



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

En studie av entreprenørskap

Etablering av mikrobryggeri
i et voksende marked

Roe Jensen

Arnt Lockert

Knut Kaspersen

BE320E

MBA HHB Tromsø



ABSTRACT

The theoretical framework for this thesis are formed through theory about the spread of innovations from Everett Rogers Principal "Diffusion of Innovation" which refers to a number of criteria for success why some succeed and others fail in a business establishment.

Entrepreneurs relation to its surroundings are illuminated through theory from Philip Wickhams textbook "Strategic Entrepreneurship". Required properties entrepreneurs must possess, and how entrepreneurs and market acts are illuminated by Joshep Schumpeter.

Market and industry attractiveness taken up by Michael Porter in his five competitive forces.

Alexander Osterwalder explains the development of business and his nine key dimensions for the formulation and implementation of strategy has also formed the basis for our interview guide.

Research question "What are the characteristics for successful establishment of microbrews in one market where demand for beer is growing?" Has formed the basis for one exploratory research design, where we have added up to a qualitative research method. Data collection was performed in a case study using one semi-structured interview. The findings are discussed in three dimensions; which properties have the contractors, how the approach to market has been and what impact has this had for success and how differentiation in the expanded product used to counteract marketing restrictions.

They established microbrewery had focused on the production process and product, but have little focus on what is happening in the market, market and strategic decisions. We see an unproven and rather haphazard differentiation through the expanded product and only a few of the investigating micro breweries see what opportunities this can provide.

FORORD

Denne oppgaven er vårt fotavtrykk etter 2 og et halvt år med faglig påfyll. For en reise det har vært, både faglig, sosialt og personlig. Vi sitter igjen med et nettverk av flotte medstudenter og forelesere som har skapt rammen for mange gode prestasjoner i en særdeles hektisk og krevende periode av våre liv. Men nå er den over, og med landingsstripen i sikte vil vi forhåpentligvis ha lagt et grunnlag for videre utvikling i mange år fremover.

Vi vil derfor benytte anledningen til å rette vår oppmerksomhet til de som har bidratt til at vår reise har blitt et minne for livet.

Først vil vi takke vår veileder Jan Oddvar Sørnes som har gitt oss nyttige innspill og som ga oss den nødvendige troen på oss selv og ikke minst oppgaven vår da vi trengte det aller mest.

Videre vil vi takke våre familier som har stått bak oss hele tiden, og spesielt i de periodene det har røynt ekstra på. Dere har vært uvurderlige og vi står i stor gjeld til dere.

Så har vi de som har gitt oss muligheten til å gjennomføre dette studiet ved siden av jobb.

Tusen takk til våre arbeidsgivere for støtte og fleksibilitet, som har gjort det mulig å gjennomføre både studiet og masteroppgaven med stil.

Så til slutt vil vi takke våre respondenter:

Nøgne Ø ved Kjetil Vjikium, Atna Øl ved Sverre Oskar Øverby, Røros Bryggeri ved Lars Eric Granquist, Trollbryggeriet ved Jørund Ringset, Ægir ved Ewan Lewis, Balder Brygg ved Øystein Meland, To Tårn ved Børge Barlindhaug, Hemnes Mikrobryggeri ved Lars Kåre Kristiansen, Voss Bryggeri ved Jeanette Lillås, Lillehammer Mikrobryggeri ved Viggo Slottssveen, Ølve på Egget ved Håkon Kvam, Lervik Aktiebryggeri ved Morten Robberstad, Petit Agentur ved Ola B. Skarland, Mack ved Harald Bredrup, Bryggeri og drikkevareforeningen ved Petter Nome.

Vi håper at denne oppgaven kan gi noe tilbake til våre respondenter og ikke minst til alle som tar seg bryet med å lese den.

Tromsø, 5.desember 2014

Roe Jensset, Arnt Lockert og Knut A. Kaspersen

SAMMENDRAG

Bare å etablere en bedrift kan være en krevende øvelse. Skal etableringen bli en suksess kreves det ytterligere stor innsats og utholdenhet fra entreprenøren som står bak etableringen. Men å etablere et mikrobryggeri i et regulert marked, med klare lover og regler som forbyr markedsføring av alkoholholdige drikker, kan være enda mer krevende. Til tross for dette ser vi at stadig flere mikrobryggeri popper opp rundt i landet vårt. De har til og med bidratt til å skape vekst i markedet for kategorien øl.

Dette er bakgrunnen for utviklingen av vår problemstilling. Vi ønsker å undersøke hva som kjennetegner de entreprenørene som har klart å skape en forretning i et slikt marked. Hvilke beslutninger ligger til grunn, når entreprenøren har valgt å etablere sitt mikrobryggeri? Er det slik at man kan planlegge seg til suksess? Når markedet for øl fra mikrobryggeri er i vekst - hvordan spiller dette inn på entreprenørens forhold til markedet? Har resultatet blitt til som en følge av en strategisk plan som er fundert på veletablert teori, eller har etableringene blitt til gjennom mer eller mindre tilfeldige valg underveis?

Vi belyser teori som spredning av innovasjoner fra Everett Rogers hovedverk «Diffusion of Innovation» som viser til en rekke suksesskriterier for hvorfor noen lykkes og andre mislykkes i en bedriftsetablering. Entreprenørenes forhold til omgivelsene blir belyst gjennom teori fra Philip Wickhams lærebok «Strategic Entrepreneurship» hvor begrepet om det strategiske vinduet blir sentralt. Nødvendige egenskaper som entreprenøren må inneha, og hvordan entreprenører og markedet agerer belyses gjennom teori fra Joshep Schumpeter. Det gis en gjennomgang av produktets livssyklus, utviklet av Phillip Kotler. Markedet og bransjens attraktivitet tas opp av Michael Porter i hans 5 konkurransekrefter. Utvikling av forretningsmodell og læring blir tatt opp gjennom teori fra Alexander Osterwalder. Hans ni nøkkeldimensjoner for utforming og iverksettelse av strategi har også dannet grunnlag for vår intervjuguide. Til slutt har vi med teori om verdiinnovasjoner hvor vi ser på Kim & Mauborgne «Blue Ocean Theory». Dette danner den teoretiske rammen for oppgaven.

Opgavens problemstilling «*Hva kjennetegner suksessfulle etableringer av mikrobryggeri i ett marked hvor etterspørselen etter øl er i vekst?*» har dannet grunnlaget for én eksplorerende forskningsdesign, hvor vi har lagt opp til en kvalitativ forskningsmetode. Datainnsamlingen er utført i ett case-studie ved bruk av ett semi-strukturert intervju. Funnene diskuteres i tre dimensjoner; hvilke egenskaper har entreprenørene, hvordan har tilnærmingen til markedet vært og hvordan differensiering i det utvidede produkt utnyttes.

Vi finner at mikrobryggeriene mangler en felles holdning til å skaffe seg langvarige konkurransefortrinn. I stedet er de svært opptatt med det de kaller «å betale frem» - å gi nye aktører all den hjelp de behøver til å etablere konkurrerende virksomheter.

De etablerte mikrobryggeri har hatt fokus på produksjonsprosess og produkt, men har i liten grad hatt fokus på hva som foregår i markedet, markedstilpasning og strategiske veivalg. Vi ser en ubevist og heller tilfeldig differensiering gjennom det utvidede produkt og kun et fåtall av de undersøkte mikrobryggeri ser hvilke muligheter dette kan gi.

FIGURERLISTE

Figur 1 S-kurven (gul) og Bell-kurven (blå) (Hofseth, 2010)	15
Figur 2 Det strategiske vindu	20
Figur 3 Produktets livssyklus.....	21
Figur 4 Porters 5 konkurransekrefter (Løwendahl & Wenstøp, 2011).....	24
Figur 5 Business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)	27
Figur 6 Modell for analyse av data.....	44
Figur 7 Det utvidede produktbegrepet (Holan, 2014)	73
Figur 8 Resultatmodell fra analyse av data.....	82

TABELLISTE

Tabell 1 Alfabetisk oversikt over mikrobryggeri som ble intervjuet	36
Tabell 2 Etablering av mikrobryggeri med produksjonskode 11.050 i Norge	46
Tabell 3 Lokaliseringssted til norske mikrobryggeri med produksjonskode 11.050, 2013	50
Tabell 4 Oversikt over mikrobryggeri i 2013 med kode 11.050, fordelt per fylke	52
Tabell 5 Oversikt over markedskanaler og bruk av disse	65
Tabell 6 Oversikt distribusjonsform	67
Tabell 7 Oversikt over entreprenørens forhold til målgrupper	69
Tabell 8 Sammenstilling av antall år i markedet og konseptbygging	79

INNHALDSFORTEGNELSE

Abstract.....	i
Forord	ii
Sammendrag.....	iii
Figurerliste	v
Tabelliste.....	vi
Innholdsfortegnelse	vii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Historisk utvikling av øl og bryggeri	2
1.3 Hva er et mikrobryggeri?.....	5
1.4 Problemstilling	8
1.5 Oppgavens oppbygging	9
2 Teori	11
2.1 Begrepsavklaring.....	11
2.1.1 Entreprenør	11
2.1.2 Innovasjon.....	12
2.1.3 Ledelse.....	12
2.1.4 Suksess.....	13
2.1.5 Spredning av innovasjon	13
2.2 Diffusjon av innovasjoner - Everett Rogers	13
2.3 Strategisk entreprenørskap - Philip Wickham	17
2.3.1 Perspektiv på entreprenøren.....	17
2.3.2 Visjon og strategi.	18
2.3.3 Entreprenørskapsprosessen.....	19

2.3.4	Strategisk vindu.....	19
2.4	Produktets Livssyklus - Phillip Kotler	21
2.5	De 5 konkurransekrefter - Michael Porter.....	22
2.6	Entreprenøren - Joshep A. Schumpeter	24
2.7	Forretningsmodell - Alexander Osterwalder	26
2.8	Blue Ocean Theory.....	29
2.9	Oppsummering.....	29
3	Metode.....	31
3.1	Forskningsdesign.....	31
3.2	Forskningsmetode	32
3.2.1	Primærdata og sekundærdata	33
3.3	Kvalitativ metode.....	34
3.3.1	Utvelgelse av respondenter.....	34
3.4	Kvalitativt Intervju	37
3.5	Analyse av funn.....	39
3.5.1	Klassifisering av data	39
3.5.2	Gyldighet og relevans (validitet).....	41
3.5.3	Pålitelig og troverdig (reliabilitet).....	42
4	Analyse av funn.....	44
4.1	Entreprenøren.....	45
4.1.1	Adopsjon av innovasjoner	45
4.1.2	Utdannelsesnivå	49
4.1.3	Geografisk plassering	49
4.1.4	Strategisk planlegging	53
4.1.5	Lidenskap / Pasjon	55
4.1.6	Oppsummering.....	57

4.2	Markedstilpasning	59
4.2.1	Innledning ó generelt om markedet og teoretisk grunnlag	59
4.2.2	Entreprenørens plass i markedet	59
4.2.3	Innovatører som blir entreprenører	60
4.2.4	Strategisk posisjon.....	62
4.2.5	Markedsposisjonering.....	64
4.2.6	Markedet	64
4.2.7	Distribusjon.....	67
4.2.8	Målkunden	69
4.2.9	Oppsummering.....	71
4.3	Det utvidede produkt	72
4.3.1	Det utvidede produktbegrepet.....	72
4.3.2	Identitet.....	73
4.3.3	Historiefortelling	75
4.3.4	Opplevelse	76
4.3.5	Oppsummering.....	81
4.4	Oppsummering.....	82
5	Konklusjoner.....	83
6	Begrensninger	85
7	Forslag til videre forskning.....	86
	Referanser	88
	Vedlegg 1 ó Intervjuguide	92
	Vedlegg 2 ó Oversikt over mikrobryggeri i Norge	95

1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

Når tiden kommer da en skal skrive masteroppgave i MBA, har vi vært igjennom 2 år med teori som spenner seg fra makroøkonomi til bedriftsøkonomi, markedsføring, organisasjon og ledelse. Med andre ord en mengde teorier som alle har utgangspunkt i empirisk forskning. Det er grovt sett stor enighet om at det er mye en skal ha kontroll på for å drive en suksessfull bedrift.

Når du da spør en entreprenør som har startet bedrift om han hadde gjort det igjen hvis han hadde visst hvor mye jobb som lå bak, da ville du nok fått mange forskjellige svar der mange nok ville sagt NEI. Likevel startet det i 2013 opp i overkant av 90 nye virksomheter hver eneste dag i vårt langstrakte land. I Nationen den 21.januar 2014 rapporterte de følgende: «Stabilt antall nye bedrifter! Antall nyetablerte bedrifter har holdt seg stabilt i 2013, men flere velger AS formen på selskapene» ifølge tall fra Experian ble det etablert 33.020 nye bedrifter i 2013, bare 136 færre enn i 2012.

Tidligere spørsmål blir enda mer relevant når man vet at 7 av 10 bedrifter som ble etablert i 2006, ikke eksisterte i 2012. I følge Ukeavisen ledelse ble etablert over 51.000 nye bedrifter i 2006, der man ser at i overkant av 15.500 har overlevd frem til 2012. Artikkelen fortsetter med et utsagn fra NHO direktør Petter H. Brubakk: «i en markedsøkonomi skal ikke alle bedrifter overleve» (ukeavisen.no, 2014)

Utsagnet til Brubakk er oppsiktsvekkende, men ved nærmere ettertanke har han helt rett. Markedet skal bestemme hvilke bedrifter som skal overleve. Det fikk oss til å undre om entreprenører har markedet i tankene når de etablerer nye bedrifter, eller om det rett og slett er deres egen interesse for produktet som er hoved driveren for å etablere bedrifter. Innovasjon Norge har muligens sett noe av det samme, ettersom de har valgt å innføre krav om at Osterwalders Business Modell Canvas må være en del av søknaden for å frigi støtte til entreprenører.

For noen år siden ble fenomenet Mikrobryggeri observert i Europa, og dermed var det ikke lenge før det var flere etableringer som fant sted. Et av de mest kjente norske mikrobryggeri er Nøgene Ø, som har gjort stor suksess og har blitt kjøpt opp av Hansa Borg Bryggeri i Bergen. I Nord Norge var det flere som forsøkte det samme, uten å lykkes. Det fikk oss til å

undre over hva som kjennetegner entreprenører som lykkes. Hvorfor er det slik at noen overlever mens andre mislykkes? Og kunne det vært unngått med riktig kunnskap?

Nå og da er man vitne til radikale innovasjoner som da bilen ble lansert på slutten av 1800 tallet, der interessen for bilen førte til raske dannelser av interesseorganisasjoner som jobbet frem reguleringer for å legge til rette for bilbruk i USA, uten at entreprenøren, i dette tilfellet Henry T. Ford, jobbet for å påvirke markedet (Rao, 2009). Her ser vi et tidlig eksempel på at «rebellgrupper» er med på å presse frem adopsjon av innovasjoner. I nyere tid ser vi det samme da PC ble lansert, der den først slo igjennom da det begynte å dannes klubber av teknologiinteresserte som ønsket å være en motvekt mot den sentraliserte organiseringa av denne industrien. Her oppstår blant annet Apple. På samme måte kan en muligens forklare et av suksesskriteriene til hybridbilen og el-bilen. Der miljøvernsgupper slår ring rundt produktet og legger press på myndighetene for at disse produktene skal få fortrinn. I denne kategorien finner vi også mikrobryggeriene.

1.2 HISTORISK UTVIKLING AV ØL OG BRYGGERI

Edda er den tidligste skriftlige kilden vi finner som omtaler bruk av øl i Norge. Her het det at ølet ble skjenket menneskene av Odin, men de fleste historikerne er enige om at ølet mest sannsynlig kom til Norge via Baltikum (Trollsås, 2010).

Vikingenes Ting fungerte også som et drikkelag, eller det som vi i dag ville kalle en interesseforening for hjemmebrygget øl. Der hver mann tok med øl til felles drikke.

Brygging av øl var regulert av lov. I Gulatingsloven står det at alle gårder som dyrket korn er forpliktet til å brygge sterkt øl til jul. Mengden malt som det skulle brygges øl av, skulle tilsvare den samlede vekten av husbond og husfrue på gården. Det var påbudt å drikke jøl og feire at sola snudde. Minst tre naboer skulle samles og bringe en påbudt mengde øl med til fellesskapet. De som ikke brygget øl, og dem som ikke kom i gjestebud, ble ilagt strenge straffer. Ved første gangs forseelse ble de ilagt en bot, tilsvarende verdien av en ku. Dersom bonden unnlot å brygge øl tre år på rad kunne han, i henhold til loven, bli forvist fra landet. Bondens gods skulle så deles likt mellom kongen og kirken. Den eneste måten å unngå landsforvisning på, var å gå til nattverd og bekjenne sin kristne tro.

I dag deles øl inn i to hovedsegment; Undergjæret øl, eller lagerøl, der en i utgangspunktet brukte en lagergjær og tette fermenteringstanker der karbondioksid blir sluppet ut kontrollert og gjæren legger seg i bunnen av tanken. Temperaturkontroll er svært viktig ettersom

fermenteringstemperaturen skal ligge mellom 8 og 15 grader Celsius og modningen skal foregå ved ca. 8 grader Celsius. Det mest kjente undergjæret ølet er lys lager. Overgjæret øl, eller Ale, der en i utgangspunktet brukte en type gjær som la seg på toppen av brygget og der en benyttet åpne fermenteringstanker slik at karbondioksid ikke ble presset inn i ølet. Her skal fermenteringstemperaturen ligge mellom 15 til 25 grader Celsius. Kategorien Ale er svært variert og det er vanskelig å si noe generelt uten om at ale har en mer fruktig karakter enn lager. Det er i denne kategorien det er størst variasjon innen farge, smak, aroma, bitterhet og alkoholstyrke (Horne & Eick, 2014).

De fleste mikrobryggeri produserer overgjæret øl. Dette fordi den gjærer på en høyere temperatur og er produksjonsmessig enklere å styre.

Majoriteten av øl i verden produseres i dag av fire store bryggeri; Anheuser-Busch InBev er verdens største bryggerikonsern. Fulgt av Heineken, Amstel og Carlsberg Group. Disse bryggeriene bruker moderne industrialiserte metoder og enkle standard resepter (Giuseppe De Feo & Keith Wilson, 2012).

Det var særlig to faktorer som gjorde det mulig for de store å vokse.

1. Teknologisk innovasjoner gjorde produktet mer stabilt og enklere å transportere. Innføringen av Keykeg, der øl ble presset inn på engangsfat, tilsatt kullsyre, gjorde at øl kunne transporteres over hele verden på en enkel måte. Bryggeriene begynte å pasteurisere ølet, dette førte til at kvaliteten ble mer stabil.
2. Transportkostnadene har blitt redusert dramatisk over de siste 100 årene.

Summen av dette førte til at lokale bryggeri fikk mye større konkurranse og mange ga opp. Som en motreaksjon til de store bryggeriene sin markedstilpasning etablerte engelske entusiaster CAMRA; Campaign for Real Ale. CAMRA skulle forsøke å verne om det ekte Aleøet, ved hjelp av en rekke tiltak;

- Promotering av nytt og eksisterende ekte Ale-merker og bryggerier.
- Etablere nye leveringsmuligheter, som å få overtalt pub kjeder og supermarked til å ta inn ekte Ale.
- Påvirke myndighetene til å endre lover og forskrifter samt beskatning.

I kjølevannet til CAMRA sitt arbeid oppstod det også en mot-trend innen brygging av øl, med en etablering av betydelig antall mikrobryggeri. November 2012 hadde England 900 bryggeri

og av disse var 700 mikrobryggeri (Giuseppe De Feo & Keith Wilson, 2012). Det første mikrobryggeriet ble etablert i 1975.

Selv om mikrobryggeri også produserer øl, er det en oppfattelse om at deres produkt er forskjellig fra de store bryggeriene. Med lokal tilknytning og lokale variasjoner, brygger mikrobryggeriene i England øl på den opprinnelige måten, der produktet får modne på fat. Produktet blir ei heller filtrert og pasteurisert, det blir heller ikke tilsatt kullsyre.

De fire store bryggeriene har valgt å ikke gå inn i dette markedssegmentet. Årsaken for denne beslutningen er det faktum at innen bryggeribransjen så er volum av stor viktighet, mens bredde og sortiment har liten økonomisk betydning. De store bryggeriene kan ikke, på grunn av sin størrelse, produsere små serier og mange varianter som etterspørres av kundene.

På den andre siden er det umulig for mikrobryggeri å oppnå de samme stordriftsfordelene som de store bryggeriene. Men ettersom småskala er den riktige størrelsen for å kunne produsere riktig Ale, oppstår det ikke en konkurransemessig ulempe for mikrobryggeriene. Derfor kan den teknologiske utviklingen være med å forklare sameksistensen i det samme markedet av bryggeri med ulik størrelse.

Innovasjonen Mikrobryggeri spredde seg raskt over til USA og vestkysten spesielt, der det første mikrobryggeriet ble startet i 1976. Det er nå mer enn 2.600 mikrobryggeri i USA og de forventer ytterligere 1.000 nyetableringer i 2014 (Jonathan Rossiter, 2012).

I Norge ble det første mikrobryggeriet startet i Oslo i 1989. Oslo Mikrobryggeri var det første mikrobryggeriet i Norden (Oslo Mikrobryggeri, 2014). Det er i dag ca. 40 registrerte mikrobryggeri i Norge (Bryggeri- og Drikkevareforeningen, 2013).

Det som gjør denne casen interessant, er at dette er en relativ ny innovasjon i Norge, i et svært oversiktlig marked. Ekspansjonen av mikrobryggerier i Norge startet for alvor i 2012, der det ble etablert over 20 nye bryggeri, noe som utgjør over halvparten av de eksisterende mikrobryggeriene vi har i dag. I tillegg det faktum at mikrobryggeri blir sett på som en radikal innovasjon i øl-markedet.

1.3 HVA ER ET MIKROBRYGGERI?

Det eksisterer ingen klar norsk definisjon på hva et mikrobryggeri er. I USA defineres et mikrobryggeri som et lite, uavhengig og tradisjonelt bryggeri. Lite i denne sammenheng betyr mindre enn 15.000 US barrels¹ i årlig produksjon. Med uavhengig menes at mindre enn 25 % av aksjene eies av et stort eksternt bryggeri. Det skal benyttes tradisjonelle byggemetoder og ingredienser i produksjonen (Brewers Assosiation, 2014)

Europeiske land bruker tilsvarende definisjoner som USA, men varierer med hensyn til årlig produsert volum. I England defineres et mikrobryggeri som et lokalt bryggeri med en produksjon på under 500.000 liter per år. I Norge ligger grensen på 2 millioner liter i årlig produksjon.

Store norske leksikon (Store Norske Leksikon, 2014), sier følgende «*Mikrobryggeri, bryggeri der mye av produksjonen foregår etter håndverksmessige tradisjoner og er lite automatisert og industrialisert. Det produseres som regel små kvanta øl, og hvert bryggeri har sine egne spesialiteter.*»

Fra oppstarten i USA i 1976 og frem til i dag har mikrobryggeriene endret seg og passer ikke lenger inn i noen av disse definisjonene. I USA har en laget ytterligere et skille mellom de gigantisk store bryggeriene og de andre. Der de små, inntil 6 millioner US barrels² defineres inn under; The Craft Brewing Industry (Brewers Assosiation, 2014). Til sammenligning så er det ingen bryggeri i Norge som er så stor at de ikke ville kunne bli definert inn under den amerikanske benevnelsen Craft Brewing.

Dersom vi ser på de norske mikrobryggeriene så ser vi følgende;

- Det handler ikke om volum og/eller størrelse.
Flere av de norske mikrobryggeriene har passert 2 millioner liter i produksjonsvolum per år. Som eksempel kan nevnes Haandbryggeriet, som tar mål av seg til å nå et årlig produksjonsvolum på 6 millioner liter. Enkelte mikrobryggeri har større Brygghus enn aktører som defineres som industrielle. Her kan nevnes Lervig Aktiebryggeri som har et brygghus som er dobbelt så stort som Mackø Ølbryggeri AS.

¹ 17.600 hl

² 7 millioner hl

- Det handler ikke om uavhengighet.
Alle norske industrielle bryggeri eier egne mikrobryggeri. Som eksempel kan nevnes Nøgne Ø som i dag har Hansa Borg AS som majoritetseier. I tillegg ser vi at store industrielle aktører tar tunge posisjoner i mikrobryggeri. Som eksempel kan nevnes kaffekonsernet Friele som har investert i mikrobryggeriet 7 Fjell Bryggeri.
- Det handler ikke om tradisjonell produksjonsform.
I utgangspunktet er det ingen forskjell på norske industrielle bryggeri og norske mikrobryggeri med hensyn til produksjonsform. Når mikrobryggeriene blir store nok, og har økonomi til det, investeres det i samme type produksjonsutstyr som det de industrielle har.

Hva er så et mikrobryggeri og hva handler dette om?

De tradisjonelle industrielle aktørene startet en gang som dagens mikrobryggeri. I så måte er ikke dagens mikrobryggeri noen innovasjon. Etter hvert som bryggeriene utviklet seg ble ordet; «drinkability», eller på norsk drikkevennlighet, svært viktig. Bryggeriene laget folkelige versjoner av ulike øltyper, som skulle passe majoriteten av kundemassen. Som en konsekvens av dette er lys pils den store driveren i ølmarkedet. Den store tørsteslukkeren. Når de industrielle aktørene skal lansere et nytt øl er 6-pk testen viktig; som forbruker skal du ha lyst til å kjøpe en ny 6-pk av samme type, etter å ha drukket den siste (Informant, 2014). Øl fra mikrobryggeriene handler om noe helt annet. Mikrobryggeriene tøyer grensene og våger mer enn de tradisjonelle bryggeriene. Det koster mindre for de små å lansere et nytt øl, enn det koster for de store, og kundene forventer også en helt annen opplevelse.

Norsk alkoholpolitikk har preget utviklingen av ølmarkedet i Norge. Innføring av regionalisert omsetning av øl, førte til at forbrukerne kun fikk tilgang på et merke. Var du i Nord-Norge var det bare Mack som var tilgjengelig og var du på Vestlandet var det Hansa som var produsenten av det øllet du fikk. Når regionalisert omsetning ble oppløst fikk forbrukerne tilgang på nye merker.

Mikrobryggeriene i Norge ble ikke, som i mange andre land, etablert som en motkultur til en forflating av eksisterende øl. Til sammenligning så hadde øl produsenten Pripps en markedsandel på 70 % i Sverige i slutten av 1980 tallet, der kom det en reaksjon og i dag har

Sverige den største andelen av importøl³ i Europa (Informant, 2014) Alkoholisme og misbruk av alkohol har før til mye sosial elendighet opp gjennom tidene. Øl ble definert som den store synderen, da dette ble drukket av arbeiderne. Mens vin, som i all hovedsak ble drukket av borgerskapet, ikke ble sett på som like skadelig. På 20-tallet inngikk avholdsbevegelsen, arbeiderpartiet og LO en avtale; øl skapte fyll og elendighet, vin hadde ikke samme effekt. Dette er en av årsakene til at øl har blitt motarbeidet helt frem til våre dager (Hage, 2014).

Dersom vi i hele tatt skal snakke om en motkultur, så er det ting som tyder på at det i våre dager har utviklet seg en ny ølkultur, takket være mikrobryggeriene, som et alternativ til den etablerte vinkulturen. Øl er nå både sosialt og kulturelt akseptert som et nytelsesmiddel på linje med vin. Mikrobryggeriene blir ikke sett på som konkurrenter av de store etablerte bryggeriene i Norge. Årsaken til dette er at de produserer andre type produkter enn de store, de skaper engasjement og bringer noe nytt inn til markedet (Informant, 2014).

Kjennetegn på en mikrobrygger er

- Lidenskap er den største drivkraften
- Som deltaker må du være dedikert
- Hovedfokus på konseptbygging og historie
- Kundene er lojale mot konseptet, ikke produktet
- Nyskapende i den forstand at forbruker forventer en kontinuerlig fornyelse
- Små batcher
- Høye utsalgspriser

Kjennetegn på en industriell brygger er

- Lite engasjement, dette er jobb
- Hovedfokus på merkevarebygging
- Brygger folkelige versjoner
- Ensartethet, kunden må gjenkjenne produktet
- Lite nyskapning
- Store batcher
- Lave utsalgspriser

Så når de store industrielle bryggeriene sier at de ikke oppfatter mikrobryggeriene som konkurrenter, men som noe positivt, ettersom fokuset på øl og kunnskap om øl blir større. Noe som kommer alle aktørene til gode. Så bør vi tro på dette ettersom vi i realiteten ikke

³ Systembolaget

snakker om konkurrenter, men om to ulike marked. Med ulike spilleregler og ulike forventninger fra konsumenten.

Det nye som mikrobryggeriene bringer til torgs er

- Engasjement
- Identitetsbygging
- Det genuine

Som mikrobrygger må du bringe noe mer til torgs enn bare selve produktet. Konseptet må være genuint og troverdig.

