når man tilnærmer seg betingelsene for hermeneutiske analyser (Gulddal & Møller 1999:10). I den tradisjonelle hermeneutikken oppstår den hermeneutiske sirkel som et grunnleggende prinsipp. Her fremgår det at det er vekselvirkningen og sammenhengen mellom del og helhet som er meningsskapende. I tradisjonell hermeneutikk begrenses denne sirkelen til å gjelde teksten som sådan. Det er altså teksten som er forventet å inneholde et sant budskap som man kan fortolke seg frem til (Højberg 2004:312). Den hermeneutiske sirkel er, som grunnprinsipp, videreført fra den tradisjonelle hermeneutikken til både metodisk og filosofisk hermeneutikk (dermed også kritisk hermeneutikk).

Innenfor 2) metodisk hermeneutikk arbeider man epistemologisk med den hermeneutiske sirkel, og betrakter fortolkning som en metodeform som gir sann erkjennelse (Højberg 2004:313). Av den grunn kan metodisk hermeneutikk også kalles objektiv hermeneutikk (Alvesson & Sköldbberg 2000:53). Grunnleggerne av

denne retningen reagerte på samtidens positivistiske vitenskapsideale, som de mente var lite passende i samfunnsvitenskapene. Positivism burde være begrenset til naturvitenskapene, mente de. Metodisk hermeneutikk er likefullt påvirket av denne vitenskapsoppfatningen og skiller klart mellom subjekt og objekt (Gadamer 2004:6-7, 249). Derfor ender metodisk hermeneutikk opp med det samme filosofiske problem som positivismen kritiseres for å ende opp i; virkelighet eksisterer uavhengig av forskeren - den eksisterer objektivt (Alvesson & Sköldbberg 2000:53). Relasjonen mellom del og helhet i den hermeneutiske sirkelen er avgrenset til subjekt og objekt - dvs. forfatter og tekst. Fortolkeren holdes med andre ord utenfor meningsdannelsen innenfor den metodiske hermeneutikken (Højberg 2004:313).

I den 3) filosofiske hermeneutikken arbeides det ontologisk med den hermeneutiske sirkel (Gadamer 2004:xxvi, Andersson 1991:131). Strengt tatt er det først her man kan snakke om hermeneutikk som en vitenskapsteoretisk posisjon (Madison 1990:37). Denne posisjonen innebærer et brudd med objektivismen. Fordi forståelse ikke er en metode, men en måte å "være til" på, kan ikke anvendelse av metoder lede frem til sann viten (Gadamer 2004:301, Højberg 2004:320). En annen viktig forskjell mellom objektiv og filosofisk hermeneutikk er derfor at den hermeneutiske sirkel går fra forforståelse til forståelse (fremfor forståelsen av helheten gjennom forståelsen av de enkelte delene og omvendt). Derfor kan vi (mennesket) aldri unnslipe den hermeneutiske sirkel, og det tales gjerne om en hermeneutisk spiral (Højberg 2004:321). En forståelse tar alltid utgangspunkt i en forforståelse - en fordom (Gadamer 2004:305). Dette forholdet innebærer at en forståelse av et fenomen ikke kan være objektiv og verdifri, fordi forskeren vil ta med seg en på forhånd gitt forståelsesramme når dette fenomenet søkes forstått. Denne forståelseshorizonten er avhengig av den historiske kontekst fortolkeren er situert i (Gadamer 2004:305, Højberg 2004:326). Filosofisk hermeneutikk uttrykker ganske klart et idiografisk grunnprinsipp - det er gjennom språket at tilværelsen oppstår eller eksisterer (Gadamer 2004:470). Språket er et universelt medium som gir uttrykk for forståelsen av tilværelsen, og den menneskelige tilværelse er følgelig språklig. Samtalen, eller dialogen, er derfor hjørnesteinen i filosofisk hermeneutikk (Ibid:356-363, Højberg 2004:230).

I sum peker Gadamer (2004) på at filosofisk hermeneutikk medfører tre ontologiske forutsetninger om den menneskelige tilværelsen: Mennesket er et fortolkende vesen (Ibid:xxvii, 87), et historisk og endelig vesen (Ibid:299-306) og et språklig vesen (Ibid:370, 385-391). Disse ontologiske forutsetningene danner grunnlaget for filosofisk hermeneutikk. En konsekvens av dem er at den hermeneutiske sirkel gjennomtrenger alle former for menneskelig erkjennelse og derved enhver vitenskapelig forståelse av verden - både den naturvitenskapelige og den samfunnsvitenskapelige (Ibid:xxvii). Filosofisk hermeneutikk fremstår altså som universell hermeneutikk (Ibid:254, 469-471).

En kritikk av filosofisk hermeneutikk påpeker mangelen på metoderegler. Det er fortolkeren som sitter inne med meningsdannelsen, siden det ikke metodisk kan begrunnes hva som er en rimelig tolkning. Betti (1972:43-46) kritiserer derfor den filosofiske hermeneutikken for å gå over i subjektivisme og relativisme. Kritikken essens er at dersom fortolkeren bestemmer meningsdannelsen, så er det også fortolkeren som definerer sannheten. Hermeneutikken er da subjektiv i betydningen personlig. Svakheten med dette er at alle fortolkninger blir gyldige og sanne, hevder Betti (Ibid). Dersom det ikke er mulig å avgjøre hva som er en god fortolkning og hva som ikke er det, vil hermeneutikken også være en form for relativisme. Fortolkningens ufullstendighet, eller umuligheten av objektiv kunnskap, vedkjennes eksplisitt av Gadamer (2004:301) og er et av de sentrale poengene i filosofisk hermeneutikk.

Betti (Ibid) hevder likefullt at det er reglene for fortolkning (altså metodene) som gir valid og pålitelig viten. Fortolkeren skal følgelig forholde seg nøytral og kun avdekke forfatterens/samtalepartnerens intensjoner. Ved denne kritikken hefter imidlertid et vitenskapsfilosofisk problem; objektivisme og reintroduksjon av den metodiske hermeneutikken. Dette vil medføre en reetablering av skillet mellom subjekt og objekt i hermeneutikken, hvilket er kritisert effektivt av flere vitenskapsfilosofer - blant andre Gadamer (2004:6-7, 249, 301, 484; se også Henriksen 2003:37-56).

Gadamer er med andre ord sterkt uenig i kritikken fra Betti: Siden språkligheten er karakteristisk for den menneskelige eksistens, tilligger forståelsen de ontologiske forutsetningene og ikke de metodologiske (Gadamer 2004:390). Av den grunn er det

ikke mulig å forstå de sosiale aktørenes handlinger, motiver og intensjoner uavhengig av fortolkeren. Tilsvaret på kritikken er altså å avvise den ved å peke på at forståelsesbegrepet er ontologisert. Dette innebærer ikke at relevansen av metodologi fornektes. Ontologisereringen av forståelsesbegrepet og den hermeneutiske sirkel har tvert i mot store metodologiske konsekvenser, blant annet ved at metoden ikke kan løsrides fra dens historiske tilhørighet, selv om ikke Gadamer gjør eksplisitt rede for disse (Alvesson & Sköldberg 2000:177). Det var heller ikke Gadamers hensikt å lage metoderegler - verken for samfunnsvitenskapelig eller naturvitenskapelig forskning (Gadamer 2004:xxv-xxvi).

Bak metodevurderinger ligger altså forutsetninger for hvordan mennesket forstår verden, og det er gjennom disse forutsetningene at den filosofiske hermeneutikken brukes til å utlede en metode for hermeneutiske analyser (Højberg 2004:337). Det er med andre ord mulig å utlede metodiske regler og prinsipper for analyse fra den filosofiske hermeneutikken, men først og fremst er den et oppgjør med forestillingen om at det er perfektjoneringen av metodikken som genererer sannhet (Gadamer 2004:484). Dermed kan en hevde at Gadamers filosofiske hermeneutikk befinner seg på et annet nivå enn Bettis kritikk. Gadamer taler om forutsetningene for forståelse - ontologien, mens Betti taler om teknikker for å avsløre, komme frem til forståelse - metodologien. Fører man dette resonnementet videre kan man slutte at all vitenskapelig kunnskap er forstående kunnskap - uavhengig av metoden som er anvendt for å fremskaffe denne kunnskapen (Gadamer 2004:484). Det kan anføres at det gjennom en lesning av de sentrale verkene innenfor filosofisk hermeneutikk er svært vanskelig å finne ledetråder for hvordan empirisk forskning bør bedrives. Tekstene har et meget høyt abstraksjonsnivå og beveger seg gjerne langt fra de spørsmål som man vanligvis beskjefter seg med i empiriske studier (Alvesson & Sköldberg 2000:177).

Kritisk hermeneutikk 4) deler flere viktige prinsipper med filosofisk hermeneutikk; som at forståelsen er ontologisert, forståelsen er avhengig av fortolkeren, forståelsen trer frem gjennom dialog og at forståelsen er basert på forutsetninger (Habermas 1999:212, Højberg 2004:334). Det er imidlertid to syn i den kritiske hermeneutikken som er viktige innspill til en hermeneutisk analyse. Det ene representert ved Habermas og det andre ved Ricoeur (Ibid).

Habermas reiser flere innvendinger mot den filosofiske hermeneutikken. For det første avvises universell hermeneutikk fordi menneskelig interaksjon ikke kan reduseres til språklighet og dialog alene (Habermas 1999:213-215). Til dette svarer Gadamer at dialogen representerer begrensningen for forståelsen, ved at det ikke er mulig å forstå ut over horisontsammensmeltingen (Gadamer 2004:305, Højberg 2004:334). Implisitt i denne uenigheten ligger forøvrig to forskjellige oppfatninger av begrepet "universell" (Madison 2000:467). Det er på bakgrunn av at forståelse er en grunnleggende prosess i enhver form for menneskelig eksistens at Gadamer hevder at filosofisk hermeneutikk er universell (Palmer 2000:497), og ikke en tradisjonell forestilling om vitenskapenes progressive prosjekt og sannhetsideale som Habermas tenkning er inspirert av (Madison 2000:467).

Et annet og viktig punkt i kritikken av den filosofiske hermeneutikken er at Habermas (1999:229-235) fremholder at dialogen ikke alltid foregår mellom jevnbyrdige partnere - den kan være preget av makt, ideologi og undertrykkelse. I slike situasjoner er det nødvendig for dialogens ekspertpartner å gå bak masken for å finne ut hva som er tildekket, gjennom det Ricoeur kaller "mistankens hermeneutikk" (Palmer 2000:494). I kritisk hermeneutikk finnes det med andre ord en avslørende struktur, eller et frigjørende potensiale (Alvesson & Sköldberg 2000:193). Kontroversen mellom Habermas og Gadamer inkluderte opprinnelig flere forhold enn de nevnte. Flere vitenskapsfilosofier påpeker imidlertid at forskjellen mellom Gadamers og Habermas standpunkter ikke er dikotomiske motsetninger, men at de heller utfyller hverandre (se feks. Palmer 2000:494, Madison 2000:467).

Ricoeur (2001:72-79) fremfører en kritikk av Gadamers oppfatning av forklarende og forstående kunnskap som et enten eller der han, gjennom en diskusjon av tekstanalyse, viser at det foregår en distanserings- og objektiviseringsprosess som inkluderer både forklaring og fortolkning. Denne prosessen kjennetegnes ved at teksten løsrives fra subjektets intensjoner, deretter objektiviseres teksten og den kan således sette spor i historien (Ricoeur 2001:76-77 og 79). Ricoeur hevder altså at kritisk distanse er forklaringens bidrag til forståelse. Skillet mellom forklaring og fortolkning i den filosofiske hermeneutikken hviler på Diltheys dialektiske hermeneutikk (Ricoeur 2001:59). Det, tradisjonelt, skarpe skillet mellom begrepene

kan derfor forstås på bakgrunn av Diltheys ønske om å gjendrive positivismens enhetstese gjennom etablering av ulike typer vitenskapelig virksomhet (Johannesen 2001:163), men Ricoeurs (2001:76-79) analyse viser at det er en gjensidig avhengighet mellom disse begrepene.

2.2.2. Avhandlingens posisjon

På bakgrunn av at forfatteren av denne avhandlingen deler tre viktige ontologiske forutsetninger med den filosofiske hermeneutikken; 1) den menneskelige tilværelsen er språklig (jfr. Gadamer 2004:385-391); 2) mennesket er et forstående vesen (jfr. Ibid:87); og 3) mennesket er et historisk situert vesen (jfr. ibid:299-306), er avhandlingen posisjonert innenfor denne. En følge av diskusjonen over innebærer imidlertid at to modifikasjoner av filosofisk hermeneutikk er legitime - disse kan begge beskrives som bidrag fra kritisk hermeneutikk. For det første peker Habermas (1999:229-235) på viktigheten av å ta inn over seg betydningen av makt, ideologi og undertrykkelse i vitenskapelig virksomhet/fortolkningsvirksomhet. For det andre godtgjør Ricoeur (2001:72-79) at forklarende kunnskap også kan inkluderes i hermeneutiske undersøkelser.

En analyse etter den filosofiske hermeneutikken gjør fortolkning av praksis til det sentrale element (Gadamer 2004:310-320, Højberg 2004:339). Dette kan en hevde er inspirert av tankegods knyttet til den kompetente aktør (Skirbrekk & Gilje 1996:153), som i sin tur danner et godt utgangspunkt for de spørsmål som stilles i denne avhandlingen. Studiet har tatt utgangspunkt i markedsføringspraksis i en bestemt kontekst; bedriftsetablering. Mellom praksis, aktør og forsker vil det ligge flere lag av fortolkning, og hermeneutikken tilbyr et begrepsapparat som problematiserer og håndterer en drøfting av dette forholdet.

I studiet er det et formål å løsrive seg fra de normative idealene som ligger i markedsføringsledelse og heller legge an et mer imøtekommende perspektiv på praksisen. På denne måten kan en hevde at fordommene settes i spill og et rom for utvikling blir dannet (Højberg 2004:335). Et annet punkt som kan trekkes frem som en del av legitimeringen av posisjonen, er at det tas en avslørende ansats i dette studiet. Dette er et formål som står godt til Ricoeurs *mistankens hermeneutikk* (Palmer 2000:494).

I kapittel 5, Metode, diskuteres betraktninger rundt de metodologiske konsekvensene av denne posisjonen ytterligere. Det utledes følgelig noen metodologiske prinsipper basert på filosofisk hermeneutikk i metodekapittelet.

2.3. Avhandlingens struktur

Avhandlingen er delt inn i 5 deler; Innledning, Entreprenøriell markedsføring, Metode, Markedsføring ved bedriftsetablering og Avslutning.

Den første delen; *Innledning*, inneholder kapitlene 1 og 2, hvorav det første er en beskrivelse av studiets aktualitet i forhold til samfunnet generelt og den teoretiske interessen for temaet. Det andre kapitlet inneholder en utledning av studiets problemstilling og forskningsspørsmål, samt en redegjørelse for studiets vitenskapsteoretiske posisjon.

I del 2, *Entreprenøriell markedsføring*, finnes kapitlene 3 og 4. Dette er et litteraturstudie innenfor entreprenørskap og markedsføring som er delt i to kapitler. Kapittel 3 er en drøfting av entreprenøriell markedsføring som fenomenområde, og har som formål å komme frem til en definisjon av dette fenomenområdet for entreprenøriell markedsføring. I kapittel 3 adresseres følgelig forskningsspørsmål nr 1. I det fjerde kapittelet presenteres tidligere forskning på markedsføring ved bedriftsetablering. Også andre teoretiske bidrag til en forforståelse av markedsføring ved bedriftsetablering presenteres i dette kapittelet. Disse to kapitlene utgjør forforståelsen til den empiriske delen av studiet.

Del 3, *Metodologi*, inneholder kapitlene 5 og 6. Redegjørelse for den metodiske tilnærmingen finnes i kapittel 5. Her beskrives en analysemetode som er avledet fra avhandlingens vitenskapsteoretiske posisjon. I kapittel 6 gis en introduksjon til analysen. Kapitlet inneholder en presentasjon av informantene og kodehierarkiet som analyseprosessen har resultert i.

Den fjerde delen, *Markedsføring ved bedriftsetablering*, er avhandlingens største del. Her finnes analysen som presenteres i kapitlene 7, 8, 9 og 10. Den foreslåtte definisjonen av entreprenøriell markedsføring som fremsettes i kapittel 3 blir brukt til å

gi struktur til analysen. Følgelig er det ett kapittel for hvert av de tre elementene, Oppdagelse av forretningsmulighet (kapittel 7), Organisere virksomhet rundt forretningsmulighet (kapittel 8), Utnytte forretningsmulighet (kapittel 9). Del fire avsluttes med kapittel 10 som er en videreutvikling av sentrale funn og trekker frem noen teoretiske og praktiske implikasjoner av disse. Følgelig er det forskningsspørsmålene 2, 3 og 4 som adresseres i denne delen av avhandlingen.

I del 5, *Avslutning*, finnes kapittel 11. Dette er avhandlingens konklusjon og tar for seg forskningsspørsmålene og konkluderer for hvert enkelt. Forut for dette kommer en kort oppsummering av de viktigste punktene som leder til disse konklusjonene. Avhandlingen avrundes med en gjennomgang av problemstillinger som kan være relevante for videre forskning.

2.4. Oppsummering

I dette kapitlet har avhandlingens problemstilling blitt utledet som en analyse og vurdering av entreprenøriell markedsføring som fenomenområde. Dette har blitt presisert gjennom fire forskningsspørsmål som adresseres i ulike deler av avhandlingen. Behandlingen av disse forskningsspørsmålene er vitenskapsfilosofisk forankret i den filosofiske hermeneutikken. Avhandlingen er strukturert i elleve kapitler som igjen er delt inn i fem deler.

Del 2 Entreprenøriell markedsføring

"..there is even the possibility of advancing the marketing discipline generally"

(Gerald E Hills 1987)

Hvordan kan entreprenøriell markedsføring defineres? Dette spørsmålet søkes det svar på i denne delen av avhandlingen. Del 2 inneholder 2 kapitler; Kapittel 3: Entreprenøriell markedsføring som fenomenområde, og Kapittel 4: Markedsføring i bedriftens etableringsfase. I kapittel 3 presenteres et litteraturstudie der fenomenområdene markedsføring og entreprenørskap sammenlignes på et konseptuelt grunnlag. Deretter presenteres forskningsinteressen innenfor entreprenøriell markedsføring. Dette representerer to tilnærminger til å forstå fenomenområdet for entreprenøriell markedsføring og ved hjelp av en sammensmelting av disse foreslås en definisjon av dette fenomenområdet. I kapittel 4 presenteres tidligere forskning innenfor markedsføring ved bedriftsetablering og forskning som kan inspirere slik forskning. Følgelig finnes mikrostrategiske markedsføringsteorier, perspektiver på foretaksstrategi, SMB-markedsføring i dette kapitlet.

Kapittel 3: Entreprenøriell markedsføring som fenomenområde

En nykommer til dette feltet vil oppleve at en rekke betegnelser brukes om mer eller mindre det samme fenomenet. Særlig er det de tre begrepene SMB-markedsføring (Carson 1985), entreprenøriell markedsføring (Tyebjee & al. 1983) og grensesnittet entreprenørskap/markedsføring (Hills & LaForge 1992) som brukes om hverandre. Kjært barn har mange navn, men dette er en kilde til kompleksitet som kan være vanskelig å trenge gjennom. For å løse opp i dette problemet kan flere tilnærminger brukes. Her vektlegges to forhold: 1) Først diskuteres definisjonene av disiplinene entreprenørskap og markedsføring. Dette gir et bilde av en mulig overlappning mellom fagområdene. 2) Deretter beskrives fagområdets innhold ved hjelp av en gjennomgang av de tema som denne forskningstradisjonen har fokusert på. Disse to momentene brukes til å begrunne et forslag til en definisjon av det generelle fenomenområdet for entreprenøriell markedsføring.

3.1. Entreprenørskap

Entreprenørskap har en lang tradisjon innenfor akademia, men det er langt fra enighet om hva entreprenørskap er eller hvordan det kan defineres (Bjerke & Hultman 2002:50). Entreprenørskapsbegrepet er derfor litt problematisk som teoretisk begrep, men de fleste betydninger av begrepet er nært knyttet til endring, utvikling og nyskaping i et økonomisk system. Foruten denne, entreprenørskap som en økonomisk funksjon, nevner Glancey & McQuaid (2000:4-15) betydninger som innebærer at entreprenørskap er en form for atferd, en type personlighet, en begivenhet (å skape nye organisasjoner) og at en person både er bedriftseier og -leder. Videre peker de på at flere betydninger som regel er til stede i de fleste definisjoner av entreprenørskap, men at hovedvekten oftest legges på en av dem. Et problem med disse definisjonene er at de kun fanger et aspekt ved fenomenet entreprenørskap. Low & MacMillan (1988) påpeker at entreprenørskap er sammenfiltret med et sett av nærliggende og overlappende begreper som blant andre endringsledelse, innovasjon, teknologisk turbulens, produktutvikling og småbedriftsledelse. Det kan derfor argumenteres for en posisjon som innebærer at entreprenørskap som begrep er for lite presist til å være særlig anvendelig i forskningsøyemed.

Opprinnelsen til entreprenørskapsbegrepet finner vi i Frankrike. I fransk litteratur og dagligtale kan begrepet spores hundrevis av år tilbake. Hoselitz (1951:193) påviser at "entrepreneurs", med betydningen å gjøre noe, var i bruk så tidlig som i det tolvte århundre. Den alminnelige betydning av entreprenør utviklet seg til å omhandle den privatperson som tok på seg risiko i forbindelse med offentlige byggeprosjekter på 1700-tallet, særlig veier, kirker og administrasjonsbygg (Ibid).

Innenfor økonomisk teori introduseres begrepet entreprenør av Richard Cantillon i 1755 (Murphy 1983:246, 299). Da i betydningen "den person som bærer risikoen for enhver type næringsvirksomhet" (Hoselitz 1951:193). Selv om begrepet var i bruk lenge før, var det Cantillons diskusjon av entreprenørens rolle i et økonomisk system som bidro til å utvide samtidens forståelse av markedsøkonomi (Murphy 1986:253). Før Cantillon brukes begrepet "undertaker" på engelsk, og noen ganger "adventurer", på noenlunde samme måte som entreprenør (Hoselitz 1951:200). Hoselitz (Ibid) understreker at entreprenør vanskelig lar seg oversette til engelsk, men kan samtidig vise til at "undertaker" har samme historiske utvikling i meningsinnhold som det franske entreprenør. En viktig forskjell mellom "undertaker" og "adventurer" er i følge Hoselitz (Ibid) at "adventurer" ble brukt i svært varierende betydning. Med bakgrunn i disse forholdene og at forskning i dag hovedsakelig publiseres på engelsk kan man tillate seg (som ikke-lingvist) å spekulere i om den historiske flertydigheten av "entrepreneurs", "undertaker" og "adventurer" er videreført i entreprenørskapsfeltet i dag. Med andre ord at bakgrunnen for dagens flertydighet i begrepene, som blant andre Bjerke & Hultman (2002:50) peker på, er knyttet til den historiske utvikling av meningsinnholdet i disse.

Landström (2005:14) er også opptatt av flertydigheten i entreprenørskapsbegrepet, men mener det ikke er opplagt at dette er en ulempe i forskningssammenheng. Som tidligere nevnt er entreprenørskap et komplekst og sammensatt fenomen som endres med tiden og er kontekstavhengig. Man kan derfor ikke forvente å finne en entydig definisjon, men nettopp et mangfold av definisjoner. Landström (2005:14-22) mener dette er positivt fordi det gir bedre forutsetninger for å forstå fenomenet, og tilbyr tre kategorier av definisjoner på entreprenørskap og entreprenøren som kan brukes til å organisere og oppsummere entreprenørskapsforskningen: 1) Entreprenørskap som markedsfunksjon, 2) Entreprenøren som individ og 3) Entreprenørskap som prosess.

Innenfor økonomisk teori (makroøkonomi) har interessen vært rettet mot 1) entreprenørskap som markedsfunksjon. Problemstillingen har vært: Hva skjer med markedet når entreprenører handler (Landström 2005:15)? De sentrale bidragsyterne har kommet frem til at entreprenøren fyller flere roller eller funksjoner. Landström nevner risikotaker, kapitalist, innovatør, mulighetssøker og koordinator av begrensede ressurser. Betydningen i entreprenørskapsbegrepet i dagens økonomiske teori har delt seg i to hovedretninger (Landström 2005:16).

Den ene retningen tar utgangspunkt i Josef Schumpeters definisjon av entreprenøren som innovatør. Her finner man en beskrivelse av hvordan innovasjon eller mønsterbrudd påvirker det økonomiske system ved at det finner sted en "competitive elimination" (Schumpeter 1983:67). Dette innebærer at entreprenørens oppfinnelser, nye produkter eller nye kombinasjoner av produksjonsmidler (Ibid:66) skaper labilitet i det økonomiske system ved at de nye løsningene ødelegger for de gamle. Entreprenøriell aktivitet bryter dermed den nåværende likevekten i det økonomiske systemet for å føre det mot et nytt likevektspunkt. Den andre retningen ser entreprenøren som den som søker markedsmuligheter (Kirzner 1973:13-17). Markedsmuligheter kan eksistere uten at det medfører innovasjon å utnytte denne muligheten. Den entreprenørielle aktiviteten går her ut på å avdekke labilitet i systemet, og vil medføre at det økonomiske system beveger seg mot likevekt. Vel og merke begrenser ikke Kirzner (2008) entreprenørskap til kun å være utnyttelse av markedsmuligheter (se også Duus 1997). Et sentralt element hos Kirzner (1973:15) er at den konkurranseorienterte markedsprosessen i essens er entreprenøriell. Disse to beskrivelsene av entreprenørskap, Schumpeters og Kirzners, er begge viktige for forståelsen av økonomisk utvikling - men de skiller seg klart fra hverandre gjennom tilnærmingen til problematikken (Landström 2005:16). Denne forskjellen har muligens bidratt til en del av forvirringen hva gjelder definisjonene på entreprenørskap siden noen forskere tar utgangspunkt i entreprenørskap som innovasjon og mønsterbrudd, mens andre fokuserer på etablering av ny virksomhet uavhengig av om innovasjon har funnet sted eller ikke (Ibid). En viktig presisering er at hverken Kirzner (1973) eller Schumpeter (1983) er opptatt av å beskrive individuelle egenskaper ved entreprenøren eller anbefale hvordan en bør gå frem for å lykkes med entreprenørielle initiativ. Analysenivået i disse verkene er markedet som økonomisk system. Begge er imidlertid inne på hvordan individuelle (entreprenørielle) handlinger

påvirker systemet. Dette har satt tydelige spor i entreprenørskapslitteraturen, men forfatterne har latt seg inspirere på forskjellige måter og fortolker følgelig de to klassiske verkene på forskjellige måter.

I psykologisk orientert entreprenørskapsforskning defineres 2) entreprenøren som individ. Historisk sett var målsetningen med denne forskningen å identifisere og senere støtte personer som har entreprenørielle egenskaper (Landstrøm 2005:17). Man var derfor meget interessert i entreprenørens personlighetstrekk. En rekke karakteristiske trekk ble trukket frem, men denne forskningen har enda ikke lyktes i å identifisere de psykologiske egenskaper som kun kjennetegner entreprenører påpeker Landstrøm (2005:17-18). Psykologisk orientert entreprenørskapsforskning kan for tiden deles i tre forgreninger (Landstrøm 2005:63-68). For det første er det den tradisjonelle retningen som søker å identifisere de individuelle egenskaper ved entreprenøren. Vanligvis forbindes evne til risikotaking, prestasjonsmotivering, "locus of control" og selvtillit med en entreprenøriell personlighet (jfr. Boyd & Vozikis 1994, Chen & al.1998, Rauch & Frese 2007). I den senere tid har det forhold at entreprenører ofte står bak en rekke foretak - serieentreprenørskap - også fått oppmerksomhet innenfor denne typen entreprenørskapsforskning (jfr. Ronstadt 1988, Wright & al. 1997).

En annen gren av den psykologisk orienterte entreprenørskapsforskningen tar for seg individets frie vilje - at det er et valg å etablere bedrift og at entreprenøren opptrer intensjonelt i så henseende (Fishbein & Ajzen 1975, Segal & al. 2005). En persons intensjon er imidlertid ikke tilstrekkelig til at han/hun starter en bedrift, da det også kreves en eller annen ytre hendelse som kan utløse handlingen (Krueger & Brazeal 1994). Dette kan være negative hendelser (personen blir eksempelvis arbeidsledig eller opplever samlivsbrudd) eller positive hendelser (personen oppdager en forretningsmulighet eller får et samarbeidstilbud fra en kollega). I denne forskningen kan det fremlegges støtte for påstanden om at bedriftsetablering er planlagt atferd fra entreprenørens side (se feks. Guerrero & al 2008). Den tredje og siste forgreningen av den psykologisk orienterte entreprenørskapsforskningen tar for seg den kognitive siden ved entreprenøren, og er spesielt opptatt av hans/hennes evne til å oppdage og utnytte forretningsmuligheter (se feks. Forbes 1999). Det er mange faktorer som

påvirker oppdagelsen av en forretningsmulighet, men entreprenørens personlige egenskaper og kompetanse er viktige komponenter.

Innenfor denne forståelsen av entreprenørskap foreligger to syn på hvordan forretningsmuligheter oppstår. De anskues enten som latente i markedet, eller som konstruert av entreprenøren (Landstrøm 2005:66). I de fleste empiriske studier (i Landstrøms fremstilling) forklares evnen til å oppdage forretningsidéer med entreprenørens tilgang på informasjon, livserfaring generelt og kjennskap til den konkrete markeds- og produktkategori samt hans/hennes kognitive evner. Antagelsen om at forretningsmulighetene ligger latent i markedet ser derfor ut til å dominere innenfor denne entreprenørskapsforståelsen.

Blant annet som en følge av økende interesse for entreprenørskap innenfor bedriftsøkonomisk forskning har 3) entreprenørskap som prosess fått større oppmerksomhet (Landstrøm 2005:18, Bjerke & Hultman 2002:69). Landstrøm (2005:18) peker på at det er uenighet i forskermiljøene om hva som skal stå i fokus for en prosessdefinisjon. Det foreligger to syn. Det ene synet innebærer fokus på etableringen av en organisasjon (Gartner 1985) og det andre synet utviklingen av nye forretningsmuligheter (Stevenson & Gumpert 1985). Med etablering av organisasjon menes det at entreprenørskap avgrenses til å omfatte prosessen fra initieringen til og med etableringen av bedriften - organisering av eksterne ressurser og oppbygging av et marked (marked forstått som etterspørsel) for bedriftens produkter (Landstrøm 2005:19). En organisasjon kan dannes i flere kontekster, både avhengig og uavhengig av en eksisterende organisasjon.

Med entreprenørskap som utvikling av nye forretningsmuligheter er det ikke nødvendig at det startes en ny organisasjon. Det er oppdagelsen, organiseringen og utnyttningen av muligheter som tilligger entreprenørskapsforskningen i følge dette synet (Shane & Venkataraman 2000). Dette tydeliggjør noen kontekstuelle skillelinjer innenfor entreprenørskapsforskningen. Entreprenørskap kan være bedriftsetablering, men omfatter også tilvekst i eksisterende organisasjoner. Tilvekst kan betraktes som kontinuerlig entreprenørskap, fordi forretningsmuligheter oppdages og utnyttes innenfor rammen av en eksisterende organisasjon. Landstrøm (2005:21) konkluderer med at denne definisjonen krever at det bør skilles mellom entreprenørskaps- og

SMB-forskning. Studier av SMB utgjør studier av småskala drift og er noe ganske annet enn oppdagelse og utnyttelse av nye forretningsmuligheter. En annen presisering er at Schumpeters krav om innovasjon ikke kan være et absolutt krav (Ibid). Entreprenørskap kan medføre mønsterbrudd, slik Schumpeter (1983) fokuserer på, men det kan også være oppdagelse, organisering og utnyttning av en mer tradisjonell forretningsidé. Dermed er Kirzners (1973, 2008) entreprenørskapsbegrep, som rommer både radikale innovasjoner og rene kopier, mest dekkende for denne retningen.

Den siste utviklingen innenfor definisjon av entreprenørskapsbegrepet innfører en distinksjon mellom sosialt og kommersielt entreprenørskap (Wickham 2006:180-185). Sosialt entreprenørskap kan defineres som: *"innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors"* (Austin & al 2006). Skillet mellom sosialt og kommersielt entreprenørskap er imidlertid ikke en dikotomi, men heller et kontinuum. Dette innebærer at sosiale verdier også skapes i kommersielt entreprenørskap og omvendt (Ibid). Denne utviklingen medfører med andre ord en utvidelse av entreprenørskapsbegrepet.

3.2. Markedsføring

Markedsføringens historie som akademisk fag starter rundt 1900 (Jakobsen 1989:39). I fagets spede begynnelse var interessen først og fremst rettet mot de aktiviteter som fant sted etter at varene var produsert, og man fikk følgelig tre orienteringer: 1) Funksjonsorientering, 2) Institusjonell orientering og 3) Varegruppeorientering (Kotler 1972, Jakobsen 1989:41-42, Bjerke & Hultman 2002:26-27). I den 1) funksjonsorienterte forskningen ble blant annet aktiviteter som salg, kjøp, transport og lagring studert. Man kan si at forskningen fokuserte på et avgrenset sett av funksjoner som påvirker bytteprosessene i markedet. Produktutvikling var for eksempel ikke en del av dette (Jakobsen 1989:41). Den 2) institusjonelle orienteringen rettet oppmerksomheten mot de aktører og institusjoner som deltar i bytteprosessene i markedet. Til forskjell fra funksjonsorienteringen, ble markedsføring her sett på som en forlengelse av produksjonsprosessen (Jakobsen 1989:42). Den tredje retningen, 3) varegruppeorientering, medførte at de prosesser som ble satt i gang i forbindelse med markedsføringen av bestemte typer varer ble satt under lupen. Dette kaller Jakobsen (Ibid) studiet av særtrekk ved det bevegede.

Forskjellige varer har med andre ord ulike egenskaper som krever en tilpasset markedsføringsprosess. Disse tre orienteringene danner utgangspunktet for de retninger og tradisjoner vi finner igjen i dagens markedsføringsforskning.

Fra slutten av 1960-årene frem til midten av 1970-tallet, foregikk en diskusjon som førte til at markedsføringens fenomenområde ble utvidet (jfr. Kotler & Levy 1969). Her var det flere viktige bidrag, men Kotler & Levy (1969), Kotler (1972) og Bagozzi (1975) er spesielt verdt å nevne. Kotler & Levys (1969) og Kotlers (1972) bidrag er viktige fordi dette var blant de første som definerte markedsføring svært bredt. Spesielt Kotlers (1972) "generisk markedsføring". Markedsføring kan i følge dette utøves av alle sosiale enheter som søker å nå sine målsetninger gjennom transaksjoner med andre sosiale enheter (både non-profit, profitt og offentlige foretak). Et problem med Kotlers definisjon er fokuset på transaksjoner som til tross for en bred relevans gir et svært snevert og utilitaristisk perspektiv for markedsføringen. Bagozzi (1975) løste dette ved å definere markedsføring som studiet av sosiale bytteprosesser (social exchange paradigm). Dermed ble relasjonen mellom aktørene i bytteprosessen og forhold som Kotlers definisjon eksternaliserte (etikk, miljø) også relevante for markedsføringsforskningen. Perspektivet på bytteprosessen ble altså utvidet.

Det er i dag bred enighet om at markedsføringens generelle fenomenområde er sosiale bytteprosesser (Jakobsen 1989:63, Baker 2000:19). Dette medfører et nokså omfattende fenomenområde for markedsføringsforskningen, men dette kan avgrenses på flere måter. Med utgangspunkt i at samfunnet kan deles inn i ulike sektorer (kulturell, politisk og økonomisk), der ulike verdier dominerer de ulike sektorene, forslår Ingebrigtsen & Jakobsen (1997:49-55) å avgrense markedsføring til kun å gjelde bytteprosesser innenfor økonomisk sektor. Økonomisk sektor betyr her den delen av samfunnslivet som beskjeftiger seg med produksjon, fordeling, forbruk eller resirkulering av produkter. Denne sektoren er regulert av en lovgivning som fremmer konkurranse og krever likviditet. En kan derfor anse profittkravet som en ufravikelig restriksjon (Ingebrigtsen 1991:31). I praksis vil det nok være en glidende overgang mellom sektorene, der gråsonen vil være vanskelig å manøvrere i. Vi kan også se tendenser til en utvikling i samfunnet der økonomisk tenkning er i ferd med å trenge inn på områder der denne tradisjonelt har vært underordnet. Dette er ikke

uproblematisk. Jakobsens (1989:63) studie demonstrerer at markedsføringens fenomenområde har blitt studert ut fra tre perspektiver. Det er for det første en tradisjon for å studere bytteprosessene ut fra tilbyderens problemstillinger, et bedriftsøkonomisk perspektiv. For det andre er det utbredt å ta for seg problemstillinger som først og fremst angår konsumentene, et forbrukerperspektiv. Til slutt peker Jakobsen (Ibid) på at det også har utviklet seg en retning som ser på bytteprosessene ut fra det som kan kalles samfunnsinteresser, altså et samfunnsperspektiv.

Selv med en avgrensning av markedsføringens fenomenområde til bytterelasjoner innenfor økonomisk sektor, vil det være potensiale for flere skoler innenfor faget. Disse kan fokusere på ulike deler av bytterelasjonen, eller har et bestemt mål med teoriutviklingen. Flere forskere tilbyr klassifiseringer av de forskjellige retningene innenfor markedsføring, og eksempler på dette kan være: Carman's (1980) "seks paradigmer"; microeconomic, persuasion/attitude change, conflict resolution, generalist system, functionalist og social exchange; Arndts (1985) "fire paradigmer"; logical empiricist, subjective world, sociopolitical og liberating; Seth, Gardner & Garrett's (1988) "tolv skoler"; commodity, functionalist, regional, institutional, managerial, buyer behavior, activist, macro marketing, organizational dynamics og social exchange. Bjerke & Hultman (2002:28) tilbyr en litt annen klassifisering der de konsentrerer seg om dagens hovedstrømninger innenfor faget, og presenterer "moderne markedsføring" som en struktur bestående av følgende skoler: 1) Makromarkedsføring, 2) Forbrukeratferd, 3) Markedsføringsledelse, 4) Distribusjon/Markedsføringskanaler, 5) Internasjonal markedsføring og 6) Industriell markedsføring.

Innenfor 1) makromarkedsføring blir særlig de konsekvenser markedsføringsaktivitet kan ha på markedssystemer og samfunnet generelt studert. Makromarkedsføring er med andre ord sterkt influert av systemteori (Hunt & al. 1981). Temaer som etikk, miljø og bedriftenes sosiale ansvar er vanlige innenfor denne skolen (Bjerke & Hultman 2002:28). Innenfor makromarkedsføring anlegger forskerne dermed et samfunnsperspektiv. Forbrukeratferd 2) har vært et viktig område for markedsføringsforskere siden 1960-tallet (Jakobsen 1989:67-69). Vanlige temaer er kjøpsatferd, kognitive prosesser, holdninger, motivasjon og gruppefenomener. Siden

1990-tallet har det skjedd et skift i interessen innenfor forbrukerforskningen fra kjøpsprosess til selve forbrukssituasjonen (se f.eks. Østergaard & Janzen 2000). Som det ligger i retningens navn, anlegges det her et forbrukerperspektiv.

Det er ingen overdrivelse å hevde at 3) markedsføringsledelse for tiden er det viktigste referansepunktet innenfor faget. Denne skolen har en lang historie og forsøker å innta en posisjon som enerådende filosofi for bedrifter i konkurranseutsatte omgivelser (Keith 1960, McKenna 1991 og Kotler 2000). Markedsføringsledelse er også den skolen innenfor markedsføring med størst aktivitet (Baker 2000:11). Uttrykket "marketing management" (markedsføringsledelse) dukket opp ca 1925 (Marion 1993:145). Feltet ble utviklet til en egen skole rundt 1950 da flere lærebøker med denne tittelen ble publisert (Ibid). Utgangspunktet for markedsføringsledelse er "the marketing concept", som blant andre Drucker (1954) har formulert. Kotler (2000:19), en av vår tids fremste eksponenter for denne tenkningen, hevder at markedsføringskonseptet innebærer en erkjennelse av at organisasjonens målsetninger kun kan nås gjennom bedre effektivitet enn konkurrentene i integrert markedsføring og å klarlegge og tilfredsstille kundebehov i utvalgte markeder. Innenfor markedsføringsledelsen er følgelig markedsorientering (jfr. Kohli & Jaworski 1990) en bærende ide. Dette innebærer at organisasjonen bør tilpasse seg kundenes ønsker og behov og konkurrentenes strategier for å oppleve økonomisk suksess. Det bedriftsøkonomiske perspektivet dominerer innenfor retningen, men man finner også forbrukerperspektivet ivaretatt gjennom fokuset på markedsorientering.

De mest kjente teoribidragene er de 4P-ene og modeller knyttet til markedsplanen. Generelt sett er perspektivet på beslutningstaking, strategi og planlegging rasjonalistiske siden de bygger på antagelser om atferd som man finner igjen i mikroøkonomiens "economic man" (Bjerke & Hultman 2002:30). Et annet viktig moment er at store deler av teoritilfanget innenfor skolen ble utviklet på 1950-60-tallet, på en tid da store bedrifter var byråkratiske og hierarkisk oppbygd. Store planleggingssystemer var følgelig naturlig for disse bedriftene (Ibid). Dette reflekteres i skolens syn på planlegging.

Det har vært tendenser til oppsplitting innenfor markedsføringsledelse. Felter som servicemarkedsføring og relasjonsmarkedsføring har dukket opp og blitt foreslått som

unike former for markedsføring. Servicemarkedsføringen fremstår nå som et spesialområde innenfor markedsføringsledelse, mens det pågår en meningsbrytning knyttet til relasjonsmarkedsføringens plass innenfor skolen. Skillelinjene i debatten berører hvorvidt bedriftene er involvert i transaksjonsmarkedsføring, relasjonsmarkedsføring eller om flere former for markedsføring utøves av bedriftene samtidig (Bjerke & Hultman 2002:34-41). Hvorvidt man ser på markedsføringen som transaksjonsorientert, relasjonsorientert eller som sammensatt av disse orienteringene kan vurderes som mindre avgjørende for det overordnede forskningsperspektivet (paradigmet). Det vil imidlertid medføre en forskyvning av fokus innenfor perspektivet, slik at ulike forhold forsterkes i tråd med den enkelte forskers syn i denne kontroversen.

Distribusjon/Markedsføringskanaler 4) har alltid vært ett av de store temaene innenfor markedsføring (Jakobsen 1989:46-62). De økonomiske vurderingene dominerte frem til slutten av 1950-tallet, mens forhold som makt, konflikt og samarbeide har dominert etter den tid (Bjerke & Hultman 2002:33). Denne forskningen er først og fremst innenfor det bedriftsøkonomiske perspektivet. 5) Internasjonal markedsføring tar for seg problemstillinger spesielt knyttet til bedrifters eksport av varer og tjenester over en eller flere landegrenser. I utviklingen av teori på området har man støttet seg til flere lånedisipliner, blant annet neoklassisk frihandelsteori og behaviorisme (Bjerke & Hultman 2002:34) og representerer i stor grad et bedriftsøkonomisk perspektiv. I 6) industriell markedsføring er det markedsføring mellom bedrifter som blir satt under lupen. Som for de andre retningene finnes stor tematisk variasjon innenfor industriell markedsføring. De viktigste kan være kjøpsatferd og industrielle relasjoner eller nettverk (Wilke 1994:62-169). Det bedriftsøkonomiske perspektivet dominerer forskningen innenfor denne retningen.

3.3. Forskningsinteressen innenfor entreprenøriell markedsføring

Entreprenøriell markedsføring ble i markedsføringsforskningen tatt i bruk som betegnelse på markedsføring i bedriftens etableringsfase (Tyejee & al. 1983).

En betydelig andel av forskningsbidragene har blitt introdusert ved konferansen *"the UIC (University of Illinois at Chicago) symposium on Marketing and Entrepreneurship"* (UIC-symposium). Denne konferansen ble første gang arrangert i 1987, og har vært et årlig arrangement siden 1989. Fra 1992 har det også blitt

arrangert en årlig europeisk konferanse innenfor temaet. I tidsskriftet *"Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship"* (JRME), som ble opprettet i 1999, publiseres noen av artiklene fra denne konferansen. Store deler av forskningsbidragene før den tid, er dessverre ikke publisert andre steder enn som proceedings fra UIC-symposiene. UIC-symposiet hadde forøvrig en forløper i Knoxville (USA) i 1981 kalt; *"Marketing and Small Business/Entrepreneurship: Conceptual and Research Directions"*, der det også ble publisert proceedings (Brannen 1987). Dette materialet er imidlertid ikke lett tilgjengelig.

Mangelen på publisering i anerkjente tidsskrifter er problematisk fordi forskningsresultatene dermed er lite tilgjengelige og at de mangler en formell kvalitetssikring. Likefullt er artiklene fra UIC-symposiene det beste man har dersom man ønsker å skaffe seg et overblikk over forskningstradisjonen. Av den grunn, og som et første moment i presentasjonen av forskningsinteressen innenfor entreprenøriell markedsføring, settes det opp en oversikt over forekomsten av ulike tema ved UIC-symposiene i perioden 1987-2002 (Hills & al 1987-2002) i tabell 3.1. Det understrekes at inndelingen er basert på en fortolkning av artiklenes abstract.

Årgang	87	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	Sum
Artikler totalt	25	44	27	23	22	27	27	41	34	52	31	25	47	42	28	495
Tema																
1. Metateori	10	5	1	2		2	2	5	4	5	1	2	2	3	2	46
1. Strategi	3	5	2	5	3	4	1	5	3	4	2	2	4	2	1	46
3. SMB		5		2		3	2	4	3	6	5	2		6		38
4. Forretningsmuligh.		3	1	2	1	1		3	4		4	1	12	3	1	36
4. Innovasjon	1	5	4	1	3		2	3		6	3		5	4		36
4. Lav-kost-mf/4P		2	5		1	3	1	1	1	4	1	6	2	6	2	36
7. Utdanning	1	1	1		3	3	4		1	4	5		5	1	3	32
8. Internasjonalis.	2	1	1	1		2	1	6	1	2	3	1	6	3		31
9. Nettverk/Relasj.			1			1	2	4	4	2	2	1	4	2	2	29
10. MF-funksjoner	5	7	2		1	3	2		4			1		2		28
11. Vekst	2	1	4	1	3	2	2	1	4	2		1	1		1	25
12. Markedsor.				1			1	2	2	2		2		2	3	15
13. Etikk og miljø							1		2	2		2				7
14. Annet	1	9	5	7	7	3	6	7	5	13	5	4	6	7	13	63
Sum	25	44	27	23	22	27	27	41	34	52	31	25	47	42	28	495

Tabell 3.1: Tematisk oversikt over artikler presentert ved UIC-symposiene i perioden 1987-2002 (Hills & al 1987-2002)

Fra Tabell 3.1. (under) kan man lese at 6 tema dominerte forskningsartiklene i perioden 1987 til 2002. Metateori (metodiske betraktninger, definisjon og legitimering av forskningsfeltet) og Strategi (etablering i nye markeder, inngangsstrategi for nye bedrifter) er de største temaene i antall artikler. Disse to ligger et hestehode foran de fire neste, SMB (markedsføring og ledelse av SMB), Forretningsmuligheter (erkjennelse av forretningsmuligheter både ved nyetablering og i eksisterende bedrifter), Innovasjon (teknologiske nyvinninger og produktutvikling i nye og etablerte bedrifter) og Lavkostnadsmarkedsføring/4P (virkemiddelbruk i forbindelse med etablering og alle typer innovasjoner), som er noenlunde jevnbyrdige i denne oversikten. Tabellen kan antyde at forretningsmuligheter er i ferd med å bli et viktigere forskningstema, ettersom det i de siste årene er registrert flere artikler enn de første årene. Det samme gjelder for nettverk/relasjoner (betydningen av nettverk i forbindelse med entreprenørskap, innovasjon).

I de første årene var det viktig å legitimere entreprenøriell markedsføring som et eget forskningsfelt. Derfor var det relativt mange slike bidrag til å begynne med (se feks. Hills 1987, Buskirk 1987, Hunt 1987). Det var flere momenter fremme i denne legitimeringsprosessen, for eksempel; den samfunnsmessige betydningen av entreprenørskap (Hills 1987), den konseptuelle likheten mellom entreprenørskap og markedsføring (Hills 1987, Wortman 1987); men hovedsakelig ble fenomenområdet legitimert gjennom identifisering av forskjellene mellom markedsføring i nye bedrifter og i veletablerte bedrifter (se feks. Brannen 1987, Gardner 1987, LaForge & Miller 1987, Stasch & Ward 1987, Teach & Tarpley 1987). Det kan med andre ord se ut som at entreprenørskapsinteressen vekkes hos en gruppe markedsføringsforskere. Dette kan ha betydning for hvordan fenomenområdet defineres og for hvilke forskningstema som er interessante.

I denne tidligste fasen ble det gjort noen forsiktige forsøk på å definere entreprenørskap og markedsføring som et selvstendig fenomenområde. Den mest spennende tilnærmingen til definisjon av fenomenområdet går gjennom studier av den konseptuelle likheten mellom entreprenørskap og markedsføring, fordi denne tilnærmingen også vil medføre at et skille til andre fenomenområder etableres. Som vist over kan to slike bidrag identifiseres i den tidligste fasen (Hills 1987 og Wortman 1987). Senere ble dette utviklet videre av Hills & LaForge (1992). Her ble både

entreprenøren, entreprenørskap som prosess og markedsføring som å skape bytter og transaksjoner berørt (legg merke til den funksjonalistiske tilnærmingen), men en formell definisjon av entreprenøriell markedsføring ble ikke fremsatt. Markedsføring defineres i tråd med forskningstradisjonen innenfor dette fenomenområdet ganske entydig som bytteprosesser, mens entreprenørskap har flere fasetter ved seg hos Hills & LaForge (Ibid).

Derfor er forståelsen av entreprenørskapsbegrepet innenfor entreprenøriell markedsføring av særlig interesse i denne sammenhengen. I avsnittet om entreprenørskap (avsnitt 3.1.) ble det poengtert at dette begrepet kan ha en rekke betydninger. Disse brukes også innenfor entreprenøriell markedsføring, og variasjonen i entreprenørskapsbegrepets betydning innenfor denne forskningen er summert opp i tabellen under (Tabell 3.2). Denne er basert på en gjennomgang av de 46 metateoretiske artiklene som ble identifisert i tabell 3.1. (over), og det er kun de betydningene av entreprenørskap som fremkommer eksplisitt i disse artiklene som er tatt med i tabellen.

Årgang	87	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	Sum
Artikler totalt	25	44	27	23	22	27	27	41	34	52	31	25	47	42	28	495
Metateoretiske artikler	10	5	1	2	0	2	2	5	4	5	1	2	2	3	2	46
Metodeartikler								1	1			2	1	1		5
Entreprenørskapsbegrepet definert som:																
Prosess	5	3	1	1		1		1	1	3	1		1	2	1	21
SMB-markedsføring	6	2				1	1	2	2	3	1			1		19
Bedriftsetablering	6	3	1					1	1	2	1		1	1		17
Schumpeteriansk	5	3						1	1	3	1			1	1	16
Vekst/Tilvekst/Intraprenørskap	6	2							1	3	1		1	1		15
Psykologisk/individorientert	4	3	1	2		1	1			1						13
Kirzneriansk	2	1							1	2	1		1	1		9
Markedsfunksjon	2									1				1		4
Andre		2														2

Tabell 3.2: Anvendelsen av entreprenørskapsbegrepet i metateoretiske artikler presentert ved UIC-symposiene i perioden 1987-2002 (Hills & al. 1987-2002).

Ut over den åpenbare observasjonen at svært mange betydninger av entreprenørskap kommer til anvendelse innenfor entreprenøriell markedsføring, er det verdt å legge merke til følgende forhold; 1) Entreprenørskap som prosess er den

mest utbredte betydning innenfor feltet. Man finner også at begge synene på entreprenørskap som prosess; a) bedriftsetablering og b) utvikling av nye forretningsmuligheter, anvendes. 2) Feltet er sterkt preget av SMB-tematikk, selv om dette ikke nødvendigvis innebærer entreprenørskap. 3) Schumpeters fokus på mønsterbrudd og radikal innovasjon (Schumpeter 1983:63) anvendes hyppigere enn Kirzners mer bredt anlagte entreprenørskapsbegrep (Kirzner 2008). Dette kan bety at et entreprenørskapsbegrep som er positivt ladet med innovasjon, kreativitet og nyskaping dominerer innenfor entreprenøriell markedsføring.

Mangfoldet i entreprenørskapsbegrepet (Landstrøm 2005) finner en altså igjen innenfor entreprenøriell markedsføring. Imidlertid faller flere av disse betydningene inn under en prosessdefinisjon av entreprenørskap. Den dominerende forståelsen av entreprenørskapsbegrepet innenfor entreprenøriell markedsføring er altså knyttet til utnyttelse av forretningsmuligheter. Denne forståelsen inkluderer både etablering av en ny organisasjon og utnyttelse av en forretningsmulighet innenfor en eksisterende organisasjon. Et individorientert entreprenørskapsbegrep kan også hyppig observeres - spesielt i sammenheng med studier av SMB (se feks. Carson 1985). Et tredje moment er at en normativ/deskriptiv skillelinje kommer til syne ved en analyse av utvalgte artikler fra dette forskningsfeltet. På den ene siden defineres entreprenøriell markedsføring som; 1) en *normativ markedsføringsmodell* som er gyldig for alle typer bedrifter, og; 2) som en *fortolkning av markedsføringspraksis* ved utnyttelse av nye forretningsmuligheter på den andre siden.

Eksempler på entreprenøriell markedsføring som 1) normativ markedsføringsmodell kan være Chastons (2000:7) definisjon av entreprenøriell markedsføring som "utfordring av konvensjoner", og Duus' (1997) formulering av "the entrepreneurial marketing concept". Den normative skolen har som utgangspunkt at tradisjonell markedsføring (les markedsføringsledelse) har noen svakheter (dette kan være fremvekst av markedsføringsbyråkrati), og at markedsføring kan revitaliseres gjennom fokus på entreprenørskap, innovasjon og kreativitet (Hills & al. 2008, Schindehutte & al. 2008). Derfor foreslås entreprenøriell markedsføring som en "ny" skole innenfor markedsføring som kan være nyttig for enhver bedrift (Morris & al 2002, Hills & al. 2008). Som normativ skole er entreprenøriell markedsføring inspirert

av det Schumpeterianske entreprenørskapsbegrepet, ved at innovasjon, nyskaping og kreativitet vektlegges.

Deacon & Spilsburys (2004) etnografiske studie av planleggingsprosessen i et mindre antall bedriftsetableringer, er et godt eksempel på entreprenøriell markedsføring som 2) fortolkning av markedsføringspraksis ved utnyttelse av nye forretningsmuligheter. Det samme gjelder Bjerke & Hultmans (2002) og Stokes' (2000) konseptualiseringer av entreprenøriell markedsføring. Innenfor denne forskningsretningen er det beskrivelsen av markedsføring i en rekke kontekster som er satt i fokus, men det er en tendens til at bedriftsetablering er hovedfokus innenfor denne grenen av forskningsinteressen (Deacon & Spilsbury 2004, Bjerke & Hultman 2002). Innenfor denne retningen brukes det et bredere entreprenørskapsbegrep enn innenfor den normative skolen, ved at det er etableringsprosessen som er satt i fokus. En etablering kan som nevnt finne sted uten at det nødvendigvis må finne sted en innovasjon a la Schumpeter. Det er derfor mulig å hevde at denne retningen er mer inspirert av et Kirzneriansk entreprenørskapsbegrep, fordi dette rommer både radikal innovasjon, modifikasjon og kopi av eksisterende forretningsidéer.

3.4. Entreprenøriell markedsføring definert

Med utgangspunkt i presentasjonen av entreprenørskap og markedsføring som akademiske fag og gjennomgangen av forskningsinteressen innenfor entreprenøriell markedsføring, er det mulig å se konturene av entreprenøriell markedsføring som fenomenområde. De to fagenes fenomenområde; 1) Markedsføringens definert som studiet av sosiale bytteprosesser innenfor økonomisk sektor, og 2) den bedriftsøkonomiske entreprenørskapsforskningens definert som prosessen der forretningsmuligheter oppdages, organiseres og utnyttes, er overlappende ved at entreprenørskap krever involvering i bytteprosesser.

