



# Hvordan skal en nystartet aktør etablere seg i et høyt regulert marked?

*-Ta Villskudd inn i det norske alkoholmarkedet -*

**Christian Hundevadt & Jan Tallaksen Hanekamhaug**

**Veileder: Tor Aase Johannessen**

Masterutredning i hovedprofil Strategi & Ledelse og Finansiell

Økonomi

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntar for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Denne utredningen tar for seg hvordan man kan etablere et nytt produkt og selskap i det norske alkoholmarkedet. Oppgaven er til dels generisk av natur, men er spesielt rettet mot Nordre Mangen Brenneri AS sitt produkt *Villskudd*.

Utredningen er basert på *tre* studier, både kvalitativt og kvantitativt. Grunnlaget for oppgaven er en kvalitativ studie basert på semi-strukturerte intervjuer med sju personer fra alle deler av verdikjeden i det norske alkoholmarkedet. Disse intervjuene gav et ganske konkret bilde av markedet. Makten i markedet sitter i stor grad hos distributørene. Hvis produktet ikke er inne hos de store distributørene er det nærmest umulig å få kritisk volum ut i markedet. Videre er prosessen opp mot Vinmonopolet byråkratisk og kompleks. De har også strenge føringer på hvordan man kommer inn i utsalgene og hva som kreves av salgsvolum for å bli en del av basisutvalget.

Intervjuene gav oss grunnlaget for en spørreundersøkelse der vi ønsket å undersøke forbrukernes preferanser når det kommer til alkohol. Vi fikk inn 119 komplette svar. Undersøkelsen bekreftet mange av de teoriene vi fikk ut av intervjuene. Forbrukerne har i stor grad et optimistisk syn på sin egen dømmekraft og upåvirkelighet når det kommer til valg av produkt de kjøper. Videre ser det ut til at det er enkelte faktorer som har større påvirkning på forbrukernes kjøpemønster enn andre; *pris, oppfattet alkoholprosent og smak*.

Resultatet av utredningen er i stor grad spesifikt rettet mot *Villskudd* som produkt, men vi mener og tror at mye av våre funn vil være særdeles til hjelp for andre som ønsker å etablere nye produkter innenfor det norske alkoholmarkedet, og da særdeles innenfor spritmarkedet. Konklusjonen på oppgaven er en strukturert Canvas-modell for *Villskudd* og en stegvis strategisk plan for hvordan de best kan etablere seg i markedet.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som et ledd i avslutningen av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet som et fellesprosjekt innenfor hovedprofilene strategi og ledelse og finansiell økonomi.

Først og fremst vil vi takke alle de som har hjulpet oss med utarbeidelsen av denne oppgaven og da spesielt gründerne bak Villskudd som har vært veldig behjelpelig med å legge til rett for at vi hadde all bakgrunnsinformasjonen vi behøvde for oppgaven. Vi vil spesielt takke våre intervjuobjekter og kontaktpersoner som har vært essensiell for å gi oss den nødvendige forståelsen av hvordan alkoholmarkedet i Norge fungerer og hva som kreves for å lansere et produkt. Uten deres hjelp og råd ville vi ikke kunnet utarbeidet denne oppgaven.

Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder Tor Aase Johannessen for hans verdifulle innspill og urokkelige tro og entusiasme for denne oppgaven. Veiledningsmøtene med Tor har vært en blanding av gode råd og gode historier som har vært umåtelig viktige for vår fremdrift i denne utredningen.

Og sist, men ikke minst vil vi rette en stor takk til venner og familie som har pushet oss og hjulpet oss, og ikke minst gitt oss mulighetene til å koble helt ut fra denne utredningen når det har stått på som verst.

Bergen, 02. mai 2014

.....  
Jan Hanekamhaug

  
.....  
Christian Hundevadt

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
Figurliste.....	6
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Formål og Problemstilling.....	7
1.2 Avgrensninger og oppgavens struktur.....	8
<b>2.0 Bakgrunnsinformasjon.....</b>	<b>9</b>
2.1 Villskudd.....	9
2.2 Reguleringer av markedet.....	10
2.2.1 Produksjon.....	11
2.2.2 Distribusjon og lagring.....	13
2.2.3 Salg.....	14
2.2.4 Forbud mot reklame.....	14
<b>3.0 Teori.....</b>	<b>15</b>
3.1 Ekstern analyse.....	15
3.1.1 Markedssektor.....	16
3.1.2 PEST.....	16
3.1.3 Porters fem konkurransekrefter.....	17
3.2 Konkurrentanalyse.....	19
3.2.1 SWOT-analyse.....	20
<b>4.0 Canvas modellen.....</b>	<b>21</b>
4.1 Kundesegmenter.....	21
4.2 Verdiforslag/verditilbud.....	22
4.2.1 'Stakeholder' Teori.....	23
4.2.2 Posisjonering.....	23
4.3 Kanaler.....	25
4.3.1 Kommunikasjonskanaler/markedskommunikasjon.....	25
4.3.2 Salgskanaler.....	27
4.3.3 Distribusjonskanaler.....	28
4.4 Inntektskilder.....	29
4.4.1 Inntektsstruktur.....	30
4.5 Strategiske Partnere.....	30
4.6 Kostnadsstruktur.....	31
4.7 Oppsummering av Canvas modellen.....	31
<b>5.0 Metode.....</b>	<b>34</b>
5.1 Formålet med forskningen.....	34
5.2 Forskningsdesign 1.....	34
5.2.1 Forskningstilnærming.....	34
5.3 Forskningsmetode.....	34
5.4 Innsamling av data og utvalg.....	36
5.5 Dataanalyse.....	38
5.6 Etikk.....	39
5.7 Forskningsdesign 2.....	40
5.8 Valg av forskningsmetode.....	40
5.9 Innsamling av data.....	41
5.10 Dataanalyse.....	44
5.11 Etikk.....	46

5.12 Forskningsdesign 3.....	46
5.13 Innsamling av data og utvalg.....	47
5.14 Etikk.....	49
<b>6.0 Analyse .....</b>	<b>50</b>
6.1 Markedssektor.....	50
6.2 PEST .....	51
6.2.1 Politiske faktorer.....	51
6.2.2 Økonomiske faktorer.....	53
6.2.3 Sosiokulturelle faktorer.....	53
6.2.4 Teknologiske faktorer.....	54
6.3 Porters fem konkurransekrefter .....	55
6.3.1 Trussel fra potensielle inntrengere.....	55
6.3.2 Trussel fra substitutter.....	57
6.3.3 Leverandørmakt og konsumentmakt.....	58
6.3.4 Rivalisering i bransjen .....	59
6.4 Konkurrentanalyse.....	60
6.5 SWOT-analyse.....	61
6.5.1 Jägermeister .....	61
6.5.2 Fisherstorm Red.....	64
6.5.3 Gammel Dansk.....	66
6.6 Kundesegmenter.....	68
6.7 Value Proposition .....	72
6.7.1 Posisjonering.....	73
6.8 Kanaler .....	76
6.8.1 Markedskommunikasjon.....	76
6.8.2 Annonsering.....	76
6.8.3 Personlig salg.....	77
6.8.4 Salgsincentiver.....	78
6.8.5 Direkte markedsføring.....	80
6.8.6 Publisitet/media.....	81
6.8.7 Markedsføring over nettet .....	82
6.9 Distribusjonskanaler.....	84
6.10 Salgskanaler .....	86
6.10.1 Basisutvalget til Vinmonopolet .....	92
6.11 Inntektskilder.....	95
6.12 Kostnadsstruktur.....	96
6.13 Strategiske partnere.....	97
<b>7.0 Oppsummering.....</b>	<b>99</b>
<b>8.0 Konklusjon .....</b>	<b>103</b>
<b>9.0 Forslag til videre forskning på entreprenørskap i et høyt regulert marked ....</b>	<b>106</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>107</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>111</b>
A – Alkoholloven med tilhørende forskrifter.....	111
Kapittel 1.....	111
Kapittel 6.....	111
Kapittel 9.....	114
Forskrift om engrossalg og tilvirkning av alkoholholdig drikk mv.....	115
Del I. Tilvirkning av alkoholholdig drikk.....	115
Kapittel 1. Sikkerhet for alkoholavgift.....	115
Kapittel 2. Sikring av varelager .....	115

<i>Kapittel 3. Søknadsgebyr</i> .....	116
<i>Kapittel 4. Bevillingsgebyr</i> .....	116
<i>Del II. Engrossalg med varer som det er betalt særavgift for</i> .....	118
<i>Kapittel 5. Engrossalg med varer som det er betalt særavgift for</i> .....	118
<i>Del III. Utøvelse av tilvirkningsbevilling og rett til engrossalg</i> .....	118
<i>Kapittel 6. Opplysninger til statistiske formål</i> .....	118
<i>Kapittel 7. Register for behandling av saker om tilvirkningsbevilling</i> .....	119
<i>Kapittel 8. Register med opplysninger om innehavere av tilvirkningsbevilling og den som driver engrossalg</i> .....	121
<i>Kapittel 9. Adgang til å benytte alkoholholdig drikk som gave, lønn eller utbytte, samt å selge alkohol til ansatte til eget bruk</i> .....	122
<i>Del IV. Ikrafttredelse og overgangsbestemmelser</i> .....	123
<i>Kapittel 10. Ikrafttredelse og overgangsbestemmelser</i> .....	123
Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv. ....	124
<i>Kapittel 14. Forbud mot reklame for alkoholholdig drikk</i> .....	124
B – Intervjuguide.....	126
C - Spørreundersøkelsen .....	129
D – Smakstest Skjema .....	133
E – Salgstall og Vekstanalyser .....	134

## Figurliste

Figur 1 – Regnskap Innovasjon Norge 1/1-2014.....	10
Figur 2 – PEST-modellen .....	16
Figur 3 – Modell for Porters 5 krefter .....	17
Figur 4 – SWOT-matrix.....	20
Figur 5 – Nøkkelkomponentene markedsposisjoneringsstrategi-formulering....	24
Figur 6 – Sammenhengen mellom markedsmiksen og kommunikasjonsmiksen	26
Figur 7 – Business Model Canvas .....	33
Figur 8 – Hvorfor kjøper folk shot ute? .....	54
Figur 9 – Salgstall hovedkonkurrenter.....	61
Figur 10 – SWOT-Jägermeister .....	63
Figur 11 – SWOT-Fisherstorm Red .....	66
Figur 12 – SWOT-Gammel Dansk.....	67
Figur 13 – Livssituasjon populasjon spørreundersøkelse .....	69
Figur 14 – Alder populasjon spørreundersøkelse .....	69
Figur 15 – Krysstabulering Kjønn og Kjøp av shot.....	70
Figur 16 – Hvorfor kjøper du shots?.....	71
Figur 17 – Resultat smaksundersøkelse .....	74
Figur 18 – Assosiasjonskart Villskudd.....	75
Figur 19 – Har du bestemt deg for hva du skal kjøpe før du går i baren? .....	89
Figur 20 – Krysstabulering Kjønn og Hva kjøper du på serveringsstedet? .....	90
Figur 21 – Hvorfor kjøper du shots?.....	91
Figur 22 – Hvilken type shot kjøper du helst?.....	91
Figur 23 – Vinmonopolets Rangeringsrapport per 09.2013.....	94
Figur 24 – Villskudds BMC .....	101

## 1.0 Innledning

*”Jeg tror jeg ville brukt pengene mine på noe annet. For å være helt ærlig så ville jeg det, alkoholbransjen er knalltøff.”*

I arbeidet med å finne tema for vår masterutredning tok vi en ganske vid tilnærming, for å se om vi kunne finne temaer som ikke var studert i stor grad tidligere. Gjennom personlige kontakter kom vi i kontakt med gründerne bak Villskudd og vi fant fort ut av vi syntes dette kunne være spennende å se nærmere på.

Hvordan man skal etablere et nytt selskap eller merkevare i et høyt regulert marked er ikke blitt undersøkt i stor grad tidligere. Det som også er svært interessant er at alkoholmarkedet i Norge er så spesielt regulert i forhold til sammenlignbare markeder for alkohol i Europa. Norge står i en særstilling i Europa når det kommer til regulering av dette markedet, og byråkratiet rundt dette er en stor utfordring for entreprenører. Med denne oppgaven ønsker vi å strukturere hvordan det kan gjøres for en liten, ny aktør for å komme inn på markedet. Basert på tilbakemeldinger rundt oppgavens tema fra vår veileder ser vi på denne oppgaven som et mindre pionerarbeid for entreprenørskap i høyt regulerte markeder.

### 1.1 Formål og Problemstilling

Formålet med denne masterutredningen er å gi et oversiktlig bilde over alkoholmarkedet i Norge og sette dette inn i kontekst for en nyetablert aktør i et slikt høyt regulert marked. Videre skal oppgaven gi Villskudd et grunnlag for hvordan de kan fortsette sin oppstartsprosess for å stille sterkest mulig når de har produksjon klar og skal sende produktet ut på markedet. Med bakgrunn i disse hensynene har vi valgt følgende problemstilling:

*Hvordan skal en nystartet aktør etablere seg i et høyt regulert marked?*

Vår problemstilling er lagt opp konkret ettersom dette er en utredning om entreprenørskap. Videre er den spesielt rettet mot merket *Villskudd* som tidligere nevnt og vi har da følgende underpunkt til vår problemstilling:

*Ta Villskudd inn i det norske alkoholmarkedet*

Dette betyr at oppgaven blir en kombinasjon av en utredning om alkoholmarkedet i Norge og en casebasert oppgave for *Villskudd*. Denne kombinasjonen mener vi at gir oppgaven et mer relevant resultat, da vi både inkorporerer generiske analyser og setter dette i lys av *Villskudds* situasjon i oppstartsfasen.

## 1.2 Avgrensninger og oppgavens struktur

I denne oppgaven har vi valgt å ta et mer generelt synspunkt, og har da ikke dykket like dypt i enkelte temaer som vi kunne gjort. Bakgrunnen for dette valget er at vi, gjennom samtaler med gründerne i *Villskudd*, har kommet frem til at en oppgave som tar for seg alle områder av en forretningsmodell vil være mer relevant og nyttig enn en oppgave som kun dykker ned i noen få temaer. Vi har derfor fokusert på å få dekket et størst mulig område for å kunne gi et mest mulig helhetlig bilde til gründerne bak *Villskudd*. Vi går heller ikke i dybden på hvordan man effektivt kan bruke Canvas-modellen med tanke på stegvis å strukturere business modellen.

Utgangspunktet vårt for oppgaven er bakgrunnsinformasjonen vi har fra gründerne bak *Villskudd* og hvor de er i oppstartsprosessen.

Gjennom oppgaven har vi tatt i bruk anonymiserte sitater fra våre intervjuobjekter for å poengtere noen av de viktigste elementene i bransjen og hvordan markedet fungerer.

Opgaven er basert på strukturen til Canvas-modellen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Både teorigrunnet og analysen er i oppgaven lagt opp deretter, før vi så har samlet resultatene sammen i en helhetlig og lettlest modell til videre bruk



for Villskudd. Gjennom utarbeidelsen av oppgaven har vi funnet mye informasjon som kan være spesielt nyttig for et slikt selskap i oppstartsfasen og har derfor avslutningsvis strukturert en stegvis plan for Villskudd over hva de bør gjøre for å stille best mulig i prosessen med å komme inn på alkoholmarkedet.

Vi har valgt å legge mindre vekt på direkte markedstall og vekstanalyser i vår utredning. Vi har gjort mindre analyser av markedet og konkurrenters salgstall, og brukt disse til å konstruere et vekstcase for *Villskudd*. Disse bør gis mindre vekt i oppgaven, da alle salgstall er fra Vinmonopolet. Salgstall fra HoReCa (hotell, restaurant og café) er ikke offentlige og vi har ikke fått tillatelse fra konkurrerende merkevarer å bruke deres salgstall som sammenlignbart case.