Kombineres dette med konsumentenes selvrealiseringsbehov og stor kjøpekraft, så er markedet for mikrobryggeri etablert. Som produsent kan du legge en plan, men du kan ikke planlegge deg til suksess (Informant, 2014). Det er med andre ord hvordan markedet og konsumenten oppfatter dag som er viktig, ikke størrelse, eierskap eller produksjonsform.

Da de første mikrobryggeriene startet opp i Norge var det noen få dedikerte som sverget til produktene. I dag har mikrobryggeriene en markedsandel på ca. 3% av det totale ølmarkedet i Norge. Forventningene, sett ut fra hvordan ting har utviklet seg i andre land, er at mikrobryggeriene vil nå en markedsandel på 6-7%. Men at vi da snakker om produkter som dekker hele skalaen, fra det sære til det snille (Informant, 2014).

1.4 PROBLEMSTILLING

Bare å etablere en bedrift kan være en krevende øvelse. Skal etableringen bli en suksess kreves det ytterligere stor innsats og utholdenhet fra de som står bak etableringen. Men å etablere et mikrobryggeri i et regulert marked, med klare lover og regler som forbyr markedsføring av alkoholholdige drikker, kan være enda mer krevende. Til tross for dette ser vi at stadig flere mikrobryggeri etableres rundt om i Norge. De har til og med bidratt til å skape vekst i kategorien øl.

Det er dette som ligger bak utviklingen av problemstillingen for vår forskning. Vi ønsker å undersøke og finne ut hva som kjennetegner en entreprenør som greier å skape en forretning i et slikt marked. Hvilke beslutninger ligger til grunn når entreprenøren velger å etablere sitt mikrobryggeri? Markedet for øl fra mikrobryggeri er i vekst i Norge - hvordan spiller dette inn på en entreprenørs forhold til markedet?

Det er i en slik sammenheng interessant å finne ut om resultatet har blitt som det har blitt på bakgrunn av en strategisk plan som er fundert på veletablert teori, eller om etableringen har blitt til gjennom mer eller mindre tilfeldige valg underveis.

Med bakgrunn i disse spørsmålene har vi sammenfattet dette i følgende problemstilling for vår forskning:

Hva kjennetegner suksessfulle etableringer av mikrobryggeri i ett marked hvor etterspørselen etter øl er i vekst?

Ut ifra problemstillingen har vi utledet følgende tre forskningsspørsmål:

- Hva karakteriserer entreprenører som starter mikrobryggeri?
- Hvordan velger entreprenøren å differensierer seg i ett marked der merkevarebygging er vanskelig og reklame ulovlig?
- Hvordan tilpasser entreprenører seg et marked med økende etterspørsel?

Vi ønsker å kunne bidra til økt innsikt og gi en dypere forståelse av de strategiske vurderingene entreprenøren gjorde ved etableringen sitt mikrobryggeri. Vi håper at dette kan være til hjelp for entreprenører som i fremtiden vil etablere lignende virksomheter, slik at innsats i form av tid og penger sikres og at bedriften blir levedyktig.

1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING

I innledningen blir bakgrunn og temaet diskutert og vi arbeider oss frem til en problemstilling.

Kapittel 2 vil være teoridelen som er en gjennomgang av relevant teori fra

- Everett Rogers
- Philip A. Wickham
- Michael E. Porter
- Phillip Kotler
- Joshep A. Schumpeter
- Alexander Osterwalder
- Blue Ocean Theory

Disse teoriene danner et bakteppe og våre empiriske funn vil belyses på bakgrunn av disse.

For å sikre en felles forståelse foretar vi en definisjon av de viktigste begrepene.

I kapittel 3 presenteres metoden. Der blir den metodiske fremstillingen forklart og det blir diskutert hvordan studien skal gjennomføres. Kapittel 4 vil bestå av empiri og analyse, der våre funn presenteres. Funnene blir presentert, og så analysert opp mot det teoretiske fundamentet i kapittel 2. Siste kapittel vil bestå av konklusjon, begrensninger og forslag til fremtidig forskning.

2 TEORI

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de elementer vi mener er relevante for å skape en forståelse for vår valgte problemstilling. Sentralt i kapitlet er E. Rogers teori om Diffusjon av innovasjoner (Rogers, 2003). Her legges grunnlaget for å forstå hvilken rolle aktørene i markedet spiller for å skape suksessfulle innovasjoner. I forlengelsen av dette vil vi ta for oss Phillip Kotlers teori om Produktets livssyklus, som viser sammenhengen mellom diffusjonsteorien og et produkts levetid. I forlengelsen av denne vil det være naturlig å se på hvordan produktutvikling kan skape nye konkurransearenaer, og dermed aktualiserer Blue Ocean Teorien.

Siden vi ønsker å se på hvorvidt entreprenøren har et bevist forhold til markedets rolle, vil vi se på entreprenøren som fenomen. Her vil vi bruke Wickhams lærebok «Strategic Entrepreneurship» som teoretisk bakteppe. Tanken er å tegne et bilde av hvilke ferdigheter som kjennetegner entreprenøren. For å sette det hele i en kontekst har vi valgt å se på Porters 5 konkurransekrefter, som forteller hvor attraktiv bransjen er. Sammen med teoriene til Schumpeter danner dette vår teoretiske ramme.

2.1 BEGREPSAVKLARING

2.1.1 Entreprenør

Det finnes ikke en entydig definisjon av begrepet entreprenør.

Ordet er opprinnelig fransk og betyr å etablere, eller å starte noe. I juridiske termer er en entreprenør en selvstendig oppdragsgiver som påtar seg å utføre bygge- og/eller anleggsarbeid. Inspirert av engelsk språkbruk brukes ordet entreprenør om en person som setter i gang prosjekter eller tiltak. Ofte blir ordene entreprenør og gründer brukt om hverandre for å forklare det samme. Gründer er tysk og betyr grunnlegger, en person som har tatt initiativ til å starte et selskap eller en virksomhet, og som svarer for deler av, eller hele den risiko som er involvert i foretaket (Gründer, 2013).

I økonomisk litteratur brukes ordet entreprenør på en annen måte. Wickham, 2006, bruker ordet entreprenør om personer som gjennom handling har gjort seg fortjent til det, der personlig innsats, kunnskap og praksis er nøkkelelementer for å skape suksess.

En entreprenør kan, ifølge (Schumpeter, 1934), være en hvilken som helst person bare de introduserer nye kombinasjoner for det økonomiske system. Det eneste unntaket er personer

som leder produksjonsprosessen på det nåværende, statiske nivået. De er fornøyd med tingenes tilstand og vil ikke endre noe. Entreprenøren er imidlertid kun entreprenør i det han utfører nye kombinasjoner. Det å være entreprenør er derfor ikke et yrke og er heller ikke en varig tilstand, entreprenøren tar heller ikke økonomisk risiko.

2.1.2 Innovasjon

Schumpeter har definert økonomisk innovasjon i sitt verk (Schumpeter, 1934) som:

1. Introduksjon av en ny vare \hat{o} det som konsumenter ikke allerede er kjent med \hat{o} eller av en forbedret kvalitet.
2. Introduksjon av en ny metode for produksjon, hvilket ikke behøver være basert på en forskningsmessig nyvinning, og kan eksistere som en ny måte å forvalte en vare kommersielt.
3. Åpningen av et nytt marked, det vil si et marked inn i hvilket den spesifikke typen produksjon ikke har blitt introdusert tidligere, enten markedet har eksistert tidligere eller ikke.
4. Erobringen av en ny kilde av råvarer eller halvfabrikata, uansett om denne kilden har eksistert tidligere eller ikke.
5. Utførelse av en ny organisasjon i hvilken som helst industri, som å bygge en monopolposisjon (for eksempel ved å skape et trust) eller ved å bryte opp en monopolsituasjon.

2.1.3 Ledelse

Å finne en gyldig og entydig definisjon av ledelse har vist seg å være vanskelig. De fleste definisjoner i lærebøkene heller i følgende retning:

- «*Lederskap blir utøvd når personer mobiliserer institusjonelle, politiske, psykologiske og andre ressurser slik at man stimulerer, engasjerer og tilfredsstillere motivene til medarbeidere*» (Burns, 1978).
- «*Lederskap er en prosess hvor man gir meningsfull retning til felles anstrengelser og hvor man er opphav til viljestyrt anstrengelse for å nå mål.*» (Jacobs, 1990).
- «*Lederskap er et individs evne til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til en organisasjons effektivitet og suksess*» (House, et al., 1999).

Øyvind Lund Martinsen viser i sin forskningsrapport, «Lederskap - Spiller det noen rolle», at ledelse handler om innflytelse og da gjerne ut fra verdier, planer, rammer og påvirkningsmåter (Martinsen, 2005).

2.1.4 Suksess

Vi har valgt å bruke Schumpeters definisjon av suksess.

Entreprenøren motiveres av følgende:

1. Drømmen om rikdom eller sitt eget «herredømme».
2. Suksess i seg selv, det å lykkes, der rikdom i seg selv blir et biprodukt.
3. Gleden ved å skape noe, utnytte energien i seg selv.

2.1.5 Spredning av innovasjon

Også kalt diffusjon. Diffusjon er knyttet til Everett Rogers teori om spredning av nye ideer og ny praksis i et samfunn (Rogers, 2003). Teorier om diffusjon betegner en prosess hvor en innovasjon blir kommunisert over tid gjennom en kanal blant medlemmer i sosiale systemer. Teoriene er anvendelige for å forklare hvordan atferd adopteres i en populasjon og brukes som teoretisk grunnlag for å forstå forbrukeres atferd, hvordan nye trender, prinsipper og ideer sprer seg ó eller ikke sprer seg. Diffusjonsteorien tilbyr også en strategi for hvordan man kan planlegge kommunikasjonskampanjer og markedsføringsplaner.

Rogers definerer en innovasjon som *«The process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system»* (Rogers, 2003).

Innovasjon er et sentralt begrep i denne oppgaven. For å definere begrepet har vi valgt å forholde oss til den definisjonen som Norges regjering velger å bruke *«í en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»* Videre sier regjeringen *«En ny idé eller oppfinnelse blir ikke til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse»* (St.meld. nr. 7 (2008-2009) , 2014).

2.2 DIFFUSJON AV INNOVASJONER - EVERETT ROGERS

I 40 år har Everett Rogers forsket på dynamikken rundt diffusjon av innovasjoner. Hans hovedverk er «Diffusion of Innovation» der 5. utgave ble utgitt i 1995. I vårt videre arbeid vil vi legge stor vekt på denne teorien. Vi vil her gi en kort oppsummering om Rogers teori.

Hvilke suksesskriterier må en innovasjon utløse for å lykkes?

I stedet for å fokusere på hvordan en skal få individet til å endre seg, velger Rogers å se på hvordan produktet kan endres for å bli bedre tilpasset behovene til kunden.

Diffusjonsforskere deler en populasjon inn i fem segment, basert på den tilbøyelighet de har til å adoptere nye innovasjoner. Rogers har i tillegg til å gruppere populasjonen også kvantifisert hvert segment:

Innovatører utgjør 2,5 % av en populasjon og karakteriseres som *«Dristige, nysgjerrige, risikotakere som har en lav terskel for å prøve ut og ta i bruk nye ideer og ukjente produkter. De har gode forbindelser med andre systemer enn sine egne, men ikke spesielt godt integrert i sosiale systemer.»*

Tidlige brukere utgjør 13,5 % av en populasjon og karakteriseres som *«Ansette opinionsleder, godt integrert i et sosialt system, forstandig og fornuftig bruk av innovasjoner, interesserte i nyvinninger, men ikke så risikotakende som innovatørene.»*

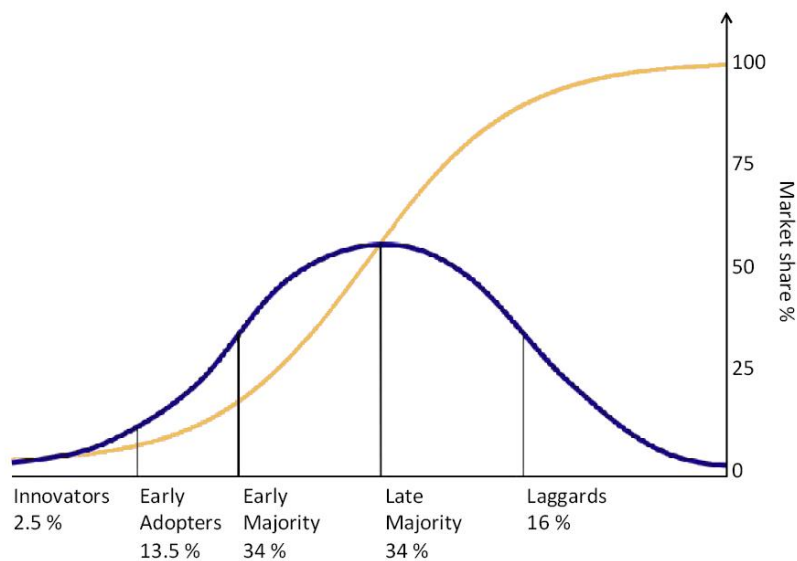
Tidlig majoritet utgjør 34 % av en populasjon og karakteriseres ved at de *«Utgjør den kritiske masse. Hvis innovasjonen lykkes her, vil den sannsynligvis lykkes i å bli spredt til resten av befolkningen. Tidlig majoritet er karakterisert av forsiktighet, de er sjelden ledere og stiller seg avventende til nye ideer og praksiser. Kritisk masse forstås som det punktet i en spredningsprosess hvor nok individer har adoptert en innovasjon, slik at den videre adopsjonsraten blir selv-oppholdende.»*

Sen majoritet utgjør 34 % av en populasjon og karakteriseres ved at de *«Anerkjenner og tar i bruk innovasjoner senere enn flertallet i et system. Disse er karakterisert som skeptiske og ser en stor risiko ved å ta i bruk innovasjoner.»*

Etternølere utgjør 16 % av en populasjon og karakteriseres ved at de *«Fremstår som svært tradisjonelle. Disse har et begrenset bilde og en begrenset interesse av verden, det nye og det ukjente. Deres referanse ligger i fortiden og i det lokale. Når disse tar en innovasjon i bruk, har gjerne utviklingen gått et steg videre med nye innovasjoner.»*

Generelt så har tidlige brukere bedre utdanning, høyere status, større empati, større evne til å håndtere abstraksjoner, større evne til å håndtere usikkerhet, flere sosiale og jobbrelaterte kontakter, flere kosmopolitiske kontakter, kontakt med flere endringsagenter, mer eksponert mot massemedia og har en større sannsynlighet for å være opinionsleder enn brukere som kommer inn sent.

Det viktigste, sier E. Rogers, er å forstå behovene til de ulike brukersegmentene. Grafisk fremstilling av de 5 segmentene i en populasjon danner en S-kurve, se Figur 1. S-kurve-modellen viser at en innovasjon først blir tatt i bruk av noen få. Ettersom flere bruker innovasjonen vil andre se og også ta den i bruk. Dersom innovasjonen er bedre enn det som var tidligere, vil ytterligere flere ta den i bruk. Når spredningen av innovasjonen har nådd det som betegnes som den kritiske masse, vil spredningen skje svært hurtig. På et tidspunkt vil innovasjonen nå den delen av populasjonen som er minst tilbøyelig til å ta den i bruk. Da vil spredningen avta i hastighet og vi har oppnådd metning.



Figur 1 S-kurven (gul) og Bell-kurven (blå) (Hofseth, 2010)

Tid er et sentralt begrep i Rogers' diffusjonsteori både på individnivå og gruppenivå. Tid er spesielt knyttet til hvordan ulike publikumsgrupper adopterer en nyvinning. Dette kan også beskrives av den såkalte Bell-kurven som viser hvordan de fem hovedgrupper av brukere tar i bruk innovasjonen til ulike tider, normalfordelingen (se Figur 1)

Rogers beskriver også de ulike trinnene i beslutningsprosessen som gjøres når en potensiell bruker og/eller beslutningstaker vurderer en innovasjon. Spredningsprosessen analyseres av Rogers som individuelle avgjørelser:

1. **Kunnskap**

Kunnskap oppstår når en beslutningstaker er eksponert for en innovasjons eksistens og tilegner seg en forståelse av hvordan innovasjonen fungerer. Innhenting av kunnskap vil foregå gjennom hele beslutningsprosessen.

2. **Overbevisning**

Overbevisning oppstår når beslutningstakeren inntar en positiv eller negativ holdning til innovasjonen. Overbevisning fremkommer når beslutningstakeren blir psykologisk involvert og begynner å føle noe om innovasjonen. Den informasjonen som er mottatt tidlig i beslutningsfasen, samt tidligere erfaring med lignende produkt/teknologi **påvirker beslutningstakerens holdning til innovasjonen.**

3. **Beslutning**

Beslutningsfasen oppstår når beslutningstakeren involveres i aktiviteter, som utprøving av innovasjonen. Denne handlingen fører til et valg; adopsjon eller avvisning av innovasjonen.

4. **Implementering**

Implementering oppstår når beslutningstakeren tar innovasjonen i bruk og endringene kommer for en dag. Den nye brukeren vil søke informasjon for å nyttiggjøre seg innovasjonen og tenke gjennom hvilke problemer som kan oppstå.

5. **Bekreftelse**

Bekreftelse oppstår når beslutningstakeren forsøker å bekrefte en beslutning vedrørende en innovasjon som allerede er tatt. Eller, dersom vedkommende mottar motstridende informasjon, forsøker å reversere en tidligere beslutning om å adoptere eller avvise en innovasjon. På dette stadiet søker beslutningstakeren å unngå utilfredshet, eller å redusere denne dersom utilfredshet oppstår.

Med hensyn til hvorfor enkelte innovasjoner adopteres og spres raskere enn andre og hvorfor noen lykkes der andre mislykkes, viser E. Rogers til en rekke suksesskriterier. E. Rogers sier at de følgende suksesskriteriene står for mellom 49 % og 87 % av variasjonene i hvordan en innovasjon blir adoptert og spredd i en populasjon:

1. **Relativ fordel**

Beslutningen om å adoptere en innovasjon er influert av (1) evnen er potensiell bruker har til å bedømme om fordelene med å bruke innovasjonen overstiger risikoen, (2) om innovasjonen forbedrer eksisterende løsninger. Dess større forventninger brukerne har til innovasjonen, sett i forhold til eksisterende løsninger, dess hurtigere vil

innovasjonen spres. E. Rogers sier; graden av relativ fordel kan uttrykkes som økonomisk lønnsomhet, sosial prestisje, eller andre fordeler.

2. Testbarhet

Muligheten av å kunne prøve ut en innovasjon, uten forpliktelser og med minimale investeringer, øker sannsynligheten av spredning. Det å kunne prøve ut innovasjoner fører til at potensielle brukere reduserer usikkerhet omkring risiko og fordeler. Selv når det beviselig kan argumenteres for eller imot, vil personlig erfaring kunne veie tyngre enn bevisene.

3. Observerbart

Med observerbart menes hvordan man ser at en innovasjon fungerer, ved å observere andre brukere og så erkjenne at innovasjonen er sikker og/eller fordelaktig. I hvilken grad en potensiell bruker kan observere adopsjon av en innovasjon av andre kan påvirke innovasjonens mulighet for spredning. Dess mer overbevisende bevisene er vedrørende blant annet bedre funksjonalitet og forbedrede resultater, dess større er sannsynligheten for at innovasjonen vil bli adoptert av nye brukere.

4. Kompatibilitet

At en innovasjon baserer seg på samme teknologi, er kompatibel med eksisterende verdier og tidligere erfaringer, er sterkt knyttet til spredningsmuligheten. Til mer en innovasjon kan integreres og sameksistere med eksisterende teknologi og sosiale mønster, til større er sannsynligheten for adopsjon og spredning.

5. Kompleksitet

Innovasjoner som oppfattes som vanskelige å forstå og vanskelige å bruke vil spre seg langsommere enn innovasjoner som er enkle og brukervennlige.

2.3 STRATEGISK ENTREPRENØRSKAP - PHILIP WICKHAM

2.3.1 Perspektiv på entreprenøren

For å kunne si noe om hvordan entreprenører forholder seg til sine omgivelser, og da spesielt E. Rogers teori om diffusjon av innovasjoner, må vi danne oss et bilde av hva som kjennetegner den tradisjonelle entreprenøren. Her vil vi bruke Wickhams lærebok «Strategic Entrepreneurship» som utgangspunkt. Det som gjør en slik bok interessant er hans normative tilnærming der han velger å blande empirisk forskning med å gi retningslinjer for hvordan en entreprenør bør agere. Wickham sier: «*The entrepreneur must be single-minded and focus those resources definitely and unambiguously on to the opportunity that has been identified*

since the performance of the entrepreneurial organization depends on how well the contingencies of opportunity, organization and resources are linked together» (Wickham, 2006).

En annen ting som er verdt å merke seg med Wickhams tilnærming til temaet, er det manglende skillet mellom entreprenørskap og ledelse. Wickham sier «*i entrepreneurs are just managers who make entrepreneurial decisions» (Wickham, 2006).* Altså kan vi si at entreprenørskap er en form for ledelse, og vi kan forstå det slik at entreprenøren vet hvordan man tar entreprenørielle beslutninger og hvordan man skal følge dem opp. Her er det også viktig å få frem at det er prestasjoner som definerer entreprenøren og ikke historiske eller legale forhold. Man kan med andre ord ikke få tittelen som entreprenør av andre, men gjøre seg fortjent gjennom handling der personlig innsats, kunnskap og praksis er nøkkelementer for å skape suksess.

I tradisjonell teori ser vi at verdiskapning er den generelle målsetningen til bedriften og blir ofte hovedansvaret til lederen. Wickhams entreprenør deler også dette ansvaret men har en egen tilnærming til verdiskapningen. Her ser vi likhetstrekk mellom entreprenøren og lederen i Wickhams teori.

I følge Wickham kan entreprenøriell ledelse karakteriseres av fokus på muligheter, fokus på forandring og organisasjonsbred ledelse. Dette er trekk som skiller seg fra tradisjonell ledelse. Tradisjonell ledelse fokuserer på å beholde ressurser, mens entreprenøren er opptatt av nye muligheter. Der tradisjonell ledelse er opptatt av stabilitet og kontinuitet, søker entreprenøren forandring. Entreprenøren har også fokus på å lede hele organisasjonen, der man ellers har fokus på deler av organisasjonen. Kort oppsummerer han det i følgende sitat:

«Entrepreneurial management aims at pursuing opportunity and driving change» (Wickham, 2006).

Wickham insisterer på at strategisk entreprenørskap er ledelse, og kan læres av alle. En leder kan med andre ord velge dette som sin lederform, uavhengig av tidligere erfaringer. *«Inbeing just a style of management it is something that can be learnt» (Wickham, 2006).*

2.3.2 Visjon og strategi.

Som alle andre bedriftsledere bør entreprenøren ha en visjon, et mål og en strategi for å komme dit. Visjonen tegner en ledestjerne som skal vise vei mot den nye verdenen entreprenøren ønsker å forme, og hjelper til med å definere mål og forretningsstrategi.

Wickham sier: «*The presence of a powerful, motivating personal vision is one of the defining characteristics of entrepreneurial management*» (Wickham, 2006).

Her er det viktig å balansere mellom kortsiktige krav og langsikt satsning. Mens visjon er hva virksomheten ønsker å være, er mål det som skal presisere og operasjonalisere visjonen og forretningsideen. Mål er den tilstanden man ønsker å bevege seg mot og det bør være konkret slik at man kan velge det strategialternativet som passer best.

2.3.3 Entreprenørskapsprosessen

Muligheter, ressurser og organisasjonen er selve bestanddelen i Wickhams forklaring av entreprenørskapsprosessen, som legger selve grunnlaget for veien fra å skape nye ideer til operasjonaliseringen har funnet sted. Her er vi inne på selve kjernen i Wickhams Strategisk entreprenørskap.

Selve prosessen er dynamisk, der entreprenøren og den entreprenørielle organisasjonen lærer gjennom utfallet. Verdier skal skapes gjennom å identifisere nye muligheter, hente inn nødvendige ressurser og etablere en organisasjon til å forvalte ressursene. En mulighet er en åpning i markedet til å forsyne kundene på en bedre måte enn de er forsynt for øyeblikket (Wickham, 2006).

Å koordinere aktiviteten slik at entreprenørens innovasjon når markedet, er den entreprenørielle organisasjonens primære oppgave (Wickham, 2006). Vi kan se på det som en samling av ressurser under ledelse av entreprenøren. Her definerer Wickham ressursene som kapital, kompetanse, materielle og immaterielle aktiva. For å skape verdi må entreprenøren designe organisasjonen på en innovativ måte og den innovative måten er selve forskjellen og konkurransefortrinnet.

2.3.4 Strategisk vindu

Strategisk entreprenørskap forklarer Wickham ved å introdusere begrepet strategisk vindu. Med det menes alle de små eller store hull en virksomhet etterlater seg i mangel av 100 % perfektjon. Det vil med andre ord si at en entreprenør vil alltid søke og mest sannsynlig finne et hull som trenger å fylles. (Wickham, 2006) visualiserer dette med å kalle det for strategisk vindu, og sees på som den muligheten entreprenøren identifiserer og forfølger for å skape ny verdi. Metaforen kan forklares gjennom seks trinn.



Figur 2 Det strategiske vindu

Å observere vinduet betyr å identifisere en ny mulighet hvor det er mulig å skape ny verdi. Som nevnt tidligere vil det alltid være hull som kan fylles av entreprenører, hvor det første entreprenøren må gjøre er å søke etter slike muligheter. Deretter må entreprenøren lokalisere vinduet. Det skilles mellom strategisk posisjonering og markedsposisjonering. Hvordan virksomheten er posisjonert i forhold til konkurrenter i markedet kalles strategisk posisjonering mens hvordan produktet er posisjonert i markedet i forhold til konkurrerende produkter kalles markedsposisjonering.

Måling av vinduet betyr å utvikle en forståelse for størrelsen på muligheten og hva den kan være verdt. Gjennom å analysere forretningsmuligheten kan entreprenøren begrunne de nødvendige investeringene som skal til for å skape ny verdi, og på den måten sikre at muligheten forsvarer disse investeringene. Det gjøres gjennom en forståelse for trendene og dynamikken i markedet, og finne ut hvordan innovasjonen vil innvirke på markedet. Det vil også være av største viktighet å finne ut hvor stor betalingsvillighet kunden har og hvilken risiko bedriften stiller seg ovenfor.

Når entreprenøren gjør visjonen til virkelighet, og starter den nye virksomheten, åpner entreprenøren vinduet og beveger seg gjennom det. Åpningen av vinduet er oppstartsfasen av den nye virksomheten, gjennom å gjøre visjon til virkelighet. Wickham trekker frem avgjørende suksessfaktorer på dette punktet som å få tak i interessenter til å binde seg til virksomheten, tiltrekke investorer og medarbeidere, utvikle relasjoner og å etablere virksomheten i et nettverk. Å utvikle virksomheten til å levere ny verdi til kundene vil være å bevege seg gjennom vinduet.

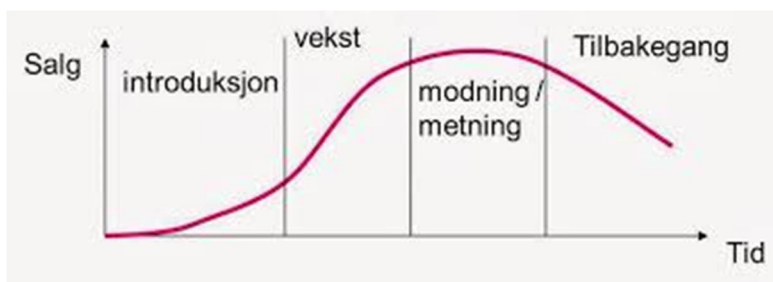
For å unngå at man skaper et åpent vindu til konkurrenter, må vinduet lukkes med en gang man har passert igjennom. Det gjøres gjennom å skape langvarige konkurransefortrinn som har stor kunde verdi samtidig som man gjør inngangsbarrieren for konkurrenter størst mulig. Naturlige kilder til konkurransefortrinn er lavere kostnader, kunnskap om produkt og marked, sterke relasjoner i nettverket og fleksibel organisasjonsstruktur. Slike konkurransefortrinn kan gi langvarig belønning, og vil gi en stabilitet og sikkerhet for virksomheten (Wickham, 2006).

Ut ifra dette kan vi se at Wickhams perspektiv på entreprenørskap er som følger:

- Entreprenørskap kan sees på som en ledelsesstil.
- Entreprenørskap er en tilnærming til ledelse som kan læres.
- Entreprenøriell ledelse søker å belyse og utnytte muligheter og å skape forandring.
- Entreprenøriell ledelse er strategisk ledelse, det betyr ledelse for hele organisasjonen i et konkurransepreget miljø.