Innenfor de tre nøkkelområdene i entreprenørskapsprosessen; 1) oppdage, 2) organisere og 3) utnytte, kan følgende eksempler på markedsføringsfenomener som har stor betydning for entreprenørskap trekkes frem:

- 1) Oppdagelse: Markedsorientering, markedsanalyser
- 2) Organisere: Markedsplan, markedsføringsfunksjoner
- 3) Utnytte: Markedsstrategi og -taktikk

Det generelle fenomenområdet for entreprenøriell markedsføring kan følgelig defineres som: *Sosiale bytteprosesser i forbindelse med oppdagelse, organisering og utnyttelse av forretningsmuligheter*. Dette innebærer at entreprenøriell markedsføring funderes på "social exchange paradigme" (jfr. Bagozzi 1975). Hills & LaForge (1992) stilte spørsmål ved om entreprenørskap hadde en bredde som tilsvarte dette paradigmet. Et relevant spørsmål på den tiden. Den seneste utviklingen innenfor definisjonen av entreprenørskap inkluderer også "social values" (Austin & al 2006, Wickham 2006:180-185). Utviklingen innenfor entreprenørskapsfeltet er en parallell til den utvikling man kunne se innenfor markedsføringsfeltet på 70-tallet. Det er med andre ord mulig å hevde at "social exchange paradigme" kan utgjøre fundamentet for entreprenøriell markedsføring.

3.5. Oppsummering

Formålet med dette kapitlet var å komme frem til en mulig definisjon av fenomenområdet for entreprenøriell markedsføring. Tilnærmingen til dette var å diskutere de konseptuelle likhetene mellom entreprenørskap og markedsføring. Begge disse fagområdene har lange akademiske tradisjoner og ses tradisjonelt som to forskjellige fagfelt. Entreprenørskap og markedsføring har imidlertid sammenfallende fenomenområder på flere måter, og har begge definisjoner som fokuserer på prosesser; markedsføring fokuserer på bytteprosesser, mens entreprenørskap fokuserer på innovasjons-, etablerings- og utviklingsprosesser. Innenfor begge fagområdene har det dessuten utviklet seg en tradisjon for å inkludere sosiale fenomener. Disse definisjonene kan kombineres og *sosiale bytteprosesser i forbindelse med oppdagelse, organisering og utnyttelse av forretningsmuligheter* foreslås som definisjon på fenomenområdet entreprenøriell markedsføring.

Kapittel 4: Markedsføring i bedriftens etableringsfase

I markedsføringslitteraturen finnes en rekke forskjellige tilnærminger til det mikrostrategiske og taktiske nivået. Flere av disse kan gi verdifulle innspill til, eller inspirere, forskningen på markedsføring ved oppstart av bedrifter. Her blir markedsføringsteorier som kan klassifiseres som normative teorier, evolusjonsmodeller, prosessmodeller og markedsorientering presentert. I tillegg trekkes deler av strategilitteraturen inn, fordi den tilbyr kunnskap som kan være verdifull i forbindelse med bedriftsetablering. Spesielt interessant i denne sammenhengen er planlegging og strategier for markedsinntrenging. Derfor er et avsnitt om perspektiver på foretaksstrategi inkludert i dette kapittelet.

4.1. Normative teorier om markedsføring

For tiden er det to fortolkninger av "social exchange paradigm" (jfr. Bagozzi 1975) som dominerer innenfor de anvendte markedsføringsteoriene; 1) Markedsføringsledelse og 2) Relasjonsmarkedsføring.

Markedsføringsledelse 1) omtales også som tradisjonell markedsføring eller transaksjonsmarkedsføring. I den tradisjonelle markedsføringsledelsen handler det om å *"..identifisere og imøtekomme menneskelige- og sosiale behov på en lønnsom måte."* (Kotler & Keller 2006:5). Følgelig er det fire elementer som vektlegges for å oppnå behovstilfredsstillelse og fortjeneste: (a) Markedsorientering, (b) segmentering, målretting og posisjonering, (c) markedsføringsmix og (d) markedsinformasjonssystem. Markedsinformasjon danner grunnlag for de andre tre elementene. De første definisjonene av markedsføringsledelse fokuserte på transaksjoner. Dette har endret seg, men denne avgrensningen og det snevre perspektivet på bytteprosessen dette medfører har effektivt blitt kritisert opp gjennom markedsføringsledelsens historie. Særlig fra relasjonsmarkedsføring, og det er spesielt i denne sammenhengen at begrepet transaksjonsmarkedsføring brukes om markedsføringsledelsen. Oppsummert kan en si at markedsføringsledelse kjennetegnes ved at bedriften forsøker å tiltrekke seg individuelle kunder ved å manipulere de 4P-ene. Tilnærmingen innebærer at individuelle transaksjoner

gjennomføres i markedet ved hjelp av formelle og upersonlige prosesser (a, b, c og d over).

Relasjonsmarkedsføring 2) er forskjellig fra tradisjonell markedsføringsledelse spesielt ved at den langsiktige kunderelasjonen vektlegges. Et viktig trekk er at orienteringen finner sin identitet i forhold til at merkelappen transaksjonsmarkedsføring settes på markedsføringsledelsen. Det er følgelig gjennomført flere sammenligninger av transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring (Brodie & al. 1997, Palmer 2007, Brodie & al. 2008). De viktigste konklusjonene fra disse bidragene er at relasjonsmarkedsføringen er; orientert mot langsiktig kundelojalitet, produktfordeler og høy servicegrad, mens transaksjonsmarkedsføring på sin side er; kortsiktig orientert mot et enkelt salg, produktegenskaper, lav servicegrad og begrenset kundekontakt. Enkelte hevder at relasjonsmarkedsføring er et nytt paradigme (Grönroos 1994). Dette kan diskuteres, men på bakgrunn av at bredt aksepterte definisjoner av relasjonsmarkedsføring vektlegger bytteprosessen; for eksempel "*mutual exchange*" i Grönroos (1990), kan det være mindre kontroversielt å snakke om en alternativ fortolkning innenfor paradigmat enn et nytt paradigme. Det generelle fenomenområdet for markedsføring vil, med Grönroos' definisjon, fortsatt være bytteprosesser (jfr. kap 3, se også Palmer & al 2005, Zineldin & Philipson 2007).

Coviello & al. (2000) argumenterer for at anvendt markedsføring er mer sammensatt enn denne enkle dikotomien mellom transaksjonsorientert og relasjonsorientert markedsføring antyder, og innfører tre kategorier som de mener er en utdyping av relasjonsmarkedsføring: a) Databasemarkedsføring, b) Interaktiv markedsføring og c) Nettverk markedsføring. Med utgangspunkt i markedsføringsledelse/transaksjons markedsføring som én form for markedsføring, er det nå identifisert fire forskjellige former for anvendt markedsføring (se tabell 4.1.).

Dimensjon	Transaksjons- markedsføring	Database markedsføring	Interaktiv markedsføring	Nettverk markedsføring
Ledelsesdimensjoner				
Ledelsens hensikt/målsetting	Tiltrekke nye kunder Kundetilfredshet og lønsomhet	Kundelojalitet Kundetilfredshet, økt lønsomhet, økt lojalitet og gjenkjøp	Interaksjon Samhandling med kunden for å oppnå gjensidige fordeler	Koordinering Interaksjon mellom selgere, kjøpere og andre parter for å oppnå gjensidige fordeler, ressurstilgang mm.
Ledelsens fokus	Produkt eller merkevare	Produkt, merkevare og kunder	Relasjoner mellom individer	Relasjonene mellom et nettverk av bedrifter
Investeringsområde	Interne markedsførings- kapasiteter Vektlegging av de 4P'ene	Interne markedsførings- kapasiteter Vektlegging av kommunikasjon, informasjon og teknologi	Eksterne markedsførings- kapasiteter Vektlegging av utvikling og vedlikehold av relasjoner med andre individer	Eksterne markedsførings- kapasiteter Vektlegging av utvikling og vedlikehold av bedriftens posisjon i nettverket
Ledelsesnivå	Funksjonell inndeling Salgsleder, Produktutviklingsleder	Spesialist inndeling Kundeserviceleder, Kundelojalitetsleder	Tverrfunksjonell inndeling Ansvar delegeres på tvers av funksjoner og nivå	Generell lederoppgave Markedsføring kan være alles oppgave - "part-time-marketers"
Tidsperspektiv	Kortsiktig	Langsiktig	Kort- og langsiktig	Kort- og langsiktig
Dimensjoner ved bytteprosessen				
Fokus i bytteprosessen	Økonomiske transaksjoner	Økonomiske og informasjons transaksjoner	Interaktive kjøper-selger relasjoner	Relasjoner mellom bedrifter
Involverte parter	Bedriften og kundene i det generelle markedet	Bedriften og kundene i et spesifikt markedssegment	Kjøper og selger Dyaden	Kjøpere, selgere og andre bedrifter
Kommunikasjons- mønster	Massekom- munikasjon	Massekom- munikasjon	Toveis kommunikasjon	Toveis, bedrift til bedrift Involverer individer
Kontakttype	Upersonlig	Personalisert	Dialog	Både dialog og upersonlig
Varighet	Diskret - men muligens langvarig	Diskret og langvarig	Kontinuerlig	Kontinuerlig
Formalisering	Formell	Formell	Formell og uformell	Formell og uformell
Maktbalanse	Selgerdominert Passiv kjøper	Selgerdominert Kjøper er dog noe aktiv	Gjensidig avhengighet	Gjensidig avhengighet

Tabell 4.1: Normative markedsføringsmodeller klassifisert etter ledelsesdimensjoner og dimensjoner ved bytteprosessen (etter Coviello & al. 2000)

Databasemarkedsføring (a) er en teknikk som brukes til å håndtere langsiktige relasjoner mellom bedriften og utvalgte målgrupper. Fremdeles er fokuset lagt på transaksjonen, men bedriften og kunden utveksler nå både informasjon og økonomiske verdier. Som det ligger i navnet fokuseres det på informasjonsteknologi ved utvikling av databasemarkedsføring. Interaktiv markedsføring (b) impliserer personlig kommunikasjon, og ikke bare personalisert kommunikasjon som i databasemarkedsføringen. Markedsføringen finner her sted på det personlige eller individuelle plan, og er basert på sosiale prosesser og personlig interaksjon. Nettverk markedsføring (c) finner sted mellom organisasjoner. Organisasjonene forplikter seg overfor hverandre og holder relasjonene i gang over lang tid. Vanligvis finnes relasjoner av både sosial og profesjonell karakter, og de finnes på flere nivåer, individ og organisasjon, samtidig.

Disse fire formene for markedsføring kan oppfattes som ulike posisjoner langs et kontinuum. Dette er en noe forenklet oppfatning av de forskjellige modellene, ettersom de fremfor alt fokuserer på ulike aspekter ved anvendt markedsføring (Bjerke & Hultmann 2002:39). Et annet argument mot en kontinuumforståelse av forholdet mellom relasjoner og transaksjoner, peker på at svært mange organisasjoner anvender flere former for markedsføring samtidig (Brodie & al. 1997, Palmer & al. 2007). Med andre ord kan en tenke seg at en bedrift både er involvert i diskrete transaksjoner og interaktive relasjoner. Av den grunn er det nødvendig med kunnskap om alle disse fire orienteringene, dersom man ønsker å forstå anvendt markedsføring (Bjerke & Hultman 2002:41, Brodie & al. 2008).

4.2. Markedsorientering

Siden Levitt (1960) introduserte "the marketing concept", har markedsorientering vært et viktig begrep innenfor markedsføringsfaget. Imidlertid hadde begrepet lenge en mer filosofisk betydning, der man forpliktet seg til slagord som at "kunden har alltid rett", fremfor et konkret innhold som fortalte hva det innebærer å være markedsorientert. I hovedsak satte to konkurrerende operasjonaliseringer av markedsorientering (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990) fart i forskningsaktiviteten på området. Disse operasjonaliseringene er svært like. Forskjellen mellom dem ligger i at den ene operasjonaliseringen tar utgangspunkt i at en bedrifts markedsorientering kan beskrives ved eksistensen av fire kulturelle

verdier - kundeorientering, konkurrentorientering, interfunksjonell koordinering og langsiktig fokus på lønnsomhet (Narver & Slater 1990). Den andre operasjonaliseringen fokuserer på at markedsorientering er en informasjonsbehandlingssprosess som inneholder tre aktiviteter - informasjonsinnhenting og analyse av relevante markedsdata, spredning av markedsinformasjon i hele organisasjonen og påfølgende strategiske, taktiske og operative beslutninger (Kohli & Jaworski 1990).

Begge operasjonaliseringene setter markedsorientering i forbindelse med bedriftssuksess. Sammenhengen mellom markedsorientering og performance er imidlertid ikke entydig (Kara & al. 2005, Voss & Voss 2000), og flere bidrag som indikerer en positiv sammenheng peker også på at det ikke er kontrollert for andre forhold som kan ha innvirkning på performance (Pelham & Wilson 1996, Slater & Narver 1994, Siguaw & al. 1994, Jaworski & Kohli 1993, Narver & Slater 1990). Dermed kan mangelen på entydige resultater, skyldes at relasjonen mellom markedsorientering og performance er mer kompleks enn det man har testet for i disse studiene (Pelham 1997). Generelt er dog antagelsen om at markedsorienterte bedrifter har større suksess enn andre bedrifter støttet i litteraturen (Kara & al. 2005, Cano & al. 2004). Markedsorientering er dessuten assosiert med aggressive vekststrategier der man ikke bare forsøker å selge mer til de nåværende kundene, men søker omsetningsvekst gjennom nye markeder og nye produkter (Pleshko 2007). En kan også se at markedsorientering blir sett på som en distinkt form for strategi enkelte steder i litteraturen (feks. Sharp 1991, Reukert 1992). Følgelig er det fire forskjellige betydninger av markedsorienteringsbegrepet i markedsføringslitteraturen; 1) filosofi, 2) atferd, 3) kultur, og 4) strategi.

Et interessant funn antyder at markedsorientering i SMB er noe annet enn markedsorientering i store bedrifter (Pelham, 2000). Blankson & al. (2006) har fulgt opp dette og peker på at markedsorientering i SMB ikke antar den klassiske formen (à la Kohli & Jaworski 1990). Det er spesielt mangelen på formalisering og definering av funksjoner knyttet til markedsorientering som er fraværende i SMB. Dette funnet speiler andre bidrag som også peker på manglende formalisering innenfor markedsføring ved bedriftsetablering (jfr. Tyebjee & al 1983, Carson 1985, Boag

1987). Likevel er det en klar sammenheng mellom markedsorientering i SMB og lønnsomhetsmarginer og markedsandel (Blankson & al. 2006).

Tradisjonelt har markedsorientering vært koblet sammen med begrepet den markedsdrevne bedrift (Webster 1994). Dette innebærer at bedriften drives fremover av markedet slik det beskrives innenfor markedsføringsledelsen (se avsnitt 4.1. og 4.5). I den senere tid har det oppstått en forståelse av at den markedsdrevne bedrift er en definisjon som er for smal til å fange innovasjonsdimensjonen i markedsorientering. For å omfavne innovasjon i markedsorientering har derfor enkelte gjort seg til talsmenn for en forståelse av markedsorientering som også omfatter den markedsdrivende bedrift (Mohr & Sarin 2008). Dette skillet er viktig fordi flere forskere har kritisert "The marketing concept" for være snevert innrettet mot eksisterende kunder (Narver & al. 2004, Atuahene & al 2005). Dette er for så vidt gammelt tankegods (Drucker 1954), men markedsorienteringslitteraturen har prioritert kundetilfredshet fremfor innovasjonsdimensjonen ved markedsføring og kan kritiseres for det. Her kan noe av bakgrunnen for at innovasjon og markedsutvikling er et lite utviklet område i markedsføringsledelsen ligge.

4.3. Evolusjonsmodeller for markedsføring ved bedriftsetablering

Historisk sett, er det tre bidrag som står for nybrottsarbeidet innenfor forskning på markedsføring i nyetablerte bedrifter. De tre bidragene presenterer alle en utviklingsmodell for markedsføring i nye bedrifter, der markedsføringen beveger seg fra en lite sofistikert praksis til en profesjonalisert organisasjonsfunksjon (Tyebjee & al. 1983, Carson 1985, Boag 1987) - se tabell 4.2.

Modell 1

Basert på intervjuer med hurtigvoksende teknologifirmaer lanserte Tyebjee & al. (1983) en modell med fire utviklingsstadier. Disse stadiene er; 1) Entreprenøriell marketing, 2) Opportunistic marketing, 3) Responsive marketing og 4) Diversified marketing. Av modellen fremgår det at de første markedsføringstiltakene er uformelle og rettet mot venner og bekjente som kjøper spesialtilpassede produkter. Entreprenøren og eventuelle ansatte utnytter altså sitt personlige nettverk i markedsføringen. Selv om vekst kan oppnås på denne måten vil det føre til

effektivitetsproblemer fordi metoden er svært avhengig av begrensningene i de enkelte personenes kapasitet og de personlige nettverkene størrelse. Derfor tvinger enkelte markedsføringsfunksjoner seg frem. Disse kan være opprettelse av en provisorisk markedsavdeling, spesialisering av selgere og et mer standardisert produkttilbud. I de etterfølgende stadier bør yngre bedrifter lete etter vekstmuligheter samtidig som den definerer bedriftens markedsføringsfunksjoner og delegerer disse til en markedsavdeling i følge Tyebjee & al (1983). Det viktigste med tanke på å oppnå vekst er evnen til å forutse hvilke egenskaper som er nødvendige i det neste utviklingsstadiet, fordi de strategiene som passer for det nåværende stadiet kan være mindre gunstige i det neste. Med andre ord kan reaktiv markedsføring true overgangen fra det ene vekststadiet til det andre og slik sett begrense vekstpotensialet.

Modell	1. Stadium	2. Stadium	3. Stadium	4. Stadium
1) Tyebjee & al. (1983)	Entreprenøriell markedsføring Selger skreddersydde produkter til venner og bekjente, oppnår tillit i markedet, uformell/fleksibel markedsføring, aktiv i en enkelt nisje	Mulighetsorientert markedsføring Bedre økonomi i produksjonsaktivitetene og øket salg, salgsledelse innføres, markedet gjennomtrenges	Reaktiv markedsføring Oppnår funksjonell koordinering, intern kommunikasjon, kundetilfredshet som målsetning, utvider markedet og produktsortiment for å øke vekst	Diversifisert markedsføring Utvikling av markedsavdeling, spesialisering av kompetanse innenfor markedsføring, søker nye vekstmuligheter, porteføljestyring (PLS)
2) Carson (1985)	Prøvende markedsføring Finner de første kundene ofte på personlig basis. Produktkvalitet og -funksjoner, pris og levering er de viktigste aspekter, Vareprat og andre primitive markedsføringsteknikker	Reaktivt salg Økende antall henvendelser fra ukjente personer og bedrifter, mer formell informasjon nødvendig. Reagerer på henvendelser og etterspørsel. Behov for markedsføringskompetanse	Gjør det selv markedsføring Eieren/etablereren utøver markedsføringen selv, for det meste tilfeldige tiltak og lite sammenheng mellom aktivitetene	Integrert markedsføring En bevegelse mot profesjonell markedsføring, økende sammenheng og koordinering av markedsføringstiltak, ansettelse av markedsføringseksperter eller bruk av ekstern konsulent
3) Boag (1987)	Søker omsetning Tilfeldig markedsføringsstruktur, ingen planlegging, ingen strategi, ingen resultatkontroll eller evaluering.	Oppnår god omsetning Egen salgsavdeling men ingen strategisk planlegging. Utvikling av omtrentelige salgsbudsjetter, noe salgsoppfølging, ingen evalueringssprosess	Søker lønnsomt salg Utvidelse av markedsføringsstrukturen, Ingen strategisk planlegging, men aktiviteter planlegges, salg og lønnsomhet følges opp, belønningssystemer for resultater opprettes	Oppnår lønnsomt salg Innføring av rapporteringsrutiner, begynnende strategisk planlegging, salg og lønnsomhet overvåkes nøye, belønningssystemene videreutvikles

Tabell 4.2: Utvikling av markedsføringsfunksjonen ved oppstart av bedrifter - noen forskningsfunn

Modell 2

Carsons (1985) modell, som han kom frem til gjennom personlige erfaringer og deltagende observasjoner i små bedrifter, består også av fire stadier der

markedsføringen utvikles fra en primitiv variant til en mer profesjonell utøvelse av markedsføringsfunksjoner og aktiviteter. Stadiene i modellen er gitt betegnelsene: 1) Initial marketing activity, 2) Reactive marketing activity, 3) Do it yourself marketing approach, 4) Integrated proactive marketing. Han peker på at nye bedrifter stort sett etablerer seg ved å tilpasse seg de normer som eksisterer i den bestemte bransjen, og utvikler de første kunderelasjonene gjennom det personlige nettverket. Enkle tiltak som fokus på produktkvalitet, funksjonalitet, pris, levering og vareprat som nøkkelelementet i bedriftens markedskommunikasjon er en rimelig beskrivelse av markedsføringsaktivitetene i den første fasen. Når veksten kommer og flere kunder viser interesse for bedriftens tilbud, vil mer formelle markedsføringsprosesser og standardisert informasjon være nødvendig. Entreprenøren er nok klar over at en utvidelse av staben med mer markedsføringskompetanse kan være fordelaktig, men svært mange foretrekker å gjøre dette selv og forsøker å forbedre egen kompetanse. Her er det tydelig et element av lavkostnadsmarkedsføring, og resultatet er stor utbredelse av dårlig koordinerte markedsføringsaktiviteter uten strategisk sammenheng. For å kunne avansere til en mer profesjonell markedsføring, med bedre koordinering og en enhetlig strategisk overbygging, er det en utfordring for entreprenøren å innse at spesialisert markedsføringskompetanse kan være nødvendig og at dette gjerne krever innleie av en konsulent eller ansettelse av en markedsføringseksperter.

Modell 3

Boag (1987) gjennomførte 20 dybdeintervjuer med høyteknologiske firmaer, der han fokuserte på sider ved markedsføringsledelse, særlig kontroll og revisjon, i nyetablerte bedrifter. De fire stadiene som fremkom her er: 1) Seeking some sales, 2) Making good sales, 3) Seeking profitable sales, 4) Making profitable sales. I det første stadiet fant Boag at nye bedrifter opererer helt uten noen form for oppfølging og kontroll av markedsføringsinnsatsen. Dermed kunne ikke bedriftene foreta noen kvalifiserte forbedringer av aktiviteter eller effektivisere bruken av ressurser. Videre førte fraværet av planlegging til dårlige vilkår for koordinering av markedsføringstiltak. I den neste fasen kommer en gradvis utvikling av markedsføringsfunksjonen i gang og formaliseringen av planleggings- og kontrollprosessene øker. Boag peker dessuten på at ingeniørånden dominerer bedriften til å begynne med. Etter hvert

utvikles en markedsorientert kultur (stadie 4) i bedriften, der salgsorientering har vært et mellomstadium.

Disse tre modellene har vesentlige likhetstrekk. Alle identifiserer fire stadier der markedsføringen blir sett på som en egenskap ved bedriften som utvikles over tid. Markedsføring i nyetablerte bedrifter ser ut til å utvikle seg fra en svært forenklet form til gradvis å bli mer profesjonalisert gjennom innføring av formelle strukturer og planleggingsprosesser, og ved utvikling av markedsføringskompetanse i bedriften. De tre modellene viser at entreprenøren i de tidlige fasene ikke har tatt inn over seg betydningen av markedsføring, delvis på grunn av et sterkt fokus på produktet og derav en sterk ingeniørånd. Videre kan en se at entreprenøren forsøker å overvinne problemer knyttet til bedriftens unge alder ved å utnytte sitt personlige nettverk. Derigjennom utvikles de første kunderelasjonene og problemer knyttet til manglende tillit i markedet kan avhjelpest. Gjennomgående tegnes det et lite oppmuntrende bilde av markedsføring i de første fasene av nyetablerte bedrifters liv. Flere av problemene som det er pekt på later til å være nokså banale og det ser ut til å være helt elementære grep som mangler. Eksempelvis en manglende planlegging, manglende strategisk overbygging, manglende koordinering og manglende etterprøving av taktiske valg. Entreprenøren sliter med andre ord med å organisere en markedsføringsfunksjon i sin bedrift.

Alle de tre modellene er deskriptive, men inneholder også klare normative undertoner. Den ovenforstående gjennomgangen viser at de senere stadiene omtales mer positivt enn de tidligste, og det er nokså tydelig at markedsføringsledelsen er idealmodell for denne forskningen. Dette er interessant fordi den intuitive og i mange tilfelle selvlærte tilnærming til markedsføring som Tyebjee & al. (1983), Carson (1985) og Boag (1987) beskriver, ikke bare blir ansett som lite profesjonell; den blir også ansett som mindreverdige i forhold til markedsføringsledelsen. Dette synet reflekterer for øvrig også tidsånden, fordi debatten omkring transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring (jfr avsnitt 4.1) først dukket opp i vitenskapelige tidsskrifter på 90-tallet.

En vanlig kritikk som rettes mot evolusjonsmodellene er at ikke alle SMB eller nyetablerte bedrifter utvikler seg på denne måten. Siu & Kirby (1998) nevner fire

punkter som er problematiske ved slike modeller; 1) En bedrift kan som nyetablert utøve markedsføring fra hvilket som helst stadium i modellen. 2) Andre faktorer enn bedriftens alder kan påvirke utviklingen av markedsføringspraksisen. 3) Det kan både være færre og mange flere stadier i utviklingen av markedsføringspraksis. 4) De fleste evolusjonsmodellene beskriver interne forhold, mens alle bedrifter er under påvirkning av eksterne arbeidsbetingelser. En fortolkning av Siu & Kirby (Ibid) er at det ikke finnes noen livssyklus slik disse modellene impliserer, men at de utviklingstrekk og mønstre som man kan se i organisasjoner er et resultat av påvirkning fra omgivelsene. På bakgrunn av denne kritikken bør en være forsiktig med å hevde at utviklingen av markedsføringsferdigheter i SMB og nyetablerte bedrifter generelt har et bestemt forløp, selv om man kan se en stegvis utvikling i det enkelte tilfellet.

En annen type kritikk av denne forskningen er av metodisk karakter. Hill (2001) påpeker at den stegvise utviklingen av markedsføringsferdigheter som ligger i evolusjonsmodellene kan være illusorisk. Man kan finne alle former for markedsføring på ulike punkter i en bedrifts liv fremholder han (Ibid). Dette betyr ikke nødvendigvis at det i disse bedriftene er en manglende tillit til betydningen av strategisk planlegging, slik Tyebjee & al. (1983), Carson (1985) og Boag (1987) antyder. Derimot kan disse konklusjonene være påvirket av at SMB og nyetablerte bedrifter ofte har et operasjonelt fokus i markedsplanene, og at forskningen har brukt observasjon og survey med vektlegging av taktisk/operasjonell markedsføring som metode hevder Hill (2001). Dermed er det nettopp de taktiske og operasjonelle sidene ved markedsføringspraksisen som har blitt studert. Disse metodene har altså ikke gitt innsikt eller forståelse for de strategiske overveingene som etablereren/entreprenøren foretar.

En meget iøynefallende mangel ved bidragene er fraværet av en diskusjon rundt oppdagelsen av forretningsmuligheten (Gruber 2004). Gitt en prosessdefinisjon av entreprenørskap, hevder Gruber (ibid) at bakgrunnen for dette er bidragenes mangelfulle fundering i entreprenørskaps- og markedsføringsteori. Det er for eksempel grunn til å anta at forhold knyttet til markedsorientering vil aktualiseres dersom oppdagelse av forretningsmuligheten inkluderes i studiet (ibid). Markedsorientering er et av de mest sentrale prinsipper innenfor

markedsføringsledelse (Kohli & Jaworski 1990, Narver & Slater 1990). Dersom dette også gjør seg gjeldende ved etablering av bedrifter, er det ikke sikkert at entreprenøriell markedsføring er fundamentalt forskjellig fra markedsføringsledelse slik enkelte hevder (jfr. Hills 1987, Brannen 1987, Gardner 1987, LaForge & Miller 1987, Stasch & Ward 1987, Teach & Tarpley 1987)

Et fjerde moment som bør trekkes frem er at det observerte fraværet av planlegging i nystartede bedrifter i de tre klassiske modellene (tabell 4.2), kan forstås på flere måter. Tyebjee & al. (1983), Carson (1985) og Boag (1987) konkluderer med at organisering av markedsføringsfunksjonen er en utfordring for nye bedrifter, og at disse bedriftene bør innføre et markedsføringsbyråkrati. Bhidé (2000:54) påpeker at nye bedrifters ressursituasjon og deres usikre markeder begrenser nytten av å etablere egen markedsføringsfunksjon. Et planleggingsregime er ressurskrevende både med tanke på menneskelig kompetanse og økonomiske midler. I tillegg kan den nyetablerte bedriftens fremtidsutsikter være så usikre at entreprenøren ikke ser noe poeng i å investere knappe ressurser i planlegging. Det er jo ikke gitt at bedriften vil overleve lenge nok til å høste fruktene av arbeidet. Dermed blir det viktigere for entreprenøren å få i gang de første kunderelasjonene, slik at en kontantstrøm etableres og at utsiktene til overlevelse blir bedre, enn å starte en strategisk planleggingsprosess for å møte fremtidige utfordringer.

4.4. Prosessmodeller for markedsføring ved bedriftsetablering

I den tradisjonelle markedsføringsledelsen finner man implisitt en prosessmodell for markedsføring. Denne tjener som sammenligningsgrunnlag i enkelte forskningsbidrag, der man søker å vise hvordan entreprenøriell markedsføring er forskjellig fra tradisjonell markedsføringsledelse. Markedsføring som prosess kan beskrives med fire elementer, dersom man tar utgangspunkt i markedsføringsledelse: 1) Analyse av markedsmuligheter, 2) Utforming av markedsstrategier, 3) Planlegging av markedsføringsprogram, og 4) Styling av markedsføringsinnsatsen (Kotler 2003:86-88).

Stokes (2000) fant i et kvalitativt studium at den entreprenørielle markedsføringsprosessen kunne beskrives ved hjelp av følgende fire elementer: 1) Inkrementell innovasjon, 2) "Bottom-up" identifisering av segmenter, 3) Interaktiv markedsføring, 4)

Uformell informasjonsinnhenting. Dette strider mot markedsføringsledelsens prosessmodell på flere punkter. For det første tas det vanligvis utgangspunkt i 1) inkrementell produktinnovasjon, fremfor registrerte kundebehov. Videre identifiseres segmenter via en 2) møysommelig oppbygging fra en enkelt kunde - i motsetning til den alminnelige nedbrytingen fra et kjent totalmarked for produktkategorien. Relasjonsaspektet kommer inn i bildet ved at 3) interaktiv markedsføring (spesielt "word-of-mouth") trekkes frem som markedsføringsmetode. Et siste poeng som nevnes er at markedsinformasjon kun skaffes til veie ved hjelp av 4) uformelle undersøkelser - også dette opponerer mot tradisjonell markedsføringsledelse som fremmer nødvendigheten av formelle markedsundersøkelser (Kotler 2003:86). Lignende resonnementer kan også påtreffes hos andre forfattere (Brannen 1987, Gardner 1987, LaForge & Miller 1987, Stasch & Ward 1987, Teach & Tarpley 1987).

Et sentralt poeng hos Stokes (2000) er at mange entreprenører har opplevd suksess med å eksperimentere med produkter for gradvis å tilpasse seg ulike kundegruppers ønsker og behov. En slik tilnærming vil medføre en betydelig innsnevring i entreprenørens konkurransemessige utsyn, men segmenter blir identifisert ved at entreprenøren kommer i kontakt med enkeltstående kunder. Nisjen i markedet bygges med andre ord opp kunde for kunde. Dette kan like gjerne gjøres uten, som med, inngående kjennskap til totalmarkedet for produktformen. Verdien av markedsanalyser i klassisk forstand er altså mindre enn det man umiddelbart skulle tro. Den informasjonsinnhenting som finner sted er stort sett uformell og en konsekvens av arbeidet med å utvikle kunderelasjoner. Stokes (2000) påviser altså at markedsføringsprosessen i SMB kan være forskjellig fra den vi finner i markedsføringsledelsen. Denne modellen har svakheter, men også sterke sider som nye bedrifter kan utnytte, hevder Stokes (Ibid). Nærmere bestemt krever den små ressurser, den er fleksibel og lar seg lett tilpasse den aktuelle situasjonen. Dette er i tråd med Bhidé's (2000:54-68) begrunnelser for at nyetablerte bedrifter ikke engasjerer seg i formell strategisk planlegging.

På bakgrunn av at Stokes (2000) hevder at: *"the main thrust of entrepreneurial marketing is an emphasis on adapting marketing to forms that are appropriate to small and medium sized enterprises,.."*, kan denne modellen kritiseres for manglende teoretisk fundering. Etablert entreprenørskapsteori påpeker at SMB-ledelse i seg selv

ikke er entreprenørskap, dermed er det for snevert å definere entreprenøriell markedsføring ved å sette likhetstegn mellom det og SMB-ledelse (jfr Landstrøm 2005:21). Modellen støtter seg i tillegg på en individ- og innovasjonsorientert entreprenørskapsoppfatning, slik at den bredere prosessforståelsen av entreprenørskap med fokus på forretningsmuligheter som sådan ikke har hatt særlig innvirkning på dette bidraget.

En annen prosessmodell, som også er utviklet gjennom et kvalitativt design, hevder imidlertid at entreprenøriell markedsføring er mer i tråd med tradisjonell markedsføringsledelse, da følgende aktiviteter beskrives: 1) Mulighetssøk, 2) Informasjonsinnhenting, 3) Innovasjon/produktmodifikasjon, 4) Markedsstrategi (Mankelow & Merrilees 2001). Denne firedelte strukturen er svært lik den analytiske tilnærmingen man finner i markedsføringsledelse, spesielt ved at denne prosessen er etterspørselsdrevet, men det er noen betydelige avvik på enkelte punkter. Mankelow & Merrilees (ibid) fant; 1) At bedriftsetablereren søkte etter forretningsmuligheter ved hjelp av uformelle metoder og de hadde et bredt utsyn i sin leting. Noen brukte målrettede metoder, mens andre søkte ubevisst eller opplevde en form for åpenbaring; 2) At de viktigste metodene for informasjonsinnhenting var uformelle, som for eksempel observasjoner og informasjonssøk i det personlige nettverket. Den tradisjonelle tilnærmingen til evaluering av markedsmuligheter - innhenting og analyse av sekundær- og primærdata - holdt entreprenørene seg unna; 3) At å etablere en virksomhet kan være en form for innovasjon, men på produktnivå er det som regel tale om inkrementell innovasjon. Selv om slik innovasjon kan oppfattes som triviell, reflekterer den en umiddelbar nærhet og inngående kjennskap til lokale markeder og segmenter; 4) At identifisering og utvikling av et lokalt nisjemarked definerte markedsstrategien for disse bedriftene. Etablereren forsøkte bevisst å være en del av et lokalsamfunn og stolte på personlige kontakter og uformelle nettverk i markedsføringen. Disse nære relasjonene med kundesegmenter erstattet formelle markedsundersøkelser i arbeidet med å identifisere nye kundebehov og fremtidige utviklingsmuligheter. Interaktive markedsføringsteknikker ble brukt og markedskommunikasjonen begrenset seg til "word-of-mouth" referanser.

En sammenligning av Stokes (2000) og Mankelow & Merrilees (2001) viser at de to prosessmodellene for entreprenøriell markedsføring er forskjellige på ett betydelig

punkt. Stokes' modell starter med entreprenørens innovasjon av produktet, og det er denne innovasjonen som driver prosessen videre. Man kan ane at Schumpeters krav om mønsterbrudd (jfr. Kap 3) er lagt til grunn for modellen. Til forskjell starter Mankelow & Merrilees' med entreprenørens søk etter forretningsmuligheten, og beskriver en mer etterspørselsdrevet prosess der de muligheter og nisjer som måtte finnes i markedet har stor betydning for den videre utvikling av bedriften. Dette har to implikasjoner. For det første antyder dette at Kirzners entreprenørskapsbegrep (jfr. Kap 3) er lagt til grunn. For det andre er Mankelow & Merrilees (2001) konseptuelt sett mer i tråd med en markedsorientert (jfr. Kohli & Jaworski 1990) tilnærming enn det Stokes (2000) modell er, og med det mindre avvisende til markedsføringsledelsen. En interessant refleksjon i tilknytning til dette er at markedsføringsproblemets karakter kan knyttes til graden av innovasjon (Duus 1997, Gruber 2004).

4.5. Perspektiver på foretaksstrategi

I strategilitteraturen kan det pekes på flere syn på hvordan strategier formuleres. Bengtsson & Skärvad (2001:17) gjør følgende inndeling: 1) strategisk tenkning, 2) strategisk planlegging, 3) strategisk beredskap og 4) organisatorisk læring. Disse presenteres kort nedenfor.

Med 1) strategisk tenkning som metode for utforming av strategi siktes det til at strategier formuleres uten systematikk og formalisering, men følger et mer intuitivt spor. Dette beskrives også som entreprenøriell strategiformulering (Ibid:17). Den 2) strategiske planleggingen deler strategiformuleringen inn i tre faser - analyse, formulering, gjennomføring - som etterfølger hverandre. Dette er det klassiske analytiske/rasjonelle syn på strategiformulering som har vært dominant, men flere hevder at strategiutvikling er mer opportunistisk og irrasjonell enn dette synet gir inntrykk av (Ibid:15-16). 3) Strategisk beredskap innebærer at strategien bygges på en mental og organisatorisk evne til å utnytte forretningsmuligheter etterhvert som de oppstår. Denne beredskapen gjør ikke foretaket i stand til å forutsi hvilke muligheter som oppstår, men i stand til raskt å gripe eventuelle nye muligheter. Ved strategiformulering i form av 4) organisatorisk læring, er det læringsprosessen som er i fokus. Feil og dårlige beslutninger studeres nøye slik at disse kan elimineres i fremtiden, mens de vellykkede forsterkes og spres i organisasjonen.

Innenfor markedsføringsledelse fremstilles gjerne strategiprosessen som rasjonell og analytisk (se feks. Kotler 2005:63). Strategisk planlegging beskriver følgelig markedsføringsledelsens syn på strategiformulering nokså godt (se også Bjerke & Hultman 2002:30). Innenfor entreprenørskapslitteraturen er bildet noe mer sammensatt. For det første finnes det en litteratur som beskriver den entreprenørielle strategiformuleringen som sterkt preget av heuristikk (se feks. Busenitz & Barney 1997), og dermed faller den inn under strategisk tenkning i Bengtsson & Skärvads (2001:17) inndeling. For det andre finnes en normativ gren innenfor denne litteraturen som fremmer strategisk planlegging som et ideale for strategiformulering ved bedriftsetablering (se feks. Kirby 2003:243). For det tredje kan også strategisk beredskap påvises i entreprenørskapslitteraturen, ved at entreprenøriell strategiformulering beskrives som mulighetsorientert tilpasning (Bhidé 2000:53-68).

Det finnes altså flere perspektiver på strategiprosessen/formuleringen. Flere av dem er reflektert i entreprenørskapslitteraturen, mens strategisk planlegging dominerer innenfor markedsføringsledelsen. Bengtsson & Skärvad (2001:299) hevder at selv om det foretaksstrategiske fenomenområdet er fylt av paradokser og motsetningsfylte begreper, er det mye mer et spørsmål om "både og", enn "enten eller". Med andre ord, for å forstå strategiformulering er det nødvendig å ta med seg flere perspektiver i analysen fordi ingen perspektiver er fullstendige.

4.6. Oppsummering

Presentasjonen av teorier om markedsføring i bedriftens etableringsfase inneholdt flere teoretiske tilnærminger; både normative teorier, evolusjonsmodeller, prosessmodeller og markedsorientering. I tillegg ble deler av strategilitteraturen studert, fordi den tilbyr kunnskap som kan være verdifull i forbindelse med bedriftsetablering, og et avsnitt om perspektiver på foretaksstrategi ble inkludert i dette kapitlet. De normative teoriene om markedsføring har to hovedgrener; transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring - dette er en konfliktlinje i markedsføringslitteraturen. I drøftingen foran ble det argumentert for en posisjon som innebærer at denne konfliktlinjen kan dempes og de to grenene blir sett på som varianter av "social exchange paradigm". Evolusjonsmodellene var viktige i nybrottsarbeidet innenfor entreprenøriell markedsføring, men det grunnleggende premiss for denne modellen motstrides av nyere forskning. Likefullt gir disse verdifull

kunnskap om taktisk markedsføring ved bedriftsetablering. Prosessteorier innenfor markedsføring ved bedriftsetablering har i varierende grad likheter med markedsføringsledelse. Markedsføringsprosessen kan etter denne diskusjonen være forskjellig ettersom innslaget av innovasjon varierer ganske sterkt ved bedriftsetablering. Teorien innenfor markedsorientering har hatt en stor betydning for markedsføringsteori generelt, men kan kritiseres for å prioritere kundetilfredshet fremfor innovasjonsdimensjonen i markedsføring. Fra strategilitteraturen tilføres kunnskap om fire forskjellige former for strategiformuleringsprosesser. Dette er et viktig apropos til markedsføringsledelsen som kun inneholder perspektivet strategisk planlegging.

Del 3 Metodologi

"That which can be understood is language"

(Hans-Georg Gadamer 2004:470)

Metodologien tar for seg de metodiske valg som er gjort i dette studiet. Denne delen er delt inn i to kapitler; Kapittel 5: Metode, og Kapittel 6: Introduksjon til analyse. Metodekapitlet gir en redegjørelse for hermeneutiske analyser, studiets metode og analyseteknikk. I introduksjonen til analysen presenteres studiets utvalg av informanter samt en grafisk fremstilling av kodehierarkiet analyseprosessen har resultert i.

Kapittel 5: Metode

I kapittel 2 ble avhandlingen posisjonert innenfor den filosofiske hermeneutikken. Det er flere typer kritikk av filosofisk hermeneutikk som krever oppmerksomhet, og denne er tatt opp i avsnitt 2.2 (Vitenskapsfilosofisk posisjon). Her prioriteres beskrivelsen av den anvendte metoden i dette studiet. Dette kapittelet tar imidlertid først opp spørsmålet; "Hva er en hermeneutisk analyse?". Derneft diskuteres forskjellene mellom kvantitative og kvalitative data og hvorvidt det er mulig å ekskludere enkelte dataformer i hermeneutiske analyser. Etter diskusjonen av noen grunnleggende metodologiske aspekter ved hermeneutiske analyser, presenteres metoden som ble anvendt i det foreliggende studiet. I dette avsnittet gås det nærmere inn på utvalg, intervjumetode og analyseteknikk. Kapittelet avsluttes med en diskusjon av datamaterialets kvalitet.

5.1. Hva er en hermeneutisk analyse?

Med utgangspunkt i Gadamer, utleder Højberg (2004:339) fem prinsipper for en hermeneutisk analyse: 1) Forståelse er det analytiske dreiepunkt, 2) Innsikt søkes i meningssammenhengene, 3) Et livsverdensperspektiv anvendes, 4) Fortolkning av praksis, og 5) Phronesis-viten. Disse fem prinsippene henger sammen, men nedenfor presenteres de hver for seg.

En betydningsfull konsekvens av ontologiseringen av forståelsesbegrepet (Gadamer 2004:86-87), er at 1) forståelse blir dreiepunktet i en hermeneutisk analyse. Forståelsen vokser frem gjennom en spiralbevegelse mellom forforståelse (fordom) og forståelse, og forskerens egen forståelseshorisont aktualiseres i fortolkningsprosessen (Ibid:268-273). Dette innebærer for det første en dobbel hermeneutikk (Giddens 1989:284), at de sosiale fenomener er fortolket av aktørene før de fortolkes av forskeren. For det andre innebærer det også anerkjennelse av at forskeren har en meget sentral rolle i prosessen. Forskeren er medskaper av forskningsmaterialet ikke bare ved at han er historisk og kulturelt situert, men også ved at han har en bestemt vitenskapelig bakgrunn - tidligere arbeider, teoretisk begrepsapparat og fagkultur (Højberg 2004:342). Dette punktet aktualiserer et tredje moment. Innenfor kritisk hermeneutikk pekes det på at samfunnsvitenskapelig forskning også inneholder en

politisk dimensjon. Sagt på en annen måte; Valg av problemstilling, innfallsvinkel og fortolkninger har en tendens til å akseptere eller avvise de rådende forhold i samfunnet (Alvesson & Sköldbberg 2000:143). Forskning kan altså inneholde et ubevisst element av fortolkning av prosesser, ideologier, maktforhold og andre uttrykk for dominans i det sosiale liv (Burell & Morgan 1979:16-19). Dette omtales også som trippel hermeneutikk (Alvesson & Sköldbberg 2000:143).

De data forskeren benytter seg av utgjør meningsfulle fenomener og 2) innsikt eller viten søkes i disse fenomenene. Mening kommer til uttrykk gjennom handlinger, ytringer, tekster mv, og det er denne forståelseshorisonten (referanserammen) som utgjør en meningsfull sammenheng (Gadamer 2004:305). Etter dette prinsippet er det svært mange former for data som kan være relevante for en hermeneutisk analyse.

Teoretisk forståelse må ha sitt utspring i 3) den livsverden av mening mennesket lever i og den vil gripe modifierende inn i den (Gadamer 2004:306-310, Johannesen 2001:165). Fortolkningsvirksomheten blir da et møte mellom leser og tekst (datamaterialet), hvor teksten har noe å fortelle fortolkeren i den betydning at han kan integrere forståelsen i sin nåtidige livssammenheng. I hermeneutiske analyser bør man derfor se de sosiale aktører som historisk betingede og som situert i en bestemt kontekst, hvilket også gjelder fortolkeren (Gadamer 2004:301, Alvesson & Sköldbberg 2000:143).

En hermeneutisk analyse er 4) en fortolkning av sosiale aktørers praksis (Gadamer 2004:310). En slik tilnærming skiller seg klart fra både positivisme og sosialkonstruktivisme ved at den verken interesserer seg for kausalforklaringer eller meningsdannelser (Højberg 2004:340). Mening formes i dialogen mellom leser og tekst, følgelig kan perspektivet beskrives som dialektisk (Gadamer 2004:356-363).

Den kunnskap som en hermeneutisk analyse gir, kan kalles 5) phronesis-viten (Højberg 2004:339). I Aristotelisk forstand kan dette bety viten om klok handling ut fra tilegnet etisk kompetanse (Skirbrekk & Gilje 1996:153). Dette er ikke det samme som sanseerfaring, men erfaringer som aktøren selv må gjøre for å få kompetanse til å vurdere og å handle i det sosiale liv. Slik kunnskap kan ikke skilles fra deltagelsen og ofte brukes begrepet "taus kunnskap" om phronesis-viten (Ibid). Gadamer (2004:320-

321) påpeker at Aristoteles undersøkelser av moralsk kunnskap tilbyr en beskrivelse av hermeneutiske problemstillinger.

En hermeneutisk analyse vil følgelig alltid starte hos forskeren selv. Gadamer gir to begrunnelser for dette. For det første er det viktig å være bevisst sine egne fordommer for deretter å kunne sette dem på prøve, eller utfordre dem (Gadamer 2004: 268-273). For det andre er åpenheten og viljen til å stille spørsmål et produktivt ledd i forskningsprosessen (Ibid:363-370). Et vesentlig poeng som kan knyttes til disse to punktene er at ethvert svar på et spørsmål åpner opp for nye spørsmål (Højberg 2004:342) - dermed er forskningsprosessen etter den filosofiske hermeneutikken i prinsippet kontinuerlig og uavsluttet.

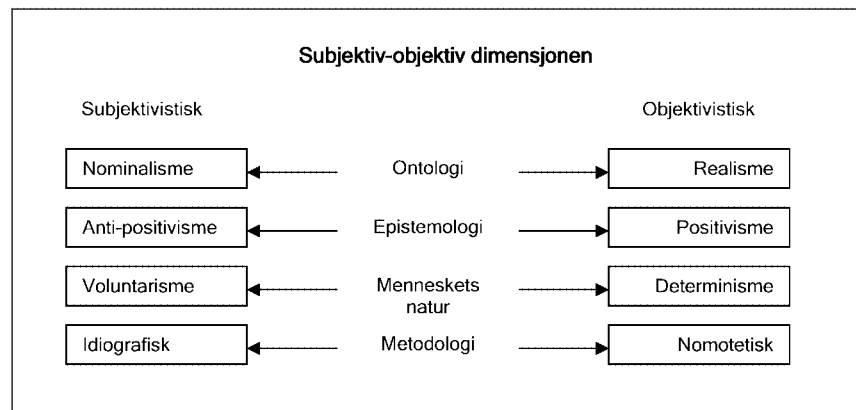
Disse fem prinsippene for hermeneutisk analyse prioriterer tilsynelatende kvalitative dataformer, spesielt på bakgrunn av prinsippet om at data utgjør meningsfulle fenomener som kommer til uttrykk gjennom handlinger, ytringer og tekster. Dette er en viktig metodologisk diskusjon som videreføres i neste avsnitt.

5.2. Kvalitativ eller kvantitativ?

Mangelen på metoderegler i filosofisk hermeneutikk åpner for anvendelse av både kvalitative og kvantitative metoder i den vitenskapelige virksomheten. Særlig med en bred forståelse av hermeneutikkens hovedbudskap, at all forskningsaktivitet er en fortolkende aktivitet, vil begge metodetilgangene være like anvendelige. Hvordan man oppfatter forholdet mellom å forstå og forklare er imidlertid helt avgjørende for hvorvidt man kan akseptere både kvalitative og kvantitative metoder innenfor hermeneutiske analyser. Ricoeur (2001:72-79) maner til forsiktighet med å forstå Gadamer som et enten eller; at vi enten kan tilnærme oss sannheten gjennom fordommer og forforståelser, eller fjerne oss fra den ved å erkjenne virkeligheten ved hjelp av vitenskapelige metoder. Forståelse og forklaring står i forhold til hverandre, de er gjensidig avhengige, og ikke gjensidig utelukkende. Forklaringens bidrag til forståelsen er distansering og objektivisering er Ricoeurs (Ibid) argument (denne diskusjonen er noe mer utdypet i avsnitt 2.2).

I metodelitteraturen finnes det en spenning mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Oftest forankres disse spenningene i vitenskapsteoretiske overveielser knyttet til

begrepene subjektivism/relativisme og objektivisme/sannhet. Et eksempel på dette er Burrell & Morgans (1979:3) oversikt over vitenskapsteoretiske forutsetninger i samfunnsvitenskapelig forskning (se figur 5.1). Denne skjematiske fremstillingen kan være en kilde til å forstå forskjellene mellom ulike vitenskapsteoretiske standpunkter, men tilslørende i forhold til at objektivisme er en antagelse som ikke utelukkende finnes innenfor visse deler av kvantitativ forskning (se også Arndt 1985). For eksempel kan Grounded Theory forstås som kvalitativ objektivisme (Alvesson og Skoldberg 2000:90). Det samme gjelder Miles & Hubermans (1994:4-5) utledning av kvalitativ metode. Et viktig poeng er at den filosofiske hermeneutikken overskrider denne dikotomiske oppfatningen av vitenskapsfilosofiske posisjoner gjennom ontologiseringen av forståelsen.



Figur 5.1: Antagelser om samfunnsvitenskapene (Burrell & Morgan 1979:3)

Grønmo (1996:73-76) trekker frem fire momenter som bidrar til å dempe denne spenningen mellom kvantitative og kvalitative metoder. For det første påpeker han at man ofte snakker om skillet mellom kvantitative og kvalitative metoder i samfunnsforskningen, mens begrepene først og fremst viser til egenskaper ved det innsamlede datamaterialet og analysen av det. For det andre er ikke skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode en ren dikotomi, men heller ytterpunkter på en skala. Følgelig vil de fleste forskningsopplegg ha innslag av både kvalitative og kvantitative elementer. Det tredje momentet hos Grønmo (ibid) er at kvantitative og kvalitative

tilnærminger ikke er konkurrerende, men komplementære. De to kan derfor ikke erstatte hverandre, men samspillet mellom dem kan være fruktbart. Til slutt peker Grønmo (Ibid) på at ingen av de to datatypene er den andre overlegen. Vitenskapsfilosofisk er det vanskelig å argumentere for at den ene metoden er mer vitenskapelig enn den andre. Forskningsstrategisk er det derimot lettere å begrunne valget av den ene tilnærmingen fremfor den andre. Dette er i første rekke avhengig av problemstillingen.

5.3. Studiets metode

I dette studiet anvendes det først og fremst en kvalitativ metode, og i første rekke intervjuer med et utvalg etablerere av små foretak. Bedriftsetablerernes forretningsplaner inngår også i forskningsmaterialet, slik at tekstfortolkning også er en anvendt metode. I disse forretningsplanene finnes både kvantitative og kvalitative data. Studiets konklusjoner er altså påvirket av forskjellige former for datatilganger.

5.3.1. Utvalg

Som alltid er det viktig å ta rede på hvor mange subjekter som bør intervjues for å belyse en problemstilling. Til dette svarer Kvale (1996:101): *"Interview as many subjects as necessary to find out what you need to know"*. Ut over at problemstillingens karakter påvirker utvalgets størrelse, finnes det med andre ord ingen klare regler i så måte. I den kvalitative metodelitteraturen kan en dog treffe på to kriterier som kan knyttes til utvalgsstørrelse. Disse er 1) tilstrekkelighet og 2) metning (Ryen 2002:93, Seidman 1998:47, Kvale 1996:102, Miles & Huberman 1994:28-30).

Utvalget bør i henhold til disse kriteriene ha en størrelse som medfører at; 1) Bredden i de sosiale aktører i den aktuelle konteksten er reflektert i datamaterialet; og at 2) informasjonsmetning nås i intervjufasen. Ryen (2002:94) tilføyer et tredje kriterium gjennom å hevde at dersom datamaterialet er basert på et for snevert utvalg, vil dette komme til syne i analysefasen ved at datamaterialet blir for tynt. Analyse, tolkning og refleksjon kan altså bli hemmet av et utvalg gjennomført i henhold til kriteriene tilstrekkelighet og metning. Dette er et godt argument for å gjennomføre flere

intervjuer selv om man har nådd metning i intervjufasen. Følgelig har man tre kriterier for utvalgsstørrelse, og i dette studiet kom alle disse kriteriene til anvendelse.

5.3.2. Utvelging gjennom observasjon

Ved innledningen til studiet var et hundretalls bedriftsetablerere aktuelle for å bli med i studiets utvalg. Kjennskapet til disse etablererne kom gjennom deres deltagelse på kurset Europrise (kurs i praktisk entreprenørskap/bedriftsetablering). Utvalget ble med andre ord foretatt fra en forhåndsdefinert sosial gruppe (Flick 2002:62). Gjennom observasjon, både deltagende og passiv, ble de mest interessante bedriftsetablererne forespurt om de kunne tenke seg å delta i prosjektet (jfr. Miles & Huberman 1984, Kvale & Brinkmann 2009:165). Denne prosessen førte til en liste med 35 etablerere. Alle disse ga skriftlig et informert samtykke (Kvale 1996:112) til å la seg intervju i forbindelse med prosjektet (se vedlegg 1). Av ulike årsaker valgte enkelte å trekke seg fra prosjektet, slik at det realiserste utvalget består av 29 bedriftsetablerere. Disse 29 etablererne kommer fra svært ulike bransjer og opererer i forskjellige markeder. Det er stor geografisk spredning i utvalget (hele landet er representert), og både urbane og rurale etablerere er inkludert.

I tillegg ble 3 ekspertintervjuer med personer fra konteksten disse etablererne arbeider i, inkludert i utvalget. Den ene var hovedperson bak kurset (prosjektleder) etablererne deltok på, mens de to andre arbeider for Innovasjon Norge (konsulenter innenfor bedriftsetablering). De to siste representerer med andre ord det offentlige virkemiddelapparatet. Bakgrunnen for å inkludere disse i utvalget var et ønske om å danne en bredere basis for analysen (jfr. Ryen 2002:94).

5.3.3. Intervju

Den definerte problemstillingen gir et nokså klart bilde av hva slags informasjon som det er ønskelig å få tak i gjennom datainnhenting. Dette taler for å gjennomføre strukturerte intervjuer (Ryen 2002:97). En stram struktur - mer i retning av et tradisjonelt kvantitativt opplegg - medfører imidlertid en begrensning ved at informanten ikke får vesentlig innvirkning på intervjuet. Dette kan påføre forskeren et sneversyn, som øker faren for at tema som er viktig for informanten ikke fanges opp eller missforstås (ibid). Derfor ble intervjuene gjennomført ved bruk av en

semistrukturert tematisert guide (Kvale 1996:129-131). Forforståelsen, slik den fremkommer i kapittel 3 og 4, samt McCrackens (1988:34-36) begreper; "grand-tour, floating prompts, planned prompts", ble brukt som ledesnor for oppbygging av denne intervjuguiden (se vedlegg 2). Etter hvert som intervjuene ble gjennomført, ble intervjuguiden revidert på grunnlag av foreløpige analyser (se vedleggene 3 og 4) av det innhentede datamaterialet (Miles & Huberman 1994:51-52).

Intervjuene ble gjennomført etter følgende mønster: 1) Pre-eksplorative, 2) Dybdeintervju (ansikt til ansikt), 3) Telefonintervju, og 4) Oppfølgingsintervju. Disse fire intervjufasene ble gjennomført i perioden våren 2004 til høsten 2005. Hovedtyngden av intervjuer ble gjennomført høsten 2005.

