

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E 2

Navn på kandidat: Line Mathilde Karlsen

Et entreprenørielt syn på merkevarebygging i kafébransjen

Dato: 20.05.2019

Totalt antall sider: 59

Abstract

The purpose of this project has been looking on how entrepreneurs of recently established cafes have focused on brand building activities, in the searching of loyal customer contacts.

The cafe culture is now stronger than ever before. Consumers want to stay in places independent of their home or their job (Brandslet, 2013). In the line of the increased interest of visiting cafes, the competition has become more intense and the consumers stand by many choices. Consumers with their high purchasing power want to make meaning with their transactions. This is why entrepreneurs have to tell a story about their business.

Through my literature review I have developed the following research question:

”How do entrepreneurs use branding in the process of creating a café, to create loyal customers?”

To answer the question, I have done a qualitative study where I have studied four different issues in the form of four newly created cafes. I interviewed four informants so that I could give my research question an answer. The data material was then linked to a research model developed on the basis of the literature study.

I have through the study been looking on what kind of motivation that lies behind a café establishment, how resources are managed and how entrepreneurs focus on brand-building initiatives. I have made discoveries based on motivation, as it turns out the entrepreneurs want to act on their motivation. However, the motivation is not communicated to the market in a sufficient way. In this way, consumers cannot identify the cafe - and may not consider the cafe when a consumer need is identified. Furthermore, I have also come to the importance of having a defined target group. I present a revised research model in Chapter 6.

Forord

Denne masteroppgaven er en del av den avsluttende delen av min utdanning innen Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø, Nord Universitet. Oppgaven er skrevet innen spesialiseringen Entreprenørskap og innovasjonsledelse og er av 30 studiepoeng.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Bjørn-Willy Åmo for god hjelp gjennom hele prosessen. Han har tatt seg god tid til veiledning og vært svært fleksibel når det gjelder tidspunkt. Ikke minst vil jeg takke oppgavens informanter, som har stilt opp til intervju og som har vært tilgjengelig i ettertid dersom jeg trengte mer informasjon. Jeg setter stor pris på deres åpenhet, det har gjort denne oppgaven mulig. Tusen takk til Lars Berbusmel, Iramghan Malik, Rita Austvold Dahl og Truls Bjerke.

Jeg ønsker å takke en knippe venner som har lest korrektur, kommet med gode tilbakemeldinger og ellers vært en god støtte gjennom prosessen. Til sist vil jeg rette en stor takk til min samboer Fredrik Grønning Lie, takk for uvurderlig støtte gjennom masterskrivingen og gjennom mine år som student. Og tusen, tusen takk til mine kjære foreldre og svigerforeldre som har tatt seg av vår ett år gamle sønn mens far har vært på Hamarøy og jeg har sittet i skrivetåke. Jeg hadde ikke klart dette uten dere - jeg er utrolig takknemlig!

Bodø, 20.05.2019

Hilsen Line Mathilde Karlsen

Sammendrag

Formålet med denne prosjektoppgaven har vært å se på hvordan entreprenører av etablerte kaféer stiller seg til merkevarebygging, i søken etter lojale kundekontakter.

Kafékulturen står i dag sterkere enn noen gang før. Forbrukere ønsker å oppholde seg på plasser uavhengig av sitt hjem og sin jobb (Brandslet, 2013). I tråd med den økte interessen for «kafégåing» har konkurransen blitt mer tilspisset og forbrukere står ovenfor mange valg. Forbrukere med høy kjøpekraft ønsker i større grad at deres transaksjoner skal gi mening. Dette betyr at entreprenører må fortelle en historie om sin bedrift.

Gjennom min litteraturgjennomgang har jeg utviklet følgende problemstilling:

«Hvordan bruker entreprenører merkevarebygging i prosessen rundt kaféetablering, for å skape lojale kunder?»

For å besvare problemstillingen har jeg gjennomført et kvalitativt studie der jeg har tatt for meg fire ulike case i form av fire nyetablerte kaféer. Jeg har intervjuet fire informanter for å belyse oppgavens problemstilling. Datamaterialet ble deretter knyttet opp mot en forskningsmodell utviklet på bakgrunn av litteraturstudiet.

Jeg har gjennom studiet sett på motivasjonen bak en kaféetablering, hvordan ressurser forvaltes og hvordan entreprenørene stiller seg til merkevarebyggende tiltak. Jeg har gjort funn basert på motivasjon, da det viser seg at entreprenørene ønsker å handle på bakgrunn av denne. Imidlertid blir ikke motivasjonen kommunisert ut til markedet på en tilstrekkelig måte. På denne måten klarer ikke forbrukere å identifisere seg med kaféen – og vurderer muligens ikke kaféen når et behov oppstår. Videre har jeg kommet frem til viktigheten av å ha en definert målgruppe slik at entreprenører kan kartlegge behov. Jeg presenterer en revidert forskningsmodell i kapittel 6.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figuroversikt	v
Tabelloversikt	vi
1.0 Introduksjon	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Oppgavens bidrag	2
1.4 Oppgavens struktur	2
2.0 Teoretisk Rammeverk	4
2.1 Entreprenøren	4
2.1.1 Entreprenørskap og entreprenøren	4
2.1.2 Det entreprenørielle målet - et tradisjonelt syn	6
2.1.3 Entreprenøren og motivasjon	6
2.1.4 Ressurser og entreprenøriell mulighet	7
2.1.5 Effektiv tilnærming	8
2.1.6 Ressurser og merkevarebygging	8
2.2 Merkevarebygging	9
2.2.1 Hvorfor merkevarebygge	9
2.2.2 Hva er en merkevare og merkevarebygging	10
2.2.3 Merkevaren og kundelojalitet	11
2.2.4 Ekte merkelojale vs. falske merkelojale kunder	12
2.2.5 Hvordan bygge et merke	12
2.2.6 Markedsmiksen	13
2.2.7 Merkekjennskap	14
2.2.8 Merkekunnskap	15
2.3 Forskningsmodell	18
2.3.1 Beskrivelse forskningsmodell	18
3.0 Metode	19
3.1 Metodisk valg	19
3.2 Forskningsdesign	20
3.3 Utvelgelsesstrategi	20
3.4 Datainnsamling	23
3.4.1 Litteraturstudie	24
3.5 Dataanalyse	24
3.6 Studiets kvalitet	26
3.6.1 Reliabilitet	26
3.6.2 Validitet	27
3.6.3 Overførbarhet	27

3.6.4 Bekreftbarhet	27
3.7 Etikk	27
3.8 Svakheter med valgt metode	28
4.0 Presentasjon av case og informanter	29
.....	29
4.1 Case beskrivelse	29
4.1.1 Brødrene Berbusmel.....	29
4.1.2 Babel Barista & Hjemmebakst.....	30
4.1.3 Økohjørnet.....	31
4.1.4 Samvirkelaget.....	31
4.2 Presentasjon av informantene.....	32
4.2.1 Brødrene Berbusmel.....	32
4.2.2 Babel Barista & Hjemmebakst.....	32
4.2.3 Økohjørnet.....	33
4.2.4 Samvirkelaget.....	33
5.0 Analyse.....	34
5.1 Analyse - Entreprenøren og drivkraft.....	34
5.2 Analyse - Entreprenøren og ressurser	37
5.2.1 Resurser og entreprenøriell mulighet.....	37
5.2.2 Effektiv tilnærming	38
5.3 Analyse - Entreprenøren og merkevarebygging.....	41
5.3.2 Merkekjenning	44
5.3.3 Merkekunnskap	45
5.4 Gjennomgang analyse	48
5.4.2 Entreprenøren og ressurser.....	48
5.4.3 Entreprenøren og merkevarebygging	49
6.0 Konklusjon	51
6.1 Sentrale empiriske funn.....	51
6.2 Implikasjoner.....	52
6.2.1 Teoretiske implikasjoner	52
6.2.2 Praktiske implikasjoner	52
6.2.3 Forslag til videre forskning	53
Litteraturliste	54
Vedlegg	58
Intervjuguide	58

Figuroversikt

Figuroversikt

Figur 2.1: Den entreprenørielle prosessen: mulighet, ressurser og organisasjon

Figur 2.2: Kjernefunksjoner i en merkevare

Figur 2.3: Kundebasert merkeverdi, Merkepyramiden

Figur 2.4: Kundebasert merkeverdi, Merkepyramiden. Egen modell, tekst lagt til.

Figur 2.5: Forskningsmodell

Figur 3.1: Graf med dimensjon for valg av studieobjekter

Figur 3.2: Koding av data

Figur 4.1: Presentasjon av Økohjørnet

Figur 4.2: Presentasjon av Babel Barista & Hjemmebakst

Figur 4.3: Presentasjon av Økohjørnet

Figur 4.4: Presentasjon av Samvirkelaget

Figur 4.5: Kart over Bodø sentrum med plassering av studieobjekter

Figur 6.1: Revidert forskningsmodell

Tabelloversikt

Tabell 3.1: Presentasjon av informanter

1.0 Introduksjon

I dette kapittelet vil jeg presentere min oppgave, aktualisere temaet og forklare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre vil jeg beskrive oppgavens bidrag samt gi en kortfattet oversikt over oppgavens struktur.

Jeg har valgt temaet entreprenørskap og merkevarebygging for denne oppgaven. Dette er et tema som interesserer og engasjerer meg, og jeg anser det som aktuelt av flere årsaker.

1.1 Aktualisering

Kafékulturen står sterkere i dag enn noen gang før. Forbrukere søker stadig etter såkalte «tredjeplasser», plasser dem kan oppholde seg uavhengig av sitt hjem eller sin jobb (Brandslet, 2013). Om det så er for å nyte en kopp kaffe alene, for å møte venner eller for å gjøre skolearbeid eller annen jobb, er kaféer populære sosiale arenaer. Å bygge et sterkt merke i kafébransjen er viktig i et konkurransepreget marked for å trekke kunder, men også for å skape en relasjon.

I dagens samfunn gjør globaliseringen at verden blir mindre, impulser og trender beveger seg hurtig over handelsgrenser. Samtidig har etterspørselen blitt mer kompleks og konkurransen mer tilspisset. Nåtidens forbrukere er mer bevisst på hva deres kjøpsmønster skal symbolisere og at deres behov skal dekkes på best mulig måte. Forbrukere med høy kjøpekraft vil gjøre færrest mulig bomkjøp, noe som belyser viktigheten av merkevarebygging.

Entreprenøren må bygge et merke som kan fortelle en troverdig historie. Forbrukernes oppmerksomhet og hjerter skal vinnes og et lojalitetsbånd skal knyttes. Merkevarebygging er viktig i alle bransjer, men kanskje desto viktigere i bransjer preget av høy konkurranse.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan en kaféentreprenør stiller seg til merkevarebyggende tiltak for å skape lojale kunder. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

«Hvordan bruker entreprenører merkevarebygging i prosessen rundt kaféetablering, for å skape lojale kunder?»

Jeg har laget tre forskningsspørsmål jeg ønsker å besvare, som underbygger oppgavens problemstilling:

1. Hva er drivkraften bak entreprenøren sitt valg om kaféetablering?
2. Hvordan forvalter entreprenøren sine ressurser gjennom kafédriften, for å spille på denne drivkraften?
3. Hvordan utøver entreprenøren merkevarebygging av kaféen?

1.3 Oppgavens bidrag

Det er gjort lite forskning på merkevarebygging i et entreprenørskapsperspektiv. I en prosess med bedriftsetablering står entreprenøren ofte i en situasjon med lite ressurser tilgjengelig som tid og penger (Sarasvathy 2001), mens det å bygge et sterkt merke kan synes å kreve en viss andel ressurser. Sagt på en annen måte, en entreprenør kan ønske å bygge et sterkt merke – men mangler kanskje i noen grad de ressurser som trengs til merkevarebyggende aktiviteter. Gjennom dette studiet vil jeg belyse hvordan en kaféentreprenør benytter seg av merkevarebyggende tiltak, i prosessen med å skape en lojal kundebase i et konkurransepreget marked. Forbrukere i dag står generelt ovenfor svært mange valg, noe som belyser viktigheten av at en entreprenør tydeliggjør sitt konsept på en god måte.

1.4 Oppgavens struktur

Her kommer en kort presentasjon og oppsummering av de seks kapitlene som masteroppgaven inneholder.

Kapittel 1 - Introduksjon

Her presenteres oppgaven, temaet entreprenørskap og merkevarebygging i en kafékontekst aktualiseres. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål blir presentert, og jeg går kort

inn på oppgavens bidrag til eksisterende forskning. Til sist i dette kapitlet presenterer jeg ulike begreper som er benyttet, og viser en gjennomgang av oppgavens oppbygging.

Kapittel 2 - Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres den litteraturen som danner det teoretiske rammeverket for denne masteroppgaven. Litteraturen er grunnlaget som både intervju og analysen i kapittel 5 bygger på.

Kapittel 3 - Metode

Her gis en grundig beskrivelse på valg av metode og hvilket forskningsdesign jeg har brukt for å hente inn informasjon. Jeg vil også bevege meg inn på hvordan jeg har gått fram i analysen av datamaterialet, og jeg vil vurdere den metoden som er brukt.

Kapittel 4 - Presentasjon av Case

I dette kapitlet presenterer jeg de case - og de informanter/entreprenører jeg har undersøkt i min masteroppgave.

Kapittel 5 - Analyse

I dette kapitlet gjør jeg en analyse av de innhentede dataene. Jeg vil sammenligne min data med litteraturen fra kapittel 2, med forskningsmodellen fra kapittel 2 som rammeverk. Videre vil jeg revidere forskningsmodellen basert på de funnene jeg har gjort i dette studiet.

Kapittel 6 - Konklusjon

I det siste kapitlet forsøker jeg å besvare oppgavens problemstilling, ut ifra de resultater funnet i analysen. Avslutningsvis vil jeg gi forslag til videre forskning basert på mine erfaringer.

2.0 Teoretisk Rammeverk

I dette kapitlet vil jeg presentere litteratur jeg mener er relevant for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Min problemstilling er: «*Hvordan bruker entreprenører merkevarebygging i prosessen rundt kaféetablering, for å skape lojale kunder?*».

Først tar kapitlet for seg teori om entreprenørskap og hvem en entreprenør er, og videre hva som driver entreprenøren i prosessen rundt bedriftsetablering. Videre vil jeg se på hvordan en entreprenør kan forvalte sine ressurser i oppstartsprosessen basert på drivkraften, og avslutningsvis teori om merkevarebygging. Jeg vil presentere teori om hvordan en entreprenør kan bygge et sterkt merke som kan skape lojale kundeforhold.

2.1 Entreprenøren

2.1.1 Entreprenørskap og entreprenøren

Entreprenørskap er et vidt begrep som kan defineres på mange forskjellige måter. Westhead, Wright og McElwee (2011) har en kort og konsis definisjon:

«...entrepreneurship involves the creation of new businesses and the development of new and established firms.» (Westhead, Wright og McElwee, 2011:4)

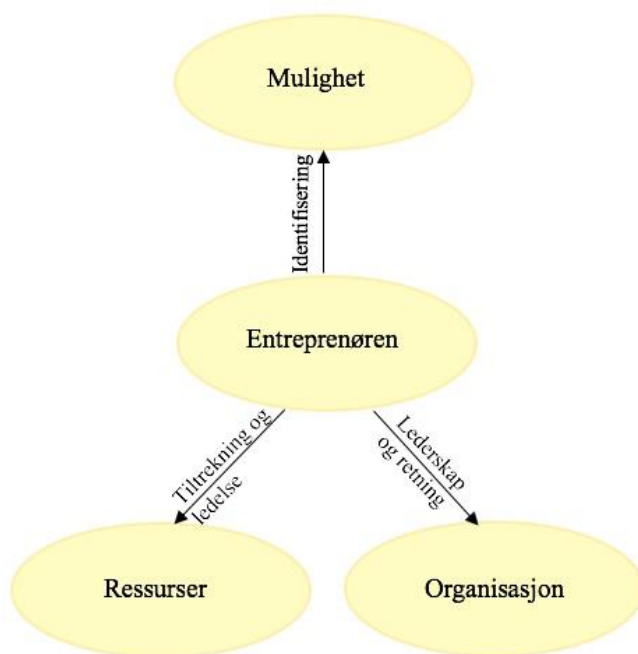
Bygrave og Hofer (1991) har en mer utdypet beskrivelse, dem forklarer at den entreprenørielle prosessen innebærer alle de funksjoner, aktiviteter og handlinger som assosieres med oppfatningen av en mulighet. Organisasjoner skapes for å forfølge disse mulighetene.