2.4 PRODUKTETS LIVSSYKLUS - PHILLIP KOTLER

Som en parallell til Rogers teori til diffusjon av innovasjoner, har Phillip Kotler utviklet teorien om at et hvert produkt har en livssyklus (Kotler, 1967). Kotler mener i sin teori at et hvert produkt går igjennom 5 faser, fra fødsel til død. Man ser ofte at produkter endrer seg både i måten de produseres på, hvor de produseres og ikke minst utforming og funksjonalitet gjennom livssyklusen. Kotler mener at det er 5 faser i et produkts livssyklus.



Figur 3 Produktets livssyklus

Introduksjonsfasen

Som ordet beskriver er det her vi lanserer produktet til målgruppen i markedet. Her er det flere strategier å velge mellom. Det avhenger av hvor mye kapital som er tilgjengelig og hvor rask vekst man ønsker å ha. Her som alle andre plasser har hver strategi både fordeler og ulemper, høy introduksjonspris gir bedre inntjening pr enhet, men stiller ofte krav til at markedet er utviklet på forhånd, mens en lav introduksjonspris kan gi rask økning i volum, men med lavere inntjening pr enhet.

Vekstfasen

Her begynner produktet å bli kjent i markedet. Etterspørselen stiger og stimulerer salget. Her vil man ha høyere fortjeneste pr enhet. Her ser man også at på grunn av økt lønnsomhet vil konkurrenter melde seg på. I denne fasen er det vanlig å redusere prisene noe (ved høy introduksjonspris) for å opprettholde høy omsetning og det er vanlig å begynne å tenke på produktutvikling. Her jobber man med å utvikle produktets design eller kvaliteter for å svare på den økte konkurransen.

Modning/metningsfasen

Nå er salget på topp og man ser at veksten har avtatt på lik linje med fortjenesten. For å bøte på dette kan man velge å jobbe aktivt med produktutvikling eller/og markedsutvikling. Produktutviklingen kan i tillegg være å tilby tilleggsprodukter som kompletterer eksisterende produkt eller inngå allianser. Eksempler kan være flybransjen som ofte har avtaler med leiebilselskaper og hoteller, der kunden får bedre priser ved å bestille en hel pakke.

Markedsutvikling er å se etter andre segmenter i markedet som har behov for produktet, eller se i andre markeder som ikke er like utviklet.

Tilbaketrekningsfasen

Her faller salget og fortjenesten på grunn av stor konkurranse og/eller at produktet ikke er tilstrekkelig utviklet og mister sin relevans i markedet. Her må bedriften gjøre strategiske valg om de skal avskaffe produktet totalt, eller om de skal tilby det som en lojalitetsskapende ekstratjeneste til etterløperne i markedet.

2.5 DE 5 KONKURRANSEKREFTER - MICHAEL PORTER

I 1979 lanserte en av strategiens guruer, Michael Porter, sin velkjente modell om de 5 markedskreftene (Porter M. , 1979). Modellen har til hensikt å belyse attraktiviteten i en bransje. Attraktiviteten avgjøres av følgende 5 krefter:

Kundens Forhandlingsmakt

Kundens forhandlingsmakt sier noe om i hvor stor grad kunden kan påvirke prisene til sin fordel, altså lavest mulig. De faktorer som påvirker er antall kunder og hvor viktig kunden er for bedriften. Ideelt sett er det mange kunder, der hver kunde har høye byttekostnader. Da kan man i større grad diktere prisen enn hvis det er få og sterke kunder.

Leverandørens forhandlingsmakt

Her vurderer vi hvor lett det er for den enkelte leverandør å heve prisen på sitt produkt. Jo færre leverandører man har og jo mer komplekst produkt man har, jo større forhandlingsmakt har leverandøren. Skulle det derimot være mange leverandører og lav kompleksitet, vil du som kunde sitte med de beste kortene.

Potensielle Inntrengere

Her er det størrelsen på inngangsbarrieren i et marked som forteller noe om styrken til fremtidige inntrengere. Dersom etableringskostnaden er lav for raskt å komme inn i ett marked, vil trusselen fra fremtidige inntrengere være stor. Mens etablering av et nytt flyselskap må sees å være i andre enden av skalaen, der det er svært kostnadskrevende å etablere seg i et allerede tøft marked.

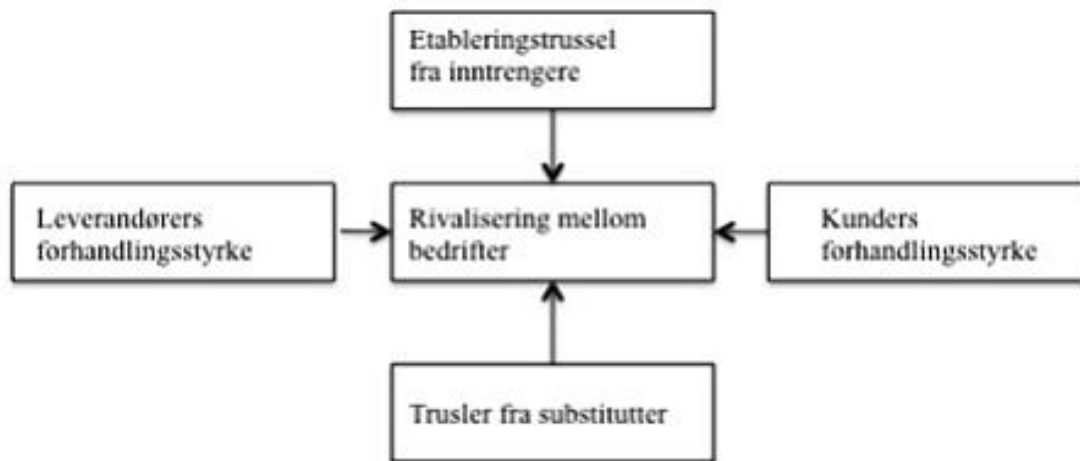
Substitutter

Dersom vårt produkt eller tjeneste enkelt kan løses på en annen måte, gjennom andre produkter, sier vi at kraften til substituttene er sterke. Et godt eksempel her vil være å bruke naturen i stedet for en tredemølle å løpe på. Litt verre er det å flytte seg fra Europa til USA uten å bruke fly. Her vil det være lite sannsynlig at flyselskapene mister passasjerer til substitutter.

Konkurransesituasjonen

Dersom det er mange tilbydere på konkurransearenaen, vil kunder og leverandører kunne velge andre for å få den prisen de vil ha. Dersom konkurransen er svak, vil man ha større makt hos begge. Et av få unntak er vinmonopolet. Dette er en aktør som ikke har konkurranse og som både kunder og leverandører må forholde seg til for å få tak i eller få solgt sine produkter.

De fem kreftene oppsummeres i modellen under



Figur 4 Porters 5 konkurransekrefter (Løwendahl & Wenstøp, 2011)

2.6 ENTREPRENØREN - JOSHEP A. SCHUMPETER

Joshep A Schumpeter er samtidens fremste forsker på entreprenøren (Barringer & Bluedorn, 1999). Hos andre samtidsøkonomer på 30-tallet, er entreprenøren en passiv agent, men hos Schumpeter er entreprenøren en aktiv initiativtaker som driver samfunnet fremover. Schumpeter hevdet at entreprenørskap var en prosess med kreativ destruksjon, der entreprenøren hele tiden søker å introdusere nye produkter eller produksjonsmetoder gjennom å ødelegge eller erstatte eksisterende. Schumpeter kaller også entreprenøren for en agent for økonomisk vekst. Denne agenten skaper utvikling i næringslivet gjennom nye kombinasjoner av allerede kjente ressurser. Schumpeter taler også for at det er 5 måter å fremme entreprenørskap på:

1. Introduksjon av nytt produkt eller forbedringer av eksisterende produkt.
2. Introduksjon av ny måte å produsere på.
3. Entre et nytt marked.
4. Utnyttning av ny råvare eller.
5. Ny organisering av allerede eksisterende næring.

En entreprenør kan, ifølge Schumpeter, være en hvilken som helst person bare de introduserer nye kombinasjoner for det økonomiske system. Det eneste unntaket er personer som leder produksjonsprosessen på det nåværende, statiske nivået. De er fornøyd med tingenes tilstand og vil ikke endre noe. Entreprenøren er imidlertid kun entreprenør i det han utfører nye

kombinasjoner. Det å være entreprenør er derfor ikke et yrke og er heller ikke en varig tilstand, selv om entreprenøren har visse egenskaper som kjennetegner han og som kan prege hans livsstil og verdisystem. Ettersom det økonomiske systemet, i henhold til Schumpeter, kjennetegnes ved rutiner og fastlagte mønster som er tillært over tid, vil personer som ønsker å gjøre endringer møte motstand. Derfor er det viktig at entreprenøren innehar noen spesielle egenskaper:

- På grunn av at entreprenøren må ta beslutninger på forutsetninger som er delvis ukjent, må han kunne tenke rasjonelt. Han må ha evne til å se hva som er viktig og komme frem til løsninger som har rom for feil.
- Entreprenøren må ha en spesiell form for vilje for å bryte med det automatiserte og rutinemessige. I ethvert menneske er det en iboende kraft til å ville fortsette i det vanlige mønsteret, men en entreprenør må ha evne til å løsrive seg fra dette og sette egne ideer ut i livet.
- Entreprenøren må evne å overvinne politiske og juridiske hinder som står i veien for hans nye kombinasjoner. Han må også kunne overvinne motstand fra konkurrenter og overbevise forbrukere om fordelene ved innovasjonen.

Entreprenøren handler i Schumpeters teori kun ut fra egeninteresse, men med basis i at all økonomisk handling skjer ut fra tilfredsstillelse av behov. Entreprenøren motiveres av følgende:

- Drømmen om rikdom eller sitt eget «herredømme».
- Suksess i seg selv, det å lykkes, der rikdom i seg selv blir et biprodukt.
- Gleden ved å skape noe, utnytte energien i seg selv.

Innovasjoner sørger for brudd i det økonomiske kretsløp og muliggjør profitt i en periode. Den frie informasjonsflyten sørger for at andre vil adoptere denne innovasjonen og vi oppnår et nytt likevektspunkt som ligger på et høyere nivå. Differansen mellom mindre kostnader og samme inntekt defineres som entreprenørprofitt. Schumpeter mente at dersom entreprenørprofitt skulle være mulig å oppnå, måtte følgende forutsetninger være oppfylt:

- Salgsprisen på det nye produktet må ikke synke som et resultat av det nye tilbudet.
- Kostnaden for den nye teknologien må ikke være større enn den gamle.

- Med hensyn til konkurranseaspektet vil den som nyttiggjør ny teknologi kunne overby de som bruker gammel teknologi, med hensyn til tilgang på råvarer og arbeid. Entreprenøren sitter igjen med fortjeneste fordi han totalt sett har en lavere kostnad pr enhet enn de andre.

Schumpeter skiller mellom kapitalist og entreprenør. I hans teori er ikke entreprenøren risikobærer. Han trenger riktignok tilgang på kapital, men hvis det går galt taper entreprenøren bare sitt gode navn og rykte. Det er banken, eller kapitalisten, som har lånt han pengene som sitter med risikoen.

I henhold til Schumpeter er bakgrunnen for økonomisk oppsving det faktum at noen innovasjoner utløser klynger av nye innovasjoner. Klynger av nye innovasjoner er grunnlaget for svermer. Svermingsprosessen har følgende forutsetning:

- Det blir gradvis lettere for entreprenører å involvere seg fordi noen entreprenører baner vei. En slik utvikling er også naturlig, sett fra långivers side. I starten er risikoen stor for at et prosjekt blir ulønnsomt. Når kapitalisten og/eller banken ser det vokser frem nye, mulige forretningsområder, vil han derfor lettere gi lån til nye entreprenører.
- Nye innovasjoner i en bransje brer seg til nye bransjer.
- Det er forskjell på en entreprenør og andre økonomiske aktører. Det er kun noen få som overviner vanskelighetene med å igangsette innovasjoner på områder hvor svermingsprosessen ikke har begynt.
- Svermingsprosessen vil etter hvert avta ettersom entreprenørprofitten blir mer og mer usikker.

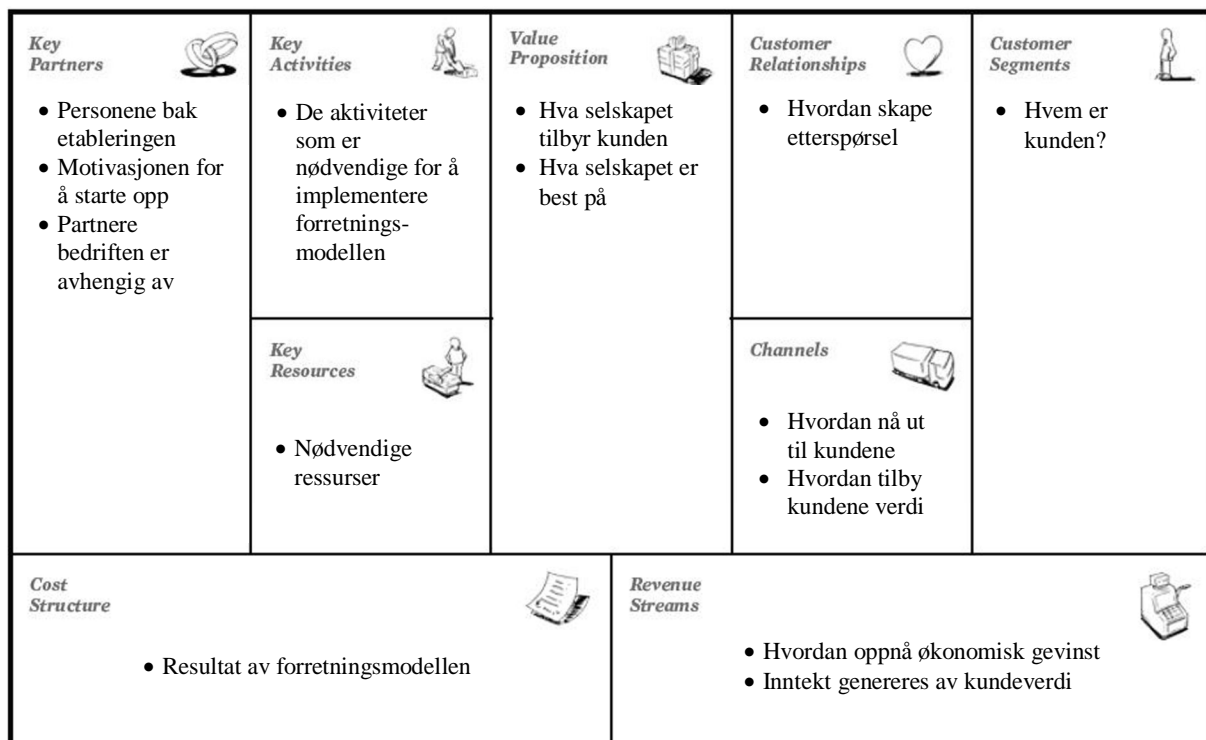
2.7 FORRETNINGSMODELL - ALEXANDER OSTERWALDER

Osterwalder viser til ni nøkkeldimensjoner for utforming og iverksettelse av strategi (Osterwalder, 2004). Disse nøkkeldimensjonene ønsker vi å bruke når vi utarbeider vår intervjuguide. Det være seg:

- Verdierklæring - Beskrivelse av bedriftens tilbud av produkter og tjenester som er av verdi for kunden.
- Målkunden - Hvilke kundesegment ønsker bedriften å tilføre verdier.
- Distribusjonskanal - Hvordan har bedriften valgt å komme i kontakt med kunden.

- Relasjon - Hvilken kontakt har bedriften opprettet mellom seg selv og kunden.
- Verdikonfigurasjon - Organiseringen av aktiviteter og ressurser som kreves for å skape verdi for kunden.
- Kapabiliteter og identifiserte ressurser - Hvilke ressurser gir konkurransefordeler.
- Partnerskap - Er det inngått samarbeidsavtaler med andre bedrifter hvor hensikten er verdiskapning for kunden.
- Kostnadsstruktur - Hva koster alle virkemidlene som er iverksatt.
- Inntektsmodell - Hvordan tjener bedriften penger.

Ved bruk av (Osterwalder & Pigneur, 2010) sin canvas forretningsmodell får entreprenørskaps-teamet et visuelt kart over alle alternativer for lettere å ta avgjørelser (se Figur 5). Gjennom hele søket etter en forretningsmodell spesielt tilpasset din bedrift, bruker man canvas modellen som et skåringskort. Man setter inn ulike hypoteser i hver enkelt komponent, som man skal gjøre om til fakta ved å teste hypotesene på kunder. Hypotesene er antagelser som i første omgang er basert på oppstartbedriftens visjon. Hypotesene er enkle spørsmål som kan bekreftes eller avkreftes. Ut fra resultatene fra de ulike hypoteser, gjør entreprenørskapsteamet seg enige om hvilke endringer som må til. Deretter oppdateres forretningsmodellen. En oppdatering fører til nye hypoteser og tester. Slik lærer man, og det er slik man oppnår suksess (Blank & Dorf, 2012).



Figur 5 Business model canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Essensielle spørsmål som må besvares:

Nøkkelpartnere

- Hvem er personene bak etableringen
- Hva er motivasjonen for å starte opp
- Hvilke partnere er bedriften avhengig av

Nøkkelaktiviteter

- Hvilke aktiviteter er nødvendige for å implementere forretningsmodellen

Nøkkelverdier

- Hva selskapet tilbyr kunden
- Hva er selskapet best på

Kundeforhold/ verdi

- Hvordan skape etterspørsel
- Verdinytte
- Merkeverdi
- Relasjonsverdi
- Lojalitet
- Support

Kundesegment

- Hvem er kundene
- Hvilken aldersgruppe
- Hvilket kjønn
- Hvilken inntektsfordeling
- Geografisk-, demografisk-, psykografisk- og atferds-segentering

Nøkkelressurser

- Hvilke ressurser er helt nødvendige for å lage en forretningsmodell
- Miljøhensyn
- Styremaktens rolle
- Ressursmangel
- Leverandører

Distribusjonskanaler

- Hvordan nå ut til kunder
- Hvordan tilby kundene noen form for verdi

Kostnadsstruktur

- Resultat av forretningsmodellen

Inntektsstruktur

- Hvordan oppnå økonomisk gevinst
- Inntekt genereres av kunde verdi

2.8 BLUE OCEAN THEORY

«Blue Ocean Strategy» har sitt utspring i verdiinnovasjon. Verdiinnovasjon innebærer å gjøre konkurranse overflødig ved å skape høyere verdi til lavere kost for selskapet og konsumenten (Kim & Mauborgne, 2005).

I de røde havene er premissene lagt og grensene mellom ulike bransjer er definert og akseptert. Selskapene forsøker å prestere bedre enn konkurrentene og kjemper en kamp om å sikre markedsandeler. Hard konkurranse gir mindre utsikter til fortjeneste og vekst. Strategi som bygger på konkurranse, har tre effekter, ifølge (Kim & Mauborgne, 1999):

1. Imitasjon ó ikke innovasjon ó er deres tilnærming til markedet. Selskapene ser på hva konkurrentene gjør, og etterstreber å gjøre det samme på en bedre måte.
2. Selskapene har en reaktiv ó ikke proaktiv ó handlingsmåte. Selskapet bruker tid på å reagere på andres handlinger, i stedet for selv å skape rom for vekstmuligheter.
3. Selskapets forståelse for markedsmuligheter og endringer i konsumenters behov blir uklare.

Blå hav kjennetegnes derimot av en markeds plass som ikke er utnyttet før, av skapt etterspørsel og av muligheter til å få til lønnsom vekst (Kim & Mauborgne, 2005). I blå hav er konkurransen irrelevant fordi spillereglene ennå ikke er fastlagt. Det er verdiinnovasjon, ikke konkurrenter, som danner sammenligningsgrunnlaget. Verdiinnovasjonen blir til i skjæringspunktet mellom kostnader og selskapets verditilbud til konsumentene (Kim & Mauborgne, 2005). Kostnadsbesparelser gjøres ved å fjerne eller redusere de faktorene det konkurreres om i en gitt bransje. Verdi for konsument øker ved at det skapes elementer bransjen aldri tidligere har tilbudt. Det skapes dermed innovativ verdi som utløser ny etterspørsel. Denne rekonstruksjonen av markedet omformer bransjestrukturen og skaper nye markeder.

2.9 OPPSUMMERING

For å oppsummere våre valgte teorier, da med utgangspunkt i vår problemstilling, er det naturlig å se på hva som driver diffusjon av innovasjoner fra et overordnet perspektiv. Videre ser vi på verdien av innovasjon, sett opp mot et produkts livssyklus. Her så vi sammenhengen mellom marked og produkt. Det vi forstår her er at innovasjon er nøkkelen for å opprettholde verdien av og aktualiteten til produktet. Ved å ta for oss Porters Konkurranseskrefter, så vi

viktigheten av å forstå konkurransesituasjonen i markedet. Det fører oss over i det nye teoretiske landskapet til Blue Ocean Teori. Teorien viser oss viktigheten av å skape verdiinnovasjoner og hvordan dette kan implementeres som en strategi i bedriften, og på den måten legge premissene for konkurransen.

Med utgangspunkt i bedriftsetablering og søknad om midler hos Innovasjon Norge, må man forholde seg til Osterwalders Business Canvas Model. Denne modellen gir en overordnet forståelse over 9 nøkkelfaktorer som er med på å skape eller redusere en bedriftsmulighet for suksess. Kan det være så enkelt å lykkes med en etablering, eller spiller personene bak en vesentlig rolle? På bakgrunn av dette har vi å ta for oss teori fra en av guruene om entreprenørforskning, Joseph Schumpeter. For å komplementere Schumpeter, valgte vi å se på nyere teori på området representert av Philip Wickham. Måten disse teoriene utfyller hverandre på er med på å danne et bredt bakteppe for vår forskning, og har vært utslagsgivende for våre valg.

3 METODE

En forsker kan bruke ulike metoder når data til forskning skal innhentes og analysere for å belyse problemstillingen. Vi skal vise hvilke ulike metoder han kan velge blant og hva som ligger til grunn for de valgt han tar når han velger metode. Vi vil belyse hvilken forskningsstrategi og forskningsdesign som passer med vår problemstilling. Videre skal vi redegjøre for den metoden vi har valgt for vår studie og hva som ligger til grunn for dette valget. Til slutt beskriver vi hvordan vi har samlet inn data og analysert disse og kommer inn på begrepene troverdighet og relabilitet.

3.1 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign er en plan for hvordan vi skal gå fram for å besvare problemstillingen. Problemstillingen blir styrende for hvilket forskningsdesign vi velger og hvordan denne designes. Gjennom vår problemstilling ønsker vi å belyse kriterier som bør være tilstede ved etablering av mikrobryggeri i ett marked i vekst. Vi har ikke til hensikt å forklare noen årsakssammenheng mellom de valg mikrobryggeri har gjort og de resultatene de har oppnådd. I stedet ønsker vi å forstå hvilke strategiske valg som er vurdert og hvor beviste de har vært på disse når de ble iverksatt.

Teorien forklarer at en problemstilling kan være klar i den forstand at fenomenet allerede er ganske godt forstått og det allerede finnes etablert teori og målet er å finne ut hva som skjer dersom man innfører nye variabler. Slike problemstillinger sies å være teori- eller hypotesedrevet. Det motsatte er at problemstillingen er uklar hvor den mer ligner ett åpent spørsmål og hvor det ikke er mulig å sette opp en klar hypotese. Disse problemstillingene sies å være teori- eller hypoteseutviklende. Begrepene klar og uklar er i denne sammenheng ikke absolutte størrelser og problemstillingen kan ha form av å være både litt klar og uklar (Jacobsen, 2005).

Vi kan også se på en problemstilling ut fra om den er forklarende (kausale) eller beskrivende (deskriptive). En kausal problemstilling tar sikte på å forklare hvorfor det finnes forskjeller og likheter. En deskriptiv problemstilling fokuserer på å beskrive forskjellene og likhetene på ett gitt tidspunkt. (Jacobsen, 2005)

Gjennom en analyse av problemstillingen kan vi også si noe om målet er å kunne generalisere eller ikke. For å kunne generalisere resultatene, settes visse krav til det utvalget som benyttes

som utgangspunkt for forskningen. Utvalget må være gjort på bestemte måter og være over en viss størrelse.

Vår problemstillingen er relativt uklar og vi har lite kunnskap om hvilke kriterier som ligger bak suksessfulle etableringer av mikrobryggeri i voksende marked. Problemstillingen fremstår mer som et åpent spørsmål. Målet med vår forskning er å få økt innsikt i temaet og få en dypere forståelse av de strategiske vurderinger som er gjort ved etablering av mikrobryggeri. Dette gjør vi ved bruk av etablert teori samt inngående intervjuer av markedsaktører. Vi kan dermed si at problemstillingen vår har form av å være uklar og deskriptiv, og vi har ikke til hensikt å generalisere.

Ved uklare problemstillinger blir det behov for utforskende (eksplorerende) undersøkelser. Eksplorerende design er basert på ustrukturerte observasjoner og dette setter krav til forskerens erfaring, kunnskap, kreativitet samt innsikt i fenomenet. Disse momentene vil være avgjørende for å oppnå et godt forskningsresultat. Gjennom et eksplorerende design kan vi undersøke fenomenet i bredden og finne nyansene i relativt få enheter. Teorien omtaler også testende design hvor vi må jobbe bredt og bruke både teori og sekundærdata.

Men et slikt utgangspunkt vil en kvalitativ metode basert på intervju passe best til vårt forskningsdesign. Dette er en strategi som gjør at vi kan gå dypere inn i temaet og vi kan få med så mange detaljer og nyanser om fenomenet som mulig. Kvalitative metoder legger vekt på hvordan individer fortolker sin sosiale verden på (Bell & Bryman, 2007). Dette bidrar til at vi får kunnskap om hvilke vurderinger og beslutninger som er tatt ved etablering av mikrobryggeri. Hensikten med å velge et slikt design er å avdekke fenomenet vi undersøker. Dette er et design som ikke sier noe om det generelle og typiske, men heller tar sikte på å det unike og spesielle (Jacobsen, 2005).

3.2 FORSKNINGSMETODE

Problemstillingen er også styrende for hvilken forskningsmetode man velger for å tilnærme seg fenomenet man forsker på. En problemstilling som er eksplorerende krever en metode som muliggjør at vi kan gå i dybden og få fram nyansene. Slike metoder kan være krevende og dermed vil disse bare konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter. Vi har da et intensivt forskningsdesign (Jacobsen, 2005). Til slike undersøkelser egner en kvalitativ metode seg. Kvalitative metoder samler inn ikke-numeriske data slik som meninger og

opplevelser (Dalland, 2000). Metoder som intervju og observasjoner egner seg godt til å samle inn slike data og blir ofte brukt.

En problemstilling som er testende, tar sikte på å finne omfanget eller utstrekningen av fenomenet og da kreves det en metode som går i bredden. Vi har da ett ekstensivt opplegg hvor kvantitative metode passer best (Jacobsen, 2005). Kvantitativ metode omformer informasjon til målbare størrelser (Dalland, 2000). Metoden innebærer at sammenlignbar informasjon systematisk blir innhentet fra et utvalg og representer i form av tall og kan med fordel benyttes i situasjoner hvor mye data skal samles inn og hvor vi har mange respondenter.

Vi har som kjent en uklar og eksplorerende problemstilling og da egner det seg å bruke en kvalitativ metode for å samle inn data. Vi har lite forhåndskunnskap om fenomenet vi ønsker å undersøke. Vår hensikt med forskningen er å utdype det vi vet lite om, altså hvilke kriterier som må ligge til grunn for suksessfull etablering av mikrobryggeri i ett marked i vekst.

3.2.1 Primærdata og sekundærdata

Ved innsamling av data skilles det mellom to typer datakilder; primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som forskeren på egenhånd samler inn direkte fra kilden. Slike data er ikke bearbeidet eller behandlet av andre og blir innsamlet med bakgrunn i problemstillingen som ønskes undersøkt. Sekundærdata er data som ikke er innsamlet av forskeren selv. Dataene vil som oftest være produsert for andre formål enn den problemstillingen forskeren ønsker å belyse (Jacobsen, 2005).

Vi vil samle inn primærdata gjennom at vi intervjuer utvalgte mikrobryggeri som kan sies å hatt suksess i sin etablering. I tillegg samler vi inn informasjon fra aktører rundt mikrobryggeri, som opererer som støttespillere ved at de leverer tjenester, råd eller veiledning. Denne informasjonen blir også behandlet som primærdata, men vi bruker uttrykker komplimentærdata om disse.

Fordelen med primærdata er at datainnsamlingen kan skreddersys problemstillingen som undersøkes. Derimot kan det være ett problem at det kan være både tidkrevende og kostbart å samle inn slike data. Vanligvis samles primærdata inn gjennom intervjuer, observasjoner eller spørreskjemaer (Jacobsen, 2005).

Sekundærdata er vanligvis enklere å samle inn siden de allerede er samlet og systematisert av andre. Men disse dataene er da samlet inn til andre formål enn vår problemstilling. Det vil da være viktig å kontrollere datamaterialet for validitet og relevans før de benyttes.