De 1) pre-eksplorative intervjuene ble gjennomført for å bli bedre kjent med konteksten og for å prøve ut intervjuguiden. Disse prøveintervjuene ga også intervjueren verdifull trening, både i håndtering av intervjuguide, feltnotater og teknisk utstyr (Berg 2007:127). En noe mer fylldig beskrivelse av intervjuteknikk beskrives i et eget avsnitt nedenfor (avsnitt 5.3.4). I denne utprøvende fasen ble eksperter (prosjektleder og etableringskonsulenter) og to utvalgte etablerere intervjuet. Foreløpige analyser og et nytt litteraturstudie medførte noen endringer i intervjuguide og skjerpet intervjuerens sanser og teknikk. Datainnhentingens hovedfase kunne begynne; 2) Dybdeintervjuene (14 stk) ble gjennomført ansikt til ansikt. Her ble det intervjuet inntil metning oppstod (jfr. Ryen 2002:93, Seidman 1998:47, Kvale 1996:102, Miles & Huberman 1994:28-30). Deretter ble det gjennomført telefonintervjuer (15 stk) for å unngå problemer med at datamaterialet skulle bli for tynt i forbindelse med analysen (jfr. Ryen 2002:94). Det er både fordeler og ulemper assosiert med telefonintervjuer. Fordelene er i første rekke lave kostnader og effektivitet med å nå informanter som er vanskelig tilgjengelige eller geografisk spredt (Berg 2007:109). Ulempene kan i første rekke knyttes til kommunikasjonskanalens manglende rikdom (Ibid:110). I analysefasen ble 4) et mindre antall oppfølgingsintervju gjennomført, både ansikt til ansikt og per telefon, for å søke utdyping av enkelte tema, utsagn eller fortolkninger.

I metodelitteraturen brukes begrepet intervju som en betegnelse på datainnhentingsformer som foregår ved hjelp av mellommenneskelig samtale, og det

er nettopp denne betydningen av begrepet som er anvendt her. Imidlertid, peker Bjerke (2007) på at det er mulig å skille mellom minst tre former for samtale; 1) intervju, 2) diskusjon og 3) dialog. Skillet mellom dem trekkes ved forskerens målsetning med datainnhenting og har implikasjoner både av vitenskapsfilosofisk karakter og metodisk karakter; 1) Intervjuet kjennetegnes ved at forskeren ønsker å få tak i informasjon av en objektiv karakter; 2) Diskusjonens formål er subjektiv kunnskap som har en faktisk karakter, så som informantens oppfatning av virkeligheten; 3) Dialogens formål er forståelse av med-aktørens (co-actor i Bjerkes fremstilling) språk og kultur. Dette innebærer at mening skapes i dialogen.

Det er to punkter som bør kommenteres etter dette. For det første aktualiserer denne inndelingen objektiv-subjektiv dimensjonen i kvalitativ metode. Bjerke (Ibid) viser med andre ord hvordan kvalitativ metode kan være objektivistisk innrettet. Dette er forøvrig berørt i avsnitt 5.2. For det andre fremstår det nå som noe upresist å kun tale om intervju som datainnsamlingsmetode i denne avhandlingen. All den tid perspektivet her er dialektisk (Gadamer 2004:356-363, se også avsnittene 2.2. og 5.1), understrekes det at dialog er den mest korrekte beskrivelsen av samtalene med entreprenørene.

Det vil imidlertid fremkomme nedenfor, at samtalene ikke er rene dialoger. Lange deler av dem er rettet inn mot det som med et folkelig uttrykk kan beskrives som; *"å lære å kjenne personen"*. Dermed foregår det ikke alltid en ekte dialog, men ved flere tilfeller en samtale, en diskusjon (Ibid), som har til hensikt å forstå subjektets horisont (jfr. Gadamer 2004:302) og å legge til rette for horisontsammensmeltingen (Ibid:304-306).

5.3.4. Intervjuteknikk

Både i dybdeintervjuene og telefonintervjuene ble intervjuguiden brukt til å styre det tematiske innholdet (jfr. McCracken 1988:34-36). Dette ble gjort på flere måter, enten ved direkte spørsmål eller ved oppfølging av utsagn. Intervjuene ble startet med å be informanten om å ta intervjueren med på en "grand-tour" (ibid); altså fortelle fritt om sitt prosjekt. I denne fasen brukte intervjueren "floating prompts" (Ibid) for å holde informanten i gang og å justere retningen på fortellingen inn mot de teoretisk mest interessante delene. De planlagte spørsmålene, "planned prompts" (Ibid), ble brukt

dersom ikke disse kom naturlig frem i informantens egen fortelling (se også Grønmo 2004:163). For øvrig ble Bergs (2007:129-131) "ti bud for intervjuere" brukt veiledende i alle intervjusammenhenger.

I dybdeintervjuene som foregikk ansikt til ansikt ble det raskt etablert en fortrolighet mellom informant og intervjuer og informantene fortalte lange historier om sine prosjekter. Intervjuguiden ble kun konferert for å holde oversikt over tema og områder som ikke var blitt omhandlet (Grønmo 2004:163). Nedenfor vises et eksempel på en dialog fra dybdeintervjuene som illustrerer dette poenget:

Hvordan går bedriften?

Det går veldig fremover på noen områder og ikke så fremover på andre.

Hva går bra og hva går dårlig?

Vi har klart å bygge opp flere sterke allianser, vi er på plass på alle de områder det kommer til å skje endringer fremover. Vi er den primære drivkraften bak etableringen av markedet for fri programvare i [landsdelen]. Vi er det eneste selskapet i [landsdelen] som er dedikert til kun å holde på med fri programvare. Regjeringens målsetning om at all offentlig virksomhet skal ha planer for bruk av fri programvare er veldig mye med på å vise trenden i det offentlige markedet. Det som ikke går så bra er at vi ikke har et modent marked her i [landsdelen]. Vi er nødt til å modne markedet og det går sakte. Det tar mye tid. I motsetning til i Oslo, for eksempel, der alle som driver med denne type ting vi gjør har for mye å gjøre, fordi markedet der er modent der har det vært folk som har drevet å på med og reklamert for dette i flere tiår. Så der er det fullt kjørt og de venter den samme utviklingen her. Den andre utviklingen, eller store utfordringen for oss er at jeg har vært nødt til personlig å lære opp alle medarbeiderne, med unntak av en. Ingen hadde kjennskap til fri programvarekonseptet eller forretningsmodellen som sådan selvsagt. Ikke minst var det de som jobbet med det tekniske kom rett fra utdanning og derfor har lite teknisk kompetanse til å utføre det vi skulle gjøre. Det her har vært veldig utfordrende.

(fra intervju med E21)

I telefonintervjuene ga de fleste informantene forholdsvis kortfattede svar på de direkte spørsmålene, kortere enn i dybdeintervjuene. Muligens fordi det var vanskelig for intervjueren å oppfatte signaler om at informanten trengte litt tid til å tenke seg om, eller at han/hun hadde mer på hjertet, siden man ikke satt ansikt til ansikt (jfr. Berg 2007:110). Det er altså en viktig kvalitetsmessig forskjell mellom dybdeintervjuene som ble gjennomført ansikt til ansikt og telefonintervjuene. Selv om det ble intervjuet

til metning i dybdeintervjuene og at telefonintervjuene ble gjennomført for å gi et rikere datamateriale, var dette et forhold som måtte gis oppmerksomhet.

Det var i telefonintervjuene viktigere (enn i dybdeintervjuene) å utvikle en god følelse for hvordan "floating prompts" skulle formuleres for å være en god invitt til utdypende forklaringer, for eksempel;

Den opprinnelige ideen var?

Tjenester kan du si, hørselsrehabilitering.

Hva legger du i det?

En som tror eller vet at han hører dårlig kommer hit og får utført hørselsprøve og får utredning får høreapparat. Noen som har høreapparat fra før kommer hit for etterjustering, service og vedlikehold.

Lager du apparat eller tilpasser du?

Jeg tilpasser høreapparat. Det er en videreformidler av høreapparater fra hovedleverandørene i Norge.

Er du i offentlig klinikk eller privatpraktiserende?

Privatpraktiserende. I dag er det ikke kommunale audiografer, det har det aldri vært heller, så det finnes offentlige audiografer kun på sykehusene og så er det dem som tar sjansen på å starte privatpraksis.

(fra intervju med E14)

Samtalen flyter ikke godt i dette eksempelet. Den er stakkato, og intervjueren bidrar til dette gjennom spørsmålsformuleringer uten spørreord eller undring. Etter hvert som erfaringen med intervjusituasjonen ble bedre, viste det seg effektivt å gjenta informantens egne ord, eller utrykke en lignende holdning som informantens, for å få frem en utdypning av et bestemt utsagn, eksempelvis;

Ysteri startet jeg ikke opp fordi det ble for mye ståk og styr med næringsmiddeltilsynet - nåværende mattilsyn. Det ble for mye skjema og alt for mye.

Et stort skjemavelde?

En kjempebunke. Og det var et for negativt møte med tilsynet. Fordi jeg skulle begynne med upasteurisert melk og lage ost. Det liker de dårlig. Pluss de økonomiske behovene. Skulle ta i bruk en gammel del av fjøsen og det var ikke økonomisk lønnsomt heller å starte nå. Så da valgte jeg heller å utvikle noe annet.

Vi kan snakke litt om det, vet du.

Ja, jeg startet opp noe som jeg kaller for Bre og Vandring. Driver med guidede opplevelsesaktiviteter i det området hvor jeg bor. Det er to produkter jeg har satset på. Det ene er

brevandring på [isbre]. Det andre produktet er toppturer på ski. Man kjører telemarkski. Det var ideen jeg startet opp med. Da driver jeg og selger de turene og pakketurer med opplevelsen og guide.

(fra intervju med E10)

Disse to eksemplene er fra den innledende fasen av intervjuet der målsetningen var å få informanten i gang med sin fortelling ("grand-tour"). Som det fremgår var det ikke veldig interessante opplysninger som kom frem i denne fasen av intervjuet, men det var viktig for utvikling av tillit å la informanten fortelle litt om sin situasjon til å begynne med. Begge eksemplene er hentet fra telefonintervjuer og viser hvordan intervjueren arbeidet med å begrense denne kommunikasjonskanalens svakheter.

Et klassisk skille i kvalitativ metodelitteratur er forskjellen mellom data som er "forced" og data som er "emerged" (Glaser 1998:81-106). Denne diskusjonen går inn på forskerens påvirkning av funnene, og forenklet sagt blir teori, funn eller utsagn som kan karakteriseres som "emerged" betraktet som mer valide og følgelig bedre enn de som er "forced". Bak denne distinksjonen ligger det imidlertid noen omdiskuterte antagelser; virkeligheten eksisterer uavhengig av forskeren, og vitenskapelig kunnskap er objektiv og verdifri (Ibid:4). Likefullt er det et interessant spørsmål som reises av Glaser (Ibid:81-106), for som intervjuer kan man komme i skade for å legge ordene i munnen på informanten. Eksempler på dette kan være å formulere ledende spørsmål eller foreslå fortolkninger for ham/henne (Kvale & Brinkmann 2009:171-172, Grønmo 2004:165).

I enkeltstående tilfeller er det tydelig at spørsmålsformuleringen var ledende, og det ble i analysen tatt hensyn til at en slik åpenbar påvirkning hadde funnet sted. Påvirkningen av informanten kan imidlertid være mer subtil. For eksempel ved at informanten, gjennom sitt kjennskap til intervjueren, kan ha et inntrykk av hva som er det forventede svar;

Utvikler du produkter for å forsøke å dekke alle behovene innenfor disse områdene?

Ja det er klart, men da vil jo slike som deg rekke opp hånden og si: "Er det ikke på tide å få litt fokus her?"

Ja, jeg tenkte det, jeg sa det ikke.

Da er vi i et forferdelig sensitivt område når vi snakker om dette. Fokuset mitt må være allsidigheten. Jeg må forstå hva som skjer i næringene - de marine næringene. Vi driver ikke

med krek som skal fores, det er en avgrensing. Markedsrettet utvikling blir da med tanke på dette landbaserte systemet der man kan ha en logistikk som [det] vi har snakket om [tidligere].

(fra intervju med E4)

Dette kan åpenbart være med å forme dialogen og er et forhold som krever en viss aktpågivenhet i intervju- og analysesituasjonen. Disse problemene ble forsøkt hensyntatt gjennom for det første å søke utdyping av informantens egne utsagn slik det er beskrevet over. For det andre ble fortolkninger av større deler av intervjuet foreslått for informanten slik at vedkommende kunne kommentere denne direkte. Vurder nedenforstående eksempel:

Jeg tror faktisk at - min anbefaling er at man i [landsdel], altså jeg kommer fra [landsdel] og ser hvordan man gjør det der. Det man gjør annerledes der nede er at man har full fokus på å skaffe privat kapital inn i bedriften for å få det opp og sånn. Her er det fra første dag med grunderopplæring og slikt, så penses prosjektene inn mot tilskuddsordninger og statlige midler og slikt. Det synes jeg er veldig synd. Det er to ganger nå at prosjekter jeg har jobbet med har blitt justert for - ikke blåst opp, men både tall og slike ting, for å matche et system og regelverk, og jeg vet ikke.

Kan det være slik at når søknaden går inn mot et virkemiddelapparat at Innovasjon Norge blir en kunde, at de påvirker prosjektet for mye, at prosjektet blir noe annet fordi du har søkt Innovasjon Norge om midler?

Ja jeg tror det, men det er også noe i fasen før dette. Også blant private eller investorer er det en eller annen innebygd refleks. Hver gang det er snakk om å etablere et selskap så [spørres] det: "Hva kan vi få i tilskudd?", ikke sant. Og egentlig - er det fornuftig å etablere et selskap som har behov for penger fra det offentlige?

(fra intervju med E22)

Her fremsettes intervjuerens fortolkning av et resonnement informanten har gjort tidligere i intervjuet. Informanten godtar først denne tolkningen, men korrigerer den så ved å vise til at det ligger "noe" foran - muligens et kulturelt element? Dette retter oppmerksomheten mot det vedkommende uttalte tidligere i intervjuet. Denne informanten fastholdt sitt budskap og presiserte det i møtet med intervjuerens foreslåtte tolkning. Han ble med andre ord ikke overbevist av intervjuerens fortolkning. I denne forbindelsen bør det nevnes at alle informantene var voksne og kompetente mennesker. Intervjusituasjonen var fremfor alt preget av gjensidig respekt, og etablererne som var med i utvalget hadde både et ønske om og evne til å fortelle om sine etableringsprosjekter. Det var vel og merke i noen tilfeller tegn til at

relasjonen mellom informant og intervjuer kunne beskrives som asymmetrisk (jfr. Kvale & Brinkmann 2009:33-34). Følgelig ble disse intervjuene gitt mindre oppmerksomhet i analysen.

For det tredje ble, veiledet av "*constant comparative method*" (Glaser 1998:23-24, 139-146), idéer og fortolkninger fra et intervju introdusert i det neste intervjuet. Fra intervjuutdraget over får en det inntrykk at virkemiddelapparatet kan tilfredsstilles, at det er et sett med kriterier som skal oppfylles for å utløse støtte derfra. Denne fortolkningen ble introdusert for senere informanter. Noen ganger med oppsiktsvekkende resultat:

Ble forretningsplanen holdt i live, eller arbeidet du med den underveis?

Nei, ikke i det hele tatt. Når jeg fikk den tilbake fra Innovasjon Norge, forretningsplanen og alt - jeg vet ikke hvor den ligger en gang.

Hva er grunnen til det, var det urealistisk?

Jeg synes det var mye oppblåst, mye ble gjort kun for å få stipendene. I veiledning fikk en mye hjelp for bevisst å - de veilederne visste hva Innovasjon Norge ville høre, hva næringssjefene ville lese, ikke sant, og den ble skrevet på det viset. I ettertid synes jeg at Innovasjon Norge og næringssjefene skulle ha vært mye mer kritiske, ikke så lettvindt - jeg fikk den første tilbake som alle andre - jeg forandret litt på tallene, sendte inn og ferdig; jeg fikk penger. Det er på en måte litt for lettvindt.

(fra intervju med E8)

Basert på tidligere intervjuer var det med andre ord mulig å videreutvikle både intervjuguide og -teknikk, slik at samtalene ble mer fruktbare. Spørsmålet om hvorvidt utsagn er "emerged" eller "forced" er mye mer komplekst enn et enten eller, siden grensen mellom dem viskes ut gjennom raffineringen av intervjuguiden.

5.3.5. Transkribering

Digital opptaker ble anvendt (med intervjusubjektenes samtykke) og lydfilene ble lastet over på en datamaskin. Lydfilen inneholder dessverre ikke samme rike informasjon som intervjusituasjonen - kroppsspråk og kontekst (Kvale 1996:160-161). Fordelen ligger imidlertid i at intervjueren kan fokusere på selve intervjuet og oppfølgingen av intervjusubjektets utsagn. Etter hvert intervju ble det imidlertid tatt feltnotater, enten skriftlig eller ved innlesning på diktafon (jfr. Miles & Huberman 1994:51-55), for å bøte på denne svakheten med lydfilene.

I intervjuprosessen oppstod det ved ett tilfelle feil med opptaksutstyr som medvirket til at intervjuet ikke kunne inkluderes i datamaterialet. I forbindelse med opptak sviktet utstyret og intervjuet lot seg ikke rekonstruere fordi intervjueren hadde for stor tillit til at utstyret var i orden. Denne hendelsen skjerpet årvåkenheten ved senere intervju.

Lydfilene med intervjuer ble transkribert i sin helhet. Dette resulterte i omkring 250 sider tekst. I tillegg ble det tatt ca 100 sider med feltnotater. Til sammen er det omtrent 350 sider transkribert tekst fra intervjuene. Et sentralt spørsmål er hvor gode disse transkripsjonene er. I forbindelse med transkripsjon ligger det et faremoment; *"transcripts are [...] not the rock-bottom data, they are artificial constructions from an oral to a written mode of communication"* (Kvale 1996:163). Transkriberte intervjuer kan altså ikke oppfattes som rene data. Meningsfortetting eller fortolkning kan forekomme selv om målsetningen var å transkribere lydfilen ord for ord.

I dette tilfellet ble bevisst fortetting kun gjennomført i innledningen (høflighetsfrasene) og der opptaks kvaliteten var for dårlig til å avgjøre den eksakte ordlyden. Her ble imidlertid feltnotatene konsultert. I tillegg ble transkribering foretatt så tidlig som mulig etter at intervjuet var gjennomført - aldri mer enn en uke etter gjennomføring - for at intervjuet skulle være friskt i minnet under transkribering.

Transkribenten kan uansett ikke være nøytral, fordi overgangen fra muntlig språk til skriftspråk medfører en oversettelse - siden det er forskjellige regler for muntlig og skriftlig språk (Kvale 1996:164-167). Derfor kan utsagn som fungerer godt i intervjusituasjonen miste noe av sin mening, eller måtte ta en annen form for å bibeholde den, i skriftlig form. Dermed kan man ikke avgjøre hva som er en korrekt transkripsjon, men man må derimot ta høyde for det følgende; *"transforming the conversation into a literary style facilitates communication of the meaning of the subject's stories to readers"* (Kvale:1996:166). Ved transkribering er det altså subjektets intensjon, eller mening, med utsagnet som skal prioriteres. Med andre ord; transkripsjon er fortolkning. For å ha kontroll på denne prosessen ble all transkribering gjennomført av forfatteren.

Den fortolkning som skjer gjennom transkribering kan innebære en feilkilde. Et vanlig grep for å minimere denne feilkilden er å gi tilbakemelding til intervjusubjektene enten ved å informere om mulige funn (Miles & Huberman 1994:275), eller ved å la dem få tilgang til fortolkninger innenfor subjektets kontekst (Kvale 1996:217). Det kan imidlertid fremføres rimelige betenkn timer med å la intervjusubjekter lese transkripsjoner som ikke har blitt pusset på (Ibid:172) - og jo mer man pusser på transkripsjonen, jo mer fortolkning legges inn i datamaterialet. Det er altså bedre å be om subjektene mening om studiets funn og konklusjoner, enn forskerens foreløpige fortolkninger i form av transkripsjoner (Ibid).

5.3.6. Forretningsplaner

Til datamaterialet kommer også bedriftsetablerernes forretnings-/markedsplaner. De fleste etablererne reserverte seg mot å tilgjengeliggjøre forretningsplanen, siden den ble ansett som sensitiv. Imidlertid har 4 av etablererne i utvalget gitt sitt samtykke til at planen kan inkluderes i datamaterialet. I tillegg ga 9 etablerere som ikke ønsket å bli intervjuet, samtykke til at forretningsplanen ble inkludert i datamaterialet.

Forretningsplanene varierer i størrelse, men samlet utgjør de ca 500 sider tekst. Bedriftsetablererne ønsket ikke å frigi selve teksten slik at bedrift og etablerer kan bli gjenkjent. Det forekommer med andre ord ikke sitater fra disse her. Forretningsplanene ble tillatt brukt som en del av forstudiet og under forutsetning av at det kun er den underliggende teori og intensjon som brukes i studiet.

5.4. Analysemetode

I kvalitative forskningsprosjekter kan man ikke skille ut dataanalysen som en bestemt fase i arbeidet, siden analysen av datamaterialet foregår samtidig med at det blir samlet inn (jfr. Grønmo 2004:245). Som det fremgår av avsnittene over består datamaterialet av flere hundre sider tekst fra intervjuer og forretningsplaner. Dette er vel og merke to forskjellige datatyper og de kan ikke analyseres på samme måte. Som nevnt i avsnitt 5.3.5. er de transkriberte intervjuene ikke rene data. De har allerede vært gjennom en analyse for å kunne fremstå i litterær form. Forretningsplanene er derimot en litterær tekst som bedriftsetablereren har fremstilt. Nedenfor gjøres det rede for analysemetodene for de to datatypene i hvert sitt avnitt.

5.4.1. Analyse av intervjuer

Grounded Theory har hatt betydelig innvirkning på kvalitative metoder, selv om man kan være uenig i den medfølgende vitenskapsfilosofiske posisjonen, ved at det ble laget klare regler og prosedyrer for forskningsaktiviteten (Alvesson & Sköldbberg 2000:7-8). Dette studiet er også påvirket av Grounded Theory gjennom at "constant comparative method" inspirerte analysearbeidet (Glaser 1998:23-24, 139-146). Denne metoden medfører en stegvis prosess bestående av; 1) kategorisering av hendelser i datamaterialet, 2) sammenligning av kategorier og deres egenskaper, 3) avgrensning av teorien, og 4) beskrivelse av teorien. De enkelte stegene overlapper hverandre og hele prosessen er repetitiv (Ibid, Sørnes 2004:80). Det er imidlertid viktig å understreke at denne analysemetoden ble modifisert betraktelig i denne avhandlingen. Spesielt ved at tidligere forskning og for forståelse er gitt en eksplisitt plass her, i motsetning til det etterlevelse av prinsippene Grounded Theory tillater.

5.4.2. Analyse av forretningsplaner

Studiet av forretningsplanene ble inspirert av litteraturanalsens "innholdsanalyse". Det er to sider ved forretningsplanene som er interessante. For det første hva teksten handler om. Her ble Melin & Langes (2000:58-59) "top-down" tilnærming ved identifisering av makro og mikrotema brukt i analysen. For det andre hva etablereren ønsker å oppnå med forretningsplanen. Her ble Gaaslands (1999:116-125) begreper motiv, tema og norm brukt i analysen.

På bakgrunn av at ingen forretningsplaner ble frigitt til åpen bruk i forbindelse med dette forskningsarbeidet, er ikke analysen av dem direkte med i datamaterialet som presenteres i analysen. Det er mer korrekt å si at de påvirker studiet indirekte ved at de er en del av det forberedende studiet og hadde stor betydning for deler av intervjuguiden. Spesielt kan det nevnes at forretningsplanenes form antyder at etablererne er utsatt for institusjonelt press, slik bla. Karlsson (2005:163) har påpekt. Dette eksemplet viser dessuten hvordan samspillet mellom tidligere forskning og funn fra feltarbeidet veiledet den videre dialogen med entreprenørene.

5.4.3. Bruk av programvare i analysen

Dataanalysen ble gjennomført ved hjelp av programvaren Nvivo8 (analysen ble startet i Nvivo7, men en oppgradering ble gjennomført i forbindelse med lisensfornyelse). Den fremste fordelen med dette er at administrasjonen av et nokså omfattende datamateriale forenkles vesentlig. Programvaren gir en lang rekke muligheter, langt flere enn de som ble anvendt i dette studiet, for analyse av kvalitative data. En av de fremste egenskapene til programvare som Nvivo er fleksibiliteten; programvaren gjør det mulig å bryte ned datamaterialet i indekserte datakategorier. Dette muliggjør søk etter overlappinger og bidrar slik sett i genereringen av nye kategorier og kan antyde relasjoner mellom kategorier.

I Nvivo er mulighetene for koding er svært fleksibel. Det er mulig å kode de minste fragmenter av tekst - helt ned til enkeltstående ord og de enkelte bokstaver, og dette er den grunnleggende idéen bak programvarebehandling av kvalitative data. Fra metodelitteraturen vet man at en lærer datamaterialet å kjenne gjennom koding. Et tekstutsnitt kan klassifiseres i henholdt til innholdet - deskriptivt, fortolkende eller analytisk - og en "tag" kan festes til tekstutsnittet. Gjentas denne prosessen mange nok ganger oppstår en linket struktur i datamaterialet, og forskeren har en søkbar datamengde med en rekke egenskaper (se vedlegg 6).

I følge Bazeley (2007:2-3) kan Nvivo støtte dataanalysen på potensielt fem måter. Programvaren kan; 1) Håndtere store mengder data. Dette kan være mange former for elektroniske data - lyd, bilde og tekst - og det er forskeren selv som avgjør hva som tilhører datamaterialet; 2) Håndtere idéer som forskeren utvikler i løpet av analyseprosessen. Konseptuell og teoretisk kunnskap som utvikles i løpet av analysen kan lagres og beholder samtidig en referanse til den delen av datamaterialet som genererte kunnskapen; 3) Støtte datautforskningen ved at datamengden er søkbar. Forskeren kan gjennom søke datamaterialet etter forekomsten av begreper, ord eller relasjoner. Spørsmålene kan være enkle eller komplekse; 4) Støtte visualisering av funn. Grafiske modeller kan utvikles for å vise idéer eller konseptualiseringer basert på datamaterialet; 5) Rapportere fra datamaterialet. Forskeren kan be om rapporter fra ulike deler av datamaterialet, og vise egenskaper ved de deler av datamaterialet som en idé eller et funn skriver seg fra.

En utfordring forbundet med dette, er at Nvivo er en meget kompleks programvare som gir et vell av analysemuligheter. I denne situasjonen er det lett å la seg forlede, for ikke å si forføre, av programvarens muligheter. Det er av den grunn nødvendig å understreke nytten av teoretisk deriverte datakoder (jfr. Silverman 2006:88), slik at forskeren beholder kontrollen over analysen. Bazeley (2007:2) påpeker at forskere vanligvis bruker en mindre del av de mulighetene som finnes i Nvivo, og understreker at dette er et tegn på at forskeren har et bevisst forhold til anvendelsen av programvaren.

Et vanlig ankepunkt mot bruk av programvare i dataanalysen er at dette er kosmetisk overflatebehandling som gjennomføres for å vitenskapeliggjøre analysen (Becker 1995:138-139, Spencer & al. 2003:208). Dette er et potensielt faremoment, men kritikken fremstår som karikert siden bakgrunnen for den er en selvfølgelighet: Bruk av programvare innebærer ikke at data presenteres i en form som er klargjort for analytiske kommentarer slik kvantitative analyser i for eksempel SPSS gjør. Forskeren må likefullt anvende analysemetoder på en kompetent måte (ibid). At koding og bruk av programvare sikrer vitenskapelighet i seg selv er en missforståelse - dette er hjelpemidler i dataanalysen.

5.4.4. Koding

Koding kan gjennomføres i flere trinn, og er en viktig fremgangsmåte for å forenkle og sammenfatte datamaterialets innhold (Grønmo 2004:246). I dette arbeidet ble det brukt to kodeprosesser; 1) Frikoding - også kalt åpen koding, og 2) Teoretisk koding - også kalt strukturert koding (jfr. Bazeley 2007:76, Silverman 2006:88).

Det første steget i kodeprosessen var 1) frikoding, der datamaterialet ble gjennomløst etter teoretisk interessante utsagn og hendelser (Grønmo 2004:247). Disse utsagnene ble deretter kategorisert for å gjøre datamaterialet mer oversiktlig og håndterlig for videre analyse. Det understrekes i litteraturen at det er nødvendig å gå bredt ut i denne fasen av analyseprosessen (Berg 2007:317). Følgelig ga denne åpne kodingen et svært omfattende sett av koder - mer enn 130 frikoder. Dette var så omfattende at en forenkling var presserende. Bazeley (2007:100) kommenterer at

dette et tidspunkt der den kvalitative forskeren er godt motivert for å gå til kodeprosessens neste fase - utvikling av kodehierarki (se vedlegg 7).

De 130 frikodene ble følgelig videre bearbeidet - ved hjelp av sammenligning og integrering - til en liste bestående av 43 datakoder som deretter ble organisert i et kodehierarki. Her kom 2) teoretiske koder til anvendelse. Disse ble derivert fra definisjonen av entreprenøriell markedsføring som ble utledet i kapittel 2: "*Sosiale bytteprosesser i forbindelse med oppdagelse, organisering og utnyttelse av forretningsmuligheter*". De tre sentrale begrepene i denne definisjonen; "Oppdage", "Organisere" og "Utnytte" kan oppfattes som et uttrykk for forskjellige faser eller elementer i en etableringsprosess. De kan oppfattes å stå i et kronologisk forhold til hverandre, at det er en tidsdimensjon involvert, og de kan være uttrykk for ulike oppgaver entreprenøren står overfor. Disse kategoriene har med andre ord gode analytiske egenskaper.

Denne organiseringen ga, gjennom forbedret struktur, rom for videre analyser og justering av datakodene innenfor hvert enkelt område. De 43 datakodene derivert fra frikodingen ble integrert med de teoretisk deriverte kodene, og en systematisk sammenligning og revisjon av koder ble gjennomført (jfr. Grønmo 2004:252). Antallet datakoder ble dermed utvidet, men nå innenfor en struktur som bidro til orden og oversikt i analysen. Hver av de teoretisk deriverte kodene ble beskrevet med ulike dimensjoner som igjen hadde flere egenskaper. Antallet koder vokste derfor igjen og bestod på sitt mest omfattende av 83 koder.

Den repetitive strukturen i analysemetoden innebærer en fortolkningsprosess der det stadig åpner seg muligheter for å fremstille funn på mer elegante eller effektive måter. Denne fortolkningsprosessen er fremfor alt preget av at nye erkjennelser vokser frem og gir muligheter for ytterligere revisjoner av kodestrukturen. Ved avslutning av analysen gjenstod 58 datakoder som fortolkningen av datamaterialet ble organisert i (se vedlegg 8). Fortolkningsprosessen førte altså til at antallet koder vekselvis vokste og minket ettersom forståelsen for fenomenområdet utviklet seg.

5.5. Datamaterialets kvalitet

Et vanlig standpunkt i diskusjonen av et kvalitativt datamateriales kvalitet, er at dette generelt må ses i forhold til hva det skal brukes til (Grønmo 2004:217), altså hvilke problemstillinger som det skal belyse. Tradisjonelt brukes begrepene validitet og reliabilitet til å vurdere datakvalitet. Dette er begreper som hører med i en objektivistisk forskningstradisjon og det er mulig å hevde at disse begrepene ikke er relevante innenfor filosofisk hermeneutikk (Henriksen 2003:37-38). Som et alternativ til de nevnte begrepene har det etablert seg en tradisjon for å bruke Lincoln & Guba's (1985:328) kriterier; kredibilitet, overførbarhet og pålitelighet i fortolkende studier.

I store deler av metodelitteraturen presenteres det lister med kriterier for vurdering av datakvalitet, og denne kriteriologien (Seale 1999:42) inneholder som regel også en sammenstilling av positivist kriterier og fortolkende kriterier samt en vurdering av likheter, forskjeller og anvendbarhet (se feks. Yin 2009:41). Diskusjonen av kvalitative datas kvalitet går for det meste inn på deres validitet og mindre deres reliabilitet (Lincoln & Guba 1985:328, Yin 2009:41). Bakgrunnen for at diskusjonen av reliabilitet tones ned, kan være at elementet av fortolkning er så stort innenfor kvalitativ metode at studiets repliserbarhet blir en vanskelig diskusjon. Som nevnt tidligere er forskeren så avgjort til stede i fortolkningene gjennom sin rolle som medskaper av forskningsmaterialet (se avsnitt 5.1).

Det finnes imidlertid en mer avslappet holdning til dette i metodelitteraturen. Denne holdningen innebærer at disse begrepene er bedre egnet til å øke det metodologiske bevissthetsnivået og å veilede en diskusjon rundt datakvalitet, enn å være absolutte kriterier for gode og dårlige forskningsmetoder (Seale 1999:32-33, Flick 2002:271, Silverman 2006:272-273). Problemet med kriteriologien er at den rører ved et paradoks av vitenskapsfilosofisk karakter som kan spissformuleres slik; På den ene siden er den generelle antagelsen bak kvalitative studier at en objektiv virkelighet ikke eksisterer, mens det på den andre siden defineres kriterier for metodepraksis som vil gi valide data. Et slags ekko fra antagelsen om at det er metoden som sikrer vitenskapelighet? Det gir med andre ord ikke mening å argumentere for at en bestemt metode skal brukes innenfor kvalitativ forskning som den eneste rette metoden (Flick 2002:274). Det er imidlertid ikke korrekt å hevde at all kvalitativ forskning bryter med

en bred oppfatning av vitenskapelig realisme, dermed har både validitets og reliabilitets begrepet fortsatt relevans for deler av denne forskningen (Seale 2004:75).

Det kan tenkes at fristelsen til å utarbeide metodekriterier er stor, siden "noe" må skille vitenskapelig kunnskap fra annen kunnskap; selv motstandere av kriteriologi presenterer noen evalueringskriterier (se feks. Silverman 2006:311, Flick 2002:275); men man løser likefullt ikke det vitenskapsfilosofiske problem gjennom en slik tilnærming; *"...recognizing that good quality research depends upon craft skills that ultimately transcend the kind of lists of factors that we have been reviewing"* (Silverman 2006:311). Derfor kan det være mer fruktbart å la seg veilede av idéen om å la disse begrepene inspirere til refleksjon rundt metodiske valg, og fremfor alt unngå å henfalle til totalt anarki eller streng regelbinding (Seale 1999:33).

Flick (2002:275) påpeker at spørsmålet om kvalitet i kvalitativ forskning ikke er løst og at det er nødvendig med nye måter å evaluere forskning på. Med fare for ikke å yte Flick rettferdighet kan denne metoden oppsummeres slik; 1) Overgang fra evaluering av kvalitativ metode til evaluering av den kvalitative forskningsprosessen, 2) Innføring av prinsipper for kvalitetssikring (Ibid:276-279).

Kvale & Brinkmann (2009:260) stiller sågar spørsmål ved selve ideen om validitet i kvalitativ forskning. I følge dette synet kan validitetskravet integreres i kvalitativ forskning som håndverk, men en stadig søken etter styrket validitet vil til slutt være undergravende. Kvale & Brinkmann (Ibid) fremholder at det kan være bedre å la kunnskapskravet tale for seg selv, og advarer mot legitimeringsmani.

5.6. Oppsummering

En hermeneutisk analyse veiledes av fem prinsipper; Forståelse er analysens dreiepunkt, innsikt søkes i meningssammenhenger, anvendelse av et livsverdensperspektiv, praksis fortolkes, og kunnskapen analysen gir kan kalles phronesis viten. Disse prinsippene kan tolkes som å fremme kvalitative dataformer, men forklaringen kan bidra til forståelsen gjennom objektivering og distansering. Derfor kan kvantitative dataformer også inngå i en hermeneutisk analyse. Dette studiet har innslag av kvantitative data, men de kvalitative er mest fremtredende. Datamaterialet består av intervjuer av 29 etablerere og 9 forretningsplaner.

Forretningsplanene ble gjenstand for en innholdsanalyse og dannet sammen med litteraturstudiet utgangspunkt for intervjuene. Intervjuene ble transkribert og analysert ved hjelp av programvaren Nvivo. I diskusjonen av datamaterialets kvalitet, fremkommer det at dette er et problematisk tema innenfor kvalitative studier. Det kan reises tvil om det er mulig å lande på et sett kriterier for god kvalitativ forskning, derfor anbefales en mer avslappet holdning til dette spørsmålet der metodisk refleksjon fremmes som tilnærming til kvalitativ forskning. Idealet om metodisk refleksjon veileder diskusjonen av datakvalitet i denne avhandlingen.

Kapittel 6: Introduksjon til analysen

Dette kapitlet er en introduksjon til analysen. Følgelig gis det hovedsakelig en deskriptiv presentasjon av de informantene og bedriftene som er inkludert i utvalget. Oversikten over informanter kan brukes til å relatere utsagn som brukes i analysen til bestemte bedrifter og entreprenører, mens den deskriptive statistikken for bedriftsetableringene i utvalget kan brukes til å sammenholde utvalget med de øvrige bedriftsetableringene her til lands. Dette for å gi en rikere beskrivelse av avhandlingens kontekst. Til slutt i kapitlet gis en beskrivelse av den gjennomførte kodeprosessen. De datakategorier som presenteres i analysen er et resultat av en dynamisk prosess, der antallet kategorier har vokst og minket i takt med utviklingen av forståelsen for datamaterialet. En fullstendig beskrivelse av denne prosessen kan være mer til forvirring enn forenkling, og derfor gripes det tak i det fremste kjennetegnet ved analyseprosessen - at den er teoretisk drevet ved at forhåndsdefinerte kategorier har gitt struktur til analysen. Denne strukturen presenteres avslutningsvis i en konseptuell analysemodell.

6.1. Informantene

For å sette leseren inn i konteksten for denne avhandlingen presenteres entreprenørene eller informantene som er inkludert i datamaterialet i tabellen under (tabell 6.1). Hver enkelt informant er gitt et kallenavn som brukes gjennomgående i analysen. Navnet er ikke relatert til informantens identitet, men en enkel forkortelse for entreprenør og kronologisk plassering i matrisen.

I tabellen beskrives den enkelte entreprenør/informant i forhold til kjønn, hvilken bransje bedriftsetableringen har funnet sted i, bedriftsetableringens størrelse med hensyn til sysselsatte (inkludert informanten), hvordan bedriftsetableringen er finansiert, hvorvidt bedriftsetableringen har mottatt offentlig støtte, forretningsideens innovasjonsgrad, hvilken landsdel bedriftsetableringen har funnet sted i og bedriftens driftsstatus på intervjudtidspunktet. Disse tjue ni entreprenørene representerer også et utvalg bedriftsetableringer. I neste avsnitt trekkes det frem interessante momenter knyttet til dette utvalget.

	Kjønn	Bransje	Størrelse	Finansiering	Stønad	Innovasjon	Landsdel	Status
E1	Mann	Reiseliv	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Nord-N	Aktiv
E2	Kvinne	Design & rekl.	2 Syssels	Bootstr.	Innov Norge	Kopi	Nord-N	Aktiv
E3	Kvinne	Kultur & u.h.	2 Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Tr.lag	Aktiv
E4	Mann	Akvakultur	1 Syssels	Bootstr.	Innov Norge	Radikal	Nord-N	Aktiv
E5	Mann	Akvakultur	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Nord-N	Nedl. F. start
E6	Mann	Reiseliv	1 Syssels	Bootstr.	Innov Norge	Inkrementell	Vestl.	Aktiv
E7	Kvinne	Kultur & u.h.	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Vestl.	Under planl.
E8	Mann	Bygg & anlegg	1 Syssels	Bootstr.	Innov Norge	Kopi	Nord-N	Aktiv
E9	Mann	Media	2 Syssels	Bootstr.	Nei	Inkrementell	Nord-N	Aktiv
E10	Kvinne	Reiseliv	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Nord-N	Aktiv
E11	Kvinne	Kunst & h.v.	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Nord-N	Aktiv
E12	Kvinne	Kultur & uh	1 Syssels	Bank	Nei	Inkrementell	Nord-N	Aktiv
E13	Kvinne	Kurs & konf.	1 Syssels	Innov. Norge	Innov Norge	Kopi	Tr.lag	Aktiv
E14	Kvinne	Helse & oms.	1 Syssels	Innov. Norge	Innov Norge	Inkrementell	Tr.lag	Aktiv
E15	Mann	Bygg & anlegg	1 Syssels	Bootstr.	Andre off	Inkrementell	Nord-N	Aktiv
E16	Kvinne	Helse & oms.	1 Syssels	Uavh. inv.	Nei	Inkrementell	Nord-N	Under planl.
E17	Kvinne	Design & rekl.	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Inkrementell	Vestl.	Aktiv
E18	Kvinne	Kurs & konf.	1 Syssels	Innov. Norge	Innov Norge	Inkrementell	Østl.	Aktiv
E19	Kvinne	Reiseliv	2 Syssels	Bootstr.	Nei	Inkrementell	Vestl.	Nedl. f start
E20	Kvinne	Konsulent	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Nord-N	Nedl.
E21	Mann	IT	3 El. fl. Syssels	Bootstr.	Innov Norge	Inkrementell	Nord-N	Aktiv
E22	Mann	IT	1 Syssels	Bootstr.	Innov Norge	Inkrementell	Nord-N	Aktiv
E23	Mann	IT	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Inkrementell	Vestl.	Aktiv
E24	Mann	IT	1 Syssels	Innov. Norge	Innov Norge	Radikal	Nord-N	Under planl.
E25	Mann	IT	1 Syssels	Bootstr.	NAV	Inkrementell	Nord-N	Aktiv
E26	Mann	Akvakultur	2 Syssels	Bootstr.	Innov Norge	Radikal	Nord-N	Under planl.
E27	Mann	Bygg & anlegg	3 El. fl. Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Nord-N	Konk.
E28	Kvinne	Reiseliv	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Tr.lag	Nedl. F. start
E29	Kvinne	Energi	1 Syssels	Bootstr.	Nei	Kopi	Nord-N	Nedl. F. start

Tabell 6.1: Beskrivelse av informantene etter kjønn, bransje, størrelse, finansiering, offentlig støtte, innovasjonsgrad, lokalisering og driftsstatus.

6.2. Bedriftene

Bedriftene som er grunnlaget for datamaterialet er svært små enheter. I første rekke dreier det seg om levebrødsbedrifter med entreprenøren som den eneste sysselsatte i bedriften. Imidlertid er det fem bedrifter som sysselsetter to personer, og to bedrifter som sysselsetter tre personer eller flere (inkludert entreprenøren). Nitten av de til sammen tjue bedriftene har tilhold i Nord-Norge, fire i Trøndelag, fem på Vestlandet og en på Østlandet. Det er en jevn fordeling mellom kjønnene blant de tjue intervjuede entreprenørene; Fjorten menn og femten kvinner. Dette er oppsummert i tabell 6.2.

Organisasjonsform/størrelse		Lokalisering		Kjønn	
1 sysselsatt	22	Nord-Norge	19	Mann	14
2 sysselsatte	5	Trøndelag	4	Kvinne	15
3 el. fl. sysselsatte	2	Vestlandet	5		
		Østlandet	1		

Tabell 6.2: Bedriftenes størrelse, lokalisering og entreprenørens kjønn. n=29.

Den mest påfallende opplysningen i tabell 6.2. er bedriftenes størrelse. De etablerte bedriftene er svært små enheter, men legg merke til at dette reflekterer statistikken for Norge i det aktuelle tidsrommet. Det har blitt etablert over 10 000 nye bedrifter hvert kvartal her til lands i den perioden Statistisk sentralbyrå har registrert slike - mellom 40 og 50 000 nyetableringer årlig (SSB 2008). Mer enn halvparten av disse er enkeltpersonforetak og den store majoriteten sysselsetter færre enn 4 personer. Bedriftsetableringene som er inkludert i dette studiet er, med andre ord, ikke særlig forskjellig fra det generelle bildet her til lands (se også kapittel 1). Dette innebærer ikke et at det blir gjort et krav på at utvalget er representativt statistisk sett, men det reflekterer typiske bedriftsetableringer i Norge i det aktuelle tidsrommet.

Bedriftene var på forskjellige punkter i sin etableringsprosess på intervjudisunktet. I tabell 6.3. fremkommer det at hele nitten bedrifter var aktive, mens bare en hadde gått konkurs. Fire var under planlegging, mens fire var lagt ned før etablering og en avvirket etter etablering. Fra SSBs statistikk fremkommer det at ca halvparten av alle bedriftsetableringer ikke overlever første driftsår, og at overlevelseshraten synker til en

av tre fem år etter etablering (SSB 2008). I det foreliggende datamaterialet er overlevelsesraten noe høyere, men det kan skyldes at de fleste bedriftene ikke hadde gjennomgått et helt driftsår på intervjudispunktet. Den ene konkursen som er inkludert i datamaterialet hadde tre driftsår bak seg før konkursen inntraff.

Overlevelse		Finansiering		Offentlig støtte		Innovasjonsgrad	
Aktiv	19	Bootstrap	24	Ja	13	Kopi	3
Under planlegging	4	Innovasjon Norge	4	Nei	16	Inkrementell	13
Stanset før etablering	4	Privat investor	1			Radikal	3
Avviklet	1						
Konkurs	1						

Tabell 6.3: Overlevelse, finansiering, støtte og innovasjonsgrad. n=29.

En lav overlevelsesrate kan implisere store økonomiske tap for etablereren og/eller etablererteamet, men i dette datamaterialet er ikke så tilfelle. De av entreprenørene i utvalget som avviklet bedriften, stanset bedriftsetableringen eller la planene på is inntil videre, begrunner dette på to måter. For det første at et bedre tilbud utkonkurrerte fortjenestepotensialet i forretningsidéen. Eksempelvis;

Det var en veldig interessant ide, men akkurat når jeg var ferdig med kurset fikk jeg meg en bra jobb. En direktørjobb i [Staten]. Jeg har ansvaret for [regionen] og jobber med strategiutvikling og virksomhetsutvikling i forhold til det. Jeg liker å jobbe med den type ting og det er [høy] lønn. Da synes jeg det var mer attraktivt enn å hive meg på [bedriftsetableringen].
(E5)

For det andre at forutsetningene endret seg vesentlig i løpet av planprosessen. Det kunne være at kostnadene med etablering ble høyere enn først beregnet, at relasjonspartnere endret holdning til etableringen, eller at uforutsette hendelser inntraff. Et eksempel på dette kan være følgende dialog;

[..] jeg skulle starte et mødre hjem, og så er Staten kommet på banen. De er i planleggingsfasen av et eget barnehjem, så jeg har lagt det litt på is.
Akkurat, så det er en stor aktør på banen?
Ja, og jeg vil ikke konkurrere med dem i første omgang. Men, jeg jobber jo innenfor fagfeltet slik at - jeg har bare lagt det på is inntil videre.
(E16)

Disse forholdene begrenset attraktiviteten til å starte bedrift, og førte til at entreprenøren valgte å stoppe etableringen av bedriften. I det foreliggende datamaterialet er det jevnt over ikke slik at personlige nederlag og økonomiske tap følger i kjølvannet av nedlagt eller stanset virksomhet. Som nevnt er det i dette materialet kun en etablering som har endt med konkurs.

I tabellen (tabell 6.3) fremkommer det videre at kun en etablering har eksterne investorer som eneste finansieringskilde, fire er finansiert av Innovasjon Norge, mens de resterende finansierte bedriftsetableringen gjennom bootstrap-strategier der flere finansieringskilder utnyttes. 13 av de 29 nyetableringene i utvalget har mottatt en eller annen form for offentlig støtte (dagpenger under etablering, etablererstipend, oppfinnerstipend, eller lignende).

Det er kun tre av forretningsidéene i datamaterialet som er mønsterbrytende innovasjoner (se tabell 6.3). De aller fleste er kopier, eller modifikasjoner av en eksisterende forretningsidé slik at forbrukerne ikke trenger å endre sitt forbruksmønster i nevneverdig grad dersom de tar i bruk produktet. Dette reflekterer annen forskning (feks. Bhidé 2000:32-33), som også konkluderer med at de færreste bedriftsetableringer har en innovativ forretningsidé. I det foreliggende datamaterialet er det altså svært få radikale innovasjoner. Innovasjon på produktnivå og påfølgende etablering av bedrift er altså unntaket - ikke regelen. Det Kirznerske entreprenørskapsbegrepet, entreprenøren søker muligheter (Kirzner 1973:13-17), gir en rimelig beskrivelse av de foreliggende bedriftsetableringene.

6.3. Beskrivelse av kodehierarkiet

Nedenfor presenteres kodehierarkiet slik det fremstod ved avslutningen av analysen. Det sentrale kriterium for plassering av datakoder i hierarkiet var kodens analytiske innhold. Dette ble håndtert gjennom en stegvis prosess: 1) *Egenskaper* ved datamaterialet ble kodet (fri koding); 2) Egenskapene ble ordnet i en overgripende beskrivelse, en *dimensjon*; Disse dimensjonene ble 3) organisert i *kategorier* som ble; 4) Ordnet i forhold til de *teoretisk deriverte kodene*. Disse stegene ble ikke gjennomført kronologisk. Bevegelsen mellom datamateriale, frikoder og teoretisk deriverte koder gikk frem og tilbake i en abduktiv prosess.

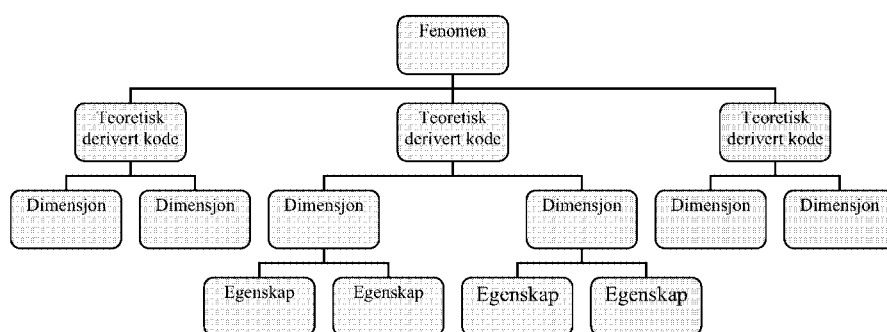
Tradisjonelt skilles det mellom deduktive og induktive forklaringsmodeller i vitenskapelige arbeider, og abduksjon bør ikke forstås som en kombinasjon av disse to men likefullt observeres ofte fremstillinger som kan forlede leseren i den retning (se feks. Alvesson & Sköldbberg 1994:45, Fischer 2001). Helt kort kan en si at en induktiv slutning er basert på en mengde observasjoner av enkelttilfeller slik at sammenhengen mellom disse kan opphøyas til en generell regel, mens en deduktiv slutning er basert på utledning av en generell regel (en teori) hvis gyldighet testes empirisk. Disse to er vel og merke gjensidig utelukkende slutningsskjema (Alvesson & Sköldbberg 1994:42). Alvesson & Sköldbberg (Ibid) trekker frem to punkter de mener demonstrerer abduksjonens fordeler overfor induksjon og deduksjon: 1) gjennom abduksjon tillempes det empiriske fenomenområdet og teorien gradvis og 2) abduksjon vil gjennom fokus på de underliggende mønster være innrettet mot forstående kunnskap og ikke kun forklarende (slik deduktive og induktive slutninger er).

Når abduksjon har likhetstrekk med både induksjon og deduksjon, er det fordi både empiriske observasjoner og teoretisk forforståelse er inkludert. Den abduktive forståelsesprosessen kan beskrives som en vekselvirkning mellom teori og empiri, der begge disse fortolkes i lys av hverandre. Dette slutningsmønsteret innebærer at fortolkningen av et enkelt tilfelle behandles som en rimelig forståelse av det studerte fenomen. Deretter søkes forståelsen forsterket gjennom fortolkning av nye tilfeller (Fischer 2001). Denne prosessen er ikke induktiv og den er heller ikke deduktiv - den er noe helt annet; *"Abduktionen skiljer sig altså från induktion respektive deduktion genom att dels våga ta språnget bortom den rena faktadestilleringen, dels basera detta på (redan teoriladdad) empiri"* (Alvesson & Sköldbberg 1994:45).

Abduksjon er en kompleks prosess som det er vanskelig å beskrive nøyaktig. Et godt bilde på prosessen kan være å se for seg en tilnærming mellom forforståelsen og de teoretisk deriverte kodene på den ene siden, og datamaterialet og frikodene på den andre. Denne prosessen er preget av at analysen har beveget seg i sprang som innebærer et stadig økende abstraksjonsnivå, treffende beskrevet som å klatre en abstraksjonsstige (Spencer & al. 2003:213). Men siden prosessen ikke er kronologisk, klatres det både opp og ned denne stigen flere ganger. En kan også forestille seg at en etter å ha arbeidet med abstrahering av funn, klatrer ned på et

annet sted enn det man klatret opp fra - fordi abstraksjonen kan forandre perspektivet (Fischer 2001). Slik sett kan nye aspekter ved fenomenområdet fremtre for hver gang forskeren beveger seg i denne abstraksjonsstigen.

For denne avhandlingens del, er prosessens sluttprodukt et kodehierarki som organiserer de sentrale begrep og funn i analysen, og som innebærer økende abstraksjonsnivå fra bunn mot topp i hierarkiet. Fra toppen er fenomenet, markedsføring ved bedriftsetablering, delt inn slik (se figur 6.1): 1) Teoretisk deriverte koder (nr 4 over), 2) Kategorikoder (nr 3 over), 3) Dimensjoner (nr 2 over), og 4) Egenskaper (nr 1 over). Dette illustreres i prinsippskissen nedenfor.



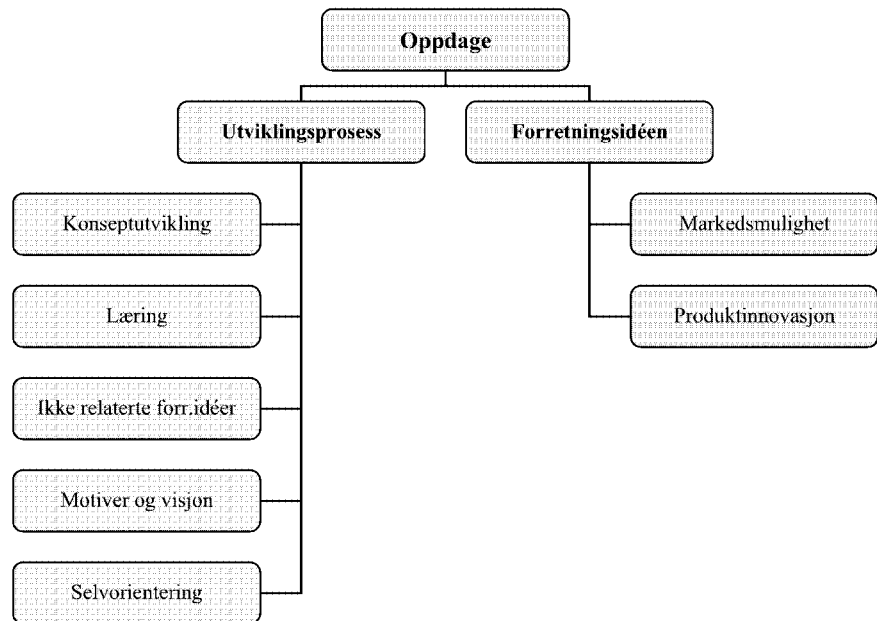
Figur 6.1: Prinsippskisse for kodehierarkiet

For ordens skyld er den videre presentasjonen tredelt, der figurene 6.2.-6.4. viser kodehierarkiets hovedgrener gjennom fokus på de tre teoretisk deriverte kodene "Oppdage", "Organisere" og "Utnytte". Av plasshensyn er det nederste nivået i hierarkiet, dimensjonenes egenskaper, utelatt fra presentasjonen av kodehierarkiet. I disse figurene er kodene gitt et navn som beskriver meningsinnholdet i dem.

6.3.1. Oppdage

Fokuset innenfor den teoretisk deriverte koden "Oppdage" er forhold knyttet til entreprenørens oppdagelse av forretningsmulighet organisert. Datakodene er her delt inn i to kategorier; 1) Utviklingsprosess, 2) Forretningsidéen. I figuren (figur 6.1)

fremkommer det at disse kategoriene inneholder informasjon og fortolkninger innenfor henholdsvis 5 og 2 ulike dimensjoner.