Bak disse skapelsene står personer, såkalte entreprenører. En entreprenør kan defineres på følgende måte:

«A person who habitually creates and innovates to build something of recognised value around perceived opportunities» (Bolton og Thompson, 2004:16). Entreprenøren er altså en person som skaper og fornyer, for å tilføre verdi rundt en oppfattet mulighet. En entreprenør

oppdager en mulighet i markedet, og søker etter midler for å kunne utnytte denne muligheten (Boyle, 2003).

Oppsummert kan vi si at definisjonene handler om muligheter i markedet. Entreprenørskap er alle ledd i skapelsen av en bedrift, der bedriften skapes på bakgrunn av en mulighet. Entreprenøren er personen bak bedriften som vil skape verdi gjennom den oppståtte muligheten. Videre trenger entreprenøren ressurser for å kunne utnytte og bygge videre på muligheten. Dette illustreres i modellen nedenfor.



Figur 2.1: Den entreprenørielle prosessen: mulighet, ressurser og organisasjon (Wickham, 2006:224). Egen oversettelse.

Essensen med å gå inn i en prosess med innovasjon og viten om risiko, er at man ønsker endring i både sosiale og økonomiske forhold (Morrison, 2000; Morrison et al., 1998a). Ifølge Morrison (2000) har en entreprenør unike sett med personlige *motivasjoner* og karakteristikk når det kommer til å samhandle med sitt samfunn og bedriftsmiljø, som blir oversatt til entreprenørielle aktiviteter og handling. Ifølge teoretikeren er altså motivasjon en nøkkelfaktor når det kommer til hvorfor en entreprenør velger å bygge videre på en mulighet, til tross for viten om risiko. Jeg vil videre i oppgaven bruke ordet motivasjon i sammenheng med drivkraften til en entreprenør. En entreprenør velger å etablere en bedrift, der drivkraften

bak etableringen er noen personlige motivasjoner. Jeg går nærmere inn på dette i kapittel 2.1.3.

2.1.2 Det entreprenørielle målet - et tradisjonelt syn

Tradisjonelt sett har grunnen til å starte bedrift, altså «det entreprenørielle målet», blitt sett på som noe økonomisk (Carsrud og Brännback, 2011; Schumpeter, 1934). På 1900-tallet uttalte Jean Bertrand Say at entreprenører er personer som gjør noe for økonomisk gevinst, denne idéen eksisterer fortsatt (Carsrud og Brännback, 2011; Carsrud og Brännback, 2009). Som det kommer frem av Wickham (2006) kan det i tillegg til en økonomisk motivasjon eksistere andre motivasjonsfaktorer.

2.1.3 Entreprenøren og motivasjon

Før jeg beveger meg inn på entreprenøren og motivasjon, vil jeg presentere en definisjon på begrepet motivasjon:

«Motivasjon er en samlebetegnelse for de faktorene som setter i gang og som styrer atferden i mennesker og dyr. Det første omtales ofte som motivasjonens energikomponent (hva som setter oss i sving, og hva som bestemmer innsats og utholdenhet), det andre handler om motivasjonens retning (hvilke mål vi setter oss, og hvilke valg vi tar).» (Teigen, 2018).

Som det fremkommer av Wickham (2006) handler entreprenørskap om mer for entreprenøren, enn bare økonomiske faktorer. Valget om å bli entreprenør og motivasjonen bak en slik avgjørelse skal jeg gå nærmere inn på under.

Wickham (2006) beskriver entreprenøriell motivasjon på følgende måte:

«In order to understand entrepreneurial motivation it is essential to recognize that, for many entrepreneurs, what matters is not the final destination of the business they build up, but the journey - the process of creating business.» (Wickham, 2006:222)

Det er ifølge teoretikeren ikke nødvendigvis et bestemt holdepunkt eller resultat som er motivasjonen til entreprenøren i den entreprenørielle prosessen. Motivasjonen kan være reisen i sin helhet, at det er spennende og ikke vite nøyaktig hva som kan skje i prosessen med

bedriftsetablering. Det oppleves en spenning når entreprenøren befinner seg mellom to tilstander - hva som *er* og hva som *kan* bli (Wickham, 2006). Videre kan man spørre seg hvilke faktorer det faktisk er som motiverer entreprenøren fra den såkalte spenningsfasen til det og faktisk etablere en bedrift.

Motivasjonen for å komme seg videre fra spenningsfasen er ifølge Wickham (2006) individuell. Spenningen kan deles inn i tre dimensjoner; 1) Den finansielle, 2) den personlige og 3) den sosiale. Dimensjonene innvirker på entreprenørens valg, og veileder entreprenøren mot det som *er* til det som *kan bli* (Wickham, 2006).

- 1) *Den finansielle dimensjonen* handler om at entreprenøren har et potensial til å tjene penger. En stabil og inntektsgivende bedrift kan etableres og overleve i et konkurransepreget marked.
- 2) *Den personlige dimensjonen* tar for seg ønsket om å starte sin egen verden, der personlige mål kan nås. Entreprenøren har gjennom sin egenetablerte bedrift kontrollen i sine hender og kan markere seg i verden gjennom sin bedrift. Entreprenøren kan bli motivert av de utfordringer som følger med.
- 3) *Den sosiale dimensjonen* går ut på å skape en forandring. Entreprenøren har muligheten til - gjennom skapelsen av nye produkter, tjenester og jobber - å skape en bedre verden som gagnar hverdagen til folk. Dette kan være en stor motivasjonsfaktor for entreprenøren. Entreprenøren kan også ha et sosialt ansvar, som gjør at bedriften skiller seg fra sine konkurrenter. Entreprenøren har ofte en visjon som gjenspeiler seg i bedriftens grunnprinsipper.

2.1.4 Ressurser og entreprenøriell mulighet

Når entreprenøren på bakgrunn av noen drivende faktorer (motivasjon) har besluttet å etablere en bestemt type kafé – altså identifisert og grepet tak i en mulighet i markedet, er det spennende å se på hvordan entreprenøren forvalter sine ressurser for å bygge videre på muligheten. Ressurser og muligheter er velkjente begreper i sammenheng med entreprenørskap. Ifølge Naldi og Picard (2012) er det nødvendig med *nye* ressurser når en mulighet er identifisert. Entreprenøren må tiltrekke seg spesifikke ressurser for å kunne utnytte muligheten, og derav utvikle en bedrift. Som det kommer frem av Sarasvathy (2001)

befinner oppstartsbedrifter seg i en usikker situasjon preget av begrensede ressurser som tid og penger.

2.1.5 Effektiv tilnærming

Sarasvathy (2001) har på bakgrunn av antakelsen om lite ressurser i form av tid og penger i en oppstartssituasjon, utviklet en teori om *effectuation* som setter entreprenøren i sentrum. Teoretikeren mener entreprenøren bør tenke effektivt, altså tro på en fremtid som ikke er forhåndsbestemt og som i hovedsak kan formes av menneskelig handling.

«Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.» (Sarasvathy, 2001:245).

Teorien går ut på at forretningsmuligheter skapes gjennom utnyttelse av *eksisterende ressurser* som er tilgjengelig for entreprenøren. Disse ressursene betegnes som egne midler. Entreprenøren ser altså for seg mulige utfall som kan bli skapt ved hjelp av de aktuelle ressursene eller midlene, der mål kan åpnes over tid.

Den effektuelle prosessen går ut på at entreprenøren begynner med tre kategorier av midler (Sarasvathy, 2001):

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

2.1.6 Ressurser og merkevarebygging

Som nevnt i kapittel 2.1.4 har en entreprenør som regel lite ressurser tilgjengelig i en oppstartssituasjon (Sarasvathy, 2001). Det er imidlertid vist at små bedrifter som aktivt og bevisst utnytter sine ressurser til merkevarebyggende aktiviteter og som imiterer større bedrifters praksis, presterer bedre enn de bedriftene som ikke gjør det (Berthon, Ewing og Napoli, 2008). Selv om de fleste entreprenører er klar over betydningene av å ha en sterk

merkevare, som beskrevet i kapittel 2.2.1, vil det kunne oppstå utfordringer når en entreprenør ikke vet hvordan eller ikke har tilstrekkelige ressurser til å gjøre det (Rode og Vallaster, 2005; Timmons, 1999). Entreprenøren kan ønske å bygge et sterkt merke, men mangler kanskje i noen grad de ressurser som trengs til merkevarebyggende aktiviteter. Som beskrevet i kapittel 2.1.4 anbefaler Sarasvathy (2001) entreprenører å bruke en effektiv tilnærming i prosessen med bedriftsetablering på grunn av ressursbegrensningen, der mål blir til underveis. På den andre siden er merkevarebygging en prosess som kan synes å kreve nøye planlegging fra start. Følgende presenterer jeg teori om merkevarebygging og hvordan en entreprenør kan benytte seg av verktøy for å bygge et sterkt merke, som kan skape lojale kunder.

2.2 Merkevarebygging

Før jeg beveger meg inn på hva en merkevare- og hva merkevarebygging er, lister jeg opp noen fordeler med merkevarebygging. Jeg vil belyse hvilke sider av merkevarebyggingen denne oppgaven skal ta for seg.

2.2.1 Hvorfor merkevarebygge

Merkevarebygging blir sett på som et strategisk verktøy, der investeringen i merkevarebyggingen skal føre til forretningsmessige fordeler og skape økonomisk verdi for entreprenøren på kort og lengre sikt (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Noen viktige fordeler med merkevarebygging er:

- Økt kundelojalitet (Keller, 2001) og tillitsbånd (Wheeler, 2018)
En lojal kundebase vil generere gode salg og profittstrømmer (Aaker, 1996) ved at dem gjør (hyppige) gjenkjøp (Sinding, 2004).
- Konkurransmessige fordeler (Boyle 2003; Kohli, 1997; Randall 1997)
- Mulighet for høyere marginer (Keller, 2001)
- Økt effekt av markedskommunikasjon (Keller, 2001)

Entreprenøren kan som det kommer frem over få økonomisk gevinst gjennom merkevarebygging. En lojal kundebase vil bidra til dette gjennom (hyppige) gjenkjøp (Sinding, 2004). Som det beskrives i problemstillingen; «*Hvordan bruker entreprenører*

merkevarebygging i prosessen rundt kaféetablering, for å skape lojale kunder?» er det kundeloyalitet som er det essensielle for denne oppgaven.

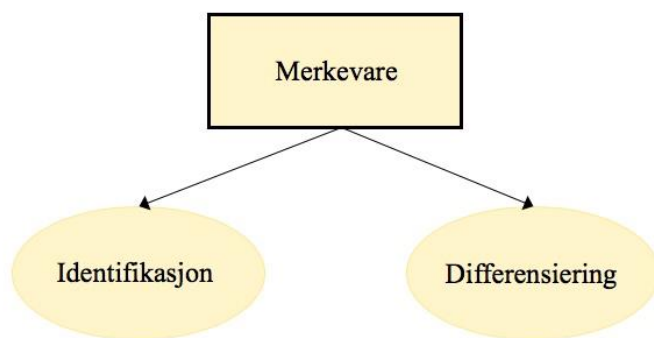
2.2.2 Hva er en merkevare og merkevarebygging

American Marketing Association definerer en merkevare på følgende måte:

«a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of the competition» (Keller, 2003:3).

Som definisjonen over uttrykker handler det om å differensiere seg i et konkurransepreget marked. Entreprenøren ønsker at forbrukeren skal velge en selv fremfor ens konkurrenter. Keller beskriver at en merkevare kan ses på som en tilleggsdimensjon til produkter og tjenester, der noe ekstra differensierer merkevaren fra andre produkter som er ment å dekke det samme behovet i markedet (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010; Keller, 2008). En merkevare kan fange en forbrukers oppmerksomhet i et marked preget av konkurranse, der et tillitsbånd og en emosjonell relasjon kan etableres (Wheeler, 2018).

Det er ifølge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) to kjernefunksjoner i begrepet merkevare: en merkevare kan 1) *identifiseres* og 2) *differensieres*.



Figur 2.2: Kjernefunksjoner i en merkevare (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010)

Velger en forbruker å oppsøke en bestemt kafé, har forbrukeren identifisert og differensiert kaféen fra andre kaféer på markedet (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). De forhold som kaféen har differensiert seg på, er de forhold som gjør kaféen unik.

2.2.3 Merkevaren og kundelojalitet

En merkevare kan skape et emosjonelt lojalitetsbånd med sine kunder, som kan vokse til et levedyktig forhold. Dette belyses av modellen «Merkepyramiden», et rammeverk som gir en oversikt over hvilke dimensjoner en merkevare består av (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).



Figur 2.3: Kundebasert merkeverdi, Merkepyramiden (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010; Keller, 2008:26)

Modellen kan deles i to, den nederste halvdel (kjennskap, ytelse og inntrykk) beskriver hva en entreprenør direkte kan påvirke i prosessen med å bygge et sterkt merke og den øverste halvdel (evaluering, følelser og relasjon) belyser forbrukernes preferanser og følelser – som kan føre til lojalitet. Jeg vil i kapittel 2.2.5 ta for meg den nederste halvdel av modellen og belyse *hva* en entreprenør kan gjøre i prosessen med merkevarebygging. I følgende avsnitt tar jeg for meg hvordan lojalitet til en merkevare oppstår, for å belyse hvor viktig det er.

2.2.3.1 Kundens evaluering og følelser for merket

På dette nivået av modellen er det ikke entreprenøren som har kontrollen, her er det forbrukerne som avgjør. Kundens evaluering er det som ligger til grunn for valg av merke. Evalueringer gjøres på bakgrunn av en kundes personlige vurderinger som kvalitet, tilfredshet og holdninger til merket, sammenliknet med andre merker. Den samlede vurderingen av de nevnte aspektene er det som er av betydning for det behovet som merket skal dekke. Etter

hvert vil følelser oppstå, også av personlig art, som vil smitte over på merkevaren og videre assosieres med merket (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

2.2.3.2 Merkerelasjonen

Benytter kunder seg av en merkevare over tid der følelser fremkalles, vil dem kunne utvikle et mentalt bånd til merket. Det oppstår en merkerelasjon. Den vanligste formen for bånd som kan utvikles kalles atferdsmessig lojalitet. Denne lojaliteten går ut på at kundene benytter seg av merkevaren så ofte det lar seg gjøre, fremfor konkurrerende merker (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

2.2.4 Ekte merkelojale vs. falske merkelojale kunder

Bloemer og Kasper (1994) forklarer at man kan skille mellom to typer merkelojale kunder når det kommer til gjenkjøp; falske- og ekte merkelojale kunder. De såkalte ekte merkelojale kundene er forpliktet til merkevaren og insisterer på å kjøpe/benytte seg av produktet eller tjenesten igjen når et behov oppstår. En falsk merkeloyal kunde føler ingen forpliktelse ovenfor merkevaren, men det kan likevel skje at forbrukeren kjøper produktet eller tjenesten neste gang, samtidig som det like fullt kan skje at forbrukeren enkelt kjøper en annen merkevare i stedet for.