Viktige kilder for sekundærdata vil være bryggeriforeningens oversikt over markeds- og salgsutvikling for mikrobryggeri. Dette er en oversikt over innrapporterte data fra alle mikrobryggeri i Norge med historiske data for produksjonsmengde. Videre vil ulike nettsider som NorBrygg.no være en nyttig sekundærkilde for oss. Dette er hjemmesiden til hjemmebryggernes interesseforening og her diskuteres ulike temaer rundt brygging av øl. Kunnskap og erfaringer deles villig med andre. Vi har også benyttet oss av proff.no som en sekundærkilde for å kunne lage utvalgsriterier for mikrobryggeri vi har med i undersøkelsen, samt hente inn økonomiske data og bedriftsinformasjon.

Ett bredt og variert datagrunnlag vil være med på å gi oss ett bedre grunnlag for de konklusjonene vi skal trekke. Det vil være med på å styrke tilliten til resultatene og styrke troverdigheten til forskningen vår, at vi innhenter både primær- og sekundærdata.

3.3 KVALITATIV METODE

3.3.1 Utvelgelse av respondenter

Utvalget i kvalitative metoder er styrt ut fra hensikten med undersøkelsen og den informasjon vi ønsker å få. Dermed må vi ha en bevist holdning til hvem vi snakker med. Utvalgsformen fører til at vi kan snakke med ulike personer og dette fører til at vi får ulike opplysninger (Jacobsen, 2005).

Vi har ønsket å nå entreprenørene som etablerte de mikrobryggeri som vi anser å ha hatt suksess. Entreprenøren vil være den eller de personene som hadde ideen til å igangsette mikrobryggeriet og som var den drivende kraften ved etableringen. Det er ikke gitt at disse personene fortsatt befinner seg i organisasjonen og vi må derfor søke å nå disse utenfor. Vi skal undersøke de suksessfulle mikrobryggeri i Norge. Det er ikke gitt hva suksess er. Her vil det kunne være flere ulike oppfatninger av begrepet. Vi har valgt å forholde oss til definisjonen til Schumpeter som er gjengitt i kapittel 2.1.

I vår søken etter mikrobryggeri i Norge fikk vi avdekket 75 stykker (se vedlegg 2). For å gjøre vår undersøkelse gjennomførbar, samt at innhentet informasjon skulle være sammenligningsbar, valgte vi å gjøre et utvalg. Vår målsetning var å nå suksessfulle entreprenører og vi bestemte oss derfor for følgende sett kriterier:

- Rene mikrobryggeri med NACE-bransjekode 11.050
Vi ønsket å sortere bort de som driver med kombinasjonsdrift, av ulikt slag, for å holde fokus på rene mikrobryggeri.

- AS med minimum innbetalt aksjekapital på kr. 100.000,-
For å lette tilgjengeligheten av økonomisk informasjon, valgte vi å fokusere på de aktørene som hadde etablert virksomheten i et AS. Å etablere et mikrobryggeri krever kapital og vilje til å satse. Vi sorterte bort de som hadde en innbetalt aksjekapital på under kr. 100.000,-
- Må ha levert regnskapstall for 2013
Et målbart kriterium for suksess, er at selskapet leverer regnskapstall og følger de lover og regler som er i samfunnet. Vi valgte bort de som ikke hadde levert regnskapstall for 2013.
- Bedriftsdata/Regnskapstall må være tilgjengelige og sporbare
Med begrenset tid og ressurser tilgjengelig, var vi avhengig av at alle data var tilgjengelig på nett. Vi valgte bort de mikrobryggeriene der informasjonen ikke var tilgjengelig.
- Produksjonsvolum under 2 millioner liter
Med bakgrunn i informasjon fra Bryggeriforeningen, for hva som ble ansett å være et mikrobryggeri, valgte vi å konsentrere oss om de bryggeriene som hadde et produksjonsvolum under 2 millioner liter.

Entreprenøren vil være den som hadde ideen til å igangsette mikrobryggeriet og som var den drivende kraften ved etableringen. Vi skal undersøke de suksessfulle mikrobryggeri i Norge og avdekke hva den enkelte legger i ordet suksess.

I tillegg til de utvalgte mikrobryggeri, ønsket vi informasjon fra komplementære kilder. Vår beveggrunn for dette var en tro på at komplementære kilder kunne bekrefte og/eller avkrefte, eventuelt forklare og belyse informasjon mikrobryggeriene kom med. De komplementære kildene ble kun valgt etter hva vi mente kunne være fornuftige kilder, ingen andre utvalgskriterier.

Vi tilskrev alle potensielle informanter, utvalgt etter våre utvalgskriterier, og ba om å få gjennomføre et intervju. Sammen med brevet til potensielle informanter la vi med et anbefalingsbrev fra Bryggeriforeningen, som presenterte oss, vår bakgrunn og formålet med undersøkelsen.

- Antall tilskrevne mikrobryggeri 16
- Antall tilskrevne komplementære informanter 4

Fire tilskrevne mikrobryggeri valgte ikke å svare og/eller å takke nei til å delta. En tilskrevet komplementær informant valgte å ikke svare på vår forespørsel.

Følgende 12 mikrobryggeri, i alfabetisk rekkefølge, svarte positivt på vår henvendelse og er en del av våre primærdata.

Mikrobryggeri	Stiftelsesår
Atna Øl AS	2008
Balder Brygg AS	2011
Hemnes Mikrobryggeri AS	2012
Lervig Aktiebryggeri AS	2003
Lillehammer Bryggeri AS	2005
Nøgne Ø AS	2002
Røros Bryggeri AS	2009
To Tårn Bryggeri AS	2011
Trollbryggeriet AS	2011
Voss Bryggeri AS	2012
Ægir Bryggeri AS	2011
Ølve på Egge Bryggeri AS	2005

Tabell 1 Alfabetisk oversikt over mikrobryggeri som ble intervjuet

Følgende informanter, i alfabetisk rekkefølge, svarte positivt på vår henvendelse og er en del av våre komplementære data.

Komplementær kilde

- Bryggeri- og Drikkevareforeningen v/ direktør Petter Nome
Interesseorganisasjonen for bryggeriene.

- Macks Ølbryggeri AS v/ Adm. Dir. Harald Bredrup

Macks Ølbryggeri AS er i denne sammenheng definert som et stort bryggeri. De har også et mikrobryggeri, men dette er ikke organisert som eget selskap og dermed ikke en del av våre data. Harald Bredrup er Adm. Dir. i Macks Ølbryggeri AS og leder i Bryggeri- og Drikkevareforeningen.

- Petit Agentur AS v/daglig leder Ola B. Skarland

Petit Agentur AS er leverandør av innsatsfaktorer til hjemmebryggere samt mikrobryggeri.

3.4 KVALITATIVT INTERVJU

Et kvalitativt intervju baserer seg på ett strategisk utvalg av respondenter som er valgt på bakgrunn av deres egenskaper eller kvalifikasjoner, på bakgrunn av forskningsspørsmålene (Johannessen & Olsen, 2005). Våre respondenter ble valgt ut fra vår problemstilling ved at de er mikrobryggeri som har hatt en viss suksess.

Vi valgte å bygge opp intervjuet rundt en intervjuguide hvor vi hadde en blanding av konkrete og fastlagte spørsmål og mer åpne spørsmål som tok for seg ulike tema som vi ønsket å få belyst. De ulike temaene tok utgangspunkt i problemstillingen og de forskningsspørsmålene vi hadde satt opp. Intervjuet fikk dermed en form av ett semi-strukturert intervju.

Gjennom intervjuet fikk respondentene anledning til å komme med sine erfaringer ved etablering av sitt mikrobryggeri og de ble gitt mulighet til forklare hvordan de har gjennomført denne prosessen. Dette har gitt oss detaljerte og fylldige data om temaet og hvilke forhold som ble vurdert ved etableringen. Dette er viktig informasjon i forhold til vår problemstilling og vi kan belyse temaet i dybden og belyse den fra flere perspektiver.

En svakhet med et intervju er at dårlig formulerte spørsmål kan bli misforstått og slik påvirke resultatene i en gal retning. Denne svakheten var vi oppmerksomme på og det ble hensyntatt ved utarbeidelsen av intervjuguiden og i gjennomføringen av intervjuet.

Vår datainnsamling av primærdata baserer seg på ett semi-strukturert intervju som er blanding av ett tradisjonelt dybdeintervju og spørsmål formulert i stikkord. Ett slik intervju gir oss mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis i prosessen og gir oss større fleksibilitet i forløpet av intervjuet. Dette har bidratt til å gi oss maksimal bredde over temaet og en god

kvalitet på informasjonen som ble samlet inn. Vi hadde utarbeidet en intervjuguide for å avgrense hva vi skulle spørre om. Denne tok utgangspunkt i de spørsmålene vi ønsker å stille.

Gjennomføringen av intervjuet kan utføres på ulike måter. Eksempler kan være personlige ansikt-til-ansikt-intervju, gruppeintervjuer, spørreskjema, svare på tilsendte spørsmål, telefonintervjuer. Ved alle former for intervjuer er det viktig å kunne skape en trygg og god relasjon mellom intervjuer og respondentene i intervjusituasjonen. Ved fysisk tilstedeværelse er det lettere å skape tillit mellom oss som intervjuere og respondentene. Ett personlig ansikt-til-ansikt-intervju kan bidra til å skape en relasjon mellom intervjuer og respondenten som kan påvirke resultatene fra intervjuet og dermed kvaliteten til undersøkelsen (Thagaard, 1998). Vi som intervjuere har mulighet til å fange opp og tolke signaler og tegn som kan være ett supplement under tolkningen av dataene. Dette er informasjon som ellers er vanskelig å fange opp og som vi går glipp av når vi ikke har respondenten i en ansikt-til-ansikt-situasjon.

Når vi skulle legge opp og planlegge intervjuene, erfarte vi at våre optimale ønsker ikke alltid samsvarte med hva som var praktisk gjennomførbart. Våre respondenter var geografisk plassert rundt om i hele landet. Det var derfor ikke praktisk eller økonomisk mulig for oss å gjennomføre alle intervjuene i en ansikt-til-ansikt-situasjon. Vi besluttet derfor å gjennomføre intervjuene pr. telefon hvor samtalene ble tatt opp på bånd.

Vi har vært beviste på at en slik gjennomføring kan ha påvirket intervjusituasjonen og at vi kan ha gått glipp av relevant informasjon i intervjusituasjonen. Det er en viss fare for at settingen kan bli oppfattet som noe upersonlig og formell og dermed kan det skapes en avstand mellom oss som intervjuere og dem som respondenter. Dette kan påvirke hvor gode og åpne svar vi får. Dette er forhold vi har tatt med oss i analysen av våre data og funn.

Vi tok kontakt med samtlige respondenter pr. brev for å undersøke mulighet for å få gjennomført intervju. I forkant hadde vi vært i kontaktet Bryggeriforeningen og fått laget ett anbefalingsbrev som vi kunne legge ved henvendelsen, hvor Bryggeriforeningen uttrykte viktigheten av å bidra til vår undersøkelse. Etter 1 måned ble denne første kontakten fulgt opp av en telefon hvor avtale om intervju ble inngått. Dermed ga vi respondentene mulighet til å forberede seg til intervjuet og dermed høyne kvaliteten på de svarene som ble gitt. For å få en mest mulig effektiv gjennomføring av intervjuene ble alle intervjuene samlet og gjennomført på 2 uker.

Intervjuet kan bli preget av at både vi som forskere og respondentene vil ha innflytelse på hvordan intervjuet forløper. Intervjuer kan påvirke intervjusituasjonen i forhold til hvor godt

forberedt han er og om han oppnår kontroll over intervjusituasjonen. Det vil være avgjørende at han evner å skape en god relasjon mellom seg og respondentene. Respondenten kan påvirke situasjonen i forhold til hva han ønsker å fortelle eller om han forsøker å tilfredsstille intervjueren ved å gi svar som de tror er ønskelig (Grønmo, 2004).

Ved oppstart av intervjuet ble det satt av god tid for å skape en god og trygg intervjusituasjon. Selve intervjuet tok i gjennomsnitt en time. Etter presentasjonen av undersøkelsen informerte vi om de ulike tema vi ville komme innom, at intervjuet ble tatt opp på bånd og opplyste at alle respondenter ville bli anonymisert. Alle intervjuobjektene ble spurt om vi fikk lov til å nevne de ved navn nevne i andre sammenhenger enn direkte sitat. Vi fikk positiv respons fra alle på dette.

3.5 ANALYSE AV FUNN

Analyse av de innsamlede data krever en kritisk gjennomgang av de funn vi har gjort i den hensikt å verifisere at vi har funnet svar på de spørsmål vi i utgangspunktet hadde. Dette innebærer en kritisk drøfting av de funn og konklusjoner som trekkes for å kontrollere gyldigheten til disse og verifisere at de er til å stole på. Det må derfor settes krav til empirien som samles inn ved at den må være gyldig og relevant samt at den må være pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2005)

3.5.1 Klassifisering av data

Transkribering

Før vi kunne gå i gang med å analysere dataene, måtte de være tilrettelagt på en slik måte at de lot seg behandles på en effektiv måte. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og forelå som lydfiler. For å gjøre informasjonen lettere tilgjengelig, ble de transkribert. Transkribering innebærer å ordrett overføre tale fra lydfilene til tekst. Det er lettere å skaffe seg oversikt over informasjon som foreligger i skriftlig form enn tale som ligger i lydfiler. Det er også lettere å navigere fram og tilbake i tekst enn det er i lydfiler. Transkriberingen skal også sikre kontroll over rådataene for andre som vil kontrollere våre funn og tolkninger. Ideelt skal all tale overføres til tekst og dette kan være en tidkrevende prosess. (Jacobsen, 2005).

Etter hvert som man får mer erfaring i gjennomføring av intervjuer, kan en teknikk med å hører nøye på lydfilen, og samtidig ta notater og gjør markeringer der hvor interessant informasjon forekommer benyttes. Ved hjelp av disse markeringene kan man lettere finne tilbake til de viktige stedene og skrive de av senere. (Jacobsen, 2005).

Det var viktig at transkriberingen skjedde straks etter at intervjuet var gjennomført mens inntrykkene enda var ferske og vi husket samtalen. Vi startet transkriberingsprosessen med å transkribere alle intervjuene ordrett. Men så raskt hvor tidkrevende dette var. Vi hadde ganske mange intervjuer som skulle transkriberes og for ikke å komme i tidsnød, måtte vi etter hvert endre strategi. Vi gikk etter hvert over til den andre teknikken, med å ta notater mens vi hørte på lydfilen.

Ved innholdsanalyse av kvalitative data overføres data fra intervjuene til ett sett ulike kategorier. Kategoriene er bestemt ut fra de opplysningene som kommer frem gjennom dataene fra intervjuene og skal være en forenkling av kompliserte, detaljerte og rike data. (Jacobsen, 2005).

Kategoriseringen er en prosess i fire steg. Det starter med en nøye gjennomgang av alle dataene og hvor alle utsagn som kan knyttes til problemstillingen blir merket og brukt til å danne kategorier. Kategoriene blir organisert på en slik måte at kategorier som betyr det samme blir slått sammen. I det neste steget blir utsagn i dataene knyttet opp til en eller flere av kategoriene. I steg tre leter man etter mønster, sammenhenger og forklaringer i dataene med sikte på å kunne slå sammen flere kategorier som er like til mer generelle superkategorier. Det søkes også etter om det finnes avhengigheter mellom kategorier slik som at en kategori fører til en annen kategori, og om noen kategorier kan danne sekvenser. I det fjerde og siste steget gjennomgås rådataene med sikte på å finne eksempler som kan understøtte og forklare analysen. Her er det vel så viktig å lete etter eksempler som strider imot analysen (Miles & Huberman, 1994).

De ulike kategoriene som dannes må oppfylle kravet om validitet som betyr at de må reflektere de som blir undersøkt. Videre må de være gjensidig utelukkende som betyr at kategoriene må være forskjellige og ikke overlappende. Til slutt må kategoriene være uttømmende i betydning at de må kunne holde alle relevante data (Miles & Huberman, 1994).

Gjennom utarbeidelsen og oppbyggingen av intervjuguiden hadde vi allerede dannet noen kategorier. Her fikk vi kategoriene «Entreprenørens bakgrunn», «Generelt om øl og markedet» og «Etablering av mikrobryggeri». Når transkriberingen av alle intervjuene var gjennomført ble de analysert med tanke på å finne likheter som kunne være grunnlag for en videre kategorisering. Ett minstekrav vi hadde var at hver kategori minst skulle være relevant for minst to enheter i undersøkelsen. Disse ble så videre analysert med sikte på å redusere antallet. Kategorier som lignet hverandre ble samlet i nye superkategorier. Vi endte til slutt

opp med 18 kategorier og disse kunne igjen danne tre superkategorier «Egenskaper ved entreprenøren», «Markedet» og «Det utvidede produkt».

Når vi skulle tilordne utsagn i intervjuene til kategoriene våre ble alle intervjuene gjennomgått på nytt hvor vi så etter utsagn og informasjon som passet med våre 3 kategorier. Vi ga hver av kategoriene en fargekode som ble brukt til markering av teksten.

I analysen og diskusjon av våre funn, valgte vi å behandle hver av våre tre forskningsspørsmål i hver sin del. Her setter vi forskningsspørsmålet i perspektiv gjennom å belyse relevant teori for deretter å vise funn fra våre innsamlede data. Til slutt blir disse funnene diskutert opp mot teorien.

Fra analysen av funn trekkes trådene fra de ulike forskningsspørsmålene ned til en felles konklusjon og problemstillingen blir besvart.

3.5.2 Gyldighet og relevans (validitet)

Med gyldighet og relevans mener, vi om de data vi har samlet inn faktisk måler det vi i utgangspunktet ønsket å måle og om disse målingene er relevante for vår forskning. Vi må sikre oss at det er dekning i våre funn i den innsamlede empiri for de konklusjoner vi til slutt trekker. Dette bestemmer den interne gyldigheten.

Den eksterne gyldigheten sier noe om overførbarheten av våre resultater og om våre konklusjoner har relevans utover vår studie. Med overførbarhet menes det at resultatene og konklusjonene fra et avgrenset område også kan være gyldige i andre situasjoner og sammenhenger (Thagaard, 1998). Den innsamlede empiri er samlet inn fra noen få utvalgte og i forskningssammenheng må vi kunne si om denne empirien er generaliserbar og kan brukes på flere i andre sammenhenger. Kvalitative undersøkelser er tidkrevende og det vil derfor være vanskelig å gjennomføre en studie på mange enheter. Dermed vil de sjelden ha til hensikt å være generaliserbare men heller forsøker heller å få fram forståelse av begreper og fenomener (Bell & Bryman, 2007).

Det er en fare for at manglende begrepsavklaringer mellom ulike aktører som inngår i forskningen fører til misforståelser og kan føre til at gale konklusjoner trekkes. Ulike aktører som inngår i forskningen kan ha egne subjektive oppfattelser av hva samme begrep betyr. Dette nevnes ofte som ett av problemene til case-studier. (Ringdal, 2007). Begrepsavklaring av sentrale begreper skal gi en felles forståelse. Dette oppnår vi ved å ha en teoretisk diskusjon rundt de begrepene som kan være uklare og utvikle definisjoner som gjelder for vår

forskning. I vår forskning er det spesielt viktig at begrepene suksess og innovasjon er klart definert slik at både forsker og respondentene har samme oppfattelse av hva disse begrepene betyr. Slik begrepsavklaring er også viktig i forbindelse med bruk av teori og kilder. Her kan vi sikre begrepsavklaring ved å bruke flere og ulike kilder.

Som en konsekvens av at våre primærdata er innhentet gjennom intervjuer av entreprenører, som vi kan si har hatt suksess med etablering av mikrobryggeri, kan vi si at våre data har høy grad av gyldighet og relevans.

3.5.3 Pålitelig og troverdig (reliabilitet)

Det er ett mål med forskningen at resultatene er troverdige og at disse oppfattes som riktige. For å oppnå dette må undersøkelsen være gjennomført på en pålitelig og troverdig måte som vekker tillit. Undersøkelsen må ikke inneha åpenbare målefeil som gjør at resultatene blir feil. Dette skal sikre at undersøkelsen er repeterbar og at vi får de samme resultater ved gjentakelse av undersøkelsen.

Troverdigheten er knyttet til hvordan forskeren argumenterer for betydningen av situasjonen rundt undersøkelsen og forholdet mellom forskeren og informantene (Thagaard, 1998).

Dermed kan troverdigheten kontrolleres ved å gjennomgå forskningsprosessen med tanke på om de rette kildene er benyttet, om det riktige utvalget er brukt og om analysen av dataene er gjort riktig.

Ved bruk av kilder bør man etterstrebe å bruke primærkilder. Bruken av annenhåndskilder medfører risiko for feilkilder som kan oppstå i forbindelse med feiltolkninger. Nærhet til informantene vil også øke troverdigheten til undersøkelsen. Vi må også være bevisst på at informantene kan ha en annen agenda enn oss i intervjusituasjonen. De kan ha motiver for å holde tilbake relevant informasjon eller for å ikke forteller den hele og fulle sannheten.

Kvaliteten på informasjon fra respondentene kan økes ved å ikke legge føringer på informantenes svar, gjennom å stille ledende spørsmål, men heller bruke mer åpne spørsmål. Dette er jo også en av fordelene med ett kvalitativt design ved at respondentene ikke blir tvunget inn i faste svaralternativer men får mulighet til å få fram egne tolkninger og meninger om temaet.

Vi baserer vår undersøkelse i hovedsak på primærkilder som er innhentet fra mikrobryggeri som har hatt suksess. Vi har sikret nærhet til informantene ved at vi har søkt å nå de personene som var en aktiv del av etableringen. Ved bruk av semi-strukturert intervju og åpne

spørsmål har vi vi unngått å legge føringer på informantenes svar og dermed kan vi si at våre data har en høy grad av relabilitet.

4 ANALYSE AV FUNN

I dette kapittelet tar vi for oss våre 3 forskningsspørsmål. Vi skal se på hva som karakteriserer entreprenører som starter mikrobryggeri. Vi skal undersøke hvordan entreprenøren differensierer seg i et marked der merkevarebygging er vanskelig og reklame er ulovlig. Videre skal vi se hvordan entreprenøren tilpasser seg i et marked som er i vekst.

For å kunne svare på disse spørsmålene valgte vi ut tre hovedkategorier som vi ønsket å studere nærmere. Entreprenøren, markedet og det utvidede produkt.

Det er entreprenøren som er vårt hovedfokus i denne oppgaven. Vi ønsket å finne ut hva som karakteriserer entreprenører som starter mikrobryggeri. Godt fundamentert i E. Rogers sine teorier vedrørende adopsjon av innovasjoner, ønsket vi å drøftet disse teoriene opp mot hvordan adopsjonen av mikrobryggeri i Norge hadde forløpt og om vi kunne forklare geografisk plassering ut fra samme teori. Både Rogers, Wickham og Schumpeter sier en hel del om entreprenørens attributter, i den forbindelse har vi valgt å se på entreprenørens bakgrunn, utdannelsesnivå og lidenskap, for ytterligere å drøfte teoriene. For å avdekke om det er samsvar mellom teori og praksis, valgte vi sette Osterwalder sine teorier vedrørende strategisk planlegging opp mot hva entreprenørene har gjort i praksis.

Dette kan vi oppsummerer i følgende modell.



Figur 6 Modell for analyse av data

Med bakgrunn i Osterwalder sin modell, Business Modell Canvas, gikk vi dypere inn i materien. Vår tilnærming er entreprenørene sitt forhold til markedet, distribusjon og målkunden, sett opp mot Osterwalder sin teori. Vi undersøker entreprenøren sin plass i markedet og hvordan innovatører går over til å bli entreprenører. Ved hjelp av Wichham sin teori om det strategiske vindu, drøfter vi mikrobryggerienes strategiske posisjon samt markedsposisjonering.

Med vår forklaring på hva som er unikt for et mikrobryggeri, ref. 1.3 side 5, viser at engasjement, identitetsbygging og det genuine, er hva mikrobryggeriene bringer til torgs. Vi ønsket å undersøke hvor bevisst entreprenørene var sitt eget konsept. Dette gjorde vi ved å se på det utvidede produktbegrepet, der vi testet entreprenørenes forhold til identitet, historiefortelling samt kundeopplevelse.

4.1 ENTREPRENØREN

Hva er det som karakteriserer entreprenører som starter mikrobryggeri?

For å kunne gi et svar på dette spørsmålet har vi valgt å fokusere på noen utvalgte tema som ble kartlagt i forbindelse med gjennomføringen av intervjuene av våre resipienter.

Vi tok utgangspunkt i E. Rogers sine teorier om «Adopsjon av innovasjoner» (Rogers, 2003), og så på hvordan etableringen av mikrobryggeri i Norge hadde forløpt. Videre undersøkte vi entreprenørenes bakgrunn og utdannelsesnivå, for å se om dette stemte i henhold til E. Rogers teori.

Gjennom å kartlegge den geografiske spredningen av mikrobryggeri ønsket vi å se om vi kunne koble spredning av innovasjoner sammen med det geografiske etableringsmønsteret.

Viktigheten av strategisk planlegging er sentral hos Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2004) og i Blue Ocean Theory (Kim & Mauborgne, 2005). Vi ønsket å finne ut hvor viktig dette hadde vært for våre intervjuobjekter. Til sist valgte vi å studere temaet lidenskap og pasjon, hos våre entreprenører, for å se dette i sammenheng med teoriene til Joshep A. Schumpeter (Schumpeter, 1934).

4.1.1 Adopsjon av innovasjoner

Norsk alkoholpolitikk forbyr produsentene å markedsføre sine produkter. Som en konsekvens av dette ser vi at aktørene i stor utstrekning benytter seg av en sosial spredningsprosess. Den enkelte entreprenør har ingen mulighet til å spre sitt budskap ut til alle, ettersom han er nødt til å snakke direkte med hver enkelt, eller avhengig av opinionsledere som hjelper til å spre budskapet. I en fase der det viktigste er å spre kompetanse og kunnskap, for å tiltrekke flere forbrukere, vil det være viktig for et mikrobryggeri å hjelpe et annet mikrobryggeri. I et voksende marked med økende etterspørsel koster det lite å hjelpe nye entreprenører i gang. De nye mikrobryggeriene som etablerer seg vil fungere som ambassadører for produktet, og iverksette ny spredning av budskapet til nye potensielle konsumenter.

Med dette som bakteppe velger vi å sette antall etableringer av mikrobryggeri i direkte korrelasjon med etterspørselen av denne type produkt. Ved å gjøre denne koblingen kan vi bruke E. Rogers teorier om hvordan innovasjoner spres i et marked.

Rogers deler en populasjon inn i fem segmenter, basert på den tilbøyeligheten de har til å adoptere nye innovasjoner. I tillegg til å gruppere populasjonen, kvantifiserer han hvert segment.

- Innovatører utgjør 2,5 % av en populasjon.
- Tidlige brukere utgjør 13,5 % av en populasjon.
- Tidlige majoritet utgjør 34 % av en populasjon.
- Sen majoritet utgjør 34 % av en populasjon
- Etterløperne utgjør 16 % av en populasjon

Tabellen nedenfor viser etableringen av mikrobryggeri i Norge, med kode 11.050, i perioden fra og med år 1989 til og med år 2013.

År mikrobryggeriet ble etablert	Antall mikrobryggeri etablert
1989	1
2000	1
2002	1
2003	1
2005	3
2008	1
2009	2
2010	2
2011	6
2012	7
2013	5

Tabell 2 Etablering av mikrobryggeri med produksjonskode 11.050 i Norge

I henhold til vårt datamateriale, som i denne undersøkelsen omfatter alle mikrobryggeri med produksjonskode 11.050, totalt 30 stykker, ble det i perioden fra og med år 1989 til og med år

2000, videre benevnt som periode 1, etablert to mikrobryggeri. I perioden fra og med år 2001 til og med år 2009, videre benevnt som periode 2, ble det etablert 8 mikrobryggeri med produksjonskode 11.050. I perioden fra og med år 2010 til og med år 2013, videre benevnt som periode 3, ble det etablert 20 mikrobryggeri med produksjonskode 11.050.

De av våre informanter, som har vært med siden før år 2010, sier alle at år 2010 var et vendepunkt med hensyn til interessen for øl fra mikrobryggeri.

«Før 2010 måtte vi nærmest tvinge produktene på kundene, vi bedrev misjonsvirksomhet og forsøkte å få media sin oppmerksomhet. Nå er situasjonen snudd på hode, vi greier ikke levere tilstrekkelig med varer og det er media som tar kontakt med oss» (Informant, 2014)

I periode 1, en periode på 12 år, ble det etablert to mikrobryggeri med produksjonskode 11.050. Det er vår oppfatning at disse to mikrobryggeriene må kunne defineres som; innovatører, ut fra E. Rogers sin definisjon.

De første entreprenørene hadde sett og smakt produktene ute i verden og hadde et ønske om å få tilgang til disse produktene her hjemme. Ingen norske bryggeri leverte denne type produkter og det var heller ingen import til landet.