Figur 6.2: Oppdagelse av forretningsmulighet

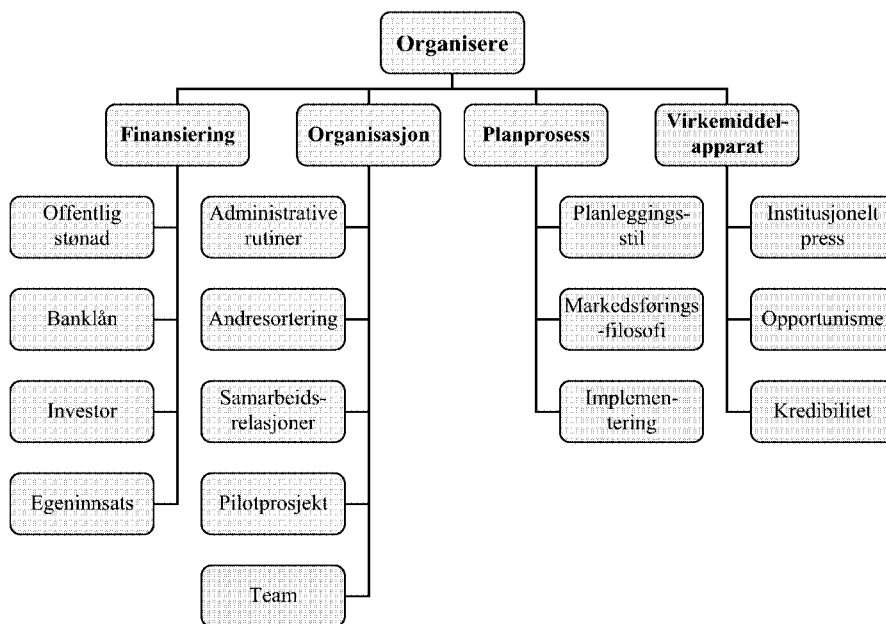
Innenfor 1) Utviklingsprosess organiseres dimensjoner som handler om entreprenørens arbeid med å utvikle bedriftens forretningsidé eller konsept. Det fremgår av figuren at forhold som konseptutvikling, læring og motiver er av betydning i utviklingsprosessen.

I den andre kategorien, 2) Forretningsidéen, er tema som går inn på forretningsmulighetens karakter plassert. Forretningsidéene er karakterisert i forhold til om det er en markedsmulighet som gripes eller om det er en form for innovasjon som blir utnyttet.

6.3.2. Organisere

I den teoretisk definerte koden "Organisere" grupperes entreprenørens initiativ eller aktiviteter i forbindelse med etablering av virksomhet eller bedrift basert på

forretningsmuligheten som vedkommende har oppdaget. Under denne overskriften er datakodene delt inn i fire kategorier; 1) Finansiering, 2) Organisasjon, 3) Planprosessen, og 4) Virkemiddelapparatet. Alle disse er fylldige kategorier, og den fylldigste er "Organisasjon" med hele fem dimensjoner. Finansiering har fire dimensjoner, mens planprosessen og virkemiddelapparatet begge har tre dimensjoner (se figur 6.3).



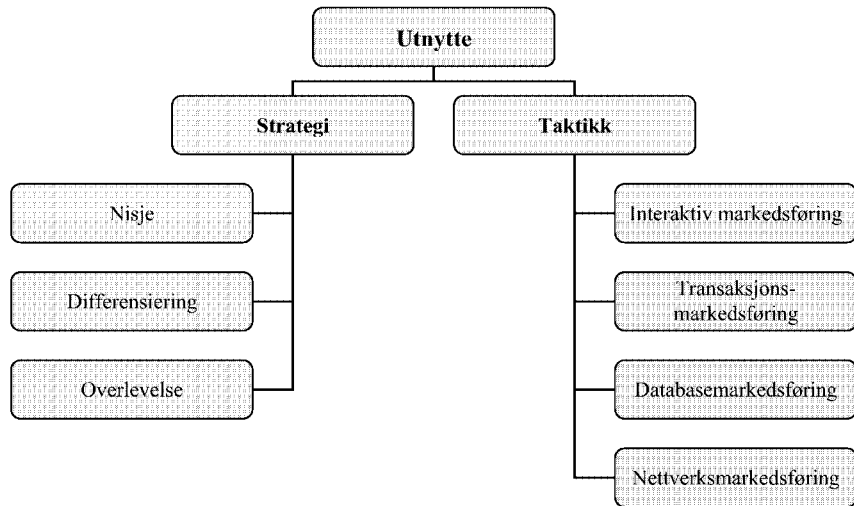
Figur 6.3: Organisering av foretak

Innenfor kategorien 1) Finansiering er entreprenørens metoder for å sikre et tilstrekkelig økonomisk fundament for bedriftsetableringen gruppert. Dette inkluderer ikke kundegrunnlag og omsetning som er innordnet i "utnyttelse" (se avsnitt 6.3.3). Finansiering inneholder dimensjonene offentlig støtte, bankvesen, investorer og entreprenørens egeninnsats. Dimensjoner ved utvikling av en organisasjon for virksomheten er gruppert under merkelappen 2) Organisasjon. Disse er; administrative rutiner, medarbeidere, samarbeidsrelasjoner, pilotprosjekt og entreprenørielle team.

Initiativ i forbindelse med planleggingen av bedriftsetableringen er gruppert i kategorien 3) Planleggingsprosessen. Dimensjonene ved prosessen er; planleggingsstil, markedsføringsfilosofi og implementering. Datakoder knyttet til det offentlige støtteordninger er lagt til kategorien 4) Virkemiddelapparatet. Det offentlige virkemiddelapparatet består av en rekke institusjoner, blant annet Innovasjon Norge, NAV og VINN. Denne kategorien har dimensjonene; institusjonelt press, opportuniste og kredibilitet.

6.3.3. Utnytte

Den teoretisk deriverte koden "Utnytte" organiserer entreprenørens grep for å utvikle omsetning for den nyetablerte virksomheten/bedriftens produkter. To kategorier er definert her; 1) Strategi og 2) Taktikk (se figur 6.4). Disse omfatter henholdsvis 3 og 4 dimensjoner.



Figur 6.3: Utnyttelse av forretningsmulighet

Med kategorien 1) Strategi siktes det til hvordan entreprenøren har gått frem for å trenge inn på markedet eller utvikle et marked for den nyetablerte bedriften. Det er 3 dimensjoner ved denne kategorien; nisje, differensiering og overlevelse.

Den andre kategorien, 2) Taktikk, tar for seg bruken av virkemidler innenfor denne strategien. Den taktiske markedsføringen har fire dimensjoner i dette kodehierarkiet; interaktivmarkedsføring, transaksjonsmarkedsføring, databasemarkedsføring og nettverksmarkedsføring.

6.4. Oppsummering

Bedriftsetableringene som er med i studiets utvalg er svært små bedrifter, men bekrefter det generelle inntrykket man får av bedriftsetableringer i Norge gjennom studier av Statistisk Sentralbyrås statistikker for nyetableringers størrelse. Disse bedriftene er ikke alle i drift, noen var lagt på is, noen under planlegging og en var allerede gått konkurs. Det er stor overvekt av kopierende forretningsidéer i utvalget. Dette er også reflektert i tidligere forskning som konkluderer med at de færreste nyetablerte bedrifter har en innovativ forretningsidé. Analysen resulterte i et kodehierarki som organiserer fortolkningen av datamaterialet i egenskaper, dimensjoner, kategorier og teoretisk deriverte koder. Dette hierarkiet ble utviklet i en analyseprosess som kan beskrives som abduktiv.

Del 4 Analyse

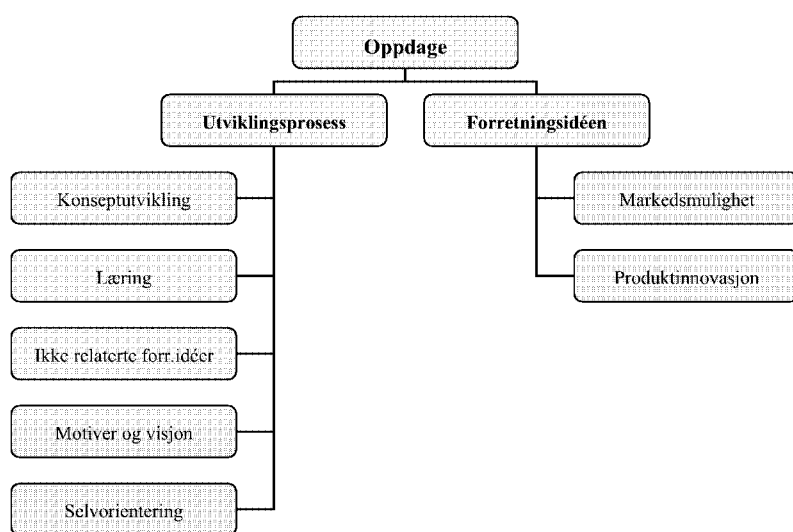
"One must [...] recognize that the human decision cannot be explained purely in terms of maximization, of 'passive' reaction that takes the form of adopting the 'best' course of action as marked out by the circumstances."

(Izrael M. Kirzner 1973)

I denne delen av avhandlingen presenteres fortolkninger av datamaterialet og en fortløpende sammenligning av disse med tidligere forskning. Analysen er strukturert etter de teoretisk deriverte datakodene "Oppdage", "Organisere" og "Utnytte" slik disse er beskrevet i kapittel 6. Disse presenteres i hvert sitt kapittel. Analysen avsluttes med en diskusjon av hvilke bidrag denne avhandlingen gjør til forskningslitteraturen innenfor entreprenøriell markedsføring. Kapitlene i analysedelen er følgende; Kapittel 7: Oppdage forretningsmulighet, Kapittel 8: Organisere virksomhet, Kapittel 9: Utnytte forretningsmulighet, og Kapittel 10: Konseptualisering av entreprenøriell markedsføring.

Kapittel 7: Oppdagelse av forretningsmuligheter

Innenfor hovedkategorien Oppdage er det to underkategorier. Disse er 1) Utviklingsprosess, 2) Forretningsidéen. Kategorien utviklingsprosess fokuserer på entreprenørens arbeid med å utvikle bedriftens forretningsidé eller konsept, mens forretningsidéen tar for seg forretningsmulighetens egenart. I figur 7.1. illustreres den delen av analysemodellen (se figur 6.4.) som blir presentert i dette avsnittet.



Figur 7.1. Analysemodell: Oppdage forretningsmulighet

7.1. Utviklingsprosess

Entreprenørene har vanskeligheter med å sette fingeren på hvordan forretningsmuligheten ble oppdaget. Det hører med til unntakene at de kan peke på en bestemt opprinnelse. Vanligvis er det flere elementer som nevnes. Det er et interessant trekk ved entreprenørenes fortellinger at det er lett å oppdage en forretningsmulighet, men vanskelig å utvikle den videre til en bedrift.

Det er ikke noe problem å få nye ideer, det er å få jobbet dem ut som er problemet.

(E11)

I entreprenørskapslitteraturen er forretningsmulighetens opphav - opportunity recognition - et viktig forskningsområde (Landstrøm 2005:66). Basert på denne forståelsen kan en imidlertid hevde at det ikke er viktig hvordan ideen oppstår. Det viktige er hva entreprenøren gjør etterpå:

..delvis er jo svaret at alt med livet er en prosess og alt er tilfeldig, men hvis en skal gå inn i ettertid og se på hva en har gjort for å få det til så er det jo bevisst. [...] Slik sett er det helt nye produkter som jeg har utviklet og det er bevisste ting jeg har gjort for å oppdage dem. Men, prosessen har gått over år og det er både bevisste og ubevisste ting som har ført frem til dette her.

(E9)

Her er det tale om en utviklingsprosess. Entreprenørens ideer er ikke fiks ferdige, men må gjennom en raffineringssprosess der en rekke elementer påvirker utviklingen. Denne prosessen er det vanskelig for entreprenørene å beskrive, selv om de er oppmerksomme på at de har vært gjennom en utviklingsprosess. Det er vanlig i forskningslitteraturen å definere mulighetserkjennelse som en prosess som drives frem av individuelle egenskaper og kontekstuelle variabler (Ozgen & Minsky 2007).

En generell modell for mulighetserkjennelse som består av flere veldefinerte elementer, for eksempel; utviklingskriterier, informasjonssøk, identifisering, evaluering, prioritering, handling, revurdering, bedriftsetablering, revurdering, suksess/mislykket, og revurdering kan påtreffes litteraturen (Shwarz & Teach 2000:103-104). Denne fremstillingen impliserer rasjonalitet blant annet ved at beslutningskriterier, informasjonssøk og evaluering er fremtredende, men forfatterne understreker at prosessen er stokastisk (Ibid). Utviklingsprosessens uberegnelighet dukker også opp i dette datamaterialet, men det er ikke grunnlag verken for å si at den er stokastisk eller at den er rasjonell basert på denne forskningen. Det fremste kjennetegn ved den er derimot at entreprenørene går mange runder og gjerne frem og tilbake:

Den første planen, er ikke sikker på om jeg husker hva det var, men det har vært mye frem og tilbake om hva vi skulle satse på og mye uenighet - det har vært mye frem og tilbake.

(E1)

Dette reflekterer et poeng som ble nevnt innledningsvis; at entreprenørskap består av flere parallelle prosesser. Videre er det en rimelig fortolkning at prosessenes forløp ikke lar seg forutsi. Dette følger opp tidligere funn, blant annet Bhave (1994) som konkluderer med at utviklingsprosessen er repetitiv, ikke-lineær, feedback-drevet og både en konseptuell og fysisk prosess. I de følgende avsnittene blir det gått nærmere inn på noen av elementene i utviklingsprosessen.

7.1.1. Konseptutvikling

Den opprinnelige ideen blir gjerne endret når den kommer i kontakt med markedet. En kan ikke si at konseptutviklingen har foregått i vakuum, eller at den har vært en beskyttet prosess, men når entreprenøren møter markedet ser det ut til at utviklingen skyter fart. Når den første kundekontakten oppstår får entreprenøren tilbakemelding på en måte som ikke har vært tilfelle før lansering. Det vil si at kontakten med markedet (i bred forstand) gir entreprenøren erfaringer som inspirerer til kreativitet rundt egen forretningsidé:

Det som skjedde [...] var at det begynte å utvikle seg. Jeg fikk høre ordet konsulent - den tanken hadde ikke slått meg en gang - så begynte det å utvikle seg mer ideer. Jeg er jo en idémaker, jeg produserer ideer, en fryktelig idémaker. Så [konsulentidéen] kom opp og så begynte jeg med alle disse tingene. Begynte med en konferanse og så har det bare ballet på seg med nye ideer og nye konsepter, så jeg har tonet helt ned den journalistiske idéen som jo var utgangspunktet.

(E18)

Konseptutviklingen foregår altså kontinuerlig. Nye muligheter og veivalg oppstår umiddelbart når entreprenøren kommer i kontakt med markedet. Dette kan, som i eksempelet over, føre bedriften vekk fra den opprinnelige forretningsideen. I eksisterende forskning rapporteres det flere lignende funn, blant annet av Vesper (1990), Koning (1999) og Shane & Venkatraman (2000). Konseptutviklingen er med andre ord influert av mange kontekstuelle faktorer (Bhave 1994).

I det foreliggende datamaterialet preges imidlertid konseptutviklingen først og fremst av å være kundeorienterte utvidelser. Den typiske kundeorienterte utvidelsen kan beskrives ved at det er konkrete forespørsler fra kundene som fører til en bestemt utvikling av forretningsideen:

Men vi skal utvide forretningsområdet vårt også [...] i første omgang skal vi lage en castingbase i samarbeide med et filmselskap. En castingbase er en base som består av modeller og statister for reklamebyrå, fotografer og filmselskaper. Nå skal vi ikke bare jobbe med artister men modeller. Vi er fortsatt en formidlingstjeneste, men i denne bransjen blir det for modeller. Vi starter i den riktige enden for kundene har henvendt seg til oss og spurt om vi kunne gjøre det fordi de trenger det.

(E3)

Erfaringer fra møtet med kunder brukes til å justere eksisterende konsept, lansere nye produkter eller videreutvikle bedriften på andre måter. Noen entreprenører makter å holde en kritisk distanse til kunder og den eksisterende strukturen, og derved oppdage muligheter i markedet:

Jeg har oppdaget et det noe som mangler i markedet når det gjelder stell og vedlikehold av høreapparater. Spesielt ved institusjonene; sykehus og ved helsestasjonene så er det veldig lite utstyr de har til å hjelpe seg med når de kommer borti folk som trenger hjelp med høreapparatene sine. Utstyret finnes fra før i løs vekt hos slike som meg, men ikke ellers i samfunnet. Ikke på apotek eller noe, så da utvikler jeg en bag - som ei toalettmappe - og putter alt nødvendig og tenkelig utstyr som går på service og stell av høreapparat, pluss informasjon og bestillingskort, oppi der.

(E14)

Bakgrunnen for at disse entreprenørene i første rekke bruker kundene som sparringspartnere ved utviklingen av forretningsidéen kan være at de representerer svært små bedriftsetableringer med nokså begrensede ressurser. I tråd med Bhidé (2000:37), Stokes (2000), og Gruber (2004) kan en hevde at det i denne situasjonen er naturlig for entreprenøren å bruke kundene i en form for lavkostnads konseptutvikling.

7.1.2. Læring

Læringsprosessen i forbindelse med bedriftsetableringen er et betydningsfullt fenomen som trekkes frem av flere etablerere. I løpet av etablering og drift lærer entreprenøren om bedriftsetablering og får markedskjennskap. En stegvis tilnærming

til etableringen, der fokus legges på læring, kan påvises hos mange entreprenører:

Jeg startet med å jobbe for andre entreprenører [bygg- & anlegg] på timebasis og bygde opp ting etter hvert. Sakte men sikkert. Småoppdrag hist og pist. Jeg fikk bygd opp referanser og fikk mer erfaring med bransjen og hva dette gikk ut på. Fikk mange tips og lærte mye.

(E27)

Erfaringslæring ble med andre ord trukket frem som betydelig for utviklingen av konsept og forretningsidé. Dette reflekterer at utviklingen i entreprenørens beslutninger kan forstås som resultatet av en læringsprosess generert av erfaringene med entreprenørens egne beslutninger (Kirzner 1973:36). I tidligere forskning har det blitt demonstrert at læring er et viktig element for utvikling av forretningsmuligheten (Corbett 2002:150). Dette berører forøvrig også det forhold at utviklingsprosessen er feedback-drevet (jfr. Bhave 1994).

Tydeligheten av den prosessuelle dimensjonen i oppdagelse av forretningsmulighet, forsterker den Kirznerianske forståelsen av at det er en bestemt psykologisk egenskap ved entreprenører ("entrepreneurial alertness") som gjør dem i stand til å oppdage forretningsmuligheter (Kirzner 1973:11, 35, 67). "Entrepreneurial alertness" innebærer vel og merke ikke at forretningsmuligheten erkjennes eller oppdages gjennom en plutselig åpenbaring, slik store deler av litteraturen innenfor entreprenøriell markedsføring antar (se Chabaud & Ngijol 2004). Det foreliggende datamaterialet støtter ikke en slik forståelse av oppdagelse av forretningsmulighet, men en prosessuell erkjennelse (jfr. Kirzner 1973:36).

7.1.3. Ikke-relaterte forretningsidéer

Enkelte entreprenører utnytter flere forretningsområder i sin bedrift. Disse forretningsområdene er så forskjellige at en kan si at det dreier seg om ikke-relaterte forretningsidéer. Det eneste likhetstrekket er personen som står bak. Enkelte entreprenører har sågar etablert flere bedrifter og driver dem som separate enheter. Entreprenøren har i alle disse tilfellene kompetanseområder som står ganske langt

fra hverandre, og forsøker å utvikle ett forretningsområde ved å investere overskuddet fra det andre i dette.

Hva gikk forretningsideen din ut på?

Det var å lage unike klær til unike mennesker. Litt spesielle klær til bevisste kunder som vil ha litt annerledes plagg. Og å bruke naturmaterialer. Men, egentlig driver jeg en delt virksomhet, halvparten er grafisk design og den andre halvparten er klærne.

Har du drevet med grafisk design før?

Ja, det har jeg gjort siden jeg startet egen virksomhet. Klærne var det jeg ville starte nå, mens grafisk design kunne jeg fra før. Det var på en måte den sikre biten, for å kunne ha en grei og sikker inntekt så gjorde jeg det slik.

Var det meningen å utvikle bedriften mer og mer over mot klær?

Ja, det er tanken. Faktisk fra høsten skal jeg begynne på kunsthøgskolen på tekstillinjen. Så det går mot klær.

(E17)

En kan altså finne tankegods fra porteføljeteori (Day 1977) og vekststrategi som minner om diversifisering (Ansoff 1958) i datamaterialet. Alternativt kan dette fortolkes i lys av entreprenørskapsforskningen. Ronstadt (1988) hevder at å etablere en bedrift åpner entreprenørens øyne for nye forretningsmuligheter. I følge dette prinsippet (Corridor Principle) gir bedriftsetableringen entreprenøren kompetanse og tilgang på ny informasjon som gjør det mulig for han/henne å oppdage nye forretningsmuligheter (Andrews 1988). En entreprenørkarriere har følgelig ikke bare lineære forløp - med utnyttelse av en enkelt forretningsmulighet; for mange entreprenører er det en karriere bestående av flere bedriftsetableringer og mange forretningsmuligheter (Ronstadt 1988).

7.1.4. Motiver og visjoner

Entreprenørenes motiver og visjoner med bedriftsetableringen er nokså sammensatt, da de fleste nevner mer enn to forhold når de gjør rede for dette. For det første kan dette knyttes til entreprenørens kompetanse - at han/hun mener å ha noe å tilføre markedet. Dette grenser opp mot idealisme, og kan illustreres med følgende utsagn:

"Det er restaurering av gamle vinduer jeg brenner for".

(E15)

"Drivkraften bak å starte [bedriften] var ønsket om å rydde opp i jungelen av dårlig design, rot og designprofiler uten sammenheng".

(E2)

Denne idealismen kan imidlertid få seg en knekk i møtet med markedet. Forfølgelsen av de idealiserte målsetningene kan føre galt av sted og påføre entreprenøren smertefulle erfaringer, med påfølgende snuoperasjon:

..vi ville gjerne hjelpe artister frem i verden og livet, men [nn] ble sjuk av alt arbeidet. Vi innså vel da at vi hadde tatt på oss ting vi ikke hadde lyst til å gjøre. Vi hadde ikke lyst til å selge ukjente artister, og jobbe med det i tre mnd. og få 300 kroner i overskudd. Vi trodde at det var det vi ville gjøre, men det innså vi etter hvert [at vi ikke ville].

(E3)

For det andre økonomiske hensyn. De forskjellige entreprenørene stiller ulike krav til økonomisk avkastning - alt fra et ønske om å gjøre det bedre enn i en vanlig jobb, til kun å ha en økonomisk trygghet, for eksempel;

Men, jeg gidder ikke være lønnsslave for dem. Da kan jeg heller gå i en vanlig jobb og slippe det ekstra ansvaret. Det som driver meg er at jeg har lyst til å tjene mer enn folk flest og jeg vet at det krever noe mer av meg.

(E16)

Har lyst til å ha en grei arbeidsplass, økonomisk trygghet - trenger ikke millioner på konto, men økonomisk trygghet.

(E17)

Det tredje forholdet som trekkes frem er knyttet til livskvalitet. Det har mange varianter i datamaterialet, men å etablere bedrift later til å være en del av en livsstil eller et ønske om selvrealisering:

Jeg har egentlig alltid hatt lyst til å forsøke å utvikle en bedrift en gang i tiden. Det har jeg hatt siden før jeg begynte å studere omtrent, at målet har vært at jeg skulle begynne for meg selv fremfor å ta meg jobb et sted. Det er en viss usikkerhet forbundet med det, men samtidig så gir den utfordringen - det å være for seg selv, ha ansvaret og ha full kontroll over det man selv gjør, det tiltaler meg. Mulighetene er større og selv om også risikoen også er større, så er det noe som tiltaler meg.

(E24)

Innenfor området motiv og visjon for bedriftsetableringen er det gjennomført begrenset forskning (Shook & al. 2003), men den eksisterende forskningslitteraturen rapporterer at det er store kulturelle forskjeller i denne forbindelsen (Kolvereid & al. 2006:7). I det foreliggende datamaterialet kan motivene blant annet knyttes opp mot selvrealisering, men det mest fremtredende er multimotivering. Dette styrker tidligere funn på området (Shane & al. 1991).

7.1.5. Selvorientering

Selvorientering er også til stede hos flere entreprenører. Med selvorientering siktes det til at utgangspunktet for bedriftsetableringen er entreprenørens egne problemer og behov, og ikke en markedsmulighet eller registrert etterspørsel. Det kommer litt an på hvordan man ser det, men både oppdagelsen av en mulighet og personlige behov/ønsker er med på å påvirke beslutning om å starte bedrift.

Ønsket å bestemme selv hva jeg skulle gjøre og når jeg skulle gjøre det. Har fjøs i tillegg. Det var behov for en ekstraintekt på gården - innimellom fjøstiden. Jeg har også mange verv som det er vanskelig å kombinere med fast arbeid.

(E13)

Enkelte blir altså entreprenører som en dyd av nødvendighet. Dette er godt kjent i eksisterende forskning (se feks. Kolvereid & al. 2006:7). I dette datamaterialet var alle disse forankret til mindre enheter i landbruksnæringen. Dette kan reflektere utviklingen innenfor næringen, med stadig sterkere automatisering og utvikling av stordrift gjennom sammenslåing av bruk. De mindre enhetene gir for mange ikke et tilstrekkelig inntektsgrunnlag og utvikling av nye inntektskilder har vært et viktig tema for landbruksnæringen de seneste årene.

7.2. Forretningsidéen

Som nevnt tidligere (tabell 6.3, side 78) er de fleste forretningsidéene i dette datamaterialet rene kopier eller en modifikasjon av kjente forretningsidéer. Disse er plassert i dimensjonen markedsmulighet, mens de mønsterbrytende innovasjonene er plassert i dimensjonen produktinnovasjon. Nedenfor presenteres funnene innenfor disse to dimensjonene.

7.2.1. Markedsmulighet

Bakgrunnen for oppdagelsen av markedsmuligheter er ganske variert. Grovt sett kan man si at entreprenørenes oppdagelse av markedsmuligheter enten er etterspørselsdrevet eller dialogdrevet. Det blir redegjort for innholdet i de to egenskapene ved markedsmuligheter i de påfølgende avsnittene.

Et interessant trekk ved datamaterialet er at ingen entreprenører har anvendt formelle markedsundersøkelser for å finne en markedsmulighet. De anvendte metodene for informasjonsinnhenting er svært enkle og lite ressurskrevende. Den metoden for informasjonsinnhenting som entreprenørene bruker, kan best beskrives som tilfeldig oppsnapping. Siden informasjonssøket er uformelt blir kunnskapen som skaffes til veie heller ikke systematisert. Det er med andre ord ikke slik at entreprenøren har analysert markedet for å finne en markedsmulighet som skal være grunnlaget for etablering av bedrift. En kan derfor ikke hevde at identifiseringen av forretningsmuligheten er et resultat av en markedsorientert prosess slik denne tradisjonelt er definert (jfr. Kohli & Jaworski 1993). Dette er konsistent med Bhidé (2000:54) som også påpeker at forretningsidéen gjerne oppstår ad hoc - at bedriftsetablerere gjennomfører meget begrensede informasjonssøk og -analyser i forbindelse med oppdagelsen og evalueringen av forretningsmuligheten. Dette funnet gjør det vanskelig å fremholde et analytisk perspektiv, slik markedsorientering impliserer, på oppdagelse av forretningsmuligheter.

Etterspørselsdrevet

Med etterspørselsdrevet erkjennelse av markedsmulighet siktes det til at potensielle kunder kommer med konkret etterspørsel eller oppfordringer til å utvikle et produkt;

Flere kunder kontaktet meg og spurte om jeg kunne holde kurs og prøvinger.

(E13)

At en rekke produktidéer stammer fra kundene er imidlertid velkjent i litteraturen (se feks. Hurley & Hult 1998, Trott 2001). Et viktig trekk ved de etterspørselsdrevne mulighetene i dette datamaterialet er at alle er kopier eller mindre modifikasjoner av eksisterende forretningskonsepter. Bakgrunnen for dette kan en spekulere i, men kildene til forretningsidéen kan neppe beskrives som "lead customers" (jfr. von Hippel 1986). Dette kan ses i sammenheng med den nevnte mangelen på

markedsorientering. Siden entreprenørene ikke gjennomfører systematiske informasjonssøk og - analyser har de heller ingen forutsetninger for å vurdere forretningsidéens nyhetsgrad.

Et annet moment knyttet til dette, er nødvendigheten av ytre hendelser. Etter at kunden har gjort entreprenøren oppmerksom på forretningsmuligheten finnes det flere eksempler på at han/hun blir liggende å ruge på den - selv om entreprenøren er positiv til å etablere bedrift. En ytre hendelse må da til for å sette i gang en etableringsprosess eller utforsking av ideens potensiale;

..jeg manglet guts til å sette i gang, [idéen] har ligget og modnet i mange år. Da jeg så utlysningen av etablererkurs så skjønnte jeg at her var det noe. Da tenkte jeg at her var opplegget, for jeg hadde jo ideen.

(E25)

Denne ytre hendelsen kan være tilbud om kompetanseheving (som over), men det er flere varianter av dette i datamaterialet. En intensjon om å starte bedrift er altså ikke tilstrekkelig. Intensjonen må i tillegg være koblet med en ytre hendelse for at bedriftsetablering skal kunne skje. I Landstrøm (2005:63-68) fremkommer det at det har vært stor forskningsaktivitet innenfor dette området.

Dialogdrevet

Erkjennelse av en markedsmulighet kan også forstås som oppstått i en dialog mellom entreprenørens egne forutsetninger (behov, erfaring, kompetanse), konkret etterspørsel fra kunder og andre aktører i den aktuelle bransjen;

Har jo jobbet for å opprette kontakter og å få gjennomslag for mine prosjekter. Alt jeg jobber med er veldig innovativt i forhold til at jeg trekker veksler på næringslivsmetoder i forhold til lederutvikling og alt dette her; prosessverktøyene som jeg har blitt kjent med. Jeg ser det går rett inn i tankegangen bak rehabilitering - selvutvikling, ikke sant. Så det drar jeg inn i mange av mine prosjekter og [fagpersoner innenfor] feltet ser jo at det mangler prosjekter på nettopp dette. Jeg blir tatt i mot med åpne armer.

Var det en nisje der fra før, eller oppdaget du den underveis?

Nei, jeg oppdaget den underveis. Jeg visste at - eller nei, jeg oppdaget det underveis.

Var det en tilfeldighet?

Altså, tilfeldig. Det er jo et resultat av den utviklingen jeg har vært igjennom. Jo mer jeg har fått aksept for prosjektene og støtte til å gjennomføre ulike prosjekter, jo mer vågale har ideene

blitt på en måte. Så har jeg jo sett at; "[...] dette er jo midt i blinken. Her kan det satses". Nå er det jo bare å utvikle prosjekter.

(E18)

Forretningsmuligheten blir altså definert i en diskurs mellom entreprenøren og aktørene i markedet. Ikke nok med at oppdagelse av forretningsmuligheter har en prosessuell dimensjon, den har også en relasjonell dimensjon. Oppdagelsen av forretningsidéer finner sted i dialogen med relasjonspartnere. Denne dialektiske forståelsen er forøvrig beskrevet i innovasjonslitteraturen (se feks. Hellström 2004).

Med dette kan en hevde at selve muligheten ikke eksisterer *a priori*, men derimot materialiseres *a posteriori*. Dette har vidtrekkende konsekvenser for både teori og praksis. Tradisjonelt defineres forretningsmuligheten som latent i litteraturen (Chabaud & Ngijol 2004), mens det i de siste årene har blitt tatt til orde for perspektiver som innebærer at forretningsmuligheter konstrueres (Vaghley & Julien 2008). Kirzner (2008) understreker at man vanskelig kan skille mellom oppdagelse og konstruering av forretningsmuligheter. Likefullt eksisterer de to forståelsene side ved side i entreprenøriell markedsføring (Chabaud & Ngijol 2004). Samtidig er det en skjevhet mellom de to forståelsene av fenomenet (innenfor entreprenøriell markedsføring), ved at det er gitt stor oppmerksomhet til det tradisjonelle perspektivet (latens) og lite til andre perspektiver (Sarason & al. 2005).

Et annet moment, er at oppdagelsen av forretningsmuligheten er sterkt preget av entreprenørens kompetanse eller interesseområde. Som regel dreier det seg om en utdanning eller lang erfaring innenfor den aktuelle bransjen eller næringen.

Jeg så etter å ha jobbet i feltet i mange år, det var bakgrunnen, at alle disse familiene som trengte dette tilbudet var tvunget til å dra ut av landsdelen.

(E16)

Denne kompetansen definerer mulighetsområdet for entreprenøren. Enten ved at erfaringen fra et bestemt yrke har vist at det er udekket etterspørsel etter bestemte produkter, eller ved at en utdanning eller interesse har gitt en bestemt bredde i utsynet. Det er stor variasjon i hvor sterk/god kompetanse entreprenørene har, men

en kan likefullt si at dette definerer et mulighetsområde. Dette reflekteres også i tidligere forskning (se feks. Penrose 1959:76-78, Bhidé 2000:54).

7.2.2. Produktinnovasjon

Radikal produktinnovasjon er ikke utbredt. Det er en sjeldenhet at en "entrepreneurial venture" etableres (Bruyat & Julien 2000, Bhidé 2000:29). De få som finnes i dette datamaterialet tar alle utgangspunkt i et veldefinert problem (behov) innenfor en veldefinert kundegruppe (segment). Derav kategoribenevnelsen *problemorientering*.

Problemorientering

Entreprenøren har i disse tilfellene en spesiell kompetanse, eller spesiell kjennskap til en næring eller bransje som han/hun utnytter til å utvikle nye løsninger på eksisterende/velkjente problemer, for eksempel sliter den eksporterende delen av fiskeindustrien med følgende problem:

..transportelskapene har [temperaturovervåking] i bilene sine, og man kan be om å fa utlevert loggen. Men, når fisken har blitt dårlig så er av en eller annen merkelig grunn loggen forsvunnet. Så man er prisgitt transportøren, eksportøren sitter ikke med kontrollen selv. I tillegg transporteres det over flere ledd slik at man ikke vet hvilke temperaturer fisken har blitt utsatt for mellom de ulike transportene, i omlasting, på lager - eller utenfor et lager i solsteken.

(E24)

Denne innsikten bruker så entreprenøren til å utvikle et produkt som er siktet inn mot å løse dette problemet for en klart definert kundegruppe;

Kundene våre er eksportører av fisk. Vi har utviklet et system for å loggføre temperaturen fisk utsettes for under transport. [Temperaturloggere] puttes i kassen eller festes på pallene med fisk som sendes av gårde, så registreres temperaturen hele veien under transport. Fordelen med dette systemet er at varen er under kontinuerlig overvåking - både for å vise kvaliteten på fisken overfor kjøperen og for eksportørens egen kontroll med det som skjer med fisken - hvis kvaliteten er forringet så kan man se hvorfor.

(E24)

Blant disse problemorienterte forretningsidéene er det ingen bruk av formaliserte markedsundersøkelser i forkant av produktutvikling. Det er produktidéen og produktutviklingen som driver prosessen fremover. Enkelte ganger (som over) kan

det se ut som om entreprenøren treffer ganske godt med sitt produkt. Men, dette kan være en krevende tilnærming til bedriftsetablering. Det er to grunner til det. For det første kan fasinasjonen for en ide være så sterk at man leter etter anvendelser, fremfor å innse at idéen er for dårlig eller at motkreftene er for sterke. For det andre fordi utfordringen er mer bestående av å utvikle et marked for produktet og ikke et produkt for markedet - entreprenøren begår en klassisk synd; produktorientering (jfr. Keith 1960).

Et annet aspekt ved den problemorienterte forretningsideen er at utviklingen av den bærer preg av dialog med andre markedsaktører. Dette innebærer ikke bruk av formaliserte markedsundersøkelser, men entreprenøren har likevel nær kontakt med aktørene i markedet;

Vi har hele tiden hatt med oss kjempegode interessenter. Har reist frem og tilbake til [tettsteder] for å ha møter med [potensiell kunde]. Ellers har vi hatt kontakt med - ja; "you name it", jeg har vært der. Det er store konsern, mindre konsern, sammenslutninger og mindre oppdrettere. Men, det er klart at dette er et system som det koster ganske mye penger å bygge opp så bankene har sagt foreløpig nei. Vi fikk etterhvert klar beskjed fra bankene om hvorfor de ikke er med.

(E26)

I dette tilfellet arrangerte entreprenørene møter med potensielle kunder og investorer, og holdt dialogen gående over år. På nytt ser en at forretningsidéen ikke oppdages, men kan forstås som utviklet gjennom dialog. Dette er et relativt lite utforsket område innenfor entreprenørskap og entreprenøriell markedsføring (Chabaud & Ngijol 2004, Sarason & al 2005, Vaghley & Julien 2008), men dette har potensielt vidtrekkende konsekvenser for utviklingen av forståelse for oppdagelse av forretningsmuligheter.

7.3. Diskusjon av "oppdagelse"

Hovedinntrykket fra analysen er at funnene bygger opp under store deler av tidligere forskning innenfor oppdagelse av forretningsmulighet. Men, det er tre forhold som bør trekkes frem, og disse har både teoretiske og praktiske implikasjoner. Det første forholdet er at entreprenørene i dette datamaterialet forteller om oppdagelsen av forretningsmuligheten i form av en utviklingsprosess med 1) klare dialektiske trekk. Dette åpner for et dialektisk perspektiv på oppdagelse av forretningsmulighet. Det

andre forholdet er at det 2) ikke finnes spor av systematiske informasjonsprosesser i forbindelse med oppdagelse av forretningsideene i dette datamaterialet. Man finner derimot en heuristisk tilnærming, der entreprenørens informasjonsinnhenting i forbindelse med oppdagelse av forretningsmulighet kan beskrives som tilfeldig oppsnapping. Det tredje forhold som fremheves er at 3) markedsutfordringene entreprenørene står overfor i forbindelse med etablering, kan forstås som en konsekvens av forretningsidéens karakter.

I fortsettelsen går det først inn på perspektivendringen og et dialektisk perspektiv på oppdagelse av forretningsmulighet skisseres i avsnitt 7.3.1. Deretter diskuteres trekk ved informasjonsprosessene som entreprenørene er involvert i ved etablering av bedrift i avsnitt 7.3.2. Tilslutt, i avsnitt 7.3.3, diskuteres markedsutfordringen entreprenøren står overfor i forbindelse med bedriftsetableringen som en konsekvens av forretningsidéens karakter.

7.3.1. Skissering av et dialektisk perspektiv

De perspektivene på oppdagelse av forretningsmuligheter som i hovedsak påtreffes i tidligere forskning på entreprenøriell markedsføring peker mot en før-eksistens (latens) av muligheten. En kan derfor hevde at det skilles klart mellom to objekter innenfor de tradisjonelle perspektivene; Entreprenøren på den ene siden og muligheten på den andre siden (Chabaud & Ngijol 2004). I følge Chabaud & Ngijol (Ibid) er denne forståelsen en arv fra makroøkonomiske teorier om entreprenørskap, spesielt Schumpeter (1983) og Kirzner (1973). I litteraturen innenfor entreprenøriell markedsføring finnes det to tilnærminger som kan kalles tradisjonelle; 1) den klassiske og 2) den empiriske.

Innenfor 1) den klassiske tilnærmingen brukes Kirzners begrep (den psykologiske egenskapen ved entreprenører) "entrepreneurial alertness" for å forstå entreprenørens oppdagelse av en forretningsmulighet (Chabaud & Ngijol 2004). Det er denne egenskapen ved entreprenører som gjør han/henne i stand til å finne og utnytte markedsinformasjon slik at nye muligheter i markedet avdekkes. Det fundamentale problem med tilnærmingen er imidlertid at man på forhånd ikke kan vite hva man leter etter fordi muligheten defineres samtidig med at den oppdages (ibid). Entreprenøren kan strengt tatt ikke søke etter informasjon om et objekt som ikke er

definert, selv om det er gjort forsøk på å etablere analytiske metoder nettopp for dette formålet (Drucker 2007:31).

Den 2) empiriske tilnærmingen har som utgangspunkt at oppdagelse av en forretningsmulighet er et stadium i utviklingen av forretningsidéer. Her løftes den prosessuelle dimensjon ved oppdagelse av forretningsmuligheter frem og den er således forskjellig fra den klassiske tilnærmingen (Chabaud & Ngijol 2004). Forretningsidéer oppdages ikke spontant, men blir til gjennom en stegvis læringsprosess (jfr. Schwarz & Teach 2000).

Chabaud & Ngijol (2004) hevder at den empiriske tilnærmingen har et svakt teoretisk fundament og peker på to paradokser som underbygger denne påstanden; 1) Oppdagelsen av forretningsmuligheten antas å være et resultat av inspirasjon, mens empiriske funn antyder at den er bygget opp over tid. 2) Oppdagelsen av forretningsmuligheten antas generelt som en individuell handling, mens empiriske funn understreker viktigheten av relasjoner og personlige nettverk.

Den forståelsen av oppdagelse av forretningsmuligheter som kommer til syne gjennom den foranstående analysen kan beskrives som *dialektisk*. I analysen fremheves det at det er en prosessuell dimensjon ved oppdagelse av forretningsmuligheten, at denne er veiledet av dialog med andre markedsaktører og at det er relasjonelle trekk ved denne prosessen. Disse forholdene åpner for en perspektivendring.

I litteraturen (entreprenøriell markedsføring) kan det dessuten ses en gryende interesse for andre perspektiver enn de klassiske (Fletcher & Watson 2007), og den foreliggende avhandlingen er således et bidrag til denne utviklingen. Det er observert flere benevnelser og flere alternative forståelser av oppdagelse av forretningsmuligheter; "constructivist" (Bruyat & Julien 2000, Chabaud & Ngijol 2004), "structuration view" (Sarason & al 2006), "negotiated narrative" (Fletcher & Watson 2007) og "activity theory" (Jones & Holt 2008). Alle disse har som fellestrekk at de definerer entreprenøren, muligheten og konteksten som idiosynkratiske.

Et dialektisk perspektiv på oppdagelse av forretningsmulighet, innebærer at det tas et steg vekk fra oppfatningen av at mulighetene finnes latent i markedet. Dette innebærer forøvrig ikke sosialkonstruktivisme. Perspektivet medfører at det er i dialogen mellom entreprenør, kunder, relasjonspartnere og andre markedsaktører at forretningsmuligheten oppstår; den er et *"produkt"* av dialogen. Dette er konsistent med fortolkninger av sentrale funn i det forliggende datamaterialet; 1) at forretningsidéen utvikles kontinuerlig, og 2) utviklingen er veiledet av en dialog med andre markedsaktører. Oppdagelse av forretningsmuligheter har med andre ord tydelige prosessuelle og relasjonelle dimensjoner som vil komme klarere til sin rett gjennom et dialektisk perspektiv. Dialektikk er et lite påaktet perspektiv innenfor entreprenøriell markedsføring (Fletcher & Watson 2007) og i markedsføring generelt (Hellström 2004), selv om det kan påtreffes innenfor entreprenørskapslitteraturen (Hatteland 2006, Landström 2005:66)

Med perspektivendringen medfølger et behov for revisjon av den foreslåtte definisjonen av entreprenøriell markedsføring fra kapittel 4, fordi det i et dialektisk perspektiv er misvisende å bruke beskrivelsen *"oppdagelse av forretningsmulighet"*. Dette reflekterer en forutsetning om at mulighetene er latente i markedet - til forskjell fra forståelsen av forretningsmuligheter som utviklet i en dialog. Derfor foreslås det å endre definisjonen til *"utvikling av forretningsmulighet"*. Denne endringen fremhever den prosessuelle dimensjonen ved forretningsmuligheter.

En revidert definisjon av fenomenområdet for entreprenøriell markedsføring ser nå slik ut; *"Sosiale bytteprosesser i forbindelse med utvikling, organisering og utnyttelse av forretningsmuligheter"*. Til denne strukturen hefter det seg et problem ved at dette kan oppfattes som en tidsakse eller fasemodell (jfr. Hatteland 2006:63-74); oppdagelsen skjer først, deretter organiseres en virksomhet og til slutt utnyttes forretningsmuligheten. En slik oppfatning stemmer ikke med funnene så langt i analysen og er heller ikke forenelig med et dialektisk perspektiv. Dialektikk vil innebære at entreprenøriell markedsføring forstås som en ikke-syklisk prosess (Ibid:77-80) og er en parallell til entreprenørskapslitteraturens dialektiske perspektiv på etableringsprosessen.

7.3.2. Informasjonsprosesser

Det er et interessant trekk ved datamaterialet at ingen entreprenører har anvendt formelle markedsundersøkelser ved utvikling av forretningsmuligheten. Markedsorientering, som definert av Kohli & Jaworski (1990), passer derfor ikke inn i denne beskrivelsen. Med markedsføringsledelsens begrepsapparat, kan entreprenørens informasjonsinnhenting karakteriseres som tilfeldig oppsnapping (Kotler 2005:98-101). Dette tilfredsstillende ikke kravene til informasjonskvalitet som normalt stilles innenfor det analytiske paradigmet (Bengtsson & Skärvad 2001:17). Slik sett kan informasjonsprosessen entreprenørene er involvert i bedre beskrives som heuristisk (jfr. Busenitz & Barney 1997).

Det fremkommer imidlertid av analysen at kontakten med markedet er viktig for utviklingen av forretningsidéen. Konseptutviklingen foregår kontinuerlig og skyter fart når markedsrelasjoner oppstår. På grunn av etableringenes størrelse og begrensede ressurser er det spesielt erfaringer fra kunderelasjonene det trekkes veksler på, men det er flere eksempler på at entreprenøren har ført en bredere dialog med forskjellige typer markedsaktører ved utvikling av forretningsidéen. Dette gjør seg gjeldende både for entreprenører med innovative og kopierende forretningsidéer, og er konsistent med det foreslåtte dialektiske perspektivet. Konseptuelt sett, er dette også i tråd med en klassisk oppfatning av markedsorientering (jfr. Drucker 1954).

7.3.3. Forretningsmulighetenes karakter

Entreprenørens forretningsidéer kan i grove trekk forstås enten som kopierende eller innoverende. Disse to gruppene entreprenører har ulik vektlegging av informasjonskilder vedrørende utvikling av forretningsidéen. På bakgrunn av analysen kan det antydes at de kopierende entreprenørene i stor grad støtter seg på en etterspørseldrevet utviklingsprosess - dialogen føres for det meste med kunder - og markedsrelasjonene har vesentlig betydning for utviklingen av forretningsidéen. Disse entreprenørene gjør tilpasninger og endrer forretningsidéen etter hvert som ny kunnskap opparbeides. Spissformulert kan man si at; 1) de kopierende entreprenørene tilpasser et produkt til markedet.

De innoverende entreprenørene har derimot større tillit til sin egen produktidé og prosessen drives fremfor alt fremover av produktutviklingen. Entreprenørene har en

dialog med markedsaktørene, men forsøker heller å presse frem en løsning fremfor å tilpasse tilbudet til markedet. En ser også at slike entreprenører skifter beite gjennom å søke etter nye anvendelser for idéen dersom man mislykkes i et marked. På denne bakgrunn kan spissformuleringen være at; 2) de innoverende entreprenørene søker å tilpasse markedet til produktet.

I tidligere forskning har Stokes (2000) funnet en modell for entreprenøriell markedsføring som kan forstås som markedsutvikling, mens Mankelov & Merrilees' (2001) fant en modell som kan forstås som markedstilpasning. Den foreliggende analysen foreslår at begge disse modellene relevante for entreprenører, ved at de viser variasjonen i markedsføringens karakter ved bedriftsetablering. Det er påfallende at det allerede etter en analyse av forretningsidéens karakter er mulig å peke på at de to gruppene entreprenører står overfor helt ulike utfordringer i arbeidet med å etablere bedriften; De kopierende entreprenørenes utfordring er markedstilpasning, mens de innoverende entreprenørenes utfordring er markedsutvikling. En lignende fortolkning kan forøvrig påtreffes flere steder i litteraturen (se feks. Duus 1997, Gruber 2004).

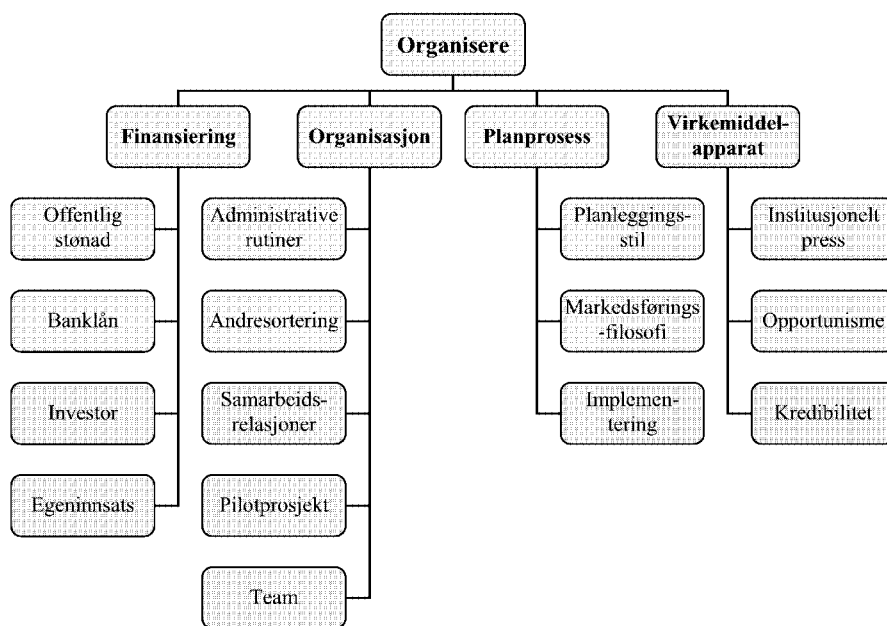
Det er også relevant å skue over til markedsorienteringslitteraturen i denne forbindelse. Ved først å fjerne seg fra den analytiske fortolkning av markedsorientering, siden entreprenørenes informasjonsprosess her er heuristisk, kan begrepene markedsdrevet og markedsdrivende (jfr. Mohr & Sarin 2008) også være relevante beskrivelser av de to ulike (henholdsvis markedstilpasning og markedsutvikling) markedsføringsutfordringene forbundet med etablering av bedrift.

7.4. Oppsummering

I løpet av kapittelet har forståelsen av oppdagelse av forretningsidé endret seg til utvikling av forretningsidé. Dette understreker at det er tale om en utviklingsprosess bak erkjennelsen av idéen og ikke latens i markedet. Den relasjonelle dimensjon i utviklingen leder til skissering av et dialektisk perspektiv på utviklingsprosessen. Entreprenørene støtter seg på en heuristisk informasjonsprosess i denne prosessen - det finnes ikke formelle markedsundersøkelser. Til slutt anføres det at forretningsidéens karakter har stor innvirkning på markedsutfordringens art.

Kapitel 8: Organisere foretak

Under denne overskriften er det delt inn i fire kategorier; 1) Finansiering, 2) Organisasjon, 3) Planprosess, og 4) Virkemiddelapparat. Kategorien finansiering fokuserer på de økonomiske forutsetningene for oppstart, organisering tar for seg arbeidet med å utvikle en organisasjon, planprosess behandler initiativ i tilknytning til planlegging av bedriftsetableringen, mens virkemiddelapparat omhandler entreprenørens forhold det offentlige støtteapparatet. I figur 8.1. presenteres den delen av kodehierarkiet som omhandles i dette avsnittet.



Figur 8.1: Organisering av virksomhet/bedrift

8.1. Finansiering

Finansieringen av de nyetablerte bedriftene har i korte trekk blitt redegjort for i kapittel 6. I tabell 6.3. fremkommer det at de fleste entreprenørene finansierer bedriften gjennom en bootstrapstrategi. Bootstrapfinansiering som normaltstanden for

nyetablerte bedrifter har blitt påpekt tidligere (Bhidé 1992). Likevel har fenomenet blitt lite studert innenfor nyetablering. Det meste av litteraturen diskuterer fenomenet innenfor en SMB-kontekst (se feks. Winborg & Landstrøm 2000).

Bootstrapfinansiering av nyetablering og SMB har vesentlige likhetstrekk, men det finnes også ulikheter. Dette diskuteres nærmere i de følgende avsnittene. I det foreliggende datamaterialet kunne bootstrapfinansieringen deles inn i fire typer; 1) Offentlig støtte, 2) Banklån, 3) Investorer, og 4) Egeninnsats.

8.1.1. Offentlig stønad

Her til lands (som i mange andre land) finnes det en rekke fond og offentlige støtteordninger som er rettet inn mot innovasjon og nyetablering. For eksempel kan entreprenøren sikre deler av egen lønn gjennom dagpenger under etablering og lønnsmidler til ansatte via NAV. Entreprenørens lønn kan også sikres gjennom et etableringsstipend og/eller oppfinnerstipender fra Innovasjon Norge eller den aktuelle kommunen. Støtteordninger blir også utnyttet til investeringer. I denne avhandlingen brukes begrepet virkemiddelapparatet om disse støtteordningene.

Entreprenørene i utvalget er svært oppmerksomme på muligheten for økonomisk støtte, og de forteller gjerne om hvordan virkemiddelapparatet har mottatt dem:

Innovasjon Norge har finansiert mye av moroa. [...] Innovasjon Norge er viktige i dette, men min inntekt har vært dagpenger under etablering fra NAV. Nå er det slutt så det haster med å få økonomi i tingene...

(E6)

Med få unntak hadde alle entreprenørene i dette datamaterialet vært i kontakt med virkemiddelapparatet for å kartlegge hvorvidt deres foretak kunne være berettiget støtte. Spesielt ble de ulike støtteordningene Innovasjon Norge tilbyr, sjekket ut av etablererne. Entreprenørene førte en dialog med virkemiddelapparatet; i form av samtaler, møter, utarbeidelse av søknadsskisser og innhenting av uformell vurdering av stønadsberettigelse før en fullverdig søknad ble utarbeidet. Stønadsorientering som et ledd i bootstrapfinansiering, har Winborg & Landstrøm (Ibid) pekt på blant SMB. Det var derfor ikke et uventet funn også blant nyetableringer, men det var

overraskende å finne en så vidt klart uttalt og ikke minst utbredt stønadsorientering i dette utvalget.

Som nevnt innebærer stønadsorientering dialog med virkemiddelapparatet. Honig & Karlsson (2004) peker på at nyetableringer er utsatt for et institusjonelt press fra virkemiddelapparatet som legger føringer på etableringsprosessen. Eksempelvis er formell planlegging mer utbredt blant nyetablerte bedrifter som har hatt kontakt med virkemiddelapparatet, enn de som ikke har hatt det (Ibid). Stønadsorienteringen har potensielt konsekvenser for bedriften som etablereren ikke kan se rekkevidden av. Først og fremst innføring av et planleggingsregime. Dette tas opp i senere avsnitt (se avsnitt 8.4).

8.1.2. Banklån

Det andre leddet i finansieringsstrategien er banklån. Alle banklån i dette utvalget er sikret mot entreprenørens private verdier og brukes til å investere i utviklingen av bedriften. Imidlertid er dette lånet gjerne av moderat størrelse, slik at det lar seg nedbetale gjennom ordinært lønnsarbeide dersom etableringen skulle mislykkes:

..likviditeten har vært dårlig, så jeg låner penger i banken med pant i boligen. Da kan jeg slippe ned skuldrene og jobbe i fred uten å miste nattesøvnen. [...] Første juli neste år er en viktig dato. Hvis det ikke går bra da, så søker jeg meg lærerjobb. Jeg låner penger nå og tenker at dette er en sjanse jeg har i livet og gir jernet - får betale på de lånene i ettertid hvis det går til helsike.

(E9)

Banken er altså ikke villig til å gi lånet til bedriften. Cassar (2004) fant at bedriftsetableringens størrelse har betydning for evnen til å finansiere oppstarten, ved at de største har lettere for å tiltrekke seg kapital enn de mindre. Dette kan være et element i en begrunnelse for at banklånet ikke gis til bedriften, men til entreprenøren personlig. Som nevnt er bedriftsetableringene i utvalget alle små foretak og flere av dem er rene levebrødsbedrifter. Bhidé (1992) fremhever at sammenblandingen av entreprenørens privatøkonomi og bedriftens økonomi er et karakteristisk trekk ved bootstrapfinansiering.

Bhidé (ibid) antyder at en mulig konsekvens av denne sammenblandingen av privat- og bedriftsøkonomi kan være at betydningen av den velutviklede forretningsplanen blir mindre. Med utgangspunkt i erkjennelsen av at bankene ønsker å sikre sine utlån best mulig, kan en hevde at det er fremskaffelsen av sikkerhet som har betydning. I dette datamaterialet er det, imidlertid, tydelig at bankene setter seg inn i forretningsplanen for å vurdere det fremtidige fortjenestepotensialet:

Når en er så liten blir man [skviset]. [Banken] gikk meg etter i sømmene. De ønsket å se forretningsplan, budsjetter og [vurderte] min forhistorie. Siden jeg ikke har noe erfaring som næringsdrivende, så sviktet det på det. Jeg måtte stille annen sikkerhet.

(E25)

Forretningsplanen er altså ikke uten betydning i bankens vurdering av nyetableringens kredittverdighet. Men, et fremtidig fortjenestepotensiale kan være for dårlig som sikkerhet for banken og av den grunn etterspørres en mer håndfast form for sikring. Entreprenørens fremste formuesobjekt er hans/hennes privatbolig og derfor den mest vanlige, men andre former for sikkerhet (feks. kausjon) forekommer også. På bakgrunn av at banken uansett vil kreve bedre sikkerhet enn det forretningsplanen gir løfter om, kan en spekulere i at det ikke nødvendigvis for entreprenøren å kunne legge frem en godt utviklet forretningsplan. Det er tilstrekkelig å stille sikkerhet som ikke kan trekkes i tvil.