Sagt på en annen måte vil det alltid være noen som besøker en kafé uten nøye avveininger. Med dette mener jeg kunder som spontant besøker en kafé på bakgrunn av et behov som har oppstått (sult, tørste, sosiale faktorer og liknende), der kaféen kanskje ligger i umiddelbar nærhet og forbrukeren velger «det første og beste». I denne oppgaven er det de kunder som oppsøker en kafé på bakgrunn av et ønske og nøye avveininger, grunnet kaféens tilleggsdimensjon (det kaféen har differensiert seg på i forhold til sine konkurrenter på markedet) som er de kunder entreprenøren prøver å nå (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

2.2.5 Hvordan bygge et merke

Ifølge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) går prosessen med å bygge et merke ut på at entreprenøren strategisk bygger kjennskap og kunnskap om merkevaren i kundens bevissthet, der en posisjon i hukommelsen skapes. Modellen «Merkepyramiden» som presentert i kapittel 2.2.3 illustrerer disse stegene. Merkepyramiden kan brukes på to måter: Til å beskrive merkets posisjon (nåsituasjon) i forbrukernes bevissthet og til å beskrive ønsket situasjon

(strategisk målsatt posisjonering) til en merkevare – hva målet med merkevarebyggingen er. Den nederste halvdel av modellen kan entreprenøren ha direkte kontroll over gjennom sitt markedsføringsprogram. Før jeg går inn på merkekjennskap og merkekunnskap, vil jeg presentere et merkes markedsføring.

2.2.6 Markedsmiksen

Merkevarebygging bygger på markedsmiksen (Keller, 1993) som omhandler markedsføring av merkevaren. Markedsmiksen betegnes også som de 4 P-ene (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010; Keller, 2005). De beslutninger som tas i markedsmiksen eller de 4 P-ene har konsekvenser for hvordan forbrukere oppfatter en vare eller en tjeneste, altså en merkevare (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Dette er beslutninger rundt:

⇒ Pris (price), Distribusjon (place), Produkt (product), Markedskommunikasjon (promotion).

Jeg betegner en kafé som en tjenesteytende virksomhet da det er en tjeneste som skal leveres. Det kan derimot inngå produkter i en kafédrift, som gjør at jeg velger å bruke betegnelsen varer og tjenester videre i dette kapittelet. Det er også viktig å nevne at ulike bransjer vil tillegge ulike ting under de 4 P-ene, ut ifra hva som er relevant (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

2.2.6.1 Pris

En prisstrategi handler enkelt sagt om hvilket nivå en entreprenør priser sine varer eller tjenester på. «Prisen er et uttrykk for den verdi som settes på varen eller tjenesten for å skape et bytteforhold.» (Borge-Andersen et al., 1991, s. 115). Det handler med andre ord om mye mer enn den faktiske prisen, det handler om å selge en verdi til kunden basert på alle punktene i markedsmiksen (Kotler og Armstrong, 2012). En entreprenør må ta stilling til pris i forhold til konkurrentene, skal det benyttes tilbudsprising eller andre prisstrategier (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Ifølge Keller (1993) assosierer forbrukere ofte pris med kvalitet, noe som betyr at pris har en sterk effekt på oppfatningen av en merkevare.

2.2.6.2 Distribusjon

Distribusjonskanaler handler om hvor og hvordan varer eller tjenester skal selges og leveres til målgruppen. En ny bedrift må ta stilling til om det blant annet skal inngås partnerskap med

distributører for å selge en vare eller tjeneste, hvor utsalgsstedet skal være og hvordan varer skal plasseres i lokalet (Kotler og Armstrong, 2012). Valg av distribusjonskanaler påvirker resten av markedsmiksen, nettopp derfor har distribusjonskanaler stor påvirkning på en merkevare (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Går en bedrift eksempelvis inn i en distribusjonsavtale med en distributør med høy pris, er det naturlig at produktet prises deretter for å forsvare den høye innkjøpsprisen.

2.2.6.3 Produkt

Produkt handler om alle aspektene ved en vare eller tjeneste, som design og utseende, emballasje, service og tjeneste i forkant, under og etter en transaksjon, kvalitet, evne til innovasjon og videre. I tjenesteytende virksomheter vil opplæring av ansatte være av stor betydning da de kan underbygge merkekulturen og formidle merkets identitet (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Ifølge Kotler og Armstrong (2012) handler produkt om alle de faktorene som gjør at varen eller tjenesten dekker et behov eller løser et problem som forbrukeren har.

2.2.6.4 Markedskommunikasjon

Markedskommunikasjon eller promosjon handler om hvordan en vare eller tjeneste skal kommuniseres til målgruppen. En målgruppe kan nås gjennom virkemidlene betalt reklame, presse, personlig salg og direkte markedsføring. «Word of Mouth», altså vareprat som skjer på bakgrunn av erfaring gjennom interaksjon med andre mennesker (Buttle, 1998) kan også ha positiv effekt på en merkevare (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Såkalt integrert markedskommunikasjon er noe en entreprenør bør jobbe for, da samme budskap formidles gjennom alle markedskanaler (Kotler og Armstrong, 2012).

2.2.7 Merkekjennskap

Forbrukere eksponeres for et stort antall merkevarer daglig. Det er ifølge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) derfor viktig å bygge merkekjennskap, slik at en forbruker kommer på merket i en situasjon når et behov melder seg. Det skilles mellom to typer kjennskap; bredde og dybde.

«Merket må være plassert i hukommelsen til kundene for de bruks- og kjøpsituasjoner der vi ønsker at kunden skal komme på merket – det er bredden i kjennskapen. Og jo sterkere koblingene er mellom et merke og det behovet det dekker, jo større er sannsynligheten for at

dette vil være det første merket som kunden kommer på når behovet melder seg – det vi kaller dybden i merkekjennskapen.» (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010:120).

Bredde handler altså om i hvilken situasjon behovet oppstår i, og dybde går ut på at forbrukeren som regel kommer på flere merker i en gitt situasjon, men noen merker kommer man som regel raskere på enn andre. Et mål for entreprenøren er å være en av merkevarene som kunden vurderer for en bestemt behovssituasjon (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

For at en kunde skal lære noe, altså få kunnskap om et merke, må merkenavnet først etableres i hukommelsen. På denne måten vil det fungere som et «anker» der andre ting kunden lærer om merket fester seg. Jo mer kunden lærer, jo større plass vil merkevaren ta i kundens hukommelse. Det er derimot et begrenset antall merker som har plass i en kundes hukommelse, noe som betyr at det er plass til et begrenset antall ankere, som informasjon kan feste seg til. Informasjon om et merke som ikke har et tydelig anker, vil ikke feste seg. Merkekjennskap dreier seg oppsummert om hvordan en forbruker evner å gjenkjenne et merke knyttet til en gitt behovssituasjon (Keller, 2001), noe entreprenøren kan gjøre mulig gjennom promosjon (Keller, 2009) altså markedskommunikasjon.

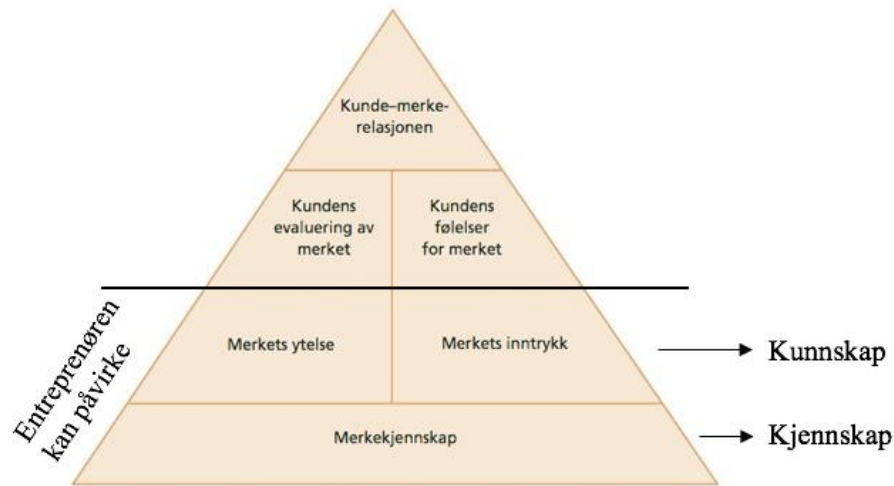
2.2.8 Merkekunnskap

Merkets ytelse og merkets inntrykk handler om hva et merke inneholder- og hva det representerer for kunden. En kunde må altså besitte kunnskaper om en merkevare. Før jeg beskriver hvordan en entreprenør kan gå frem for å bygge kunnskap, presenterer jeg kort merkets ytelse og merkets inntrykk.

Merkets ytelse handler om merkevarens leveranser. Dette er den faktiske funksjonen, som også betegnes som merkets indre egenskaper. I hvilken grad merket dekker de behov kunden har når det kommer til faktorer som blant annet funksjonalitet, estetikk og økonomi. Noen egenskaper er helt nødvendige, mens andre egenskaper utgjør tilleggsfunksjoner – som er det en merkevare kan differensiere seg på i forhold til liknende merker (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

Merkets inntrykk handler om hva merkevaren kan representere i sosiale situasjoner. Dette er det abstrakte, som også betegnes som de ytre egenskaper. De mest sentrale ytre egenskapene kan være hvem det er som er den *typiske brukeren* av merket og hva kommuniserer merket

om brukeren. Sterke assosiasjoner knyttet til historie og tradisjon kan også være sentrale ytre egenskaper (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).



Figur 2.4: Kundebasert merkeverdi, Merkepyramiden. (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010; Keller, 2008:26) Egen modell, tekst lagt til.

Følgende vil jeg beskrive hva en entreprenør kan gjøre for å gi kunder den informasjonen de trenger om en merkevare. Ifølge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) er *merkeassosiasjoner* hovedkomponenten i merkekunnskap, altså den totale mengden informasjon og kunnskap som er lagret i kundenes hukommelse. Dette innebærer alt vi kan om merket, tror om merket, føler for merket og videre. Merket har på denne måten fått en *posisjon* i kundens hukommelse. Sammenfatningen av alle assosiasjoner en kunde har til et merke i hukommelsen dannes i noe som kalles et *assosiasjonsnettverk*. Merkevaren er den sentrale *noden* i et nett med mange noder, koblet sammen av lenker. Jo større et assosiasjonsnettverk er, desto mer kunnskap har kunden om merkevaren. Der koblingene er sterkest i nettverket, vil spredningen være størst, og informasjon som er lagret i disse koblingene vil være lett å huske (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

Når det er bygget kunnskap om et merke for kundene, vil det ifølge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) nesten alltid være holdninger til en merkevare som til slutt avgjør valg av merke (øverste halvdel av Merkepyramiden), der holdningen til et merke er basert på selve innholdet i assosiasjonsnettverket. Det vil som regel være mye informasjon – altså mange assosiasjoner til et godt utviklet merke, noe som kan bidra til å skape et utydelig bilde av en merkevare i en kundes hukommelse. Det er derfor viktig at merket har noen få *sterke, positive og unike*

assosiasjoner som kan lede kunden mot merket når et behov oppstår. Hvor gjeldende disse assosiasjonene er opp mot en kundes behov, vil avgjøre hvor enkelt det er å komme på en merkevare blant en stor mengde informasjon.

«Sannsynligheten for at en assosiasjon hentes korrekt frem, vil avhenge av den totale strukturen på og innholdet i et assosiasjonsnettverk. Dersom det finnes konkurrerende eller forvirrende assosiasjoner i nettverket, kan dette gjøre oppgaven med å fremkalle et merkenavn vanskeligere.» (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010:132).

2.2.8.1 Sterke assosiasjoner

En stor mengde informasjon kan altså skape forvirring, det kan bli vanskelig for kunden å komme på merkevaren. Sterke assosiasjoner, altså assosiasjoner med sterk kobling opp mot merkevaren i assosiasjonsnettverket til kunden, er fordelaktig. Jo mer involvert en kunde er i en produktkategori, desto mer motivert vil kunden være til å bearbeide den informasjonen kunden får om merket, opp mot behov. Jo mer informasjonen bearbeides desto mer sannsynlig er det at det blir en sterk assosiasjon som er lett å fremkalle. Objektive erfaringer, det vi selv erfarer med et merke, kan eksempelvis skape sterke assosiasjoner. Også erfaringer fra familie og venner, såkalt vareprat, har et potensial til å skape sterke assosiasjoner (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

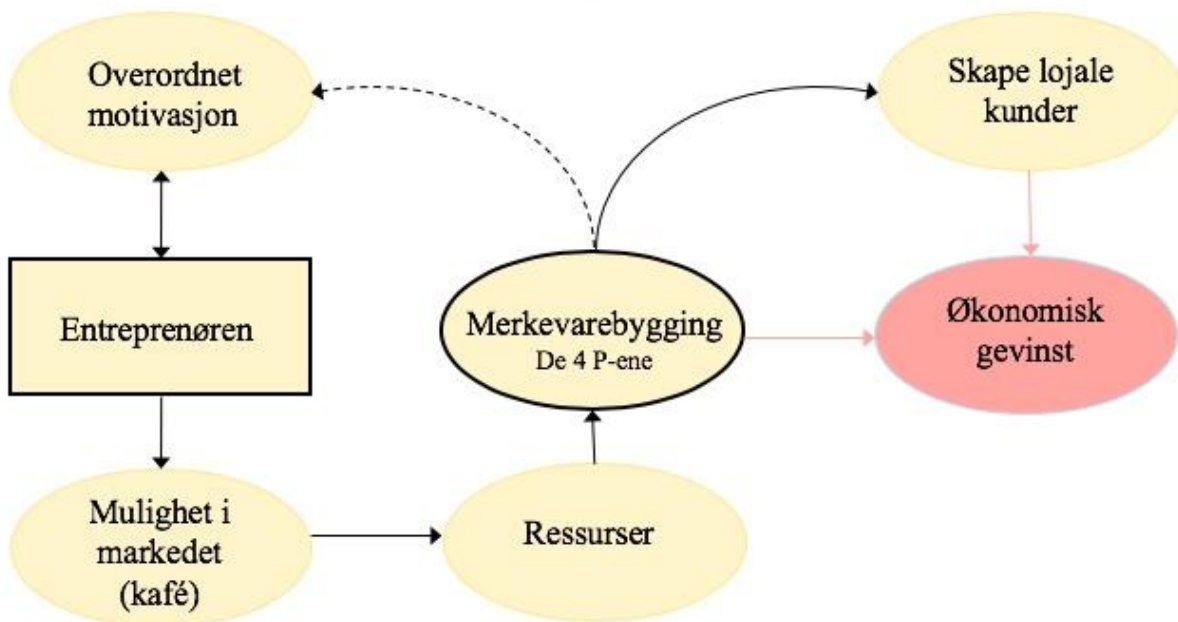
2.2.8.2 Positive assosiasjoner

Det er viktig å huske på i skapelsen av positive assosiasjoner til et merke, at de er relevant for målgruppen som entreprenøren har valgt. Assosiasjoner som kunden ønsker, krever innsikt i hva de ulike kundegruppene ønsker, altså hva dem søker etter og er deres behov (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

2.2.8.3 Unike assosiasjoner

Det må også skapes en oppfatning av at et merke er unikt, det må differensiere seg/skille seg ut fra andre sammenliknbare merker i en gitt referanseramme, slik at kunden velger merket fremfor konkurrerende merker (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

2.3 Forskningsmodell



Figur 2.5: Forskningsmodell

2.3.1 Beskrivelse forskningsmodell

Jeg har utviklet en forskningsmodell som illustrerer litteraturgjennomgangen. Entreprenøren har en overordnet motivasjon som entreprenøren handler ut ifra, det skapes altså en mulighet basert på den personlige motivasjonen. Videre trenger entreprenøren ressurser for og kunne utnytte muligheten. Når en entreprenør har de ressurser som trengs kan det gjøres merkevarebyggende tiltak – basert på de fire P-ene – som videre kan skape lojale kunder.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil det gjøres rede for valg av metode og presenteres en oversikt over relevante begreper i metoden. Videre vil de metoder som er brukt evalueres og oppgavens kvalitet vil vurderes.

3.1 Metodisk valg

Å benytte seg av en metode betyr å følge en bestemt retning mot et mål, man går metodisk til verks for å innhente kunnskap om den virkelige verden (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Metode handler om innsamling, organisering, analyse og tolkning av data på en systematisk måte der resultatene kan etterprøves (Hellevik, 1991).