I periode 2, en periode på 9 år, ble det etablert ytterligere åtte mikrobryggeri med produksjonskode 11.050. Følger vi teorien til E. Rogers, må disse etablererne kunne defineres som; tidlig brukere.

Frem til og med 2009 var de som drev med hjemmebrygging ikke flere enn at leverandørene kjente de fleste (Informant, 2014). Hovedoppgaven til mikrobryggeriene var da også, som våre informanter sier, å spre et budskap og bygge en kultur. Markedet i Norge, for denne type produkter, var svært lite. Det var faktisk enklere å eksportere varene, ettersom produktet var godt etablert i Europa og Amerika, enn det var å selge det på hjemmemarkedet.

Denne perioden var også preget av en nasjonal satsning på lokal mat. Det kan se ut som at de tidlige brukerne har overført innovasjoner fra matsektoren over til øl og kombinert disse. Begge er trender som baserte seg på det genuine, identitetsbygging og engasjement. For mikrobryggeriene som ble etablert i denne perioden, var det helt naturlig å lage koblinger mellom lokal mat og lokalt øl. Dette viser seg også i valg av logistikk-løsninger, der flere valgte å distribuere sitt øl via lokale distribusjonssentra for lokal mat.

Det var i 2010 at interessen for mikrobryggeri og hjemmebrygget øl virkelig tok av, og gjenspeiler seg også i antall nyetableringer. I periode 3, en periode på fire år, ble det etablert 20 nye mikrobryggeri med produksjonskode 11.050. Dersom vi følger E. Rogers teori utgjør alle disse, eller noen av disse, den; tidlige majoritet.

Årsaken til at vi ikke kan si om alle de som etablerte seg i periode 3, tilhører den tidlige majoritet er det faktum at de etablerte mikrobryggeriene opplevde en sterk volumøkning i samme periode og foretok utvidelse av egne bryggeri. I tillegg etablerte flere mikrobryggeri nasjonal distribusjon og dermed er det ikke lenger en direkte korrelasjon mellom antall mikrobryggeri og etterspørselen av produktet. Men vi mener å kunne bekrefte E. Rogers teori om «den kritiske masse». Når vi ser på tallene fra Bryggeriforeningen, som viser utviklingen av markedsandelen til mikrobryggeriene, må vi kunne si at spredningsprosessen har nådd et punkt der tilstrekkelig mange personer har adoptert innovasjonen og at den videre adopsjonsraten heretter blir selvoppholdende.

Wickham introduserte begrepet «det strategiske vindu» (Wickham, 2006). For å unngå at man skaper et åpent vindu til konkurrenter, må vinduet lukkes med en gang man har passert igjennom. Det gjøres gjennom å skape langvarige konkurransefortrinn.

I vår undersøkelse har vi avdekket en adferd som til dels går imot Wickham sin teori. Mikrobryggeriene i Norge har innført det de selv kaller; «å betale frem». I etableringsfasen har alle entreprenørene fått gratis hjelp og støtte fra etablerte mikrobryggeri. Ingen forventer at disse tjenestene skal betales tilbake, men det ligger en forventning om at de som får hjelp skal hjelpe de nye som kommer til. Alle behøver råd og hjelp, den som ikke hjelper får heller ikke hjelp.

De første mikrobryggeriene som ble etablert ønsket å formidle noe de hadde opplevd og smakt ute i verden, og som ikke var tilgjengelig i Norge. Senere kom etableringer der en hadde ønske om å skape noe lokalt. Det å skape seg en arbeidsplass og gjøre stedet kjent, var en strek drivkraft for mange. Dette er i samsvar med det Schumpeter sier; at entreprenøren handler kun ut fra egeninteresse og motiveres av blant annet det å lykkes og av gleden ved å skape noe.

Ettersom mikrobryggeriene er tuftet på det genuine, engasjement og identitetsbygging er de heller ikke i direkte konkurranse med hverandre. Hvert enkelt mikrobryggeri må skape sitt konsept. Når våre informanter sier at historien er viktigere enn produktet, tolker vi det slik at det genuine ligger i konseptet, ikke i kjerneproduktet.

«40 produsenter kan ikke påberope seg å ha verdens beste Indian Pale Ale, vi må gi forbrukeren noe merö. (Informant, 2014)

Det viktigste for mikrobryggeriene er å nå ut til opinionsledere. Dette er gjerne kunder som er mer kunnskapsrike og aktive enn gjennomsnittet. Når de mindre aktive og kunnskapsrike trenger råd om hva de skal kjøpe vil de oppsøke opinionsledere for å få deres mening.

4.1.2 Utdannelsesnivå

Generelt så har tidlige brukere bedre utdanning og større sannsynlighet for å være opinionsledere enn brukere som kommer sent inn (Rogers, 2003).

Vi har kartlagt utdanningsnivået til entreprenørene vi har intervjuet, der 68 % har en utdanning som tilsvarer bachelorgrad eller høyere. Med andre ord, majoriteten av de som har startet opp mikrobryggeri er godt utdannet. Alle hadde på oppstartstidspunktet annet lønnet arbeid. Bare i et av våre tolv mikrobryggeri var det en kvinne direkte tilknyttet bryggeriet.

Videre ser vi at gruppen vi kaller «innovatører» og gruppen vi kaller «tidlig brukere», alle har hentet inspirasjon og ideer fra utlandet.

Våre funn korrelerer godt med E. Rogers teorier med hensyn til hva som kjennetegner tidlig brukere av innovasjoner. Generelt så har tidlige brukere bedre utdanning, høyere status, større empati, større evne til å håndtere abstraksjoner, større evne til å håndtere usikkerhet, flere sosiale og jobberelaterte kontakter, flere kosmopolitiske kontakter, kontakt med flere endringsagenter, mer eksponert mot massemedia og har en større sannsynlighet for å være opinionsleder enn brukere som kommer inn sent (Rogers, 2003).

Våre funn korrelerer også godt med det Statistisk Sentralbyrå sin rapport nr. 2013/52 har avdekt. «En typisk norske entreprenøren som en mann med 13-14 års yrkespraksis og har ofte bakgrunn fra naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag. Entreprenør-raten blant menn er 3-5 ganger høyere enn blant kvinner (SSB 2013/52, 2013). Statistikken som SSB legger til grunn er fra perioden 2001 til 2011 og er dermed et relevant sammenligningsgrunnlag.

4.1.3 Geografisk plassering

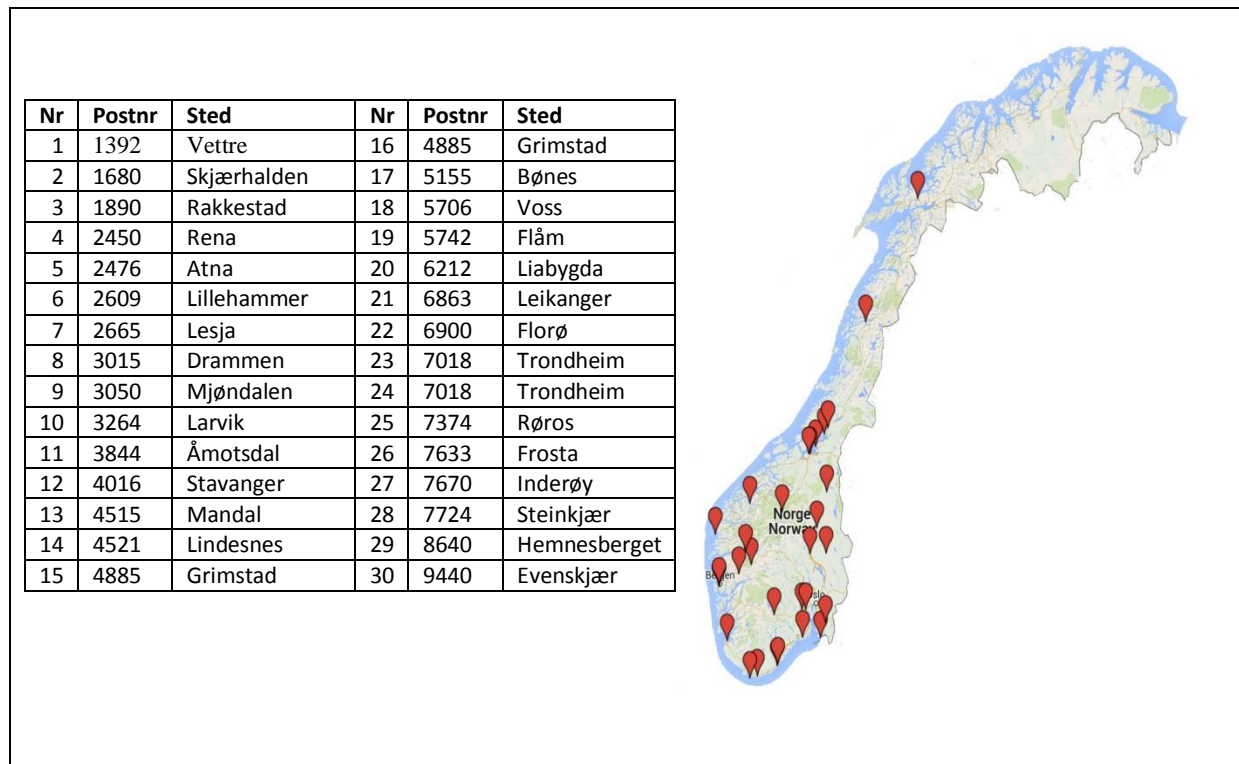
Tradisjonell lokaliseringsteori skiller mellom bedriftstyper som fokuserer på kostnader, minimering av areal-, bygnings-, transport og infrastruktur. Og bedrifter som fokuserer på inntekter, lokalisering nær kundene eller med god tilgjengelighet for kundene (Chapman, 1992).

Nyere lokaliseringsteori trekker inn agglomerasjonsfordeler, det vil si at bedriftene lokaliserer seg på steder der det finnes opphopning av bedrifter innenfor samme eller tilgrensende bransjer for å dra nytte av den kunnskap og teknologipraksis som finnes (Krugman, 1991).

Spredningsprosessen, sier Rogers, er en individuell avgjørelse. Rogers analyserer denne prosessen over fem trinn der en starter med kunnskap, blir overbevist, tar en beslutning, gjennomfører en implementering og til sist får en form for bekreftelse.

Hva så med norske mikrobryggeri, hvor er de etablert?

Frem til og med år 2013 var det etablert 30 mikrobryggeri i Norge med produksjonskode 11.050. En gjennomgang av disse bryggeriene, tabell 2 og 3, viser at entreprenørene etablerer seg i nærområdet, der de bor.



Tabell 3 Lokaliseringssted til norske mikrobryggeri med produksjonskode 11.050, 2013

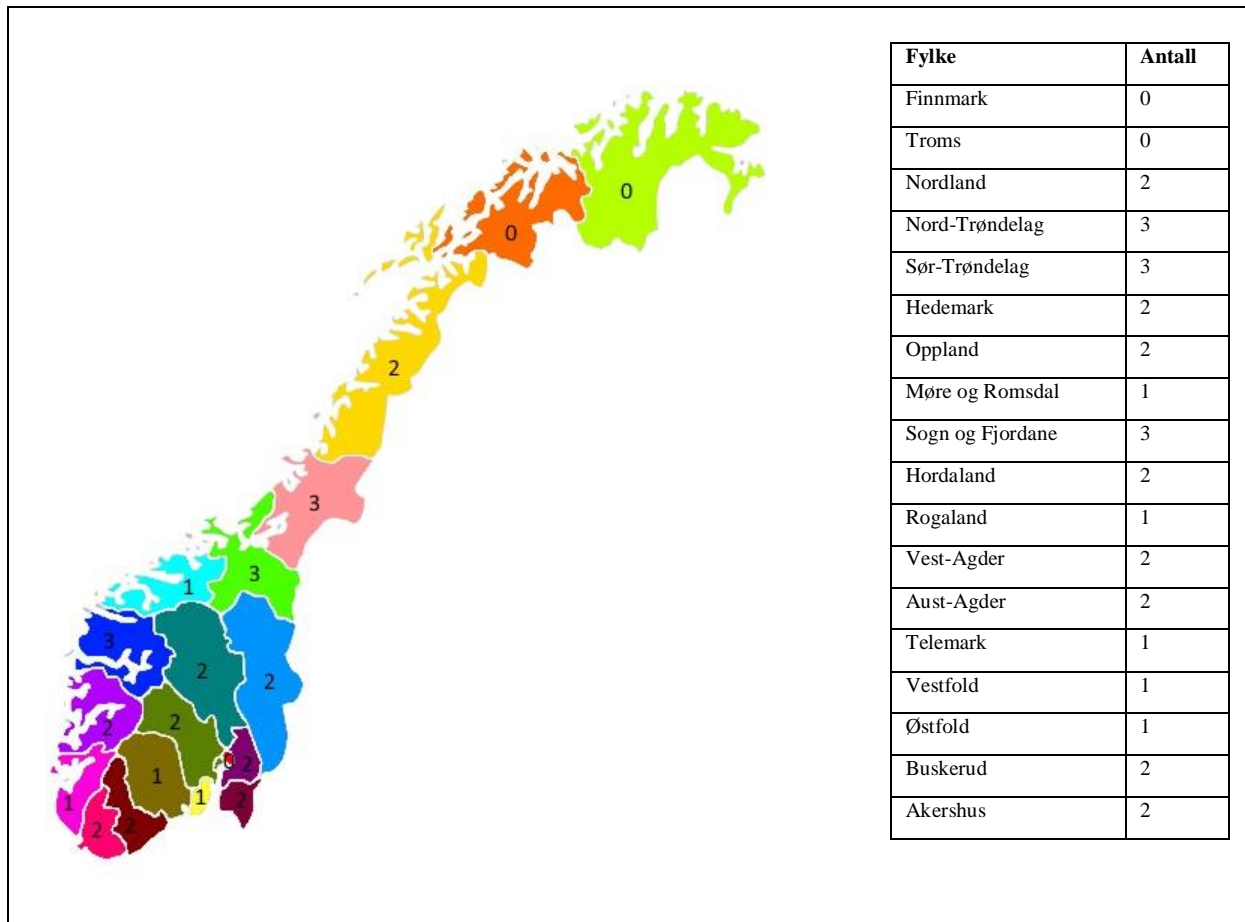
Oversikten over norske mikrobryggeri med produksjonskode 11.050, se ovenfor stående tabell, viser en stor spredning over hele Sør-Norge. Mens det nord for Steinkjær er registrert 2 mikrobryggeri med produksjonskode 11.050. Det er ingen overrepresentasjon av byer kontra bygder

Hva så med suksesskriteriene. Her har Rogers satt opp kriterier som han mener er viktige for hvordan en innovasjon blir adoptert og spredd i en populasjon. Rogers, mener følgende suksesskriterier står for mellom 48 % og 87 % av alle variasjonene;

- **Relativ fordel:** Om innovasjonen forbedrer eksisterende løsninger
Våre entreprenører sier de måtte starte mikrobryggeri, for å tilfredsstillte egne ønsker.
- **Testbarhet:** Muligheten av å kunne prøve ut en innovasjon, uten forpliktelse og med minimale investeringer.
Våre entreprenører har enten kjøpt produktet utenlands eller, etter hvert som produksjonen kom i gang i Norge, kunne kjøpe produktet her.
- **Observerbare:** Hvordan en ser at en innovasjon fungerer, ved å observere andre brukere og så erkjenne at innovasjonen er sikker og/eller fordelaktig.
I miljøet til våre entreprenører var brygging- og konsumering av øl fra mikrobryggeri en naturlig ting.
- **Kompatibilitet:** At en innovasjon baserer seg på samme teknologi og er kompatibel med eksisterende verdier og tidligere erfaringer.
Våre entreprenører sier; øl er øl. Produktet fra mikrobryggeriene er særdeles kompatibelt med eksisterende produkt.
- **Kompleksitet:** Innovasjoner som oppfattes som vanskelig å forstå og vanskelig å bruke vil bre seg langsommere.
De fleste av våre entreprenører hadde god kjennskap til prosessen. De som ikke hadde kjennskap kunne låne hos de som hadde kjennskap. Interaksjonen mellom aktørene er stor.

Dersom vi ser på hvilke muligheter etablering av mikrobryggeri har hatt i Norge, så mener vi at alle suksesskriteriene til Rogers er oppfylt. Etersom ovenfor nevnte suksesskriterier står for mellom 48 % og 87 % av alle variasjonene (Rogers, 2003), har mikrobryggeri en stor sannsynlighet for å oppnå aksept og spredning.

Alle fylker, med unntak av de to nordligste, har etablering av mikrobryggeri med produksjonskode 11.050.



Tabell 4 Oversikt over mikrobryggeri i 2013 med kode 11.050, fordelt per fylke

Som en konsekvens av at byene ikke er overrepresentert, oppfattes mikrobryggeriene som en distriktsnæring og ikke et byfenomen (Bryggeri og drikkevareforeningen, 2014). At brygging nå oppfattes som en distriktsnæring med mange små aktører, er noe hele næringen drar fordel av. Etersom det nå kan bli lettere å få politisk gehør for en del krav bryggeriene samlet sett, svært gjerne så ble gjennomført. Det være seg;

- Differensiert ølavgift
- Salg av produkt direkte til konsument
- Mulighet for passiv markedsføring

For noen få år tilbake bestod norsk bryggerinæring av 4 store aktører, med base i; Oslo/Bergen/Tromsø/Drammen. Et typisk byfenomen, der bryggeriene ut i fra historiske aspekt, var etablert nær sine kunder. Denne konstellasjonen ville aldri ha fått gjennomslag for de samme kravene (Informant, 2014).

Fra enkelte informanter blir mangel på et lokalt marked trukket frem som en utfordring for mikrobryggeriene som har vokset ut av lokalmarkedet og ligger langt fra større byer. Det er særlig kostnadene ved dyr logistikk som trekkes frem.

Vi ser en klar tendens blant våre informanter at entreprenørene har hatt kostnader i fokus når de etablerte mikrobryggeriene. I så måte er dette i henhold til teorien til Chapman og Walker. De fleste har etablert virksomheten der de bor, uten tanke på kundene. Selv de som bor i nærheten av en større by, har hatt større fokus på at det var der de bodde og tenkt mindre på nærheten til markedet. For enkelte entreprenører ble kombinasjonen av der de selv bor og det faktum at stedet også er store turistattraksjoner årsaken til at de etablerte mikrobryggeri. Det kan være en mulighet at vi, ettersom vi bare undersøker bedrifter med produksjonskode 11.050, ikke ser hele bildet. Etablering av mikrobryggeri i kombinasjon med pub og/eller restaurant, har en annen produksjonskode og faller dermed utenfor vår undersøkelse. Sannsynligheten for at disse kombinasjonsbedriftene er etablert i nærheten av en større kundemasse er til stede.

Det er ingen tendens til at nyetableringene klumper seg sammen for å dra nytte av den kunnskapen og teknologien som finnes. På den ene siden er dette forståelig, ettersom geografisk spredning er en forutsetning for å spre budskapet. På den andre siden mister entreprenørene muligheten av å kunne samarbeide om store kostnadskrevende operasjonene som for eksempel tapping av produkt på flaske.

Eksisterende geografisk plassering av mikrobryggeriene passer godt inn i teorien om relasjonsmarkedsføring, for et produkt som det ikke er lov å reklamere for. Det passer også godt inn i diffusjonsteorien, der entreprenøren er avhengig av opinionsledere og at nye entreprenører etablerer tilsvarende virksomhet. Dette for at den totale kunnskapen om produktet skal øke samt at kundemassen skal øke.

4.1.4 Strategisk planlegging

Som alle andre bedriftsledere bør entreprenøren ha en visjon, et mål og en strategi for å komme dit. Visjonen tegner en ledestjerne som skal vise vei mot den nye verdenen entreprenøren ønsker å forme, og hjelper med å definere mål og forretningsstrategi. (Wickham, 2006).

öVil du være så snill å si meg hvilken vei jeg burde gå for å komme bort herfra?ö

öDet avhenger i høy grad av hvor du ønsker å komme henö, sa katten

öDet er ikke så nøye-,ö sa Alice

öSå er det ikke så nøye hvor du går heller,ö sa katten

(Carroll, 1999)

Osterwalder viser til ni nøkkeldimensjoner for utforming og iverksettelse av strategi. (Osterwalder, 2004). Innovasjon Norge legger disse nøkkeldimensjonene til grunn når de pålegger entreprenører som søker støtte å utarbeide en forretningsplan.

Strategisk planlegging forutsetter at aktøren vet hvor han står, at han må ha klart for seg hvor han vil, og bør i så stor grad som mulig vite hvordan og hva som skal til for å komme dit. I altinn.no's bedriftsetableringsguide formulerer det som følger; «*Alle erfarne etablerere er krystallklare på at prosessen frem til, og utarbeidelsen av en god og gjennomarbeidet forretningsplan er ditt beste hjelpemiddel for å kunne beslutte etablering av egen virksomhet, og lykkes dersom du etablerer.*» (altinn.no, 2014)

I vår undersøkelse avdekket vi at 68 % av våre informanter manglet en nedskrevet strategiplan, noe som ikke er fornuftig, i henhold til Wickham og Osterwalder sine teorier.

Ut fra utdannelsesnivået til entreprenørene skulle en kunne forvente at de fleste hadde utarbeidet forretningsplaner og fulgte disse. 68 % av dem vi har intervjuet hadde ingen forretningsplan. Det er heller ingen sammenheng mellom høyt utdannelsesnivå og de som har utarbeidet forretningsplaner. I all hovedsak er det de som har fått støtte fra Innovasjon Norge som har utarbeidet forretningsplaner, og da som en konsekvens av at Innovasjon Norge krever utarbeidelse av forretningsplan for å gi midler.

Flere av våre informanter tilkjenner at oppstartsprosessen var vanskelig, ikke minst som en konsekvens av et svært byråkratisk og krevende regelverk. Hvordan informantene anser nødvendigheten av en forretningsplan som viktig, varierer. Enkelte mener de helt klart burde ha hatt en mer formalisert forretningsplan og på den måten hatt en klarere styring på arbeidet. Andre mener at arbeidet med å utvikle mikrobryggeri og produktene er en prosess med prøving og feiling. En forretningsplan ville ikke ha fungert, da både entreprenørens kunnskaper var for liten og veien har blitt til etter som kompetansen og mulighetene har kommet.

60 % av våre informanter tilkjennegir at oppstarten av mikrobryggeri var planlagt, mens 40 % sier det var tilfeldigheter som gjorde at akkurat de startet mikrobryggeri.

Halvparten av våre informanter grunngir oppstarten av mikrobryggeri i et ønske om å skape noe lokalt. Den andre halvpart hadde som målsetning å ha det moro. Kun 20 % hadde et ønske om å vokse og bli store leverandører, 80 % hadde ingen slike vekstambisjoner ved oppstart.

Med utgangspunkt i teoriene om spredning av innovasjoner og kunnskap om den kritiske masse, samt Wickham, 2006, sin beskrivelse av det strategiske vindu og ikke minst teoriene vedrørende «Blue Ocean Strategy», kan vi ikke se at entreprenørene tar grep for å sikre sin posisjon.

Selv om spredningen av innovasjonen har kommet så langt at den er selvgående, fortsetter de etablerte mikrobryggeriene å dele av sin kompetanse til nye potensielle etablerere. De entreprenørene som nå er etablert med mikrobryggeri kunne iverksette tiltak for å skape konkurransefortrinn for egen virksomhet. Men vi kan ikke se at noen av mikrobryggeriene vi har intervjuet har fokus på dette.

En årsak kan være det faktum at de fleste av våre entreprenører ikke har hatt økonomisk suksess i tankene da de etablerte mikrobryggeri.

4.1.5 Lidenskap / Pasjon

Entusiasme er svært viktig i henhold til Wickham; «*The presence of a powerful, motivating personal vision is one of the defining characteristics of entrepreneurial management*» (Wickham, 2006).

En enorm entusiasme preger entreprenørene som starter mikrobryggeri. Flere definerer det de holder på med som hobbyvirksomhet og det nedlegges store ressurser i form av dugnad og gratisarbeid.

I underkant av 30 % av de mikrobryggeriene vi snakket med har 2, eller flere enn 2, lønnede årsverk. 40 % har ingen lønnede årsverk.

I utgangspunktet var kun ett fåtall fokusert på volum, men etter som etterspørselen etter produktene har økt, har volum blitt et fokusområde for mange. Økt volum tvinger også inn ny teknologi, for å gjøre arbeidet mer rasjonelt og kostnadseffektivt. Ettersom vi har definert etableringen av mikrobryggeri som en verdiinnovasjon, er det tilliten fra kundene som er

nøkkelen til suksess. Dersom kundene får en opplevelse av at mikrobryggeriene ikke lenger utgjør den store forskjellen fra de store industribryggeriene, kan det være en fare for at kunder taper interesse. På den andre siden ser vi at de store industribryggeriene utvider sin produktportefølje og kommer med snille varianter av øl som tidligere var forbeholdt mikrobryggeriene.

Det er ikke sikkert at dagens organisering av en felles interesseorganisasjon, via Bryggeri- og Drikkevareforeningen, er en optimal organisering i fremtiden, sett fra mikrobryggeriene sin side. Det kan tenkes at kontroversielle spørsmål som går i favør av mikrobryggeriene og som lager hinder for de store bryggeriene, vil møte motstand.

Flere av våre informanter erkjenner at de gjerne skulle ha vært økonomisk sterkere når de besluttet å etablere mikrobryggeriet. Mangel på kapital har for mange medført at de ikke har kunnet ansette dyktige medarbeidere til å drive prosessen. I stedet har det blitt dugnad og gratisarbeid. Noe som ikke bare har hemmet utviklingen av mikrobryggeriet, men som også til tider har tært på familiære forhold.

Usikkerhet om markedet samt en sterk trang til å ha økonomisk kontroll, har hindret mange av entreprenørene i å hente inn ekstern kapital.

Våre funn korrelerer godt med det Statistisk Sentralbyrå sin rapport nr. 2013/52 har avdekt vedrørende norske entreprenører. Det kan se ut som at målsetningen til de fleste er å skape sin egen arbeidsplass.

Våre informanter viser tydelig en del egenskaper som karakteriserer gode entreprenører, men også en del klare svakheter.

Våre informanter skaper entusiasme og engasjement men mange mangler evnen og/eller viljen til å sette seg mål.

De har mot, styrke og integritet til å stå alene, selv om det ofte kan føles ensomt og kontroversielt. Dette høres svært positivt ut, men mange av entreprenørene vi har snakket med sier de ville ha greid å utvikle sitt mikrobryggeri mer, dersom de hadde hentet inn ekstern kapital. Sett i lys av dette, blir ikke det å stå alene nødvendigvis en positiv egenskap.

De er uhelbredelige optimister, som er bra, men også litt i overkant godtroende med hensyn til egen dyktighet, noe som ikke er så bra. Ingen som vi snakket med hadde noe å lære med hensyn til brygging og bryggeprosess.

De bygger uformelle nettverk og er flinke til å kommunisere med omverdenen. De setter av tid til å oppdatere og pleie nettverket, og vet at det kommer lite inn i en lukket hånd. Dette er vår entreprenører svært dyktige på. Vi baserte vår datainnhenting på intervju via telefon. Det var en sann fryd å kunne sitte og høre på våre intervjuobjekter som kunne snakke i en hel time om det de brant mest for - sine mikrobryggeri.

4.1.6 Oppsummering

For å kunne si noe om suksessfulle etableringer sett opp mot entreprenørens personlige egenskaper, må vi skille på når i produktets livssyklus man valgte å etablere mikrobryggeri. De som har valgt å etablere før 2010 har alle sammen vist en enorm utholdenhet og pasjon for det de holder på med. De har bidratt til å utvikle både markedet og nye aktører som igjen har bidratt til økt fokus på produktet. Det viser seg at læringskurven til disse entreprenørene har vært svært bratt og har kostet utrolig mye svette og slit opp igjennom årene. Nå har de endelig fått betalt for den harde jobben de har lagt ned. Vi tror at denne personlige egenskapen har kompensert for en rekke mangler i Osterwalders «Business Model Canvas». Det som er gledelig er at flere innrømmer at det nok hadde gått litt enklere dersom man hadde en større forståelse for forretningsetablering enn hva som var tilfellet ved oppstart og de første årene.

Det er liten tvil om at for å lykkes med en slik etablering, så må man ha en form for motivasjon. De vi har snakket med viser en stor lidenskap for øl fra mikrobryggeri. Vi tror at det har vært helt avgjørende for at de har lyktes. Alle rapporterer om et stort antall dugnadstimer både kveld og helg for å få ting til å gå rundt, og at man skiller mellom før og etter 2010 i forhold til inntjening. For å ha utholdenhet, så trenger man motivasjon. De færreste hadde en motivasjon om å tjene penger, men i stedet å gjøre en forskjell blant mennesker. Vi tror dette er en lærdom som entreprenører kan ta med seg i etableringer fremover. Man må være forsiktig med å fokusere på penger, men heller se på hva som genererer penger. I dette tilfellet er det godt øl, og fornøyde kunder.