8.1.3. Investorer

Som det tredje element i finansieringen, forsøker entreprenørene å skaffe seg investorer, noe de færreste lykkes med. Bhidé (1992) påpeker flere årsaker til at nyetableringer ikke tiltrekker seg investorer, spesielt hevder han at profesjonelle investorer og nyetablerte bedrifter er en dårlig match. De investorene som etablererne i dette utvalget har, er uten unntak medlemmer av entreprenørens personlige nettverk (også familien):

..det er private, altså kjenninger som har investert, så jeg har solgt ut 19 % av selskapet.

(E21)

Venner og familie opptre som investorer, men som regel dreier det seg om mindre beløp - flere tilfeller av symbolsk støtte ble observert. I tidligere forskning er det

etablert at uformell kapital ("business angels") er en betydelig kilde til risikokapital for nyetablerte bedrifter (Mason & Harrison 1993). I dette datamaterialet forekom det kun ett tilfelle av uformelle investorer var inne og finansierte betydelig deler av oppstarten. I tråd med tidligere forskning var familie og venner utbredt (Avdeitchikova & al 2008).

8.1.4. Egeninnsats

Entreprenøren legger i tillegg ned en formidabel egeninnsats. Det mest vanlige er at entreprenøren ikke tar ut lønn fra firmaet i oppbyggingsfasen. Dessuten er det flere som skyter inn private midler som egenkapital eller driftskapital i bedriften. Disse elementene i bootstrapfinansiering er også diskutert i eksisterende forskning (Bhidé 1992). Et annet fenomen som er lite diskutert i litteraturen, men likefullt utbredt i dette datamaterialet, er at entreprenøren henter inn midler gjennom lønnsarbeide for å opprettholde sin økonomiske velferd mens det nye firmaet bygges opp:

.. jeg har jo enda den stillingen på flyplassen. Jeg har økonomiske forpliktelser som hus, studielån og andre ting. Man må jo få dette til å gå rundt økonomisk, det er det store dilemmaet.

(E25)

Det nyetablerte firmaet har vanskeligheter med å stable på bena et økonomisk fundament for entreprenøren. Man kan derfor tale om deltidsentreprenører (jfr. Isaksen & Kolvereid 2005), som i hovedsak sikrer sine økonomiske forpliktelser utenfor den nyetablerte bedriften. En kan, som Isaksen & Kolvereid (Ibid), peke på at dette følger av entreprenørens ambisjonsnivå, men det er også viktig å fremheve at dette kan begrense utviklingen av firmaet:

Jeg sliter med å få dagene til å gå i hop, i og med at jeg må ta denne deltidsjobben her. Det tvang seg fram etter januar/februar, for da var det helt stille og jeg tjente alt for lite. Vi er en familie på seks personer - jeg var trengt opp i et hjørne og hadde ikke noe valg. Denne [deltidsjobben] er sesongbetont og tar mye mer tid enn jeg hadde regnet med, slik at [bedriften] har stagner litt.

(E15)

Dersom entreprenøren må sikre sin privatøkonomi gjennom lønnsarbeide, kan dette medføre at entreprenøren ikke kan bruke all sin arbeidskraft til oppbyggingen av firmaet. Utviklingen kan stagnere og det opprinnelige problemet forsterkes. Det er lett

å forestille seg at dette kan innebære en ond sirkel for entreprenøren og hans/hennes firma.

8.2. Organisasjon

Det er stor variasjon i hvordan entreprenørene bygger opp sin organisasjon. Spesielt verdt å fremheve er at flere entreprenører opplever at selv ved moderat vekst kan bedriften vokse ut av hans/hennes kontroll. Kort tid etter oppstart presser det seg frem et behov for ansettelser eller innleie av enkelte tjenester, for eksempel regnskap, administrasjon. Betydningen av å bygge et team rundt forretningsideen/forretningsmuligheten fremheves av andre.

8.2.1. Administrative rutiner

I de nyetablerte bedriftene finnes det en antydning til faste rutiner og arbeidsformer, men disse er uten unntak uformelle. Enkelte entreprenører kaster seg ut i det, nærmest uten å tenke noe over det, slik at den administrative rutinen etableres samtidig med for eksempel salgssamtalen:

Det kostet mye kan du si, å starte et firmaet når ikke alt var klart - måtte lage bestillingsskjema mens jeg pratet med kunden.

(E10)

I mange tilfelle utformes administrative rutiner og arbeidsmåter ad-hoc. I tidligere forskning har det blitt pekt på at entreprenører nettopp har en tendens til å handle før alt er gjennomtenkt og forberedt - les godt planlagt (Bhidé 2000:53-55, Deacon & Spilsbury 2004). I dette tilfellet demonstreres en av ulempene ved denne praksisen. Men, det er ikke riktig å si at entreprenøren ikke etablerer arbeidsrutiner og funksjoner. De etableres uformelt:

Vi delte inn i to for å si det slik. Rutinebiten tok ingeniøren seg av - prosjektoppfølgning med møter og kommunikasjon, juridiske sider med mer. Mens jeg tok meg av produksjon og fremdrift.

(E27)

De aller fleste bedriftene i dette utvalget er enkeltpersonforetak eller mikrobedrifter med et fåtall ansatte. I den grad arbeidsdeling eksisterer i slike bedrifter er den gjerne

uformell (jfr. Hill 2001). Det er to potensielle forklaringer på dette. For det første er det i slike små enheter et minimalt behov for koordinering og arbeidsdeling (Bhidé 2000:112). For det andre "er" i mange tilfelle entreprenøren organisasjonen (jfr. Leppard & McDonald 1991).

8.2.2. Andresortering

Flere av de nyetablerte bedriftene opplevde vanskeligheter med å rekruttere medarbeidere. Disse problemene består av to elementer som kan henge sammen. Bedriften har som regel begrensede ressurser til å rekruttere medarbeidere med. Det er ikke aktuelt å velge medarbeidere fra øverste hylle. Dette kan knyttes til den tidligere nevnte bootstrapfinansieringen blant nyetablerte bedrifter, der stillinger finansieres gjennom lønnsmidler fra NAV, ved at bedriften og NAV betaler halvparten av kostnadene hver. NAVs forutsetning for å være med på dette er at stillingen gis til en arbeidssøkende:

Det er tre som kommer fra [NAV] - de får kr 6000 fra [NAV] og kr 6000 fra oss - en som jobber [nesten] gratis, to som får lønn og så er det meg. Det handler om likviditet. Så lenge vi ikke har positiv kontantstrøm må vi begrense [lønnskostnadene] så mye som vi kan.

(E21)

Det kan tenkes flere årsaker til at de nyetablerte bedriftene ikke klarer å rekruttere kvalifiserte medarbeidere, for eksempel deres usikre fremtidsscenario. De nyetablerte bedriftenes ressursituasjon, og dermed avlønning av medarbeiderne, er et stort problem. Konsekvensen er uansett at disse bedriftene ikke klarer å trekke til seg kvalifiserte medarbeidere, men må ta til takke med personer uten den ønskede kompetansen eller erfaringen:

[Den] store utfordringen for oss, var at jeg måtte lære opp alle medarbeiderne selv - med unntak av en. Ingen hadde kjennskap til [konseptet] eller forretningsmodellen som sådan. Ikke minst var det de [...] som kom rett fra utdanning og derfor har for lite teknisk kompetanse til å utføre det vi skal gjøre.

(E21)

Litt sleivete bemerket kan en si at de nyetablerte bedriftene må ta til takke med andresortering på arbeidsmarkedet (jfr. Bhidé 2000:87-88). Dette forsterker

nødvendigheten av at entreprenøren utfører de mest kritiske arbeidsoppgavene i firmaet.

8.2.3. Samarbeidsrelasjoner

Fremfor å ansette flere medarbeidere er det utstrakt kjøp av nødvendige tjenester blant de nyetablerte bedriftene. Dette er ofte inkludert som et element i bootstrapfinansiering i annen forskning (jfr. Bhidé 1992). Vanligvis kjøpes tjenester som regnskapsføring og økonomistyring, men det er også utbredt å knytte til seg et nettverk av små leverandørbedrifter eller samarbeidspartnere som leverer deler av bedriftens produkt. Et kjennetegn ved samarbeidsrelasjonene er at den nyetablerte bedriften og samarbeidsbedriftene ligner på hverandre:

Jeg har kontakt med et enmannsforetak i [region]. Han er en eldre mann som tenker på å pensjonere seg, så han sender noen kunder over til meg. Vi har hatt mye med hverandre å gjøre. Ellers har jeg mange kontakter fra studietiden.

De du studerte sammen med - hva bruker du dem til?

Vi har diskutert en del faglige problemstillinger. Markedsmessig har jeg [samboer], hun driver [firma] med stort nettverk i [tettsted] som jeg drar veksler på.

(E25)

Like barn leker best, så det er ikke veldig påfallende at bedriftene i utvalget samarbeider med bedrifter som er svært lik seg selv, og at det personlige nettverket utgjør basen for bedriftens nettverk. Dette forholdet kan også påvises i tidligere forskning (Birley 1985, Elfring & Hulsink 2008).

8.2.4. Pilotprosjekt

Konseptutvikling foregår også i forbindelse med organiseringen av virksomheten. Flere entreprenører organiserer et pilotprosjekt der forretningsideen testes ut i liten skala. Det er da vanlig å utsette andre aktiviteter i påvente av resultatene fra pilotprosjektet:

Vi er på et pilotprosjektstadié. Det går på å etablere en tre-fire pilotprosjekter sammen med kundene våre som skal gi oss svar på om de ideene vi har er liv laga. Vi har ikke gjort noe stort markedsarbeid.

(E22)

Det er spesielt de entreprenørene som har en forretningsidé med karakter av produktinnovasjon som organiserer pilotprosjekter for å teste ut idéen. Både kunder og andre samarbeidspartnere kan være involvert i pilotprosjektene. Dette forholdet understreker to sider ved oppdagelse av forretningsmuligheten (jfr. kapittel 7). For det første blir forretningsideen formet av fremdriften i entreprenørens bedriftsetableringsprosjekt. Dette understreker den prosessuelle dimensjon i oppdagelse av mulighet. For det andre fremhever andre aktørers deltakelse i oppdagelsen av muligheten at dette er en dialektisk prosess.

For de etableringene med en mer konvensjonell forretningsidé, er det viktigere å få i gang en positiv kontantstrøm (jfr. Bhidé 2000:66). Dette kan være bakgrunnen for at disse entreprenørene går raskt frem i etableringsprosessen, og gjerne gjennomfører salg på et veldig tidlig tidspunkt. Foruten at disse tidlige kundekontaktene genererer kontanter, utgjør de også en form for testmarkedsføring som gir kundekontakt, erfaring med salgsprosessen og verdifull tilbakemelding på behovet for utforming av administrative rutiner.

8.2.5. Team

For mikrobedrifter og levebrødsbedrifter, som dette utvalget består av, kan entreprenørens forutsetninger og kompetanse være begrensende for bedriften. Flere entreprenører peker på dette forholdet, og forsøker å bøte på det ved å bygge et team rundt forretningsidéen.

Jeg har tro på at det rundt en ide må være et team. En er avhengig av at en har proffe folk på hvert eneste ledd.[.] En grunder er ikke nok [..] en må ha proffe folk på alle områder. Gründeren kan få opp en visjon eller en ide, men med en gang en skal sette i gang å produsere ting, må en ha flere fagfolk inn.

(E22)

Selv blant enkeltpersonforetakene i utvalget finnes det som regel en gruppe rådgivere eller diskusjonspartnere rundt entreprenøren:

Jeg har valgt å trekke inn andre ressurspersoner som kan bidra med sine ting.

Forklar litt.

Jeg har en fra et investorbyrå, han har drevet bedrift i flere år og har masse erfaring. Han er veldig businessorientert og det trenger jeg for jeg har null peiling fra før. Så har jeg en kompis av meg som har vært daglig leder av en teknisk bedrift i en masse år. Han har stor teknisk innsikt i [produktområdet]. Også har jeg med en kar som har drevet [detaljhandel] som holder fokus på den kreative biten.

(E12)

I dette datamaterialet er teamet organisert på flere måter. Fra det ovenforstående kan en trekke ut at entreprenøren danner team rundt ideen, både for å videreutvikle forretningsidéen og for å få til en god organisering. Dette står i kontrast til den tradisjonelle entreprenørskapsteorien (Schumpeter 1983, Kirzner 1973), der entreprenørskap som funksjon er definert som en individuell handling.

De seneste årenes entreprenørskapsforskning har i økende grad tatt for seg entreprenørielle team - se feks. Cooney (2005) for en gjennomgang av denne forskningen. Harper (2008) hevder det er to viktige momenter denne forskningen bidrar med. For det første at entreprenørskap kan finne sted innenfor et mangfold av strukturer. For det andre at enkelte forretningsmuligheter bare kan oppdages gjennom dannelsen av entreprenørielle team. I tillegg kan det anføres at utbredelsen av entreprenørielle team bygger opp under forståelsen av at forretningsmuligheter oppdages i en dialektisk prosess (jfr. kap 7).

8.3. Planleggingsprosessen

De fleste entreprenørene i utvalget har laget en skriftlig forretningsplan og formulert strategi for bedriften i henhold til et analytisk strategiperspektiv (jfr. Bengtsson & Skärvad 2001:15-17). Som forventet er det stor variasjon i måten entreprenørene har gjennomført planprosessen på.

8.3.1. Planleggingsstil

Entreprenørene i utvalget har alle deltatt i etablereropplæring og fått innføring i betydningen av forretningsplanlegging. Dermed var det ikke uventet at alle kunne bekrefte at de hadde gjennomført en planleggingsprosess i forbindelse med bedriftsetableringen. Det er imidlertid stor variasjon i entreprenørenes planleggingsstil. I hovedsak kan man skille mellom en formell og uformell planleggingsstil, men det er en glidende overgang mellom disse to.

Internalisert formell planleggingsstil

Formell planlegging i form av en skriftlig forretningsplan finner en i alle bedriftsetableringene i utvalget. Bakgrunnen for det er etter alt å dømme knyttet til de utvalgte entreprenørenes deltagelse på etablererkurs der utforming forretningsplanen ofte er satt i sentrum (Lange & al 2007). Likefullt fant flere entreprenører formell planlegging meningsfylt og utsagn som antyder internalisering av normer og antagelser som ligger i denne tilnærmingen kan hyppig observeres i datamaterialet:

Jeg var ganske bevisst på bruken av forretningsplanen fra begynnelsen av. Den skulle jeg bruke som et arbeidsdokument som ble endret etter hvert som produktet ble endret. Så jeg skriver stort sett hele tiden på forretningsplanen.

(E4)

Som i eksemplet over ble forretningsplanlegging brukt som tilnærming til kontinuerlig videreutvikling av bedriften. Enkelte entreprenører opplever, i tråd med teori om planlagt atferd (Cyert & March 1963), at formell planlegging er positivt for utviklingen av bedriften (jfr. Shane & Delmar 2004, Gruber 2007).

Forretningsplanen som dokument ble dessuten hyppig brukt i dialogen med omverdenen; lånegivere, virkemiddelapparat, kunder eller andre samarbeidspartnere:

Ja, den har fungert veldig bra. Alle som tar i den synes den er et flott dokument. Jeg slipper å sitte og forklare i det vide og brede, jeg kan gi dem den og be dem kikke på den og så kan jeg snakke med dem senere.

(E15)

Den skriftlige forretningsplanen er altså viktig i forbindelse med kommunikasjon med omverdenen slik det blir pekt på av flere forskere (Jfr. Chaston 2000:39-41). Imidlertid

kan et vesentlig ankepunkt anføres mot en slik anvendelse av forretningsplanen. Dette kan føre til at dokumentet blir mer ett salgsdokument enn et plandokument og derfor ikke reflekterer strategien.

Som tidligere nevnt (avsnitt 8.1) sliter de fleste av bedriftene i utvalget med problemer knyttet til begrensede ressurser. Dette aktualiseres også i forbindelse med planlegging og spesielt gjennomføringen av planlagte aktiviteter:

Jeg synes det er et veldig nyttig verktøy for bevisstgjøring, men det er vanskelig å følge opp. Jeg har så mange ideer om markedsføringstiltak, men ser jo det er veldig vanskelig å gjennomføre dem pga økonomien. Det er det som er det vanskelig i dagens situasjon. Jeg har mange planer og ideer, men ...

(E2)

Entreprenøren i eksemplet over fant altså formell planlegging nyttig på det mentale planet, men vanskelig å omsette til praksis. Entreprenøren sier selv det er oppfølgingen som begrenses av ressursituasjonen, et vanlig problem i følge Bhidé (2000:53-57), men det er en like relevant fortolkning å hevde at entreprenøren undervurderte de økonomiske problemene i planleggingsfasen. Dette kan reflektere at det er en utfordring for entreprenøren å ta inn over seg den praktiske betydningen av realitetene i en formell planleggingsprosess. Entreprenøren kan dermed komme i skade for å overvurdere potensialet og undervurdere problemene (jfr. Karlsson 2005:167), og med det gjøre bevegelsen fra plan til gjennomføring svært utfordrende.

I denne situasjonen har andre entreprenører lagt planleggingen litt til siden og heller fokusert på å få bedriften opp og stå gjennom kortsiktig tilpasning til muligheter som sikrer en positiv kontantstrøm i bedriften, slik også Bhidé (2000:53-57) beskriver. Dette kan gi entreprenøren et pusterom, forbedret økonomisk situasjon, som kan utnyttes til å initiere en formell planleggingsprosess:

Det blir viktigere og viktigere med planlegging. Det har gått greit frem til nå, når det har vært bare meg fra hånd til munn. Nå har vi blitt så store at - neste år vil vi ha en omsetning på, ja vi kan komme opp i ti millioner vet du. Det tør jeg ikke å se på en gang. Prosjektene har blitt veldig store og krevende, masse penger og store budsjetter. Da strekker ikke kompetansen min til, så jeg tør ikke annet enn å planlegge litt.

(E18)

Omsetningsvekst kan altså medføre en form for profesjonalisering av den nyetablerte bedriften. Dette fenomenet har tidligere blitt diskutert i litteraturen (Tyebjee & al 1983, Carson 1985, Boag 1987), men det er viktig å understreke at det har vist seg vanskelig å finne en lovmessighet i nyetablerte bedrifters utviklingstrekk (Hill 2001).

Eksternalisert formell planlegging

Et annet viktig trekk ved datamaterialet er at flere entreprenører gjennomfører en planleggingsprosess som minner om en øvelse. Flere forretningsplaner har preg av å være standardiserte og entreprenøren har fulgt en oppskrift:

Jada, så det å lage forretningsplanen er ikke vanskelig, bortsett fra når du kommer til dybden i det. Du har jo [oppskriftene], og å fylle inn tall her og der er ikke noe problem. Men, det å fylle inn og samtidig vite at disse tallene er troverdige - den er litt diffus - det er det som er vanskelig. Kanskje en markedsundersøkelse skulle vært gjennomført til å begynne med, men nei. Man stakk en finger i lufta og tok det som utgangspunkt.

(E 20)

I dette eksemplet har entreprenøren hentet en mal - en oppskrift på forretningsplan - som "bare" skal fylles ut. Her forsøker entreprenøren å gjøre de riktige tingene, men vet ikke hvorfor tingene er riktig, og det blir en lite reell utfylling av momenter. Dermed er det forlokkende å ta snarveier og ikke gjennomføre planprosessen etter intensjonene i det analytiske perspektivet. Dette minner om eksternalisering. I alle fall følges ikke planleggingsprosessen opp etter intensjonene. Dette fenomenet er lite omtalt i litteraturen - kun observert en gang hos Deacon & Spilsbury (2004) som påpeker at forretningsplanen til en nyetablert bedrift gjerne er mekanisk utformet.

Innenfor utdanningsorientert entreprenørskapsforskning er det en pågående debatt rundt spørsmålet om entreprenørskap er en medfødt egenskap eller om den kan læres (Fiet 2001, Henry & al. 2005). Dersom en tar for seg eksternalisering som et fenomen innenfor læringsprosessen, er det et viktig poeng at en i det foreliggende datamaterialet kan se tegn til at enkelte entreprenører utvikler en mer moden

forståelse for betydningen av forretningsplanlegging etter hvert som arbeidet med den skrider frem:

Til å begynne med ble det en masse utfylling på en måte, men etter hvert ble det mer konkret, synes jeg.

Hva mener du med utfylling?

Man kan skrive ned alle tankene, stikkord om ting man må og bør være innom. Til å begynne med følte jeg at mange av punktene bare ble utfylling, uten at det gjaldt meg. Etter hvert så jeg mer nytten av det. At det er en nyttig prosess er det ikke tvil om.

(E25)

Innledningsvis kan reaksjonen altså forstås som eksternalisering. Men, som det fremgår, oppstår det etterhvert tydelige tegn på internalisering av forretningsplanlegging. Når planleggingsprosessen ses i retrospekt, understrekes så viktigheten av å gjøre den til sin egen. Selv om dette ikke var holdningen innledningsvis.

Som vist over kan standardiserte maler for forretningsplanlegging virke tilslørende ved at de gir inntrykk av at det kun er å fylle inn i tomrommene. Disse malene er dessuten gitt en svært generell utforming slik at en omfattende tilpasning er nødvendig for å nyttiggjøre seg dem. Et vesentlig moment her er at entreprenøren sannsynligvis ikke har den kompetansen eller erfaring som skal til for å oppdage dette, og at han/hun derfor risikerer å ende opp med en planleggingsprosess som oppleves som lite relevant og bærer preg av å være en øvelse. En entreprenør som valgte å legge etableringen på is, sier det slik:

Hvis jeg skulle prøve igjen tror jeg faktisk at jeg ville ha laget en forretningsplan, men en som hadde vært mer min, ikke så generell. Det ligger så mange maler ute [på internett] som viser at "slik skal en plan se ut". Ikke alt er like aktuelt for meg. Jeg ville tatt mer tak i de tingene som er aktuelt for mitt prosjekt.

(E28)

Utvikling av forretningsplan kan altså læres. Men, utvikling av forretningsplan er en mye mer komplisert oppgave enn det standardiserte oppskriftene gir inntrykk av. En nærliggende konklusjon er at det ikke er en hensiktsmessig tilnærming til problemet.

Uformell planleggingsstil

I de tilfellene planen ikke finnes i et skriftlig format, har entreprenørene gjerne en plan allikevel. Flere entreprenører i utvalget arbeider ut fra et strategisk fokus som ikke er formulert eksplisitt:

Har ikke brukt forretningsplanen som et verktøy. Jeg vet at den skal leve sitt liv og bør brukes som et verktøy, men forretningsplanen som et dokument har jeg ikke brukt selv om jeg er bevisst på de tingene som skal være med der: kunder, markedets behov og konkurrenter. Det har jeg oppe i hodet hele tiden.

(E9)

Det som sett fra utsiden kan virke som beslutning uten strategisk forankring, kan med andre ord være veiledet av en mental strategisk orientering som entreprenøren har utviklet i prosessen med etablering og drift av bedriften (jfr. Bengtsson & Skärvad 2001:17). Så lenge bedriften er liten, kanskje bare med entreprenøren selv som eneste ansatt, eksisterer ikke de sedvanlige koordineringsproblemene som kan assosieres med uformell planlegging. Dermed kan entreprenøren tillate seg å kaste seg ut i det:

Det [gikk opp for meg] som et lys: "Yes! Vi må ha en konferanse for fagfolk". Jeg har bare tenkt ting i hodet og kludret på små lapper og satt det ut i live.

(E18)

Den tradisjonelle kritikken av nyetablerte foretak - at de mangler strategisk fokus, bør derfor nyanseres (jfr. Frese & al 2000, Hill 2001). Selv om det er åpenbare mangler med dens formelle planlegging, finnes det en strategisk forankring av taktiske beslutninger i form av en uformell plan eller en mental strategisk bevissthet:

Jeg tenker jo over hva jeg vil gjøre, men jeg setter meg ikke ned og lager milepølsplan. Det gjør jeg ikke.

(E8)

I forskningslitteraturen har det vært stor interesse knyttet til sammenhengen mellom strategisk planlegging og suksess, men det er hittil ikke etablert en klar sammenheng mellom disse variablene (Castrogiovanni 1996, Bhidé 2000:54-55). Denne forskningen har for det meste brukt eksistensen av en skriftlig forretningsplan som uavhengig variabel (feks. Lange & al. 2007). Kompleksiteten i entreprenørens

strategiske planlegging som kommer til syne ovenfor, taler for at dette kan være en for snever tilnærming til studiet av sammenhengen mellom planlegging og suksess. Med støtte fra Gruber (2007) kan en hevde at det er den strategiske prosessen som bør settes inn i denne sammenhengen og ikke eksistensen av en skriftlig forretningsplan.

8.3.2. Markedsføringsfilosofi

De aller fleste entreprenørene i utvalget utviser, gjennom innhenting og bruk av markedsinformasjon i planprosessen, en viss grad av markedsorientering. De har også hentet inn informasjon fra de tre nøkkelområdene kunder, konkurrenter og makroomgivelser (Jfr. Kohli & Jaworski 1990), men det er en tydelig skjevhet til fordel for kundeorientering. Bildet er imidlertid noe sammensatt.

Markedsorientering

Det typiske trekket ved datamaterialet er at kundenes etterspørsel og preferanser har vært styrende for planleggingsprosessen;

Det var kundens behov som styrte [utviklingen] av bedriften.

(E20)

En liten bedrifts konkurransefortrinn kan nettopp være nærheten til kunden (Vikøren 1991), men denne nærheten kan også resultere i et slags sneversyn. I datamaterialet er det flere eksempler på at man uvitende utfordret de eksisterende bedriftene til kamp om markedsandeler:

Det var det jeg merket først, at konkurrentene ble aggressive. Trækker oss på tærne, underpriser seg, forsøker seg på samarbeidspartnere. Til å begynne med ble jeg fryktelig lei meg pga det - jeg hadde aldri sett på dem som konkurrenter fordi jeg var jo så lita - men når de ser på meg som konkurrent, må jeg jo ta det som et kompliment. Nå hilser de ikke på meg lengre. Det [jeg lærte var at] jeg har muligheter til å bli like store som dem.

(E2)

Andre entreprenører har et sneversyn av mer klassisk karakter (Jfr. Levitt 1960) ved at deres egne behov og problemer er i sentrum og danner utgangspunktet for planleggingsprosessen. Disse entreprenørene blir sittende med en idé som ikke modifiseres i løpet av prosessen, og målsetningen er å finne et

etterspørselspotensiale som er tilstrekkelig til at etableringen er realiserbar. Prosessen er i liten grad markedsorientert, men noe innhenting og bruk av markedsinformasjon finnes. I eksemplet under er imidlertid denne informasjonen helt avgjørende for at bedriften ikke ble etablert:

Vi har et sagbruk. Der produseres det flis som bare ligger og blir til jord. Det er et avfallsprodukt. Hvorfor ikke få penger for det - videreforedle det til noe mer brukbart enn jord? Vi gjorde noen undersøkelser i markedet, tok noen telefoner til vvs-bransjen og de som selger varme for å høre om de hadde hatt noen forespørsler etter pellets. Det gikk også mye på regning.

Regning?

Ja, det gikk på kostnader, investeringer og lån, markedet. Da så en jo at det ble et negativt resultat, når markedet var så lite.[...] Prøvde å justere markedet for å se hva jeg måtte selge, men med de driftskostnadene ble det for tøft.

(E29)

Fra det ovenforstående kan en først og fremst lese en ting: litt markedsorientering er bedre enn ingen markedsorientering. I hovedsak gjennomførte denne entreprenøren interne analyser, kartla investeringsbehovet og beregnet produksjonskostnader. Koblet med relativt begrenset markedsinformasjon ble prosjektets akilleshæl avdekket.

Enkelte entreprenører har gjennomført en uformell planleggingsprosess med høy grad av markedsorientering. I eksemplet under er det, slik Kohli & Jaworski (1990) anbefaler, god balanse mellom vurderinger av bedriftens visjoner, kompetanse og resurser, kundenes behov og ønsker, konkurrentstrategier og eventuelle mottrekk som ligger bak beslutningen om å utvikle et bestemt produkt:

Jeg har egentlig et ønske om å starte lokalavis, ønsker å utnytte min kompetanse [som journalist]. Så jeg har introdusert et produkt som ikke handler om [nyhets]saker som lokalavisen, men om [mennesker]. I mitt hode har jeg analysert meg frem til at det er bedre å lansere et produkt der en ikke får motreaksjoner i markedet der [kundene] er redde for lokalavisen. Jeg føler at jeg har klart å lansere et produkt som ikke går på bekostning av lokalavisen. Da slipper jeg også motreaksjonene fra lokalavisen. Da måtte jeg jo ha tre mill på bok og kunne tåle tap i tre fire år. Det hadde dessuten ikke vært noe hyggelig heller. Det var litt av tenkningen min.

(E9)

De første forskningsbidragene som tok opp denne problemstillingen, pekte på og problematiserte sterkt at nyetablerte bedrifters markedsføringsfunksjoner var uformelle (Carson 1985, Boag 1987). Det er verdt å merke seg at det for denne type bedrifter er mulig å ivareta markedsorientering, uten at det finnes en formell plan for informasjonsinnhenting eller et formelt markedsinformasjonssystem a la Kotler (2000). Dette funnet antyder at markedsorientering i nyetablerte bedrifter er forskjellig fra markedsorientering i store bedrifter. Den mest nærliggende sammenligningen er lignende funn gjort i studier av SMB, der det også pekes på mangelen på formalisering og definering av funksjoner knyttet til markedsorientering (feks. Pelham 2000, Blankson & al. 2006).

Produktorientering

I datamaterialet er det et lite antall entreprenører med innovative forretningsidéer. Alle disse entreprenørene kommer med vurderinger som reflekterer høy grad av produktorientering. For eksempel ved at produktideen overlever, selv om det ikke er etterspørsel etter produktet:

Vi skulle bruke RFID-teknologi for å lokalisere dokumenter i et kontorlandskap. [...] Denne ideen er skrinlagt, men basert på den samme teknologien har det dukket opp en annen ide.

(E24)

Entreprenøren i eksempelet over tar sitt produkt for gitt, og søker heller etter andre markeder fremfor å justere produktet. Produktorientering er en tradisjonell kritikk av nyetablerte bedrifter (Tyebjee & al. 1983, Carson 1985, Boag 1987). I dette datamaterialet er det imidlertid ikke utbredt. Likefullt kan denne holdingen være problematisk for de det gjelder. Et eksempel er at entreprenøren forsøker å tilpasse markedet til produktet fremfor å tilpasse produktet til markedet. Det er flere potensielle problemer forbundet med dette, for eksempel må kundene læres opp til å tenke nytt i forhold til produktkategorien:

Det som er problemet, er at kundene konsekvent nekter å se helheten.

(E21)

I kjølvannet av radikal innovasjon følger altså en utfordring som kan knyttes til markedsutvikling. Videre har disse entreprenørene store problemer med å overkomme denne utfordringen:

Problemet er at vi kom for tidlig inn i forhold til det store tapet [næringen] hadde. [...] De pengene har de jo tenkt å [tjene inn igjen], men de klarer ikke det [innen vi har brukt opp egenkapitalen]. Så vi har slitt som [...] med å få finansiering. Vi har hele tiden hatt med oss kjempegode interessenter, men dette er et system som det koster ganske mye penger å bygge opp så bankene har sagt nei.

(E26)

Å være først ute med et tilbud kan altså være krevende. I dette tilfellet knyttet til finansiering. "First-mover-advantage" blir tradisjonelt sett på som en strategi for å oppnå høy lønnsomhet (Ketchen & al. 2004), men det kan også assosieres store ulemper til denne strategien - først og fremst en kostnadsulempe (Boulding & Christensen 2003).

En mulig fortolkning av dette er at disse små enhetene ikke har de nødvendige ressurser til å håndtere markedsutviklingen, og at det av den grunn er lite sannsynlig at "first-mover-advantage" er mulig å oppnå. VanderWerf & Mahon (1997) har forøvrig kritisert tidligere forskning på "first-mover-advantage" for ikke å ha tatt pionerens styrke (økonomi og kompetanse) inn i vurderingen av denne typen konkurransefortrinn. Det er altså tvilsomt at små nyetablerte bedrifter kan oppnå god lønnsomhet gjennom "first-mover-advantage".

Informasjonsinnhenting

I planleggingsprosessen var det utstrakt bruk av markedsinformasjon blant etablererne i dette utvalget. Denne ble innhentet ved hjelp av forskjellige metoder, men sekundærundersøkelser er mest vanlig. Et viktig element i etablerernes markedsanalyse var synliggjøring av etterspørselspotensiale:

Det vi gjorde var en overordnet vurdering av [potensielle kunder] for å vise at det var et potensiale. Det vi gjorde [...] var å synliggjøre et marked [...] og at utfordringen var å kjempe seg til en andel av det markedet.

(E5)

Den åpenbare årsaken til dette er behovet for å vurdere omsetningspotensialet til bedriften, slik at et budsjettet kan utarbeides. Den vanlige metoden for å synliggjøre markedet, er å finne en indikator på etterspørselen som det er lett å observere i sekundærdata:

Fant ut hvilke bygg som var ført opp før 1900 og 1920 [i fylket]. [Visste da] nøyaktig hvor mange bygninger som var tilgjengelig og [beregnet] hvor mange jobber jeg måtte ha for at jeg skal ha et grunnlag for å greie denne forretningen.

(E15)

En variant av markedsoppbyggingsmetoden (Kotler 2005:123) er altså den foretrukne metoden for å estimere omsetningsstørrelsen. Som vist i eksemplet suppleres denne metoden med entreprenørenes egne vurderinger. De mer sofistikerte metodene ble ikke anvendt.

I den generelle markedsovervåkingen forholdt entreprenørene seg til tre hovedkilder. Disse er i første rekke kilder på internett, kundemøter og ulike nettverksarenaer:

Jeg bruker nettet veldig mye. Kanskje det jeg bruker mest. Tar det litt på fronten og. Når jeg er ute og jobber så følger jeg med, og i møter og på seminarer diskuteres det jo mye marked. Jeg følger med hvilke bedrifter og produkter som lykkes og hva slags trender som er der ute.

(E13)

På grunn av at så å si alle markedsaktører har en hjemmeside, er det spesielt konkurrentovervåkingen som foregår ved hjelp av internett. Utbredelsen av markedsføring via internett gjør det ganske enkelt og svært rimelig å følge med på konkurrentaktiviteter og strategier. Markedsføring over internett har dermed minst to sider. For det første når bedriften ut til et større marked. For det andre åpner bedriften opp for at konkurrenter kan følge ganske tett med på hva man foretar seg:

Det går stort sett via internett og de kampanjene som andre kjører. [...] Alle nettleverandørenes kampanjer får jeg jo inn slik at jeg ser hva som skjer på markedet og vet hva de satser på.

(E25)

Markedsføring over internett har altså gjort det rimelig og enkelt å overvåke konkurrentene. Det er i dag gjort på minutter å danne seg et inntrykk av konkurransen innenfor en produktkategori eller form.

Kundeovervåkingen er det mer vanlig å gjennomføre i møtet med kundene eller på ulike nettverksarenaer. Her benytter entreprenørene seg av flere metoder, alt fra tilfeldig oppsnapping til å la det være et målrettet element i kundesamtalene:

Setter meg ikke ned og prater bevisst om det, men har alltid ei blokk på baklomma. Noterer meg hva de sier og hva de klager over, alt mulig. Det er veldig interessant. Det er en viktig bit av mitt forhold til kunden

(E23)

På samme måte som for konkurrentovervåking foretrekkes enkle og fremfor alt billige løsninger i kundeovervåkingen. Markedsundersøkelser (survey) er sjelden vare i dette datamaterialet, men i de få eksemplene som eksisterer finner en igjen det samme forholdet. For å holde kostnadene nede har entreprenøren gjennomført undersøkelsen selv (DIY, jfr. Carson 1985), og ikke uventet har entreprenøren mangelfull kompetanse i så måte. Undersøkelsene har derfor kvalitetsbrister:

Jeg brukte spørreskjema med noen åpne alternativer. Føler at svarene jeg får ikke stemmer helt, i forhold til kjøpskriterier for eksempel. Når en spør om hva som betyr mest; design, kvalitet, pris - da kan kvalitet komme klart på toppen, så kommer design, funksjonalitet og så kommer pris. Pris som nr 4 av 6. Men det er jo ikke det vi opplever i kjøpsituasjonen. Da er det pris. Men når de får det spørsmålet, så er det selvfølgelig kvalitet og design de vil ha. Men, det vil de ha til en lav pris.

(E2)

I dette eksemplet illustreres det at det er en kompleks oppgave å fange opp forholdet mellom kundenes preferanser, budsjettbetingelser og konkret etterspørsel i et spørreskjema. I alle fall mer kompleks enn det entreprenøren antok. Hun hadde forventninger om at undersøkelsen ville gi en realistisk fremstilling av forholdet, men som vi ser gjorde den ikke det. Entreprenøren forstod først i møtet med kundene at det var noe galt med undersøkelsen og at lav pris var et viktig kriterium for kundene. I dette tilfellet demonstreres viktigheten av å ikke stole blindt på markedsundersøkelsen, men også tillate seg å tenke selv (Jfr. Ingebrigtsen & Petterson 1979:29).

I forbindelse med den formelle planleggingen av bedriftsetableringen fremkommer det at markedsinformasjon brukes mer målrettet og formalisert enn tilfellet er i fasen før arbeidet med forretningsplanen har startet. Følgelig kan en hevde at informasjons-

prosessene ved etablering av bedrift inneholder både heuristiske og analytiske elementer (Vaghely & Julien 2008). Vaghely & Julien (Ibid) foreslår at entreprenørenes informasjonsbehandling bør forstås innenfor en pragmatisk ramme som de definerer som "menneskelige informasjonsprosesser". Denne inkluderer både heuristiske og analytiske informasjonsprosesser. Dette rammeverket kan imidlertid kritiseres for å medføre en sammenblanding av konstruktivisme og realisme.

En annen fortolkning er at entreprenøren ved utarbeidelse av forretningsplanen har en nokså god formening om hva forretningsmuligheten går ut på, en ide om hvem kundene er og hvilke konkurrenter bedriften vil få. Det først når slike forhold er avklart at det er mulig å utnytte survey-metoden på en konstruktiv måte.

En tredje fortolkning av dette er knyttet til entreprenørenes stønadsorientering. For å kvalifisere til stønad må en forretningsplan foreligge. Følgelig vil stønadsorientering medføre et krav om formell planlegging. Formell planlegging er en sjanger innenfor strategiutvikling/ bedriftsutvikling der det analytiske perspektivet medfølger (Jfr. Bengtsson & Skärvad 2001:17). Dermed vil formelle markedsundersøkelser også bli gjennomført dersom en forretningsplan skal utarbeides. Entreprenøren trekkes med andre ord inn i analytiske informasjonsprosesser av eksterne krefter.

8.3.3 Implementering

Når man går inn på implementeringen av forretningsplanen er det interessant å se i hvor stor utstrekning entreprenørene har fulgt opp intensjonene i planen. Det er stor variasjon innenfor denne kategorien. De aller fleste entreprenørene måtte etter kort tid revidere planene fordi enkelte momenter ikke lot seg gjennomføre etter planen:

Har gått igjennom [forretningsplanen] jevnlig og tatt vekk noe som jeg ser ikke er aktuelt. Det er jo sånn at når en starter så ser en for seg noe, men så går det kanskje ikke og så kommer det til nye ting.

(E13)

Det er verdt å merke seg at en del av entreprenørene fortsetter å planlegge etter at bedriften er etablert, og har en tett kobling mellom plan og drift:

Alt er basert på den første planen, men så blir den justert og tilpasset, og så kommer det til nye forretningsområder. Events er et og booking et annet - i tillegg etableres det en nettbutikk.

(E6)

I det foreliggende datamaterialet er det med andre ord en gruppe entreprenører som opprettholder planleggingen som den sentrale strategiske prosessen i bedriften også etter etablering. Disse følger intensjonene i forretningsplanen tett og er tro mot det analytiske strategiperspektivet (Jfr. Bengtsson & Skärvad 2001:17).

Plan Utopia

Andre entreprenører innser at den opprinnelige planen er et glansbilde - at den er på grensen til utopisk:

Jeg synes [forretningsplanlegging] er et veldig nyttig verktøy for bevisstgjøring, men det er vanskelig å følge opp. Jeg har så mange ideer om markedsføringstiltak, men ser jo det er veldig vanskelig å gjennomføre dem pga økonomien.

(E2)

Planen er vidløftig og mangler realisme i forhold til den anstrengte ressursituasjon den nyetablerte bedriften befinner seg i. Dette eksemplet illustrerer også Karlssons (2005:167) poeng; at å utarbeide en forretningsplan er en øvelse i å tenke positivt rundt en forretningsidé som kan være illusorisk eller forførende.

Veien blir til mens man går

I en annen gruppe bedrifter opphører den formelle planleggingen etter at bedriften er etablert og den første kontakten med kunder har funnet sted. Planleggingen blir enten uformell eller opphører fullstendig:

Det som er min hovedprioritet nå er å jobbe mot markedet. Men, det er ikke lagt noen konkrete planer for det.

(E25)

Bakgrunnen for opphøret av planlegging er sammensatt. Det kan være knyttet til likviditetssituasjonen slik tidligere forskning også har antydnet (Bhidé 2000:53-54):

Jeg laget forretningsplaner og alt det her, [...] men man må liksom gå der pengene ligger. Man går heller ut og finner noen [kunder] og tjener de kronene man kan.

[E20]

Andre forklaringer som finnes i datamaterialet har sammenheng med entreprenørens privatliv:

Jeg hadde to små unger og hadde ikke tid til å jobbe med forretningsplanen.

[E9]

- entreprenørens jobbforpliktelser:

Det har også med tiden og gjøre. Når man [i tillegg] er i fast jobb i grunnskolen, så er man opptatt når resten av verden er i aktivitet. Det har vært et problem for bedriften.

[E25]

Det er også enkelte entreprenører som er svært ivrige etter å komme i gang. Etableringen skjedde derfor strengt tatt før bedriften var klar til å ta imot kunder, dermed ble entreprenørens kapasitet spist opp av uforutsette problemer og behovet for ad-hoc organisering:

Jeg lagde en forretningsplan, men om jeg har fulgt den er en annen sak. Det gikk så fryktelig fort her i svingene, så når folk begynte å bestille så var jeg ikke helt klar til å ta imot dem. Veien ble til mens jeg gikk.

(E10)

Denne entreprenøren planla altså etableringen et stykke på vei, men dette blir for kjedelig så hun valgte å hoppe i det. Dermed er det bare en mulighet som gjenstår: Veien må bli til mens man går. Dette kan også knyttes til overdreven selvsikkerhet (Busenitz & Barney 1997).

8.4. Virkemiddelapparatet

Alle informantene har deltatt på et kompetansehevende tiltak (kurs i bedriftsetablering) som ble finansiert av en rekke fylkeskommuner og deler av virkemiddelapparatet. Bakgrunnen for at entreprenørene meldte seg på kurset er knyttet til at de selv har sett nytten av kompetansen som tilbys, og/eller at de mottok økonomisk støtte for å delta fra virkemiddelapparatet.

8.4.1. Institusjonelt press

En motivasjonsfaktor som ikke nevnes eksplisitt av entreprenørene kan knyttes til den utbredte stønadsorienteringen (bootstrapfinansiering) blant dem. Den prekære økonomiske situasjonen de fleste av entreprenørene står overfor, gjør dem sårbar for påvirkning fra ytre krefter. En viktig påvirkningsfaktor er virkemiddelapparatet, fordi det her tilbys finansiering etter søknad. En søknad om finansiering skal inneholde bestemte elementer, blant annet en forretningsplan, og dette var også del av innholdet i det nevnte kurset:

..fra første dag med grunderopplæring så penses prosjektene inn mot tilskuddsordninger, statlige midler og slikt.

(E 22)

Selv om utgangspunktet er at dette er et kurs i bedriftsetablering, ender det i praksis opp i et kurs i å skrive søknad om etableringsstøtte. Dette har definitivt ført til en viss grad av "støping i samme form". Blant annet har alle brukt samme mal for utforming av forretningsplaner. Denne malen legges også frem for deltakerne på etablererkurset:

Vi fulgte en standard modell som vi fikk gjennom [etablererkurset].

[E3]

Etablereropplæring medfører et press på entreprenørene i forhold til å utforme en forretningsplan for bedriften. Institusjonelt press har i tidligere forskning blitt pekt på som en vesentlig årsak til at entreprenørene gir seg i kast med en forretningsplan (Karlsson 2005:162-164), og dette finner man igjen i det foreliggende datamaterialet.

Særlig forteller entreprenørene om møtet med virkemiddelapparatet og hvordan forretningsplanen og kunnskap om forretningsplanlegging verdsettes:

Ja jeg merker ganske godt i samarbeidet med dem [Innovasjon Norge] at det er stor hjelp å ha vært igjennom [opplæring]. Jeg er litt bedre forberedt på hva de forventer og det man leverer har kanskje en litt annen kvalitet enn det hadde hatt hvis en ikke hadde vært igjennom det kurset. Nå vet jeg på forhånd hva som forventes av meg.

(E24)

Forretningsplanen har fått en unik status blant entreprenørene i utvalget. De er svært bevisste på hva en god forretningsplan er og at en god forretningsplan utløser økonomisk støtte i form av stipender fra virkemiddelapparatet. Her beveger entreprenøren seg inn et noe urent farvann der hensikten med planleggingsprosessen dreies vekk fra utvikling av bedriften og over mot utløsning av stipend eller støtte fra for eksempel Innovasjon Norge. Som eksempel trekkes følgende dialog frem:

Jeg var så heldig at jeg fikk litt midler fra IN

Hva gjorde du overfor IN?

Skrev en veldig god forretningsplan og sendte den inn. Deretter fikk jeg brev i posten om at jeg hadde fått kr 160000.

Hva inneholder en veldig god forretningsplan?

Den inneholder alt en forretningsplan bør inneholde. Litt på personlig planlegging, forretningsideen, hvordan en skal nå mål, presentere kunder og konkurrenter, budsjetter, finansiering, gjerne en handlingsplan.

Dette var realistisk?

Ja, det må den være. En skal ikke legge på for mye. Men igjen kommer dette med budsjettene, det er fryktelig vanskelig å anslå.

Men, du skrev ikke for å tekkes IN?

Nei, nei, nei. Det er artig å gå tilbake til den planen og se. Nå når vi lager AS er handlingsplanene fine og ha. Der står det hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre det. Har mye mer handlingsplaner nå enn for to år siden.

Er det slik at du er bedre i stand til å lage handlingsplan nå enn for to år siden?

Ja, helt klart. Forretningsplan 2 og 3 har gått mye fortere en nr 1.

Følger du samme oppsett?

Ja mye det. Har lært at med skikkelig forarbeid er det mye lettere å få både lån og stipend - uten tvil.

(E14)

Det er to ting i denne passasjen som er interessante. For det første tas forretningsplanen for gitt - at alle vet hva en forretningsplan er og at det først og fremst er ved hjelp av en forretningsplan at bedriftsetablering foregår. For det andre hevder entreprenøren at planen ikke er skrevet for Innovasjon Norge, men innrømmer at det er lettere å få støtte med et godt forarbeide. Med andre ord kan formålet med arbeidet ses på som todelt, både utvikling av bedriften og sikring av økonomiske midler (jfr. Bhidé 1992, Winborg & Landström 2000). Dette antyder at forretningsplanen er blitt en standardisert prosedyre for bedriftsetablering. I tråd med Karlsson (2005:162-165) kan man hevde at den er en institusjon. Institusjonelt press, blant annet fra entreprenørskapskurser og -utdanning (Lange & al 2007) og virkemiddelapparatet (Karlsson 2005:162-165), har i tidligere forskning blitt fremmet som begrunnelse for at entreprenører utformer en forretningsplan.

8.4.2. Opportunisme

Enkelte entreprenører peker på forskjellen mellom det å ha med en privat investor på laget og det å ha det offentlige virkemiddelapparatet som investor:

Det er en ting du ikke får med virkemiddelapparatet. Du får kapital men ikke kompetanse.

(E22)

De har kompetansen, men de har ikke tid til å prate med kunden. Når de gir ut penger så gjør de det og setter saken i en perm også ligger den der. Ikke noe oppfølging.

(E13)

Stønadsorienteringen kan altså være et tveegget sverd for etablereren. På den ene siden er den finansielle situasjon så prekær at støtten fra virkemiddelapparatet er nødvendig for å få endene til å møtes. På den andre siden behøver entreprenørene også oppfølging og veiledning slik en privat investor ville ha sørget for. Støtten fra virkemiddelapparatet har med andre ord den ulempen at den bare dreier seg om penger.

I denne situasjonen finner enkelte entreprenører en åpning for å trekke fordeler ut av systemet gjennom proforma tilpasning. Det er tidligere påpekt at formålet med forretningsplanen kan være todelt og at entreprenøren dermed balanserer mellom å utarbeide en relevant forretningsplan og en plan som tilfredsstill

virkemiddelapparatet. I noen tilfeller kan det se ut til at vektskålen tipper over mot opportuniste i den forbindelse:

Det er to ganger nå at prosjekter jeg har jobbet med har blitt justert - ikke blåst opp, men både tall og slike ting ble justert for å matche et system og regelverk.

(E22)

En justering i forhold til regelverket er en forsiktig form for opportuniste, der spørsmålet heller er å tilpasse seg systemet fremfor å utnytte det. Men det kan spekuleres i om ikke denne stønadsordningen stimulerer til en noe overdreven etableringslyst. I datamaterialet fremkom det, noe overraskende, klare eksempler på proforma forretningsplan:

Ble forretningsplanen holdt i live og arbeidet du med den underveis?

Nei, ikke i det hele tatt. Når jeg fikk den tilbake fra Innovasjon Norge, forretningsplanen og alt - jeg vet ikke hvor den ligger en gang.

Hva er grunnen til det?

Egentlig var den urealistisk, det var et papir jeg visste jeg behøvde som måtte se bra ut. Og det var den basisen jeg brukte for å lage den. Jeg jobbet målbevisst på at jeg skulle legge den frem for banken og Innovasjon Norge - så budsjettene gikk opp, jeg fikk fine tall, et overskudd fremover og slikt. Men, det var jo helt urealistiske tall - nå i ettertid, det var jo ren fantasi.

(E8)

En ting er at planen ikke lar seg gjennomføre etter intensjonen, slik en kan se i flere tilfeller, noe annet er at entreprenøren med vitende vilje utarbeider en forretningsplan som ikke skal følges opp. Når selve hensikten med forretningsplanen er å utløse stønad er det berettiget å stille spørsmål ved virkemiddelapparatets regelverk og håndhevelsen av det. Dette berører bootstrapfinansiering (Jfr. Bhidé 1992, Winborg & Landström 2000), men dette fenomenet har hittil ikke blitt diskutert i tidligere forskning.

8.4.3. Kredibilitet

Et annet fenomen er at virkemiddelapparatet er en betydelig autoritet innenfor innovasjon og nyskaping her til lands. Denne autoriteten kan gi kredibilitet til et prosjekt. Et klart eksempel på det er følgende utsagn:

Jeg har fått støtte fra Innovasjon Norge til [et bestemt forretningsområde]. Der var ikke pengene det viktige, men heller referansen. At de støtter prosjektet.

(E18)

Dette innebærer at virkemiddelapparatet brukes som en referanse i det videre arbeidet med å utvikle bedriften. Det er altså slik at virkemiddelapparatet gjennom å gi økonomisk støtte, implisitt støtter entreprenøren med en dose kredibilitet. Dette kan være knyttet til den prosessen entreprenøren må igjennom for å kvalifisere til støtte, slik at positivt svar fra virkemiddelapparatet er et slags kvalitetsstempel. En kan hevde at virkemiddelapparatet fungerer som godkjenner av forretningsidéer. At nettverkdannelse har stor betydning for nyetablerte bedrifter er godt kjent (Elfring & Hulsink 2007). De offentlige støtteordningenes rolle som kvalitetssikrer og godkjenner av entreprenøriell virksomhet er lite påaktet i litteraturen. Slike støtteordninger er imidlertid blitt studert i andre sammenhenger (feks. Koch & al. 2006).

8.5. Diskusjon av "organisere"

Analysen av de fire kategoriene innenfor "Organisere foretak" gir interessante funn på to nivåer. For det første er det noen sammenhenger i datamaterialet som kan tenkes å ha betydelige 1) praktiske implikasjoner. For det andre fremkommer det forhold som har betydning for 2) de metateoretiske sidene ved studiet av entreprenøriell markedsføring. I fortsettelsen diskuteres disse to momentene i egne avsnitt. De sidene ved den foranstående analysen som bekrefter tidligere forskning vil ikke bli diskutert nærmere.

Det er to viktige 1) praktiske implikasjoner som blir trukket frem i denne diskusjonen. I avsnittet om finansiering av bedriftsetableringen ble det pekt på at den økonomiske situasjonen for bedriftene i utvalget jevnt over kunne beskrives som prekær. Dette medførte at alle etableringene var bootstrapfinansiert. Denne finansieringsstrategien inneholder flere elementer, blant annet stønadsorientering. I avsnitt 8.5.1. settes det

fokus på dette fenomenet fordi entreprenørenes appetitt på offentlig støtte kan medføre vidtrekkende konsekvenser for hans/hennes etableringsprosjekt.

Den andre praktiske implikasjonen som trekkes frem, er en betraktning rundt nyetablerte små bedrifter og radikal produktinnovasjon. I drøftingen av entreprenørenes markedsføringsfilosofi ble det pekt på at en liten gruppe entreprenører kunne beskrives som produktorienterte. Disse entreprenørene forsøkte alle å etablere bedrift basert på en radikal innovasjon. I avsnitt 8.5.2. reflekteres det rundt det forhold at alle disse hadde store problemer med å holde hodet over vannet.

De 2) metateoretiske sidene ved dette studiet har i stor grad fokusert på diskusjonen rundt et dialektisk perspektiv. Dette videreutvikles her ved at analysen har påpekt bruk av analytiske verktøy i informasjonsprosessene noe som kan være i konflikt med det foreslåtte perspektivet. I avsnitt 8.5.3. presenteres en fortolkning som medfører at dette kan aksepteres som konsistent med et dialektisk perspektiv.

8.5.1. Stønadsorientering

Entreprenørenes finansieringsstrategi består av flere elementer og er i tidligere forskning gitt den blomstrende beskrivelsen; Bootstrapfinansiering (jfr. Bhidé 1992). Et element i finansieringsstrategien er stønadsorientering, og i datamaterialet kan en se konturene av en kjede av hendelser og initiativ som følger i kjølvannet av dette. Den røde tråden i resonnementet følger et berettiget spørsmål ved hvorvidt disse begivenhetene hadde funnet sted uten stønadsorienteringen (jfr. Karlsson 2005:165-167). Det sentrale poeng i fortolkningen er følgelig at det er entreprenørenes prekære økonomiske situasjon som utløser denne kjeden av begivenheter.

De færreste entreprenører etablerer bedrift for å kunne spise kirsebær med de store. Ambisjonene knyttet til etableringen er gjerne moderate. Den økonomiske situasjonen er oftest så anstrengt at entreprenøren utviser stor kreativitet og er villig til å utnytte enhver kilde som kan avhjelpe dette (Jfr. Bhidé 1992). Det er her stønadsorienteringen kommer inn i bildet. Virkemiddelapparatets programmer for nyetablering og entreprenørskap kan bidra på to måter. For det første; ren økonomisk støtte, og for det andre; kompetanseheving gjennom ulike kurstilbud. Ofte ser en at disse to kombineres slik at entreprenøren får støtte til kursdeltagelse først og deretter

får etablererstipend. For entreprenøren er det potensielt to store fordeler forbundet med et samarbeid med virkemiddelapparatet, men dette kan være et tveegget sverd.

Dersom entreprenøren inngår i en relasjon med virkemiddelapparatet utsetter han/hun seg for et institusjonelt press (jfr. Karlsson 2005:162-165). Etablereropplæringen har fokus på den klassiske forretningsplanen og gir en innføring i den analytiske strategiutviklingen. Fortolkninger av dette datamaterialet viser at slike kurs også inneholder et element av opplæring i virkemiddelapparatets funksjoner og ansvarsområde, der entreprenørene får et innblikk i virkemiddelapparatets regelverk, krav til søknader og saksbehandlingsprosedyrer. Ett vesentlig krav til en søknad om etablererstipend, er en forretningsplan for nyetableringen. Men, ikke nok med at det institusjonelle presset mot entreprenørene innebærer et krav om innføring av et formelt planleggingsregime i bedriften; etablereropplæringen kan som påpekt over tendere mot opplæring i søknadsutforming.

Entreprenørene har en klar oppfatning av forretningsplanen som en etableringsformel. For det første har alle entreprenørene utformet en forretningsplan, og for det andre tas det for gitt at en slik må utformes når en bedrift skal etableres. Den intuitive appell til teorien om at resultatet av planlagte handlinger blir bedre enn resultatet av ikke planlagte handlinger (jfr. Cyert & March 1963) er stor, men det er grunn til å være kritisk til at forretningsplanen brukes som etableringsformel. Nedenfor drøftes noen problemer knyttet til dette.