## 2.0 Bakgrunnsinformasjon

I denne delen vil vi presentere informasjon om markedet og selskapet Villskudd som er relevant for å forstå forutsetningene samt rammebetingelsene for vår utredning.

### 2.1 Villskudd

Villskudd er navnet på en bitter brennevin som er planlagt å være det første spritproduktet som skal produseres på Nordre Mangen Brenneri AS. Selskapet ble stiftet 30. mai 2012 av Alexander Asbøll og Nikolai Toverud som eier selskapet sammen med Ida Rognstad. De tre har en eierandel på 1/3 hver. Selskapet tilknyttet seg videre en fagperson, Erlend Tidemann, som har ansvar for smakssetting og destillering.

Driftslokalet til selskapet er registrert på Nordre Mangen gård, men lokalet har per 1/3-2014 ingen funksjon utover å tjene som forretningsadresse. Det er derimot ønskelig at gården skal kunne fungere som produksjonslokale på sikt. Selskapet fikk i 2013 godkjent støtte på 200 000 NOK av Innovasjon Norge. Av disse er 150 000 NOK utbetalt, men selskapet søkte om utbetalingsutsettelse av de resterende 50 000 NOK grunnet forsinket progresjon. Per 1/1-2014 ser regnskapet slik ut:

Innvilget støtte	200 000
Utbetalt per 1/1-2014	150 000
<b>Kostnader</b>	
Bleed design	110 000
Fryser	2 250
GS1 (strekoding)	1 860
Utbetaling pors plukkere	3 000
Kjøp av blåbær	21 000
SUM kostnader	138 110
Resterende tilgjengelig sum	11 890
Resterende totalsum	61 890

Figur 1 – Regnskap Innovasjon Norge 1/1-2014

Villskudd, Nordre Mangen Brenneri AS sitt første planlagte produkt, er omtrent 80% ferdigstilt. Produktet vil være en såkalt lettdrikkelig bitter brennevin. Erlend Tidemann har i samarbeid med resten av eierne utviklet en smak basert på norske råvarer og det ferdige produktet vil ligge på omtrent 36-38% alkohol. Logoen, visuell identitet og flaskedesign er utviklet av designbyrået Bleed Design. Det er lagt vekk på en standard flaskeform som er relativt rimelig å masseprodusere. Det er ikke produsert et prøveeksemplar av Villskudd enda, men selskapet er per 1/3-2014 i prosessen med å finne nye investorer for å finansiere en testproduksjon. Villskudd er Nordre Mangen Brenneri AS sitt eneste planlagte produkt, derfor vil vi i denne oppgaven fokusere på selve produktet og ikke selskapet da suksessen til selskapet avhenger av Villskudd sin suksess.

## 2.2 Reguleringer av markedet

Ved produksjon av alkoholholdig drikke i Norge er det enkelte helt særskilte bestemmelser som gjelder og er i så måte helt essensielle for en nyoppstartet produsent å ha oversikt over. For *Villskudds* suksess er det viktig at vi gjennom oppgaven hele veien trekker våre funn opp mot hva lovgivningen sier. Alkohollovgevingen i Norge er gitt ved hovedbestemmelsene i Alkoholloven av 2. Juni 1989 (alkhl.). Denne loven setter alle føringer for produksjon og salg av alkohol i Norge, i alle former. Deretter følger det særskilte forskrifter som angir

spesifikke bestemmelser for produksjon, tilvirkning og salg. I denne delen av oppgaven vil vi fokusere på de bestemmelsene som er særskilt relevante for en produsent av alkohol over 22% volum, altså alkoholklasse 3 (se vedlegg A for nærmere forklaring om klassene) , og vi begrenser oss til de bestemmelsene som er relevant for en produsent som skal drive med engrossalg.

### 2.2.1 Produksjon

Kapittel 6 i alkh. gjelder rett til produksjon. Denne knyttes da opp mot §1-4 (se vedlegg A) som definerer engrossalg av alkoholholdig drikk.

Denne bestemmelsen legger føringen for engrossalg av alkoholholdig drikke i Norge. Den setter hvem som kan ha tilvirkningsrett, hvordan denne skal registreres og hvordan denne bevillingen skal følges opp. Utover denne paragrafen er det spesifikke bestemmelser knyttet til Forskrift om engrossalg og tilvirkning av alkoholholdig drikk mv. Denne forskriften vil forklares utfyllende utover i denne delen av oppgaven.

Kapittel 6 i alkh. er den førende bestemmelsen for *Villskudd*. Dette kapittelet forklarer spesifikt hvilke registreringer som kreves, hva som kreves av bevillingshaver og hvilke gebyr som påløper ved søknad om tilvirkningsrett og selve tilvirkningen og engrossalg.

De viktigste paragrafene for *Villskudd* er §6-2, 6-3, 6-4, 6-5 og 6-9 (Se vedlegg A). §6-2 gjelder vilkår for tilvirkningsbevilling. Bestemmelsen viser til at bevillingshaver må ha uklanderlig vandel, altså ikke må ha brutt lov og forskrifter som kan knyttes opp mot alkoholloven. Dette vil da si at hvilket som helst brudd på lovgivning som kan tilsa at den som søker om bevilling ikke vil oppfylle lovgivningen og forskrifter vil bli tillagt vekt av myndighetene. Eksempler kan være brudd på reklameloven eller brudd på skjenkebestemmelser tidligere. Videre må forsvarlig økonomi ligge til grunn slik at økonomiske forpliktelser til myndighetene knyttet til produksjonen ikke misligholdes, og sikkerheten rundt produsert vare må objektivt være forsvarlig.

Utover dette vil alt det søker av bevilling gjør som uforenlig med produksjon av alkohol være viktig. For eks. vil det å være leder av et idrettslag eller ungdomsklubb være helt uforenlig med det å produsere alkohol.

§6-3, 6-4 og 6-5 (se vedlegg A) gjelder spesifikt søknad om bevilling til produksjon. Bestemmelsene gjelder hva søker skal legge ved søknaden av dokumentasjon. Disse kravene knyttes direkte opp mot §6-2 om vilkår for bevilling. Myndighetene skal videre tilrettelegge for at all relevant informasjon blir sendt inn eller hentet av myndighetene selv fra relevante parter, som for eks. Toll- og avgiftsvesenet, og politiet. Videre legger bestemmelsene føringer for hvordan en eventuell taushetsplikt hos noen av partene som kan ha opplysningsplikt skal håndteres.

§6-6 (se vedlegg A) gjelder utøving av bevilling og ansvarsforhold. Bevillingshaver skal til enhver tid ha kontroll på produksjon og varehold. Bestemmelsen setter også føringer for når man kan si at ansvaret for alkoholen er overlatt kjøper, uavhengig av om produktet er tilvirket eller tappet hos produksjonspartner. Hvorvidt varen er overlevert kjøper er ikke nødvendigvis knyttet opp mot sivilrettslige bestemmelser etter avtaleloven, men heller en kombinasjon av økonomisk og fysisk overlevering av varen. Hovedansvaret for at all produksjon skjer forsvarlig ligger hos bevillingshaver til enhver tid.

Bestemmelsene rundt melding om bevillingsbruk og etterkontroll er gitt ved §6-7 og 6-8 (se vedlegg A). Disse bestemmelsene legger føringer på hva som skal gjøres mellom man har fått tildelt bevilling og før bevillingen tas i bruk. Videre sier §6-8 hvordan kontroller av bevillingen kan gjennomføres og når. Bevillingsmyndigheten kan når som helst kreve kontroll av produksjonslokaler og lager for å sjekke at dette er i overenstemmelse med bestemmelsene gitt for produksjon og lagring.

§6-9 (se vedlegg A) omtaler gebyr i forhold til produksjon. Gebyret påløper etter omsatt volum, men settes på forhånd etter forventet produksjon og salg. Et

minstegebyr vil påløpe som avregnes mot faktisk beregnet gebyr. Bestemmelsen betyr også at det kreves en sikkerhetsstillelse for gebyret.

§6-10 (se vedlegg A) gjelder inndragelse av bevilling. Hovedregelen er at brudd på §6-2 gir rett til å inndra bevilling, men dette er en skjønnsmessig. I praksis vil det si at mindre brudd vil bli fulgt opp for å tas tak i, mens større brudd gir umiddelbar inndragelse. Bevillingen kan inndras midlertidig eller helt. For eks. vil en feil ved lager føre til at dette må fikses før man har en fullstendig bevilling igjen. Manglende regnskapsføring fører i motsatt tilfelle til fullstendig inndragning av bevillingen. Det følger også av bestemmelsen i andre ledd at om bevillingen ikke er i bruk så skal den inndras. Med andre ord kan man ikke i en lengre periode sitte på en bevilling uten å faktisk bruke den.

Utover loven er det Forskrift for engrossalg og tilvirkning av alkoholholdig drikk mv. av 8. Juni 2005 som gir bestemmelser for nettopp engrossalg. For produksjon er det kapittel 1 (se vedlegg A) som er førende. Riktignok spesifiserer den kun sikkerhetsstillelse i forhold til tilvirkningsgebyret. §1-1 sier at det ikke er lov å ta inn, oppbevare eller ta inn på lager noen alkoholholdige varer som det ikke er betalt alkoholavgift for, med mindre det er stilt tilfredsstillende sikkerhet for varene.

### **2.2.2 Distribusjon og lagring**

For distribusjon og lagerhold er det flere av de foregående nevnte bestemmelsene som gjelder. §6-2 og 6-6 legger også føringer på hvordan distribusjon og lager skal gjøres på forsvarlig måte. Lagerhold av alkoholholdig drikk skal til enhver tid være forsvarlig sikret. Dette er til en viss grad en skjønnsmessig vurdering fra myndighetenes side, men vi må kunne anta at dette både innebærer fysisk sikring av varelager og økonomisk sikring. Når det gjelder distribusjon er hovedmomentet at bevillingsinnehaver til enhver tid har ansvaret for at dette skjer forsvarlig, uansett om distribusjon gjøres av en tredjepart.

Kapittel 2 i Forskrift om engrossalg og tilvirkning av alkoholholdig drikk mv. (se vedlegg A) omhandler tilleggsbestemmelser for varelager. Det skjønnsmessige ordet *forsvarlig* går igjen i kapittelet. Kapittelet sier hva som regnes som varelager i dette tilfellet, hvordan dette varelageret skal sikres, både fysisk og økonomisk. Helt spesifikt må det eksistere forsvarlige rutiner for varehold og varetelling, lageret skal være sikret med ordentlig alarmsystem og det skal være en fullstendig kontroll på hvem som har tilgang til varelager.

### 2.2.3 Salg

Med salg mener vi her engrossalg, siden det er dette *Villskudd* skal drive med. Engrossalg er ikke spesielt nevnt i alkh. utenom §1-4 hvor det er definert. Dermed er det Forskrift for engrossalg og tilvirkning av alkoholholdig drikk mv. som er den bestemmelsen som gir hovedreglene for dette. Forskriftene forholder seg hovedsakelig til tilvirkningsgebyret og sier at dette skal settes som en sats av helse- og omsorgsdepartementet i sammenheng med statsbudsjettet hvert år. Gebyret fastsettes etter omsatt mengde alkoholholdig drikke, og dette innebærer alt uttak fra varelager, direkte salg der varen ikke er innom lager og eventuelt svinn fra lager, så lenge dette ikke er direkte knyttet til drift. Gebyret er på minimum 5000 kr per år, og differensieres etter alkoholinnhold og alkoholtipe. Per 2013 er alkoholavgiften for brennevin kr 6,85,- per volumprosent og liter (Tollvesenet, 2013). Forskriften fastslår også oppgavefrist for gebyret og betalingsfrist.

Del III som består av kapittel 6 til 9 tar for alt opplysningspliktig bevillingshaver må forholde seg til. Dette innebærer opplysninger til statistiske formål, hvilke registreringer som skal foretas i henhold til søknad og tilvirkning og videre hvilke muligheter bevillingshaver har til å bruke sitt produkt som gaver eller interne kjøp av ansatte.

### 2.2.4 Forbud mot reklame

Kapittel 9 i alkh. (se vedlegg A) handler om forbudet mot alkoholreklame. Denne setter helt klare føringer for hvordan *Villskudd* kan promotere innenfor lovens

grenser. Denne delen av alkhl. er den mest spesifikke i hele loven. All reklame for et merke som kobles til alkohol er forbudt. Dette vil da også si andre produkter som kan knyttes opp mot selve alkoholmerket. Eksempler er produkter med Jägermeisterlogoen på som luer, gensere etc. Med andre ord er alt som i markedsføringsøyemed kan bli sett på som reklame for merket forbudt. Det som foreløpig er unntatt loven er spesialtidsskrifter for mat og drikke som helt klart er lagd for opplysning og ikke reklame. Dette ble funnet av Oslo Tingrett, som staten igjen har anket til lagmannsretten.

Videre følger Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv., kapittel 14 (se vedlegg A). Dette kapitlet tar for reklameforbudet for alkohol. Hovedregelen her følger direkte av kapittel 9 i alkhl., men utvider begrepet reklame og hva loven mener med at et produkt eller merke kan knyttes opp mot et merke som er kjent som en alkoholprodusent. Videre er §14-3 spesielt relevant, da den spesifiserer unntakene fra loven. Med tanke på markedsføringstiltak *Villskudd* kan gjøre er denne paragrafen spesielt relevant.

### 3.0 Teori

I dette kapitlet av oppgaven vil vi gå gjennom grunnleggende teori for de forskjellige aspektene av bransjen og produktet som vi vurderer i denne oppgaven. Vi tar først for oss alkoholmarkedet i Norge på en generell basis, før vi videre går gjennom modellen vi bruker for *Villskudd*. Denne modellen blir forklart i sin helhet i dette kapitlet og vil sammen med en stegvis strategisk plan være sluttresultatet av denne oppgaven.

#### 3.1 Ekstern analyse

I denne delen presenteres teori vi benytter i vår analyse av omgivelsene til *Villskudd*. Det nærmeste miljøet til et firma er industrien den operer i og denne industrien er igjen påvirket av makro-miljøet (Grant R., 2010). For å kartlegge disse eksterne omgivelsene vil vi ta for oss PEST-analysen og Porters fem

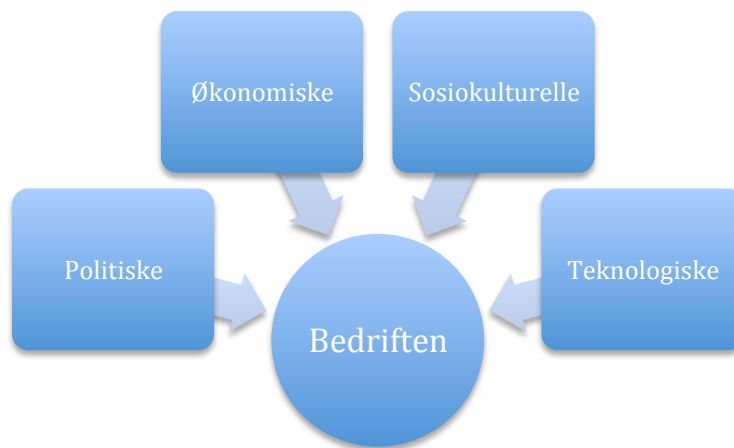
konkurransekrefter-modell, men først vil vi definere den generelle sektoren  
Villskudd ønsker å etablere seg i.