Det er flere metoder en kan velge mellom, men et skille som raskt dukker opp i metodelæren er skillet mellom kvantitative og kvalitative metoder. I kvantitative tilnærming er man opptatt av å telle fenomener, altså å kartlegge utbredelse. Kvalitativ tilnærming er hensiktsmessig når man undersøker hvilken mening folk tillegger et fenomen. Vi ønsker å forstå fenomenet mer grundig, vi kjenner det ikke særlig godt og det er gjerne lite forsket på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Med bakgrunn i problemstillingen: «*Hvordan bruker entreprenører merkevarebygging i prosessen rundt kaféetablering, for å skape lojale kunder?*» har jeg valgt å bruke en kvalitativ tilnærming i min masteroppgave. Dette var passende ettersom jeg måtte innhente nyansert og detaljert informasjon hos entreprenørene for og kunne svare på problemstillingen. Kvalitative data foreligger i form av tekster, lyd og bilder, og kan klassifiseres som myke data. Vanlige former å innhente kvalitativ data på er gjennom observasjon, intervjuer og gruppesamtaler. Denne metoden beskrives som fleksibel og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Kvalitativ metode vil bidra til å øke forståelsen om emnet gjennom individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten (Ryen, 2002). Det handler om å forstå fenomenet man forsker på gjennom tolkning, der en kvalitativ informasjonsinnhenting vil kunne bidra til å få mest mulig ut av informantene - gjennom deres meninger og opplevelser

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For å danne et godt bilde av fenomenet har jeg valgt å utføre flere intervjuer i stedet for kvantitative spørreundersøkelser.

3.2 Forskningsdesign

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver forskningsdesign som «alt» det som knytter seg til en undersøkelse. Man må i tidlig fase ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen. Denne prosessen betegnes som forskningsdesign, en slags formgivningsprosess som beskriver hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til mål.

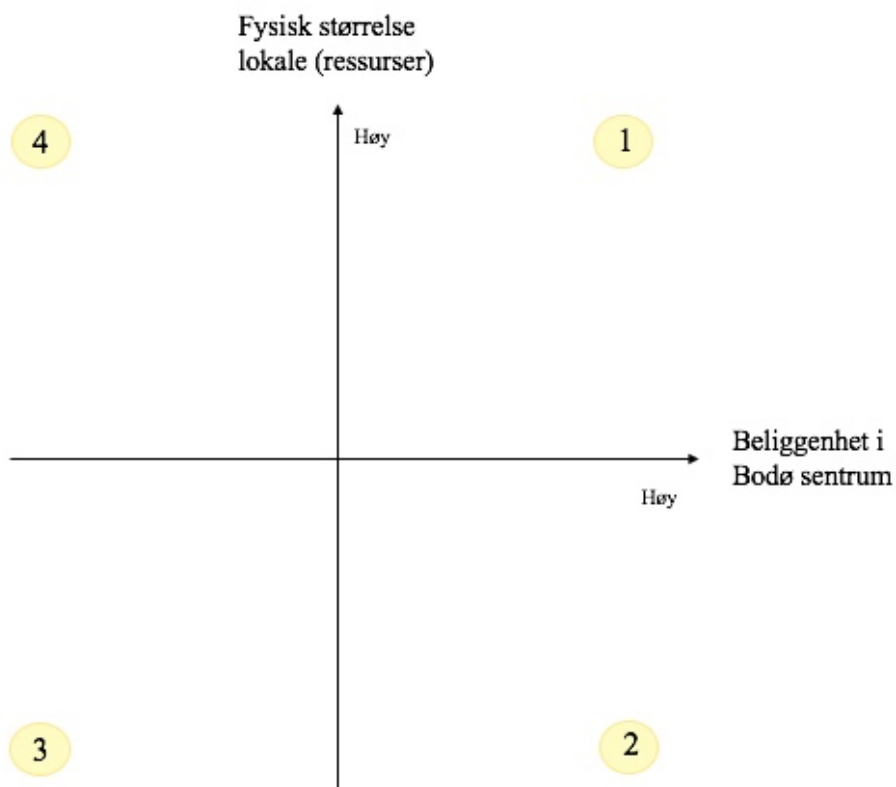
Casedesign er det forskningsdesignet som passet best til min oppgave. Casedesign er ett fenomen (enkeltcasestudie) eller noen få tilfeller (flercasestudie) som studeres nøye, der forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid, gjennom en detaljert innsamling (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Yin, 2007). Jeg har i denne oppgaven benyttet meg av et flercasestudie, der alle casene er hovedcaser, jeg ønsker å få detaljert og presis informasjon om mine case, noe jeg vil etterstrebe gjennom intervju. Jeg har altså studert flere entreprenører og deres kaféer (caser) for og kunne svare på oppgavens problemstilling (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

3.3 Utvelgelsesstrategi

I en kvalitativ studie bruker man noe som kalles en strategisk utvelgelse, man velger informanter på bakgrunn av hvem man mener har den mest relevante og riktige dataen til oppgavens studie (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Yin, 2011). Dette vil si at jeg har studert og analysert de informanter jeg mener er mest relevant for min problemstilling.

Studieobjektene for denne oppgaven er fire utvalgte kaféer i Bodø sentrum, der informantene er entreprenørene bak kaféene. Oppgave har altså fire hovedcase: 1) Brødrene Berbusmel, 2) Babel Barista & Hjemmebakst, 3) Økohjørnet og 4) Samvirkelaget. Under presenteres en graf som illustrerer hvilken dimensjon jeg har valgt studieobjektene ut ifra, og i kapittel 4.0 kommer et bykart som viser hvor kaféene ligger i sentrum. Jeg har tatt hensyn til to faktorer; kaféens lokasjon i sentrum og fysisk størrelse på lokalet (grad av ressurser). Jeg ønsker å se

om faktorene har noen påvirkning på hvordan merkevarebyggingen gjøres. Grunnen til at jeg har valgt beliggenhet og ressurser, er på bakgrunn av at det er noen synlige parametere da jeg ikke vet noe om kaféene på forhånd. Eksempelvis kan størrelsen på en kafé, og hvordan det ser ut inne ha en sammenheng med grad av ressurser. Det kan tenkes at kaféen har god økonomi dersom lokalet er stort og for eksempel er nyoppusset. Beliggenheten kan si noe om hvor nødvendig det er for entreprenøren å merkevarebygge seg. En kan tenkte at dersom kaféen ligger litt mindre sentralt i sentrum må grad av merkevarebygging intensiveres, og motsatt. Ligger kaféen «midt i smørøyet» kan det hende kaféen har nok besøkende og ikke legger så mye vekt på merkevarebyggende tiltak. Jeg ønsket et så rikt datamateriale som mulig for min oppgave, og lette derfor etter studieobjekter som lå i grafens ytterpunkt. I min oppgave ser jeg også på hva som driver en entreprenør i retning mot kaféetablering, men ettersom dette er en faktor som ikke er synlig kan jeg ikke bruke det som en variabel i utvelgelsen av studieobjekter.



Figur 3.1: Graf med dimensjon for valg av studieobjekter

- **Beliggenhet i Bodø sentrum:** (Høy) sentral - (Lav) mindre sentral
- **Fysisk størrelse lokale (ressurser):** (Høy) stort - (Lav) mindre stort

De utvalgte kaféene er selvstendige kaféer, ikke kjedekaféer der en bestemt oppskrift på drift ligger til grunn. Jeg har valgt denne bransjen da det som skjer i kjøpssituasjonen er så synlig, entreprenøren kan observere og derav tilpasse seg. Det er interessant å se hva kaféentreprenører velger å gjøre for at forbrukerne skal besøke akkurat dem.

Jeg har begrenset rekkevidden til Bodø sentrum da jeg tar høyde for at det meste av kaféaktivitet i Bodø skjer der. Det er mange kaféer i Bodø sentrum, og den høye konkurransen gjør at prosessen med merkevarebygging kommer tydelig frem.

Informant	Case	Rolle	Type intervju
Lars Berbusmel	Brødrene Berbusmel	Entreprenør og daglig leder, Brødrene Berbusmel	Dybdeintervju
Iramghan Malik	Babel Barista & Hjemmebakst	Entreprenør, eier og daglig leder, Babel	Dybdeintervju
Rita Austvold Dahl	Økohjørnet	Entreprenør, eier og daglig leder, Økohjørnet	Dybdeintervju
Truls Bjerke	Samvirkelaget	Disponent Samvirkelaget	Dybdeintervju

Tabell 3.1: Presentasjon av informanter

3.4 Datainnsamling

Den data som forskeren samler inn skilles gjerne som primær- og sekundærdata. Primærdata er ny informasjon som forskeren har samlet inn og som leder til ny innsikt. Informasjon som allerede eksisterer i form av tidligere publiseringer eller elektroniske data, kalles sekundærdata (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2015). Under tar jeg for meg oppgavens primærdata, og i kapittel 3.4.1 oppgavens sekundærdata.

Under datainnsamlingen samler man på bakgrunn av problemstillingen inn de data som er mest relevante og pålitelige. Jeg så det som mest hensiktsmessig for denne oppgaven å samle inn data gjennom intervju, da intervjuer gir fyldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Den dialogen som et intervju skaper gjør at oppfatninger, erfaringer og meninger kommer frem på best mulig måte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2004). Et intervju kan være mer eller mindre strukturert - en kan gjøre et strukturert intervju, et semistrukturert intervju eller et ustrukturert intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Jeg har valgt et semistrukturert intervju for denne oppgaven. Jeg utarbeidet en intervjuguide på forhånd som jeg tok utgangspunkt i under hvert intervju, men varierte på spørsmål og rekkefølge underveis for å få den informasjon jeg ønsket (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Den semistrukturerte tilnærmingen gjorde at jeg kunne stille tilleggsspørsmål underveis dersom jeg oppdaget noe interessant i intervjuet, for best mulig innsikt.

Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket, med tema som *entreprenøren, motivasjon, ressurser og merkevarebygging*.

Jeg kontaktet informantene via mail, der jeg presenterte meg selv og forklarte situasjonen med min masteroppgave og ønsket om akkurat dem som informant. Jeg opplyste at jeg kom til å bruke en båndopptaker under intervjuene, slik at all informasjon skulle komme med.

Informantene fikk beskjed om at dem ville få den transkriberte versjonen av intervjuet, slik at dem kunne se over og eventuelt legge til eller fjerne informasjon i etterkant. På denne måten hadde jeg og informantene en felles forståelse av empirien som skulle brukes i analysen. Jeg hadde til sammen fire intervju med en varighet på omtrent 30 minutter, og holdt intervjuene

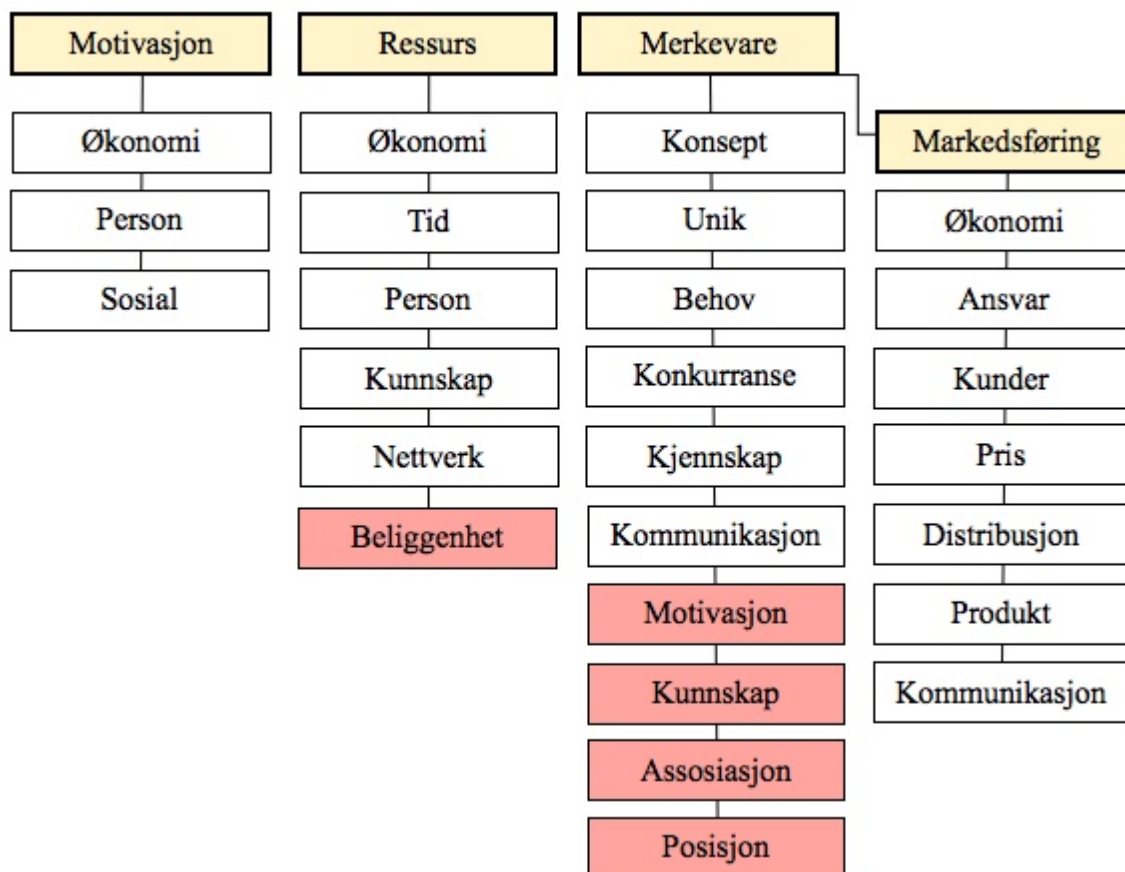
der informantene ønsket. Til sist under intervjuene spurte jeg informantene om jeg kunne kontakte dem i ettertid dersom jeg hadde noen oppfølgingsspørsmål, noe alle samtykket til.

3.4.1 Litteraturstudie

Jeg har benyttet meg av databasen Google Scholar for innhenting av teori. Jeg søkte etter relevant litteratur på emnene entreprenørskap og merkevarebygging for å gjøre meg kjent med tidligere forskning. Søkeord som «entrepreneurial motivation», «entrepreneurial value», «opportunity and entrepreneurship», «entrepreneurial opportunity made», «entrepreneurship and branding» og «branding a new venture» ble mye brukt. Jeg klassifiserte søkene etter antall siteringer. Jeg brukte som regel de artikler med flest siteringer, men gikk først og fremst ut ifra at innholdet skulle være mest relevant. Tidspunkt for utgivelse tok jeg også i betraktning, da jeg ønsker å bygge oppgaven på nyest mulig forskning. Jeg har i tillegg benyttet meg av noen lærebøker, der jeg fant teori som var svært passende for min oppgave. Dette gjelder både teorien om entreprenøren og motivasjon (Wickham, 2006) samt merkevareteorien om «brand building blocks» (Keller, 2001). Jeg har imidlertid benyttet meg av en norsk lærebok i denne oppgaven som har oversatt Keller sin merkevareteori. Grunnen til dette er at jeg fikk mye mer ut av den norske boken, da den har forenklet noen faguttrykk (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

3.5 Dataanalyse

En essensiell del av samfunnsforskning er å tolke de data som er samlet inn, enten det er en kvalitativ eller kvantitativ studie (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For å gjøre jobben med analysering og tolkning lettere og mer detaljert, ønsket jeg den innhentede informasjonen i et skriftlig format. På bakgrunn av dette valgte jeg å transkribere intervjuene fortløpende. Jeg satt igjen med store mengder rådata, som jeg ønsket å kode gjennom et skjema. Å bruke koder betyr å hente inn og organisere biter av data, som fører til at en får laget et system av kategorisering (Miles, Huberman og Saldaña, 2014). Slik kunne jeg enkelt finne frem til de funn jeg mente var relevant for min oppgave. Jeg lagde koder basert på oppgavens forskningsspørsmål, samt underkategorier basert på elementer jeg mente kunne være relevant i søken etter noen svar på hvordan en kaféentreprenør merkevarebygger sin virksomhet. Følgende presenterer jeg en oversikt over struktureringen.