Entreprenørene i utvalget viste forskjellige tilpasningsstrategier til denne situasjonen. Enkelte internaliserte den formelle planleggingen og hadde etter eget utsagn stort utbytte av den. Andre viste klare tegn til eksterialisering og gjennomførte en formell planleggingsøvelse som ikke hadde føringer på bedriften. Noen hoppet av karusellen og klarte seg uten virkemiddelapparatet, men opprettholdt en situasjonstilpasset uformell planleggingsstil i bedriften. En siste tilpasningsstrategi som ble beskrevet av entreprenørene minner om ren opportuniste, der en proforma forretningsplan blir utformet kun for å utløse støtte fra virkemiddelapparatet. Strategiformuleringen kan altså foregå på mer enn en måte (jfr. Bengtsson & Skärvad 2001:17).

Disse tilpasningsstrategiene gir to praktiske implikasjoner. Den ene er at mange entreprenører bruker mye tid på å tilpasse seg et regime som ikke vil få innvirkning på bedriften. I noen ekstreme tilfeller kunne en se spor av fremmedgjøring ved at entreprenøren forholdt seg mekanisk til forretningsplanen. Et lignende funn er gjort av Deacon & Spilsbury (2004). Dette gjelder bruken av forhåndsdefinerte maler for forretningsplanutforming som virkemiddelapparatet har lett tilgjengelig på sine nettsider. Det er ikke utenkelig at tiden kunne vært anvendt bedre ved å fokusere på utvikling av bedriften, fremfor mekanisk tilpasning til virkemiddelapparatets krav og regler for støtte. Den andre implikasjonen er at virkemiddelapparatets oppfatning av at en bedrift etableres ved hjelp av forretningsplaner medfører en betydelig grad av standardisering som ikke alle entreprenører kan eller vil tilpasse seg.

Virkemiddelapparatets ambisjon om å plukke ut de riktige prosjektene for støtte etter vurdering av standardiserte forretningsplaner kan etter dette problematiseres. I tillegg kan det anføres at en rekke forskningsresultater antyder at det er tvilsomt om formell planlegging er positivt for nyetablerte bedrifters suksess (jfr. Castrogiovanni 1996). Funn i dette datamaterialet antyder at det er mindre relevant om planprosessen er formell eller uformell, og at studiet av betydningen av planlegging for suksess bør reorienteres; mindre vektlegging av strategisk planlegging og mer vektlegging av en bredere definert strategiformuleringsprosess (jfr. Bengtsson & Skärvad 2001:17, Gruber 2007).

Entreprenørene hevder selv at en situasjonstilpasset planleggingsprosess er positivt for bedriften. Men; med den påpekte variasjonen i strategiformuleringsprosessen friskt i minnet, er det nødvendig å mane til forsiktighet med å konkludere omkring hvilken tilnærming som er best. En kan sågar så tvil om hvorvidt det er mulig å hevde at en bestemt tilnærming er bedre enn en annen. Dette er et spørsmål som bør følges opp i videre forskning.

Som en kontrast kan det fremheves at ikke alle entreprenører inngår i en relasjon med virkemiddelapparatet som en dyd av nødvendighet. Det finnes enkelte unntak i datamaterialet, der en annen side ved virkemiddelapparatets virksomhet kommer til syne; en innvilget søknad om etablerings- eller utviklingsstøtte brukes som et kvalitetsstempel av entreprenøren. I dette ligger det at entreprenøren arbeider etter

en teori om at en tilpasning til virkemiddelapparatets krav, vil bli oppfattet som en kvalitetssikring av potensielle relasjonspartnere (investorer mv). Det kan med andre ord forholde seg slik i enkelte tilfelle, at den økonomiske støtten fra virkemiddelapparatet er underordnet den kredibilitet denne støtten gir. Spesielt i forhold til potensielle investorer kan en tenke seg at virkemiddelapparatet fremstår som uhildet, fordi de ikke har økonomiske interesser i prosjektet og at deres kompetanse blant annet er evaluering av forretningsplaner. Konsekvensen av et slikt resonnement er at det kan være vanskelig å si nei til noe som virkemiddelapparatet har sagt ja til. Virkemiddelapparatet fungerer i slike tilfelle som en godkjenner av forretningsidéer.

8.5.2. Nyetablering og radikal innovasjon

I forbindelse med bedriftsetablering er det en sjeldenhet at forretningsidéen kan karakteriseres som en radikal innovasjon (Jfr. Bhidé 2000:32-33). Det samme funnet er gjort i dette datamaterialet. Imidlertid er det interessant å se at de få entreprenørene med radikale innovasjoner som finnes her, alle reflekterer holdninger som kan karakteriseres som produktorienterte. Imidlertid vil en strategi som innebærer et forsøk på å utvikle "first-mover-advantage" være heftet med en stor utfordring knyttet til markedsutvikling. Dette momentet var også oppe til diskusjon i avsnitt 7.3.3.

Et element i denne diskusjonen er at den normative skolen innenfor entreprenøriell markedsføring fremfor alt er opptatt av radikal innovasjon. Det er følgelig fokus på utvikling av en markedsføringsmodell som veileder markedsutvikling for bedrifter, nyetablerte og eksisterende, med innoverende forretningsidéer (jfr. Hills & al 2008). Dersom man tar den typiske nyetablerte bedriftens størrelse her til lands inn i denne vurderingen, er det grunn til å advare mot strategier rettet inn mot å oppnå "first-mover-advantage".

I tidligere forskning er et pekt på at den største ulempen som kan forbindes med "first-mover-advantage" er en kostnadsulempe (Boulding & Christensen 2003). I tillegg kritiseres tidligere forskning på dette fenomenet for ikke å ha tatt tilstrekkelig hensyn til pionerens styrke (VanderWerf & Mahon 1997). De radikalt innoverende bedriftene i dette datamaterialet er alle svært små, har begrensede ressurser og opplever store problemer med å håndtere markedsutviklingen. Det er å strekke det langt å si at de

har satt seg fast i pilotprosjektet, men det er tydelig en stor utfordring å komme seg opp i luften. En radikal innovasjon kan true den bestående strukturen og innebære et potensiale for kreativ destruksjon (jfr. Schumpeter 1983:57-64). I datamaterialet fremkommer det funn som viser at betydelige motkrefter kan bli mobilisert i slike situasjoner og entreprenørens mulighet for gjennomslag i markedet kan oppfattes som et spørsmål om økonomisk utholdenhet. Radikal innovasjon kan derfor ikke anbefales for svært små bedriftsetableringer uten betydelige økonomiske ressurser. Dette er et resonnement som er godt egnet for videre forskning.

8.5.3. Videreutvikling av det dialektiske perspektivet

En sentral presisering fra kapittel 7, er at oppdagelse av forretningsmulighet er et begrep som gir et feil bilde av det som empirisk er beskrevet. Det ble derfor endret til utvikling av forretningsidé - fordi det er dette som kjennetegner den entreprenørielle prosessen; forretningsidéer utvikles. I datamaterialet fremkommer det tydelig at utviklingen av forretningsmuligheten også er et element i denne delen (organisering) av etableringsprosessen. Når utviklingen av forretningsmuligheten er satt i gang, er det altså en kontinuerlig prosess. Dette støtter en ikke-syklisk og dialektisk oppfatning av etableringsprosessen. Den kontinuerlige utviklingen av forretningsidéen innebærer at entreprenørens evne til å beskrive og definere den blir bedre og bedre etter hvert som prosessen skrider frem. Kunder, konkurrenter og andre omgivelsesfaktorer blir med andre ord mer og mer konkret. Dette medfører at formaliserte undersøkelsesmetoder kan anvendes på en meningsfull måte.

Ved den foranstående utledningen (kapittel 7) av et dialektisk perspektiv på oppdagelse av forretningsmuligheter, ble det spesielt fokusert på heuristiske informasjonsprosesser. I denne delen av analysen dukker imidlertid analytiske metoder opp i entreprenørens informasjonsprosesser. Et lignende funn er også gjort av Vaghely & Julien (2008). Dette utfordrer det dialektiske perspektivet som har blitt foreslått. Vaghely & Julien (Ibid) foreslår å sette entreprenørens informasjonsprosesser inn i en pragmatisk forståelsesramme som inkluderer både heuristiske og analytiske informasjonsprosesser. Pragmatisme kan innebære at en setter strek over de medfølgende konfliktene mellom perspektivene, og en kan komme i skade for å stille seg åpen for kritikk for sammenblanding av konstruktivisme og realisme.

Bruk av analytiske metoder i informasjonsprosessen kan knyttes til entreprenørens stønadsorientering. Stønadsorientering medfører et krav om formell planlegging fordi en søknad om offentlig støtte må inneholde en forretningsplan. Formell planlegging er en sjanger innenfor strategiutvikling/bedriftsutvikling der det analytiske perspektivet medfølger (Jfr. Bengtsson & Skärvad 2001:17). Dermed vil formelle markedsundersøkelser også bli gjennomført dersom en forretningsplan skal utarbeides. Entreprenøren trekkes med andre ord inn i analytiske informasjonsprosesser av eksterne krefter.

Et apropos til denne diskusjonen er funnet av en tillempet markedsorientering blant etableringene. I likhet med funn fra studier av markedsorientering i SMB (jfr. Pelham 2000, Blankson & al. 2006), ble det her ikke funnet en formell plan for innhenting av markedsinformasjon, et formelt markedsinformasjonssystem eller andre systemer eller formaliserte rutiner for håndtering av markedsinformasjon (jfr. Kohli & Jaworski 1990). Likefullt viser funn i analysen at det er mulig for nyetablerte bedrifter å ivareta markedsorientering gjennom en refleksjonsprosess. I de fleste tilfellene "er" entreprenøren organisasjonen (jfr. Leppard & McDonald 1991) og behovet for koordinering og arbeidsdeling er minimalt (jfr. Bhidé 2000:112) – selv om en kan se at det finnes uformelle rutiner og faste arbeidsformer. Det er flere av de nyetablerte bedriftene som kan sies å være markedsorientert, men dette reflekteres først og fremst i entreprenørens holdninger og ikke i formelle informasjonsprosesser. Dette kan oppfattes som en parallell til Narver & Slaters (1990) definisjon av markedsorientering som et sett av kulturelle verdier, men det innebærer en helt annen definisjon av markedsorienteringsbegrepet; det er gjennom entreprenørens holdninger den nyetablerte bedriftens markedsorientering kan forstås.

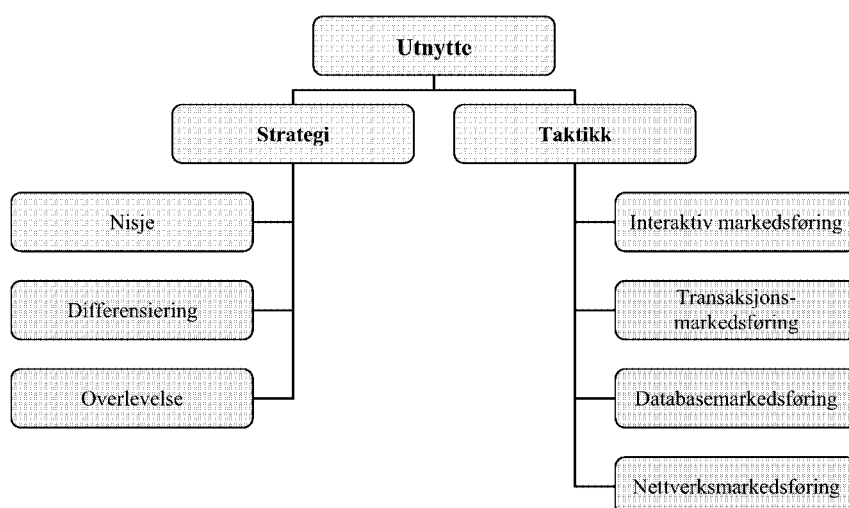
8.6. Oppsummering

En sentral fortolkning i dette kapittelet er at stønadsorientering har vidtgående konsekvenser for etableringen. Entreprenørene utvikler en rekke tilpasningsstrategier i denne forbindelsen som neppe ville ha blitt utviklet uavhengig av stønadsorienteringen. Blant annet ser en at entreprenørens informasjonsprosesser utvides til å inneholde både heuristiske og analytiske metoder. Analysen viser dessuten at innoverende nyetableringer har store vansker med å håndtere

markedsutvikling, dette er en viktig kommentar til idéen om "first-mover-advantage". Det dialektiske perspektivet ble videreutviklet i denne delen av analysen.

Kapittel 9: Utnytte

To kategorier er definert innenfor dette området; 1) Strategisk tilnærming, og 2) Taktikk (se figur 3). Med kategorien strategisk tilnærming siktes det til hvordan entreprenøren har gått frem for å trenge inn på markedet eller utvikle et marked for den nyetablerte bedriften. Kategorien taktikk tar for seg bruken av virkemidler innenfor denne strategien. Entreprenørene skiller imidlertid ikke klart mellom strategi, taktikk og operativt nivå, og de snakker mest om det operative nivået, men dette forholdet kommer ikke i veien for at entreprenørene har gjort strategiske avveininger. Det er i første rekke en metodisk utfordring. I figur 9.1. gjengis den delen av analysemodellen som omhandles i dette avsnittet.



Figur 9.1. Analysemodell: Utnytte forretningsmulighet

9.1. Strategisk tilnærming

I forskning på markedsføring i nyetablerte bedrifter og SMB er det mange ganger blitt hevdet at slike bedrifter har en mangelfull strategisk orientering og spesielt er svake hva gjelder strategisk planlegging (se feks. Tyebjee & al. 1983, Carson 1985, Boag 1987, Watkins & Blackburn 1986). Siden dette utvalget består av mikrobedrifter

kunne et lignende funn være naturlig, men et gjennomgående trekk i datamaterialet er at entreprenørene har en klar oppfatning av bedriftens marked og dens segment. Det er tre strategiske tema som kan trekkes ut fra datamaterialet; 1) nisjestrategi, 2) differensiering og 3) strategier for overlevelse.

Det er en stor metodisk utfordring forbundet med strategi i nyetablerte bedrifter; Entreprenørene forteller ikke om de strategiske overveielserne eksplisitt. De færreste brukte begreper som nisjestrategi eller differensiering, selv om de nok forstår godt hva som menes med begrepene. Altså er det lett å overse at det foregår en strategisk prosess i forbindelse med bedriftsetableringen, men; gjennom beskrivelsen av de taktiske og operative disposisjoner entreprenørene gjør, fremkommer det et relativt klart bilde av strategien. Den implisitte formuleringen av strategi bør også vurderes i forhold til den store variasjonen i planleggingsstil som ble beskrevet i kap 8; formell, uformell, eksternalisert, opportunistisk og internalisert.

9.1.1. Nisjestrategi

De utvalgte bedriftsetableringene søker et utkomme i svært små markeder. En kan si at de forfølger en form for fokusert strategi (jfr. Porter 1980:35-40). Som segmenteringsstrategi kan den realiserte strategien beskrives som konsentrert:

Dette markedet jeg er inne på nå er ikke så stort. Det er en nisje.

(E23)

Dersom man tar de nyetablerte bedriftenes størrelse i betraktning er det ikke uventet at samtlige skaffer seg et eksistensgrunnlag gjennom å betjene et avgrenset marked (jfr. Bhidé 2000:40, Wesson & Neiva de Figueiredo 2001). Bakgrunnen for dette kan knyttes til bedriftenes begrensede ressurser, siden en avgrensning av markedsfokus også medfører en tilpasning til ressursituasjonen. Imidlertid er det noe variasjon i hvordan markedsavgrensningen er gjennomført. I utvalget kan en identifisere tre definisjoner av nisjer; 1) geografisk, 2) produktspesialisering, 3) strategisk allianse.

Mest utbredt er det å bruke en 1) geografisk avgrensning, slik at det lokale markedet er det strategiske utgangspunktet for bedriften.

Jeg fokuserer på det lokale markedet - langsiktig målsetning er jo å bli landskjent, men det tar tid. Nå markedsfører jeg meg bevisst som en lokal aktør.

(E17)

Dette gir entreprenøren fordeler i form av nærhet til kundene, og i noen tilfeller svært spesiell kjennskap til markedet. Det er viktig å legge merke til at dette ikke nødvendigvis innebærer produktspesialisering, strategien kan være nokså bredt anlagt innenfor det geografiske området. Det finnes flere eksempler på at de nyetablerte bedriftene graver ut nisjer for seg selv som krever helt unik lokalkunnskap, og som det er fullstendig uaktuelt for andre aktører å gå inn i (jfr. Mankelow & Merrilees 2001). For disse bedriftene er det her man finner det reelle konkurransefortrinnet, gjennom at bedriften leverer et produkt ingen andre kan eller vil levere:

I tillegg begynte jeg i vår et helt nytt konsept som retter seg mot folk flest i [kommunen] som selges i løssalg, som et ukeblad. [...] Jeg har ikke vært borti noe slikt tidligere. [...] Jeg føler at jeg har klart å lansere et produkt som ikke går på bekostning av lokalavisen. Da slipper jeg også motreaksjonene fra lokalavisen.

(E9)

Den geografiske avgrensningen av markedet kan med andre ord også kombineres med 2) produktspesialisering (jfr. Wesson & Neiva de Figueiredo 2001). Produktspesialisering finner en også i en renere form. Noen nyetablerte bedrifter opererer i markedsnisjer i det nasjonale markedet og dette krever en utpreget form for produktspesialisering:

Det er en internettside som [er et møtested] for litt store folk.

(E12)

Disse bedriftene er mer utsatt for konkurranse, fordi de griper muligheter som også andre og større aktører kan tenke seg å gripe. Derfor er forretningsideene også svært snevert innrettet slik at en nisje kan skapes gjennom et kvalitetsfortrinn.

Den siste formen for strategi er nettverksorientert ved at entreprenøren har inngått en 3) strategisk allianse. Det vil si at entreprenøren har et samarbeide med en større aktør som gir tilgang til et stort marked. Det er imidlertid fortsatt snakk om en nisjestrategi, men det geografiske nedslagsfeltet kan være ganske stort:

Jeg har en stor kunde, og under den så ligger det brukere av [produktet]. [Det nasjonale forbundet] er min hovedkunde som kjøper videreutvikling og forbedring av [produktet], så er det brukerne som kjøper støttetjenester.

(E23)

Denne formen for strategi har flere varianter i datamaterialet. Et vesentlig fellestrekk er at den store aktøren har markedskunnskap og kontroll over deler av markedskanalene, mens entreprenøren har spesialisert en funksjon, tjeneste eller produksjonen av en produktkomponent som den store aktøren er villig til å kjøpe inn. Tidligere forskning peker på at inngåelsen av strategiske allianser har positiv innvirkning på nye bedrifters økonomiske resultater (Lee 2007). Videre pekes det på at de små nyetablerte firmaene først og fremst er interessert i den større partnerens finansielle styrke (Alvarez & al. 2005). Dette kan også påtreffes i dette datamaterialet, men fremfor alt er det den store aktørens markedsapparat som er interessant for entreprenøren - ikke de økonomiske musklene.

9.1.2. Differensiering

Entreprenørene har gjennomgående et reflektert forhold til nødvendigheten av å differensiere sitt produkttilbud, slik at konkurranseintensiteten kan dempes. I alle fall forsøker de fleste å unngå den direkte konkurransen:

Hovedsesongen er høst, vinter og vår. Sommeren selger seg selv og mange har en drift på sommeren der de kjører etter Den Norske Turistforening prinsippet - at det ikke skal koste mer enn 100kr døgnet å bo der. Sommeren er på en måte lavsesong for oss. Da er det masse folk og turister som vil bo på [overnattingssted]. Men det er på vinteren det er flott ikke sant? Da er det storm, sludd og drittvær. Vi skal selge det.

E6

De nyetablerte bedriftene tilpasser seg et konkurranseutsatt marked gjennom å forsøke å skille seg ut. Differensieringen gjennomføres på ulike måter, og dette kan

forklare vanskelighetene tidligere forskning har med å peke på at en bestemt strategi er bedre enn en annen for nyetablerte bedrifter (jfr. Wesson & Neiva de Figueiredo 2001).

I de tidligste studiene av dette fenomenet ble nyetablerte bedrifter kritisert for manglende strategiske orientering (Tyebjee & al. 1983, Carson 1985, Boag 1987), og dette har siden blitt gjentatt mange ganger i litteraturen (se feks. Dodge & al. 1994, Clemenza de Araujo & Araujo 1996). Selv om strategibegrepene ikke faller naturlig i entreprenørens vokabular, er det tydelig at de har et reflektert forhold til hvordan bedriften skal satse og hvilke muligheter den har til å utvikle seg. Et viktig moment i denne vurderingen er at markedsavgrensing og differensiering er påvirket av entreprenørens kjennskap til tilstedeværelse av konkurrenter. Dette er et klart tegn på at strategivalget er et bevisst valg. Entreprenøren har identifisert og vurdert konkurrentene og deres strategier i forbindelse med valg av strategi for sin egen bedrift. Dette svekker de nevnte funn i tidligere forskning (feks. Watkins & Blackburn 1986, Mackintosh & Tynan 1994, Dodge & al. 1994). Manglende strategisk fokus er med andre ord ikke et stort problem blant de utvalgte entreprenørene, selv om det finnes eksempler på mangelfull strategisk tenkning i datamaterialet.

Entreprenørene gjør flere strategiske feilgrep, dette gjelder både de som kopierer en eksisterende forretningsidé (inkrementell innovasjon) og de som har en unik forretningsidé (radikal innovasjon). Men de fleste slike feil er det i stor grad mulig å gjøre noe med, og de fleste har en fin evne til å revurdere sine strategiske valg. Men enkelte er ikke villige til å korrigere for sine feil:

Det er litt interessant, fordi at vi har ingen konkurranse.

(E21)

For å komme frem til denne myopiske (jfr. Levitt 1960) slutningen ble produktet definert på en ganske spesiell måte, og med en grenseopptrekking mot substituerende produkter som kun ga mening i betydningen teknisk kvalitet. Med en mer kundeorientert definisjon av produktet, subjektiv kvalitet, ville flere konkurrerende produkter blitt identifisert. Dette kan være fatalt. Mangelfull strategisk tenkning (jfr. Colleran 1985) kan altså påtreffes i datamaterialet, men dette er ikke regelen.

9.1.3. Strategier for overlevelse

Tidligere forskning har antydnet at kortsiktig tilpasning til uforutsette muligheter er hverdagen for nyetablerte bedrifter (Bhidé 2000:61). For enkelte entreprenører har det ikke vært noen vei utenom, men dette er ikke utbredt i dette datamaterialet:

Ja, men det har vist seg at disse småjobbene har vært gull verdt for meg. Jeg har måttet ta det som byr seg, i og med at jeg bor på en såpass liten plass. Det vi mangler her er malere, tapetserer, golvleggere - og med at jeg har varmeservicesertifikat tar jeg også montasje og service på olje og vedovner og slikt. Det er en åpning som har bydd seg, som jeg har hentet litt penger på.

(E15)

Fordelen med kortsiktig tilpasning er at bedriften får i gang en positiv kontantstrøm. Legg merke til at kortsiktig tilpasning også kan defineres som en strategi, men det er mer en strategi for overlevelse enn utvikling og vekst. En entreprenør beskriver en av ulempene med kortsiktig tilpasning slik:

Før hadde jeg litt dårlig fokus, men jeg sluttet etter hvert med alle disse "morsomme" tingene og har funnet fokus. Det begynte med at jeg fikk linket produktene mine opp mot industriparken [på tettstedet]. Før det gjorde jeg mye rart, ett oppdrag her og ett der, [...] uten å få lønnsomhet.

(E9)

Dette kan en forstå som at strategien utvikles i et samspill med markedet. Det er å gå vel langt å karakterisere dette som en prøve-feile-metode, men entreprenøren ser altså flere muligheter i markedet og prøver ut noen av disse og finner tilslutt sitt strategiske fokus. Strategien er med andre ord utviklet ved hjelp av korrektiv fra markedet, slik at en kan se en viss grad av markedsorientering i forbindelse med strategiutvikling hos flere entreprenører.

Kortsiktig tilpasning kan føre til at bedriften ikke bygger opp en portefølje av relasjoner som den kan flyte på, og dermed blir sittende fast i en krevende situasjon (jfr. Gruber 2004): Hvert oppdrag er en engangshendelse og relasjonene utvikles ikke videre. Dermed har markedskunnskapen som bygges opp begrenset overføringsverdi og entreprenøren er tvunget til å starte på bunnen hver gang. Dette er ikke en strategi som kan opprettholdes over tid, men den kan som nevnt sikre at bedriften overlever.

Slik sett kan uviljen mot å tilpasse seg disse kortsiktige mulighetene også være problematisk:

Jeg har aldri noensinne trodd at det skulle ta så lang tid å skape den lille omsetningen som vi har. Men, det er lett å forklare det. Vi har ikke fokusert på de lette salgene. Vi har fokusert på langsiktighet, altså de sentrale tingene. Når vi nå er med på disse første tingene som begynner å synes innefor [denne type tjenester], så er det fordi at vi har fokusert på langsiktige ting. Dersom vi hadde fokusert på å selge webløsninger til 10-5000 kr hadde vi ikke vært der. På lang sikt er jeg sikker på at det har vært til vårt beste, men akkurat nå er det lite hyggelig lesning.

(E21)

I tråd med tidligere forskning (Bhidé 2000:61) understrekes viktigheten av kortsiktig tilpasning dersom utfordringen er overlevelse, men i dette datamaterialet er det ikke grunnlag for å hevde at denne strategien er typisk for nyetablerte bedrifter.

En annen form for overlevelsesstrategi som entreprenørene bruker, kan best beskrives som diversifisering (Ansoff 1958). Et fåtall entreprenører har flere forretningsområder som de forsøker å utnytte. Uten unntak har entreprenøren en forkjærlighet for det ene forretningsområdet, men behøver større omsetning for å sikre en tilfredsstillende omsetning i bedriften:

Turistprodukter og trefelling - ekstrem trefelling.

To forretningsområder?

Ja, men de utfyller hverandre. Planene er klare og avtalene ligger der og det er bare å iverksette når jeg tør [...], mens den biten jeg tjener penger på nå er å felle trær.

(E1)

I motsetning til kortsiktig tilpasning er denne overlevelsesstrategien mer veloverveid. Entreprenøren holder seg flytende på de utviklede relasjonene innenfor det ene forretningsområdet, mens potensiale og risiko vurderes for det andre. Dette kan helt klart sammenlignes med porteføljeteori (Day 1977). Igjen fremstår entreprenørene med veloverveide strategiske betenkninger.

9.2. Taktikk

Et gjennomgående element i den taktiske markedsføringen er betydningen av lavkostnadsmetoder. Dette er en direkte følge av bedriftenes ressursituasjon, og var et forventet funn tidligere forskning tatt i betraktning (jfr. Weinrauch & al. 1991, Bhidé 1992). I datamaterialet fremkommer det videre at praktisk talt alle entreprenørene er involvert i mange former for taktisk markedsføring og både relasjons- og transaksjonsmarkedsføring. Av den grunn er denne delen av kapittelet er delt inn i avsnittene 1) Interaktiv markedsføring - de første kundene, 2) Transaksjonsmarkedsføring, 3) Databasemarkedsføring, og 4) Nettverksmarkedsføring (jfr. Coviello & al 2000).

9.2.1. Interaktiv markedsføring - de første kundene

I tidligere forskning er det etablert at de første kundene er av stor betydning for den nyetablerte bedriften (Bhidé 2000:69-79, Ruokolainen 2008). Funn i dette datamaterialet presiserer imidlertid et viktig punkt som eksisterende forskning ikke går inn på: Entreprenørene har allerede ved forretningsidéens fødsel en klar oppfatning av hvem som er potensielle kjøpere av produktet. Dette gjelder spesielt entreprenørene med en forretningsidé karakterisert som markedsmulighet, men også enkelte av de mer innovative forretningsideene ble til med en bestemt kunde eller kundegruppe i tankene. Det var et konkret etterspørselspotensiale som satte i gang etableringsprosessen. Tidligere forskning kan etterlate det inntrykk at også de første kundene må oppdages (feks. Birley 1995, Eisenhardt & Schoonhoven 1996, Ruokolainen 2008), men for entreprenørene i dette datamaterialet er erkjennelse av forretningsmulighet og kundeidentifisering to sider av samme sak:

Jeg har folk i min egen familie som er interessert i toppturer og de går mye på breen. Så jeg tenkte det var litt synd at det ikke kunne være et organisert opplegg - folk hadde jo lyst til å gå opp men de visste ikke veien. De turte ikke gå dit opp. I tillegg var kommunene [rundt breen] interessert i å utvikle reiselivet. Så da tenkte jeg det var en god kombinasjon.

(E10)

Følgelig hadde også entreprenørene et klart utgangspunkt i det taktiske arbeidet med å skaffe seg de første kundene. De hadde i alle fall en ide om hvor de skulle starte, og den kunne være så konkret at de hadde et navn eller en liste med potensielle kunder:

Jeg [fortalte] om bedriften min til folk jeg trodde kunne være kunder, folk jeg kjente.

[E10]

Entreprenørens personlige nettverk blir ofte omgjort til et profesjonelt nettverk i etableringsfasen. Dette er godt kjent fra forskning (feks. Carson 1985, Aldrich & Zimmer 1986). Det kan være flere grunner til det, men for det første er det billig og for det andre kan det oppleves som trygt.

Dersom problemer oppstår har entreprenøren og kunden en relasjon som strekker seg ut over kjøper-selgerrelasjonen. De kan kommunisere nært om forventninger og kan finne løsninger i dialog med hverandre. De har personlige forpliktelser overfor hverandre og kan ikke uten videre bryte kontrakter eller kreve at kjøpsloven kommer til anvendelse. For entreprenøren betyr det at han/hun kan tillate seg å eksperimentere med tilbudet og å bruke de første kundene som "prøvekaniner". Dette er spesielt viktig for de mest innovative forretningsideene, men alle entreprenørene kunne trekke lærings- og utviklingsfordeler fra samarbeidet med de første kundene. Et funn som også rapporteres av Ruokolainen (2008).

Utviklingen av kundeporteføljen starter altså i entreprenørens personlige nettverk. Derfra bygges den videre gjennom jungeltelegrafene, eller "word-of-mouth" som det heter i engelskspråklig litteratur (jfr. Carson 1985):

Det har vist seg at de jobbene jeg har gjort har hatt ringvirkninger. Onkler og tanter av de jeg har gjort en jobb for ringer meg og ber om hjelp.

(E15)

Siden de oppdragene som gjennomføres også er den eneste form for markedskommunikasjon som den nyetablerte bedriften har, er det svært viktig for

entreprenørene å gjøre en god jobb. Dette er for de fleste en svært bevisst satsning:

Det var noen som hadde tipset dem om at jeg var ledig i forhold til en litt mindre montasjejobb. Så fikk jeg tips om det at hvis jeg gjorde en god jobb nå så ville de komme tilbake og være stabil som kunde. Jeg smalt til på første jobben og da var det gjort.

(E27)

Gjennom de oppdragene som bedriften får bygges det opp et renommé, som går foran bedriften. Etter hvert har bedriften utviklet en portefølje av kunderelasjoner. Noen av disse brukes aktivt i den videre markedsføring av bedriftens produkter, gjennom at de gis rollen som referansekunde:

For oss har det ikke så mye for seg å annonsere i avisen. Det går mye på å gjøre gode jobber. Gjør vi en god jobb for en kunde genererer det flere kunder. Vi ligger derfor lavt enda, fordi vi er avhengige av referansekunder - på den måten at referansene er vår reklame. Vi har ikke gått aktivt ut og markedsført oss gjennom mediekkanaler, vi har kun fått forespørsler fra folk som har hørt om oss.

(E2)

Ekspansjon gjennom salg til det personlige nettverket har sine naturlige begrensninger - det innebærer blant annet at bedriften ikke vil bli større enn nettverket tillater (Stokes 2000). Noen entreprenører er fornøyd med denne situasjonen:

Jeg har for mye å gjøre. Det kunne gått mye bedre om jeg hadde lagt mer arbeid i det - med å få kunder og slikt. Jeg har ikke jobbet for å få tak i kunder, de har kommet allikevel. Det er nå bra, men hvis jeg hadde jobbet med det hadde det gått enda bedre.

(E13)

Enkelte har ikke kapasitet eller ønske om å ta unna større etterspørsel enn det jungeltelegrafene genererer. Som det fremgår er entreprenøren bevisst at nettverkets størrelse gjør seg gjeldende som begrensning, men setter ikke inn tiltak for å overkomme den.

Andre entreprenører har en annen ambisjon eller innstilling, og forsøker å overskride det personlige nettverkets grenser for å oppnå tilfredsstillende omsetning. Når den nyetablerte bedriften forsøker å nå et større marked enn entreprenørens personlige

nettverk, innser han/hun at andre virkemidler må tas i bruk og at de må ses i sammenheng. De ser altså et behov for koordinering:

Websiden har vært vårt fremste middel til å skaffe kunder som vi ikke kan [ringe] direkte. Alle oppdragene vi har hatt [...] er det folk som har henvendt seg til oss pga hjemmeside, at vi ligger på søkemotor eller at vi står i telefonkatalogen. Men nå skal vi sende ut brosjyrer, og det blir jo interessant. Hvis vi får mulighet vil vi helst møte [kunden] og presentere oss og så legge igjen en brosjyre som de kan ta frem senere.

(E3)

Entreprenørene involverer seg dermed ikke bare i interaktiv markedsføring. Det er også et innslag av transaksjonsmarkedsføring og databasemarkedsføring. I tillegg har så å si alle en bevisst involvering i det industrielle nettverket:

Vi er med i [bransjeforumet], knytter oss opp mot [kompetansemiljø] og en annen [bransjeaktør]. Vi søker etter arenaer som kan generere flere kunder.

(E2)

I de nyetablerte bedriftene i dette utvalget utøves alle de fire variantene av taktisk markedsføring som har blitt identifisert i tidligere forskning (Brodie & al. 1997, Coviello & al 2000). Balansen mellom disse fire formene for markedsføring varierer fra bedrift til bedrift, men det finnes tydelige spor etter alle fire i alle intervjuene. Det er imidlertid mulig å trekke opp noen karakteristikk ved de nyetablerte bedriftenes praksis innenfor de fire markedsføringsformene.

9.2.2. Transaksjonsmarkedsføring

Transaksjonsmarkedsføringen kjennetegnes først og fremst ved bruken av lavkostnadsmetoder. Dette er godt kjent fra tidligere forskning (Perreault 1998, Weinrauch & al. 1991, Bhidé 1992). Ofte befinner bedriften seg i en "Catch 22" situasjon, der omsetningen er for liten til at penger kan brukes til å stimulere etterspørselen gjennom annonsering, for eksempel:

Jeg har så mange ideer om markedsføringstiltak, men det er jo veldig vanskelig å gjennomføre dem på grunn av økonomien.

(E2)

Gjennomgangsmelodien er altså at ressursgrunnet begrenser mulighetene til å gjennomføre en satsning på bestemte taktiske virkemidler. Entreprenørene ender dermed opp i en situasjon der lavkostnadsmetoder er det eneste mulige alternativ. Eksempler på dette kan være, direkte salg:

Vi har gjort det kjent ved at vi har ringt og ringt og ringt.

(E3)

plakater:

Jeg har i to omganger hengt opp plakater rundt omkring på offentlige steder. Med litt informasjon og en lapp en kunne rive av med telefonnummer. Og de ble borte alle lappene.

(E25)

eller redaksjonell omtale (public relations):

Jeg skriver notis i medlemsbladet som kommer ut en 8-10 ganger i året. Det er jo gratis reklame har jeg funnet ut. Får ut ei kvartside i bladet med logo og litt skriveier til brukerne. Det blir jo sånn jeg vinkler det. Jeg skriver til brukerne og forteller om det som er nytt og hvordan det virker og hvordan ting har vært i det siste.

(E23)

Bruken av taktiske virkemidler er som det fremgår svært jordnær (jfr. Carson 1985), men dog kreativ eller oppfinnsom i forhold til å holde kostnadene nede. Dette kan også knyttes til økonomisk bootstrapping (jfr. Bhidé 1992, Winborg & Landström 2000) som omtales i kap 8.

Et litt spesielt fenomen er behovet for å fremstå som en seriøs bedrift. Her tyr entreprenørene til metakommunikasjon. Dette har i annen forskning blitt kalt "mimicry" (Bhidé 2000:80-82). Med dette siktes det til at nyetablerte bedrifter kopierer store og veletablerte bedrifters stil for å overbevise markedet om at bedriften er betydningsfull og solid. Dette finner en igjen i det foreliggende datamaterialet, eksempelvis gjennom utvikling av logo:

Har brukt noen tusenlapper på en logo.

(E23)

Selv om det verken finnes planer om eller midler til å bruke logoen som signatur i massekommunikasjon, slik det anbefales i kommunikasjonslitteraturen (se feks. Rothschild 1987:560-585), har alle de nyetablerte bedriftene en logo. At bedriftene bruker metakommunikasjon for å fremstå i et best mulig lys er naturlig, men at metakommunikasjonen i flere tilfelle kun var et tynt skall var et uventet funn. Dette er et fenomen som er lite omhandlet i litteraturen (kun observert i Bhidé 2000).

En alternativ forståelse av denne metakommunikasjonen kan knyttes til intern markedsføring (jfr. Grönroos 2000:330-351), der formålet kan være å løfte "moralen":

Vi har fått ny profil også. Nå ser vi ut som en profesjonell bedrift og ikke to jenter som har det moro.

(E3)

Det er ikke først og fremst den praktiske nytten i ekstern kommunikasjon som begrunner utviklingen av metakommunikasjon. En vel så viktig bakgrunn for å forstå disse tiltakene, kan være at dette er rettet mot entreprenøren selv. Denne typen kommunikasjon kan ta flere former, for eksempel kan den være knyttet til reklame på bedriftens kjøretøyer:

Ja, jeg kjøpte meg en varebil, en litt ordentlig bil som også reflekterer meg, som brukes som reklamebil (bedriftens logo). Jeg tenker hele tiden på reklame for bedriften. Bilreklame er jo dessuten veldig synlig.

(E2)

I dette tilfellet er det to sider ved dette. Bedriftens egenart medfører stor møteaktivitet med kunder og samarbeidspartnere, så i det entreprenøren svinger inn på parkeringsplassen kan kunden se bilen og entreprenøren samtidig. Dette kan ha en viss virkning på kunden - hvis kunden ser riktig vei til riktig tid. Men, reklamens generelle synlighet som entreprenøren viser til, er det grunn til å bestride. Bedriften har en bil. I den aktuelle kommunen er det ca 20.000 biler. Den ene bilen drukner. Derfor kan dette forstås som en del av entreprenørens indre dialog. Bilen med bedriftens logo og kontaktinformasjon klistret på siden konkretiserer og symboliserer det entreprenøren ønsker at bedriften skal være.

Det virkemiddelet som volder entreprenørene de største problemene er prissetting, og det blir her tatt mange dårlige beslutninger. Problemet er som regel knyttet til manglende erfaring med markedet og en frykt for å støte kundene fra seg:

Jeg var litt redd for å skremme vekk folk med for høyt timehonorar. Det jeg gjør er såpass spesielt har det vist seg, så jeg kan ta høyere pris.

(E15)

Enkelte entreprenører kommer ikke videre selv om de erfarer at det ikke er kundenes betalingsvilje som er problemet. Det gjøres et dårlig forarbeid og vanskelighetene med prissetting fortsetter å ri bedriften. Problemet bunner i at hun/han ikke helt vet hvor stor margin, eller hvor stort påslag som må til for å skaffe en tilfredsstillende lønnsomhet i bedriften:

Det som er aller vanskeligst er å finne ut hvor mye jeg skal ta betalt. Ja for dette er jo en tjeneste og det er vanskelig å måle verdien av. Ikke har jeg konkurrenter som jeg kan sammenligne meg med. Jeg føler meg frem og ender opp med [et beløp] for en vanlig [to timers seanse] og det er ikke noe problem å få det. Da lurer en jo på om en har tatt for lite. Det lønner seg ikke å begynne for høyt og heller ikke for lavt. Det er dette jeg trøbler mest med. Hver gang jeg får en kunde gruer jeg meg til hvordan jeg skal legge frem dette.

(E13)

Prissettingen kompliseres av manglende konkretisering av målsetninger i forhold til lønnsomhetsmål og omsetningsnivå. I tidligere forskning har det blitt pekt på at dårlige beslutninger innenfor prissetting er et gjennomgående kjennetegn ved mislykkede bedriftsetableringer (Woodside 2005), men dette datamaterialet gir grunn til å utvide beskyldningen til å gjelde de fleste nyetablerte bedrifter. Woodsides (Ibid) forskning gir god grunn til å advare mot denne praksisen (se også Saridakis & al. 2008).

Som nevnt tidligere har de fleste entreprenørene i datamaterialet evnen til å lære av sine feil. Dette gjelder også her. Etter hvert som entreprenørens erfaring med markedet utvikles, og erkjennelsen av hvorfor man er med i dette markedet vokser frem, endres også entreprenørens holdning til prissetting:

Før kunne vi bruke en hel dag på et pristilbud. Nå har vi mer struktur og vet hva det skal inneholde. Vi har satt oss ned laget en del maler. Før var det litt sånn... "hva skal vi ta for

detta?" og vi turte ikke ta noen ting, til at vi kom til det at vi følte at vi jobbet for ingenting. Enten så får kunden betale eller så får det gå til noen andre, fordi vi ikke kan jobbe gratis. Vi har kommet til den erkjennelsen at vi kan ikke ta alle oppdrag, vi må faktisk ta betalt for en jobb.

(E2)

En mer profesjonell tilnærming vil med andre ord redusere risikoen for å gjøre feil i forbindelse med prissetting. Funn i dette datamaterialet tyder på at det er manglende kompetanse eller mangelfullt utviklet beslutningsgrunnlag som ligger bak de dårlige prisbeslutningene.

9.2.3. Databasemarkedsføring

Markedsføring via internett er svært utbredt blant de nyetablerte bedriften i datamaterialet. Bakgrunnen for det, er knyttet til de lave kostnadene som er forbundet med å få i gang en hjemmeside på internett. I følge tidligere forskning kan en lavkostnads internettside være godt egnet som en del av en nisjestrategi (Koch & Schmengler 2006), slik tilfellet er i dette datamaterialet. Så å si alle entreprenørene i utvalget er involvert i dette, men det er lite av det som fremfor alt kjennetegner databasemarkedsføring: Personalisert kommunikasjon. For det meste er det rene brosjyrer og enkle kontaktmekanismer som entreprenørene har etablert på internett:

Hjemmesiden har vært vårt fremste middel til å skaffe kunder som vi ikke kan få tak i direkte. Vi er inne på søkemotorer og slikt og da går det an å søke på [våre tjenester].

(E3)

Entreprenørene utnytter med andre ord ikke det fulle potensiale i internettmarkedsføring. Dette har også blitt nevnt i tidligere forskning (Hudson & Gilbert 2006, Pool & al 2006), men er et lite studert område av markedsføring ved bedriftsetablering.

Det foregår imidlertid en utvikling mot nettbutikk, og dermed også personalisert kommunikasjon, blant enkelte av de nyetablerte bedriftene i utvalget:

Så har jeg nettside som mange kikker på og tar kontakt gjennom. I fremtiden har jeg tenkt å lage en nettbutikk selv, der jeg kan selge produktene. Jeg har også tro på nettbutikken, for folk handler mer og mer på nettet.

(E17)

Det er mulig å se en utvikling av databasemarkedsføring via internett blant de nyetablerte bedriftene som reflekterer utviklingen innenfor mediet som sådan (jfr. Koch & Schmengler 2006). Andre former for databasemarkedsføring, enn markedsføring via internett, ble ikke påtruffet i dette datamaterialet. Ingen av entreprenørene hadde systematisert kundeinformasjon i arkiv eller et CRM system. Dette bør forstås i forhold til de nyetablerte bedriftenes strategiske innretning mot snevert definerte nisjer, lavkostnadsorientering og prioritering av interaktiv taktisk markedsføring.

9.2.4. Nettverksmarkedsføring

Den nyetablerte bedriften søker raskt å finne sin plass i det industrielle nettverket. Betydningen av det industrielle nettverket er mye omtalt i tidligere forskning og generelt antar denne forskningen at utvikling av nettverk er positivt for den nyetablerte bedriften. Denne forskningen har produsert blandede resultater (Witt 2004). Nyetablerte bedrifter har en tendens til å substituere personlig nettverk med det profesjonelle (Birley 1985, Stokes 2000). Flere entreprenører forteller at det er nødvendig å bygge relasjoner i det aktuelle nettverket slik at man får samarbeidspartnere, og via disse kunder og oppdrag:

Det vi stort sett har gjort; vi kan si at den markedsføringen vi har gjort nå, og det vi har gjort for at bedriften skal få noen ben å stå på, er at vi har skaffet oss samarbeidspartnere.

(E2)

Dette var spesielt aktuelt for de entreprenørene som hadde etablert bedrift innenfor en bedrift-til-bedrift (B2B) logikk. Når relasjonsbygging er nødvendig for å oppnå et salg innebærer det at diskrete transaksjoner ikke dominerer markedet i den aktuelle bransjen. Derimot inngår transaksjonene i en større sosial kontekst (Granovetter 1985). Nedenfor vises noen tilnærminger entreprenørene brukte for å forsøke å utvide nettverket ut over de personlige bekjentskapene. Som for de andre taktiske markedsføringsformene dreier det seg om lavkostnadsmetoder (jfr. Perreault 1998, Weinrauch & al. 1991, Bhidé 1992):

Rent konkret så handlet det om å bruke telefonen. Snakke med dem når jeg traff dem og å være hyggelig og omgjengelig. Ta seg tid til folk i en kollegial tone.

(E27)

En annen tilnærming er å delta på ulike formelle nettverksarenaer:

Jeg er med på [bransjeforumet]. Har vist ansikt på samlinger der og på andre nettverksbyggende møter.

(E25)

Men, både bedriftsledere og medarbeidere deltar også på uformelle arenaer og dette vet entreprenørene å utnytte:

..men jeg går også på Yoga og da [kommer man] gjerne i snakk om hva man driver på med. Da sier man jo det, og slik får man - i alle situasjoner man er i snakker man om det man gjør og svaret er gjerne spørsmål om hva vi kan gjøre for deres bedrift.

(E2)

Entreprenørene i dette datamaterialet var bevisste at det økonomiske byttet foregikk innenfor en sosial kontekst og at denne sosiale konteksten hadde innvirkning på byttehandelen. Tidligere forskning peker på at det er entreprenøren selv som utfører dette nettverksarbeidet i SMB og at det er positivt for markedsføringsaktiviteten i bedriften (Gilmore & al 2006). Dette reflekteres også i det foreliggende datamaterialet.

I det industrielle nettverket oppstår noen interessante fenomener. Enkelte entreprenører forteller om utstrakt byttehandel med tjenester:

De er på en måte vårt hustrykkeri, de tar ikke påslag på det de gjør. Da kan vi også kjøre grafiske oppdrag sammen. Hvis de har et oppdrag som er for stort, så stepper vi inn. På den måten får vi billige visittkort og slike tjenester. Vi har ordnet os slik for vi har ikke penger til å kjøpe dette.

(E2)

Mellom nære samarbeidsparter oppstår det en form for bytteøkonomi. Bakgrunnen for det er at likviditeten er for anstrengt til at man kan kjøpe og selge tjenester. Dette kan også observeres i tidligere forskning (Bhidé 1992, Winborg & Landström 2000). Dette er forøvrig en effektiv form for samarbeide der transaksjonskostnadene holdes på et minimum.

I andre tilfeller kunne entreprenørene peke på at man kunne se på konkurrent og partner som ulike sosiale roller man kunne gå inn og ut av innenfor nettverket:

Det er litt rart dette, for i denne bransjen er man både partnere og konkurrenter på samme tid.
(E3)

Dette ble svært tydelig i de tilfeller den dominerende etterspørselen kom i form av offentlige anbudsrunder:

Bedrifter som vi konkurrerte mot på anbudsmarkedet - la oss si at de vant en jobb. Da gikk jeg direkte på dem noen dager etterpå og spurte dem om de hadde kapasitet - om de hadde folk nok til å gjøre jobben og om de trengte hjelp til noe. Da visste jeg priser og noenlunde sluttsommene. Jeg plukket opp mange jobber på den måten.
(E27)

Med andre ord er det gjerne doble relasjoner i det industrielle nettverket. Aktører som er konkurrenter i en sammenheng, kan i en annen være kunder eller samarbeidspartnere. En praktisk implikasjon av dette er at man bør vokte seg for være svært aggressiv i forhold til konkurrentene, i og med at det kan tenkes at man med det brenner broer som kunne vært nyttig på et senere tidspunkt. Betydningen av den sosiale konteksten forsterkes ytterligere i slike tilfeller (jfr. Granovetter 1985).

De nyetablerte og svært små bedriftene i dette utvalget ble i enkelte sammenhenger sett på som lettvektene. De hadde ikke nok kjøttvekt til å være konkurransedyktige i noen situasjoner:

Har prøvd å legge inn på store anbud, men man kommer ofte til kort.
Hva opplever du i store anbud som du sier?
Ja, sånn som [sykehuset]. Der skulle jeg prøve å være med. Jeg kunne satse på pris siden jeg er liten, men det var så mange andre krav som ble stilt. Når en er såpass liten og uten mange referanser - når det blir store leveranser begynner slike ting å spille en rolle.
Er spranget for stort?
Ja, det er nok en stund til ... har begynt å innse det.
(E25)

I slike sammenhenger kan det se ut til at den nyetablerte bedriften er et for usikkert kort å satse på for kunden. Kunden har en rekke behov og trenger dessuten en

trygghet i forhold til bedriftens overlevelse. Dette er også diskutert i tidligere forskning (Bhidé 2000:70-72). Implikasjonen av dette er som entreprenøren selv er inne på at nyetablerte bedrifter ikke er konkurransedyktig på disse store oppdragene, og at man behøver fartstid og referanser før man kan spise kirsebær med de store.

9.3. Diskusjon av "utnytte"

Analysen av kategoriene innenfor utnyttelse av forretningsmulighet frembringer noen interessante funn. For det første kan det pekes på en 1) metodisk utfordring forbundet med analysen av datamaterialet som har betydelige teoretiske implikasjoner. Dette diskuteres i avsnitt 9.3.1. For det andre funn hva gjelder 2) strategi og taktikk som har både praktiske og teoretiske implikasjoner. I avsnitt 9.3.2. presenteres en refleksjon rundt funn av strategisk karakter, mens refleksjonen rundt funn knyttet til taktisk markedsføring presenteres i avsnitt 9.3.3. De teoretiske og praktiske implikasjonene utledes fortløpende i disse avsnittene.

9.3.1. Metodisk utfordring

Entreprenørene skilte ikke klart mellom strategi, taktikk og operativt nivå i samtale om utnyttelse av forretningsidé. Dialogene beveget seg hovedsakelig på taktisk og operativt nivå, og det ble fortolkerens utfordring å gripe de strategiske momentene etter hvert som de dukket opp og forfølge dem med klargjørende spørsmål. Strategibegrepene falt ikke naturlig inn i entreprenørenes vokabular, men gjennom en bevisst oppfølging av alle tema som kunne inneholde strategiske implikasjoner kunne en få øye på konturene av strategiske overveielser. Det er med andre ord en betydelig metodisk utfordring knyttet til fortolkning av data fra denne konteksten.

En viktig metodebetragtning er at det er av stor betydning å anvende et språk som entreprenørene er komfortable med i intervjusituasjonen. Dette språket anvendes ikke i academia. Å diskutere entreprenøriell markedsføring i en akademisk språkdrakt vil ikke være fruktbar i denne konteksten, og den valgte intervjumetoden bidro sterkt til å synliggjøre de språklige utfordringene. Det kan stilles et berettiget spørsmål om hvorvidt en tradisjonell surveymetode kunne ha gjort det samme. Med andre ord er

det grunn til å advare mot surveymetoden i denne konteksten. I tidligere forskning har det blitt påpekt at lignende forhold gjør seg gjeldende ved studier av SMB (Stokes 2000).

9.3.2. Strategi

I motsetning til i tidligere forskning (Tyebjee & al. 1983, Carson 1985, Boag 1987, Watkins & Blackburn 1986), ble det her konstatert at manglende strategisk fokus ikke er et stort problem for nyetablerte bedrifter. Dette kan henge sammen med de foran nevnte metodeoverveielserne. Bedriftsetableringene som er inkludert i dette datamaterialet forfølger en situasjonstilpasset nisjestrategi som tar mange former. Med en så vidt stor variasjon i strategi ved bedriftsetablering, og med erkjennelsen av de nevnte metodeproblemene i mente, kan tidligere forsknings vanskeligheter med å slå fast hvilken strategi som er best egnet ved bedriftsetablering forstås bedre (se feks. Wesson & Neiva de Figueiredo 2001).

Kritikken av nyetablerte bedrifters strategiske orientering som reises i tidligere forskning (jfr. Clemenza de Araujo & Araujo 1996, Mackintosh & Tynan 1994, Watkins & Blackburn 1986), kan ikke gjentas etter denne analysen. Riktignok finnes det eksempler på mangelfull strategisk tenkning. Men; selv om strategibegrepene ikke er en del av entreprenørenes aktive ordforråd, har de jevnt over et reflektert forhold til satsningen og hvilke muligheter de har til å utvikle bedriften. I denne refleksjonen foregår det et samspill mellom identifisering av konkurrenter og deres strategier, og valg og revurdering av strategi for egen bedrift. Den implementerte strategien kan kreve inngående kjennskap til lokale forhold, være en bevisst søken etter unike fortrinn eller posisjoner, eller utnytte nære relasjoner og allianser med betydningsfulle markedsaktører. Manglende strategisk fokus er ikke et problem blant de nyetablerte bedriftene. En parallell til dette funnet er gjort blant SMB (Hill 2001).

9.3.3. Taktikk

De nyetablerte bedriftene er involvert i mange former for taktisk markedsføring. De fleste av dem er enkle og kan kalles lavkostnadsmetoder (jfr. Weinrauch & al 1991, Bhidé 1992). Dette er fylldig beskrevet i litteraturen (se feks. Perreault 1998, Carson 1985). Det er imidlertid et interessant funn at selv nyetablerte bedrifter utnytter

metoder fra både relasjons- og transaksjonsmarkedsføring (jfr. Coviello & al 2000). Dette har betydning av teoretisk karakter, ved at det kan bidra til å dempe kontroversen i markedsføringslitteraturen mellom transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring. Dette funnet støtter ikke kravet om at det er behov for et paradigmeskifte (jfr. Grönroos 1994) innenfor markedsføringen. Det er fortsatt mulig å la Bagozzi's (1975) "social exchange paradigm" danne utgangspunktet for studiet av markedsføringsfenomener - også entreprenøriell markedsføring.

Interaktiv markedsføring er viktig for de nyetablerte bedriftene, fordi det er ved hjelp av denne taktiske tilnærmingen de får tak i de første kundene. Dette er også kjent fra tidligere forskning (feks. Ruokolainen 2008). Et viktig moment i denne analysen er at utviklingen av forretningsidé og kundegrunnlag er parallelle prosesser. Dette står i kontrast til tidligere funn som etterlater et inntrykk av at de første kundene også må oppdages (feks. Stokes 2000, Eisenhardt & Schoonhoven 1996). Sagt på en annen måte er utviklingen av kundegrunnlaget og forretningsidéen to sider av samme sak. Dette kommer klart frem ved at entreprenørene har konkrete kunder i tankene i forbindelse med utvikling av forretningsidéen. Dette funnet styrker en ikke-syklisk (og her dialektisk) forståelse av etableringsprosessen.

Utbredelsen av lavkostnadsmarkedsføring er stor blant de nyetablerte bedriftene. I kontrast til dette koster alle sammen på seg en profesjonelt utformet logo. Tidligere forskning tilbyr en forståelse av dette; "*Mimicry*" (Bhidé 2000:80-82), at man later som om bedriften er veletablert gjennom en overflatebehandling. Det er også et aspekt av dette i det foreliggende datamaterialet, men i tillegg foreslås det at et annet element også bidrar til utbredelsen av dette fenomenet. Utviklingen av metakommunikasjon kan forstås som et element i entreprenørens indre dialog; dette konkretiserer og symboliserer entreprenørens visjon med bedriften. Metakommunikasjonen har med andre ord to anvendelser, styrking av entreprenørens moral og polering av bedriftens fasade.

9.4. Oppsummering

I denne delen av analysen ble en metodisk utfordring problematisert. Denne er knyttet til entreprenørenes taktiske og operative fokus i intervjuene. Strategibegrepene var ikke naturlige for dem og intervjueren måtte arbeide bevisst med fortolkningene allerede i intervjusituasjonen. Et funn som står i kontrast til tidligere forskning er påpekningen av at entreprenørene jevnt over har et reflektert strategisk fokus. Alle fire former for taktisk markedsføring kunne påvises i analysen, men den interaktive markedsføringen var viktig for å tiltrekke seg de første kundene. Lavkostnadsmarkedsføring er utbredt blant de nyetablerte bedriftene.