### 3.1.1 Markedssektor

En markedssektor defineres som en bransje eller en industri i et spesifikt land man ønsker å markedsføre seg i (Grant R., 2010). Det er viktig å skille mellom sektor og segment. En sektor kan for eksempel være markedet for bruktbiler i et spesifikt land, mens et segment er en gruppe konsumenter innenfor det gitte bruktbilmarkedet som har samme preferanser. Vi vil gå nærmere inn på teori knyttet til kundesegmentering i Canvas-modellen.

### 3.1.2 PEST

PEST rammeverket, eller STEP som det også kalles (Clulow, 2005), brukes til å systematisk analysere omgivelsene til en bedrift på makronivå for å identifisere muligheter og begrensninger i miljøet (Stensaker, 2011). Disse omgivelsene, eller forretningsmessig miljø som det kalles, defineres som relevante fysiske og sosiale faktorer utenfor bedriften som påvirker beslutninger innad i bedriften (Duncan, 1972). Modellen tar hensyn til fire forskjellige faktorer:



Figur 2 – PEST-modellen

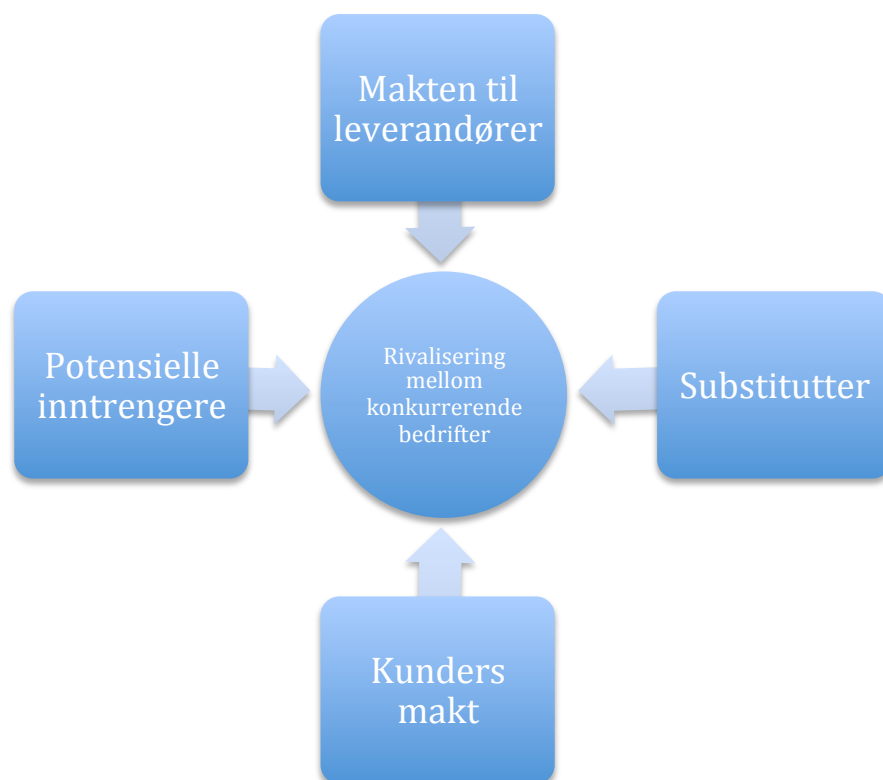
Første element er de *politiske* faktorene. Disse omfatter blant annet spesielle reguleringer, politiske beslutninger om hva selskapet kan og ikke kan gjøre og spesielle skatter og avgifter. Andre element er de *økonomiske* faktorene som har innvirkning på de økonomiske rammebetingelsene til bedriften. Disse kan for eksempel være renten, muligheter for støtte av staten og inntektsnivået til



kunden. Tredje element er sosiokulturelle faktorer slik som aktuelle trender, normer og adferdsmønstre i samfunnet som er relevant for bedriften. Til slutt vurderes teknologiske faktorer og hvordan disse kan ha en positiv innvirkning på forskjellige virkeområder i bedriften, slik som for eksempel produksjon.

### 3.1.3 Porters fem konkurransekrefter

Porters fem konkurransekrefter er et rammeverktøy utarbeidet av Michael Porter som brukes for å analysere lønnsomheten i en bransje. Dette bestemmes ut ifra fem forskjellige krefter som sammen skaper konkurransemessig press i bransjen. Disse fem kreftene består av tre horisontale krefter: trussel fra substitutter, trussel fra potensielle inntrengere og rivalisering mellom konkurrerende bedrifter; i tillegg til to vertikale krefter: forhandlingsmakten til konsumenter og leverandører (Grant R., 2010).



Figur 3 – Modell for Porters 5 krefter

Nedenfor følger en kort oversikt over hvilke strukturelle variabler som bestemmer styrken til de forskjellige kreftene (Grant R., 2010).

- *Rivalisering i bransjen* – De fire andre kreftene påvirker hvor høy grad av rivalisering det er i bransjen. Jo sterkere en eller flere av de andre kreftene er, jo hardere blir konkurransen mellom de etablerte bedriftene i bransjen og profitten presses ned. I tillegg har følgende variabler påvirkning: konsentrasjonen av bedrifter i bransjen, hvor diversifiserte konkurrentene er, grad av produkt differensiering og ledig kapasitet hos aktørene.
- *Trussel fra potensielle inntrengere* – Grunntanken er at hvis det er høye marginer i en bransje, vil dette tiltrekke nye firmaer til å etablere seg i bransjen. Effekten på lønnsomheten til de eksisterende bedriftene av at en ny bedrift etablerer seg i en bransje styres av både størrelsen på bransjen, og den relative størrelsen på bedriften. En bransje kan allikevel ha høye marginer over tid på grunn av inngangsbarrierer. Slike barrierer kan være: høye kapitalkrav, stordriftsfordeler, juridiske barrierer, produkt differensiering og frykt for responsen til allerede etablerte bedrifter.
- *Trussel fra substitutter* – En høy trussel fra substitutter vil bety at konkurrenter må enten levere bedre kvalitet eller lavere pris for å holde på kundene. Det er to faktorer som påvirker hvor stor trussel substitutter er: kundens tilbøyelighet til å kjøpe substitutter og relativ kvalitet og pris til substitutter.
- *Leverandørmakt og konsumentmakt* – Bedrifter i en bransje konkurrerer i to typer markeder: markedet for input og markedet for output. I markedet for input kjøper bedriften råmaterialer, anleggsutstyr og arbeidskraft. I markedet for output selger bedriften produktet sitt til distributører, konsumenter eller andre mellommenn. Både makten til leverandører og makten til konsumenter i disse to markedene avhenger av to faktorer:
  - *Kjøpers prissensitivitet* – Kjøper vil være mer sensitiv til prisen på en vare jo
    - i) større del denne utgjør av den totale kostnaden

- ii) jo mindre grad av produkt differensiering det er
- iii) og hvis produktet er lite viktig for kunden.
- *Den relative forhandlingsmakten* – Fordelingsnøkkelen til forhandlingsmakt ligger i den relative kostnaden hver part må bære hvis transaksjonen ikke gjennomføres.

I analysen vil vi ta for oss hver av disse kreftene for å få en indikasjon på lønnsomheten i det Norske alkoholmarkedet.

### 3.2 Konkurrentanalyse

Konkurrentanalyse vil legge grunnlaget for vår analyse av de største konkurrentene innenfor bitter segmentet i det norske alkoholmarkedet og eventuelle substitutter i andre segmenter som kan forstås som produkter som enkelt kan erstatte en bitter. Ming-Jer Chen (Chen, 1996) definerer konkurrenter som selskaper i samme bransje, som tilbyr samme type produkt og retter seg mot samme type kunder. Bergen og Peteraf (Bergen & Peteraf, 2002) gir også følgende; "selskaper konkurrerer med hverandre i den grad de tilfredsstiller samme kundes behov." Poenget med en konkurrentanalyse er sterkt knyttet til muligheten å forutse konkurrentenes fremtidige konkurransevne på forskjellige områder (Roos, Krogh, Roos, & Jacobsen, 2004). Forfatterne av boken "Strategi - en introduksjon" mener at det er fire hovedområder som gir et rammeverk for en konkurrentanalyse:

1. Identifisering av konkurrentenes strategi
2. Identifisering av konkurrentenes mål
3. Identifisering av konkurrentenes muligheter
4. Identifisering av konkurrentenes forutsetninger

Vi strukturerer vår analyse etter å identifisere hvem som er de største konkurrentene og hvordan de oppfører seg i markedet og posisjonerer seg deretter.

### 3.2.1 SWOT-analyse

SWOT-verktøyet brukes spesifikt for selskapsanalyse. SWOT står for *Strengths (S)*, *Weaknesses (W)*, *Opportunities (O)* og *Threats (T)*. Muligheter (O) kan vi trekke ut fra en PEST(E)L-analyse og forståelse av bransjens struktur. Trusler (T) kan vi vurdere ut fra en PEST-analyse. Styrker (S) og Svakheter (W) må vi trekke ut fra en intern analyse av selskaper. Dette verktøyet ble utviklet av Albert Humphrey ved Stanford Research Institute i perioden 1960-70 (Dyson, 2004).

SWOT-verktøyet gir en muligheten til å strukturere ens funn i en helhetlig matrise som gir et godt bilde over hvor utfordringer og muligheter ligger for en spesifikk problemstilling eller bedrift. Nettopp modellens enkelhet er det som gjør den så effektiv som et første steg i en analyse.



Ved bruk av SWOT bør man være bevisst på verktøyets svakheter. Dette er blant annet at man kun lister opp funn innenfor de 4 forskjellige delene og det er vanskelig å fordele de etter viktighet hvis man ikke fra starten av er bevisst på å vurdere viktigheten av hvert punkt. Videre må verktøyet ikke forstås som et endelig produkt for analyse, men heller et utgangspunkt for videre analyse.

## 4.0 Canvas modellen

Canvasmodellen til Osterwalder og Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010) består av ni aspekter som knyttes sammen i en helhetlig modell, eller som de kaller det, et canvas. Disse ni er *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships* og *Cost Structure*. Vi strukturerer både vår oppbygning av teori og selve analysen på denne modellen som til slutt vil komme sammen i en helhetlig business modell. Vi har sett bort fra *Key Resources* og *Key Activities* i teorioppbygningen, da disse hovedsakelig er basert på interne data hos entreprenørene og merket selv, og hva de ser på som de viktigste ressursene for produktet og hvilke aktiviteter dette gjelder. I hovedsak vil det si råvarer til selve produktet og produksjonsmetoder.

### 4.1 Kundesegmenter

Den bredeste definisjonen for et kundesegment omfatter alle potensielle kjøpere som har behov og interesse for et slikt produkt (Samuelsen, Peretz, & Olsen, 2010). Dette kalles også masse-markedsføring, og ble benyttet av blant annet Henry Ford da han kun solgte T-Ford modellen i fargen svart. Utfordringen med masse-markedsføring er at det er veldig kostbart samtidig som man risikerer å bli utydelig i sitt budskap (Grant R., 2010). Alternativt kan man dele opp markedet i mindre segmenter. Disse markedssegmentene må være målbare, store og lønnsomme nok, tilgjengelige (at de kan nåes), differensierbare (at man kan skille de) og mulig å bearbeide (at man kan påvirke de) (Kotler P., 2004). Disse kriteriene bør et hvert markedssegment oppfylle for å være attraktive.

For å definere et markedssegment finnes det i utgangspunktet mange forskjellige metoder. Kotler og Keller (Kotler & Keller, 2009) definerer fire hovedvariabler som brukes til segmentering: Geografiske, demografiske, adferds- og psykografiske kriterier. Geografiske kriterier er mindre relevant da Villskudd må nå hele landet gjennom en potensiell avtale med Vinmonopolet og psykografiske kriterier vil i stor grad overlapse med vår analyse av adferdskriterier. Derfor vil vi i vår analyse benytte oss av demografiske kriterier og adferdskriterier:

- *Demografiske kriterier:* Ved demografisk inndeling er kundene delt inn i grupper etter variabler slik som alder, kjønn, familie, inntekt, yrke, utdanning, nasjonalitet og sosial status. Kundebehov og merkepreferanser er ofte sterkt korrelert med demografiske variabler, i tillegg er demografiske variabler enkle å måle. På grunn av dette blir denne metoden ofte brukt i defineringen av markedssegmenter.
- *Adferdskriterier:* Teorien trekker frem forskjellige variabler som indikerer adferden til kundesegmentet: hvilke anledninger kunden handler produktet til og egenskaper de ser etter.

#### 4.2 Verdiforslag/verditilbud

Osterwalder og Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010) definerer verdiforslag som de bundlene av produkter og tjenester som gir verdi for et spesifikt kundesegment. Det løser en kundes problem eller dekker en kundes behov. Avhengig av et kundesegments avdekkede behov gir Osterwalder og Pigneur noen spesifikke aspekter som kan forklare et verdiforslag: *Nyhet* – verdiforslaget dekker et behov som kunder ikke var klar over at de hadde, *Ytelse* – en forbedring av eksisterende verdiforslag, *Skreddersy* – skredder syng av produkt og tjenester til spesifikke behov hos individuelle kunder eller kundesegmenter, *"Få det gjort"* – hjelpe kunder med å få gjort spesifikke oppgaver/jobber, *Design* – overlegen design gir verdi, *Merke/Status* – kunder får verdi av å bruke eller vise et spesifikt merke, *Pris* – tilby lik verdi til en lavere pris, *Kostnadsreduksjon* – hjelpe kunder med kutte kostnader, *Risikoreduksjon* – redusere risikoen en kunde opplever ved å kjøpe et produkt eller tjeneste, *Tilgjengelighet* – gjøre produkter og tjenester tilgjengelig for kunder som ikke tidligere hadde tilgang, og *Brukervennlighet* – gjøre produkter og tjenester lettere å bruke. Disse aspektene må ikke forstås som en helhetlig liste, men eksempler på hva som eksisterer nå.

#### 4.2.1 'Stakeholder' Teori

Stakeholder konseptet ble først introdusert av R. Edward Freeman (Freeman, 1984) og han definerer stakeholders som grupper eller individer som påvirker eller blir påvirket av resultatene av et selskaps handlinger. Videre har stakeholder teorien blitt videreutviklet av blant annet Jawahar & McLaughlin (Jawahar & McLaughlin, 2001) som kobler stakeholder teori med en organisasjons livssyklus. Her ser de også spesifikt på start-up selskaper og hva slags stakeholdere som er viktige. Fra deres undersøkelser finner de at fra et stakeholder teoretisk synspunkt må start-up selskaper fokusere primært på de som står bak de finansielle støttene for selskapet, dernest kunder og ansatte for å kunne holde selskapet konkurransedyktig og for å få inn en jevn kontantstrøm. Videre vil de forholde seg til myndighetene og nærmiljøet kun på et minimumsnivå av det som kreves.