Det vi også ser, er at de som har etablert seg etter 2010 har et litt annet fokus og en annen motivasjon. Her ser vi flere som har et ønske om å skape sin egen virksomhet, og dermed et økt fokus på å bygge volum. Motivasjonen er dermed også litt annerledes. Disse har kommet relativt enkelt til markedet, siden den tøffeste jobben ble gjort av innovatørene.

Det som er felles for alle er et relativt høyt utdanningsnivå, noe som forteller at vi snakker med folk som har forståelse for viktigheten av læring.

Etableringen av mikrobryggeri i Norge må kunne sies å ha lyktes og bekrefter dermed E. Rogers teori vedrørende diffusjon av innovasjoner.

4.2 MARKEDSTILPASNING

4.2.1 Innledning ó generelt om markedet og teoretisk grunnlag

Osterwalder snakker i sin business modell canvas om 9 faktorer som må være på plass for å kunne skape en bærekraftig forretning. I denne delen av oppgaven skal vi ta for oss entreprenørens tilnærming til markedet, og i hvilken grad det har betydning for suksess. For å komme ditt har vi valgt å ta turen innom det teoretiske landskapet til Everett Rogers og diffusjon av innovasjoner slik at vi får et lite innblikk i hvordan markedet fungerer.

Dagens ølmarked er under endring, der øl fra mikrobryggeri tar en stadig større del av kaken. Det etableres som nevnt tidligere et nytt mikrobryggeri hver måned i Norge, og vi ser at om lag 3 % av det totale ølmarkedet består av øl fra mikrobryggeri, mens i Danmark er den tilsvarende andelen omlag 8 % (Nome, 2014).

E Rogers snakker i sin teori om diffusjon av innovasjoner, om innovatøren som en nøkkelperson for å spre innovasjoner (Rogers, 2003). Hvis vi ser tilbake på entreprenørens karakteristika tidligere i oppgaven ser vi store likheter mellom entreprenørens egenskaper og Rodgers innovatør, noe vi vil vise har relevans senere i kapitlet. Ser man så videre på Schumpeters entreprenør som en agent for økonomisk vekst, der nye kombinasjoner av allerede kjente ressurser skaper utvikling i næringslivet, begynner vi å danne et bilde av hvordan det nye markedet kunne oppstå.

Produktets livssyklus åpner for at mikrobryggerienes inntreden har vært med å fornye synet på øl som nytelsesmiddel, der man ser effekten av globalisering vs. lokalisering. Imidlertid kan det være vanskelig å se en slik utvikling mens den skjer. Vi trenger ofte å kunne se tilbake på en utvikling for å se om stagnasjon og tilbakegang har blitt snudd til videre vekst. Tallene fra bryggeriforeningen kan tyde på at vi er midt i en slik utvikling. I dette kapitlet skal vi også se på om dette er tilfeldigheter, eller om entreprenøren som Wickham beskriver har sett et strategisk vindu.

4.2.2 Entreprenørens plass i markedet

Å snakke med entreprenøren om et marked i den tradisjonelle betydningen har vist seg å være komplekst. Det skyldes i stor grad at våre respondenter velger å forholde seg til markedet med en viss distanse, som i hovedsak skyldes at etterspørselen er større enn tilbudet.

«Akkurat nå er det stort press etter godt øl, så uansett hvor man etablerer bryggeri så suser produktene ut som gjerne, bare for å møte markedet»
(Informant, 2014)

For å forstå dette fenomenet har vi valgt å se på flere forhold som spiller inn.

4.2.3 Innovatører som blir entreprenører

Våre utvalgte entreprenører har et stort felles trekk, de har alle sammen drevet med hjemmebrygging som hobby over lengre tid. De er som nevnt tidligere veldig opptatt av prosessen og produktet, mens markedet er noe som allerede er der. Som en av våre respondenter uttrykte det:

«Ja kunden er egentlig hvem som helst som setter pris på smak og kvalitet. Du kan si at den største terskelen å komme over var, eller trodde jeg ville være, å få den vanlige pilsdrikker til å prøve nye ting. Vi hadde ingen mål om gå for de mellom 35-60, de som er høyt utdannet og har høy inntekt. Nei målet var Ola Nordman som ville ha øl for å få opplevelsen av masse smak, noe helt fantastisk, slik at det ikke går an å gå tilbake til massepils. Målet var egentlig å få hvem som helst til å prøve det øllet, å oppleve hvordan annerledes øl kan smake, oppleve alle de fantastiske ølsortene som eksisterer i verden, som vi ikke har hatt mangfold av i Norge.» (Informant, 2014)

Våre funn tyder på at de som har startet mikrobryggeri har vært en del av bransjen i lang tid, både på hobby basis og som sluttbruker. Som en av våre respondenter sa:

«Í jeg startet som hjemmebrygger i 1989. Det er en hobby jeg har hatt i 25 år.» (Informant, 2014)

Vi kan se konturer av at dette er mennesker som har ligget i front av markedsutviklingen og dermed kan betegnes som innovatører:

«Dristige, nysgjerrige, risikotakere som har en lav terskel for å prøve ut og ta i bruk nye ideer og ukjente produkter.» (Rogers, 2003)

Disse menneskene har nå tatt steget fra å være en innovatør i Rogers øyne, til å ta steget enda lengre frem og blir entreprenør. De har med andre ord trått ut av prosessen som Rogers kaller diffusjon av innovasjoner, og ønsker i stedet å være den som implementerer innovasjoner. Her beveger vi oss i et farlig landskap da vi begynner å blande to perspektiver.

Vi mener å se at våre entreprenører har sett seg lei på å være innovatører i et marked som ikke har kommet med nyvinninger på lenge, som har gått seg fast i den såkalte mainstream pilsen, som de uttrykker det:

«I folk skal ikke bli tvunget til å drikke masse-pils, de skal få et valg.»

(Informant, 2014)

De aller fleste av våre respondenter kunne fortelle at de var blitt eksponert for dette produktet i utlandet. Her har markedet utviklet seg raskere, hvor øl fra mikrobryggeri har blitt mye vanligere og enklere å få tak i enn hva som er tilfellet i Norge. Som en av de første entreprenørene i mikrobryggeriverdenen uttrykte det:

«Så blei jeg frustrert over at dette ikke var tilgjengelig i Norge og hadde ingen å dele min interesse med. Så fant jeg ut at noen måtte ta ansvar for å bringe disse smakene til nordmenn, å hvis ingen andre gjør det, så gjør jeg det.»

(Informant, 2014)

Tall fra bryggeriforeningen viser at ølmarkedet har hatt en sterk nedgang frem til 2013, der pilene snur for første gang på 4 år (Bryggeri og drikkevareforeningen, u.d.), på et tidspunkt der øl fra mikrobryggeri begynte å ta andeler av det totale ølmarkedet. I følge drikkevareforeningens leder Petter Nome (Nome, 2014), skyldes dette i hovedsak mikrobryggerienes inntreden og dette forklarer han slik; *«Bedre omdømme for og mer oppmerksomhet rundt øl har gitt kategorivekst de to siste årene etter ganske kraftig nedgang fire år på rad. Øl er nå på offensiven i forhold til vin for første gang siden 1980-tallet.»*

Selv om øl fra mikrobryggeri bare står for 2,8 % av den totale omsetningen, mener Nome at det har hatt en signifikant betydning for endring av trenden. Han begrunner dette slik; *«De etablerte bryggeriene har fått insentiv til produktutvikling og har de siste årene lansert en rekke nye øltyper i sine porteføljer; IPA, wit, porter, stout, pale ale og brown ale.»* (Nome, 2014)

Det vi kan være vitne til her er at innovasjon har ført til at tilbakegangen i øl-markedet har snudd og begynner å vokse igjen. Det er vanskelig å stadfeste dette i og med at vi bare har et år med oppgang å se tilbake på, samt foreløpige prognoser for 2014 som viser vekst på 2,45 %. (Bryggeri og drikkevareforeningen, u.d.) Vi kan si at trenden er klar, og markedet som helhet taler for at trenden kommer til å vare en stund fremover. Aperitiff.no (Jakobsen, 2014), Norges største nettsted for mat og drikke, refererer til et engelsk byrå som har analysert

mattrendene på verdensbasis og kommet frem til 8 makrotrender innfor mat og drikke, deriblant: *«Den økte globaliseringen gjør at fusion-trenden fortsetter og skaper nye produkter med utgangspunkt i allerede eksisterende tradisjoner, også ved hjelp av ny teknologi.»*

Entreprenøren med sin grunnleggende kunnskap og interesse for prosessen som skaper ulike ølsorter, har bidratt til at man bruker eksisterende ressurser på en ny måte. I følge Schumpeter har entreprenøren en destruktiv kreativitet i seg, som ødelegger det etablerte for å skape noe nytt. Ingen av våre respondenter hevder å ha funnet opp øllet, eller en ny måte å brygge på, men de tar avstand fra den industrialiserte måten å brygge på, der de mener at de store har profitt i tankene i stedet for smaksopplevelsen. Industrien har prøvd å tilpasse øllet til noe som alle kan drikke, mens de som virkelig er interesserte i smak og det kulturelle rundt øllet har blitt neglisjert i mange år. Her ser vi et typisk eksempel på det Wickham kaller observering av det strategiske vindu. Majoriteten av våre entreprenører har eller hadde i utgangspunktet en annen jobb da de startet opp med mikrobryggeriet sitt, og valgte da å etablere mikrobryggeri fordi de så et udekket behov hos forbrukeren. I begynnelsen jobbet entreprenørene dugnad til enten de fikk nok volum til å lønne seg selv, eller ansette andre til å jobbe for dem.

Konsekvensen er som nevnt tidligere at gamle tradisjoner har fått nytt liv.

«I vi bygger vider på gammel vest-norsk øl-tradisjon. Den er dokumentert til å være minst 2300 år gammel.» (Informant, 2014)

Sitatet understøtter den globale trenden, og lignende tankesett finner man igjen blant de fleste av våre respondenter.

4.2.4 Strategisk posisjon

Wickham snakker om å lokalisere det strategiske vinduet, og skiller da mellom strategisk posisjon og markedsposisjonering. Samtlige av våre entreprenører har valgt å starte opp i sitt lokale miljø. Det er med et unntak lokalisert relativt langt unna store byer. Av våre 12 respondenter befinner 11 seg i byer og bygder under 30.000 innbyggere. Her er det ingen direkte konkurrenter i form av lokale mikrobryggeri, ei heller av tradisjonelle bryggerier som konkurrerer om den lokale identiteten.

«Det er fantastisk stor interesse for lokale produkter som helhet. Det får jeg underbygget når jeg drar rundt og selger det i Sogn. Alle vil ha det, alle butikker, alle restauranter og alle puber. Ingen spør en gang hva det koster, de skal ha dette lokale produktet fordi de vet at både turister og innfødte vil ha

lokale ting og de vil ha nye ting med øl. Så det er en veldig positiv trend og vi ser at våre fremste samarbeidspartnere i Bergen sier at de 3-4 siste årene har de opplevd at salget av Hansa har gått ned fra 80 % av øl-omsetningen til 40 % i dag.» (Informant, 2014)

Det slår oss i samtalene at man snakker svært lite om konkurrenter og trusler utenifra. Vi kan nesten si at mikrobryggeriene kollektivt har tatt så stor avstand fra mainstream-pilsen og de store bryggeriene, at man forventer at avstanden vil bare fortsette å vokse i tiden fremover.

De første som introduserte øl fra mikrobryggeri har i stor grad måtte skape et behov i markedet. Denne prosessen har pågått frem til 2010/11, men etter den tid kan det synes som om etterspørselen har blitt større enn tilbudet. De som har etablert i senere tid opplever en annen hverdag. Fokuset på muligheten som det lokale markedet har skapt, der etterspørselen etter det lokale øllet har skapt en selvtillit og positiv drive hos selv de minst ambisiøse av våre respondenter er slående. En av respondentene forklarer det slik:

«Nå var jeg jo veldig heldig som fikk avisoppslag slik at jeg fikk lansert øllet mitt. Første bryggingen gikk ut bare i løpet av noen timer. Det var veldig mye oppmerksomhet rundt det, så det var en pang-start for meg. Målet var å få det tilgjengelig for folk flest, og det var jeg heldig med.» (Informant, 2014)

Her ser vi at entreprenøren har fylt et tomrom i et lite lokalt marked, der man som første etablerer får svømme i sin egen dam, uten konkurrenter. Den strategiske posisjonen er med andre ord optimal for å skape seg et grunnlag for videre drift. Dette kjennetegner de fleste av våre respondenter, som alle har vært først ute i sitt lokale marked, med relativ lang avstand til nærmeste konkurrent.

Hvis vi ser tilbake på de globale trendene innenfor mat og drikke, tyder mye på at identitet blir stadig viktigere. Aperitiff.no sier; «*Enten det er et lokalsamfunn, en region eller land, så er det å ta vare på matidentiteten stadig viktigere. Sesong, lokaltradisjoner og miljø hører inn her*» (Jakobsen, 2014)

Endringene i mat og drikkemarkedet er en vesentlig faktor som entreprenørene har hatt på sin pluss-side i etableringen. Kombinasjonen med at den overordnede trenden innenfor mat og drikke dreier mot lokale tradisjoner, og at man har liten eller ingen lokal konkurranse, i et marked som ønsker mer smakfullt øl, må sies å være en optimal situasjon for entreprenøren.

4.2.5 Markedsposisjonering

Et av de mest interessante funnene som vi har gjort er entreprenørenes endring av spillereglene i et konkurranseutsatt marked, der «kjøttvekta», altså de største aktørene har regjert i lang tid. Sannheten om at man må ha stort volum for å tjene penger, blir neglisjert blant våre entreprenører, som skyver verdier, interesser og innovasjon foran ønsket om å bli rik. Dette er med på å endre de høye inngangsbarrierene som de tradisjonelle bryggeriene har jobbet frem over mange år.

Porter snakker om de 5 konkurransekraftene som styrer attraktiviteten til markedet (Porter M. E., 2004). De siste 20 årene har det blitt færre lokale bryggerier og noen få store nasjonale, som en følge av industrialisering av bransjen. I og med at de store bryggeriene har levd etter regelen om at man må ha stort volum og lav pris for å tjene penger i denne bransjen, har man skapt rom for et høyprissegment, som har fokus på kvalitet og smaksopplevelser. Wickham definerer dette som et strategisk vindu, der entreprenøren har funnet et hull som trenger å fylles.

Våre entreprenører begynte alle i det små, og har utnyttet denne fleksibiliteten til å komme med mange og spennende ølsorter, som har vært med på å skape et nytt marked i et ellers konkurranseutsatt øl-marked. Som vi viser i kapitlet om det utvidete produktet har entreprenøren knyttet en helt annen verdi til produktet enn hva de store har klart. Konkurransen dem imellom har enda ikke blitt en faktor som de trenger å forholde seg til, i og med at vi snakker om et marked som er i sterk vekst. De har snarere snudd på flisa og sagt at jo flere som kommer inn i dette markedet, jo mer interesse blir det for øl fra mikrobryggeri.

4.2.6 Markedet

Øl-markedet er i all hovedsak inndelt i retail-markedet og horeca-markedet. Det er i disse 2 arenaene folk kan kjøpe produktene. De siste årene har man kunne se en stadig økning av antall øl-sorter i lokalbutikken, i tillegg til at Vinmonopolet har fått stadig større sortiment av øl. Dette markedet refereres som retail markedet. Samtidig er det flere hoteller, uteplasser og puber som satser på bredt utvalg av øl, som en konsekvens av markedsutviklingen. Vi ser også at flere restauranter øker sin øl-meny, for å skape en helhetlig opplevelse av mat og drikk. Denne delen av markedet kalles HoReCa.

	Vinmonopolet	HoReCa	Retail
Representert	4	12	10
Ikke representert	8	0	2

Tabell 5 Oversikt over markedskanaler og bruk av disse

De aller fleste av våre respondenter hadde ingen tanker om å bli markedsleder, eller ta store markedsandeler. Snarere tvert imot. En av dem uttalte:

«Vi skulle ha god kontakt med lokalmiljøet vårt. At pubene lokalt var primærkunden og at vi kunne jobbe på fritiden vår å brygge kanskje 2-3 brygg i uka, sette det på fat og levere det til lokale barer. Møte opp og kanskje ha noen kvelder med lansering av nye produkter. Litt mer sånn tett på det lokale miljøet type aktivitet. Ikke det med å produsere og produsere, å sende ut pall på pall med øl til hele verden. Vi er inne på noen og 40 markeder nå. Det er kjempegøy å selge øl til andre deler av verden.» (Informant, 2014)

Som en følge av at etterspørselen de siste 3 årene har tatt seg kraftig opp, har flere av våre entreprenører fått et utstrakt markedsområde å levere produktene sine til.

«For eksempel var jeg nettopp i Oslo og overnattet på et hotell, og var på restauranten som var ved siden av hotellet. Der var det et par ungdommer som jobbet bak baren der, de var kanskje 22 år. De kjente godt til øllet vårt, og han ene sa: dette er mitt favoritt-øl, jeg drikker det hver helg. Han tjente ikke al verdens med penger, men han satte pris på smak og kvalitet. Så jeg blir stadig overrasket over hvor mange som har oppdaget vårt øl og har blitt glad i det» (Informant, 2014)

HoReCa

Hotell og restaurant, inklusiv uteliv og pub, er et av de viktigste markedene for våre entreprenører. Det skyldes i all hovedsak enkeltheten i produksjon og distribusjon. Siden de fleste av våre entreprenører har vært mer opptatt av prosessen, enn å skape verdier, har vi sett at strategien ofte har endret seg fortløpende. Da markedet fikk en signifikant vekst i 2010, var det flere som måtte skalere opp produksjonen og utvide produksjonen med tappeanlegg. En respondent opplyste følgende:

«Opprinnelig lekte vi med tanken om at vi bare skulle kjøre ut på restauranter og ha slike keykeg, 30-litere som vi bringer ut. Men vi lekte litt med tanken om å ha et lite flaske-tappeanlegg på sikt, for å kunne nå flere. Kort etter så vi at vi måtte kjøre inne et tappeanlegg, så vi investerte et nokså bra beløp i et anlegg som da kan håndtere øl tilsatt CO₂» (Informant, 2014)

For flere av våre entreprenører har HoReCa- markedet vært selve grunnlaget for etableringen av mikrobryggeri.

«Så brukte vi de to årene til å bygge kapital, ved å inngå et samarbeid med en restaurant. Vi hjalp dem med å søke om en utvidet skjenkebevilgning som innbefattet tilvirkning. Vi brukte hjemmebryggingsutstyret vårt på kjøkkenet på nattestid, når det ikke var i bruk til egenproduksjon, der vi utformet en øl-meny sammen med kokkene. Vi jobbet som øl-kelnere og tjente litt penger.» (Informant, 2014)

Betydningen av innovative restauranter som følger mattrendene, kan synes å være en viktig faktor for at våre entreprenører har fått en relativ enkelt inntreden i markedet. Noe som også gjør at entreprenøren har et relativt oversiktlig marked å forholde seg til. Alle våre respondenter leverer til dette markedet, og anser det som en vesentlig del av grunnlaget for produksjon.

Retail

Både dagligvarebutikker og vinmonopolet har blitt viktige arenaer for våre entreprenører. Det viser seg at den lokale mattrenden gjør at de store kjedene som Rema, Norges Gruppen og Coop har et bevist forhold til lokale produkter. Her kan man si at markedsutviklingen i seg selv drar det lokale øllet inn i butikken for å skape lokal identitet, der våre entreprenører har mer enn nok med å klare å levere det etterspurte volumet. En respondent forteller som sin opplevelse:

«..og vi har ikke gått ut for å prøve å skaffe oss noen kunder heller, for frem til nå har vi solgt alt øllet vi har klart å produsere, med den tidsbruken vi har hatt mulighet til å legge ned i bryggeriet» (Informant, 2014)

Våre entreprenører ser at det stadig kommer flere konkurrenter inn i sitt marked ó altså det blåe hav, men har som tidligere nevnt valgt å se på konkurrerende produkter som utfyllende produkter, som utvider totalmarkedet og er med på å bygge kultur. Når det er sagt, har flere

allerede sett at det blir stadig vanskeligere å få innpass hos de store kjedene, og god distribusjon blir stadig viktigere for å være konkurransedyktig i dette segmentet.

I og med at våre entreprenører opererer i et marked med klare begrensinger på å reklamere for sitt produkt, vil hylleplass hos de store matvarekjedene, være en nøkkel til å eksponere produktet sitt.

4.2.7 Distribusjon

Når et lite lokalt mikrobryggeri skal selge produkter til dagligvare over større områder, er de avhengig av god distribusjon. Her har de store bryggeriene en stor fordel i og med at de har jobbet i mange år med å optimalisere distribusjonen slik at flest mulig får tilgang til produktene. Flere av disse velger å kjøre distribusjon via grossist.

Distribusjonsform	Egen	Grossist/ekstern
Respondenter	6	6

Tabell 6 Oversikt distribusjonsform

Her ser vi forskjeller blant våre entreprenører, der 50% forteller at de har eksterne som håndterer distribusjonen for dem, mens resterende velger å distribuere selv.

«Vi har veldig gode relasjoner når det gjelder distribusjon, så dekker vi alle typer marked i Norge. Det vil si dagligvare, matbutikker Vinmonopolet og uteliv. Selvsagt har vi tenkt strategisk og fått til veldig god distribusjon. Det er alfa og omega, hvis ingen får tak i øllet vårt, så selger vi heller ingen ting. Heldigvis er distributøren vår veldig flink og jobber aktivt for å nå nye markeder og slike ting. Ja til og med eksport» (Informant, 2014)

Blant våre respondenter som har vært i markedet fra før 2010 er det 6 av 7 som har ekstern distribusjon. Mens de som har kommet til i ettertid har alle egen distribusjon. Her ser vi at både fartstid i bransjen og volum spiller en viktig rolle for hvordan de distribuerer produktene ut i markedet. De av våre entreprenører som satser på å bli store, både regionalt og nasjonalt har alle sett verdien av god distribusjon som konkurransemiddel, mens de som holder på med å skape seg et levebrød henger litt etter, enten det er for å holde kostnadene nede eller fordi de ikke er store nok til å være attraktive nasjonalt.

«Tine har jo vært på banene, men siden det ble dårlig resultat i fjor så ble det ikke noe av. Men det håper jeg å få til så snart årsregnskapet er klart til neste år. Da har jeg mulighet til å nå hele Norge gjennom deres nettverk. Har merket en økende interesse fra Østlandet» (Informant, 2014)

Mens i den andre enden av skalaen finner vi følgende utsagn fra en annen respondent:

«I år har vi økt med over 200 % på salg til dagligvare, å det må jeg si har mye med Hansa Borg-systemets distribusjonsnettverk å gjøre. Tidligere hadde vi avtale med Norgesgruppen, ICA og noe tynne greier med Coop. Men Hansa Borg har gjort avtalene våre bedre i tillegg har vi fått avtale med Rema, og de er rundt å setter oss i hyller slik at vi blir fulgt opp slik at hyllene ikke er halvtomme slik de var før, men det står fylt opp med etiketten riktig vei, så vi ser at det har hjulpet oss veldig mye.» (Informant, 2014)

Sitatet over viser hvor sterke markedskrefter i denne bransjen er og hvor viktig det er for den enkelte som vil ha et visst volum for å komme inn hos grossister som kan distribuere nasjonalt. Tidligere var markedet for øl fra mikrobryggeri relativt lite og oversiktlig, men trenden de siste årene viser at stadig flere kommer inn og vil ha en del av kaken.

Distribusjon er og vil være et av de viktigste konkurranseelementene for våre mikrobryggeri både nå og fremover. Siden de fleste er avhengige av både et og to ledd fremover i verdikjeden for å nå en større del av markedet, vil konkurransen om grossistene og matvarekjedenes gunst være avgjørende for hvem som blir store nasjonalt og regionalt.

Grossister og butikker er avhengige av å ta inn varer som er lett omsettelige, følgelig attraktive hos sluttbrukeren. Vi befinner oss i et marked i vekst, der etterspørselen er større enn tilbudet. Det vil si at alle produkter som havner i en butikkhylle etter sigende forsvinner ut med relativt god margin. Mye tyder på at dette segmentet kommer til å utvikle seg videre, men det vil være vanskelig å si når det flater ut.

Å komme inn i de store matvarekjedene og/ eller hos en av de store grossistene kan synes å være en av de viktigste suksessfaktorene for å komme opp i et volum som gir avkastning. Som vi allerede har sett tidligere i oppgaven, stiller det krav til lønnsomhet og omdømme. Hvordan våre entreprenører benytter dagens vekstmarked til å posisjonere seg for en hverdag med tøff konkurranse, vil være avgjørende for å ikke havne i statistikken til SSB, som sier at 7 av 10 nyetableringer er borte innen 5 år (ukeavisen.no, 2014).

4.2.8 Målkunden

I tradisjonell markedsføringsteori snakker Porter blant annet om segmentering som et konkurransefortrinn. «Utvelging av bedriftens målkunder handler om segmentering. Gjennom effektiv segmentering kan bedriften allokere investeringsressurser til de målkundene som finner bedriftens verdierklæring mest forlokkende» (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010)

Type målgruppe	Konkret	Grov inndeling	Vag eller ingen
Antall svar	3	6	3

Tabell 7 Oversikt over entreprenørens forhold til målgrupper

I vår analyse ser vi klare tendenser på at entreprenøren har et sterkt internt fokus på prosessen med å skape produktet, og mindre fokus på hvilke målgrupper som skal kjøpe produktet. Likevel ser vi at mikrobryggeriene vi har intervjuet har mer enn nok med å produsere for å dekke etterspørselen fra markedet. Som en av dem uttrykte det:

«Nei egentlig ikke noen spesielle målgruppe. Vi prøver å favne vidt sånn sett da. Men det er mest fordi vi har flere varianter av øltyper da, og vi prøver å nå litt forskjellige kundegrupper på den måten. Folk liker litt forskjellige typer øl.» (Informant, 2014)

Eller som en annen sa:

«Ja kunden er egentlig hvem som helst som setter pris på smak og kvalitet.» (Informant, 2014)

75 % av våre respondenter hevder at de har en målgruppe for sine produkter, og dette formuleres ofte slik:

«Målgruppen er de som er interessert i øl og som har råd til å prøve noe nytt. De som er over gjennomsnittlig interessert i mat og øl. I tillegg til de som er interessert i å kjøpe noe som er lokalprodusert. Vi satser på butikk-øl (4,7 %)» (Informant, 2014)

Det å skulle formulere en målgruppe i den tradisjonelle forstand med alder, kjønn, sivilstatus og så videre, viser seg å være vanskelig for våre entreprenører. De som har tatt den lengst ut, formulerer det slik:

«Vi satser på å nå en yngre og hippere målgruppe. Vi startet opp med kulere logo og skal være hipp og kul men ikke dra den for langt. Vi håper dermed å nå flere og yngre folk» (Informant, 2014)

Eller som en annen sa:

«Ja i og med at vi satser på lager-øl, og det er en god del ungdommer som vil fylle munnen sin med humle, IPAer og hva de nå enn skriker rundt seg om. Der de ikke kjenner igjen øllet i det hele tatt, de kjenner bare humlesmak og kjenner ikke malt. Så har vi sagt at vår målgruppe ligger på 30+. Folk som har smakt øl i utlandet, som har smakt lager-øl som er mer enn det skvippet fra Hansa og Ringnes, og som har lyst til å prøve noe som går inn mot gode Tyske Bukk-øl og litt forskjellige andre varianter da. Så det er det markedet vi har siktet ut og det virker som vi treffer nok så godt.» (Informant, 2014)

Det vi så som en motvekt til disse relativt konkrete målgruppene, var svært runde sitater som gikk mer på kultur og modenhet i forhold til smaksopplevelser:

«Jeg vil si at det sannsynligvis er mer en ny gruppe, folk som liker øl fra før som har fått smake på andre sorter og opplevd plutselig at det eksisterer andre sorter øl i verden enn pilsner.» (Informant, 2014)

Det vi sitter igjen med er en entreprenør som forstår at det er viktig å se for seg en målgruppe, men som ikke ønsker å segmentere tøffere enn at man er sikker på å få med store deler av befolkningen i målgruppen. Det kan nok forklares med en lovgivning som ikke tillater markedsføring av deres produkt, slik at man vanskeligere kan nå en konkret målgruppe i sin kommunikasjon. Samtidig som at entreprenøren heller ikke vil utelate noen fra å være en målgruppe og dermed sikter bredt ut i markedet.

Viktigst av alt er nok at man har et noe perifert forhold til sluttbrukeren, siden salg av mikrobryggerienes produkter i stor grad skjer gjennom HoReCa og retailmarkedet. Her er etterspørselen etter deres produkter så stor at behovet for å segmentere er fraværende. De er fortsatt så få leverandører i et voksende marked, at etterspørselen er større eller lik evnen til å levere nye og spennende produkter til markedet.