Figur 3.2: Koding av data

Figuren presenterer altså en oversikt over hovedelementene jeg ønsket å finne svar på (markert i gult), og de ordene jeg så på som relevant gjennom de transkriberte intervjuene for å finne ut av dette på (markert i hvitt). Jeg har følgende valgt kategoriene 1) Motivasjon, 2) Ressurs, 3) Merkevare og 4) Markedsføring. Jeg illustrerer at kategori 4 er en del av kategori 3, som det fremkommer i litteraturgjennomgangen. Under hver kategori har jeg altså kommet frem til noen underkategorier som bidrar til å fange opp sentrale sitater fra informantene. Informasjonen jeg hentet ut fra de transkriberte intervjuene og kodingen dannet fundamentet for analyseprosessen.

I hovedsak hadde jeg en deduktiv tilnærming i prosessen med koding av de transkriberte intervjuene, koder som er teoretisk utdelt. I tillegg hadde jeg innslag av induktiv metode, da jeg tok høyde for at det kunne komme frem nye koder fra datamaterialet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Malterud, 2003). Jeg ønsket at analysen skulle bygge på koder

fra mitt teoretiske utgangspunkt, men ville samtidig se om det kom frem nye teorier eller en annen måte å se teorien på. Gjennom analyseprosessen fant jeg ut at det var flere elementer som måtte knyttes opp under kodekategoriene (markert i rødt), for og bedre kunne forstå hvordan en kaféentreprenør merkevarebygger sin virksomhet.

3.6 Studiets kvalitet

I kvalitativ forskning er det fire kriterier innen kvalitet som forskere prøver å tilfredsstillere. Disse kriteriene er pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Miles, Huberman og Saldaña, 2014).

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om informasjonens pålitelighet. De data som brukes, måten de er samlet inn på og hvordan de omarbeides, skal skje på en nøyaktig måte (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Undersøkelsene skal være troverdige, oppgavens resultat skal ikke være påvirket av hvem som har utført den eller de omstendigheter den er gjort under (Jacobsen, 2000).

Jeg har forsøkt å styrke påliteligheten til dette studiet gjennom grundig beskrivelse av litteratur, utvalg, datainnsamling og analyse. For å styrke den kvalitative datainnhenting var jeg som intervjuer opptatt av og ikke stille ledende spørsmål underveis, slik at svarene ble ekte og ikke påvirket. Jeg benyttet meg som nevnt tidligere av en semistrukturert intervjuguide som ble utarbeidet på forhånd. Spørsmålene ble laget på en slik måte at de ikke var påvirket av min rolle som forsker. Jeg tok et valg om og ikke sende ut intervjuguiden til informantene på forhånd, da jeg ønsket spontane svar direkte fra hjertet - og ikke gjennom nøye avveininger. Jeg var opptatt av en rolig og naturlig setting under intervjuene, på denne måten hadde informantene gode forutsetninger for å være avslappet og kunne gi så ekte svar som mulig.

3.6.2 Validitet

Validitet handler om hvor godt oppgavens funn faktisk representerer fenomenet oppgaven tar for seg (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). Altså hvor godt fremstiller oppgavens funn fenomenet. Informantene fikk mulighet til å lese gjennom det transkriberte intervjuet, slik at dem kunne kontrollere og justere teksten slik at informasjonen hadde kommet frem på riktig måte. Dette mener jeg styrker oppgavens validitet da dem hadde mulighet til å rette opp i eventuelle feilsiteringer.

3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener (Miles, Huberman og Saldaña, 2014). I et kvalitativt studie kan man ikke generere de funn man gjør tilbake til populasjonen, det handler mer om overføring av kunnskap (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Målet med denne oppgaven har vært å se på likheter og forskjeller ved entreprenører gjennom valgte kriterier (kafékriterier), som er under samme type omstendighet (etablert en virksomhet som skal merkevarebygges). Det kan tenkes at det teoretiske rammeverket jeg har satt sammen, kan anvendes av andre forskere der andre kaféentreprenører blir analysert.

3.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om at oppgavens funn er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg har valgt å ta med flere direkte sitat fra intervjuene med informantene for å støtte opp om dette. På denne måten kan leseren bedre forstå hvorfor jeg har tatt de slutninger jeg har tatt og kommet frem til funn og konklusjoner.

3.7 Etikk

I forskning er det viktig å tenke på beskyttelse av deltakende studieobjekter eller informanter. Datamaterialet må behandles med nøyaktighet slik at forskningsresultatene blir så riktig som mulig (Mehmetoglu, 2004).

I kapittel 3.6.1 om oppgavens reliabilitet nevnte jeg at jeg tok et valg om ikke å sende ut intervjuguiden til informantene på forhånd, grunnet et ønske om spontane og ekte svar. Ettersom informantene da ikke hadde fått med seg ordlyden på spørsmålene, ga jeg innledningsvis beskjed om at jeg som forsker hadde full forståelse om det var deler av intervjuet dem ikke ville svare på. På denne måten tror jeg informantene ble avslappet og ikke følte seg presset til og eventuelt måtte dele informasjon dem ikke hadde lyst til.

Informantene har blitt opplyst og gitt sitt samtykke underveis i prosessen. Jeg informerte om at båndopptaker ville bli brukt under intervjuene og at dem skulle få lese intervjuet i transkribert versjon. Informantene fikk beskjed om oppgavepublisering i Nord Universitet sitt offentlige biblioteksystem, noe alle samtykket til. Dem fikk mulighet til å holdes anonyme i oppgaven, men ingen hadde behov for dette.

I min oppgave behandler jeg personopplysninger og identifiserer enkeltindivider der jeg ved hjelp av datamaskinbasert utstyr lagrer lydopptak og dokumenter på PC. Oppgaven er derfor meldepliktig og jeg har etablert et meldeskjema til NSD – Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste sin nettside med nødvendige opplysninger om prosjektet.

Jeg mener på bakgrunn av nevnte forhold at jeg har beskyttet informantene på en god måte.

3.8 Svakheter med valgt metode

En ulempe med kvalitative studier er at dataen er gjenstand for subjektiv tolkning og det kan oppstå menneskelige feil da den er underlagt menneskers forståelse og begrensninger, både hos informanten og hos forskeren (Guba og Lincoln, 1994). En forsker kan eksempelvis misforstå hva en informant mener eller prøver å formidle med sine ord og uttrykk, og motsatt. På den andre siden har man gjennom kvalitative studier mulighet til å få frem nyanser og kompleksitet samt at nye perspektiver kan avdekkes etter hvert som forskningen skrider frem (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg så det som fordelaktig å velge en kvalitativ tilnærming for denne oppgaven på grunnlag av sistnevnte påstand, da jeg ønsket en dyp forståelse av hver informant.

4.0 Presentasjon av case og informanter

I dette kapittelet vil jeg fortelle litt om de caser (studieobjekter) jeg har valgt samt presentere oppgavens informanter.



Figur 4.5: Kart over Bodø sentrum med plassering av studieobjekter

4.1 Case beskrivelse

4.1.1 Brødrene Berbusmel

Brødrene Berbusmel åpnet dørene høsten 2018, midt på torget i Bodø sentrum. Bedriften er etablert og driftes av brødrene Lars og Ola Berbusmel. Kaféen er et bakeri som i tillegg selger delikatesseprodukter og tilbyr catering. Brødrene Berbusmel har en filosofi om brød og bakst laget på den tradisjonelle håndverksmetoden samt lokale råvarer av god kvalitet i deres matlaging.



Figur 4.1: Presentasjon av Brødrene Berbusmel (Bilder fått av informant).

4.1.2 Babel Barista & Hjemmebakst

Babel Barista & Hjemmebakst åpnet dørene våren 2018 av den nye eieren Iramghan Malik. Kaféen ble etablert høsten 2012 og har siden da hatt to eiere utenom Malik. Babel ligger sentralt i Bodø sentrum, like utenfor Glasshuset og har totalt seks ansatte. Kaféen er en rolig familiekafé med jazzmusikk spillende over høyttalerne. Alt kaféen tilbyr av mat er hjemmelaget, deriblant kaker, bakst og andre lunsjretter.



Figur 4.2: Presentasjon av Babel Barista & Hjemmebakst (Bilder fått av informant).

4.1.3 Økohjørnet

Økohjørnet åpnet juni 2018 i form av en føråpning på seks måneder, før kaféen stengte dørene mot hovedåpningen juni 2019. Kaféen er etablert av Rita Austvold Dahl og har til sammen tre ansatte. Økohjørnet er en hjemmekoselig kafé basert på økologiske produkter og råvarer som holder til like ved domkirken i Bodø sentrum. Kaféen er kjent for sin hjemmelagde suppe og tilbyr blant annet rawfood, mye glutenfri mat og ofte veganske alternativer.



Figur 4.3: Presentasjon av Økohjørnet (Bilder fått av informant).

4.1.4 Samvirkelaget

Kaféen Samvirkelaget åpnet april 2018 i Sambogården i Bodø sentrum. Kaféen er eid av Coop Nordland, en videreføring av den over 60 år gamle kaféen Korner kafé. Truls Bjerke er disponent (daglig leder), og har til sammen 14 ansatte. Konseptet til Samvirkelaget er at de ansatte er ungdom med «hull» i sin CV, som av ulike grunner har hatt en vanskelig start på arbeidslivet. Samvirkelaget er en kaffebar som serverer lokal kaffe, bakst og enkle matretter.



Figur 4.4: Presentasjon av Samvirkelaget (Bilder fått av informant).

4.2 Presentasjon av informantene

4.2.1 Brødrene Berbusmel

Lars Berbusmel

Lars er utdannet kokk og kjøttskjærer med lang erfaring både fra Trondheim og Bodø, som brenner for faget. Lars eier og drifter Brødrene Berbusmel sammen med sin bror Ola, en drøm som hadde eksistert lenge. Lars er vokst opp med en bestefar som hadde eget bakeri og en mormor som var kokke.

4.2.2 Babel Barista & Hjemmebakst

Iramghan Malik

Malik eier og drifter Babel i tillegg til matbutikken Joker og et solarium han nylig har kjøpt. Malik er svært glad i mennesker, han er opptatt av å inkludere alle, han har høy arbeidskapasitet og brenner for å redusere matsvinn.

4.2.3 Økohjørnet

Rita Austvold Dahl

Rita eier og drifter Økohjørnet i tillegg til en helsekostforretning på City Nord. Rita har jobbet med helsekost i mange år, helt siden hun kjøpte moren sin butikk etter endt studietid. Rita har en forkjærlighet for økologi og spørsmål omkring miljø opptar henne på daglig basis.

4.2.4 Samvirkelaget

Truls Bjerke

Truls hadde en stilling som konferansesjef på Scandic hotell frem til han ble spurt om å være disponent (daglig leder) for Samvirkelaget, og ble med på laget til Coop Nordland. Truls er et ja-menneske, han er sosial og svært glad i ungdom.

5.0 Analyse

Til nå har oppgaven presentert den litterære og metodiske delen til oppgavens problemstilling, samt presentert kaféene og kaféentreprenørene som er oppgavens analyseobjekter og informanter. I dette kapittelet vil jeg gjøre en analyse av de empiriske dataene jeg har samlet inn og sammenligne det med litteraturen. Analysen er strukturert i tre deler ut ifra tema på forskningsspørsmålene. Det er ikke all teori jeg direkte har tatt med i analysedelen da noen overskrifter er introduksjoner som leder mot den relevante teorien.

Oppgavens analysedel består altså følgende av tre hovedelementer, den samme oppstillingen som forskningsspørsmålene:

1. Analyse av entreprenøren og *drivkraft/motivasjon*
2. Analyse av entreprenøren og *ressurser*
3. Analyse av entreprenøren og *merkevarebygging*

Deretter presenterer jeg en gjennomgang av hver analyse hvor jeg vil svare på oppgavens tre forskningsspørsmål.

5.1 Analyse - *Entreprenøren og drivkraft*

5.1.1 Entreprenøren og motivasjon

Ifølge Wickham (2006) handler entreprenørskap om mer enn bare økonomiske faktorer for en entreprenør. Det er ikke alltid at et bestemt holdepunkt eller resultat er motivasjonen bak en bedriftsetablering, det kan like gjerne være den spenningen entreprenøren står ovenfor i en slik prosess. Entreprenøren befinner seg i en tilstand mellom noe som *er* og noe som kan *bli*. Motivasjonen for å komme seg videre fra spenningsfasen til faktisk bedriftsetablering er individuell, men den kan deles i tre dimensjoner; Den finansielle, den personlige og den sosiale (Wickham, 2006).

Den finansielle dimensjonen går ut på at entreprenøren kan etablere en levedyktig bedrift som kan generere inntekt og håndtere konkurranse.

Rita i Økohjørnet påpeker at hun ønsker å kunne leve av kafédriften, men det er ikke der hun legger hovedvekten. Hun fokuserer på å bygge opp den kaféen hun har sett for seg med økologiske produkter i en hjemmekoselig setting. Og at kundene skal være fornøyde med det hun har å tilby av mat og drikke er selvfølgelig viktig. Lars forteller at han og broren hadde et ønske om å etablere et tredelt konsept bestående av kafé/bakeri-, delikatesse- og cateringdel, som kunne konkurrere bra på markedet. Entreprenøren forteller at det er få kaféer med den størrelsen på lokalet som Brødrene Berbusmel har, men på cateringdelen derimot er det litt mer konkurranse. *«Vi har jo Lyst På som er stor, og har vært veldig flink, og har vært der i mange år. Vi håper å kunne stjele litt markedsandeler fra dem.»* tilføyer Lars. Entreprenøren forteller at kaféen genererer bra omsetning, men at det ikke er store summene å hente fra boller og kaffe. Han påpeker at for brødrene så ligger pengene i cateringdelen, og det er der dem kommer til å holde fokuset fremover, da kafé/bakeridelen er der den skal være.

Malik i Babel forteller at for han som entreprenør, så er det ikke penger som er hans drivkraft. *«Jeg er nok ikke skapt for å være millionær. For meg handler jobb om mennesker, ikke om penger.»* fastslår Malik. Entreprenøren ønsker heller å kunne gjøre noe for andre med de penger han tjener inn, enn å benytte seg av en økonomisk gevinst selv. Entreprenøren sier at det ligger i hans familie å drive med veldedighet. Familien går eksempelvis ikke ut og samler inn penger, dem lager en pott av det dem har tjent inn og finner deretter ut hva dem skal gjøre med summen. Malik er fra Pakistan, og nevner med en lattermild tone at det er vanskelig å sende et kakestykke til Pakistan, men de pengene som familien hans tjener inn kan for eksempel bidra til å bygge en skole.

Den personlige dimensjonen handler om at entreprenøren kan skape sin egen verden der personlige mål kan nås. Entreprenøren har kontrollen i sine hender gjennom sin bedrift, men kan samtidig bli motivert av de utfordringer som følger med (Wickham, 2006).

Ifølge Lars i Brødrene Berbusmel bunnet brødrenes motivasjon bak å starte kaféen først og fremst i kjærligheten for håndverksfaget og mat generelt. Lars og broren hans hadde vokst opp med en bestefar som drev et bakeri i mange år og en mormor som jobbet som kokke fra gammelt av. Lars utdyper at dem lenge hadde hatt en drøm om å etablere et bakeri med fokus

på håndtverk, der brød og andre bakervarer skulle være bakt etter den tradisjonelle oppskriften med få ingredienser og lang hevetid. En annen faktor som var en essensiell pådriver i valget om kaféetablering var å kunne tilby rene, lokale råvarer til folk. Delikatesseproduktene som skulle selges og mye av råvarene i matlagingen skulle komme fra blant annet Beiarn.

Malik i Babel beskriver at han føler seg svært tilfreds i en prosess med bedriftsetablering. Det å kunne skape noe, eller «*bygge opp noe fra grus*» som han uttrykker, er grunnen til at han vier livet sitt til akkurat dette. Entreprenøren driver matbutikken Joker i tillegg til Babel, og han har nettopp kjøpt et solarium som han også skal drifte. Malik belyser at han liker en utfordring, det som flyter og bare går sin gang synes han etterhvert kan bli kjedelig.