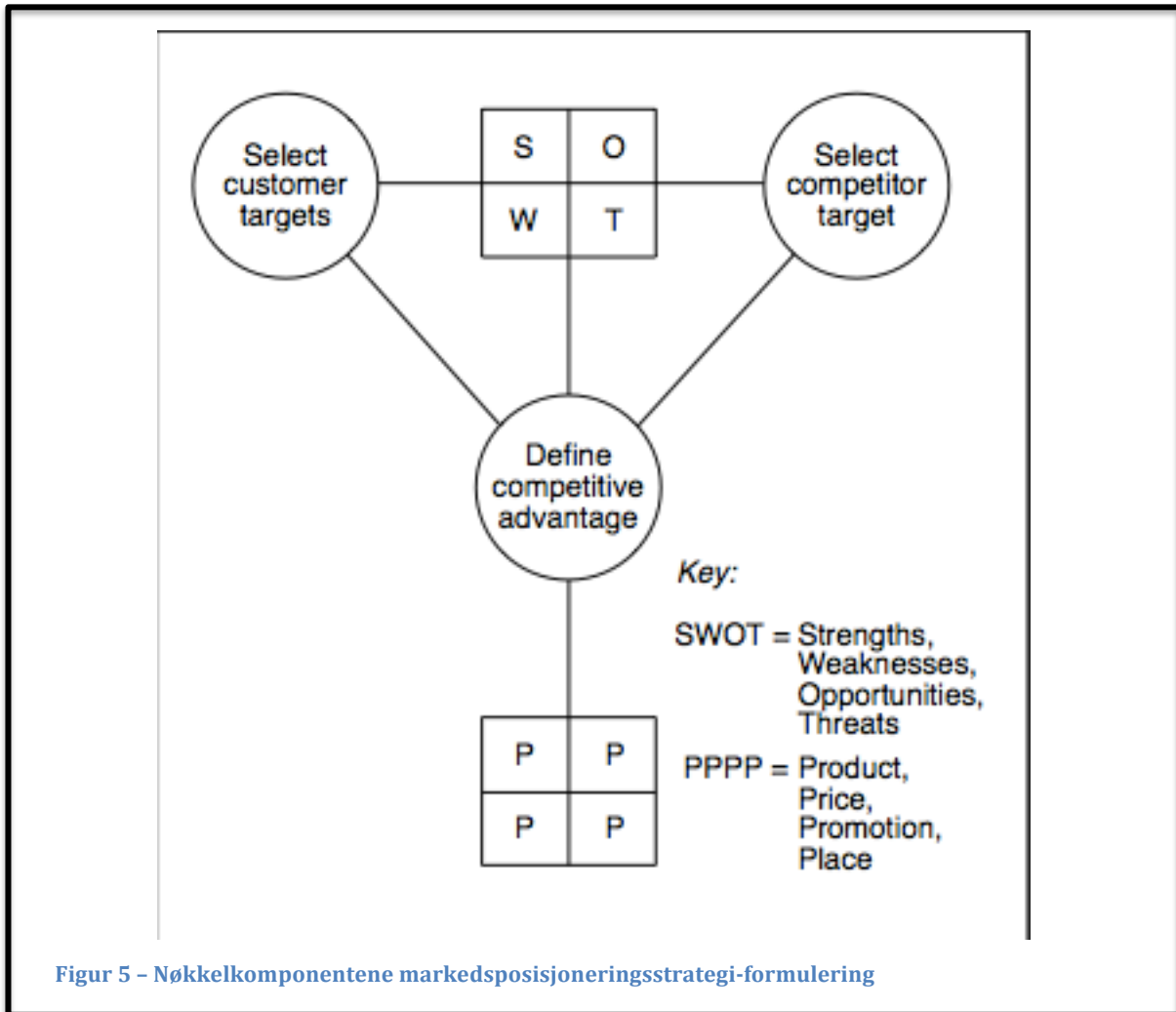
Få selskaper ser ut til å vurdere deres verdiforslag opp mot stakeholders, selv om majoriteten av selskaper bruker begrepet verdiforslag, eller Value Proposition, aktivt. (Frow & Payne, 2011) Forfatterne finner det interessant hvordan disse to begrepene er sett på som viktig i selskaps teori, men allikevel ikke i tilstrekkelig grad blir vurdert opp mot hverandre.

#### 4.2.2 Posisjonering

Posisjonering vil i denne settingen si hvordan Villskudd skal plassere seg i markedet med tanke på konkurrentene. Posisjoneringsstrategi refererer til målgruppen i markedet som beskriver de kundene et selskap vil nå og valg av differensieringsfordel som definerer hvordan selskapet vil konkurrere med rivaler i segmentet (Doyle, 1983). Posisjoneringsstrategien kan deles inn i tre komponenter; målkunde, målkonkurrent og konkurransefortrinn (Brooksbank, 1994).

For å dra nytte av posisjoneringsstrategien er man nødt til å ha et klart bilde av markedet. For å gjøre dette er det viktig å gjøre en fullstendig SWOT-analyse av det selskapet møter i markedet, og er da basert på en fullstendig analyse av

selskapet selv, konkurrentene og kundene i markedet. Videre må man ta i bruk en tilfredsstillende markedsførings-mix, gjerne basert på de 4 P'ene. Figuren under viser sammenhengen og stegene i denne prosessen (Brooksbank, 1994)



Figur 5 - Nøkkelkomponentene markedsposisjoneringsstrategi-formulering

Når man har et klart bilde av hvem konkurrentene er og hvem kundene er så må man definere hva som er selskapet eller produktets "competitive advantage" eller konkurransefortrinn. Målet er å gjøre produktet så unikt som mulig mot kunden, altså utnytte en spesifikk kvalitet ved produktet som konkurrentene vanskelig kan kopiere. Når man definerer et konkurransefortrinn er det to essensielle faktorer man må forholde seg til; det må alltid være basert på noe som gir verdi for kunden og ikke basert på pris alene, og det må være bærekraftig (Brooksbank, 1994).



Når et produkt skal inn på et marked så er det to elementer det må forholdes til; point-of-differentiation og point-of-parity. Point-of-differentiation (PoD) vil si aspekter ved produktet eller servicen som gjør det unikt i forhold til konkurrentene, mens point-of-parity (PoP) er aspekter som er lik konkurrentene (Market Segmentation Study Guide, 2012). Disse må balanseres slik at kunden både oppfatter produktet som at det dekker samme behov som konkurrentene, men også skiller seg ut positivt fra de samme konkurrentene.

### 4.3 Kanaler

Vi vil her presentere tre forskjellige kanaler selskaper kan benytte seg av for å nå kunden, enten denne er en detaljist eller sluttbruker. De tre kanalene er salgskanaler, kommunikasjonskanaler og distribusjonskanaler. På grunn av reguleringen av det Norske alkoholmarkedet er salgskanalene tett knyttet opp mot kommunikasjonskanalene. Det er nemlig gjennom disse kanalene at Villskudd vil ha mulighet til å kommunisere produktet lovlig ut mot kundene. I presentasjonen av teorien og videre i analysen vil derfor analysen av disse to kanalene bygge på hverandre.

#### 4.3.1 Kommunikasjonskanaler/markedskommunikasjon

Det er hensiktsmessig å starte med en klar forståelse av hva markedskommunikasjon er. Kotler og Keller (Kotler & Keller, 2009) presenterer en kort definisjon som sier at "markedsføring handler om å imøtekomme kundebehov på en lønnsom måte". Dette utdypes videre av The American Market Association. Der omtales markedskommunikasjon som de aktivitetene og prosessene som er nødvendig for å skape, kommunisere, levere og utveksle verdi til kunder (Association, 2013).

I vår analyse vil vi se hvordan Villskudd kan oppnå akkurat dette. For det er det hensiktsmessig å bruke et rammeverk, nemlig en utvidet versjon av markedsmiksen introdusert av McCarthy på 1960-tallet. Denne utvidete versjonen heter Kommunikasjonsmiksen og er et supplement til den opprinnelige modellen introdusert av McCarthy (se figur under).



Figur 6 - Sammenhengen mellom markedsmiksen og kommunikasjonsmiksen

Markedsmiksen består av de fire P-ene, nemlig *produkt, pris, plassering* og *promotering*. Disse fire strategi-elementene utgjør tilsammen variablene som bestemmer hvorvidt et produkt møter behovet og preferansene til et gitt markedssegment (Rachel Barker, 2006). *Produkt, pris og plassering* er dekket i avsnittet om henholdsvis value proposition, kostnadsstruktur og distribusjonskanaler. *Promotering* innebærer kommunikasjonen ut mot de ulike kundegruppene. De forskjellige måtene dette kan oppnås på blir dekket gjennom kommunikasjonsmiksen, som består av seks forskjellige elementer (Trehan, 2006):

- *Annonsering* er den vanligste formen for masse-kommunikasjon. Dette er reklame annonsøren betaler for å sende ut til kundegruppen gjennom media slik som TV og radio. Dette kan være svært kostnadseffektivt fordi annonsøren kan nå store grupper mennesker relativt raskt.
- *Personlig salg* innebærer personlig kommunikasjon med kundene for å skape kjøpevilje. På denne måten kan selgeren oppleve kunden sin reaksjon direkte og med det tilpasse salgsargumentene sine deretter. Ulempen med denne metoden er at den er at kostnaden kan bli stor per salg. Fordelen er at kommunikasjonen får større påvirkningskraft på kunden.

- *Salgsincentiver* handler om å skape økt verdi knyttet til produktet for selgere, distributører, mellommenn og kunder og på den måten skape incentiv for kjøp. Dette kan være rabatter, gratis prøver, konkurranser, utstillinger, subsidier, etc.
- *Direkte markedsføring* er direkte kommunikasjon med kundesegmentet med det mål å oppnå umiddelbar respons fra kunden og bygge varige relasjoner. Denne metoden oppfordrer kunden til å handle der og da og bruker gjerne telefon, post eller e-post for å oppnå dette.
- *Publisitet/media* er ubetalt form for upersonlig kommunikasjon, som oftest gjennom nyhetsartikler eller innslag på ulike medier slik som trykk, TV, internett, etc. Hovedfordelen med denne typen kommunikasjon er at den ofte blir ansett å ha høyere kredibilitet av mottakeren. En ulempe kan være at selskapet ikke har kontroll over innholdet i kommunikasjonen.
- *Markedsføring over nettet* er en toveis-kanal. Det vil si at mottakeren, her kunden, kan kommunisere tilbake til avsendere – ofte i full offentlighet for andre. Dette kan ha negative konsekvenser skulle tilbakemeldingene fra kunder være negativ. De positive sidene ved bruk av denne kommunikasjonen er blant annet de lave kostnadene, muligheten til å kommunisere direkte med enkeltkunder og med introduksjonen av sosiale medier er konsumentene blitt troverdige ambassadører for produktene de bruker.

I analysen vil vi se på hvilke av disse kanalene Villskudd kan benytte seg av gitt reguleringene av alkoholmarkedet i Norge.

#### 4.3.2 Salgskanaler

Salgskanaler kan defineres som de kanaler som kan medføre et salg (Thorborg, 2007). Fra samme kilde, boken *Salg og Salgsledelse*, kan vi trekke ut en liste med forskjellige typer salgskanaler som i stor grad stemmer overens med kommunikasjonsmiksen presentert over: *Personlig salg, direct mail, telefonsalg, messer og utstillinger, internett og annonser.*

Fra faget SOL010 kan vi trekke frem personlig salg som den fremste og mest undervurderte formen for salgskanal (Supphellen, 2013). Et spesielt viktig moment Supphellen drar frem er at personlig salg er særlig viktig i B2B- salg. Viktigheten av å møte kunden ansikt til ansikt må ikke undervurderes.

Vinmonopolet er den største enkelt salgskanalen for alkohol i Norge og står for mellom 80-90% av salgsvolumet i Norge. Resten av volumet går gjennom HoReCa (Hotell, restaurant og café). Videre har vi også tax-free utsalg på flyplasser og passasjerferger til utlandet. Men siden tax-free salg teknisk sett foregår på internasjonal jord eller farvann, så ser vi bort fra disse i denne oppgaven.

#### 4.3.3 Distribusjonskanaler

Distribusjonskanaler kan defineres som et sett gjensidig avhengige organisasjoner som medvirker til å gjøre et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for forbruk (Kotler & Keller, 2009). Det er tre sentrale dimensjoner for å nå ønsket nivå på tjenesteytelsene: Kanallengde – hvor mange mellommenn det er mellom produsent og sluttbruker, Kanalbredde – antall utsalgssteder hvor produktet finnes og Kanalkontroll – graden av integrasjon mellom aktørene (Haugland, 2011). Videre fra dette kan vi trekke ut faktorer som er viktige i en B2B situasjon. Som produsent kan man kutte ned antall kjøpere, og de vil sannsynligvis kjøpe i større kvanta, og man sikrer en større markedsdekning og enklere logistikk.

Kotler og Keller (Kotler & Keller, 2009) definerer videre hvilke faktorer en produsent må vurdere i forhold til distribusjonskanaler; hvor mange mellommenn finnes det, hvem gir enklest vei til sluttbruker og hvorvidt produsent skal ha en bindende avtale med en mellommann eller om man skal forholde seg til flere og bruke de avhengig av situasjon.

Videre er det kontroll over distribusjonen som er det viktigste (Haugland, 2011). Produsent må kunne sikre verdien av merkevaren gjennom hele prosessen frem

til sluttbruker. Dette kan også kobles opp mot reguleringene av markedet, §6-6 i alkhl. om produsents ansvar for sikker distribuering av alkoholprodukt.

#### 4.4 Inntektskilder

Inntektskilder, også kjent som *Revenue Streams*, er inntektene et selskap genererer fra hvert enkelt kundesegment de posisjonerer seg mot (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det finnes flere forskjellige former for inntektskilder som direkte produksalg, bruk av en service (hotell, mobiloperatør etc), abonnement, utlån/utleie og lisensiering. Hver av disse formene har sine egne aspekter som gir merverdi avhengig av hvilken business modell et selskap opererer etter.

Osterwalder og Pigneur gir oss noen spørsmål som grunnlag for å vurdere hvilken måte et selskap skal generere inntekter (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- For hvilken verdi er våre kunde villige til å betale?
- Hva betaler våre kunder for nå?
- Hvordan betaler de nå?
- Hvordan vil våre kunder foretrekke å betale?
- Hvor stor andel av det totale overskuddet gir hver enkelt inntektskilde?

Basert på disse formene for inntektskilder kan vi videre dele inn hvordan prisingen foregår. Disse deles da inn i fast prising og dynamisk prising. Fast prising vil si at man setter en pris for produkt, da etter å ha evaluert kundenes betalingsvilje. Dynamisk prising betyr da at etterspørsel til enhver tid påvirker pris og man vil da forhandle. Eksempel her er hvordan flyselskaper setter forskjellige priser etter hvor tett opp til flyavgang man bestiller, og avhengig av hvor mange som ønsker å fly på den gitte strekningen.

For *Villskudd* vil vi forholde oss til faktumet at de selger en spesifikk vare og vil da forholde selg til direkte salg. Gitt reguleringer i markedet vil dette bety gjennom en tredjepart, og de vil måtte forholde seg til en fastsatt pris på

produktet. Riktignok vil de ha forhandlingsrom i forhold til volumsalg, men utgangspunktet vil være en gitt pris.

#### 4.4.1 Inntektsstruktur

For å få et bedre bilde av hvordan en bedrift skal tjene sine penger er det viktig å ha et godt grunnlag med finansiell analyse. Man bør se på hvordan tilsvarende konkurrenter gjør det i markedet og sette opp en prognosert kontantstrømoppstilling. For en helt nyoppstartet bedrift uten en god og helhetlig forståelse av markedet er dette vanskelig å gjennomføre, men det er i nesten like stor grad signalverdien til potensielle investorer som gjør at man bør gjøre dette. (Berman & Knight, 2008)

#### 4.5 Strategiske Partnere

Strategiske partnere eller nøkkelpartnerskap beskriver nettverket av leverandører og partnere som får en business modell til å fungere (Osterwalder & Pigneur, 2010). Videre gir boken *Business Model Generation* følgende typer motivasjon for å gå i partnerskap: *Optimering og Stordriftsfordeler* – partnerskap designet for å optimere allokeringen av ressurser og aktiviteter. Dette er vanligvis gjort for å redusere kostnader, ved outsourcing eller deling av infrastruktur. *Reduksjon av risiko og usikkerhet* – partnerskap kan hjelpe til med å redusere risiko i usikre markeder. Og til sist *Anskaffelse av spesifikk ressurs eller aktivitet* – gjennom partnerskap kan selskaper utvide sine egne funksjoner ved å være avhengig av andre selskaper til å utføre spesielle aktiviteter eller videreutvikle produkter, motivert av å ha behov for en type kunnskap eller tilgang til kunder.