I forhold til hvordan en entreprenør forholder seg til det strategiske vinduet og det Wickham kaller å lukke vinduet, klarer vi ikke å identifisere at man i denne bransjen har konkrete strategier for dette. Entreprenørene har en relativt god forståelse for at de befinner seg i et

marked i vekst. Men det kan som nevnt tidligere, synes som at tanken om å bygge barrierer mot andre mikrobryggeri er fraværende. Tvert imot, ser vi at man omfavner konkurransen fra sine brøder i håp om at man skal ta markedsandeler fra både vin og mainstream-pilsen, samtidig som man utvider det totale øl-markedet med sine spesielle produkter.

4.2.9 Oppsummering

I dette kapitlet har vi forsøkt å vise hvordan entreprenøren forholder seg til et marked som er i vekst. Våre entreprenører har vært en del av produktets livssyklus, hvor de har hatt innovatør-rollen. Markedet for industri-øl har over flere år hatt en svak nedgang og nye innovasjoner har uteblitt. Dette har skapt en mulighet for flere innovatører, som har tatt skjenn i egen hånd og startet opp mikrobryggeri. Gjennom denne satsningen har de klart å snu en trend i øl-markedet som helhet, og øl har fått tilbake sin status og renessanse.

Entreprenøren har skapt en nisje der de ikke konkurrerer mot de store industrialiserte øl-produsentene, men snarer skapt et marked der de får være i fred med sin differensieringsstrategi. Markedet har vokst de siste årene og aktørene i markedet forventer en fortsatt vekst opp mot 6-7% av det totale øl-markedet. Vi ser at etableringstakten for nye mikrobryggeri er økende, men at våre entreprenører ønsker alle nye velkommen inn i markedet, da det er konsensus om at det vil være med på å øke det totale øl-markedet.

De fleste entreprenører har ansett sitt lokale marked som sitt viktigste nedslagsfelt, men for å få et volum må man distribuere både regionalt og nasjonalt. Her er eksponerings- og salgskanalene Retail og HoReCa. For å komme til disse er man avhengig av god distribusjon. Her kan det synes som om slaget i fremtiden vil stå. Har man kommet inn i de store dagligvarekjedene og hos de største grossistene, får man økt volum og nasjonal distribusjon. Men man ser allerede nå at konkurransen hardner til.

Våre entreprenører hevder å ha sett seg ut en målkunde. Som våre data viser kan dette diskuteres. Behovet for å tenke segmentering er fortsatt ikke til stedet, derfor kan det synes som om våre entreprenører tar noe lett på den strategiske posisjonen. Siden markedet fortsatt er i vekst, har entreprenørene våre mer enn nok med å tilfredsstillte etterspørselen, og strategisk tenking i forhold til markedsposisjonering og kundesegmentering har latt vente på seg.

4.3 DET UTVIDEDE PRODUKT

Dagens mikrobryggeri er underlagt en rekke lover og vedtekter som regulerer muligheter og setter begrensinger for virksomheten. Først og fremst kan vi trekke frem «Opphevelsen av ølloven og endring i alkoholloven» (Ot.prp. nr. 66 (1998-99), 2014) som faktisk gjorde det mulig å starte mikrobryggeri i Norge. Dernest «Alkoholloven» (LOV-1989-06-02-27, 2014) som legger begrensninger på hvordan denne virksomheten kan drives hvor §9 «Reklameforbud» regulerer hvordan markedsføring og reklame kan foregå. Her heter det bl.a. «Reklame for alkoholholdig drikk er forbudt. Forbudet gjelder også reklame for andre varer med samme merke eller kjennetegn som alkoholholdig drikk. Slike varer må heller ikke inngå i reklame for andre varer eller tjenester» (LOV-1989-06-02-27, 2014)

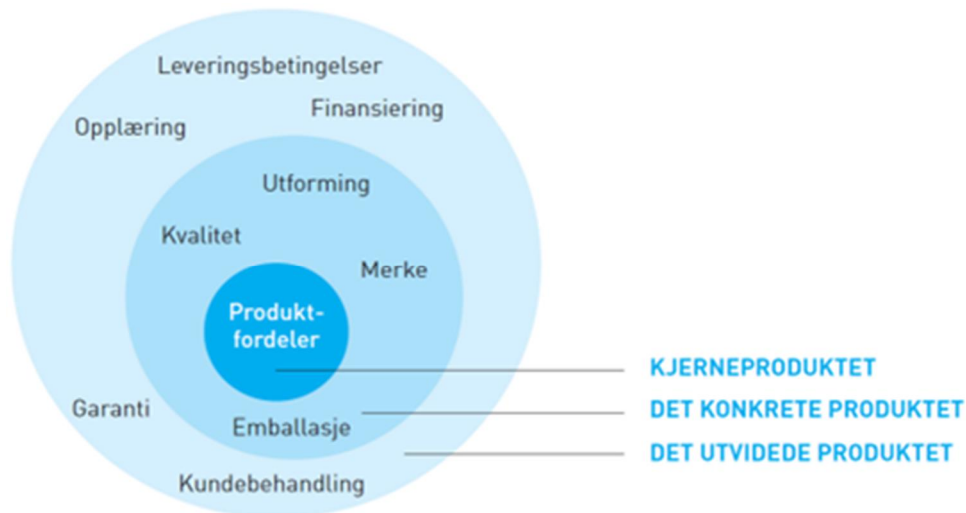
Hvordan forholder mikrobryggeriene seg til dette når markedsføring i form av reklame ikke er lov? Hvilke alternativer har de til å få oppmerksomhet rundt sitt produkt og spredt kunnskap og informasjon om det?

4.3.1 Det utvidede produktbegrepet

En måte å definere ett produkt på er å se på det som en verdi som blir tilbudt i bytte for penger, stemmer eller tid. Produktet blir ofte oppfattet som fysiske gjenstander med ulike egenskaper, men det kan også bestå av både håndgripelige og immaterielle komponenter (Fahy & Jobber, 2012).

I det utvidede produktbegrepet deles produktet i tre deler:

- Kjerneproduktet ó det som kunden kjøper for å tilfredsstille sitt behov.
- Det konkrete produktet ó kvalitet, utforming, emballasje, etc.
- Det utvidede produktet ó opplæring, vedlikehold, garantier, installasjon, leveringsbetingelser, etc.



Figur 7 Det utvidede produktbegrepet (Holan, 2014)

Forskning har vist at pris ikke har så stor betydning for kunden når han skal velge produkt som mange skulle tro. Kunden har en tendens til å vurdere tilbudet fra selgeren ut fra flere ulike attributter ved selve produktet som; funksjonell kvalitet, opplæring, bedriftskultur, logistikk, kommunikasjon etc. Det totale tilbudet bedriften leverer gjennom å kombinere disse attributtene får stadig større betydning (Sander, 2014). Dette blir en tilleggsverdi som selger legger til produktet, som kan forsvare en prisforskjell overfor kunden. Hensikten er å prøve å gi kunden noe unikt og spesielt utover kundens forventninger slik at han er villig til å betale litt ekstra.

En effektiv måte å konkurrere på er å differensiere produktet ved å gjøre ting annerledes enn konkurrentene. Vi kan tilby et tilsvarende produkt som andre med bedre funksjoner enn konkurrentenes, eller vi kan utføre tjenester på andre måter. Differensiering kan gjøres på alle nivåene i det utvidede produktbegrepet (Holan, 2014).

Vi finner fra våre intervjuer at de ulike mikrobryggeriene benytter ulike differensieringsstrategier. Likevel er det særlig identitet, historiefortelling og opplevelse som er de strategiene som benyttes mest. Samlet utgjør dette bedriftens unike konsept. Vi vil i det følgende redegjøre for hvordan vi ser disse strategiene er benyttet.

4.3.2 Identitet

Det som skiller en bedrift fra en annen er hvilke meninger og verdier bedriften evner å formidle til markedet (Corrigan, 1997). Det er dette som gjør den unik og som skiller den fra andre konkurrenter og dette blir bedriftens identitet. Etter hvert har bedriftene blitt mer og mer

prisgitt et meningsfullt budskap for å kunne overbevise kundene. Informasjon tas stadig for gitt og følelsene blir kommersialisert (Jensen, 1999). Forbrukerne kjøper ikke lengere produktene ut fra materielle behov, men snarere ut fra følelsesmessige behov som blir tilfredsstilt av hva produktet uttrykker gjennom livsstil, historien, opplevelsen og følelsen. Gjennom en bevist identitetsbygging kan bedriften være med og påvirke hvordan dens produktene blir mottatt i markedet og åpne tilgang til nye markedssegmenter.

De første forbrukerne som ble kjent med øl fra mikrobryggeri ble oppfattet som sære personer med en spesiell interesse, og mye kunnskap om øl og bryggeteknikker. De oppfattet seg selv som unike og opplevde at denne kunnskapen ga høy status i miljøet. En slik identitet bidro til å utelukke den store massen av folk og en stor fremtidig vekst var begrenset. For å sikre mulighet for vekst i markedet ble det derfor viktig å endre denne identiteten. Spredning av kunnskap om øl fra mikrobryggeri til massene har ført til at flere har fått interesse for dette produktet og sett at det finnes gode alternativer til det vanlige industriølet. I dag ser vi en bransje som fremstår som mer åpen og inkluderende og det er skapt en delekultur av raushet hvor det villig deles av kunnskap med andre. De etablerte som innehar stor kompetanse hjelper de nyetablerte i gang selv om disse vil kunne bli konkurrenter en gang i fremtiden. En av informantene sa følgende:

«Det med mikrobryggeri eller Craft beer, dreier seg ikke bare om transaksjonen der vi selger øl og får noen penger tilbake. Det dreier seg òg om å bygge en kultur i felleskap. Og da dreier det seg ikke bare om dialogen med sluttkunde men også med alle som er interesserte, enten de er hjemmebryggere eller holder på å starte mikrobryggeri som mange ville sett på som konkurrenter, men som vi ser på som noen som bygger en kultur i felleskap. Det er et veldig bevist utgangspunkt for oss altså, noe vi jobber målbevisst mot.» (Informant, 2014)

De som får hjelp fra andre i oppstartsfasen av sin virksomhet føler at de skylder miljøet noe og ønsker å betale tilbake. Tilbakebetalingen skjer i form av at de igjen deler sin nyvunnen kunnskap med nye aktører som kommer til. Ett av bryggeriene brukte begrepet «å betale frem» om dette.

«Vi har et uttrykk blant bryggeriene som er å betale frem. En ting er å betale tilbake, som man gjør til banken når man har lånt penger, men stort sett betaler vi frem. Det vil si at vi har fått veldig mye hjelp av XX til å starte opp -

jeg kunne ikke gjort det uten dem. Og da YY skulle starte opp hadde de mange spørsmål til meg og jeg har hjulpet dem til å komme i gang. Så det er en måte å betale frem.» (Informant, 2014)

Alle mikrobryggeriene har en interesse av at kunnskap og informasjon om øl fra mikrobryggeri blir spredt til så mange som mulig. Men ingen av dem har ressurser til å ta denne oppgaven alene. De blir også hindret av lovverket i hvilke virkemidler de kan benytte. Gjennom en slik åpenhet og hjelpsomhet er de alle med på å spre kunnskap om øl fra mikrobryggeri i hvert sitt avgrensede marked. Totalt sett får de spredt budskapet i hele markedet. Det blir en kollektiv dugnad som de alle tjener på.

4.3.3 Historiefortelling

En historie kan skape en ramme for bedriftens virksomhet og bidra til å formidle virksomhetenes verdier på en måte som gjør at alle forstår dem. Bedriften kan skape mening i det den vil formidle. I forhold til markedsføring og lovverket så vil det være lov å formidle historien men ikke produktet som er øl. Gjennom historien kan man få formidlet kunnskap og stimulerer fantasien og tankene

En historie har mange fordeler i kommunikasjonssammenheng (Mossberg & Johansen, Storytelling, 2008):

- Historien kan gi lytteren en forestilling om helhet og ikke bare en liten del
- Kommunikasjonen blir effektiv, tilgjengelig og forståelig ved å forankre historien i personer, artefakter og symboler.
- Historien kan gjøre budskapet mer troverdig. Informasjonen oppleves mer troverdig når den presenteres i form av en forståelig fortelling.
- En god historie blir værende i folks bevissthet. En god historie øker sjansen for at forbrukeren husker historien lenger.
- Metaforer kan øke verdien av historien. Metaforen kan utfordre etablerte sannheter uten at det oppleves truende.

Oppblomstringen av mikrobryggeri har bidratt til at statusen til øl har økt og nytelse av øl har blitt mer akseptert. Av de 12 mikrobryggeriene vi har undersøkt er det ca. 60% som uttaler at de har utviklet en historie rundt sitt mikrobryggeri, og som de aktivt bruker når de er i kontakt med kundene. For disse er det ikke nok å ha en øl som er unik for å synes og få oppmerksomhet i markedet. Det var en av informantene som sa det så klart:

«Det er storyen som er viktigst. Øl er øl» (Informant, 2014)

Det han mente her var at det var ikke tilstrekkelig å lage ett godt øl med eget særpreg. Han var veldig bevisst på at han måtte tilby noe mer. Han satset blant annet på å bygge opp en historiefortelling rundt ølet som var basert på lokal historie. Denne fortellingen ble så presentert til kundene i ulike sammenhenger.

Norge har en lang tradisjon med ølbrygging som strekker seg flere hundre år tilbake i tid. Vikingene er vel kjente for sin brygging og nytelse av mjød. Dette er en tradisjon som har levd og utviklet seg i små lokalsamfunn helt opp til våre dager. Selv i våre dager ó før trenden med mikrobryggeri slo igjennom ó har denne tradisjonen vært holdt i hevd flere steder rundt i landet. Mange gårder har lang tradisjon for å brygge sitt eget øl ó både til hverdag og fest. Etter hvert har de utviklet egne metoder og oppskrifter som har gjort ølet unikt. Ølet har mange steder blitt ett kjennetegn for den gården hvor det har blitt produsert.

Vi finner at mange av dagens mikrobryggeri har videreført denne tradisjonen. De har tatt utgangspunkt i disse gamle tradisjonene og forsøker å videreutvikle gamle oppskrifter, metoder og smaker. Dette fører til at de får en lokal forankring som gjør dem unike i forhold til sine konkurrenter. Bryggeriet utvikler og lager en historiefortelling som tar utgangspunkt i disse tradisjonene. Denne historien benyttes så aktivt i kommunikasjonen overfor kundene. En slik historie kan formidle informasjon og overføre verdier på en virkningsfull, overbevisende og lettfattelig måte. (Mossberg & Johansen, 2008). I forhold til markedsføring blir det denne historien som blir fortalt og som skaper oppmerksomhet for virksomheten.

4.3.4 Opplevelse

En kunde kan i seg selv være en markedsfører for bedriften. En kunde som har besøkt en bedrift og fått en ekstraordinær opplevelse, vil få en positiv relasjon til bedriften. Kunden vil snakke positivt om bedriften og spre dette budskapet blant venner og bekjente. Dette fører automatisk til markedsføring av bedriften. En slik markedsføring av bekjente er mer troverdig enn markedsføring utført av bedriften selv (Mossberg, 2007).

En ofte brukt strategi blant de undersøkte mikrobryggeriene, er å invitere kundene inn til seg hvor de blir gitt en omvisning på bryggeriet. Kundene får treffe sentrale personer i bryggeriene og får ett innblikk i selve bryggeprosessen og ulike teknikker. Dette skjer ofte i kombinasjon med øl-smaking hvor de besøkende også får mulighet til å smake på flere ulike typer av øl. I bunnen av det hele ligger historien som bryggeriet ønsker å fortelle. Bryggeriet får en unik mulighet til å treffe kundene nært og kan dermed drive ulike typer av påvirkning

overfor dem. Avstanden mellom forbruker og produsent blir mindre og kunden får en tettere tilknytning til produsenten.

De blir hindret gjennom lovverket i å drive vanlig markedsføring overfor kundene. I stedet for å gå ut til massene gjennom markedsføring inviteres massene inn. De kan lovlig informere om sin virksomhet og gi produktinformasjon og dette blir da ett godt alternativ til markedsføring.

25% av de mikrobryggeri vi undersøkte kombinerer slike omvisninger også med andre aktiviteter som for eksempel øl-smaking og servering av mat.

«I vi driver og planlegger et opplegg der vi kan ta imot besøkende i bryggeriet, å lage et lokale der vi kan servere dem både vått og tørt for å si det sånn.» (Informant, 2014)

Det gjelder å tilføre besøket størst mulig verdi og utnytte det optimalt.

Flere av mikrobryggeriene ser på seg selv som misjonærer for ølbrygging og ønsker villig å dele og spre sin kunnskap med andre. De har en iboende pasjon for ølbrygging og de ønsker at flest mulig skal oppdage denne spennende verden og få mulighet til å delta. I en slik sammenheng ser vi at mange tilbyr kurs i ølbrygging og opplæring av ulike bryggeteknikker. Ofte foregår dette i kombinasjon med omvisninger og øl-smaking.

«Tidligere var det Ringnes og industripilsen som hadde markedet. Det var altså lite mangfold. Vi har måtte drive opplæring av folk for å vise dem at det fantes annet øl. Akkurat som med vin på 50-60-tallet» (Informant, 2014)

Når det skapes en slik opplevelse rundt nytelsen av øl, vil dette føre til at kunden blir mer lojal overfor akkurat dette bryggeriet og muligheten for å øke salget er dermed i stor grad til stede.

En kundeopplevelse kan utvikles og skape en helhet, gjennom en historie som løper gjennom alle delene og som er tydelig for alle. Det sentrale her er kundens deltakelse og forbruk. I stedet for å se på kunden som passiv og anonym, betraktes han som en medprodusent (Mossberg & Johansen, 2008). Ved å skape en ramme av opplevelser rundt nytelsen av ølet, vil kunden få en totalpakke og ikke bare øl. Denne opplevelsen kan ha en verdi i seg selv og ofte er verdien vel så stor som selve kjerneproduktet. Derfor er dette et potensiale som det kan være lønnsomt å utnytte

Produktet til mikrobryggeriene er egenprodusert øl. Men vi kan se på produktet i en mer utvidet betydning der teorien snakker om kjerneprodukt, det konkrete produktet og det utvidede produktet.

Fra teorien finner vi markedsføringsmiksen hvor flere ulike produkter settes sammen til en helhet for å tilbys kunden som en pakke. Denne pakken kan bestå av flere ulike produkter eller man knytter ulike tjenester opp til produktet. Gjennom forbruket får kunden en opplevelse av denne pakken og ved å bruke ulike strategier kan vi påvirke denne opplevelsen (Mossberg & Johansen, 2008).

Ett konsept kan bygges gjennom å sette sammen flere ulike produkter som hver for seg tilfører kunden en merverdi. Når hver av komponentene i konseptet bygger opp under hverandre, blir totalkonseptet mer robust og troverdig. Når man lykkes med å skape ett slikt totalt konsept vil konkurrentene få vanskeligheter med å konkurrere mot det. Kunden velger dermed ikke deg bare ut fra kjerneproduktet men også gjennom den merverdien han får ved å velge denne totalpakken.

Konseptet bygges ved å benytte flere ulike differensieringsstrategier. I den senere tid har interessen for mat og mattradisjoner hatt en voldsom oppblomstring rundt i landet. Vi finner at en vanlig strategi som brukes er å knytte nytelsen av øl til matglede og den økte nysgjerrigheten for mat. Folk har stadig blitt mer interessert i ulike lokale mattradisjoner og begrep som «kortreist» mat har etablert seg. I en slik sammenheng har det vist seg at lokalt brygget øl passer godt inn.

Det å supplere servering av hjemmelagede matretter med hjemmelaget øl har vist seg å være en kombinasjon som mange har gode erfaringer med. Flere av de små og lokale mikrobryggeriene har valgt en slik strategi. Flere av informantene knytter en lokal historie opp til bryggingen av øl ved at gamle oppskrifter og teknikker brukes.

«Í så det er egentlig bakgrunnen og da fikk vi storyen med på kjøpet og story for oss er tradisjon, historie og så har vi knyttet alt opp mot mat.» (Informant, 2014)

Videre serveres ølet i egne serveringssteder av ølkelnere, supplert med en historiefortelling. Rest-produktene etter ølbryggingen utnyttes også ved at de inngår som basis for nye og andre produkter. Her blir det nevnt at de har hatt stor suksess med å lage flatbrød av dravet fra meskingen.

Noen mikrobryggeri tilbyr ulike tilleggstjenester, som f.eks. opplæring i ølbrygging, omvisning i bryggeriet, matopplevelser, historiefortelling mm. Slike tilleggstjenester i kombinasjon med kjerneproduktet, vil være med på å skape et unikt og spesielt totalprodukt, som er med på å gjøre dem ulike overfor konkurrentene. Dette bidrar til å gi produktet et konkurransefortrinn. Tilleggstjenester som gir kundene noe mer, utover det som er forventet, vil også kunne forsvare en høyere pris, som kunden da er villig til å betale for.

Vi finner at rundt 25% av våre informanter kan synes å ha ett bevisst forhold til det utvidede produkt og har en bevisst satsing på konseptbygging. Samtlige av disse har vært i markedet i 3 år eller mer. Disse vil være i en annen fase i forhold til produktets livssyklus (PLS) og har andre målgrupper og segmenter som de må ta hensyn til når de velger strategi. Det vil dermed være naturlig å bruke andre virkemidler som konseptbygging ved differensiering.

Konseptbygging	År i markedet	Antall	Prosent
Ja	Mindre enn 3 år	0	0%
Nei		2	17%
Ja	3 år eller mer	3	25%
Nei		7	58%

Tabell 8 Sammenstilling av antall år i markedet og konseptbygging

Blant de 25% som bygger konsept, ser vi at alle bruker de samme virkemidlene for å utvide sitt produkt. De forsøker å utvikle ett komplett konsept ved å vektlegge viktigheten av det utvidede produktet, hvor øl bare er en liten del av det hele. Dette gjør de gjennom å bygge og danne en identitet for sitt mikrobryggeri og øl, samtidig som de å knytte ølservering opp til matservering for å skape en positiv ramme rundt nytelsen av øl.

En av informantene som har ett klart og bevist forhold til at mikrobryggeri er noe mer enn øl begrunner dette når han spør om fremtiden

«í det vil dukke opp flere aktører og så som i alle andre bransjer vil vi få en avskalling etterhvert. Hvem som blir igjen og hvilke kriterier som ligger til grunn for å få bli igjen vet vi ikke. Men vi tror det er de som har mer enn innhold på en flaske som blir igjen. Altså dem som har en historie, et konsept og et brand. Men selvfølgelig kvalitet i bunnen.» (Informant, 2014)

Fra våre data kan vi finne store variasjoner i hvor stor grad de enkelte mikrobryggeriene har valgt å utvide produktet sitt ved å bygge konsepter utover selve kjerneproduktet. Dette kan ha flere årsaker. En av årsakene kan være at bryggeriene er i forskjellige faser i bedriftsutviklingen. Noen er nyetablerte mens andre har holdt på i flere år og vil derfor ha ett produkt som er i ulike faser av produktets livssyklus.

De ulike fasene i produktets livssyklus (PLS) (Kotler, 1967) har ulike segmenter og målgrupper og dermed vil konkurransen i en fase være ulik konkurransen i en annen. I hver fase vil det være ulike momenter som det er viktig å fokusere på. Bedriften må dermed velge ulike markedsføringsstrategier i hele livsløpet til produktet (Mogstad, 2014).

Introduksjonsfasen kjennetegnes av at det er noen få som kjenner produktet og salget er forholdsvis lite med liten inntjening. I denne fasen gjelder det å bruke ressursene på markedsføring for å skape oppmerksomhet rundt produktet og vekke interesse blant forbrukerne. På spørsmål om hva de gir kunden av mer-verdi svarer ett av de mindre mikrobryggeriene:

«Nei, pr i dag har vi ikke noe sånt. Men vi driver og planlegger et opplegg der vi kan ta imot besøkende i bryggeriet, å lage et lokale der vi kan servere dem både vått og tørt for å si det sånn.» (Informant, 2014)

Dette er ett lite bryggeri med 1,5 årsverk som i oppstarten har valgt å bruke sine ressurser på bedriftsetableringen og ikke så mye på produktutviklingen. De er imidlertid oppmerksomme på at dette er noe de må gjøre i fremtiden.

I vekstfase er produktet akseptert av forbrukerne og mange kjøper det. Det vil dermed være en risiko for at det vil komme konkurrenter inn i markedet. Her blir det viktig å fortsette kommunikasjonen overfor kundene slik at disse beholdes og ikke går over til konkurrentene.

Modningsfasen nås når det er mange kjøpere av produktet samtidig og det har etablert seg konkurrenter. Her gjelder det å beholde de kundene man har og dette kan oppnås gjennom å endre kommunikasjonen og forbedre produktet.

I tilbakegangsfase går salget ned og kundene faller fra. Istedenfor å bruke store ressurser på markedsføring velger man heller å ta den inntjeningen som ligger igjen og bruke dette på utvikling av nye produkter. Mikrobryggeribransjen i Norge er fortsatt i vekst og vi vil dermed kunne hevde at ingen av bryggeriene har opplevd å ha kommet til denne fasen enda.

Det er ikke gitt at alle mikrobryggeri oppfatter markedet likt og har det samme bildet av produktets livssyklus, som de andre. Hvilket marked mikrobryggeriet velger å rette seg mot vil være med på å bestemme i hvilken fase de er i. En etablering som retter seg mot ett lokalt og geografisk avgrenset marked kan i denne sammenheng sies å likevel være i introduksjonsfasen og må dermed foreta de markedstilpasningene som kreves her. Andre mikrobryggeri som satser mer bredt vil oppleve å møte konkurranse fra flere og dermed kunne definere seg ett sted mellom vekst- og modningsfasen.

Dette kan vi finne eksempler på i våre funn. Vi finner ett mikrobryggeri som nylig har gått fra å være ett hobbyprosjekt til etablering av bedrift. Her er hovedfokuset øl som produkt og det legges vekt på å produsere kvalitet fremfor kvantitet. Produktspektret begrenser seg til en øltype. Volumet er lite og begrenset, det satses fortrinnsvis mot det lokale markedet. På spørsmål om hva som skiller dem fra andre konkurrenter svarer de at etableringen først og fremst er gjort ut fra interesse rundt øl-brygging og

«I jeg hadde ikke tenkt så mye på hva som skulle skille meg fra andre.».

(Informant, 2014)

Her ser vi at ressursene først og fremst er brukt til selve bedriftsetableringen og fremfor å utvikle markedsstrategier. Dette stemmer godt overens med det å være i introduksjonsfasen ved at man heller fokuserer på produktet og kvalitet fremfor markedsutvikling.

4.3.5 Oppsummering

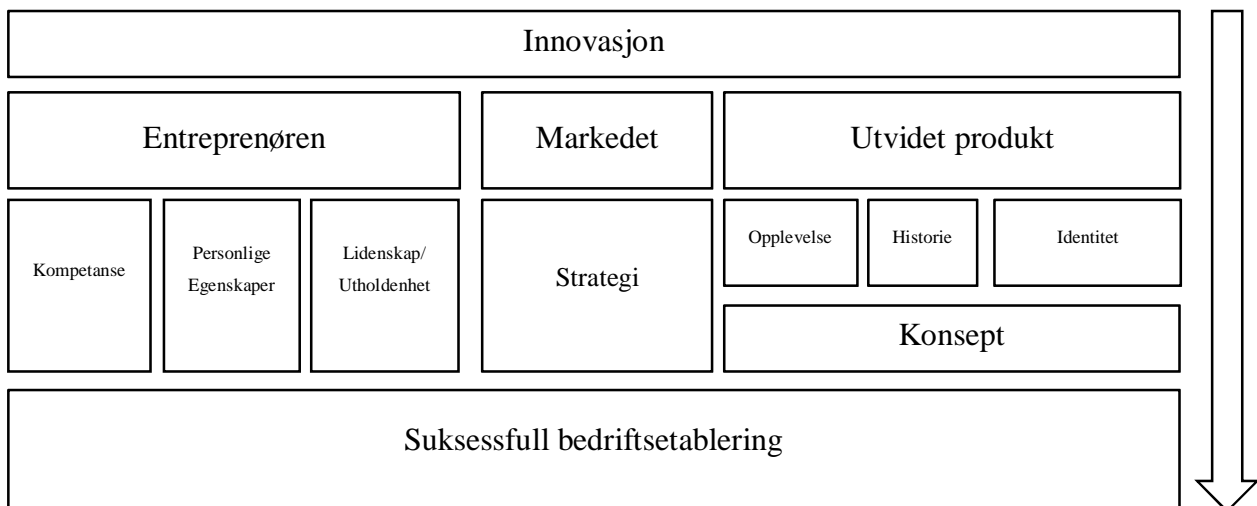
Blant våre entreprenører er det veldig fragmentert hva det utvidete produktet synes å være. Men de fleste har en forståelse av at historien og identitet er svært viktig i så hensende. Når vi snakker om øl fra mikrobryggeri, har vi sett at det er snakk om en kultur som er viktigere enn selve øllet. De som har vært lengst i markedet har en utvidet forståelse for hvor markedet beveger seg, og dermed begynt å posisjonere seg for konkurransen som kommer i morgen.