Den sosiale dimensjonen går ut på at entreprenøren kan skape en forandring. Gjennom sin drift kan en bedre verden skapes, og den vil gagne hverdagen til folk. Entreprenøren har ofte en visjon som gjenspeiler seg i driften (Wickham, 2006).

Gjennom etablering av Økohjørnet ønsket Rita å sette økologi på dagsorden. Innholdet i kaféens meny, og de andre råvarene eller produktene som skulle selges, skulle være økologisk så langt det lot seg gjøre. Rita mener det er en grønn trend gående, noe hun ønsket å styrke i kafévirkosmheten. «Ren» økologisk mat og drikke skulle tilbys i et hjemmekoselig og naturlig miljø. Entreprenøren ønsket samtidig å kunne inspirere til grønnere valg i hverdagen til folk, eller bare det å spre kunnskap og viten. Rita tilføyer at man kommer langt med kunnskap, og kunnskapen kan kanskje føre til at man handler mer bærekraftig på sikt.

Ifølge Malik i Babel var det å kunne forvalte ressurser som holdt på å gå tapt i hans matbutikk, videre til Babel, en stor motivasjonsfaktor for å kjøpe kaféen. Varer som holdt på å gå ut på dato skulle få et nytt liv på Babel, i en annen form. Overmodne bananer skulle for eksempel inngå til å lage en banankake. Entreprenøren forteller at å jobbe mot å redusere matsvinn er en av hans hjertesaker. Malik påpeker at nytt liv, det var også det han ønsket å gi til Babel. Han ønsket å få kaféen på bena igjen. En annen pådriver i beslutningen om oppkjøpet, var å skape en arena der mennesker fra uansett bakgrunn skulle føle seg inkludert og velkommen. Babel skulle rett og slett være en familiekafé, en plass for absolutt alle.

Truls i Samvirkelaget forteller at motivasjonen hans når det kom til og være med å etablere Samvirkelaget var de ansatte. Han synes ungdom i en kafésetting var en kul vri da han ble introdusert for idéen til Coop Nordland. Entreprenøren hadde lenge hatt lyst til å jobbe videre med ungdom, noe han hadde fått en forsmak på gjennom tidligere butikkdrift. Truls beskriver at han synes det var et fantastisk konsept å kunne gi arbeidskraft til ungdom som hadde hatt utfordringer på jobbfronten.

5.2 Analyse - Entreprenøren og ressurser

5.2.1 Ressurser og entreprenøriell mulighet

Når en entreprenør har identifisert og grepet tak i en mulighet i markedet (Boyle, 2003) må entreprenøren besitte eller tilegne seg ulike ressurser. Sarasvathy (2001) påpeker at oppstartsbedrifter befinner seg i en usikker situasjon preget av begrensede ressurser som tid og penger. Naldi og Picard (2012) beskriver at en entreprenør må tiltrekke seg *nye* ressurser når en mulighet er identifisert, for og kunne utnytte muligheten og derav etablere en bedrift.

Malik forteller at alt av utstyr og inventar inngikk i kjøpesummen da han kjøpte Babel av tidligere eier. Entreprenøren har imidlertid tilført noen ekstra elementer, eksempelvis et kjøleskap med drikkevarer som står ute i kafélokalet der kundene kan forsyne seg selv. Malik påpeker at det har vært utfordrende å drifte Babel etter oppkjøpet på grunn av endring i busslogistikken utenfor lokalet. Tidligere så Malik på beliggenheten til kaféen som en ressurs da en stor andel av kundemassen hadde en sammenheng med busstrafikken. Noen kom innom kaféen på vei til jobb, mens andre kom når dem ventet på bussen. Malik forteller videre at selv om det i perioder har vært lite kunder, så koster det likevel å drifte. Kakediskene må være fulle slik at det er et tilbud til dem som er der, og det koster med ansatte. Til tross for den usikre tiden har Malik stort pågangsmot da omreguleringen snart er over og bussene begynner å gå igjen. Entreprenøren beskriver videre at det tar mye tid å drive egen virksomhet, og det er som nevnt snakk om perioder preget av lite penger. Entreprenøren er vant til å jobbe hardt og under tidspress, men det er det som driver han.

Lars i Brødrene Berbusmel beskriver at han tilfeldig kom over muligheten da kafélokalet lå ute til salg. Det var ikke planlagt å etablere en kafé på dette tidsrommet da Lars trivdes i sin

daværende jobb og hans bror ikke hadde ferdigstilt fagbrevet. Brødrene grep likevel muligheten på grunn av den lave inngangsbarrieren. Lokalet var pusset opp av tidligere kaféetablerere, til flere hundre tusen kroner. Det hadde vært et bokhandlerlokale, så all ventilasjon hadde blitt byttet ut på grunn av hygieniske forhold. To av Lars sine daværende kollegaer, eierne av blant annet Bjørk, Ohma og Hundholmen Brygghus trodde på brødrenes konsept og gikk inn som medeiere. Entreprenøren påpeker at han og broren måtte ta opp et forholdsvis lite lån til diverse utstyr, deriblant eltemaskin og noe møblement som hyllesystemer til brødutstilling bak kassen. Den kunnskapen brødrene hadde innen matlaging og gjærbakst så dem på som en viktig ressurs i etableringen av Brødrene Berbusmel.

Samvirkelaget er eid av Coop Nordland og Truls er ansatt som disponent, altså daglig leder. Truls er ansvarlig for driften av Samvirkelaget og har gjennom Coop Nordland en sterk økonomisk aktør i ryggen, en viktig ressurs. På den andre siden er Truls en ressurs for Coop Nordland da han var den rette personen til å bære konseptet samt å drifte kaféen. Samvirkelaget bygger på sosialt ansvar med å gi arbeidskraft til ungdom som har hatt utfordringer i arbeidslivet, noe som smitter over på merkevaren til Coop Nordland.

Etableringen av Økohjørnet fikk Rita til å kjenne på en tøff start økonomisk. Entreprenøren og hennes ektemann kom over en bygård som skulle selges i sentrum, en bygning med både rett uttrykk og beliggenhet, til å kunne etablere kaféen hun hadde et ønske om. Rita og ektemannen tok et valg om å selge sitt daværende hus og flytte inn i bygårdens andre etasje. I første etasje skulle Økohjørnet holde til, og kaféen skulle først holdes åpen som et forprosjekt, etter en tid med oppussing. Det oppstod utfordringer da Rita og hennes ektemann selv skulle søke til kommunen om å drive næringsvirksomhet i bygget. Ettersom det tidligere hadde eksistert næringsvirksomhet der trodde entreprenøren at prosessen kom til å gå kjapt og greit. Det viste seg at entreprenøren ikke hadde myndighet til å søke selv, dem måtte leie inn en jurist til å gjøre jobben som kostet dem 150 000 uforutsette kroner. Til tross for dette kunne Rita bygge opp kaféen med ressurser hun hadde fra før. Hun brukte gamle møbler og hyllesystemer fra hennes helsekostbutikk, der hun kunne utstille eksempelvis kaffebønner, krydder og noen helsekostprodukter i kaféen.

5.2.2 Effektiv tilnærming

Sarasvathy (2001) har utviklet teorien om *effectuation* som setter entreprenøren i sentrum i en oppstartssituasjon. Tenker en entreprenør effektivt tror vedkommende på en fremtid som

ikke er forhåndsbestemt og som kan formes gjennom menneskelig handling.

Forretningsmuligheter skapes da gjennom utnyttelse av ressurser i form av egne midler, der entreprenøren ser for seg mulige utfall som kan bli skapt av disse midlene, og mål kan bli til underveis. På denne måten kan en entreprenør bygge videre på den drivkraften som ligger til grunn for etablering av en aktuell kafé.

Rita bestemte seg for at Økohjørnet først skulle åpne i form av et forprosjekt. Entreprenøren skulle gjennom seks måneder gjøre seg noen erfaringer, som hun eventuelt kunne korrigere for til hovedåpningen. Entreprenøren gjorde seg tre tanker. Det viste seg at hun hadde priset seg for lavt. Dette vil jeg gå nærmere inn på i kapittel 5.3.3.1. Rita hadde noe utsalg på helsekostprodukter fra hennes helsekostforretning, noe det viste seg å være relativt liten interesse for i kaféen. Hun skulle imidlertid fortsette med noe økologisk ansiktspleie. Det siste aspektet var at hun videre skulle selge et lite utvalg mat og drikkevarer som ikke var økologisk. Hun ønsket rett og slett å kunne tilby de kunder som bare var med andre kunder noe, eller de som kom innom kaféen uavhengig av det økologiske konseptet for å kjøpe seg noe. Entreprenøren beskriver at en økologisk muffins for eksempel ikke er like søt som en «vanlig» muffins, noe ikke alle er like begeistret for.

Sarasvathy (2001) belyser tre kategorier av midler som entreprenøren begynner med i den effektuelle prosessen; *Hvem er jeg, hva kan jeg og hvem kjenner jeg.*

- *Hvem er jeg?*

- ◊ Entreprenørens personlighetstrekk, preferanser og evner.

Rita etablerte kaféen Økohjørnet på bakgrunn av hennes personlige engasjement rundt miljøvennlige spørsmål og økologi. Entreprenøren brenner for en grønnere hverdag og ønsket gjennom sin kafédrift å være en tilbyder av grønnere alternativ i matveien. Hun ønsket samtidig å spre kunnskap til sine kafékunder om miljømessige spørsmål som opptar henne. Hun påpeker at det ikke er alt man får gjort noe med, men ved å spre kunnskap kan det føre til at forbrukere tar mer bevisste valg i fremtiden.

Malik i Babel er svært glad i mennesker og han liker å gi noe av seg selv til andre.

Entreprenøren hadde gjennom Babel lyst til å skape en arena der alle skulle føle tilhørighet. Et

tiltak entreprenøren har gjort er å ta i bruk «Skravlekoppen». Konseptet går ut på at kunder kan komme i kontakt med mennesker dem ikke kjenner gjennom å 1) dele noe, eller 2) høre noe nytt. Setter man seg ned på kaféen med en grønn skravlekopp, signaliserer man til andre at man vil komme i kontakt. Andre som ser dette, som også vil dele eller høre noe nytt, kan sette seg ned med personen som allerede sitter der. Malik forteller at det er naturlig for han å vise omsorg for andre mennesker. De fleste som er ansatt på Babel kommer ikke opprinnelig fra Norge og kan derav ikke språket. Det kan være vanskelig å få arbeid dersom man er ny i en by, og Malik legger til at han ønsker å gi alle en sjanse. Han stiller derimot krav til sine ansatte, men samtlige skal få lov til å vise hva dem er god for.

Noen år tilbake drev Truls i Samvirkelaget en butikk som het Smått & Rått, der han ofte hadde ungdom inne på utplassering. Gjennom butikken fikk han kjenne på det å jobbe med ungdom, noe han synes var givende. Truls beskriver seg selv som en utadvendt og sosial person som er svært glad i ungdom. Han jobber målrettet og er et ja-menneske, noe Truls tror kan ha å gjøre med at han ble tiltenkt stillingen. En stund etter åpning spurte Truls sine ansatte hva dem forbant med sin arbeidsplass. Samtlige skulle skrive på en lapp hva Samvirkelaget betydde for dem, i stikkordsform. Alle kom med fine og nære ord, verdier som betydde mye for dem. Dette mener Truls beviser at dem er stolte av sin arbeidsplass.

- *Hva kan jeg?*
 - ◇ Entreprenørens utdanning, praksis, ekspertise og erfaring.

Rita er vokst opp i et hjem der miljø var et viktig tema. Hun begynte i ung alder å jobbe i helsekostforretningen til sin mor, som hun etterhvert kjøpte av henne. Entreprenøren forklarer at hun har drevet helsekostforretningen helt siden hun var student, først i et lokale på Fauske, deretter i sentrum og nå på City Nord. Videre skal hun drifte Økohjørnet samtidig som helsekostforretningen.

Lars er utdannet slakter og kokk og hans bror er nesten ferdig utdannet baker, med erfaring fra det velkjente bakeriet Godt Brød både i Trondheim og Bergen. Brødrene hadde drevet en cateringbedrift sammen i fem år før dem tok valget om å etablere kaféen Brødrene Berbusmel. På denne måten hadde dem fått kjent på det å jobbe sammen som et team.

Malik har gjennom sin tid som eier av matbutikken Joker fått god erfaring når det kommer til håndtering av mat. Tidligere har entreprenøren driftet en restaurant, så interessen for mat har alltid vært der.

- *Hvem kjenner jeg?*
 - ◇ Entreprenørens sosiale og profesjonelle nettverk.

Ifølge Rita i Økohjørnet hadde hun knyttet kontakt med leverandører gjennom sine mange år i helsekostbransjen. Lars i Brødrene Berbusmel og hans bror hadde etablert kontakt med leverandører gjennom sitt cateringselskap, blant annet leverandøren av råvarene fra Beiarn. Truls i Samvirkelaget fikk erfaring med ungdom og knyttet kontakt med en kunde i hans tidligere butikk Smått & Rått, som nå er hans sjef i Coop Nordland.

5.3 Analyse - Entreprenøren og merkevarebygging

5.3.1 Markedsstrategier

Ifølge Keller (1993) bygger merkevaren på markedsmiksen, altså markedsføringen av merkevaren. Markedsmiksen går også under betegnelsen de 4 P-ene (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010; Keller, 2005).

5.3.1.1 Pris

Sagt på en enkel måte handler prisstrategi om hvilket nivå entreprenøren priser sine vare og tjenester på (Kotler og Armstrong, 2012). Det må tas stilling til pris i forhold til konkurrenter, skal det benyttes prisstrategier og lignende spørsmål (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

Under Økohjørnet sitt forprosjekt hadde entreprenøren priset varene sine lavt. Det var en bevisst prisstrategi for å sjekke responsen på sortimentet i menyen, om det ble godt tatt imot eller ikke. Rita påpeker at hun skal prise varene høyere til den ordinære åpningen, da hun la merke til at kundene var villig til å betale mer. I tillegg til dette ønsker hun høyere fortjeneste, noe den første prissettingen ikke ga i ønsket grad. Råvarene entreprenøren kjøper inn, blant annet den økologiske kaffen, er dyrere enn annen kaffe på markedet. Dette gjør også at hun må prise seg høyere enn tidligere, for og kunne forsvare den relativt høye innkjøpsprisen.

Samvirkelaget har satt en konkurransedyktig pris på kaféens mat og drikke. Entreprenøren, i samråd med Coop Nordland, gjorde et bevisst valg omkring dette. Menyen skulle være forholdsvis enkel, den skulle passe det enkle, minimalistiske uttrykket Samvirkelaget har, og selve konseptet rundt de ansatte. Ettersom det ikke var noe krav til at de ansatte skulle ha ferdigheter eller erfaring innen matlaging, måtte innholdet i menyen være enkelt å lage. Samtlige ansatte skulle rullere på hvem som hadde kjøkkenvakt.

Malik forteller at han har senket prisen på noe i menyen i forhold til foregående eier, deriblant kaffen. Entreprenøren ville ikke kommentere den tidligere prisen, annet enn at han ønsket det skulle være lavere pris for å generere mer salg.

5.3.1.2 Distribusjon

Distribusjonskanaler handler om hvor og hvordan en vare eller tjeneste skal selges og leveres til målgruppen. Dette gjelder avgjørelser omkring eventuelle partnerskap med distributører, hvor utsalgssted skal være, hvordan skal varer presenteres i et lokale og videre (Kotler og Armstrong, 2012). Går en bedrift eksempelvis inn i en distribusjonsavtale med en distributør med høy pris, er det naturlig at produktet prises deretter for å forsvare den høye innkjøpsprisen (Samuelson, Peretz og Olsen, 2010).