Grant & Baden-Fuller (Grant & Baden-Fuller, 2004) poengterer verdien av deling av kunnskap i et strategisk partnerskap. Det kan ofte være en mismatch mellom et selskaps produkt og kunnskap (les: produkt- og markedskunnskap). Ved å inngå strategiske partnerskap, igjen tolket i en vid forstand som Osterwalder & Pigneur gjør, så kan man utligne denne mismatchen og dermed skape et større potensial for suksess for både produktet og selskapet i sin helhet. Videre snakker

forfatterne om viktigheten med å gjøre de riktige partnerskapene. Partnerskap der man har mistolket forutsetningene for partnerskapet vil være mer ødeleggende for de potensielle synergieffektene. Dermed blir viktigheten av et skikkelig forarbeid desto høyere.

#### 4.6 Kostnadsstruktur

Osterwalder og Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010) definerer kostnadsstruktur som et oppsett av de viktigste kostnadene som genereres i en spesifikk business modell. Alle aktiviteter som et selskap gjør vil på en eller annen måte generere kostnader for et selskap, og for en oppstarts bedrift er det spesielt viktig å ha kontroll på disse.

Vi kan dele inn i to hovedmodeller for kostnadsstruktur: kostnadsdrevet og verdidrevet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kostnadsdrevet vil si at selskapet fokuserer på å ha lavest mulige kostnader. Eksempler er lav-kost flyselskaper som Ryan Air eller Norwegian, der grunnlaget for profitabel drift ligger i å ha lavest mulige kostnader. En verdidrevet kostnadsstruktur har et mindre fokus på de spesifikke kostnadsimplikasjonene av en business modell, men fokuserer heller på å gi en høyere verdi for kundene. Eksempler er luksushoteller og andre produkter som kan plasseres innenfor en premium kategori.

Den mest suksessfulle oppstartsmetoden i dag er det som kalles *Lean Start-up*. Konseptet ble utviklet av Eric Ries og basiskonseptet er at man holder kostnadene så lave som mulig i oppstartsfasen og holder igjen større investeringer til man er sikker på at produktet eller tjenesten holder mål og er noe forbrukerne ønsker. (Ries, 2011) Man utvikler et *Minimum Viable Product* (MVP) og bruker dette til å validere hvorvidt produktet/tjenesten fungerer som ønsket for forbrukeren.

#### 4.7 Oppsummering av Canvas modellen

Man ser at Canvasmodellen gir et helhetlig bilde av hvordan business modellen kan se ut. Den inkorporerer de viktigste elementene av hvordan en bedrift tjener

pengar og hvordan forretningsmodellen er konstruert. Den gir et enkelt bilde av hvor kostnadene oppstår, hvem man skal samarbeide med, hva som er kjernevirksomheten etc.

Osterwalder og Pigneurs Canvas modell er et glimrende verktøy for å gi et helhetlig bilde over hvordan en bedrifts business modell fungerer på en enkel måte. Det er også et god måte å formidle sin bedrifts modell til potensielle investorer.

På neste side kan man se modellen i sin helhet slik den presenteres illustrativt. Hentet fra Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010).



# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year  
 Iteration: No.

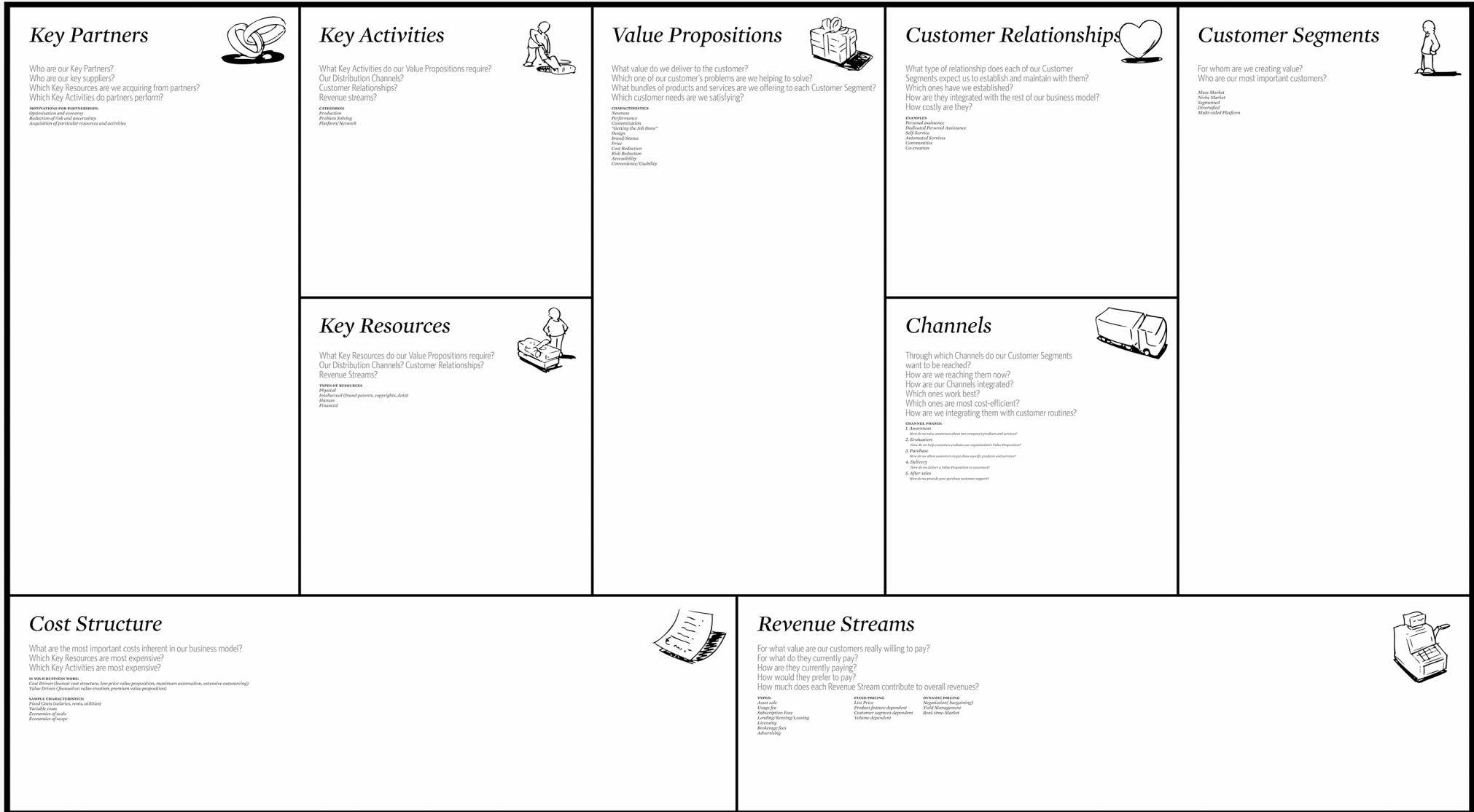


Figure 7 - Business Model Canvas

## 5.0 Metode

### 5.1 Formålet med forskningen

I denne delen av oppgave skal vi presentere og begrunne vårt valg av forskningsmetoder for å danne og underbygge våre påstander og resultater av oppgaven. Vi har utført både kvalitative og kvantitative undersøkelser og utredningen her vil være delt deretter. Vi vil først presentere hvorfor vi har valgt det designet vi har gjort for å utforske alkoholmarkedet i Norge og aktørene som eksisterer. Vi vil deretter forklare hvordan vi har samle inn data og hvorfor de er reliable og valide som grunnlag for oppgaven. Til slutt vil vi presentere hvordan vi har analysert dataen og utfordringer knyttet til dette. Vi utførte tre forskjellige typer undersøkelser: semi-strukturerte dybdeintervjuer, en spørreundersøkelse og en smaks-blindtest.

### 5.2 Forskningsdesign 1

#### 5.2.1 Forskningstilnærming

Det er to hoved-forskningstilnærminger, deduktiv og induktiv, ifølge Saunders et al. (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). Den deduktive metoden tester hypoteser med bakgrunn i etablert teori med det formål å generalisere. Den induktive metoden kjennetegnes ved å utforske data for så å grunnlegge dette med teori for å lettere forstå sammenhenger, sette data i kontekst og å utvikle typologier (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). Gjennom denne delen av vår studie tar vi i bruk en induktiv metode, da vi i utgangspunktet før oppgaven ikke visste mye om alkoholbransjen i Norge. Vi ønsket å få en forståelse for hvordan bransjen fungerer gjennom hele verdikjeden, slik at vi kunne gi et helhetlig og verdifullt produkt til Villskudd som de kan basere seg på. Dermed ble det naturlig å forholde oss til en induktiv metode for denne delen av forskningen.

### 5.3 Forskningsmetode

For å utvikle en best mulig forståelse av alkoholbransjen utførte vi først en kvalitativ undersøkelse. Dette var hensiktsmessig basert på vår lille kunnskap

om bransjen fra før av, og gjorde at vi var fleksibel i forhold til den informasjonen vi kunne få ut av denne. En kvalitativ metode er også egnet i forhold til at vi ikke ble så forulempet av uforutsette hendelser og den gav oss muligheten til å mer i dybden på dataen og få et mer nyansert bilde av bransjen.

En kvalitativ metode uttrykker seg gjerne gjennom tekst og vi kunne gå i dybden på materialet. En slik metode involverer som regel intervjuer og er en intensiv metode i forhold til respondenter og variabler (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2006).

### **5.3.1 Intervjuer**

Kvalitative undersøkelser blir som sagt gjerne utført gjennom intervjuer. Da vår oppgave i stor grad er utforskende med tanke på bransjen, fokusert vi på å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer. Et dybdeintervju er en meningsfull samtale mellom to eller flere personer, som krever at intervjueren etablerer en rapport, spør konsise og uambisiøse spørsmål som intervjuobjektet ønsker å svare på (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). Gjennom å utføre semi-strukturerte dybdeintervjuer gir vi oss selv muligheten til å kunne utdype på områder hvor respondenten sitter på betydelig informasjon. Vi hadde på forhånd konstruert en intervjuguide (se vedlegg B) for hvilke temaområder vi ønsket å diskutere i intervjuet, med tilhørende spørsmål rundt disse. På grunn av strukturen ved et semi-strukturerte intervjuer hadde vi en fleksibilitet rundt å følge opp på spørsmål og å kunne ta igjen spørsmål senere i intervjuet. Vi var heller ikke låst til et fast sett med spørsmål, da intervjuguiden fungerte som et rammeverk for intervjuene.

Hvert intervju ble holdt helt anonymt og tatt opp på lydbånd. Respondenten ble opplyst om dette på forhånd, sammen med informasjon om oppgaven og Villskudd som selskap og produkt. Respondenten ble også opplyst om at alt som ble sagt ble holdt anonymt og at all informasjon og notering ville bli makulert etter fullføring av oppgaven. Dette ble gjort for å sikre at respondenten svarte så oppriktig som mulig og for å unngå at respondenten ble påvirket av at intervjuet

ble tatt opp, noe som styrker reliabiliteten til dataen. Etter hvert intervju ble alle lydopptak transkribert for å sikre en klar oversikt over hva som hadde blitt sagt.

### **5.3.2 Fordeler og ulemper kvalitativ metode**

En kvalitativ metode er egnet når det søkes etter en forståelse av menneskers handlinger og atferd, og hvor formålet er å fremme sammenhengen og helheten fra dataen man samler inn (Thagaard, 2009). For oss var den største fordel at vi fikk et rikt utvalg av informasjon om bransjen og gradvis fikk en større forståelse for de viktigste driverne og partene i bransjen. Den største ulempen er at dette er en tidkrevende prosess og krever mye i forhold til planlegging og etterarbeid av intervjuene for å kunne trekke ut essensen som er grunnlaget for analysen. Spesielt opplevde vi at transkriberingen av intervjuene tok svært lang tid. Videre er mengden data man oppnår med dybdeintervjuer en utfordring i forhold til strukturering. Vi var uansett klar på at å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer var den mest hensiktsmessige måten å samle inn data på i første omgang, slik at vi fikk mest mulig forståelse og kunnskap om bransjen. En annen grunn til at vi valgte å starte undersøkelsen vår med en kvalitativ tilnærming var at dette gav et godt grunnlag for videre kvantitative undersøkelser.

### **5.4 Innsamling av data og utvalg**

For å sikre at dataen vi fikk gjennom den kvalitative undersøkelsen var verdifulle hadde vi fokus på gjennomføringen og etterarbeidet av intervjuene. Dette styrker reliabiliteten til dataen. Vi gjennomførte sju dybdeintervjuer på 1-2 timer hver. Dette antallet er stort nok til at det gav oss detaljert og utfyllende informasjon, men også lite nok til at det var gjennomførbart med tanke på tidsbruk og datamengde. Det er også innenfor det anbefalte antallet i et strategisk utvalg (Thagaard, 2009).

De sju respondentene representerer alle ledd i verdikjeden i alkoholbransjen, fra importør/distributør/grossist-leddet til salgs-leddet, både utsalgssted og vinmonopolet. Dette utvalget ble gjort for å gi oss et helhetlig bilde av

verdikjeden og bransjen. De fleste respondentene har lang fartstid i bransjen, som gjør at dataens reliabilitet blir styrket. Vi brukte vårt eget kontaktnettverk for å etablere kontakt med relevante intervjuobjekter i første omgang. Videre var de initiale intervjuobjektene behjelpelige med videreformidling av kontakt til aktører de så på som relevante for undersøkelsen. Videre var denne metoden veldig nyttig da de vi snakket med var interessert i produktet i seg selv og ønsket å bidra med sin kunnskap.

#### **5.4.1 Intervjuguide**

Før vi utførte intervjuene strukturerte vi en intervjuguide (Vedlegg B) som inneholdt de temaene vi ønsket å få dekket og få informasjon om i løpet av hvert enkelt intervju. Denne guiden var et rammeverk som vi kunne forholde oss til i løpet av hvert intervju for å sikre at det vi så på som viktig, basert på initial teoriundersøkelse, ble gjennomgått (Thagaard, 2009). Under hvert hovedtema hadde vi strukturert mer spesifikke spørsmål som skulle danne grunnlaget for samtalen med intervjuobjektene. Siden intervjuene var basert på guiden, var vi helt åpne for å snakke om temaer vi ikke hadde vurdert ved utarbeidelsen av guiden. Dette gjorde at vi unngikk å gå inn i intervjuene med forutinntatte hypoteser. Guiden var strukturert på den måten at vi først gikk gjennom generell informasjon før vi gikk inn på de bransje- og markedsrelaterte temaene. Avslutningsvis hadde vi lagt inn tid for en oppsummering hvor vi ønsket å gi intervjuobjektet muligheten til å komme med informasjon som den så på som relevant for både oppgaven og produktet, og som vi ikke nødvendigvis hadde tenkt på, på grunn av vår begrensede kunnskap om bransjen i utgangspunktet.