Noen har valgt å satse på synergier med mat, mens andre har valgt å fokusere på den lokale identiteten. De som har kommet lengst har bygget et konsept, der man trekker inn mange elementer som utgjør et solid utvidet produkt.

Den store utfordringen til ølet fra mikrobryggeri er å opprettholde den eksklusiviteten som skaper merverdi for kundene. Det gjør at de ikke er like avhengige av volum som de store, og fortsatt vil kunne manøvrere relativt fritt i det blå og friksjonsfrie havet.

4.4 OPPSUMMERING

Vi har sammenfattet våre funn i en utvidelse av Figur 6 Modell for analyse av data. Med utgangspunkt i en innovasjon, stilles det krav til entreprenøren, markedet og produktet. Ut fra det vi kan se er det av stor betydning at entreprenøren besitter del personlige egenskaper, har utdanning og har stor lidenskap og utholdenhet. Videre ser vi at markedet må ha en strategisk tilnærming, både i forhold til posisjonering og nedslagsfelt, og dette å oppsummerer vi i strategi. Til slutt har vi identifisert at produktet differensieres gjennom der utvidete produktet der identitet, historie og opplevelse og er viktige elementer i en konseptbygging.



Figur 8 Resultatmodell fra analyse av data

5 KONKLUSJONER

Gjennom studie av 12 etablerte mikrobryggeri i Norge, med fokus på entreprenøren, har vi undersøkt en rekke nøkkelaspekt som til sammen skulle gi oss svar på hva som er fokuset til de som lykkes i sin etablering. I tillegg til å se på entreprenøren sin rolle i etableringen, har vi også studert hvordan de håndterer det utvidede produkt samt markedet. Er det entreprenørens personlige egenskaper som kan være avgjørende for suksess. De empiriske funnene tyder på at entreprenører med et bevist forhold til markedet, produktet og seg selv, har større sannsynlighet for å lykkes, men det er ikke avgjørende i et marked i vekst. Vi skal i det følgende oppsummere våre funn, og avslutningsvis si noe om hvilke implikasjoner dette kan ha for veien videre i det norske mikrobryggerimarkedet.

Vi testet E. Rogers sin teori vedrørende adopsjon av innovasjoner (Rogers, 2003) mot etableringen av mikrobryggeri i Norge. Hvordan innovasjoner spres, hva som er viktige suksesskriterier for at en innovasjon skal bli adoptert og spredd, samt entreprenørens utdanning. Våre funn samsvarer godt med teoriene til Rogers.

I vår undersøkelse har vi avdekket entreprenørers adferd som strider mot Wickham sitt begrep «det strategiske vindu» (Wickham, 2006). Da aktørene, i stedet for å forsøke å skape langvarige konkurransefortrinn, er svært opptatt med det de kaller «å betale frem» - å gi nye aktører all den hjelp de behøver. Mikrobryggeriene mangler en felles holdning til å skaffe seg langvarige konkurransefortrinn.

Resultatet fra vår forskning stemmer svært godt med (Schumpeter, 1934) sine teorier med hensyn til hva som er drivkraften bak etableringen, samt hva entreprenørene definerer som suksess. Her viser vi også at våre funn passer godt inn i diffusjonsteorien, der entreprenøren er avhengig av opinionsledere for å lykkes.

Med hensyn til strategisk planlegging så greide vi ikke å finne samsvar mellom våre funn og teorien til Osterwalder sine ni nøkkeldimensjoner for utforming og iverksettelse av strategi. Ei heller Osterwalders «Business Model Canvas» (Osterwalder & Pigneur, 2010) passet inn som et strategisk verktøy hos etablererne av mikrobryggeri.

(Schumpeter, 1934), og (Wickham, 2006) sin beskrivelse av entreprenøren stemmer svært godt med egen funn, med hensyn til lidenskap og pasjon.

Med hensyn til markedstilpasning og strategiske veivalg ser det ut for oss at entreprenørene ikke har den kompetansen dette krever. Vårt inntrykk er at de fleste som har etablert mikrobryggeri er svært fokusert på produksjonsprosess og produkt, men har liten fokus hva som foregår i markedet.

Når det gjelder entreprenørenes bruk av det utvidede produkt, ser vi en ubevist og heller tilfeldig differensiering. Kun et fåtall ser hvilken mulighet dette kunne ha gitt deres bedrift.

En mistro til ekstern kapital, samt et stort behov for kontroll, hemmer utviklingen av mange mikrobryggeri. I et marked, der vi har vist at øl fra mikrobryggeri har nådd den kritiske masse, og det er et sug etter produktene, er arbeidskraft og tid produsentenes største flaskehals.

Etter en lang oppstartsfase, som startet i 1989, snudde markedet i 2010 og etterspørselen etter øl fra mikrobryggeri har hatt en eventyrlig vekst. Manglende bevissthet fra entreprenørene kan føre til at de om kort tid mister den muligheten de nå har til å sette en standard, og på den måten mister muligheten til å skaffe seg langvarige konkurransefortrinn. En dreining av produksjonen, bort fra det kraftige og over til noe som er mer drikkevennlig, fører også til at egenarten til mikrobryggeriene blir vannet ut. Når så de store industriprodusentene lanserer spesialvarianter av øl, vil det ikke ta lang tid før de to produkttypene nesten er kompatible. Vi har vist at øl fra mikrobryggeri er en verdiinnovasjon, der det er kundenes opplevelse og oppfatning som bærer innovasjonen. Dersom mikrobryggeriene mister troverdighet i markedet vil entusiasmen hurtig avta.

6 BEGRENSNINGER

Når vi diskuterer hvilke begrensninger som ligger i våre resultater vil det i første omgang være snakk om hvilke allmenntilgjengelige anvendelser våre funn kan ha. Er våre funn overførbare til andre områder og til andre sammenhenger?

Våre funn og konklusjoner vil være begrenset gjennom den metodiske tilnærmingen vi har hatt i denne undersøkelsen. Vi har benyttet en kvalitativ forskningsmetode. Studier basert på kvalitative metoder har til hensikt å forstå og utdype begreper og fenomener og er ikke egnet for å kunne generalisere og overføre konklusjonene til andre populasjoner. Våre funn gjelder derfor for det utvalget vi har arbeidet med og vil ikke være overførbart til en større populasjon.

Likevel kan vi diskutere gyldigheten av våre funn i forhold til hvordan vi har innhentet dataene. Her ble det benyttet en metode med telefonintervju hvor vi ikke hadde ansikt-til-ansikts-kontakt med informantene. Dermed hadde vi ikke mulighet til å tolke visuelle tegn som kroppsspråk under intervjuet. Slike tegn og signaler kan være en vesentlig faktor i forhold til hvordan dataene tolkes og forstås. Vi kan heller ikke se bort fra at informantene ønsket å fremstå på en annen måte enn slik de egentlig er eller at de kunne ha motiver for å ikke gi rett informasjon. Disse forholdene vil vi da ikke ha mulighet til å kunne se siden vi ikke kunne tolke de visuelle faktorene under intervjuet. Dette åpner for mulighet for misforståelser og feiltolkning av dataene og til slutt at vi har trukket gale konklusjoner.

Vi kunne lagt fram våre funn, tolkninger og resultater overfor informantene og slik fått avstemt om det var momenter som vi hadde misforstått. Men av hensyn til tidsaspektet lot dette seg ikke gjennomføre.

Gjennom de utvalgs-kriteriene vi har satt opp har vi forsøkt å nå entreprenørene selv som var den aktive parten i oppstarten av hvert mikrobryggeri. Slik har vi sikret en høy troverdighet for våre funn og konklusjoner.

7 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Etter hvert som vår egen kompetanse omkring teoriene og temaet økte, gjorde vi flere spennende funn. Spennende funn men også frustrerende, ettersom temaene lå utenfor vår problemstilling og dermed ikke skulle fokuseres på av oss.

Men dette er tema vi gjerne så at noen, på et senere tidspunkt, ville forske på.

1. Svermingsprosesser og entreprenørprofit

Når veksten i etableringen av mikrobryggeri har stanset opp, og de første konkursene har funnet sted, ville det være utrolig spennende å gjøre ny forskning på fenomenet mikrobryggeri i Norge. Da med bakgrunn i Schumpeter (1934) «The Theory of Economic Development», som sier at bakgrunnen for økonomisk oppsving er det faktum at noen innovasjoner utløser klynger av nye innovasjoner. Klynger av nye innovasjoner er grunnlaget for svermer.

Svermingsprosessen har følgende forutsetning:

- Det blir gradvis lettere for entreprenører å involvere seg fordi noen entreprenører baner vei. En slik utvikling er også naturlig sett fra långivers side. I starten er risikoen stor for at et prosjekt blir ulønnsomt. Når kapitalisten og/eller banken ser det vokser frem nye, mulige forretningsområder, vil han derfor lettere gi lån til nye entreprenører.
- Nye innovasjoner i en bransje brer seg til nye bransjer.
- Det er forskjell på en entreprenør og andre økonomiske aktører. Det er kun noen få som overviner vanskelighetene med å igangsette innovasjoner på områder hvor svermingsprosessen ikke har begynt.
- Svermingsprosessen vil etter hvert avta ettersom entreprenørprofiten blir mer og mer usikker.

Er det mulig å påvise en svermingsprosess hos mikrobryggeri i Norge?

Er det mulig å påvise entreprenørprofit og hvordan den utvikler seg i segmentet?

2. Diffusjon av innovasjoner

Vi har studert en bransje som er i rivende utvikling. På et eller annet tidspunkt vil etableringsraten av mikrobryggeri i Norge stoppe opp. Når det skjer vil det igjen være spennende å gjøre ny forskning på bransjen. Da med bakgrunn i Everett Rogers (1995) «Diffusion of Innovation», der han fokuserer på gruppering av populasjoner og i tillegg til å

gruppene populasjonen også kvantifisert hvert segment. E.Rogers gjør videre en grafisk fremstilling av de 5 segmentene i en populasjon og viser at disse danner en S-kurve. En innovasjon blir først tatt i bruk av noen få. Ettersom flere bruker innovasjonen vil andre se og også ta den i bruk. Dersom innovasjonen er bedre enn det som var tidligere, vil ytterligere flere ta den i bruk. Når spredningen av innovasjonen har nådd det som betegnes som den kritiske masse, vil spredningen skje svært hurtig. På et tidspunkt vil innovasjonen nå den delen av populasjonen som er minst tilbøyelig til å ta den i bruk. Da vil spredningen avta i hastighet og vi har oppnådd metning.

Vil det være mulig å gjennomføre en studie av mikrobryggeri i Norge og påvise S-kurven samt det kritiske punkt?

3. Det strategiske vindu

Philip A. Wickham (2006) «Strategic entrepreneurship», 4 utg., trekker frem det strategiske vindu. For å unngå at man skaper et åpent vindu til konkurrenter, må vinduet lukkes med en gang man har passert igjennom. Det gjøres gjennom å skape langvarige konkurransefortrinn som har stor kunde verdi samtidig som man gjør inngangsbarrieren for konkurrenter størst mulig. Slike konkurransefortrinn kan gi langvarig belønning, og vil gi en stabilitet og sikkerhet for virksomheten.

Vi har avdekt at entreprenørene ikke har felles fokus på å sikre mikrobryggeriene i Norge langvarige konkurransefortrinn. Hva blir konsekvensen av dette på sikt?

REFERANSER

Avisen "Nationen" . (n.d.).

Barringer, B., & Bluedorn, A. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*.

Bell, & Bryman. (2007). *Business Research Methods (2nd ed.)*. Oxford: Oxford University Press.

Bryggeri- og Drikkevareforeningen. (2013). Oslo.

Bryggeri og drikkevareforeningen. (u.d.). *Salgstall: webområde for Bryggeri og drikkevareforeningen*. Hentet oktober 24, 2014 fra webområde for Bryggeri og drikkevareforeningen:

http://www.drikkeglede.no/tall_og_fakta/?PT_Radnr=1&mnd=9&aar=2014

Carroll, L. (1999). Alice i eventyrland. I L. Carroll, *Alice i eventyrland* (s. Side 60). Oslo: Aschehoug .

Corrigan, p. (1997). *The Sociology of Consumption - An Introduction*. London: Sage Publications.

Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal Akademisk.

Fahy, J., & Jobber, D. (2012). *Foundations of marketing, 4th ed.* McGraw-Hill Higher Education.

Giuseppe De Feo, U. o., & Keith Wilson, U. d. (2012). *The Impact of product designations on innovasjon. The case of breweries in the United Kingdom*. Fraser Economic Commentary.

Gründer. (2013). From <http://no.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%BCnder>

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Holan, M. (2014, 11 03). *Det utvidede produktbegrepet*. Hentet fra NDLA: <http://ndla.no/nb/node/101532>

Horne, T., & Eick, C. (2014). *Ølbrygging fra hånd til munn, 5. opplag*. Kagge Folag AS.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget.

- Jakobsen, A. E. (2014, April 26). *Aperitiff.no*. Hentet Oktober 24, 2014 fra *Aperitiff.no*:
<http://www.aperitif.no/Oppskrifter2/mat/De-viktigste-mattrendene-i-2014>
- Jensen, R. (1999). *The Dream Society : How the Coming Shift from Information to iMAGINATION wiLL tRANSFORM yOUR bUSINESS*. New York: McGraw Hill.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2005). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jonathan Rossiter, S. D. (2012). *How the West Was Won (By Craft Rewers)*. *Pacifica, Association of Pacific Coast Geographers*, 1-4.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1999). *Strategy Value Innovation, and the Knowledge Economy*. *I MIT Sloan Management review, Volume 40, Issue 3, Spring 99* (ss. Sise 41654.). MIT.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: De nye vinnerstrategiene*. Oslo: N.W. Damm & Søn.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall.
- LOV-1989-06-02-27. (2014, 11 01). *Lov om omsetning av alkoholholdig drikk m.v. (alkoholloven)*. Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1989-06-02-27>
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap - Spiller det noen rolle*.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.
- Mogstad, L. M. (2014, 10 22). *Sammenhengen mellom PLS og diffusjonsprosessen*. Hentet fra ndla.no: <http://ndla.no/nb/node/76836>
- Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mossberg, L., & Johansen, E. N. (2008). *Storytelling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nome, P. (2014, Oktober 23). *Direktør drikkevareforeningen*. (K. Kaspersen, Intervjuer)
- Nye bedrifter går dukken*. (2014, Mars 18). Hentet fra *Ukeavisenledelse*:
<http://www.ukeavisenledelse.no/2013/nye-bedrifter-gar-dukken>
- Oslo Mikrobryggeri*. (n.d.). From <http://www.omb.no>

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*. Ph.D. thesis. Lausanne: University of Lausanne.
- Ot.prp. nr. 66 (1998-99), 1.-9. (2014, 11 01). *Om opphevelse av ølloven og endringer i alkoholloven*. Hentet fra Finansdepartementet:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/otprp/19981999/otprp-nr-66-1998-99-/2.html?id=120856>
- Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard business Review.
- Porter, M. E. (2004). *Konkurransefortrinn*. USA: Tano Aschehoug.
- Rao, H. (2009). *Market rebels and radical innovations*. McKinsey & Company.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rogers, E. M. (Fifth Edition 2003). *Diffusion of Innovations*. Simon & Schuster International.
- Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (2010). *Strategi - En innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sander, K. (2014, 11 03). *Det utvidede produktet*. Hentet fra Det utvidede produktet:
<http://kunnskapscenteret.com/utvidede-produktet/>
- Schumpeter. (1934). *The Theory of Economic Development*.
- St.meld. nr. 7 (2008-2009) . (2014, 03 18). *Regjeringen*. Hentet fra Et nyskapende og bærekraftig Norge: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/2/1.html?id=538019>
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorgrimsen, T. (2014, januar 21). *www.nationen.no*. Hentet fra Nationen:
<http://www.nationen.no/naering/stabilt-antall-%E2%80%A8nye-bedrifter/>
- Trollsås, B. (2010 14-04). *Det norske ølet*. From
<http://www.drikkeglede.no/oelhistorie/det-norske.oelet-artivle495-301.html>
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship, 4. utg*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Wikipedia. (2013 28-05). From <http://no.wikipedia.org/wiki/Mikrobryggeri>

Wikipedia Everett Rogers. (2014, 03 18). *Wikipedia*. Hentet fra Everett Rogers:

http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers

VEDLEGG 1 Ó INTERVJUGUIDE

Intervjuguide

Presentasjon

Hei vi er 3 stykker (Roe, Arnt og Knut) som skal skrive en masteroppgave innenfor ledelse. Du har sagt deg villig til å være informant, noe vi er svært takknemlig for. Under intervjuet vil det bli gjort opptak av samtalen. Dette for å kunne få med mest mulig av dine erfaringer. Når oppgaven er ferdig vil du få en kopi av oppgaven. Dersom det er ønskelig blir dine svar behandlet som anonyme.

Vi valgt å ta for oss et tema som går på entreprenørskap og hva som skal til for å lykkes med en bedriftsetablering. Du har valgt å starte opp et mikrobryggeri som i dag er en selvstendig bedrift. Vi vil under dette intervjuet undersøke veien mot en etablering og hvilke forutsetninger som lå til grunn for å lykkes. Er det spørsmål du ikke vil svare på, er det helt greit, og skulle spørsmålene være uklare er det bare å stoppe. Det skal ikke være mye spørsmål og svar, men spørsmål som du må tenke over, slik at vi kan snakke om dem.

Er det noe du lurer på?

Entreprenørens bakgrunn

Kan du fortelle litt om deg selv?

- É Hva gjorde du før du begynte med mikrobryggeri
- É Har du drevet bedrift før og i tilfellet hvilke?
- É Har du familie?
- É Hva er dine hobbyer (relatert til ØL)

Generelt om øl og markedet

Det er utrolig hvordan ølmarkedet i Norge har endret seg de siste årene, kan du si noe om hvordan du opplever denne utviklingen

- É Si noe om øl som kulturelt fenomen
- É Si noe om øl som sosialt fenomen
- É Si noe om øl som forretningsmessig fenomen

Etablering av mikrobryggeri

Du etablerte mikrobryggeri, Når?

- É Hvorfor (motivasjon)?
- É Hvor fikk du ideen fra?
- É Fikk du hjelp av andre, og i så fall hvem og hvordan?

Kan du beskrive prosessen med å starte MB?

- É Var det noe spesielt du syntes var vanskelig?
- É Hvor hentet du i så fall hjelp til dette?
- É Er det noe som skiller deg fra andre, og i så fall hva?

Spørsmål rundt struktur

É **Verdierklæring**

- Hadde du gjort deg noen tanker om hvorfor kunden skulle kjøpe akkurat ditt produkt?
- Ble produkt-et/ene beskrevet for å vise hvorfor det skulle være attraktivt i markedet?

É **Målkunden**

- Hadde du noen tanker om hvem som skulle kjøpe øllet ditt?
- Var det en/flere målgrupper du hadde i tankene ved oppstart?
- Hvordan så du for deg at kundene skulle få tak i øllet?

É **Relasjon**

- Hvordan skulle kunden bli oppmerksom på ditt produkt?
- Kjenner du kundene dine?

É **Verdikonfigurasjon**

- Er bedriftens organisering/oppbygging optimalisert for å tjene mest mulig penger?
- Har du tenkt igjennom hvordan du best mulig kan tjene penger gjennom å organisere deg som i dag?
- Var dette den opprinnelige organiseringen?

É **Konkurransfordeler**

- Hva har du av ferdigheter/ressurser som gir deg fordel vs dine konkurrenter?

É **Partnerskap**

- Har du gjort noe avtaler med andre som gir økt verdi for kunden?
- Har du gjort noen avtaler med andre som gjør det lettere for deg å selge øllet ditt?

É **Kostnadsstruktur**

- Har du kontroll over kostnadene som er påløpt?

É **Inntektsmodell**

- Hvordan har du tenkt at bedriften skal tjene penger?

É **Samarbeidspartnere**

- Hadde du all kunnskapen selv for å starte opp, eller har du fått hjelp utenifra?
- I så fall, hvem har hjulpet deg og hvordan har de hjulpet deg?

Hvilke økonomiske ressurser hadde du tilgjengelig?

É Har dette endret seg underveis?

Hva har du lært av å starte MB?

É Ble resultatet slik som du hadde sett det for deg?

É Vil du kalle det en suksess?

É Hva er suksess for deg?

VEDLEGG 2 Ó OVERSIKT OVER MIKROBRYGGERI I NORGE

Norske pub-, gårds- og mikrobryggeri i Norge, oppdatert juni 2014

Kilde; <http://www.drikkeglede.no>

7 Fjell Bryggeri

Fjellsdalen 5, 5155 Bønes

jens@7fjellbryggeri.com

www.7fjellbryggeri.com

Amundsen Bryggeri & Spiseri

Stortingsgaten 20, 0161 Oslo

post@amundsenbryggeri.no

www.amundsenbryggeri.no

Atna Øl

2476 Atna

sverre@atnaol.no

www.atnaol.no

Austmann Bryggeri

Bynesveien 48, 7018 Trondheim

kontakt@austmann.no

www.austmann.no

Balder Brygg AS

Riverdalen 5, 6863 Leikanger

ovstein@balderbrygg.no

Bådin Bryggeri

Notveien 3, 8013 Bodø

andreas@baadin.com

Christianssand Brygghus

Tollbodgata 9, 4610 Kristiansand

lars@christianssand-brygghus.no

www.christianssand-brygghus.no

Crowbar & Bryggeri AS

Torggata 32, 0183 Oslo

crowbryggeri@gmail.com

Ego Brygghus

Sulfatveien 10, 1658 Torp
christer@ego-brygghus.no

Espedalen Fjellbryggeri

Ruten Fjellstue, 2658 Espedalen
arthur@ruten.no
www.ruten.no

Finse 1223 Microbryggeri

5719 Finse
finsehytta@dnstoslo.no
www.turistforeningen.no/finsehytta/

Fjellbryggeriet

Rønjomsgrendi 6, 3844 Åmotsdal
aasmund@fjellbryggeriet.no
www.fjellbryggeriet.com

Færder Mikrobryggeri AS

Post: Flekkenveien 81, 3145 Tjøme
Besøk: Tordenskjoldsgate 5, 3116 Tønsberg
steinar@faerdermikrobryggeri.com
www.faerdermikrobryggeri.com

Gjerbeg Bryggeri

Gjerberg, 1890 Rakkestad
terje.aagaard@online.no

Grim & Gryt Økobryggeri

Strandgata 143
6060 Hareid
Daglig leder oyvind@grimgryt.no
Produksjonssjef andreas@grimgryt.no
<https://www.facebook.com/grimgryt#!/grimgryt/info>

Grünerløkka Brygghus

Thorvald Meyersgate 30b, 0555 Oslo
post@brygghus.no
www.brygghus.no

Hadeland Håndverksbryggeri

Lidskjalgutua 6 2750 Gran

post@hhbrygg.no

<https://www.facebook.com/hadelandhandverksbryggeri>

<http://hadelandhandverksbryggeri.no>

Halden Mikrobryggeri

Borgergata 12, 1767 Halden

joachim@haldenbryggeri.no

<https://www.facebook.com/pages/Halden-Mikrobryggeri/398778806810612>

Haugesund Høveri og Trælastforretning AS - Garasjebryggeriet

Smedasundet 66, 5501 Haugesund

bjorn@nordvegen.no

Hemnes Mikrobryggeri AS

Idrettsveien 41, 8640 Hemnesberget

hemnes@mikrobryggeri.as

<https://www.facebook.com/pages/Hemnes-Mikrobryggeri-As/437406366292616>

Hønefoss Brygghus

Soknedalveien 7, 3513 Hønefoss

honefoss.brygghus@gmail.com

Hubertus Bryggeri

Lesja Gjestgiveri, 2665 Lesja

post@hubertusbryggeri.no

Haandbryggeriet

Thornegaten 39, 3015 Drammen

rune@haandbryggeriet.no

www.haandbryggeriet.net

Inderøy Gårdsbryggeri

Årfallvegen 86, 7670 Inderøy

post@igb.no

www.igb.no

Kinn Bryggeri

Nordalsmarka 32, 6900 Florø

post@kinnbryggeri.no

www.kinnbryggeri.no

Klostergården Håndbryggeri

Klostergården, 7633 Frosta

jorn.tautra@gmail.com

Kofoedbryggeriet

Vestre veien 2, 1680 Skjærhalden

kofoedbrygg@gmail.no

www.kofoedbryggeriet.no

Korvald Søndre Mikrobryggeri AS

Korvaldveien 134, 3050 Mjøndalen

post@ksm.as

www.ksm.as

Larvik Mikrobryggeri AS

Nedre Verksgård

Nedre Fritzøegate 2, 3264 Larvik

post@larvikmikrobryggeri.no

www.larvikmikrobryggeri.no

Lervig Aktiebryggeri

Vierveien 1, Hillevåg, 4016 Stavanger

kristoffer@lervig.no

www.lervig.no

Lillehammer Bryggeri

Elvegata 19, 2609 Lillehammer

post@lillehammerbryggeri.no

www.lillehammerbryggeri.no

Lindesnes Brygghus

Jonsokbakken 107, 4521 Lindesnes

post@lindesnesbrygghus.no

www.lindesnesbrygghus.no

Lindheim Ølkompani

3810 Gvarv

post@olkompani.no

www.olkompani.no

www.facebook.com/olkompani

Lofotpils

PostBox 41, N-8301 Svolvær
Thorvardur Gunnlaugsson
tg@dng-norge.no
<http://www.lofotpils.no/>

Laagen Bryggeri

Postboks 55, 2648 Sør-Fron
Besøksadresse: Dale-Gudbrands Gard, Sør-Fron.
post@laagenbryggeri.no

Macondo AS (Schouskjelleren)

Trondheimsveien 2, 0506 Oslo
rugsuper@hotmail.com

Nua Brygghus AS

Keiser Nikolausgate 8, 4515 Mandal
www.nuabrygghus.no
post@nuabrygghus.no

Nøgne Ø

Gamle Rykene Kraftstasjon, 4885 Grimstad
post@nogne-o.no
www.nogne-o.no

Nøisom AS

Øraveien 2, 1630 Gamle Fredrikstad
www.noisom.com
ragnar@noisom.com

Oslo Mikrobryggeri

Bogstadveien 6, 0355 Oslo
ragnfrid@omb.no
www.omb.no

Rena Bryggeri

2450 Rena
ove@renabryggeri.no
<http://renabryggeri.no/>

Røros Bryggeri

Havsjøveien Næringspark, 7374 Røros
lars@terroiroros.no
<http://www.rorosbryggeri.no/>

Sagene Bryggeri AS

Sageveien 23C. 0459 Oslo

info@sagenebryggeri.no

www.sagenebryggeri.no

Skavli Brygghus

Melladalsveien 454, 9440 Evenskjer

brygghus@skavli.no

<https://www.facebook.com/SkavliBrygghus>

Smøla Mikrobryggeri

Vattholmen, 6570, Smøla

tur-kva@online.no

<https://www.facebook.com/pages/Sm%C3%B8la-mikrobryggeri/684769198245510>

Stjørdalsbryggeriet AS

Helleberget 15, 7507 Stjørdal

halvard@stjordalsbryggeriet.no

<https://www.facebook.com/pages/Stj%C3%B8rdalsbryggeriet/1380202125553394>

Storm Brygghus

7243 Kvenvær

arnegab@gmail.com

<https://www.facebook.com/storbrygghus#!/storbrygghus/info>

Sundbytunet

Flataveien 7, 2050 Jessheim

post@sundbytunet.no

www.sundbytunet.no

To Tårn Bryggeri AS

Osloveien 45, 7018 Trondheim

www.totaarn.no

borge@totaarn.no

Trollbryggeriet

Lied Liabygda, 6212 Liabygda

j-ringset@mimer.no

Trondhjem Mikrobryggeri

Postboks 3343, N-7427 Trondheim

post@tmb.no

www.tmb.no

Valdres Gardsbryggeri

Volbu, 2940 Heggenes

kontakt@gardsbryggeriet.com

www.gardsbryggeriet.com

Veholt Mikrobryggeri

Jan Halvor Fjeld; Voldsvn 745, 3739 Skien

janhfje@gmail.com

<https://www.facebook.com/BryggerhusetVeholt/info#!/BryggerhusetVeholt>

Voss Bryggeri

Kytesvegen 396, 5706 Voss

jeanette@vossbryggeri.com

Wettre Bryggeri

L. P. Wettres vei 20, 1392 Vetre

www.wettrebryggeri.com

post@wettrebryggeri.com

Ægir Bryggeri

Boks 44, 5742 Flåm

info@aegirbryggeri.no

www.aegirbryggeri.no

Ølve på Egge Bryggeri

Vestre Elnan Sør-Beitstad, 7724 Steinkjer