Rita i Økohjørnet kjøper all den emballasje hun bruker i sin kafédrift på Nord Engros, der dem har de produkter og den kunnskapen hun etterspør. Entreprenøren påpeker at Nord Engros er svært dyktige på miljøvennlighet, og dem veileder henne på det hun ikke kan fra før. Hun har blant annet fått kunnskap om hvordan hun skal kompostere på riktig måte, slik at prosessen med at avfall brytes ned til jord blir gjort korrekt. De økologiske kaffebønnene som Rita både bruker til servering og til salg i løs vekt, kjøper hun på Stavanger kaffebrenneri. Aktøren er den eneste i Norge som selger økologisk kaffe, noe hun poengterer var en selvfølge at Økohjørnet skulle tilby kundene. Entreprenøren hadde vurdert å kjøpe kaffebønner fra det lokale merket Bønner i Byen, men ettersom den ikke er økologisk la hun det fra seg. Rita forteller videre at hun har inngått en avtale med Bodø kommune sin turistinformasjon. En stor andel av Økohjørnet sine gjester under forprosjektet var turister, grunnet beliggenheten nært domkirken. Turistene kan undersøke kart, flyers og annen informasjon om byen, mens dem nyter en kopp kaffe og planlegger byens gjøremål.

Brødrene Berbusmel har et tredelt konsept, der den ene delen består av cateringvirksomhet. Kaféen selger altså selskapspakker til ulike arrangementer, alt fra bryllup og til lokale festivaler. Lars forteller at brødrene bruker nøye utvalgte råvarer i all deres matlaging, og delikatessproduktene dem selger innehar høy kvalitet og er fra Beiarn.

Leverandøravtalene som tidligere eier av Babel etablerte for kaféen benytter Malik seg av fortsatt. Asko er blant annet den ene aktøren Babel har innkjøpsavtaler med.

Som nevnt tidligere inngår de råvarer som er i ferd med å gå ut på dato på Joker, i matlagingen på Babel. Entreprenøren påpeker at Babel ikke er avhengig av matbutikken på noe slags vis, det fungerer mer som en slags bonusressurs, i stedet for at det skal kastes. Malik forteller videre at han ønsker Babel skal selge mere ut, til møtevirksomhet og lignende. Det er allerede noen firma som bestiller kaféens kanelboller til møtene dem har.

5.3.1.3 Produkt

Produkt handler om «hele pakken» til en vare eller tjeneste som design og utseende, emballasje, service, kvalitet og videre. I tjenesteytende virksomheter vil opplæring av ansatte være av stor betydning da de kan underbygge merkekulturen og formidle merkets identitet (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

Omtrent alt Økohjørnet selger er økologisk og hjemmelaget, blant annet maten som går under kategorien rawfood. Kaféen tilbyr mye glutenfritt på grunn av en stor andel kunder med matintoleranser. All emballasje som brukes er komposterbar, deriblant kaffekoppene.

Takeaway skjeene er laget av mais og råvarene som selges i løs vekt pakkes i cellofanposer. Rita forklarer at cellofan er like sterkt og likner på plast, men det er laget av cellulose som er nedbrytbar. Krydder selges i det som kalles PET-glass, beholdere laget av melkesyrebakterier.

I kafélokalet til Brødrene Berbusmel står bakerne i en åpen løsning og jobber. Innerst i lokalet bak kassene er det glassvegg slik at kundene kan få et innblikk i den jobben som skjer på kjøkkenet. Lars forklarer at det er han og hans bror som er kjøkkenansvarlig grunnet deres kompetanse, og de andre ansatte tar seg av salg og annen kundebehandling ute i lokalet. Lars forteller at dem er opptatt av en lun, men moderne stil i kaféen, alt skal se gjennomtenkt ut.

Samvirkelaget satser på et industrielt og minimalistisk uttrykk. Det er et helt annet preg på kaféen i forhold til hvordan gamle Korner kafé så ut. Det er en urban stemning i lokalet og

man skal få litt følelsen av at man er i en storby. Truls påpeker at alt er gjennomtenkt. Til åpningen fikk han en blomsterguide av Coop Nordland med beskrivelse av hvilke blomster kaféen skulle ha. Det skal se ut som håndplukkede blomster, tatt rett ut fra naturen. Truls utdyper at service er enormt viktig, men at han ikke liker å bruke ordet service. Entreprenøren synes ordet er så påtatt og litt kunstig. Han har fortalt de ansatte at dem skal tenke dem er i sin egen stue. Dem skal være hyggelige, og på tilbudssiden. Eksempelvis kan dem gå rundt i lokalet å skjenke i påfyll på kaffe, på denne måten føler kundene seg sett.

5.3.1.4 Markedskommunikasjon

Markedskommunikasjon eller promosjon handler om hvordan en vare eller tjeneste skal kommuniseres til målgruppen, eksempelvis gjennom betalt reklame, personlig salg og direkte markedsføring. «Word of Mouth» eller vareprat, skjer på bakgrunn av erfaring gjennom interaksjon med andre mennesker (Buttle, 1998) og kan også ha positiv effekt på en merkevare (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

Hvordan en entreprenør velger å kommunisere sin merkevare ut til markedet, er et viktig punkt når det kommer til å bygge merkekjennskap og merkekunnskap (nederste halvdel av Merkepyramiden, som entreprenøren har direkte kontroll over i prosessen med merkevarebygging). Som nevnt i kapittel 2.2.6 bygger merkevarebygging på markedsmiksen (Keller, 1993). En entreprenør kan altså etablere kjennskap rundt sin merkevare gjennom promosjon som går under betegnelsen markedskommunikasjon i de 4 P-ene. Videre i kapittel 5.3.2 tar jeg derfor for meg hva entreprenørene hadde å fortelle om deres markedskommunikasjon.

5.3.2 Merkekjennskap

Merkekjennskap handler om å bygge kjennskap til et merke, slik at forbrukeren kommer på merkevaren i en situasjon der et behov melder seg. Forbrukere eksponeres for et stort antall merker daglig, men det er bare et begrenset antall merker som har plass i en forbrukers hukommelse. Det er viktig å etablere et såkalt anker i en forbrukers hukommelse, en base der ny informasjon omkring merket kan feste seg (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). En entreprenør kan bygge kjennskap gjennom promosjon (Keller, 2009) eller markedskommunikasjon som det også betegnes som.

Rita i Økohjørnet beskriver at hun ikke har brukt mye ressurser på markedsføring av Økohjørnet, da hun allerede har en stor kundebase fra helsekostforretningen. Entreprenøren forteller at kundene har handlet hos henne i mange år og kommer til å besøke kaféen grunnet den økologiske profilen. Rita uttrykker at kundene kommer til å stole på henne da dette er noe hun kan. Rita har et skilt utenfor døren der det står «Organic coffee», slik at turistene som er i nærheten skal se at det er en kafé der. Entreprenøren forteller videre at hun holder på å lære seg det mest grunnleggende når det kommer til bruken av sosiale medier. Hun bruker kanalene Instagram og Facebook og legger ut bilder av det hun har å tilby i kaféen, men også av andre bilder som har med økologi å gjøre for eksempel natur. Hun ønsker å bygge opp profiler på kanalene som omhandler en økologisk livsstil.

Malik i Babel bruker mest sosiale medier for å nå ut til kundene, der det går i Facebook og Instagram. Malik legger ut bilder av det kaféen har å tilby av mat og drikke, da det kan variere fra dag til dag hvilke kaker dem for eksempel har laget.

Lars i Brødrene Berbusmel forteller at medeierne i kaféen – eierne av blant annet Bjørk, Ohma og Hundholmen Brygghus, har en markedsansvarlig som gjør deres markedsføring. Lars beskriver at dem kjøper noe annonseplass i Bodø NU og Avis Nordland, men det meste foregår via Facebook og en del via Instagram. Kaféen har opparbeidet seg en god andel følgere, som betyr at dem nødvendigvis ikke må bruke så store summer på markedsføringen. Brødrene når mange og kan dermed fokusere på hvordan dem skal fremstå, noe som er viktig for dem.

Truls i Samvirkelaget nevner at markedsansvarlig i Coop Nordland styrte kaféens konto på Instagram og Facebook før åpning, men at han i ettertid har tatt over. Ifølge Truls er dem gode på sosiale medier og har fått erfare at det er svært virkningsfullt. I fjor sommer publiserte entreprenøren at dem hadde iskaffe på menyen, et par minutter senere hadde dem solgt flere glass. Samvirkelaget bruker også avisen som kommunikasjonskanal, og har deltatt på ulike konferanser, festivaler og lignende.

5.3.3 Merkekunnskap

Ifølge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) er merkeassosiasjoner hovedkomponenten i merkekunnskap, altså den totale mengden av informasjon og kunnskap som er lagret i en kundes hukommelse. Alle assosiasjoner rundt et merke kan sammenfattes i et

assosiasjonsnettverk, og der koblingene er sterkest vil spredningen være størst, noe som betyr at denne informasjonen vil være lett å huske. For mye informasjon kan derimot skape et utydelig bilde i forbrukerens hukommelse. Det er derfor viktig at merkevaren har noen få sterke, positive og unike assosiasjoner, som kan lede en forbruker mot merket når et behov oppstår.

5.3.3.1 Sterke assosiasjoner

Sterke assosiasjoner har en sterk kobling opp mot merkevaren i assosiasjonsnettverket i kundens hukommelse. Jo mer involvert en kunde er i en produktkategori desto mer motivert vil kunden være til å bearbeide informasjonen. Jo mer informasjonen bearbeides jo mer sannsynlig er det at det blir en sterk assosiasjon. Merkeassosiasjoner styrkes for hver gang en kunde blir eksponert for noe om et merke (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

Lars i Brødrene Berbusmel beskriver at brødrene er opptatt av å arrangere aktiviteter i kaféen som bygger opp om kaféens konsept. Blant annet har dem arrangert brødbakekurs som har fått stor interesse. De påmeldte har vært alt ifra nybegynnere til personer med stor lidenskap for baking.

Ifølge Rita er det viktig å spre budskap rundt økologi og miljø. Entreprenøren forteller at hun jevnlig legger fagartikler som opptar henne på kaféens disk, slik at kundene som er interesserte kan lese materialet å få ny innsikt. Dette mener Rita skaper blest og mer engasjement rundt tema.

5.3.3.2 Positive assosiasjoner

Positive assosiasjoner er assosiasjoner som er relevante mot målgruppen entreprenøren har valgt. Dette krever innsikt i hva de ulike kundegruppene har som behov (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

Malik i Babel forteller at kaféen ikke har noen spesiell målgruppe, Babel er for alle. For de som går forbi og tar med seg takeaway kaffe, for de som vil slappe av til rolig jazzmusikk eller for de som ønsker å møte nye mennesker. Han betegner Babel som en inkluderende familiekafé.

Ifølge Rita appellerer Økohjørnet til personer i alle aldre som er opptatt av økologi og turister da Økohjørnet er nærmeste nabo til domkirken. Like før hun stengte dørene etter den første tiden som åpen kafé, arrangerte hun en spørreundersøkelse slik at kundene kunne komme med personlige tilbakemeldinger.

Når det kommer til Brødrene Berbusmel sin kundegruppe, så er den noe vid påpeker Lars. Dem har alt fra matinteresserte folk innom som vil prate fag, til småbarnsfamilier med barnevogn på grunn av den store plassen. Det er også mange som jobber i nærheten som kommer innom og kjøper brød når dem går forbi. Imidlertid er det unge, voksne kaféen satser mest på.

Samvirkelaget har en noe spredd kundegruppe, det er alt fra eldre som har fulgt med fra Korner kafé til studenter som sitter og jobber med skolearbeid. Truls påpeker at dem har tilrettelagt for studentene med flere stikkontakter.

5.3.3.3 Unike assosiasjoner

Unike assosiasjoner skiller merkevaren fra andre merker, det har noe unikt med seg som gjør at kunden velger merket fremfor konkurrerende merker (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).

Lars i Brødrene Berbusmel forteller at det er håndverksbiten som skiller dem ut. Entreprenøren påpeker at det ikke er mange kaféer i Bodø med den størrelsen som dem som er et bakeri.

Ifølge Rita er Økohjørnet den eneste kaféen i Bodø med et økologisk konsept. På denne måten skiller kaféen seg ut samt vekker oppsikt da forbrukere i dag blir mer og mer opptatt av økologiske produkter.

Truls beskriver at Samvirkelaget er en kafé som skiller seg ut på bakgrunn av den historien konseptet bærer med seg. Korner kafé som Samvirkelaget er etterkommer av, hadde for mange blitt et slags historisk symbol. Entreprenøren forteller at kooperasjonen med uttrykket «vi er sammen, vi er et virke, vi virker i lag, vi er et lag» har betydd mye for mange.

5.4 Gjennomgang analyse

5.4.1 Entreprenøren og motivasjon

Forskningsspørsmål 1: Hva er drivkraften bak entreprenøren sitt valg om kaféetablering?

Som det kommer frem i analysen har samtlige entreprenører en motivasjon bak sitt valg om kaféetablering, der de personlige og sosiale motivasjonene skiller seg ut. Det virker som entreprenørene har motivasjon basert på hva dem kan, noe jeg vil gå nærmere inn på i kapittel 5.4.2. Rita i Økohjørnet beskriver noe som kan underbygge en finansiell motivasjon da hun ønsker å etablere en bedrift hun kan leve av. Det virker imidlertid som den finansielle motivasjonen er en slags tilleggsdimensjon til hovedmotivasjonen, altså den motivasjonen som leder til handling. Malik i Babel derimot synes ikke å være preget av en finansiell motivasjon gjennom sin kafédrift, det tyder heller på at en eventuell økonomisk gevinst mer vil være en slags ringvirkning av det andre han oppnår.

5.4.2 Entreprenøren og ressurser

Forskningsspørsmål 2: Hvordan forvalter entreprenøren sine ressurser gjennom kafédriften, for å spille på denne drivkraften?

Som jeg har belyst i litteraturdelen står oppstartsbedrifter i en situasjon preget av begrensede ressurser som tid og penger, ifølge Sarasvathy (2001). Rita i Økohjørnet og Malik i Babel kan bekrefte utfordringer omkring økonomi, mens Truls i Samvirkelaget og Lars i Brødrene Berbusmel ikke har stått ovenfor økonomiske utfordringer. Det kommer frem i teorien at Sarasvathy (2001) anbefaler en effektiv tilnærming i fasen med begrensede ressurser og oppstart, der en entreprenør kan benytte seg av egne ressurser altså egne midler. Det viser seg, til tross for økonomisk gunstighet blant to av entreprenørene, at samtlige entreprenører benyttet seg av egne midler i kaféetableringen. De ressursene entreprenørene måtte skaffe seg i tillegg, for eksempel utstyr, fungerte mer som tilleggsressurser. Jeg ser tydelig at Rita i Økohjørnet har en effektiv tilnærming gjennom sin kafédrift der også mål blir til underveis (Sarasvathy, 2001). Lars i Brødrene Berbusmel og Rita i Økohjørnet besitter god kompetanse omkring faget kaféene er etablert på. Truls i Samvirkelaget og Malik i Babel har begge rett

type personlighet for å bære konseptet kaféene bygger på. Malik har i tillegg kompetanse når det gjelder forvaltning av mat gjennom tidligere erfaring som restaurantsjef og gjennom sin Drift av Joker. Entreprenørene sine personlige midler bygger på motivasjonen bak etableringen, noe som betyr at deres motivasjon også er en viktig ressurs.

5.4.3 Entreprenøren og merkevarebygging

Forskningsspørsmål 3: Hvordan utøver entreprenøren merkevarebygging av kaféen?

Som det kommer frem i litteraturgjennomgangen bygger merkevarebygging på markedsmiksen, de 4 P-ene (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010; Keller, 2005). Entreprenørene har gjort seg beslutninger omkring Pris, Distribusjon, Produkt og Markedskommunikasjon som har konsekvenser for hvordan forbrukere oppfatter merkevaren (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). For å oppsummere har Samvirkelaget en minimalistisk stil over sitt lokale der entreprenøren fører en lavprisstrategi. Økohjørnet benytter seg av økologiske aktører i alle distribusjonsledd og fremhever en hjemmekoselig stil med eldre møbler. Berbusmel ønsker å fremstå som faglig sterk med høy kvalitet, kundene kan gjennom glassvegger se bakerne i aksjon og råvarer av høy kvalitet brukes i matlagingen. Babel fremmer en inkluderende tilnærming gjennom blant annet «Skravlekoppen» og gjennom en prisstrategi der kaféen tilbyr rimeligere kaffe enn sine konkurrenter, slik at alle skal kunne ha muligheten til å kjøpe kaffe der.