#### **5.4.2 Intervjuene**

Vi prøvde aktivt å få et mest mulig differensiert utvalg av respondenter og satte derfor opp en liste med både spesifikke personer vi ønsket å snakke med og hvilke type bransjepersoner vi ønsket å få med. Da vi begynte å ta kontakt med personer så merket vi utfordringen ved å ikke ha en direkte kontaktperson som kunne videreformidle vårt ønske om intervju. Videre var det en utfordring med at bransjen er veldig konkurranseutsatt, og på grunnlag av at denne oppgaven

gjøres for et produkt ble det umulig å få gjennomført intervju direkte med produsenter av det vi anser som konkurrenter. De vi tok kontakt med hos de større produsentene og merkevarehusene så på dette som en essensiell interessekonflikt for de. De vi fikk avtalt intervju med fikk tilsendt et informasjonsskriv om intervjuet med informasjon om vår oppgave og Villskudd som produkt (se vedlegg C).

Hvert intervju ble innledet med en gjennomgang av retningslinjene for intervjuet. Alle intervjuer ble gjennomført anonymt og intervjuobjektet stod fritt til å velge å ikke svare på spørsmål eller avbryte intervjuet når som helst, samtidig ble alle respondentene spurt om de samtykket i at intervjuet ble tatt opp. Ingen av intervjuobjektene hadde noe problem med dette og flere poengterte at de forstod nytten av å sikre at alt som ble sagt ble registrert.

Videre startet hvert intervju med en kort gjennomgang av selskapet og merket Villskudd slik at respondenten hadde et klart bilde av produktet. Deretter presenterte vi vår oppgave og vårt mål med den, før selve intervjuet startet. Hvert intervju ble overfor intervjuobjektet forespeilet til ca. 45 minutter, men på bakgrunn av interessen flere av respondentene hadde for produktet varte flere av de lengre enn dette. Siden vi i stor grad la opp intervjuet som en samtale var vi ikke begrenset av intervjuguiden, og mye av den informasjonen som kom ut av intervjuet kom fra oppfølgingsspørsmål i områder og temaer vi ikke hadde kunnskap om.

## 5.5 Dataanalyse

Etter hvert intervju ble lydopptaket transkribert. Dette ble gjort for å sikre en eksakt fremstilling av hva som ble sagt og fremkom av intervjuene (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). Transkriberingene ble da grunnlaget for både videre undersøkelser og vår analyse. Vi valgte å forholde oss til en temasentrert tilnærming, basert til en viss grad på Canvasmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Vi ønsket å dekke de separate delene av denne modellen. En slik temasentrert tilnærming deles opp i to faser: Fase en er den beskrivende fasen

og handler om å sammenligne funnene fra intervjuene og å lage en strukturert oversikt over disse dataene. Fase to prøver å knytte disse dataene opp mot det teoretiske bakteppet for å gi en dypere forståelse for de funnene man har gjort (Thagaard, 2009).

### **5.5.1 Validitet og reliabilitet**

En undersøkelse er i bunn og grunn en metode for å skaffe empiri for analyse, og med empiri må man forholde seg til to krav; validitet og reliabilitet. Validitet handler om hvorvidt de dataene man har samlet inn er gyldige og relevante i forhold til det man studerer. Reliabilitet handler om hvorvidt undersøkelsen og dataene er troverdige og bekreftende (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009).

Vi har prøvd å sikre validiteten i vårt studie ved å bl.a. kontrollere at informasjonen vi fikk inn stemte overens med hverandre og andre kilder (Halvorsen, 2008). Videre hadde alle respondentene lengre erfaring og kunnskap fra bransjen, og dette sikret at den informasjonen vi fikk var relevant. Ved at vi på forhånd hadde en oversikt over erfaringen til intervjuobjektet kunne vi sikre at intervjuobjektene hadde kunnskap om de bransjerelaterte temaene vi hadde utformet. Siden vi baserte oss på en intervjuguide kunne vi relativt enkelt kontrollere samsvar mellom intervjuene basert på tema, noe som sikret validiteten til dataen. Det at vi hovedsakelig forholdt oss til åpne spørsmål, med innsalg av direkte spørsmål der vi så nytten av det, gjorde at validiteten til dataen ble styrket.

### **5.6 Etikk**

Etikk er læren om å handle og om å foreta valg. Johannesen et al. (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2006) påpeker at etikk handler om prinsipper, retningslinjer og regler for å vurdere hvorvidt en handling er rett eller galt. I vårt studie har vi vært bevisst på de etiske implikasjonene. Gjennom å holde alle intervjuer anonyme, og ikke registrere noen typer personopplysninger bortsett fra hvor i verdikjeden intervjuobjektet befinner seg har vi beskyttet respondentenes identitet. Gjennom oppgaven og transkriberingene vil man ikke

kunne forstå hvem personen er. Dette er gjort grunnet personopplysningsloven. Saunders et al. (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009) poengterer at det stilles krav til hvordan man velger ut og analyserer dataen og hvordan man presenterer funnene for å unngå å skade eller påvirke respondenter, organisasjonen deres eller andre. Dette er noe vi har vært bevisst på gjennom utarbeidelsen av denne oppgaven.

## 5.7 Forskningsdesign 2

I denne delen av oppgaven vil vi presentere vårt valg av metode for vår andre undersøkelse og hvordan vi har gått frem metodisk. Innledningsvis presenterer vi design og metoden for forskningen. Deretter vil vi presentere hvordan vi har samlet inn data og analysert denne, og sikret at dataene er valide og reliable. Til sist vil vi gå gjennom håndteringen av de etiske problemstillingene rundt undersøkelsen.

## 5.8 Valg av forskningsmetode

Basert på de dybdeintervjuene vi gjennomførte i den kvalitative forskningen ønsket vi å få et bilde over sluttbrukeren av et produkt slik som Villskudd. For å få et mest mulig bredt bilde ønsket vi å gjøre en kvantitativ undersøkelse, nemlig en spørreundersøkelse. Hensikten med den kvantitative undersøkelsesmetoden er å samle inn mest mulig data som er uttrykt numerisk eller ved annen kvantifiserbar data. Den kvantitative metoden gir oss den fordel at den gir konkret informasjon som kan sammenlignes på tvers av scenarioer (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). Vi ønsket med spørreundersøkelsen å danne oss et bilde over hvilke preferanser sluttbrukeren har, hvordan den forholder seg til alkohol, gi et grunnlag for å si noe om målgruppen og gi data om sluttbrukerens inntrykk av Villskudds nåværende profil.

### 5.8.1 Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse er en form for strukturert utspørring og kan gi et bilde på de variablene man er interessert i på et gitt tidspunkt. Dette omtales ofte som en



tverrsnittsundersøkelse (Jacobsen, 2005). Undersøkelsen var basert på informasjon vi hadde fått gjennom dybdeintervjuene og spørsmålene ble formulert deretter. Videre var tiden vi hadde til rådighet en utfordring. Takket være begge forfatternes relativt store nettverk fikk vi distribuert undersøkelsen bredt med en gang fra lanseringen. Dermed fikk vi inn et stort nok antall respondenter relativt fort. Videre var tid et element ved utformingen av undersøkelsen grunnet at tidsbruken på den kvalitative undersøkelsen ble større enn forventet. Dette gjorde at vi måtte bruke relativt kort tid på å utforme undersøkelsen og luke ut feil og misvisende spørsmål. Dette kan påvirke undersøkelsens reliabilitet, men vi mener at denne er vedlikeholdt i vår undersøkelse.

## 5.9 Innsamling av data

Vi visste fra vi startet å jobbe med oppgaven at vi ønsket å gjennomføre en spørreundersøkelse for å avdekke både sluttkunders preferanser og valg i forhold til alkohol og for å få tilbakemelding på profilarbeidet som allerede var gjort av gründerne bak Villskudd. Gjennom prosessen med teoristudiet og de kvalitative undersøkelsene utarbeidet vi mer nøyaktig hva vi ønsket å få svar på, og det aller meste av spørsmålene i spørreundersøkelsen er basert på informasjon vi fikk gjennom dybdeintervjuene.

### 5.9.1 Utforming av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble utformet for å gi oss et mest mulig helhetlig bilde av hva sluttbrukeren har av preferanser i forhold til alkohol og hvilke valg denne sluttbrukeren gjør. Selve spørreundersøkelsen kan finnes i sin helhet i vedlegg D. Vår spørreundersøkelse ble gjort gjennom undersøkelsesprogrammet Qualtrics, noe som gjorde at konstrueringen av selve undersøkelsen kunne gjøres på relativt kort tid. Vi delte opp undersøkelsen etter tema; sluttbrukerens holdninger, bruk og preferanser, sluttbrukerens oppfatning av eksternt påvirkning og sist, men ikke minst, sluttbrukerens subjektive oppfatning av Villskudds profil.

Da vi hadde utformet undersøkelsen sendte vi en testversjon av denne til bekjente for å luke ut feil, og for å få tilbakemelding på utformingen av spørsmålene. Dette ble også gjort for å sikre at respondenten forstod spørsmålene slik vi ønsket. Dette bidro til å operasjonalisere begrepene slik at begrepsvaliditeten ble sikret og vi fikk undersøkt det vi faktisk ønsket å undersøke.

Videre valgte vi å bruke et pre-strukturert spørreskjema i stor grad, der respondenten ikke behøver å skrive inn tekst selv. Kun der vi mente at vi hadde behov for respondentens helt subjektive mening ble åpne svar brukt. Dette ble gjort fordi det ble lettere og mindre tidkrevende for respondenten, samtidig som det gjorde det enklere for oss med tanke på koding av svarene og analyse av resultatene. Ulempen er da at man ikke fanger opp informasjon utover de gitte alternativene (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2006). Vi prøvde å unngå dette ved å tilrettelegge for at de som mente at ingen av alternativene var riktige kunne skrive inn det som var riktig for de. Flere av spørsmålene var ledet fra svar på tidligere spørsmål, slik at vi i større grad kunne være sikker på at de som svarte på disse spørsmålene faktisk brukte de produktene vi ønsket å vite noe om.

Det absolutt første spørsmålet var essensielt for relabiliteten til undersøkelsen. Vi spurte direkte om respondenten drakk alkohol eller ikke. Hvis respondenten ikke drakk alkohol ville undersøkelsen bli avsluttet. Grunnen til at vi gjorde dette var for å sikre at de som svarte på undersøkelsen faktisk hadde grunnlag for å si noe om alkoholforbruk. Videre startet vi med demografi som alder, kjønn, yrke og sivilstatus for å kunne se på korrelasjoner mellom disse og svarene senere i undersøkelsen. Videre ønsket vi å se på sluttbrukerens preferanser og valg når denne er på utesteder og hjemme eller hjemme hos noen. Hvis man svarte at man drikker shots ute, ble man ledet videre til spørsmål rundt dette. Videre så vi på hva som påvirker kunden ved valg av alkohol, hvor respondenten ble bedt om å rangere disse på en skala fra 1-5 hvor 5 var i stor grad. Svaralternativene var da basert på informasjon fra dybdeintervjuene. Basert på bakgrunnsinformasjon fra gründerne ønsket vi også spesifikt å se på preferanser rundt shots for de

enkelte. Dette er nemlig hovedsegmentet Villskudd ønsker å posisjonere seg mot i oppstartsfasen. Det var også et gjennomgående tema for oss å kvantifisere de ulike konkurrentenes posisjon. Deretter ble respondenten presentert for Villskudd som produkt og ble bedt om å uttrykke to assosiasjoner de fikk til navnet. Dette ble gjort for å evaluere hvorvidt gründernes baktanke med navnet i forhold til profil faktisk stemte. Dernest ble de presentert de to eksisterende flaskedesignene Villskudd har per i dag og ble bedt om evaluere disse i forhold til de assosiasjonene de selv hadde kommet med. Til slutt ble de bedt å presisere hvilket design de likte best.

Avslutningsvis ba vi om kommentarer til Villskudd som produkt og designprofilen. Respondenten fikk aller sist muligheten for å skrive inn sin epostadresse for å ta del i en konkurranse hvor premien var et gavekort på kr 500,- hos Jacob Aall. Det ble presisert både i innledningsinformasjonen og på dette punktet i undersøkelsen at denne epostadressen ikke ville bli knyttet opp mot deres svar og kun ville bli brukt til å trekke en vinner blant respondentene.

Under utformingen av undersøkelsen måtte vi ta stilling til om hvorvidt respondenten skulle ha muligheten til å svare "Vet ikke" eller tilsvarende. Johannesen et al. (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2006) argumenterer for å inkludere "Vet ikke" for å gi respondenten muligheten til å avstå fra å svare. Vi så på dette som problematisk med tanke på at det da kunne bli for lett å bare svare "Vet ikke" istedenfor å ta stilling til spørsmålet. Av samme grunn gjorde vi også de fleste spørsmålene obligatoriske slik at vi fikk best og mest mulig data ut av undersøkelsen.

Distribusjon av undersøkelsen ble gjort gjennom våre respektive nettverk. Vi ønsket å spre respondentene utover demografisk, og tok i så måte i bruk sosiale medier og epost-løkker for å nå flest mulig med undersøkelsen. Takket være bruk av en slik nettbasert løsning hadde vi også muligheten til å jevnlig følge med på antall respondenter og svarprosent. Slik kunne vi ha oversikt og avslutte undersøkelsen når antall nye respondenter gikk ned per dag.

### 5.9.2 Populasjon og utvalg

Vi sendte ut undersøkelsen bredt da målgruppen for undersøkelsen var alle alkoholkonsumenter i Norge, anslått antall mottakere ligger i størrelsesorden 250-300. De som fikk tilsendt undersøkelsen på epost fikk vedlagt et informasjonsskriv om undersøkelsen og oppgaven (se vedlegg E), mens for sosiale medier la vi ved informasjonen i skrivet sammen med linken til undersøkelsen. Grunnet måten vi sendte ut undersøkelsen, som i stor grad skjedde gjennom sosiale medier, så er nøyaktig antall mottakere vanskelig å anslå. Vi satt tilslutt igjen med 159 respondenter hvor 119 fullførte hele undersøkelsen, en responsrate på mellom 55-65%, noe vi er veldig fornøyd med. I en artikkel, en såkalt "white paper" av selskapet SuperSurvey, fant de at gjennomsnittlig responsrate lå på 26% (Hamilton, 2009). En ulempe ved undersøkelsens populasjon er at vårt nettverk i stor grad består av jevnaldrende i samme livssituasjon, hele 90% sier de er studenter, og vi får sånn sett ikke gode tall på en eldre populasjon. Dette er allikevel ikke en kritisk ulempe da våre jevnaldrende i stor grad er målgruppen for produktet.

### 5.10 Dataanalyse

Hensikten med denne kvantitative undersøkelsen var å underbygge informasjonen vi hadde fått gjennom dybdeintervjuene, kvantifisere og fastslå målgruppen for produktet og å få testet responsen på produktets profil. På bakgrunn av at vi ikke gjennomfører hypotesetester så har vi valgt å ikke gjennomføre større statistiske analyser av resultatene fra spørreundersøkelsen. Vår analyse blir i stor grad basert på hva svarene tilsier. Dette gir utfordringer med tanke på den statistiske styrken til resultatene, men sett i sammenheng med resultatene fra den kvalitative undersøkelsen mener vi at totalt sett vil dette gi oss et godt grunnlag for å konkludere om alkoholbransjens aspekter.

#### 5.10.1 Krysstabulering

For å se om det finnes sammenhenger mellom flere av svarene i spørreundersøkelsen har vi gjennomført krysstabuleringer av svarene. Ved krysstabulering er det særlig to aspekter som er viktige: at det ikke er dobbel

sammenheng mellom variablene (altså at de ikke avhenger av hverandre) og at respondentene ikke er kjent slik at den som utfører analysene kan se hvem som har svart hva (Fellegi & Phillips, 1974). Disse årsak-virkningsforholdene var vi bevisst på ved utformingen av undersøkelsen, og i mener derfor at resultatene er valide i så henseende.