Kapittel 10: Konseptualisering av entreprenøriell markedsføring

I dette kapitlet foretas en sammenfattende analyse av kapitlene 7, 8 og 9. Formålet med dette er å videreutvikle forståelsen av entreprenøriell markedsføring; både som fenomenområde og markedsføringspraksis, og teoretisere de mest markante funn i analysen. Det er flere punkter som trekkes frem i dette kapitlet og teoretiseringen dreies mot de fire forskningsspørsmålene som ble definert i kapittel 2: 1) Først går det inn på entreprenøriell markedsføring som fenomenområde. 2) Deretter fremheves en beskrivelse av markedsføringspraksis ved bedriftsetablering. I denne delen vil det også bli gått inn på en fortolkning av bakgrunnen for denne praksisen. Det tredje element i dette kapitlet er en 3) konseptualisering av entreprenøriell markedsføring. Det blir i korte trekk gjort rede for denne, og det fremtrer hvordan denne konseptualiseringen er forskjellig fra andre konseptualiseringer av entreprenøriell markedsføring. Til slutt i kapitlet gjøres det rede for noen 4) praktiske implikasjoner av funn i denne avhandlingen.

10.1. Entreprenøriell markedsføring

Gjennom et litteraturstudie av den konseptuelle likheten mellom entreprenørskap og markedsføring ble følgende definisjon av entreprenøriell markedsføring foreslått i kapittel 3: *Sosiale bytteprosesser i forbindelse med oppdagelse, organisering og utnyttelse av forretningsmuligheter*. Denne definisjonen har noen særtrekk som diskuteres under.

For å kunne gi entreprenøriell markedsføring en solid forankring i den etablerte markedsføringstradisjonen, brukes sosial bytteteori (jfr. Bagozzi 1975) som det paradigmatisk fundament i definisjonen. I denne forståelsen defineres markedsføringsfenomener som bytteprosesser av både sosial og økonomisk karakter, og en svært bred definisjon fremtrer. Det trekkes følgelig ikke en klar avgrensning av hvilke bytteprosesser som inngår og hvilke som ikke inngår i fenomenområdet. Dette reflekterer Kotlers (1972) beskrivelse av "generisk markedsføring". Entreprenørskap har i denne definisjonen en prosessbetydning og er inspirert av Kirzners entreprenørskapsbegrep (1973:30-32). Dette innebærer fokus på

prosessen der forretningsmuligheter oppdages, organiseres og utnyttes, og det stilles ikke et absolutt krav om radikal innovasjon.

Overlappingen mellom markedsføring og entreprenørskap synliggjøres i denne definisjonen ved at entreprenørskapsprosessen medfører involvering i en rekke forskjellige bytteprosesser. Analysen av datamaterialet viste imidlertid at denne definisjonen var heftet med noen problematiske fortolkningsmuligheter. Det er i hovedsak tre problemer som kan trekkes frem; 1) Muligheter oppdages, 2) Entreprenørskap er en individuell handling, 3) Entreprenøriell markedsføring består av kronologiske faser.

For det første støtte analysen tidlig på det problem at 1) forretningsmuligheter ikke oppdages spontant slik store deler av litteraturen antar (Chabaud & Ngijol 2004), men at de utvikles over tid; Oppdagelse av forretningsmuligheter har tydelige prosessuelle dimensjoner. Det er mer korrekt å beskrive dette som *utvikling*.

For det andre ble det i analysen utviklet en forståelse av at 2) forretningsmuligheter utvikles i samarbeide med andre aktører - entreprenøren inngår i relasjoner av forskjellig karakter som bidrar til utviklingen. I litteraturen er det en utbredt oppfatning at utviklingen av forretningsmuligheten er en individuell handling (Ibid), men analysen står i kontrast til denne oppfatningen: Utvikling av forretningsmuligheter har klare relasjonelle trekk. Muligheten foreslås derfor å være utviklet i dialogen med relasjonspartnere. I klartekst; et dialektisk perspektiv. Dette perspektivet innebærer den oppfatning at muligheten springer ut av dialogen mellom relasjonspartene og ikke at den ligger latent i markedet (forståelsen av muligheten som latent er et annet perspektiv). Et dialektisk perspektiv på innovasjon - eller utvikling av forretningsmulighet - er en veletablert forståelsesramme, men det er svært lite utbredt innenfor markedsføring (Hellström 2004).

For det tredje antyder definisjonen en form for kronologi, at forretningsmuligheter først oppdages, deretter organiseres en virksomhet og til sist utnyttes denne muligheten i et marked. Det er med andre ord mulig å hevde at definisjonen inneholder en fasemodell (jfr. Hatteland 2006:63-77). I analysen ble det utviklet en forståelse av etableringsprosessen der begrepene "*utvikle, organisere og utnytte*"

representerer parallelle og overlappende prosesser. Dette innebærer at 3) entreprenøriell markedsføring kan forstås som *ikke-syklisk* (Ibid).

Samlet sett har disse tre momentene en dyptgående innvirkning på forståelsen av entreprenøriell markedsføring. Det første medfører en endring av definisjonen til *utvikling* fremfor oppdagelse av forretningsmuligheter, det andre innebærer et *dialektisk perspektiv* på utvikling av forretningsmuligheter, mens det tredje peker mot en *ikke-syklisk* forståelse av entreprenøriell markedsføring. Det understrekes at det er en klar logisk sammenheng mellom de tre punktene.

En siste detalj som kan gjøre definisjonen mer elegant er en ren språklig revisjon. Bruken av uttrykket "i forbindelse med" gjør definisjonen litt oppstyttet - den flyter ikke godt. Derfor forenkles dette til uttrykket "*ved*" som opprettholder den samme betydningen. Den formelle definisjonen av fenomenområdet for entreprenøriell markedsføring er følgende:

Sosiale bytteprosesser ved utvikling, organisering og utnyttelse av forretningsmuligheter.

10.2. Markedsføring ved bedriftsetablering

I analysen beskrives markedsføring ved bedriftsetablering inngående. En oppsummering vil ikke bli gjort her siden dette er tilstrekkelig behandlet andre steder i avhandlingen. I stedet fremheves de funn i analysen som bidrar til videreutviklingen av forståelsen for markedsføringspraksisen.

Analysen frembringer en fortolkning som innebærer at forretningsidéens karakter er bestemmende for markedsutfordringen som skal håndteres i etableringsprosessen. Dette påvirker selve etableringsprosessen og de bytteprosessene som foregår i den. Ved en grov inndeling av forretningsidéene i 1) innovative og 2) kopierende får en også to typer markedsutfordringer, dette er vel og merke ikke en dikotomi; 1) markedsutvikling og 2) markedstilpasning (henholdsvis).

1) Markedsutviklingen er preget av at entreprenøren har stor tillit til innovasjonen og i så måte kan beskrives som produktorientert. Dialogen med markedsaktører dreier seg i første rekke om å få aksept for innovasjonen, og det er produktet og produktutviklingen som driver prosessen fremover. Entreprenørene i utvalget har valgt en nettverkstilnærming i sin markedsutvikling. Det vil si at det er gjennom å utvikle relasjoner i det industrielle nettverket de søker gjennomslag for innovasjonen. Dette kan også beskrives som en markedsdrivende prosess.

2) Markedstilpasningen er på den andre siden preget av at det er dialogen mellom markedet og entreprenøren som definerer produkttilpasningen. Dette kan enten karakteriseres som etterspørselsdrevet, eller som markedsdrevet. Den etterspørselsdrevne dialogen kan beskrives som reaktiv ved at utviklingen kommer i etterkant av henvendelser fra potensielle kunder. Den markedsdrevne dialogen er derimot proaktiv ved at utviklingen drives fremover av aktivt søk etter innspill fra mulige kunder, mulige relasjonspartnere og andre markedsaktører. Prosessen kan beskrives som markedsdrevet, med en distinksjon mellom reaktiv og proaktiv.

For å legge bedre til rette for en kontinuumforståelse av overgangen mellom innovasjon og kopi, kan det være meningsfullt å innføre en tredje kategori der markedsutfordringen er en hybrid mellom utvikling og tilpasning. Imidlertid er slike forretningsidéer forankret i eksisterende løsninger (produkter), og fremstår som modifiseringer eller forbedringer (bedre eller billigere) av disse. I den grad etterspørsel allerede eksisterer for produktene som modifiseres, vil markedstilpasning i første rekke være utfordringen. En tredje kategori vil komplisere fremstillingen av det analytiske poeng og en todelt struktur beholdes derfor.

Den begrensede forekomsten av innoverende forretningsidéer, både i dette datamaterialet og i tidligere forskning (feks. Bhidé 2000:32-33), understreker at resultatene av denne forskningsinnsatsen først og fremst vil frembringe forståelse for markedstilpasning. Det er imidlertid et vesentlig moment angående nyetablering og innovasjon i dette datamaterialet som bør trekkes frem; De innoverende etableringene har store vanskeligheter med å bygge opp et eksistensgrunnlag. I analysen fremkommer det at disse etableringene møter betydelige

konkurransekrefter i den eksisterende strukturen og at de ikke har tilstrekkelig økonomisk grunnlag til å stå imot disse.

Entreprenørene er gjennomgående i en presset økonomisk situasjon. Dette har som konsekvens at etableringene er finansiert gjennom en bootstrapstrategi. Et element i denne strategien er stønadsorientering. Stønadsorientering innebærer at entreprenøren kommer i kontakt med det offentlige virkemiddelapparatet og blir møtt av noen krav knyttet til form. I dette datamaterialet kan en se klare tegn til at etablererne utsettes for et institusjonelt press - også observert i tidligere forskning (Karlsson 2005). Dette har dyptgående innvirkning på entreprenøriell markedsføring og nedenfor nevnes noen eksempler på dette.

Entreprenørens informasjonsprosesser i forbindelse med utviklingen av forretningsidéen kan beskrives som heuristisk. Imidlertid endrer dette seg i løpet av etableringsprosessen. I dette datamaterialet inntreffer dette i forbindelse med at entreprenøren inngår i en relasjon med virkemiddelapparatet. Her møtes entreprenøren med et krav om utforming av en forretningsplan for etableringen. Følgelig innføres strategisk planlegging i bedriften, og analytiske informasjonsprosesser medfølger.

Det er stor variasjon i strategiformuleringsprosessene i de nyetablerte bedriftene. Det foregår imidlertid en utstrakt tilpasning til virkemiddelapparatets krav til utforming av forretningsplan og med det fremstår strategisk planlegging som en idealmodell. Entreprenørens tilpasningsstrategier varierer imidlertid og en kan finne alt fra internalisert, eksternalisert til opportunistisk tilpasning.

En følge av idealiseringen av strategisk planlegging, er at idealer knyttet til markedsorientering også introduseres for entreprenørene. Markedsorientering tillempes i de nyetablerte bedriftene på en uformell måte. Dette innebærer at det ikke kunne påvises formelle systemer knyttet til informasjonsbehandling i bedriftene (jfr. Kohli & Jaworski 1990). Dette speiler funn fra studier av SMB (Pelham 2000). Behovet for arbeidsdeling og koordinering er minimalt i slike organisasjoner og i mange tilfelle "er" entreprenøren organisasjonen. En mulig fortolkning er at Kohli & Jaworskis (1990) definisjon ikke fanger opp markedsorienteringsfenomenet i denne

konteksten. Det er klare tegn til at markedsorientering ivaretas dersom man går inn i andre forståelser av begrepet, feks. som en måte å tenke på. Dette kan beskrives som en parallell til en definisjon av markedsorientering som en kulturell dimensjon (Narver & Slater 1990).

Det er forøvrig tegn til at entreprenørene hopper av den strategiske planleggingen etter hvert. Disse understreker at de har utviklet et strategisk fokus og at det ikke er nødvendig med en formell planleggingsprosess for å ta strategiske beslutninger. Strategisk planlegging kan forstås som opprettholdt i den grad stønadsorienteringen også fortsetter i den nyetablerte bedriften. Med dette forbeholdet kan en hevde at entreprenørene har en strategiformuleringsprosess mer preget av det Bengtsson & Skärvad (2001:17) definerer som strategisk tenkning, enn av strategisk planlegging.

Den strategiske bevisstheten til nyetablerte bedrifter har blitt sterkt kritisert i tidligere forskning (feks. Clemenza de Araujo & Araujo 1996, Mackintosh & Tynan 1994). Dette støttes ikke av analysen av det foreliggende datamaterialet. Det er derimot gjort strategiske valg blant disse etableringene som krever inngående kjennskap til lokale forhold og bevisst utvikling av differensieringsfortrinn i markedsnisjer.

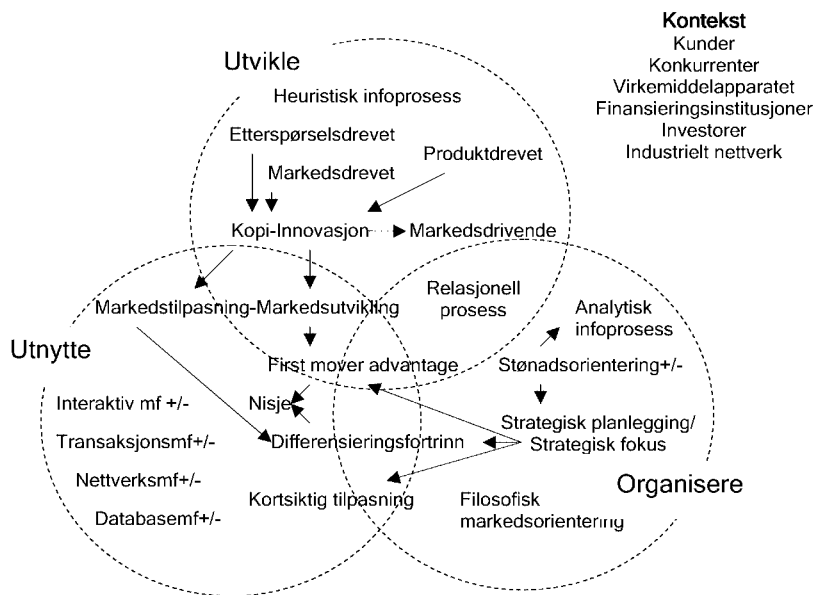
De nyetablerte bedriftenes markedsføringstaktikk kan beskrives som lavkostnadsmarkedsføring. Det er imidlertid noen interessante trekk ved denne markedsføringen. Fremfor alt er det påfallende at alle de fire hovedformene for markedsføring - transaksjon, interaktiv, database og nettverk - utnyttes. Dette støtter at entreprenøriell markedsføring kan funderes på sosial bytteteori (jfr. Bagozzi 1975). Analysen fremhever spesielt den interaktive markedsføringens viktighet, fordi dette er metoden entreprenørene bruker for å tiltrekke seg de første kundene. I denne forbindelsen fremkommer et teoretisk poeng; utvikling av kundegrunnlag og forretningsidé kan oppfattes som to sider av samme sak. Dette styrker en ikke-syklisk forståelse av markedsføring ved bedriftsetablering.

10.3. Konseptualisering

Kodehierarkiet som ble presentert i kapittel 6 kan også oppfattes som begynnelsen på en konseptualisering av entreprenøriell markedsføring. Dette hierarkiet har altså dannet utgangspunktet for utviklingen av en konseptualisering av entreprenøriell

markedsføring (se figur 10.1). Det kontinuerlige aspekt ved forskningsprosessen kommer til syne i dette avsnittet ved at enkelte av kodebenevnelserne har blitt endret for å bedre reflektere fortolkningene som har blitt utviklet. De enkelte koder i figuren forklares i oppsummeringen og fortolkningen av markedsføring ved bedriftsetablering som ble presenter i foregående avsnitt (avsnitt 10.2).

Denne fortolkningen av entreprenøriell markedsføring er ikke-syklisk og representerer et dialektisk perspektiv, slik definisjonen av fenomenområdet i avsnitt 10.1 presiserer. De tre hovedelementene i prosessen - utvikle, organisere, utnytte - utgjør aktiviteter som griper inn i og overlapper hverandre i en kontinuerlig prosess. De enkelte elementene har blitt plassert i hver sin del av figuren og gitt en beskrivelse gjennom forhold som har blitt trukket frem i analysen.



Figur 10.1: Konseptualisering av entreprenøriell markedsføring.

I litteraturen kan det pekes på evolusjonsmodeller (feks. Tyebjee & al. 1983, Carson 1985, Boag 1987), stadiе/fasemodeller (feks. Bjerke & Hultman 2002:1994,

Mankelow & Merrilees 2001) og sykliske modeller (feks. Stokes 2000). Denne konseptualiseringen av entreprenøriell markedsføring skiller seg med andre ord fra tidligere forskning. Dette innebærer at et ikke-syklisk og dialektisk perspektiv på entreprenøriell markedsføring er avhandlingens viktigste teoretiske bidrag. Det er tidligere skissert noen interessante sammenhenger i datamaterialet. Dette reflekteres på ulike måter i figuren (figur 10.1), og gjennom 6 presiseringer gjøres det rede for hvordan den bør forstås:

1) I figuren er det antydnet to kontinua. Dette er markert med bindestrek (-) og gjelder Kopi-Innovasjon, og Markedstilpasning-Markedsutvikling. Det første innebærer at forretningsidéen kan beskrives som ulike grader av kopi eller innovasjon i forhold til eksisterende produkter, mens det andre innebærer at etableringens markedsutfordring forstås i spennet mellom utvikling av etterspørsel og tilpasning til etterspørselen i markedet.

2) Noen av momentene som trekkes frem i konseptualiseringen kan beskrives som å være til sted i større eller mindre grad. Dette markeres med tegnene pluss og minus (+/-), og gjelder stønadsorientering, interaktiv markedsføring, databasemarkedsføring, transaksjonsmarkedsføring og nettverksmarkedsføring.

3) Et moment kan beskrives som ett av to alternativer. Dette markeres med skråstrek (/). Strategiformuleringen foregår enten ved strategisk planlegging eller gjennom utvikling av strategisk fokus (strategisk tenkning).

4) Analysen antyder sammenhenger mellom flere av momentene i figuren. Dette markeres med piler (→). Kopi-Innovasjon-kontinuumet antydes å ha en sammenheng med flere andre forhold. Utviklingen av kopierende forretningsidé er enten markedsdrevet (proaktiv) eller etterspørselsdrevet (reaktiv), mens utviklingen av en innoverende forretningsidé er produkt-drevet. De viktigste forskjellen mellom innovasjon og kopi er at innovasjonen er markedsdrivende (at forretningsidéen har en virkning på markedet), mens kopien er markedsdrevet (at markedet har en virkning på forretningsidéen). Forenklet sagt innebærer dette at informasjon fra utviklingsprosessen skal ut i markedet ved innovasjon og at informasjon fra markedet skal inn i prosessen ved kopiering.

Kopi-Innovasjon-kontinuumet ser derfor ut til å påvirke markedsutfordringens karakter i entreprenøriell markedsføring. Jo mer forretningsidéen er preget av å være kopi, desto mer har markedsutfordringen preg av å være markedstilpasning. Og; jo mer idéen har preg av å være innovasjon, desto mer har utfordringen preg av å være markedsutvikling.

Dette antyder at Markedstilpasning-Markedsutvikling-kontinuumet innvirker på det strategiske fortrinnet som søkes. Ved markedstilpasning søkes differensiering fra konkurrentene, mens det ved markedsutvikling søkes etter "first-mover-advantage".

Analysen peker mot at sterk stønadsorientering medfører strategisk planlegging og analytiske informasjonsprosesser i den nyetablerte bedriften. Ved svak, eller fravær av stønadsorientering tenderer strategiformuleringsprosessen mot utvikling av strategisk fokus (strategisk tenkning).

Strategiformuleringen er rettet mot differensieringsfortrinn eller "first-mover advantage". Begge disse tilnærmingene er nisjeorientert med den forskjell at differensieringen medfører utnyttelse av veldefinerte og små markedsnisjer, mens "first-mover-advantage" medfører etablering av en nisje. Nisjene er avgrenset på forskjellige måter gjennom kombinasjoner av flere segmenteringskriterier. Strategiformuleringen kan også resultere i en kortsiktig tilpasning dersom et mer varig konkurransefortrinn ikke utvikles.

5) Flere momenter er rene karakteristikk av prosessene i entreprenøriell markedsføring. I utviklingen av forretningsidé dras det veksler på en heuristisk informasjonsprosess, men gjennom en påvirkning fra virkemiddelapparatet (stønadsorientering) innføres analytiske informasjonsprosesser. Dette aktualiserer et annet poeng; at prosessen er relasjonell (se også pkt 6). I entreprenøriell markedsføring reflekteres det at markedsorientering er implementert som filosofi. Denne orienteringen kan enten være markedsdrivende, eller markedsdrevet slik det er beskrevet under pkt. 4.

6) Entreprenørene forholder seg aktivt til flere kontekstuelle aktører. Disse er i konseptualiseringen satt opp i en uprioritert liste som skal antyde hvilke aktører som det eksisterer en relasjon med, eller foregår bytteprosesser med, i entreprenøriell markedsføring. I figuren pekes det på kunder, konkurrenter, virkemiddelapparat, finansieringsinstitusjoner, investorer og aktører i det industrielle nettverket.

10.4. Praktiske implikasjoner

Det er ikke lett å avgjøre hvor entreprenøriell markedsføring starter. Dette kan sammenlignes med den velkjente diskusjonen om høna eller egget, og det ståsted en velger er under sterk påvirkning av om en er høne eller egg. En vanlig betraktning, både i evolusjonsmodeller, stadie/fasemodeller og sykliske modeller, er at det hele starter med en forretningsidé. Dette krever visse modifikasjoner. Fra analysen er det relevant å minne om at etablering av bedrift er et element i entreprenørens selvrealisering. Denne kan innebære at det er bedriftsetableringen som er hovedpoenget, og den kan innebære at det er utnyttelsen av en bestemt kompetanse som er hovedelementet i motivasjonen. Inngangen til etableringsprosessen kan være knyttet til flere former for resonnementer, eksempelvis: "jeg vil starte bedrift - hvilken bedrift kan jeg starte?", den kan være; "jeg er flink mekaniker - jeg starter en mekanisk bedrift!". For potensielle bedriftsetablerere er det viktig å understreke at forretningsidéer utvikles i en relasjonell prosess der det er mange potensielle bidragsyttere. Forretningsidéer oppdages ikke gjennom en plutselig åpenbaring - de kommer ikke "rekendes på ei fjøl". Av praktiske hensyn er det imidlertid greit å starte diskusjonen med forretningsidéen.

Et viktig funn i analysen er at forretningsidéens karakter har en styrende virkning på hele prosessen. Her avgjøres det hvilken markedsutfordring en vil stå overfor. Analysen peker mot at høy grad av innovasjon stiller etableringen overfor en svært krevende utfordring; markedsutvikling. Innoverende etableringer har i denne analysen alvorlige overlevelsesproblemer på bakgrunn av svært begrensede ressurser. En strategi basert på "first-mover-advantage" kan følgelig ikke anbefales for svært små bedrifter. I en slik situasjon understrekes viktigheten av å søke markedsstyrke gjennom en strategisk allianse med større aktører, eller finansielle muskler gjennom et partnerskap med investorer. Dersom forretningsidéen er en kopi av et eksisterende produkt, vil markedsutfordringen være markedstilpasning. Følgelig

anbefales det å utvikle bred kunnskap om det markedet (segment) som forretningsidéen skal tilpasses til.

Informasjonsprosessene ved utvikling av forretningsidé kan beskrives som heuristisk. Slike prosesser er forbundet med noen svakheter - spesielt kan det være skjevheter i vektleggingen av informasjonskilder. Det er også tendenser til at en overser negativ informasjon. Entreprenøren kan dessuten utvikle overdreven selvsikkerhet og forledes til forhastede eller dårlige beslutninger. En viss grad av kjølig analyse kan avhjelpe noen av disse feiltrinnene, men ikke alle. Slik sett kan et innslag av analytiske informasjonsprosesser være positivt, men dette er også kostbare og tidkrevende prosesser. Samspillet mellom dem kan imidlertid være fruktbart og det anbefales en utvikling av informasjonsprosesser som drar nytte av begge disse tilgangene til kunnskap.

På bakgrunn av at prosessene i entreprenøriell markedsføring ikke har en klar start eller klar slutt, er det viktig å innse at utvikling av forretningsidé og definering av kundegruppe er to sider av samme sak. Dersom en ved beskrivelse av forretningsidéen ikke har en idé om hvem kunden er, er man i problemer. Forretningsidéen må kunne forbindes med en konkret kunde eller kundegruppe, og fordi utviklingen av forretningsidéen er relasjonell anbefales det å søke ut til denne kundegruppen for få testet idéen. Noen av problemene knyttet til skjevhet i informasjonsprosessen kan avhjelpes gjennom et slikt enkelt tiltak.

Bootstrapfinansiering er en kreativ måte å håndtere den presserende økonomiske situasjonen på. Imidlertid kan slik finansiering legge vidtrekkende føringer på entreprenøriell markedsføring. Særlig gjennom stønadsorientering. Dette vil påføre bedriften en massiv oppgave knyttet til søknadsprosessen, spesielt gjennom utforming av en forretningsplan. Funn i analysen antyder at metoden for strategiformulering har mindre betydning for resultatene, men at det er prosessen i seg selv som er viktig. Derfor anbefales potensielle entreprenører å være varsomme med å implementere strategisk planlegging i etableringsprosessen, men heller vektlegge utvikling av grunnlag for strategiske beslutninger gjennom et strategisk fokus (strategisk tenkning).

For det offentlige virkemiddelapparatet er det et tankekors at den samfunnsoppgave de er satt til å utføre har dyptgående innvirkning på etableringsprosessen, ved at stønadsorienteringen blant entreprenørene fører til en rekke forskjellige strategier for tilpasning til virkemiddelapparatets regelverk. Eksempler på dette kan være; at de kompetansehevende tiltak som virkemiddelapparatet er med på å finansiere oppfattes som opplæring i søknadsutføring; og at tilpasningen kan være opportunistisk, uten føringer på bedriften som er under etablering.

Det sentrale problem er at virkemiddelapparatet tildeler stipender etter formelle krav som tilsynelatende oppfattes som en etableringsformel; Strategisk planlegging. Dette medfører en ensretting som ikke fremmer formålet, all den tid flere tilnærminger til strategiformuleringsprosessen kan være like effektive. Det er ikke hensiktsmessig å legge strategisk planlegging frem som et premiss for søknader om etableringsstipend. Analysen antyder som nevnt at dette har uheldige virkninger i form av tilpasningsstrategier. Derfor anbefales det at virkemiddelapparatet utvikler et mer fleksibelt rammeverk, som gir rom for flere typer strategiformuleringsprosesser ved etablering av bedrift.

Del 5 Avslutning

"The more we learn about marketing, the harder it is to tell what it is."

(Bjerke & Hultman 2002:230)

I denne avsluttende delen summeres avhandlingens funn og forskningsbidrag. Avslutningen inneholder ett kapittel; Kapittel 11: Konklusjon. Dette kapitlet tar for seg avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, og gjør rede for hvordan disse besvares i løpet av avhandlingen. Disse svarene følges opp med en presisering av forskningsbidrag. På dette grunnlag gjøres det rede for noen praktiske implikasjoner av studiets funn, og avhandlingen rundes av med en refleksjon rundt problemstillinger for videre arbeid.

Kapittel 11: Konklusjon

Det har i lengre tid vært stor interesse for entreprenørskap her til lands, og forståelsen for at entreprenørskap er et fenomen i mange fagfelt har vært økende. Dette har også gjort seg gjeldende i markedsføring. Innenfor fagområdet ble det tidlig pekt på et slektskap mellom innovasjon og markedsføring, men markedsføring har tradisjonelt prioritert kundetilfredshet fremfor innovasjonsdimensjonen. Dette har ført til en del kritikk mot fagområdet, og entreprenøriell markedsføring kan oppfattes som et tilsvar på denne kritikken. Implisitt i denne beskrivelsen går en lengre enn å hevde at markedsføring og entreprenørskap er beslektede fagområder; de betraktes som overlappende. Grensesnittet mellom markedsføring og entreprenørskap kan defineres om et eget fenomenområde, og denne avhandlingen representerer en analyse av dette fenomenområdet. Konklusjonen inneholder 5 avsnitt; Først presenteres avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål; Deretter gjøres det kort rede for studiets metode; I det tredje avsnittet presenteres avhandlingens bidrag til forskningsfeltet entreprenøriell markedsføring; Det fjerde avsnittet inneholder en diskusjon av noen praktiske implikasjoner av avhandlingens funn; Til slutt diskuteres noen problemstillinger som har blitt aktualisert for videre arbeid.

11.1. Problemstilling og forskningsspørsmål

Entreprenørskap og markedsføring kan ha overlappende fenomenområder på flere måter, der markedsføring ved etablering av bedrift kan nevnes som et eksempel. Avhandlingens problemstilling må ses i lys av den dominerende skolen innenfor markedsføring; Markedsføringsledelse, fordi denne har stor innvirkning på hvordan studier innenfor markedsføring innrettes. Her er det viktig å understreke at tilnærmingen innebærer en løsrivning fra denne skolen. Den overordnede problemstilling for avhandlingen er:

En analyse og vurdering av entreprenøriell markedsføring som fenomenområde.

Denne problemstillingen favner bredt og blir presisert gjennom formuleringen av fire forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan entreprenøriell markedsføring defineres som fenomenområde?*
2. *Hvordan utøves markedsføring ved bedriftsetablering?*
3. *Hvorfor utøves markedsføring ved etablering av bedrift på denne måten?*
4. *Hvilke konsekvenser har funn i denne avhandlingen for markedsføring; for fenomenområde, for teori, for praksis?*

Disse fire forskningsspørsmålene har forskjellige egenskaper. De inkluderer både metateoretiske, deskriptive og normative elementer. Til sammen utgjør de en analyse og vurdering av fenomenområdet entreprenøriell markedsføring.

11.2. Tilnærming til problemstillingene

Problemstillingen og de fire forskningsspørsmålene ble studert fra en vitenskapsfilosofisk posisjon som kan beskrives som filosofisk hermeneutikk. Dette innebærer tre ontologiske forutsetninger; 1) Mennesket er et fortolkende vesen; 2) Mennesket er et historisk og endelig vesen; 3) Mennesket er et språklig vesen. En hermeneutisk analyse veiledes av disse forutsetningene. Følgelig gir analysen en fortolkning av det studerte fenomen og perspektivet er dialektisk.

Metoden for studiet er i hovedsak dialoger gjennomført ansikt-til-ansikt, men det er også gjennomført telefonintervjuer. Til datamaterialet tilkommer også et utvalg forretningsplaner. Datamaterialet har vært gjenstand for en kvalitativ analyse, støttet av programvaren Nvivo.

11.3. Avhandlingens bidrag til entreprenøriell markedsføring

Gjennom litteraturstudiet ble det dannet et grunnlag for å foreslå at entreprenøriell markedsføring kunne defineres som; *"Sosiale bytteprosesser i forbindelse med oppdagelse, organisering og utnyttelse av forretningsmuligheter"*. Etter analysen av datamaterialet ble det klart at denne definisjonen innebar noen problematiske

fortolkningsmuligheter. Derfor ble definisjonen revidert i forhold til tre fortolkninger som fremkom i analysearbeidet; 1) Forretningsmuligheter utvikles i en kontinuerlig prosess; 2) Utvikling av forretningsmuligheter har relasjonelle dimensjoner, 3) Entreprenøriell markedsføring er en ikke-syklisk prosess. Den formelle definisjonen av entreprenøriell markedsføring som fenomenområde ble, etter en språkvask, revidert slik:

Sosiale bytteprosesser ved utvikling, organisering og utnyttelse av forretningsmuligheter.

Definisjonen bygger på "social exchange paradigme" (jfr. Bagozzi 1975) og er inspirert av Kirzners entreprenørskapsbegrep (Kirzner 1973:30-32). Dette skiller seg fra tidligere forskning innenfor entreprenøriell markedsføring og er et av avhandlingens viktigste forskningsbidrag.

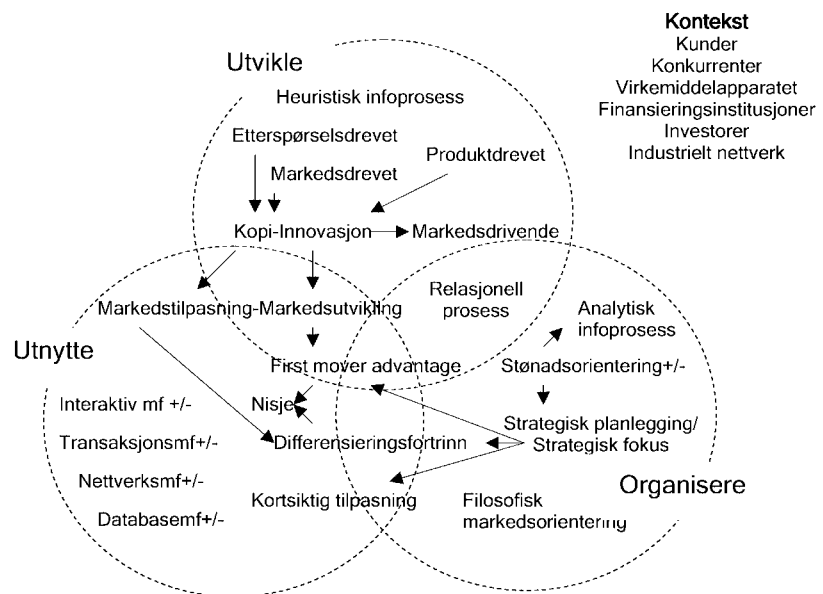
Markedsføring ved bedriftsetablering beskrives ved hjelp av en konseptualisering (figur 11.1.). I denne fortolkningen fremstilles entreprenøriell markedsføring som ikke-syklisk og i et dialektisk perspektiv. De sammenhenger som er antydnet i analysen reflekteres i figuren, og konseptualiseringen forklares i avsnittene under:

Kopi-Innovasjon, og Markedstilpasning-Markedsutvikling kan oppfattes som kontinua. Det første peker på at forretningsidéen kan forstås som kopi eller innovasjon, mens det andre antyder at etableringens markedsutfordring kan forstås å ligge mellom tilpasning til etterspørselen og utvikling av etterspørsel. Noen forhold i konseptualiseringen er fortolket som et spørsmål om styrkegrad. Disse er stønadsorientering, interaktiv markedsføring, databasemarkedsføring, transaksjonsmarkedsføring og nettverksmarkedsføring. I tillegg foregår strategiformuleringen enten ved strategisk planlegging eller ved strategisk fokus (strategisk tenkning).

Flere punkter er karakteristiske av prosessene i entreprenøriell markedsføring. I utviklingen av forretningsidé er informasjonsprosessen heuristisk, men analytiske informasjonsprosesser kan også påtreffes. Konseptualiseringen antyder at prosessen er relasjonell og at markedsorientering kan finnes som filosofi. Denne orienteringen

kan være markedsdrivende, markedsdrevet, etterspørselsdrevet eller produkt-drevet. Entreprenørene inngår i relasjoner med flere forskjellige markedsaktører. Disse er kunder, konkurrenter, virkemiddelapparat, finansieringsinstitusjoner, investorer og aktører i det industrielle nettverket.

I figuren (11.1) er det antydnet sammenhenger mellom flere av momentene. Dette er markert med piler, og forklares videre nedenfor.



Figur 11.1: Konseptualisering av entreprenøriell markedsføring.

Kopi-Innovasjon-kontinuumet henger sammen med flere andre forhold i figuren; Kopierende forretningsidéer er enten markedsdrevet eller etterspørselsdrevet. På den andre siden er utviklingen av en innovasjon produkt-drevet. Den avgjørende forskjellen mellom innovasjon og kopi er at innovative forretningsidéer har en virkning på markedet, mens at markedet har en virkning på kopierende forretningsidéer. Dette kan bety at informasjon fra utviklingsprosessen skal ut i markedet ved innovasjon og at informasjon fra markedet skal inn i prosessen ved kopiering. Kopi-Innovasjon-

kontinuumet har derfor innvirkning på markedsutfordringens art; Er forretningsidéen en kopi, vil markedsutfordringen være markedstilpasning; Er idéen innovativ, vil utfordringen være markedsutvikling. Markedstilpasning-Markedsutvikling-kontinuumet vil derfor legge føringer på det strategiske fortrinnet. Markedstilpasning innebærer differensiering, mens markedsutvikling innebærer "first-mover-advantage".

Sterk stønadsorientering leder til strategisk planlegging og analytiske informasjonsprosesser i entreprenøriell markedsføring. Ved svak stønadsorientering er strategiformuleringsprosessen bedre beskrevet som strategisk fokus.

Strategien innebærer differensieringsfortrinn eller "first-mover advantage". Begge disse tilnærmingene er nisjeorienterte. Nisjene er avgrenset gjennom kombinasjoner av flere segmenteringskriterier. Strategien kan resultere i en kortsiktig tilpasning når et varig konkurransefortrinn ikke utvikles. Uavhengig av hvilke fortrinn som utnyttes, er den taktiske markedsføringen lavkostnadsorientert. Det brukes teknikker fra alle fire former for taktisk markedsføring i entreprenøriell markedsføring.

11.4. Praktiske implikasjoner

Det kan utledes et knippe praktiske implikasjoner fra funnene i avhandlingen. Her rettes interessen mot entreprenører, eller bedriftsetablerere, og virkemiddelapparatet.

For potensielle bedriftsetablerere er det viktig å understreke at forretningsidéer utvikles i en relasjonell prosess der det er mange potensielle bidragsytere. Forretningsidéer ligger ikke latent i markedet, klar for å bli oppdaget. Forretningsidéens karakter kan oppfattes å ha en styrende virkning på hele prosessen, fordi denne definerer markedsutfordringen. Høy grad av innovasjon stiller etableringen overfor utfordringen markedsutvikling. Innoverende etableringer i dette datamaterialet har alvorlige overlevelsesproblemer på bakgrunn av svært begrensede ressurser. En strategi basert på markedsutvikling kan ikke anbefales for svært små bedrifter. Strategiske allianser, eller relasjoner med investorer kan avhjelpe dette problemet. Kopierende forretningsidéer møter markedsutfordringen markedstilpasning. Derfor anbefales det å utvikle bred markedskunnskap i slike tilfeller.

Informasjonsprosessene i entreprenøriell markedsføring er både heuristiske og analytiske. Begge disse har hver sine problemer. Heuristikk er spesielt forbundet med skjevheter i vektleggingen av informasjonskilder og tendenser til at negativ informasjon nedvurderes. Entreprenøren kan dessuten utvikle overdreven selvsikkerhet på bakgrunn av disse svakhetene med heuristiske informasjonsprosesser og forledes til forhastede eller dårlige beslutninger. Et kritisk blikk kan utvikles gjennom analytiske informasjonsprosesser, men dette er også kostbare og tidkrevende prosesser. Samspeillet mellom heuristisk og analytisk kunnskap kan være fruktbart og det anbefales å dra nytte av begge disse kunnskapsformene.

Stønadsorientering kan legge vidtrekkende føringer på entreprenøriell markedsføring. Bedriften må takle en massiv arbeidsbyrde knyttet til søknadsprosessen, spesielt gjennom utforming av forretningsplanen. Metoden for strategiformulering har mindre betydning for resultatene enn prosessen. På den bakgrunn anbefales potensielle entreprenører å være forsiktige med formell strategisk planlegging i etableringsprosessen, og heller utvikle et grunnlag for strategiske beslutninger gjennom strategisk fokus.

For det offentlige virkemiddelapparatet er det et tankekors at det har en dyptgående virkning på entreprenøriell markedsføring. Stønadsorienteringen blant entreprenørene gjør dem motivert for tilpasning til virkemiddelapparatets regelverk. Det sentrale problem er at virkemiddelapparatet tildeler stipender etter formelle krav som kan knyttes til strategisk planlegging. Det er ikke hensiktsmessig å kreve at strategisk planlegging gjennomføres av små nyetableringer. Dette har uheldige virkninger i form av tilpasningsstrategier og dreier for mange etablerere fokus vekk fra utvikling av bedriften. Virkemiddelapparatet bør derfor vurdere et mer fleksibelt rammeverk, som gir rom for flere typer strategiformuleringsprosesser ved etablering av bedrift.

11.5. Videre arbeid

I avhandlingen har det ved flere anledninger blitt antydnet problemstillinger for videre arbeid. I dette avsnittet presenteres en kort refleksjon rundt disse.

I litteraturen er det stor interesse knyttet til strategisk planlegging og suksess ved bedriftsetablering, men det er ikke etablert noen klare sammenhenger i dette

spørsmålet. Gjennom dette studiet har et mangfold av tilnærminger til strategiformulering blitt observert, og det kan spekuleres i at dette mangfoldet er innvirkende på den manglende suksess med å etablere en klar sammenheng mellom formell strategisk planlegging og etableringssuksess. Dette forholdet krever ytterligere oppmerksomhet og er et godt egnet spørsmål for videre arbeid.

Det er et interessant funn at entreprenørene benytter seg av både heuristiske og analytiske informasjonsprosesser i entreprenøriell markedsføring. Det er flere mulige fortolkninger av dette fenomenet, feks; dette kan forstås i en pragmatisk ramme; dette kan forstås ved at forretningsidéen blir mer konkret i løpet av prosessen og analytisk tilnærming blir mer relevant; dette kan forstås som en følge av stønadsorientering. Alle disse behøver ytterligere forskning for å kunne fremstå med noe tyngde i begrunnelsen, og et potensielt spørsmål for videre arbeid er påpekt.

Innenfor den normative forgreningen av entreprenøriell markedsføring er entreprenørskapsbegrepet ladet med en Schumpeteriansk forståelse som innebærer at innovasjon og kreativitet prioriteres. Denne avhandlingen bidrar til å vise at de fleste nyetableringer har en forretningsidé som kopierer eller modifierer eksisterende produkter. I tillegg antyder analysen at radikal innovasjon og etablering av en liten bedrift ikke er en god blanding. Avhandlingen reiser tvil omkring eksistensen av "first-mover-advantage" for slike bedrifter, og en ytterligere forskningsinnsats bør ta tak i dette resonnementet.

Referanser

- Aldrich, H. & C. Zimmer (1986): Entrepreneurship through social networks, i Sexton, D. & R. Similor (eds): *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger, side 3-23.
- Alvarez, S. A, R. D. Ireland & J. J. Reuer (2005): Entrepreneurship and strategic alliances, *Journal of Business Venturing*, 21, side 401-404.
- Alvesson, M. & K. Sköldberg (1994): *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & K. Sköldberg (2000). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, Sage.
- Andersson, S. (1991): *Filosofens Fråga - om logisk empirism, hermeneutikk, kritisk teori og rekonstruksjon av ontologi*, Institutionen för Vetenskapsteori, Göteborgs Universitet.
- Andrews, E. L (1988): The Corridor Principle: How to Find Hidden Doors of Opportunity, *Success*, Vol. 35, Iss. 7, Side 52-56.
- Ansoff, I. H. (1958): A Model for Diversification, *Management Science*, 4, 4, Side 392-415.
- Arndt, J. (1985): On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving, *Journal of Marketing*, 49, summer, side 11-23.
- Atuahene-Gima, K, S. F. Slater & E. M. Olson (2005): The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance, *Journal of Product Innovation management*, 22, 6, 464-482.
- Austin, J, H. Stevenson & J. Wei-Skillern (2006): Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, 1, side 1-22.
- Avdeitchikova, S, H. Landström & N. Månsson (2008): What do we mean when we talk about business angels? Some reflections on definitions and sampling, *Venture Capital*, 10, 4, side 371-394.
- Bagozzi, R. P. (1975): Marketing as Exchange, *Journal of Marketing*, October, side 32-39.
- Baker, M. J. (2000): Marketing - philosophy or function, i Baker, M. J. editor (2000): *Marketing Theory: A student text*, Thomson Learning.
- Bazeley, P. (2007): *Qualitative data analysis with Nvivo*, Sage.
- Becker, P. (1998): Pearls, pith, and provocation: Common pitfalls in published grounded theory research, i Glaser, Barney G. (1998): *Grounded theory 1984-1994*, Sociology Press. vol 1.
- BEDIN (2009): Dokumentmaler, http://www.bedin.no/cwobjekter/Etablerer_kap3.shtml
- Bengtsson, L. & P-H. Skärvad (2001): *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur.
- Berg, B. L. (2007): *Qualitative research methods for the social sciences*, Pearson.
- Betti, E. (1972). *Die hermeneutik als allgemeine metodik der geisteswissenschaften*, J. C. B. Mohr.
- Bhave, M. P. (1994): A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, Iss. 3, Side 223-243.
- Bhidé, A. (1992): Bootstrap finance: The art of start-ups, *Harvard Business Review*, 70, side 109-117.
- Bhidé, A. (2000): *The origin and evolution of new businesses*, Oxford University Press.
- Birch, D. L. (1979): *The job generation process*, MIT program on neighborhood and regional change, Cambridge.

- Birley, S. (1985): The role of networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 1, 1, 107-117.
- Birley, S. (1995): The small firm - set at the start, i Ronstadt & al. (eds.): *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, side 267-280.
- Bjerke, B. (2007): Face-to-face research: Interviews, conversations, and dialogue, i Gustavsson, Bengt, ed. (2007): *The principles of knowledge creation: Research methods in the social sciences*, Edward Elgar
- Bjerke, B. & C. M. Hultman (2002). *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*, Edward Elgar.
- Blankson, C, J. G. Motwani & N. M. Levenburg (2006): Understanding the patterns of market orientation among small businesses, *Marketing Intelligence and Planning*, 24, 6, side 572.
- Boag, D. A. (1987): Marketing control and performance in early-growth companies, *Journal of Business Venturing*, 2, side 365-379.
- Boulding, W. & M. Christensen (2003): Sustainable pioneering advantage? Profit implication of market entry order, *Marketing Science*, 22, 3, side 371-392.
- Boyd, N. G. & G. S. Vozikis (1994): Influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer, side 63-77.
- Brannen, W. H. (1987): Toward the development of the study of entrepreneurial marketing, i Hills G. ed. (1987): *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, UIC.
- Brodie, R. J., N. Coviello, R.W. Brookes, & V. Little (1997): Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Practices, *Journal of Marketing Management* 13: 383-406.
- Brodie, R. J, N. Coviello & H. Winklhofer (2008): Contemporary marketing practices research program: A review of the first decade, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23, 2, side 84-94.
- Bruyat, C. & P-A. Julien (2000): Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16, side 165-180.
- Bullvåg, E, S. A. Jenssen, L. Kolvereid & B. W. Åmo (2009): Entreprenørskap i Norge 2008, *Global Entrepreneurship Monitor*, Handelshøgskolen i Bodø.
- Burch, J. G. (1986): *Entrepreneurship*, Wiley.
- Burrell, G. & G. Morgan (1979): *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heineman.
- Burns, P. (2001): *Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave.
- Busenitz, L. W. & J. B. Barney (1997): Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12, side 9-30.
- Buskirk, R. (1987): Research opportunities in entrepreneurial marketing, i Hills G. (1987): *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, UIC.
- Carman, J. M. (1980): Paradigms for marketing theory, i Seth, Jagdish N. (1980): *Research in marketing: A research annual*, vol 3, JAI Press.
- Carson, D. (1985): The evolution of marketing in small firms, *European Journal of Marketing*, vol 19, no 5, side 7-11.
- Carson, D. (1993): A philosophy of marketing education in small firms, *Journal of Marketing Management*, vol 9, no 2, side 189-205.

- Cassar, G. (2002): The financing of business start-ups, *Journal of Business Venturing*, 19, side 261-283.
- Castrogiovanni, G. J. (1996): Pre-start-up planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages, *Journal of Management*, 22, 6, side 801-822.
- Cano, C. R, F. A. Carrillat og F. Jarmillo (2004): A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, Jun, vol 21, iss. 2, 179-199.
- Chabaud, D. & J. Ngijol (2004): The recognition of market opportunities by entrepreneurs: Towards a constructivist perspective, *UIC-symposium on marketing and entrepreneurship, Conference proceedings*, UIC.
- Chaston, I. (2000): *Entrepreneurial marketing: Competing by challenging convention*, MacMillan Business.
- Chen, C. C, P. G. Greene & A. Crick (1998): Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 4, side 295-316.
- Clemenza de Araujo, C. & R. Araujo (1996): Marketing in small businesses, *Revista Venezolana de Gerencia*, 1, 2, side 297-312.
- Colleran, J. (1985): Strategic marketing considerations for the small firm, *European Journal of Marketing*, 19, 5, side 17-22.
- Collinson, E. & E. Shaw (2001): Entrepreneurial marketing - a historical perspective on development and practice, *Management Decision*, vol 39, no 9, pp 761-766.
- Cooney, T. (2005): Editorial: What is an entrepreneurial team, *International Small Business Journal*, 23, 3, side 226-235.
- Corbett, A. C. (2002): *Opportunity Recognition: A learning and Cognitive Approach*, Doktoravhandling, University of Colorado at Boulder, Publication Number AAT 3074731.
- Coviello, N. E., R. J. Brodie, H. J. Munro (2000). "An investigation of marketing practice by firm size." *Journal of Business Venturing* 15, side 523-545.
- Cyert, R. M. & J. G. March (1963): *A behavioural theory of the firm*, Prentice Hall.
- Dagens Næringsliv (2009): <http://www.dn.no/gasellene/>
- Day, J. (2000): Commentary - The value and importance of the small firm to the world economy, *European Journal of Marketing*, vol 34, iss. 9/10, pg 1033-1036.
- Day, G. S. (1977): Diagnosing the Product Portfolio, *Journal of Marketing*, Vol. 41, Iss. 2, Side 29-38.
- Deacon, J. H. & H. Spilsbury (2004): Planning for marketing at the interface: Multiple views from Wales, *Proceedings of the UIC-conference on Entrepreneurship and Marketing*, UIC.
- Dodge, H. S. Fullerton & J. Robbins (1994): Stage of organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses, *Strategic Management Journal*, 15, side 121-134.
- Drucker, P. (1954): *The practice of management*, Harper & Row Publishers.
- Drucker, P. (2007): *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, Elsevier.
- Duus, H. J. (1997): Economic foundations for an entrepreneurial marketing concept, *Scandinavian Journal of Management*, 13, 3, side 287-305.

- Eisenhardt, K & C. Schoonoven (1996): Resource based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organization Science*, 7, 2, side 136-150.
- Elfring, T. & W. Hulsink (2007): Networking by entrepreneurs: Patterns of tie-formation in emerging organizations, *Organization Studies*, 28, 12, side 1849-1872.
- Fiet, J. O. (2001): The theoretical side of teaching entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16, 1, side 1-24.
- Fishbein, M. & I. Ajzen (1975): Belief, attitude, intention and behaviour, Addison-Wesley.
- Fisher, H. R. (2001): Abductive reasoning as a way of worldmaking, *Foundations of Science*, 6, side 361-383.
- Fletcher, D. E. & T. J. Watson (2007): Entrepreneurship, Management Learning and negotiated Narratives: Making it Otherwise for Us - Otherwise for Them, *Management Learning*, vol 38, 1, side 9-26.
- Flick, U. (2002): *An introduction to qualitative research*, Sage.
- Forbes, D. P. (1999): Cognitive approaches to new venture creation, *International Journal of Management Reviews*, 1, 4, side 415-439.
- Frese, M. M. van Gelderen & M. Ombach (2000): How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success, *Journal of Small Business Management*, 38, 2, side 1-18.
- Gaasland, R. (1999): *Fortellerens hemmeligheter: Innføring i litterær analyse*, Universitetsforlaget
- Gadamer, H-G. (2004): *Truth and Method*, 3rd ed, Continuum.
- Gardner, D. M. (1987): The role of the product life cycle and the growth of new enterprise, i Hills G. E. (1987): *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, UIC.
- Gartner, W. (1985): A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10, 4, side 696-706.
- Giddens, A. (1989): *The constitution of society*, Polity Press
- Gilmore, A. D. Carson & S. Rocks (2006): Networking in SME's: Evaluating its contribution to marketing activity, *International Business Review*, 15, side 278-293.
- Glancey, K. S. & R. McQuaid (2000): *Entrepreneurial Economics*, Palgrave.
- Glaser, B. G. (1998): *Doing grounded theory*, Sociology Press.
- Granovetter, M. S. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, side 481-510.
- Grant, P. & L. Perren (2002): Small business and entrepreneurial research, *International Small Business Journal*, Vol 20, no 2, side 185-211.
- Gruber, M. (2003): Research on marketing in emerging firms: key issues and open questions, *International Journal of Technology Management*, vol 26, Nos. 5/6, side 600-620.
- Gruber, M. (2004): Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence, *Schmalenbach Business Review*, vol 56, April, side 164-199.
- Gruber, M. (2007): Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective, *Journal of Business Venturing*, 22, side 782-807.

- Grønmo, S. (1996): Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i Samfunnsforskningen, i H. Holter, & R. Kalleberg (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget.
- Grönroos, C. (1990): Relationship approach to the marketing function in service contexts: The marketing and organization behaviour interface, *Journal of business Research*, 20 (1), side 3-11.
- Grönroos, C. (1994): From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 32, 2, side 4-20.
- Grönroos, C. (2000): *Service management and marketing: A customer relationship management approach*, Wiley.
- Gulddal, J. & M. Møller (1999): Fra filologi til hermeneutikk - introduksjon til den moderne hermeneutikk, I Jesper Gulddal og Marting Møller (1999): *Hermeneutikk: En antologi om forståelse*, Gyldendal.
- Guerrero, M, J. Rialp & D. Urbano (2008): The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equations model, *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, 1, side 35-50.
- Habermas, J. (1999): Hermeneutikkens krav på universel gyldighet, i Gulddal, Jesper & Martin Møller (1999): *Hermeneutikk: En antologi om forståelse*, Gyldendal
- Harper, D. A. (2008): Towards a theory of entrepreneurial teams, *Journal of Business Venturing*, 23, side 613-626.
- Hatteland, Ø. (2006): Etableringsprosessen, i Jensen, J. I, L. Kolvereid & T. Erikson, red. (2006): *Perspektiver på entreprenørskap*, Høyskoleforlaget.
- Hellström, T. (2004): Innovation as social action, *Organization*, 11, 5, side 631-649.
- Henriksen, L. B. (2003): *Kvalitet i kvalitativ samfunnsvidenskap*, Aalborg Universitetsforlag
- Henry, C, F. Hill & C. Leitch (2005): Entrepreneurship training an education: Can entrepreneurship be taught? Part 1, *Education and Training*, 47, 2, side 98-111.
- Hill, J. (2001): A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7, 5, side 171-204.
- Hills, G. E. (1987): Marketing and entrepreneurship research issues: Scholarly justification, i Hills G. E, ed. (1987): *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, UIC
- Hills, G. E. (2002): Foreword, i Bjerke & Hultman (2002): *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*, Edward Elgar.
- Hills, G. E, & al (1987-2002): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, vol.1-15, University of Illinois at Chicago.
- Hills, G. E, C. M. Hultman & M. P. Miles (2008): The evolution and development of entrepreneurial marketing, *Journal of Small Business Management*, 46, 1, side 99-112.
- Hills, G. E, & R. W. LaForge (1992): Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1992, 33-59.
- Hippel, E. v. (1986): Lead users: A source of novel product concepts, *Management Science*, vol 32, no 7, side 791-805.

- Honig, B. & T. Karlsson (2004): Institutional forces and the written business plan, *Journal of Management*, 30, 1, side 29-48.
- Hoselitz, B. F. (1951): The early history of entrepreneurial theory, i Blaug, Mark ed. (1991): *Richard Cantillon and Jacques Turgot*, Edward Elgar
- Hudson, S. & D. Gilbert (2006): The internet and small hospitality business B&B marketing in Canada, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14, 1, side 99-116.
- Hunt, H. K. (1987): Marketing and entrepreneurship, i Hills, G. E. (1987): *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, UIC
- Hunt, S. D., D. L. Shawver, W. G. Nickels, P. D. White, R. Changanti, and S. Heede (1981): «What is Macromarketing: A Colloquium. Part I» *Journal of Macromarketing*, 1, 1, side 7-13.
- Hurley, R. F. & T. Hult (1998): Innovation Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, vol 62, side 42-54.
- Højberg, H. (2004): Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskabene, i Lars Fuglsang & Poul Bitsch Olsen: *Videnskabsteori i samfundsvidenskabene: På tværs af fagkulturer og paradigmer*, Roskilde Universitetsforlag.
- Ingebrigtsen, S. (1991): *Afseætningsøkonomi: Problemområde og metode*, Samfundslitteratur.
- Ingebrigtsen, S. & O. Jakobsen (1997): *Markedsføring: Teori og praksis i et kretsløbsperspektiv*, Tano-Aschehoug.
- Ingebrigtsen, S. & M. Pettersson (1979): *Marketing: En videnskabsteoretisk analyse; et humanistisk alternativ*, Samfundslitteratur.
- IN (2009): Ny ide, eller starte bedrift?, Innovasjon Norge;
<http://www.innovasjon norge.no/Satsinger/Ny-ide-eller-starte-bedrift/>
- Isaksen, E. & L. Kolvareid (2005): Growth objectives in Norwegian start-up businesses, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2, 1, side 17-26.
- Jakobsen, O. (1989): *Markedsføring som akademisk fag*, Universitetsforlaget.
- Jaworski, B. J. & A. K. Kohli (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Johannesen, K. S. (2001): *Tradisjoner og skoler i moderne vitenskapsfilosofi*, Fagbokforlaget.
- Jones, O. & R. Holt (2008): The creation and evolution of new business ventures: an activity perspective, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 15, no 1, side 51-73.
- Kara, A, J. E. Spillan & O. W. DeShildes jr. (2005): The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale, *Journal of Small Business Management*, Apr, vol 43, iss 2, 105-129.
- Karlsson, T. (2005): *Business plans in new ventures: An institutional perspective*. JIBS Dissertation Series, nr 030.
- Keith, R. J. (1960): The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, 24, Jan, 35-38.
- Ketchen, D. J. jr, C. C. Snow & V. L. Hoover (2004): Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, 30, 6, side 779-804.
- Kirby, D. A. (2003): *Entrepreneurship*, McGraw Hill.
- Kirzner, I. M. (1973): *Competition and Entrepreneurship*, Chicago.