I litteraturen beskriver jeg at det videre må etableres merkekjenning i kundenes hukommelse, slik at en kunde kommer på merkevaren når et behov melder seg. Dette kan gjøres gjennom promosjon, altså markedskommunikasjon (Keller, 2009). Samtlige entreprenører kommuniserer sin virksomhet ut mot markedet, der det meste foregår gjennom sosiale medie-kanalene Facebook og Instagram. Det kommer imidlertid frem at to av entreprenørene grunnet økonomiske fordeler har videreført ansvaret- eller fått hjelp til kommuniseringen. Brødrene Berbusmel har videreført ansvaret til markedsansvarlig i selskapet som er medeier av kaféen og Truls i Samvirkelaget har fått oppstartshjelp fra markedsansvarlig i Coop Nordland.

Det som imidlertid kommer frem i analysen er hva slags type innhold som kommuniseres i promoteringen. De fleste entreprenørene kommuniserer på bakgrunn av sin motivasjon, dem

formidler altså sin motivasjon ut mot markedet. Eksempelvis har Rita i Økohjørnet en motivasjon omkring økologi og fremhever dette gjennom sin Instagramkonto, med bilder av økologiske produkter og av natur. Lars i Brødrene Berbusmel sin motivasjon omkring mat og bakst på håndverksmetoden, formidles gjennom bilder av at brødrene baker. Det er derimot ikke alle entreprenører i dette studiet som kommuniserer sin motivasjon på en like god måte, noe som kan føre til at kundene ikke blir kjent med motivasjonen bak kaféen og ikke klarer å plassere kaféen i hukommelsen. På denne måten bygges det kjennskap, men muligens ikke rett type kjennskap. Som det kommer frem av Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) kan mye informasjon omkring en merkevare skape forvirring, dersom informasjonen ikke bygger opp om kundens behov. Merkets ytelse handler om hva merkevaren leverer til kunden, dersom kundene ikke får med seg at kaféen besitter noe som kan dekke deres behov, kan kunden være uviten om dette og muligens ikke oppsøke kaféen. Jeg går nærmere inn på dette med riktig kunnskap omkring en merkevare i avsnittet under.

Merkekunnskap handler om å gi forbrukerne assosiasjoner omkring en merkevare, som det kommer frem i litteraturen. Det må bygges assosiasjoner som er sterke, positive og unike (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Flere av entreprenørene forklarer at dem gjør aktiviteter som bygger opp om konseptet, slik at de kundene som er interesserte får mer kunnskap altså assosiasjoner, som igjen kan bli sterke koblinger. Nesten samtlige av kaféentreprenørene forteller at dem skiller seg ut fra konkurrentene og er unike. Jeg ser imidlertid at ikke alle entreprenører har definerte målgrupper for sin kafé, dem retter seg ut mot et stort publikum. På denne måten har ikke kaféentreprenøren definert hvem som er sin kunde og hvilke behov som skal dekkes i oppbyggingen av kaféen.

6.0 Konklusjon

Til nå har jeg gjort en analyse av funnene jeg gjorde under min datainnsamling og har sett disse i lys av det litterære rammeverket jeg presenterte i kapittel 2. Jeg vil i dette kapitlet presentere mine hovedfunn og konklusjon og illustrere dette i en revidert utgave av forskningsmodellen.

6.1 Sentrale empiriske funn

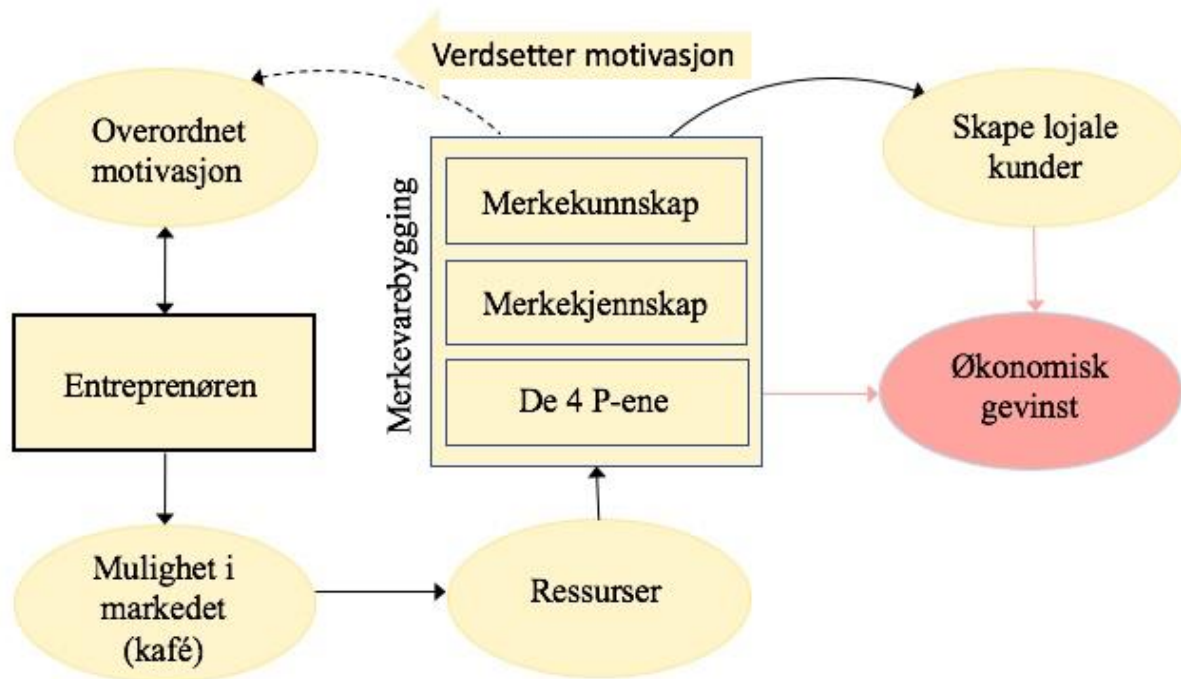
En entreprenør kan ifølge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) bygge et merke ved å benytte seg av den nederste halvdel av modellen Merkepyramiden illustrert i kapittel 2.2.3. Bygger entreprenøren merkekjennskap og merkekunnskap, kan kunder som har et behov merkevaren dekker velge å benytte seg av merkevaren. Videre evaluerer kunden merket og følelser kan oppstå, som igjen kan føre til at det oppstår en lojal relasjon med kunden og merkevaren (den øverste halvdel av Merkepyramiden).

Jeg har gjort noen funn når det kommer til merkekjennskap og merkekunnskap som jeg vil presentere under. Dette belyses videre i en revidert forskningsmodell.

- Det er fordelaktig at en entreprenør har kartlagt hva som er den personlige motivasjonen bak en bedriftsetablering.
- Det er essensielt at en entreprenør promoterer, altså kommuniserer sin virksomhet ut mot markedet slik at forbrukere kan knytte kjennskap.
- Det er viktig at entreprenører kommuniserer den motivasjonen som ligger til grunn for en bedriftsetablering, slik at forbrukerne får rett type kjennskap til en merkevare.
- Det fordelaktig å definere en målgruppe for merkevaren, slik at entreprenøren vet hvilke behov som skal dekkes.
- Det kan være viktig at en entreprenør gir forbrukerne nok informasjon om en merkevare. Informasjonen må bygge på forbrukernes behov slik at sterke assosiasjoner til en merkevare kan knyttes.
- Det kan være essensielt at merkevaren har noe unikt ved seg, som gjør at merkevaren skiller seg ut i et marked med konkurranse.

Forskningsmodellen revideres på bakgrunn av ovennevnte forhold. Tidligere belyste ikke forskningsmodellen på en tilstrekkelig måte, de fallgruver som kan oppstå i prosessen med å

bygge et sterkt merke som kan skape lojale kunder. En entreprenør kan eksempelvis ikke fokusere på de 4 P-ene og merkevarebyggende tiltak uten å ta hensyn til 1) formidling av sin personlige motivasjon gjennom 2) å knytte kjennskap via promotjon/kommunikasjon og 3) etablere kunnskap om en merkevare opp mot kundens behov.



Figur 6.1: Revidert forskningsmodell

6.2 Implikasjoner

6.2.1 Teoretiske implikasjoner

Litteraturen som eksisterer i dag sier lite om hvordan en entreprenør kan merkevarebygge sin nyetablerte virksomhet. Det foreligger mye teori som tar for seg hvordan en entreprenør kan markedsføre sin bedrift, men lite omkring merkevarebygging. Allerede eksisterende merkevareteori appellerer mest mot godt etablerte bedrifter. Dette var grunnen til at jeg i det teoretiske rammeverket tok med Sarasvathy sin teori om effektiv tilnærming, for å se på merkevarebygging i lys av en entreprenøriell kontekst.

6.2.2 Praktiske implikasjoner

Jeg vil følgende gi implikasjoner for praksis ved å gi råd til kaféiere, myndigheter og universitetslærere.

Kaféiere bør være personlig og fortelle sin historie. Dem bør fortelle hvorfor en aktuell kafé er etablert, hva konseptet til kaféen er – og hvilken motivasjon eller historie som ligger bak. Forbrukere vil ikke bare kjøpe en kopp kaffe, dem vil kjøpe en kopp kaffe med mening. Mange valg skal tas, noe en kaféier kan gjøre lettere for forbrukeren med å fortelle det kaféen faktisk har å fortelle.

Myndigheter bør forklare gründere/entreprenører viktigheten av å fortelle sin historie gjennom bedriftsetablering. Eksempelvis at bedriften kan knytte til seg flere lojale kunder.

Universitetslærere som underviser i entreprenørskaps- eller markedsfag bør lære sine studenter hvordan en gründer/entreprenør kan fortelle sin historie gjennom sin bedrift. Altså lære studenter hvordan en motivasjon kan forvaltes i en entreprenøriell setting. En gründer/entreprenør kan sitte på en motivasjon, men må kanskje tilegne seg kunnskaper om hvordan å bruke motivasjonen i praksis

6.2.3 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven kan forskes videre på, fra en forbrukers perspektiv. Hvorvidt en entreprenør har lyktes i etableringen av lojale relasjoner, der både med en kvalitativ og kvantitativ tilnærming kan benyttes.

Litteraturliste

Aaker, D. A. (1996) *Building strong brands*. New York, The Free Press.

Abimbola, T. & Vallaster, C. (2007) Brand, organisational identity and reputation in SMEs: An overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (4), s. 341-348.

Barnes, D. (2001) The value chain and competitive advantage I: *Understanding business: processes*. London, Routledge, s. 50-57.

Berthon, P., Ewing M. T., & Napoli, J. (2008) Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), s. 27-45.

Bolton, B. & Thompson, J. (2004) *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*. Second edition. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Borge-Andersen, C. et al. (1991) *Markedsføring i varehandelen*. Oslo, Bedriftsøkonomens Forlag A/S.

Boyle, E. (2003) A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 12 (2), s. 79-93.

Brandslet, S. (16.11.2013) Kafeer er viktigere enn du tror [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/partner-fritid-ntnu/kafeer-er-viktigere-enn-du-tror/598003> [Lest 18.01.19].

Buttle, F. (1998) Word of Mouth: Understanding and managing referral marketing. *Journal of strategic marketing*, 6, s. 241-254.

Bygrave, W.D. & Hofer, C. W. (1991) Theorizing About Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), s. 13-22.

Carsrud, A. & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? *Journal of Small Business Management*, 49 (1), s. 9-26.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2012) *Management Research, 4th Edition*. London, SAGE Publication.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015) *Management and Business Research, 5th Edition*. London, SAGE Publication.

Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24 (4), s. 343-373.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994) *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). Thousand Oaks, SAGE Publications.

Hellevik, O. (1991) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo, Universitetsforlaget.

Holt, D. B. (2004) *How Brands Become Icons*. United States of America, Harvard business school Publishing Corporation.

Jacobsen, D. I. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Jenssen, J. I, Kolvereid, L & Erikson, T. (2012) *Perspektiver på entreprenørskap*. Oslo, Cappelen Damm Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen L. & Tufte, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag AS.

Johannessen, A., Christoffersen L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag AS.

Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), s. 1-22.

Keller, K. L. (2001). Building Customer Based Brand Equity: A blueprint for building strong brands. *Marketing Science Institute*, s. 68-72.

Keller, K. L. (2009) Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2), s. 139-155.

Kotler, P. (1989). From Mass Marketing to Mass Customization. *Planning Review*, 17 (5), s. 10-47.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) *Principles of Marketing*. Boston, Prentice-Hall.

Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforlaget.

Miles, M. B., Huberman, A. M. og Saldaña, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. London, SAGE Publication.

Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: what triggers it? *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 6 (2), s. 59-71.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (S2), s. 95-117.

Rae, D. (2007) *Entrepreneurship: From Opportunity to Action*. New York, Palgrave Macmillian.

Rode, V. & Vallaster, C. (2005) Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Henry Stewart Publications*, 8 (2), s. 121-135.

Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget.

Samuelsen, B. M., Peretz, A. og Olsen, L. E. (2010) *Merkevareledelse på norsk 2.0*. Latvia, Cappelen Damm AS.

Sarasvathy, S. D. (2001). What makes entrepreneurs entrepreneurial? *The Darden Graduate School of Business Administration*. University of Virginia.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management*, 26 (2), s. 243-263.

Sinding, C. (2004) *Branding: et verktøy for å sikre verdiskaping*. Oslo, Hegnar Media AS.

Spence, M. & Essoussi, L. H. (2008). SME Brand Building Management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44 (7/8), s.1037-1054.

Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), s. 172-194.

Teigen, K. H. (24.08.2018) motivasjon [Internett]. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/motivasjon#-Motivasjon i personlighetspsykologi](https://snl.no/motivasjon#-Motivasjon_i_personlighetspsykologi) [Lest 25.04.19].

Wedel, M. & Kamakura, W. A. (2000) *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. New York, Kluwer Academic Publisher.

Westhead, P., Wright, M. & McElwee, G. (2011) *Entrepreneurship Perspectives and cases*. Harlow, Pearson Education Limited.

Wheeler, A. (2018) *Designing Brand Identity*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Wickham, P. A. (2006) *Strategic entrepreneurship*. Harlow, Prentice Hall, Financial Times.

Vedlegg

Intervjuguide

1. Introduksjon

- Presentere meg selv
- Fortelle hva oppgaven handler om og dets formål
- Praktisk info rundt dokumentering av intervjuet
- Avklare eventuelle spørsmål

2. Entreprenøren

- Fortell litt om deg selv
- Hva har du gjort tidligere?
- Hvorfor hadde du lyst til å etablere en kafé?
- Hvilke faktorer drev deg i retning mot kaféetablering?

3. Muligheten

- Fortell om kaféen, hvilken type kafé er det?
- Hvordan oppstod idéen?
- Hvorfor har kaféen dette konseptet?
- Hva kunne du tilføre til et slikt konsept?
- Hvilke mål har du for kaféen?

4. Ressurser

- Hvilke ressurser trengte du for å starte opp?
- Hvilke ressurser hadde du fra før?
- Hvordan har du brukt dine ressurser for og kunne oppnå dine mål?
- Hvorfor har kaféen sin gjeldende plassering?
- I hvilken grad var beliggenheten viktig for deg?

5. Kundeforhold

- Hvem er kaféens målgruppe?
- I hvilken grad har kaféen faste kunder?

- Hvilken betydning har kaféens beliggenhet for kundene?
- Hvorfor tror du de faste kundene kommer tilbake?

6. Merkevarerbygging

- Hvilken pris har kaféens meny og produkter /strategi?
- Beskriv kaféens meny og produkter
- Hvordan promoterer/kommuniserer kaféen til markedet?
- Hvilke distributører/leverandører bruker kaféen?
- Har kaféen gjennomført aktiviteter?
- Har kaféen høy konkurranse?
- Hva skiller kaféen seg ut på ift. konkurrenter?