### **5.10.2 Validitet og reliabilitet**

Reliabilitet kan omtales som i hvilken grad forskningens datainnsamlingsteknikk og analyseprosedyrer vil resultere i konsistente funn (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). Det er tre hensyn som må ivaretas for å oppnå høy reliabilitet; målingene må gi samme svar ved andre anledninger, andre forskere må kunne oppnå lignende observasjoner og det må komme klart frem hvordan en har konkludert ut ifra innsamlet data. Dette er igjen en forutsetning for god validitet (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009).

Når vi skal diskutere validitet skiller vi mellom begreps-, intern-, statistisk- og eksterntvaliditet (Black, 1999). Begrepsvaliditet omhandler i hvilken grad en måler det en faktisk ønsker å måle. For å sikre begrepsvaliditet er det viktig å gjøre et begrep om til en målbar variabel, eksempelvis et spørsmål respondenten kan svare på uten fare for feiltolkning. Intern validitet ser på i hvilken grad resultatene er gyldige for utvalget eller fenomenet som er studert. Statistisk validitet sier noe om det er tilstrekkelig statistisk signifikans for å kunne trekke konklusjoner, eller om den observerte sammenheng skyldes tilfeldigheter. Til slutt tar den eksterne validiteten for seg hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Selnes, 1999). Da vår undersøkelse omhandler spesifikke temaer innenfor alkoholmarkedet i Norge så er det kun i viss grad man kan overføre resultatene til andre situasjoner, men den vil kunne være nyttig som grunnlag for andre selskaper innenfor samme bransje.

Vår relative høye responsrate styrker både reliabiliteten og validiteten til vår undersøkelse. Videre er en slik undersøkelse veldig relevant for å undersøke sluttkundens preferanser, som sådan styrker validiteten. Siden vi i liten grad har

utført omfattende korrelasjon- og regresjonsanalyser, men heller trukket konklusjoner basert på det direkte datamaterialet, så minsker det reliabiliteten til resultatene, men gitt vår oppgaves natur mener vi dette påvirker reliabiliteten i liten grad.

### 5.11 Etikk

Denne kvantitative studien bygger videre på de etiske prinsippene vi brukte til vår kvalitative studie. Anonymiteten til respondentene var et hovedfokus. Kun det siste spørsmålet hvor respondenten frivillig kunne legge inn sin epostadresse var personknyttet. Men dette punktet i undersøkelsen, som nevnt tidligere, ble bare brukt for å trekke en vinner av gavekortet vi hadde som premie og ble aldri koblet opp mot respondentenes svar. Dette ble også poengtert flere ganger i selve undersøkelsen. Etter å ha trukket en vinner ble disse svarene slettet fra undersøkelsen, før selve analysen ble gjort. Det vil da ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner.

### 5.12 Forskningsdesign 3

Vi ønsket tidlig å få vurdert produktet Villskudd opp mot det vi har vurdert som sannsynlige konkurrenter. Etter strukturering av markedsdata og gjennomføring av den kvalitative og kvantitative studien identifiserte vi flere klare konkurrenter basert på følgende kriterier: alkoholegsegment, hva sluttbrukerne velger på utesteder og hva respondentene selv sier er kriterier når de velger hva de kjøper "ute på byen." Vi valgte da ut 3 konkurrenter som dekket både smaks- og konsumbildet i markedet. Disse tre var Jägermeister, Fisherstorm Red og Gammel Dansk. Vi hadde da både denne store salgsvinneren i det norske markedet; Jägermeister, en som mange velger "ute på byen;" Fisherstorm Red og en som er ligger klart smaksmessig i bittersegmentet; Gammel Dansk. For å sammenligne disse tre opp mot Villskudd vurderte vi det hensiktsmessig å utføre en blindsmakning av de fire.

### **5.12.1 Blindtest**

Blindtesting kan deles i to typer; dobbelt blindtest og enkelt blindtest. I en dobbelt blindtest vet verken testpersonene eller forskerne hvem som er i en testgruppe eller kontrollgruppen. Dette gjør at forskerne kan minske forhåndsoppfatninger om resultat. I en enkelt blindtest er det kun testpersonene som ikke vet om de er i testgruppen eller kontrollgruppen. Felles for begge er at forsøkspersonene ikke vet hva de tester (Schulz, Chalmers, & Altman, 2002). I en setting der man skal få testet et produkts smak vil da forsøkspersonene ikke vite hva de tester. Vi valgte å utføre en enkelt blindtest fordi det var hensiktsmessig med tanke på at vi verken hadde mannskap eller tid til å utføre en kontrollert dobbelt blindtest.

### **5.12.2 Fordeler og ulemper med metoden**

Det er både fordeler og ulemper med blindtesting. Fordelen er at i en smakstest unngår vi at testpersonene er påvirket av et produktsmerkevarestatus, som da kan påvirke en persons oppfatning av produktets kvaliteter (Hilgenkamp & Shanteau, 2010). En klar ulempe er at forsøkspersonene kan bli påvirket av forskerne og hvordan de presenterer en slik smakstest. Vi var bevisst på dette i gjennomføringen av testen og forsøkte å sikre at testpersonene hadde minst mulig forhåndsopplysninger.

### **5.13 Innsamling av data og utvalg**

Vi gikk til innkjøp av de tre ovennevnte konkurrentene og utformet et evalueringsskjema for forsøkspersonene (Vedlegg F). Skjemaet bestod av en tabell der vi hadde identifisert seks kategorier de skulle evaluere produktene i, på en skala fra 1 til 5 der 5 var best. De seks kategoriene var farge/utseende, smak, lukt/aroma, tekstur (hvordan produktet følte i munnen), ettersmak og grad av alkoholsmak, hvor lite alkoholsmak var positivt. Nederst gav vi testpersonene muligheten til å gi kommentarer og tilbakemeldinger både til oss og på produktene. Vi åpnet også for at testpersonene kunne selv legge til kategorier for evaluering, på bakgrunn av det de visst om testen og hva de skulle

smake på. Evalueringsskjemaene var anonymisert og de kunne kun skilles på kjønn.

På bakgrunn av de økonomiske kostnadene for oss personlig, var vi tvunget til å bruke en relativt liten testgruppe. Vi fikk samlet sju testpersoner i det vi hadde definert som målgruppen for produktet, personer mellom 20 og 30 år, men dette kan sies å være innenfor det anbefalte antallet i et strategisk utvalg (Thagaard, 2009). Gruppen bestod av 5 menn og 2 damer. Dette ble gjort for å undersøke om smaksoppfatningen ville skille mellom kjønn. Testpersonene fikk 4 små glass, en for hvert produkt og utdelt evalueringsskjemaet. Dette ble gjennomgått slik at alle forstod hva de skulle gjøre. Selve smakstesten ble utført ved at testpersonene selv satt og prøvde de forskjellige produktene og evaluerte de i sitt eget tempo. Det var viktig for undersøkelsens validitet at vi som observatører interagererte så lite som mulig med testpersonene under selve testingen.

#### **5.13.1 Dataanalyse**

På bakgrunn av det relativt lave antall testpersoner som deltok i blindtesten gjorde vi ingen større analyser av resultatene fra smakstesting. Vi fokuserte på å trekke ut de resultatene som var relevante for evalueringen av kvalitetene til Villskudd som produkt i forhold til konkurrentene.

For det første utregnet vi en totalscore for hvert produkt for de seks kategoriene vi hadde fastsatt. Maks total poengsum var 30 poeng, 5 i hver kategori. De som ble lagt til av respondentene selv tok vi utenfor, for egen evaluering. Sammen med denne totalscoren så vi også på gjennomsnittlig plassering til hvert produkt i forhold til hverandre, altså hvilken plassering mellom nr. en og fire fikk hvert produkt hos hver respondent. Dette kalte vi gjennomsnittlig plassering. Videre beregnet vi gjennomsnittlig score for hvert produkt i hver kategori, for å se hvordan de totalt sett lå i hver kategori basert på sju forskjellige preferanser og meninger. Disse tre analysene sier noe om hvordan Villskudd plasserer seg i forhold til de tre konkurrentene i testen.



I evalueringsskjemaet ble hver respondent bedt om å si om produktet var akseptabelt. Med dette mente vi om det var noe de selv ville valgt å kjøpe. Her vurderte vi hovedsakelig utslaget hos Villskudd for å kunne gi en tilbakemelding til gründerne på hva målgruppen syntes totalt sett om produktet. Fordi vi kunne identifisere evalueringsskjemaene på kjønn vurderte vi også forskjellene i gjennomsnittlig score i hver kategori mellom menn og kvinner. Dette er interessant med tanke på salgsfremmende tiltak for Villskudd, og kan i stor grad knyttes opp mot data fra dybdeintervjuene vi utførte.

### **5.13.2 Validitet og reliabilitet**

I denne undersøkelsen hadde vi på lik linje med de to foregående undersøkelsene et høyt fokus på at reliabiliteten og validiteten skulle være god. Det faktum at vi hadde et strategisk utvalg av testpersoner innenfor målgruppen gjør at det lave antallet veies opp med tanke på reliabilitet og validitet.

En ulempe vi hadde ved vårt testpanel var at testpersonene kunne interagere med hverandre, og sånn sett potensielt påvirke hverandre. Men gjennom observering av smakingen mener vi at selve muligheten til å interagere med hverandre hadde en minimal påvirkning på testpanelets scoring av produktene. Sånn sett hadde det en liten påvirkning på undersøkelsens reliabilitet.

### **5.14 Etikk**

På lik linje med foregående undersøkelser har vi fulgt de etiske prinsippene vi fastslo i forskningsdesign 1 på side 38. Etikk er læren om å handle og om å foreta valg. Johannesen et al. (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2006) påpeker at etikk handler om prinsipper, retningslinjer og regler for å vurdere hvorvidt en handling er rett eller galt. I vårt studie har vi vært bevisst på de etiske implikasjonene. Gjennom at evalueringsskjemaene var anonymisert, og at vi ikke registrerte noen typer personopplysninger bortsett fra kjønn har vi beskyttet respondentenes identitet. Sånn sett kan vi ikke knytte hvert evalueringsskjema opp mot en enkelt person.

## 6.0 Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi bruke dataen vi har samlet gjennom våre tre undersøkelser til å analysere alkoholmarkedet med tanke på Villskudd og strukturere denne analysen etter canvas-modellen (Osterwalder & Pigneur, 2010). I første omgang vil vi analysere selve markedet og hovedkonkurrentene som eksisterer, før vi videre tar for oss elementene i canvas-modellen og setter opp en modell for Villskudd. Avslutningsvis vil vi oppsummere informasjonen fra analysen og sette dette sammen til en oversiktlig og helhetlig canvas-modell.

### 6.1 Markedssektor

Markedssektoren til Villskudd vil kunne betegnes som alkoholmarkedet i Norge, eller mer spesifikt: brennevinsmarkedet i Norge. Denne markedssektoren er gunstig for Villskudd av hovedsakelig tre grunner:

*Den første* er den høye andelen av brennevinssalg. Selv om alkoholmarkedet i Norge er lite sett opp mot markedet i større land, drikker nordmenn relativt mye brennevin. Av totalt 25,2 millioner liter ren alkohol som ble solgt i alkoholmarkedet i Norge i 2012, stod brennevinsmarkedet for 4,5 millioner (SSB, 2013). Dette utgjør en markedsandel på 17,85%. For å forstå dette tallet bedre er det hensiktsmessig å sammenligne det med lignende markeder. Det nærmeste vi finner som har samme regulering av alkoholmarkedet som Norge og som samtidig kunne vært et aktuelt alternativ, er Sverige. Her står brennevinssalget for kun 13,5% av det totale alkoholsalget (Systembolaget, 2012). En forklaring til denne forskjellen kan være drikkekulturen blant nordmenn. Dette støttes også av funnene våre fra dybdeintervjuene:

*”Nordmenn har et spesielt forhold til alkohol i den forstand at de drikker for å bli fulle, spesielt ute på byen. Derfor selges det så mye shots på utesteder, særlig studentsteder”.*

*Den andre* grunnen er gründerne sin kjentskap til markedet. I etableringsfasen er det viktig å ha god kjennskap til markedet og kundegruppen du ønsker å nå.

Begge gründerne bak Villskudd har opparbeidet seg en know-how om det norske markedet som er viktig å benytte seg av i produktutviklingsfasen. Samtidig kommer det klart frem fra intervjuene våre viktigheten av relasjoner til HoReCa:

*”Det er en klar korrelasjon mellom hvor mye man følger opp utsalgsstedet og hvor mye stedet selger av dine produkter. Her kommer relasjonsbygging inn i bildet. Innkjøp er i stor grad preget av to faktorer: relasjonen til selgeren og at produktet er solid.”*

Siden begge gründerne allerede har kontakter innenfor HoReCa industrien i Norge vil hjemmemarkedet være en god startarena for produktet. Dette har også sammenheng med *den tredje* grunnen, nemlig nærheten til markedet. Distribusjonskostnadene vil avhenge av lagerlokalisering og eventuell samarbeidsavtale med distributør, noe vi skal diskutere senere i oppgaven. Det som er viktigere er nemlig nærheten til utsalgsstedene. Som utsagnet over antyder er det en korrelasjon mellom hvor god relasjon man har til utsalgsstedet og hvor mye de selger av ditt produkt. I oppstartsfasen vil det ikke være midler til å ansette selgere, derfor vil salgsansvaret hvile på gründerne, noe som betyr at det er nødvendig for dem å reise mye rundt til kunder. For å minimere kostnadene knyttet til dette er det hensiktsmessig av Villskudd å først etablere seg i Norge.

## 6.2 PEST

### 6.2.1 Politiske faktorer

Det politiske miljøet i Norge åpner for både begrensninger og muligheter, og sentralt i dette står alkoholloven. Denne legger svært strenge føringer for salg, produksjon og markedsføring av alkohol i Norge sammenlignet med reguleringer i andre land. En av våre intervjuerobjekter uttrykte dette svært godt:

*”Det eneste som er vanskeligere å starte med i Norge enn alkoholproduksjon, er atomkraft”.*

Det er spesielt kapittel 6 og 9 i alkoholloven (se vedlegg A) som påvirker bedriften. Kapittel 6 setter begrensninger i forhold til produksjon og bestemmer også hvilke avgifter bedriften må betale. Generelt er det satt svært spesifikke og strenge krav som problematiserer oppstarten av egen produksjon i Norge, da spesielt knyttet til økonomien ved selskapet. §6-2 krever at det ligger forsvarlig økonomi til grunn for å dekke de økonomiske forpliktelsene man har til myndighetene. Dette omfatter da spesielt alkoholavgiften. Per 2013 er avgiften for brennevin kr 6,85,- per volumprosent og liter. Et av intervjuobjektene våre fortalte hvordan dette kunne by på problemer, spesielt for en nyoppstartet produsent:

*”Problemet var at de (myndighetene) skulle ha sikring for avgiften. Det er greit nok det, men når vi for eksempel hadde regnet ut at den ville bli 3 millioner, ville de ha sikring for 5. Det er klart det blir vanskelig å drive butikk da”.*

Det kan dermed tolkes at Villskudd må ha betydelig kapital eller eiendeler for å skaffe sikring ved større volumer. En måte å unngå dette på er å lisensiere ut produksjonen, noe vi diskuterer nærmere under *distribusjonskanaler*.