- Kirzner, I. M. (2008): *The alert and creative entrepreneur: A clarification*, IFN Working paper no. 760, New York University.
- Koch, L. T., T. Kautonen & M. Grünhagen (2006): Development of cooperation in new venture support network: The role of key actors, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 1, side 62-73.
- Koch, L. T. & K. Schmengler (2006): Entrepreneurial success and low-budget internet exposure: The case of online-retailing, *International Journal of Technology Management*, 33, 4, side 438-451.
- Kohli, A. K. & B. J. Jaworski (1990): Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, side 1-18.
- Kolvreid, L., G. Alsos & B. W. Åmo (2004): Global Entrepreneurship Monitor, *Entreprenørskap i Norge 2004*. Handelshøgskolen i Bodø.
- Kolvreid, L., B. W. Åmo & E. Bullvåg (2006): *Entreprenørskap i Norge*, Global Entrepreneurship Monitor, Handelshøgskolen i Bodø.
- Koning, A. de (1999): Opportunity Formation From a Socio-Cognitive Perspective. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 258.
- Koning, A. de (2000): A business plan to entice backers, i Sue Birley & Daniel F Muzyka eds. (2000): *Mastering Entrepreneurship*, Prentice Hall.
- Kotler, P. (1972): A generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, April, side 46-54.
- Kotler, P. (2000): *Marketing Management*, 11 ed. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Markedsføringsledelse*, Gyldendal Akademisk.
- Kotler, P. (2005): *Markedsføringsledelse*, Gyldendal.
- Kotler, P. & S. Levy (1969): Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, January, side 10-15.
- Kotler, P. & K. L. Keller (2006): *Marketing management*, Pearson
- Krueger, N. F. & D. V. Brazeal (1994): Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Spring, side 91-104.
- Kvale, S. (1996): *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage
- Kvale, S. & S. Brinkmann (2009): *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*, Sage.
- LaForge R. W. & S. J. Miller (1987): The moderating effects of company size on business level marketing strategies, i Hills G. E. ed. (1987): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, UIC.
- Landström, H. (2005): *Entreprenörskapets rötter*, Studentlitteratur.
- Lange, J. E., A. Mollov, M. Pearlmutter, S. Singh & W. D. Bygrave (2007): Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures, *Venture Capital*, 9, 4, side 237-256.
- Lee, C-W. (2007): Strategic alliances influence on small and medium firm performance, *Journal of Business Research*, 60, side 731-741.
- Leppard, J. & M. H. McDonald (1991): Marketing planning and corporate culture: A conceptual framework, *Journal of marketing Management*, 7, 3, side 213-235.
- Levitt, T. (1960): Marketing myopia, *Harvard Business Review*, Vol. 38 No. 4, side 45-56.

- Lincoln, Y. & E. S. Guba (1985): *Naturalistic inquiry*, Sage.
- Low, M. B. & I. C. MacMillan (1988): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges", *Journal of Management*, Vol 14, no 2.
- Macdonald, R. J. (1985): Strategic alternatives in emerging industries, *Journal of Product Innovation Management*, 3, side 158-169.
- Mackintosh, S. & C. Tynan (1994): Assessing marketing planning in small firms using a focus group methodology, *Proceedings of the marketing education group conference*, University of Ulster, Coleraine, 2, side 587-596.
- Madison, G. B. (1990): Getting beyond objectivism: the philosophical hermeneutics of Gadamer and Ricoeur, I Don Lavoie (1990): *Economics and Hermeneutics*, Routledge.
- Madison, G. B. (2000): Critical theory and hermeneutics: Some outstanding issues in the debate, i Hahn, Lewis E. (2000): *Perspectives on Habermas*, Open Court.
- Mankelov, G. & B. Merrilees (2001): Towards a model of entrepreneurial marketing for rural women: A case study approach, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Norfolk, Dec. 2001.
- Marion, G. (1993): The Marketing Management Discourse: What's New since the 1960s? i Baker, M. J. (1993): *Perspectives on Marketing Management*, Wiley.
- Mason, C. & R. Harrison (1993): Strategies for expanding the informal venture capital market, *International Small Business Journal*, 11, 4, side 23-38.
- McCracken, G. (1988): *The Long Interview*, Sage.
- McKenna, R (1991): Marketing is Everything, *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 65-79.
- Melin, L., & Lange, S. (2000): *Att analysera text*, Studentlitteratur
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984): *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage.
- Mohr, J. J. & S. Sarin (2009): Drucker's insight on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, side 85-96.
- Morgan, G. (1983): Towards a more reflective social science, i Morgan G. ed. (1983): *Beyond method: Strategies for social research*, Sage
- Morris, M. H., M. Schindehutte & R. LaForge (2002): Entrepreneurial Marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall 2002, 10, 4, side 1-19.
- Murphy, A. E. (1986): *Richard Cantillon - Entrepreneur and Economist*, Clarendon Press - Oxford
- Narver, J. C., og Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, side 20-35.
- Narver, J. C. & S. F. Slater & D. L. MacLachlan (2004): Responsive and proactive market orientations and new product success, *Journal of Product Innovation Management*, 21, 5, side 334-347.
- Nærings- og handelsdepartementet (2009): *Norsk næringsvirksomhet*, http://odin.dep.no/nhd/norsk/dok/andre_dok/veiledninger/024001-120014/dok-bn.html
- Olm, K. W. & G. G. Eddy (1985): *Entrepreneurship and Venture Management: Text and cases*, Bell & Howell.

- Ozgen, E. & B. D. Minsky (2007): Opportunity Recognition in Rural Entrepreneurship in developing countries, *International Journal of Entrepreneurship*. Vol. 11, side 49-73.
- Palmer, R. E. (2000): Habermas vs Gadamer: Some remarks, i Hahn, Lewis E. (2000): *Perspectives on Habermas*, Open Court.
- Palmer, R. (2007): The transaction-relation continuum: Conceptually elegant bur empirically denied, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, 7, side 439-451.
- Palmer, R, A. Lindgren & J. Vanhamme (2005): Relationship marketing: Schools of thought and future research directions, *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 3, side 313-330.
- Pelham, A. M. (2000): Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, Jan, 38, 1, side 48-68.
- Pelham, A. M, og D. T. Wilson (1996): A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, side 7-43.
- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press.
- Perreault, J. D. (1998): Small business marketing, i P-A. Julien, ed. (1998): *"The state of the art in small bussiness and entrepreneurship"*, Ashgate Publishing Company.
- Pleshko, L. P. (2007): Market-orientation and Growth Strategies, *Academy of Marketing Studies*, Proceedings, vol 11, iss 2, pg 13-18.
- Pool, P. W, J. A. Parnell, J. E. Spillan, S. Carraher & D. L. Lester (2006): Are SMEs meeting the challenge of integrating e-commerce into their businesses? A review of the development, challenges and opportunities, *International Journal of Information Technology and Management*, 5, 2-3, side 97-113.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press.
- Rauch, A. & M. Frese (2007): Let's put the person back in entrepreneurship research: A Meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 4, side 353-385.
- Reukert, R. W. (1992): Developing a marketing orientation: An organizational strategy perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9, side 225-245.
- Ricoeur, P. (2001): Hva er en tekst? Å forstå og forklare, i Skorgen, Torgeir & Sissel Læg Reid (2001): *Hermeneutisk lesebok*, Spartacus.
- Ronstad, R. (1988): The Corridor Principle, *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, Iss. 1, Side 31-41.
- Romanelli, E. (1989): Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival, *Administrative Science Quarterly*, 34, side 369-387.
- Rothschild, M. (1987): *Marketing communications: From fundamentals to strategies*, D. C. Heat and Company.
- Ruokolainen, J. (2008): Constructing the first customer reference to support the growth of a start-up software technology company, *European Journal of Innovation Management*, 11, 2, side 282-305.

- Ryen, A. (2002): *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Fagbokforlaget.
- SSB (2006): 46,4 % av omsetningen, <http://www.ssb.no/emner/10/01/naeringsliv/>
- SSB (2008): Ett av tre foretak i drift etter fem år, <http://www.ssb.no/emner/10/01/>
- SSB (2009): 467 000 bedrifter i Norge, <http://www.ssb.no/emner/10/01/>
- Sarason, Y, T. Dean & J. F. Dillard (2006): Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view, *Journal of Business Venturing*, 21 (3), side 286-305.
- Saridakis, G. K. Mole & D. J. Storey (2008): New small firm survival in England, *Empirica*, 35, 25-39.
- Scarborough, N. M. & T. W. Zimmerer (2002): *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*, Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1983): *The theory of economic development*, Transaction Publishers.
- Seale, C. (1999): *The quality of qualitative research*, Sage.
- Seale, C. (2004): Validity, reliability and the quality of research, i Seale, Clive, ed. (2004): *Researching society and culture*, 2nd ed, Sage.
- Segal, G, D. Borgia & J. Schoenfeld (2005): The motivation to become an entrepreneur, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11, 1, side 42-57.
- Seidman, I. (1998): *Interviewing as Qualitative Research*, Teachers College Press.
- Seth, J. N., D. M. Gardner & D. E. Garrett (1988): *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons
- Schindehutte, M, M. H. Morris & A. Kocak (2008): Understanding market-driving behaviour: The role of entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 46, 1, side 4-26.
- Schwarz, R. G. & R. D. Teach (2000): A Model of Opportunity Recognition and Exploitation: An Empirical Study of Incubator Firms, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2, 2, side 93-107.
- Shane, S, L. Kolvareid & P. Westhead (1991): An Exploratory Investigation of Reasons Leading to New Firm Formation across Country and Gender, *Journal of Business Venturing*, 6, side 431-446.
- Shane, S, & Venkatraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), side 217-226.
- Shane, S. & F. Delmar (2004): Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts, *Journal of Business Venturing*, 19, side 767-785.
- Sharp, B. (1991): Marketing orientation: More than just customer focus, *International Marketing Review*, 8, 4, side 20-25.
- Shook, C, R. L. Priem & J. E. McGee (2003): Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 29 (3), Side 379-399.
- Siguaw, J. A, G. Brown, & R. E. Widing (1994): The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attribute, *Journal of Marketing Research*, 31(February), 106-116.
- Silverman, D. (2006): *Interpreting qualitative data*, 3rd edition, Sage.
- Siu, W-S. & D. A. Kirby (1998): Approaches to small firm marketing: A critique, *European Journal of Marketing*, Vol 32, pp. 40-60.
- Skirbrekk, G. & Gilje, N. (1996): *Filosofihistorie 1*, Universitetsforlaget.

- Skjervheim, H. (1974): *Objektivismen - og studiet av mennesket*, Gyldendal
- Slater, S. F. & J. C. Narver (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(January), 46-55.
- Spencer, L, J. Ritchie & W. O'Connor (2003): Analysis: Practices, principles and processes, i Ritchie J. & J. Lewis, eds. (2003): *Qualitative research methods: A guide for social science students and researchers*, Sage.
- Stasch, S. F. & J. L. Ward (1987): Some observations and research opportunities regarding marketing of smaller businesses, i Hills Gerald E (1987): *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, UIC.
- Stevenson, H. H. & D. Gumpert (1985): The heart of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, 85, 2, side 85-94.
- Stinchcombe, A. L. (1965): Social structure and organizations, i March, James G. (ed): *Handbook of organizations*, Chicago: Rand McNally.
- Stokes, D. (2000): Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3, 1, side 47-54.
- Sørnes, J-O. (2004): *Information and Communication Technologies in Practice*, Doktoravhandling, NTNU.
- TV 2 (2009): <http://pub.tv2.no/TV2/magasiner/skaperen/>
- Teach, R. D. & F. A. Tarpley (1987): Entrepreneurial marketing myopia, i Hills Gerald E (1987): *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, UIC.
- Trott, P. (2001): The role of market research in the development of discontinuous new products, *European Journal of Innovative Management*, 4, 3, side 117-125.
- Tyebjee, T. T, A. v. Bruno & S. McIntyre (1983): Growing ventures can anticipate marketing stages, *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 83, side 62-66.
- Ungt Entreprenørskap (2009): <http://www.ue.no/>
- VINN (2009): VINN tilbyr enklere bedriftsetablering, <http://www.vinn.no/article.php?articleID=320&categoryID=111>
- Vaghely, I. P. & P-A. Julien (2008): Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification, *Journal of Business Venturing*, Article in press, doi: 10.1016/jbusvent.2008.06.004.
- VanderWerf, P. A. & J. F. Mahon (1997): Meta-analysis of the impact of research methods on findings of first-mover advantage. *Management Science*, 43: 1510-1519.
- Vesper, K.H. (1990): *New venture strategies*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Vikøren, B. M.(1991): The market oriented small firm, i Hills, G & R. LaForge eds. (1991): *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, UIC.
- Voss, G. B. og Z. G. Voss (2000): Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, 64(January), 67-83.
- Watkins T. & B. Blackburn (1986): The role of marketing in the small firm: Evidence from a regional survey, *Marketing Intelligence and Planning*, 4, 4, side 26-38.
- Webster, F. E. jr (1994): *Market-Driven management: Using the new marketing concept to create a customer oriented company*, Wiley.

- Weinrauch, J. D., O. K. Mann, J. M. Pharr & P. A. Robinson: Marketing strategies for small industrial manufactureres, *Industrial Marketing Management*, 20, 3, side 251-259.
- Wesson, T. & J. Neiva de Figueiredo (2001): The importance of focus to market entrants: A study of microbrewery performance, *Journal of Business Venturing*, 16, side 377-403.
- Wickham, P. A. (2006): Strategic entrepreneurship, Prentice Hall.
- Wilke, R. (1994): *Industriel Markedsføring - en discussion af forskningsfeltets dominerende teoriretninger og dets fremtidige udvikling*, Ph.D.serie 6.94, Handelshøgskolen i København.
- Winborg, J. & H. Landström (2000): Financial bootstrapping in small business: Examining business managers' resource acquisition behaviours, *Journal of Business Venturing*, 16, side 235-254.
- Witt, P. (2004): Entrepreneurs' network and the success of start-ups, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, side 391-412.
- Wright, M., K. Robbie & C. Ennew (1997): Serial entrepreneurs, *British Journal of Management*, 8, 3, side 251-268.
- Wortman, M. S. (1987): Conceptual unity and research prospects in entrepreneurship and intrapreneurship, i Hills Gerald E (1987): *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, UIC.
- Woodside, A. G. (2005): Opening up decision making: Making sense of entrepreneur and business reseller business-to-business strategies, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20, 7, side 347-354.
- Yin, R. K. (2009): *Case study research: Design and methods*, Applied social research methods series, Sage.
- Zineldin, M. & S. Philipson (2007): Kotler and Borden are not dead: Myth of relationship marketing and truth of the 4Ps, *Journal of Consumer Marketing*, 24, 4, side 229-241.
- Østergaard, P., & Jantzen, C. (2000): Shifting Perspectives in Consumer Research: From Buyer Behaviour to Consumption Studies, i Beckmann, S. C. & R. H. Elliott, ed. (2000): *Interpretive Consumer Research: Paradigms, Methodologies & Applications*, Handelshøjskolens Forlag, side 9-23.

Vedlegg

Vedlegg 1: Skriftlig samtykke

Kan du tenke deg å delta i et forskningsprosjekt? Jeg arbeider med en doktorgrad innen entreprenøriell markedsføring og er interessert i å intervju og/eller sende spørreskjema til deg/din bedrift. Ett av formålene med prosjektet er å utvikle modeller for markedsføring i oppstartbedrifter. Hvis du kan tenke deg å være med ber jeg deg om å skrive navn, telefonnummer og e-postadresse nedenfor.

Vh Frode

Navn

Tlfnr.

E-post

Intervjuguide (versjon 1)

Kategorisering: navn, alder, utdanning, nåværende/tidligere yrke

1. Forretningsmuligheten (før etablering).

Hvordan oppstod ideen til bedriften?

Hvordan ble muligheten funnet/oppdaget?

Formell/bevisst leting eller "plutselig" erkjennelse?

2. Etablering av en markedsføringsfunksjon i bedriften (organisering).

Eksisterer et planleggingsregime?

- Skriftlige dokumenter?
- Uformell stil, ikke nedfelte planer?
- Planleggingsstil?
- Informasjonsinnhenting?

Planleggingshorisont?

Oppfølging av planer, kontroll av gjennomføring?

Oppfølging av taktiske aktiviteter?

Kontinuerlig markedsovervåking, hvilken form/type?

Bevisst søken etter tilbakemelding og bruk av denne?

Eksempler på endringer på grunnlag av tilbakemeldinger fra markedet?

Organisering: Ansettelse, delegering, rutiner, praksis - formaliseringsgrad?

3. Inngangsstrategi/Etableringsstrategi (fortrinn).

Bransjebeskrivelse, hvordan konkurreres det?

Hvordan er bedriften unik i forhold til de andre bedriftene? (posisjonering)

4. Taktikk.

Utnyttelsen av begrensede ressurser/Lavkostnadsmarkedsføring. Utvikling av tillit i markedet. Merkevarerbygging, identitet, relasjonsmarkedsføring, utnyttelse av personlige nettverk.

Hvordan skaffes kunder?

Hvordan økes salget?

Størrelsen på promotionbudsjettet

5. *Opplevelse av suksess.*

Overskudd, salgsvolum, egne (andre enn økonomiske) målsetninger

Er etableringen vellykket?

Har du overskudd?

Har du vekst i antall kunder/omsetning?

Hva ønsket du å oppnå med bedriften?

Når du de målene du satte deg?

Aktuelle oppfølgingsspørsmål:

Carson (1992) Eksplorative modeller som kan assistere vurdering av markedsføring i SMB

6. Produktsortiment, utvidelse av forretningsområde
7. Utvidelser av markeder, segmenter, kundetyper
8. Begrensninger. Økonomiske, Kompetanse, Konkurranseskraft
9. Kontekstualitet/Situasjonsbestemt bruk av generelle markedsføringsprinsipper (generelle konsepter, bransjespesifikk, bedriftsspesifikk)
10. Fokus på handling fremfor plan
11. Stadier? Initial, tinkering, entrepreneurial, proactive.
12. Little, Implicit and simple, Explicit and sophisticated

Boag (1987)

13. Markedsføringsbyråkrati (kontroll), stadier (1-4), seeking some sales, making good sales, seeking profitable sales, making profitable sales. Bedriften utvikler markedsføringsfunksjonen over tid, kjennetegn; ansettelse, formalisering, systemer
14. Kontrollelementer: planlegging (strategisk og taktisk), måle gjennomføring, korrigerer strategi eller taktikk, evaluering og belønning.

Tyebjee & al. (1983)

15. Stadiemodell. Markedsføringsfunksjonen. Biologimetafor. Entrepreneurial marketing; personlig, kundeorientert, mf gjennom et nettverk av personlige relasjoner.

Carson (1985)

16. Markedsføringsfunksjonen. Stadiemodell. Initial, reactive, DIY, proactive (Videreutviklet i 1992 art).

Hill (2001b)

17. Salgsorientering, relasjonsmarkedsføring, salg med kundebehovene i fokus, forpliktet til markedsplanlegging, kontroll og evaluering av markedsplaner, formelle innretninger.
18. Stadier og evolusjon er ikke en korrekt beskrivelse. SMB er fokusert og strategiske i sin markedsføring.
20. Nettverkene er både formelle og uformelle. Eksplisitte og implisitte. Bruken av dem er som regel bevisst.

Stokes (2000)

21. Bottom-up/Build-up metode for segmentering. Ustrukturert informasjonsinnhenting, word-of-mouth taktikk, Relasjoner og nettverk, inkrementell innovasjon.
22. Markedsføring som bedriftsfilosofi, markedsføring som strategi, markedsføring som taktikk, markedsføring som informasjonssøk/markedsobservasjon.

Bearbeidet intervjuguide (versjon 3)

1. Oppvarming

Hva går forretningsideen din ut på? (for the record)

Hva slags kunder har du? (markedskjennskap, bottom-up)

Hvordan får du tak i kunder? (markedsføringstaktikk, bottom-up)

Hvorfor startet du egen bedrift? (drøm/visjon/ambisjon)

Hvordan oppstod ideen til bedriften?

Hvordan går det med bedriften? (Levebrød)

2. Forretningsplan/Markedsplan

Har du en forretningsplan? (for the record)

Hva inneholder den? (er den etter boka?)

Hvordan arbeider du med den? (etter boka?)

Har den blitt revidert? (Visjon vs realitet - lære av markedet)

Hvordan vurderer du realismen i planen? (proforma forretningsplan)

Har du andre forretningsidéer? (fokus/foretakskorridoren)

3. Team og Investorer

Hvilke andre personer er involvert i bedriften? (team)

Hvilke investorer har du? (fokus på off. virkemidler?)

Hvordan bidrar dine investorer til bedriften (ut over kapital)?

4. Virkemiddelapparatet

Har du mottatt noen former for etableringsstøtte? A-etat, IN, eller andre.

Hva synes du om samarbeidet med dem?/Hvorfor samarbeidet du ikke med dem?

Hvordan forholder du deg til de kravene som stilles av IN?

5. Markedsføringsfunksjon

Eksisterer skriftlige plandokumenter?

Hvor lang planleggingshorisont?

Hvordan følges planer opp? (kontroll av gjennomføring)

Hvordan får du tak i informasjon om kunder og konkurrenter? (form og type)

Kan du nevne et eksempel på produktendringer etter tilbakemeldinger fra markedet?

Har du et samarbeid med kundene?

6. Inngangsstrategi/Etableringsstrategi (fortrinn).

Hvordan er bedriften unik i forhold til de andre bedriftene? (posisjonering)

Har du funnet nye kunder for dine produkter etter oppstart? (markedsutvikling - lære opp markedet/bottom-up segmentering)

Har du utviklet nye produkter etter oppstart? (produktutvikling - lære av markedet)

7. Taktikk.

Hvordan jobber du deg inn i markedet? (utvikling av tillit og relasjoner?)

Hva gjør du for å øke salget? (dyrke frem)

Tar du den omsetning som byr seg?

Størrelsen på promotionbudsjettet?(eller er markedsføring en del av hele produksjonsprosessen?)

8. Opplevelse av suksess.

Hva ønsket du å oppnå med bedriften?

Oppnår du de målene du satte deg?

Er etableringen vellykket?

Har du overskudd?

Har du vekst i antall kunder/omsetning?

Trives du med denne tilværelsen?

Hvor mye arbeider du?

Vedlegg 4: Foreløpig analyse

Oppsummering av intervju med:

Sted:

Dato:

1. Hva var det mest interessante tema i denne samtalen?

2. Kort sammendrag

3. Interessante momenter som ikke var med i intervjuguiden

4. Hvilke nye tema/hypoteser/ideer bør følges opp i fremtidige intervju

Vedlegg 5: Eksempel på transkribert intervju

Datamaterialet blir av personvern hensyn behandlet som konfidensielt.
Transkripsjoner kan imidlertid gjøres tilgjengelig for bedømmelseskomitéen.

Intervju med [Ivar Johnsen], 290905.

Navn, tettsteder og andre opplysninger som kan føre til identifisering av informant eller andre personer er endret. Anonymiseringen er markert med [].

Hvordan går det med bedriften?

Det går bra, i det perspektivet at prosessen er lang og at man har langt frem enda. Før Europrise hadde jeg litt dårlig fokus, men etter det sluttet jeg med alle disse morsomme tingene og har funnet fokus. Endelig begynner jeg å få lønnsomhet.

Planen er få dette til å bli en heltidsgeskjeft?

Ja det er en heltidsgeskjeft, har vært det siste året. Har også ansatt en person.

Hva ble fokus?

Her i vår lille verden, så begynte mye med at jeg fikk linket produktene mine opp mot industriparken i [tettsted]. Det er der pengene ligger i denne kommunen. Jeg fikk langsiktige kontrakter med industriparken. Det var fokuset. Før det gjorde jeg mye rart, ett oppdrag her og ett der. Jobbet rævva av meg uten å få lønnsomhet. Jeg klarte å finne ut - tok litt mer tak i hva mitt marked var og hvor pengene lå, slik at jeg kunne få til lønnsomhet. Nå gjør jeg bare det og tar ingen freelanceoppdrag. Jobber ikke opp mot lokalaviser.

Driver du med informasjon for industriparken?

Ja, jeg selger informasjonstjenester. Jeg står som utgiver av dette bladet, som er ei lokalavis for industriparken. Avisen kommer ut seks ganger årlig og [bedrift] kjøper en kvote pr år til en fast pris. Jeg fyller avtalen, delvis gjennom tilliten jeg har der, delvis ved at jeg har møter med dem og de kommer med innspill på hva de vil ha i bladet. Denne uka kommer disse sidene. Slik finansieres bladet.

Er du journalist i utgipkt?

Ja, gikk på [utdanningssted] fra 91-93.

Har du jobbet i aviser?

I [mediebedrift], den eneste avisen, men jeg begynte i [mediebedrift].

Hvordan fikk du ideen til dette, denne bedriften?

Ja det var det. Etablerte et enkeltmannsforetak allerede i 96. Bestemte meg for å bli i [tettsted] og ville bruke journalistikken til noe. Begynte som freelance. Så kom det barn osv, tok en lærerjobb. Der begynte noe. Jobbet med skoleavis og i lærerjobben så kom jeg via omveier i kontakt med [bedrift] og fikk prøve meg på å utforme bedriftsavis og jeg fikk lage ei bok for dem. Ungene ble større og jeg kom i kontakt med Europrise. Så tok de kontakt og spurte om jeg kunne gi ut ei informasjonsavis for dem.

Hva er industriparken?

I utgangspunktet er det [bedrift] og [bedrift]. Så mistet man 100 arbeidsplasser. Da begynte et omstillingsarbeid - a la [tettsted], og [tettsted]. Det ble etablert et eget næringsutviklingsselskap. En masse som resulterte i at det i stedet for en stor [bedrift] vokste det opp småbedrifter som paddehatter rundt [bedrift] som nedbemannet og nedbemannet. [bedrift] er ikke lenger størst - [bedrift] er størst. Så det er industriparken. Jeg har ti kunder som kjøper mine tjenester. I tillegg begynte jeg i vår et helt nytt konsept som retter seg mot folk flest i [tettsted] som selges i løssalg, som er et ukeblad. Et nytt konsept. Jeg har ikke vært borti noe slikt tidligere.

Et nytt produkt?

Ja, dette nr legges ut i salg i morgen.

Bidraget til fokus gjennom forretningsplanutvikling - laget du det forresten?

Ja.

Hva synes du om det?

Hva skal jeg si? Alt i det - jeg hadde to små unger og hadde ikke tid til å jobbe med forretningsplanen mens jeg var hjemme. På samlingene jobbet jeg som juling.

Det er forståelig.

Ja, slik har mange det. Utbyttet er fra enkeltforelesninger. Det med fokus var en ting jeg snappet opp i en forelesning, en slags aha-opplevelse. Det er enkelte småting med kurset jeg husker, som virkelig ga meg tenning, det er ikke hele prosessen og det arbeidet mitt med forretningsplan har jeg begrenset utbytte av.

Når du fikk øynene opp for at du måtte ha fokus, hva gjorde du da?

Først og fremst var det en mental greie, gjorde ikke så mange nye trekk, men kuttet ut en del ting jeg drev på med. Jeg klarte å kutte bort en del ting ganske fort. Ble mer kynisk med tidsbruken min og begynte å legge en del planer der jeg rendyrket de andre tingene. For eksempel utviklet jeg en del andre produkter rettet mot industriparken og fikk booket meg et kontor der inne på industriparken - slike ting.

Skrev du ned disse planene eller er de bare i hodet?

Jeg skrev ned mye, og la en del planer, laget budsjetter sammen med regnskapsføreren. Har ikke brukt forretningsplanen som et verktøy. Jeg vet at den skal leve sitt liv og bør brukes som et verktøy, men forretningsplanen som et dokument har jeg ikke brukt selv om jeg er bevisst på de tingene som skal være med der: kunder, markedets behov og konkurrenter. Det har jeg oppe i hodet hele tiden.

Så det er ikke ubevisst?

Nei, det er bevisst. All min tenkning preges av lønnsomhetstenkning på en helt annen måte enn før. Det synes jeg at jeg har blitt mye flinkere til ikke å bruke tid på ting jeg ikke får noe igjen for.

Hvor lenge har du drevet?

Enkeltmannsforetaket ble etablert i 96, men det har ikke vært noen alvorlig satsning før Europrise.

Hvordan kom du frem til den nye produktideen?

Jeg har lyst til å starte lokalavis. Vi har en som jeg synes er et makkverk, men det er interessant å se hvor solid forankret det produktet er i befolkningen. Tanken min er å starte lokalavis. Bladet i industriparken er ikke nok til at jeg kan drive det som en heltidsvirksomhet. Den selger for 300-350000. Jeg må ha det dobbelte for å kunne ta ut ei rimelig lønn. Så jeg har egentlig et ønske om å starte lokalavis, ønsker å utnytte min kompetanse. Så har jeg introdusert et produkt som ikke handler om saker som lokalavisen, men om folk. I mitt hode har jeg analysert meg frem til at det er bedre å lansere et produkt der en ikke får motreaksjoner i markedet der de er redde for lokalavisen. Jeg føler at jeg har klart å lansere et produkt som ikke går på bekostning av lokalavisen.

Ja, utvide markedet på en måte?

Ja, da slipper jeg disse motreaksjonene. Da måtte jeg jo ha tre mill på bok og kunne tåle tap i tre fire år. Det hadde dessuten ikke vært noe hyggelig heller. Det var litt av tenkningen min. En annen bi-sak er at jeg er fascinert av bilder - jeg er i dag like mye fotograf som journalist. Det er et veldig stort bildetrykk i denne avisen her - nært på folk og satser veldig på bilder. Så det får jeg utløp for i dette bladet, jeg er glad i å ta bilder.

Spennende.

Ja, men det er det å bygge det opp som butikk som er veldig fascinerende. Å gjøre tiltak for å øke løssalget - det vil vi ha opp.

Hva gjør du?

Forrige gang så det slik ut. Nå har vi gått bort fra å presentere en person som har vært filosofien så langt. Vi justerer det slik at vi legger inn forsidehenvisninger også, og så har vi lagt det inn i plast. Vi prøver å utvikle førstesiden til å bli så attraktiv at folk vil kjøpe det uten at det blir helt glorete.

Hvorfor legge det i plast?

Det er hendig for abonnentene rundt om i landet. Vi kan lime etiketten rett på og slipper kostnader til konvolutter. I tillegg vil vi unngå at folk står i kassen og leser - og gidder ikke kjøpe likevel. Det stiller enda større krav til førstesiden, den må ha smell. Derfor går vi over fra å presentere en person til å presentere sterke historier. En person og sterk historie. Det er jo litt horete, men man må jo finne ut hva som selger. *Det er jo noe med historier om noen man kjenner eller vet hvem er.*

Jo, kombinasjonene av det der.

Hvem er den viktigste konkurrenten til et slikt blad?

Oi, i det øyeblikket vi begynner å selge reklame er jo lokalavisen en indirekte konkurrent fordi vi sloss på et lite marked om begrensede reklamebudsjetter.

Har du tenkt å begynne med det?

Vi har begynt. Vår reklame har et annet uttrykk en avisens. Du vil aldri se en slik reklame i en avis. Vi må ha reklame, løssalg dekker stort sett bare kostnadene våre. Bortsett fra det er konkurrenter, når nyhetens interesse har lagt seg og uansett hvor godt vi blir mottatt, så tar det lang tid før folk har fått nye vaner. Vi må konkurrere om folks vaner, rett og slett. Da er utfordringen å ha økonomisk kondisjon nok til å tåle at det i noen mndr går litt tregt. Når en først har et godt produkt, så må jeg ha økonomisk kondisjon til å stå løpet ut til juli neste år, ellers er det ingen vits.

Du må utvikle markedet?

Ja, og det tar tid.

Konkurransen om annonser, klarer du å konkurrere med dem (avisen)?

Litt tidlig å si. Vi har bare solgt annonser i de to siste utgavene. Vårt minus er at vi når færre kunder. Dermed må vi gå inn med lave priser. Vår fordel er at reklamen har et annet uttrykk og er lekrere. Vårt pluss oppfatter jeg også som at vi har et relativt lekkert produkt som preges av kvalitet. Dette er jo synsing da, men mange er negative til lokalavisen fordi den satser så lite på kvalitetsforbedring. Det blir litt synsing for det avhenger av hva man legger i kvalitet. Det er noen pluss og noen minus, men vi har ikke helt merket hvor godt vi konkurrerer enda.

Du har laget et annet produkt enn lokalavis da.

Ja, men samtidig er det en pengesekk i [tettsted] som næringslivet er interessert i å bruke. Når vi grafser til oss noe blir det mindre å bruke på andre steder. Om vi kommer til å klare oss i denne konkurransen er for tidlig å si.

Har du noen tanker om at leseren har et annet forhold til magasinet ditt enn de har til avisen? Frekvens, leser det mange ganger, tar vare på det?

Det spørsv hvor interessert du er i mine - det er kvalifisert synsing - har jo ikke gjort noen ordentlige undersøkelser.

Jo da, men du har sikkert snakket med noen om hvordan de bruker bladet?

Jo, men samtidig er det jo slik at de negative ikke snakker med meg, men jeg har fått enormt mange positive tilbakemeldinger. Det er hyggelig, men de har begrenset verdi for oss, vi skulle gjerne hatt noen som kunne si at dette ikke er bra nok og at dette må gjøres bedre.

Det er vanskelig å få det uten å gjøre en innsats da.

Ja, og det har vi ikke gjort enda, men for å svare på spørsmålet ditt så får vi mange tilbakemeldinger som går på at bladet leses fra A til Å. Jeg har fått tilbakemelding på at noen leser hver eneste bokstav. Jeg har fått få tilbakemeldinger på formen på bladet, det er mange som er lite opptatt av det. De færreste har et forhold til formen, men mange kommenterer formen og, at det er en annen form og at de liker det. Folk betrakter dette som et annet produkt enn lokalavisen. Og det fokuset nært folk. Bildetrykket er annerledes og det merker jo folk.

Er det, ditt utgangspunkt er industriparkens informasjonsblad. Er det for industriparken eller hele kommunen?

Primært industriparken. Jeg betjener i tillegg et 100-talls abonnenter, men foreløpig er det industriparken. I disse dager har jeg det første møtet for å justere konseptet med det bladet.

For å være sikker; bladet er en storkundeavtale?

Jeg har ti kunder som kjøper sin kvote og de tilhører i hovedsak [tettsted] industripark og de her en del fellestrekk.

Det er altså næringslivskunder, for det første.

Og tanken var å få med hele næringslivet i kommunen. Her (magasinet) er jeg ute etter pengene til hvermannsen.

Det er privatmarkedet da med andre ord?

Ja, jeg prøver å tjene penger i to markeder på en måte.

Har du funnet disse mulighetene gjennom bevisst leting eller har det bare dukket opp?

Ja, altså, delvis er jo svaret at alt med livet er en prosess og alt er tilfeldig, men hvis en skal gå inn i ettertid og se så er det jo bevisst. Begge disse produktene er nye. Jeg har ikke gått inn med melk eller smør og konkurrert på pris og vunnet. Dette er helt nytt i [tettsted]. Jeg har oppdratt kundene til at de har behov for disse produktene. Slik sett er det helt nye produkter som jeg har oppdaget og det er bevisste ting jeg har gjort for å oppdage dem. Men, prosessen har gått over år og det er både bevisste og ubevisste ting som har ført frem til dette her.

Du var inne på at du hadde planlagt dette, både bevisste og ubevisste prosesser, også har du ansatt en person sa du. Forklar litt hvilke funksjoner du har i bedriften.

Det dukket opp tilfeldig fordi hun hadde gjennomført tre år på høgskolen og kom hjem og hadde rettigheter på A-etat. Jeg hadde råd til å ansette henne fordi jeg fikk lønnstilskudd. Fordelen med henne er at, jeg er ganske ustrukturert og har ikke talent for å drive butikk, og det har blitt så mange tråder å holde i nå så jeg klarer ikke å holde kontroll på hele prosessen jeg må ha noe til å ta en del av ting for at ikke jeg skal dra dette så langt at produktene blir dårligere fordi jeg må ha fokus spredt for på mange ting.

Så du produserer bladene?

Jeg produserer alt, har egentlig tenkt at jeg behøver en daglig leder til å styre butikken til å angripe markedet, så kan jeg jobbe som journalist, fotograf, designer - lage produktene, så kan jeg ha et menneske som kan gå etter meg og rydde opp og sette ting i system. Så jeg har funnet et menneske som kan fungere som det, men som også er kreativ og interessant i å skrive og å ta bilder. Så vi er ganske like som typer. Kanskje litt bekymringsverdig. Jeg burde jo hadde en person som var mer ulik meg.

For å balansere?

Ja nettopp. Men disse produktene skal jo lages. Jeg har mer enn nok med å være journalist, og så trenger jeg en daglig lederfunksjon i bedriften. Men jeg har en redaksjon, da. De har jeg hentet fra [bedrift], freelance.

Du har ganske mange folk med.

Det er viktig å ha et miljø som står bak, at det ikke er bare meg. Alle har andre jobber. Bare en er her på heltid.

På industribladet, har du samme grepet der og?

Nei det er kun jeg som jobber med det. Der har jeg bygd opp en troverdighet over tid. Det er en del restriksjoner på adgang til området og det er kun jeg (i bedriften) som har den tilliten som skal til. Foreløpig gjør jeg alt med det bladet.

Det er jo to forskjellige produkter og

Ja og det er viktig. Det skal være forskjell.

Hvordan jobber du med å øke omsetningen i bedriften?

Låne penger.

Har du investorer?

Nei, jeg var så langt unna (nære på) å starte et aksjeselskap i høst, men regnskapsføreren min rådet meg til å stå løpet som enkeltmannsforetak ett år til for å gjøre det mer salgbart overfor andre aksjonærer. Det jeg har gjort fordi likviditeten har vært dårlig, er å låne penger i [bank]. Skal bort med papirene nå og signere.

Har du tatt det på firmaet eller privat?

Med pant i boligen, for å få arbeidsro de neste fire/seks mndr. Slik at jeg kan slippe ned skuldrene og jobbe i fred uten å miste nattesøvnen. Jeg har også en del kapital som er - som jeg tar ut til eget forbruk, jeg tar ikke ut noe særlig lønn. Første juli neste år er en viktig dato, hvis det ikke går da så søker jeg meg lærerjobb. Jeg låner penger nå og tenker at dette er en sjanse jeg har i livet og gir jernet, låner penger og får betale på de lånene i ettertid hvis det går til helsike.

Hvis du da klarer det om ett år vil du da invitere til oppkjøp/aksjeselskap?

Ja, i utgangspunktet.

Hvis det går veldig bra gjør du vel ikke det?

Nå har vi lånt 3-400000 og har tatt all risiko. Går det bra nå, så føler jeg ikke - hvorfor skal jeg for enhver pris få med andre? Hvis de ikke kommer med store penger som gjør at vi kan utvikle bedriften videre da. Utgangspunktet er å starte et AS neste høst.

Er det for å skaffe penger til utvikling eller andre grunner?

Det er to årsaker. Tre kanskje. Første er en følelsesmessig "hang-up" som jeg har hatt at jeg er kaotisk av meg og ikke flink til å drive butikk, jeg vil ha det inn i faste rammer så jeg kan ta ut ei lønn osv. Et AS er en måte å løse det på, men det finnes jo andre løsninger på dette og har jeg skjönt nå. Den panikken med å få hjelp til å få orden på sysakene er en ting. Den andre er at jeg må få inn kapital. Jeg ble veldig stresset av at jeg ikke hadde penger på konto og måtte få inn kapital. Måtte ha andre eiere med kapital slik at jeg kunne brette opp armene og jobbe. Den tredje er dette med kompetanse - det har jeg lært i Europrise - at jeg må samle folk rundt meg med annen kompetanse en det jeg har og som faktisk sier ifra om det. Gir meg motbør.

Ja, du må ha et styre da

Ja, samle folk i et styre med annen kompetanse, slik at jeg ikke risikerer å dra ut i et [lvar]- gjør-det-for-at-det-er-morsomt spor. Noen som kan korrigere meg litt. Og det er vel tre grunner for å tenke på AS.

Den kompetansen du er ute etter, handler det om det å være leder og å ha et kaldt hode, eller hva tenker du på?

Det er jo litt der, men det bunner i at jeg egentlig er ganske utrygg på meg selv. Faglig sett står jeg som en påle, men jeg er veldig utrygg på - jeg gjør valg men har vanskelig for å stå for det senere, evt. ta det opp til vurdering etter et år. Jeg tar et valg og bruker masse energi på å lure på om det var et godt valg etterpå. Jeg vil gjerne ha inn folk som er analytisk og holder hodet kaldt. Og folk som kan tenke strategisk og ser hva som kan være smart å gjøre. Noen som kan hjelpe meg med strategiske valg som er preget av noe annet enn føleleser.

Gjør du noen steg for å få brukt kundenes tilbakemeldinger i utviklingsprosessen?

En ting er at vi i dette ukebladkonseptet inviterer folk til å tipse oss og premierer tips - en hårklipp. Vi får inn mange tips.

Får du mest tips fra damer da?

Nei det vet jeg ikke.

Jeg tenkte på premien.

Åja, sånn ja. Det vet jeg ikke, men vi har tips fra både menn og kvinner.

Har du en relasjon til frisøren?

Nja, vi har tenkt slik at [bedrift] aldri vil gå inn med 50 000 til annonsering, men det er viktig å få dem med. Det er ikke bevisst at det er en hårklipp som er premie til tipserne, det ble bare slik. Vi prøver å prioritere tipsene og at folk skal se det på trykk.

Du får en slags nærhet til leseren og da?

Ja. Jeg gjorde en sak med andreutgaven - fikk en masse tilbakemeldinger etter førsteutgaven, tekstmeldinger og annet som jeg trykte i bladet. Det er en annen ting med tanke på å svare på spørsmålet. I denne utgaven begynner vi med kryssord for å få en start på en leserkontakt. Vi har ideer til serier i bladet som delvis er tips fra lesere. Noen ganger kan jeg bruke tipseren i produksjon av stoffet også fordi tipseren har kunnskap om dette.

Det jeg var ute etter var i tillegg markedskontakt i form av markedsundersøkelser, behøver ikke være spørreskjema, men bare samtaler med kunder?

Her ikke tenkt å neglisjere det, men jeg har ikke satt de tankene i system enda. I denne piloten fra april, det var en typisk [Ivar] greie som jeg bare gjorde. Brukte 30000 av egen lomme. Jeg hadde bestemt meg for at dette ville folk ha. Det er litt meg det.

Du fikk bare en visjon da om at dette vil folk ha.

Jeg bestemte meg for at dette ville folk ha. Kunne jo ikke gjøre markedsundersøkelser for et nytt produkt, folk viste jo ikke hva det var.

Men helt nytt er det jo ikke. Se og Hør som du sa er jo nasjonal aktør i dette markedet.

Ja, men det er en litt annen ideologi. Alle som er med har sagt ja og ønsker det. Det er jo ikke sladder og slikt. Vi bor i en liten kommune, der alle er kjendiser, det er ikke en elite som er plukket ut.

En viktig del av inntektene er fra annonser, hva gjør du for å få næringslivet til å kjøpe annonser?

Ja, litt på måfå i betydningen av at det er ingen som har kompetanse på det fra før. Men [person] her kommer fra høgskole og har jobbet litt med markedsføring, det er hun som tilnærmer seg markedet. Det vi i første omgang gjør er å tilby folk veldig gunstige kontrakter ut året, men da forutsetter vi at vi er med i deres budsjettenkning for neste år. Vi selger oss inn å at det er farger og det er lekkert og det er god design, da skal også reklamen være det. Vi ønsker ikke [bedrift] eller [bedrift] reklamer med 30 produkter der prisen står på. Det skal være elegant, nøktern og stilig. Vi selger oss inn på at vi har et helt annet uttrykk at de får en annen vare.

Vet du hva hun gjør? Utnytter hun kontakter, eller deres kontaktnett?

Nei, vi har plukket ut, egentlig sett på lokalavisen, hvem bruker penger der? Så har vi plukket ut noen og gått rett på dem. Spurt om de kunne tenke seg å prøve noe av reklamepotten på vårt produkt. Vi har gått på fire som vi ser bruker mye penger på markedsføring.

Er det fordi dere tror de har mye penger eller?

Ja, vi ser at de bruker mye penger på annonsering. Kiosken her gidder vi ikke bruke tid på, de må gjerne komme om et år, men vi bruker ikke tid på dem. Vi konsentrerer oss om dem vi vet har penger.

Det slår meg at de som annonserer er de som er utsatt for handelslekkasjer. Møbler, sportsutstyr osv.

Det har jeg ikke reflektert over, men det har du sikkert rett i. Den møbelforretningen er forresten ikke i en kjede. Så de må ha et stort trykk på dette. De får ingenting gratis gjennom en kjede. De får ingen ferdiglagde ting fra en kjede heller, så de må bruke krefter på dette.

Er det dere som utarbeider reklamen også?

Ja, mest mulig. Men i samarbeide med grafikerne i [tettsted] på forretningstrykk. Prøver å lage det mest mulig ferdig for å beholde mest mulig av verdiskapingen selv. *Produseres bladet her eller andre steder?*

Den første utgaven ga jeg grafikerne frie hender. Jeg kommer fra en annen tradisjon - nyhetsproduksjon. Dette skulle være noe annet, så det ble utformet av grafikerne i [tettsted]. Etter hvert så vi at vi må gjøre mest mulig selv for å redusere kostnadene. Ut fra malen lager vi ferdig 70% som grafikerne gjør helt ferdig. Neste sommer er målet å gjøre det 95% ferdig lokalt. Vi har verktøyene, men det er også et spørsmål om tidsbruk.

Dette er spennende. Nå må du ikke hoppe videre på neste prosjekt ☺

Ja, jeg har det litt for travelt. Har jo planlagt ei bok om utflyttere som skal komme til året. Jeg gjorde for øvrig en kjempetabbe i sommer. Sier litt om hvor mye følelsene styrer meg. Vi ga først ut den der - kjempemottagelse. Skrudde opp prisen, men da var nyhetens interesse borte og da datt løssalget. Så ble det et tomrom i august som jeg fikk lyst til å følge. Det var lurt tenkte jeg. Så lagde jeg et flak - 4 sider med småstoff - som jeg solgte fra begynnelsen av juli. Det var... katastrofe. Jeg lanserte et nytt produkt før jeg hadde greid å etablere bladet. Det var en tabbe.

Skadet det...?

Ja jeg tror det. Det har på ingen måte hatt noen positive virkninger på å bygge opp lojalitet for dette produktet (bladet).

Hvordan er nyhetens interesse nå? Går tiden?

Ja, nå må jeg dessverre gå snart - kommunestyre. Nyhetens interesse er over. Vi startet med 900 solgte eks - nå får vi kanskje 600. Noen sier det er for mange [fremmedfiendtlige] i [tettsted] (utlending på forsiden). Nå har vi justert forsiden, så vi får se. Vi begynte høyt oppe, nå er vi litt nede. Vi får bygge det sakte opp igjen.

Er 1000 eks realistisk.

Ja kanskje det.

Avslutningsvis, hvordan distribuerer du?

Vi tar dette i kartonger i morgen og kjører rundt til 14 kommisjonærer i hele kommunen som selger bladet mot 10% kommisjon.

Kiosk, dagligvare, bensinstasjon?

Ja, pluss ca 100 abonnenter. De får bladet i posten dagen før løssalget begynner på lørdager. Så det er løssalg og tilsending i posten til abonnenter over hele landet.

Hvordan distribusjonen utvikler seg på sikt er litt vanskelig å se. Kanskje det er litt feil med 14 kommisjonærer, vi er ikke sikre.

Jeg ringer på hvis det er noe.

Ja, det er greit. Takk for praten. Litt ubehagelig å snakke så mye om seg selv, det er jeg ikke vant til. Men, det er jo artig å være litt selvopptatt.

Det er jeg vant til, så den er grei. Takk for praten.

Entreprenøriell markedsføring 2.nvp - Nwivo

File Edit View Go Project Tools Window Help

Look for: Search in: Free Nodes Find Now Clear Options X

Free Nodes

Name	Sources	References	Created On	Modified On	Created By	Modified By
Bytteøkonomi	5	6	23.01.2008 13:29	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Databasemarket	8	14	13.12.2007 13:08	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Doble relasjoner	3	7	25.01.2008 14:00	18.07.2008 13:25	FSD	FSD
Etterspørselsdrevet	1	1	15.03.2008 11:22	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Ikke relaterte	3	6	13.12.2007 12:56	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Industrielt nettverk	23	39	14.12.2007 11:20	18.07.2008 13:22	FSD	FSD
Informasjonskvalitet	25	62	08.02.2008 11:37	17.07.2008 12:17	FSD	FSD
Ingen etablering	6	9	08.02.2008 11:25	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Kombinasjon	2	2	15.03.2008 11:19	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Kompetanseheving	12	16	14.12.2007 11:52	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Konkurrenorientering	11	14	24.01.2008 15:26	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Konseptutvikling	8	19	07.02.2008 13:59	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Kortiktig tilpasning	5	10	08.02.2008 13:34	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Kundeorientert utvidelse	8	10	25.01.2008 14:20	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Makroorientering	7	10	21.02.2008 13:53	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Marked og segmenter	24	40	13.12.2007 13:02	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Markedsorientering	24	56	14.12.2007 11:24	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Markedsutvikling	6	13	07.02.2008 15:16	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Mentorer	3	4	23.01.2008 13:13	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Metakommunikasjon	9	13	23.01.2008 13:38	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Motiver og Visjon	10	12	25.01.2008 11:34	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Mulighetskjennelse	23	38	07.02.2008 13:29	04.07.2008 09:18	FSD	FSD
Organisering	24	65	27.02.2008 09:31	04.07.2008 09:18	FSD	FSD

Start Doktorgrad - Microsoft O... Entreprenøriell markedsf... Entreprenøriell Marke...

21:01

Entreprenørell markedsføring 2.nvp - Nvivo

File Edit View Go Project Links Code Tools Window Help

Look for: Search In: Tree Nodes Find Now Clear Options

Nodes

- Free Nodes
- Tree Nodes
- Cases
- Relationships
- Matrices
- Search Folders
- All Nodes

Sources

Nodes

Sets

Queries

Models

Links

Classifications

Folders

FSD: 77 Items

Start | Doktorgrad - Microsoft O... | Entreprenørell markedsf... | Dokument2 - Microsoft... | Entreprenørell Marke... | 21:04

Tree Nodes

Name	Sources	References	Created On	Modified On	Modified By	Created By
Oppdage	0	0	14.03.2008 13:06	16.03.2008 11:40	FSD	FSD
Forretringsideen	0	0	03.12.2008 11:26	03.12.2008 11:27	FSD	FSD
Utviklingsprosess	13	26	14.03.2008 13:44	17.03.2008 21:42	FSD	FSD
Ikke relaterte forretringsområd	2	5	14.03.2008 13:51	17.03.2008 21:41	FSD	FSD
Konseptutvikling	10	23	14.03.2008 13:57	04.07.2008 10:04	FSD	FSD
Kundeorientert utvidelse	5	8	18.07.2008 10:09	18.07.2008 10:03	FSD	FSD
Læreprosess	10	12	16.03.2008 11:36	18.07.2008 09:54	FSD	FSD
Motiv og visjon	10	12	14.03.2008 14:19	04.07.2008 10:02	FSD	FSD
Selvorientert	6	11	16.03.2008 10:18	04.07.2008 09:14	FSD	FSD
Organisere	0	0	14.03.2008 13:54	16.03.2008 11:40	FSD	FSD
Utnytte	0	0	14.03.2008 13:59	16.03.2008 11:40	FSD	FSD

The screenshot shows a software application window with a menu bar (File, Edit, View, Go, Project, Links, Code, Tools, Window, Help) and a toolbar. The main area is divided into several panes:

- Nodes:** A sidebar on the left with icons for Free Nodes, Tree Nodes, Cases, Relationships, Matrices, Search Folders, All Nodes, Sources, Nodes, Sets, Queries, Models, Links, Classifications, and Folders.
- Tree Nodes:** A central pane showing a hierarchical tree structure. The selected node is 'Kundeorientert' under 'Konseptutvikling'.
- Tree Node Properties:** A dialog box open over the selected node, showing the following details:
 - Name:** Kundeorientert utvidelse
 - Description:** Etter oppstart oppdages nye muligheter. Litt svak markedsundersøkelse før start fører til ignorerte nisjer. Etablering gir en mer reell interaksjon med markedet.
 - Nickname:** (Empty)
 - Hierarchical name:** Tree Nodes\Oppdage\Utviklingsprosess\Konseptutvikling\Kundeor
 - Created On:** 18.07.2008 10:08 By: FSO
 - Modified On:** 18.07.2008 10:03 By: FSO
- Table:** A table on the right side of the dialog showing a list of nodes with columns for 'On', 'Modified By', and 'Created By'.

On	Modified By	Created By
008 11:40	FSO	FSO
2008 11:27	FSO	FSO
2008 21:42	FSO	FSO
03.2008 21:41	FSO	FSO
07.2008 10:04	FSO	FSO
07.2008 10:03	FSO	FSO
07.2008 09:54	FSO	FSO
07.2008 10:02	FSO	FSO
07.2008 09:14	FSO	FSO
008 11:40	FSO	FSO
008 11:40	FSO	FSO

The taskbar at the bottom shows the Start button and several open applications: 'Doktorgrad - Microsoft O...', 'Entreprenørell markedsf...', 'Dokument2 - Microsoft...', and 'Entreprenørell Marke...'. The system clock shows 21:10.

Utgitt i Ph.D. serie ved Handelshøgskolen i Bodø:

- Nr. 1 – 2003 Lars Øystein Widding
Bygging av kunnskapsreservoarer i teknologibaserte nyetableringer.
- Nr. 2 – 2005 Pawan Adhikari
Government Accounting in Nepal: Tracing the Past and the Present.
- Nr. 3 – 2005 Tor Korneliussen
The Relationship between Initiation, Barriers, Product Quality and Internationalization.
- Nr. 4 – 2005 Bjørn Willy Åmo
Employee innovation behavior.
- Nr. 5 – 2005 Odd Birger Hansen
Regnskap og entreprenørskap. En fortolkende studie av hvordan to entreprenører bruker regnskap.
- Nr. 6 – 2006 Espen John Isaksen
Early Business Performance.
- Initial factors effecting new business outcomes.
- Nr. 7 – 2006 Konstantin Timoshenko
Russian Government Accounting:
Changes at the Central level and at a University.
- Nr. 8 – 2006 Einar Rasmussen
Facilitating university spin-off ventures
-an entrepreneurship process perspective.
- Nr. 9 – 2007 Gry Agnete Alsos
Portfolio Entrepreneurship - general and farm contexts.
- Nr. 10 – 2007 Elsa Solstad
Tre sykehus - to verdener - en fusjon.
En studie av reorganisering i et helseforetak.
- Nr. 11 – 2007 Levi Gårseth-Nesbakk
Experimentation with accrual accounting at the central government level
in Norway - how a global phenomenon becomes a local practice.

- Nr. 12 – 2007 Tatiana Iakovleva
Factors Associated with new venture performance:
The context of St. Petersburg
- Nr. 13 – 2007 Einar Lier Madsen
Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter.
- Nr. 14 – 2008 Anne Haugen Gausdal
'Network Reflection' – a road to regional learning, trust and innovation.
- Nr. 15 – 2008 Lars Rønning
Social capital in farm-based entrepreneurship and rural development
- Nr. 16 – 2008 Terje Andreas Mathisen
Public Passenger Transport in Norway – Regulation, Operators' Cost
Structure and Passengers' Travel Costs
- Nr. 17 – 2008 Evgueni Vinogradov
Immigrant Entrepreneurship in Norway.
- Nr. 18 – 2008 Elin Oftedal
Legitimacy of Creative Destruction.
- Nr. 19 – 2009 Frode Kjærland
Valuation of Generation Assets – a Real Option Approach.
- Nr. 20 – 2009 Tatiana Maximova-Mentzoni
Marketization of the Russian University: Origins, Features and Outcomes.
- Nr. 21 – 2009 Hugo Skålsvik
Studies of Market led Processes influencing Service Performance:
-Case Studies on the Norwegian Coastal Voyage
- Nr. 22 – 2009 Svein Oskar Lauvsnes
Determinants of a shifting effective demand equilibrium.
An explorative investigation of the interaction between
psychological, financial and real factors.
- Nr. 23 – 2010 Frode Fjelldal-Soelberg
Entreprenøriell markedsføring. En studie av entreprenørskap og markeds-
føring som overlappende fenomen.