Kapittel 9 i alkoholloven forbyr all reklame for alkohol i Norge. Dette er både en begrensning og mulighet for Villskudd. Ved å ikke ha muligheten til å reklamere for et nytt produkt er de avhengig av å finne andre kreative metoder for å skape merkekjennskap hos HoReCa og konsumenten. På den annen side er det positivt at reklame er forbudt ettersom bedriften ikke har midler til markedsføring i oppstartsfasen. Hadde det vært mulig å reklamere for salg kan det tenkes at de etablerte aktørene i markedet ville reagert med å øke sin egen markedsføring som reaksjon på at en ny aktør entret markedet. Nå konkurrerer Villskudd derimot mer ”på lik linje” med konkurrentene.

Det er verdt å merke at den strengere reguleringen kan skifte i fremtiden. Et regjeringsskifte kan bidra til mer liberal alkoholpolitikk. I tillegg er Norge under press fra konkurransereglene i EU / EØS, billigere alkohol i nabolandene og

forandringer i drikkevaner og holdninger hos befolkningen (Helsedirektoratet, 2014).

### 6.2.2 Økonomiske faktorer

Sett fra et makroperspektiv er økonomien i Norge solid sammenlignet med resten av Europa. Det er ikke noen økonomisk ustabilitet som kan true etableringen til Villskudd. I tillegg består Norge av en kjøpesterk kundemasse, og nye trender viser at nordmenn har stigende betalingsvilje for norskproduserte produkter (NTB, 2012). En svakhet ved denne undersøkelsen, som også trekkes frem i artikkelen, er at det gjerne er et sprik mellom hva folk opplyser på undersøkelser og hva de faktisk velger i butikken.

Muligheter for økonomisk støtte for oppstartsbedrifter i Norge består hovedsakelig av mange små ordninger som gir bransjespesifikk støtte, samt etableringstilskudd som er mulig å søke på fra Innovasjon Norge. Dette tilskuddet dekker mellom 40% og 50% av prosjektkostnadene avhengig av antall ansatte (Innovasjon Norge, 2014). Dette dekker i midlertidig kun fremtidige kostnader. Det vil si at alle kostnader som allerede har påløpt ikke vil bli refundert. Som nevnt har Nordre Mangen Gård AS fått tildelt etableringstilskuddet fra Innovasjon Norge, hvorpå 150 000 NOK er så langt utbetalt.

### 6.2.3 Sosiokulturelle faktorer

Trenden blant nordmenn gjelder ikke kun for norske matvarer, men også Norske drikkevarer. Interessen for mikrobrygget øl har eksplodert de siste årene i Norge, noe som tyder på at interessen hos konsumenten for lokale drikkevarer er tilstede. Bare de siste tre årene har produksjonen til Norske mikrobryggerier vokst med 50% - hvert år (Rogne, 2013). Denne interessen for særnorske produkter i det Norske alkoholmarkedet er noe som kanskje kan overføres til spritmarkedet. Villskudd står således i en unik posisjon som en utfordrer i et marked som i stor grad er preget av internasjonale merkevarer.

En annen sosiokulturell faktor er den Norske drikkekulturen. Fra intervjuene ble vi fortalt at denne i stor grad er preget av at den yngre kundegruppen ser på alkohol som et middel for å bli full, og i mindre grad nyter det til hverdags.

*”Nordmenn, spesielt unge, klarer ikke å ta et glass vin til maten og sette flasken tilbake. Det er liksom fylla eller ingenting”.*

Dette stemmer godt overens med funnene våre fra vår kvantitative spørreundersøkelse hvor vi spurte hvorfor respondenten kjøper alkohol på utesteder:

#	Answer	Response	%
1	Smaker godt	13	18,06 %
2	Får raskere høyere promille	53	73,61 %
3	Slipper å gå rundt med noe i hånda	17	23,61 %
4	Føler jeg får mer alkohol for pengene	24	33,33 %
5	Annet	15	20,83 %
	Total	122	100,00 %

Figur 8 - Hvorfor kjøper folk shot ute?

Hele 73,6% svarer at de kjøper brennevin på utesteder for å raskere få høyere promille. Denne holdningen kan knyttes opp mot den tidligere nevnte høye markedsandelen på 17,85% brennevin har i det norske markedet. Nordmenn, og spesielt konsumenter i gruppen 20-30 år som var med i undersøkelsen vår, kan derfor sies å være en gruppe med sosiokulturelle trekk som gjør dem spesielt attraktive for Villskudd.

#### 6.2.4 Teknologiske faktorer

De teknologiske faktorene i markedet er mindre relevante for Villskudd. Alkoholoven forbyr salg over internett, så alkohol må selges gjennom tradisjonelle salgskanaler. Samtidig er bransjen lite teknologiintensiv, med unntak av inkrementelle endringer i produksjonsutstyr. Dette gir i midlertidig

ikke noe varig konkurransefortrinn da teknologien er like tilgjengelig for alle aktørene i bransjen.

Et aspekt som kan ha betydning for Villskudd derimot, er sosiale mediers penetrasjon av det norske markedet. Over 43% av Nordmenn er på Facebook hver dag noe som putter oss helt i verdenstoppen, og 16% på Instagram (Metronet, Sosiale medier statistikk, 2013). Dette betyr at det finnes et enormt potensiale for å nå sluttbrukere gjennom sosiale medier. Dette faller selvfølgelig under alkoholloven kapittel 9, men som vi skal diskutere senere finnes det gråsoner på sosiale medier som gir Villskudd mulighet til å gjøre seg synlig.

Oppsummert ser vi at makroomgivelsene i Norge ikke er optimale for å starte alkoholproduksjon. Det kreves middels store kapitalinvesteringer, det er strenge reguleringer og HoReCa-markedet er i stor grad preget av relasjoner. Allikevel finnes det muligheter. Villskudd trenger ikke å bekymre seg for å gå inn i noen reklamekrig med etablerte aktører og sluttbrukeren er kjøpesterk og interessert i norske produkter i tillegg til at han er aktiv på sosiale medier – et sted hvor han lett kan nåes.

### 6.3 Porters fem konkurransekrefter

#### 6.3.1 Trussel fra potensielle inntrengere

Hovedbarrieren i bransjen er å skaffe innpass hos HoReCa. Dette kan enten gjøres gjennom direkte salg, eller gjennom en leverandør. For en potensiell inntrenger er det kritisk å etablere kundeavtaler med ulike utsalgssteder. Å oppnå dette gjennom direkte salg er både kostbart og vanskelig, og det er derfor mest sannsynlig at inntrengere må gå gjennom en leverandør. For aktører som allerede har et eller flere produkter inne i markedet er dette lettere enn for en aktør som ikke har noen eksisterende avtale med en leverandør:

*”Steder har direkte avtaler med enkelt leverandører, sånn som vi har Bacardi for eksempel, det er derfor vi selger Bacardi Oakheart, og ikke Captain Morgan. Det er fordi de selger også andre produkter, og hvis vi kjøper Oakheart istedenfor Captain*

*så får vi alt sammen mye billigere. Så det er jo en slags form for barriere, at spritleverandørene kan kjøre sånne avtaler, men det er jo avtaler de kommuniserer gjennom leverandørene.”*

En potensiell inntrenger som har ønske om å selge utenfor HoReCa må også etablere seg på Vinmonopolet:

*”Polet er jo den verste grossisten. De tar desidert høyest påslag. Det er opp imot 20-30 kr flasken. Men det er alt fra 5-6kr og oppover. Jo større volum, jo mindre avanse. Så i startperioden blir det en del påslag. Dette, i tillegg til at dere er avhengig av distribusjon til alle polets butikker hvis dere vil inn på listen, er en konkurransevridning som gjør det vanskeligere å komme inn på markedet som en ny aktør.”*

For å få en avtale med Vinmonopolet må man altså kunne garantere distribusjon til alle deres butikker. Hvis man ikke har en avtale med en distributør kan det bli svært kostbart å måtte levere for eksempel en flaske i Tromsø skulle noen bestemme seg for å kjøpe den der.

Som nevnt blir også Vinmonopolet sitt påslag mindre ved høyere volumer. For å oppnå et høyt salgsvolum er det en fordel for en potensiell inntrenger å komme på basisutvalget. Før det er man representert på bestillingslistene, og kun ved å selge høyere volum enn nr. 8 på basisutvalget blir produktet en del av Vinmonopolets basisutvalg. For å oppnå dette er man avhengig av merkekjennskap blant konsumenten, som igjen skapes av salg fra HoReCa. På denne måten henger salget hos Vinmonopolet og HoReCa sammen og skaper en barriere for nye inntrengere.

To mindre barrierer er *kapitalkostnader* og *respons hos etablerte aktører*. Et eksempel på kapitalkostnader er bedriften 7 Fjell Bryggeri. Det nyoppstartede bryggeriet i Bergen skulle hente inn kapital til blant annet produksjonsutstyr gjennom en emisjon 10. desember 2013. God markedsføring og stor tro på produktet gjorde at emisjonen ble overtegnet og de hentet inn 7,5 millioner i



stedet for 5 millioner (Aftenposten, 2013). Samtidig uttaler en av kildene våre at det er mulig å skaffe produksjonsutstyr relativt rimelig:

*"Et enkelt destillasjonsapparat får du for 4-600 000. Så det er ikke så stor kostnad relativt sett og de får stålkontroll på hele produksjonen selv."*

Isolert sett er det derfor ikke betydelige kapitalkostnader forbundet med anskaffelse av produksjonsutstyr for en potensiell inntrenger.

*Responsen fra etablerte aktører* er en siste barriere, men på grunn av alkoholloven er det ikke mulig for etablerte aktører å forsøke å utkonkurrere nye inntrengere ved å øke markedsføringen. Det finnes allikevel strukturelle barrierer i bransjen i form av eksklusivitetsavtaler mellom grossister og utsalgssteder. Som nevnt i sitatet tidligere hindrer det HoReCa i å selge potensielle inntrengere: *"Steder har direkte avtaler med enkelt leverandører..."* Hovedkonkurrenten til Villskudd, Jägermeister, er dessuten i en særposisjon. Deres suverene markedsandel har gitt de stordriftsfordeler i form av økt forhandlingsmakt:

*"Jägermeister står i en særposisjon til HoReCa. Det er et produkt stedet "må" ha og derfor kan Prizelius sette opp prisene."*

Prizelius har dermed høyere marginer å gå på og kan justere disse for å møte konkurransen fra potensielle inntrengere inn mot HoReCa-markedet.

### **6.3.2 Trussel fra substitutter**

Grant (2010) nevner at relativ kvalitet og pris er viktig for å bedømme trusselen fra substitutter. På grunn av produktdifferensieringen i segmentet eksisterer det svært mange potensielle substitutter til et gitt produkt. Per 1/9-2013 finnes det 29 forskjellige produkter innenfor bitter-segmentet til Vinmonopolet (Vinmonopolets Rangeringsrapport, 2013, Tabell 11, s. 87). Dette medfører at

konsumententene har mange alternativer til et produkt, uavhengig av smak eller pris. I segmentet under 22% er konkurransen enda hardere:

*"Jeg tror pris og smak er viktigere enn om det er 37% eller 40%. I segmentet under 22% er konkurransen veldig høy, men inntjeningen er også høy på grunn av lav alkoholavgift. Men det er veldig vanskelig å etablere seg i dette segmentet i det norske markedet fordi du må selge mer enn din konkurrent for å komme inn på basisutvalget. Det er et problem når mesteparten av det som selges i dette segmentet selges i butikk og ikke på bestilling."*

Trusselen fra substitutter er altså høy, men ikke like høy som i markedet under 22%. Et annet poeng som kommer frem av denne uttalelsen er at pris og smak er viktig for konsumenten sin tilbøyelighet til å kjøpe substitutter. Det er nærliggende å tro at man videre kan dele konsumenter inn i et yngre og eldre segment hva gjelder preferanser på smak og pris. De yngre er kanskje mer prissensitive og er derfor mer tilbøyelig til å gå for substituttet til lavest pris, mens det eldre segmentet er mindre prissensitive og verdsetter smak i større grad.

### **6.3.3 Leverandørmakt og konsumentmakt**

Som diskutert tidligere er det viktig for enhver grossist eller produsent i alkoholbransjen i Norge å få innpass hos HoReCa. Den letteste måten å oppnå dette på er å inngå i en avtale med en distributør. For Villskudd er det altså distributøren som er kjøperen. Som Grant (2010) nevner er det tre forhold som bestemmer *kjøpers prissensitivitet*. Et av disse er at en høy grad av produktdifferensiering skal tilsvare en lavere grad av prissensitivitet hos kjøperen fordi varene er mindre standardiserte. For Villskudd gjelder ikke dette da produktet kan sies å være lite viktig for kjøperen:

*"For et slikt produkt vil det være alfa omega å komme inn hos en distributør, men for den (distributøren) sin del er det mindre viktig. Alt kommer an på hvilke produkter som er i porteføljen fra før av."*

Med kun ett produkt vil Villskudd stå i en svak forhandlingsposisjon ovenfor distributører. Denne posisjonen blir ytterligere svekket uten en klar produksjon på plass:

*"I forhold til å hente inn tilbud er det kun å ringe og be om et tilbud. Men det kan være veldig dyrt med kun ett produkt og ingen klar produksjon på plass enda. Det bør derfor jobbes med å få flere biter på plass først."*

Et alternativ er å gå utenom distributør og selge direkte til HoReCa og på den måten prøve å øke selskapets leverandørmakt. Istedenfor å selge til et mellomledd vil varekostnaden da direkte påfalle HoReCa som igjen vil føre til økt prissensitivitet. I tillegg er Villskudd ikke et viktig produkt for kjøperen. Dette fører til lav forhandlingsmakt og lavere marginer.

Et annet aspekt er forhandlingsmakten ovenfor Vinmonopolet. Den relative kostnaden hver part må ta ved at en transaksjon ikke blir gjennomført er enkel: Det er Villskudd som tar den relative kostnaden ved å ikke selge til Vinmonopolet. Bedriften er derfor ikke i noen posisjon til å forhandle om Vinmonopolets pålegg. Dette får også betydning for forhandlingsmakten ovenfor grossistledet:

*"Man MÅ ha en grossist for å selge til Vinmonopolet, men man kan delvis selge selv til HoReCa."*

Oppsummert har man lav forhandlingsmakt som en nyetablert aktør i alkoholmarkedet. Uten etterspørsel i markedet blir ikke produktet viktig for distributøren eller HoReCa og man sitter igjen uten et forhandlingskort.

#### **6.3.4 Rivalisering i bransjen**

Lave kapitalkostnader, lav leverandørmakt, høy grad av produktdifferensiering og trussel fra substitutter skulle tilsi en høy grad av rivalisering mellom konkurrerende bedrifter. Dette observerer vi også til en viss grad i bransjen:

*”Det er en tøff bransje å komme fersk inn i. Spesielt i segmentet over 22%, der vil jeg si bredden er enda større og flere om samme kaka med Jägermeister på toppen”.*

Når du ser nøyer på de ulike produktene fra Vinmonopolet sin basis- og bestillingsliste ser man i midlertidig at selv om det finnes mange ulike varianter, tilhører mange av disse samme grossist. Så selv om det er stor produktdifferensiering i markedet er konsentrasjonen av bedrifter mindre. Et annet moment som bidrar til lavere rivalisering er andelen av salg som går gjennom Vinmonopolet:

*”Ja, det er jo litt todelt. 80-20 regelen som er i de fleste markeder er jo også her i Norge. 80% av salg av alkohol er på vinmonopolet og de siste 20 er hos HoReCa.”*

Salget gjennom Vinmonopolet, som står for brorparten av salget i markedet, er mindre konkurranseutsatt enn salget mot HoReCa. Til slutt er det et aspekt som teorien ikke dekker, nemlig betydningen av personlige relasjoner i bransjen. Til tross for mangelen på teori om dette har vi gjennom dybdeintervjuer funnet ut at dette spiller en sentral rolle i leddet mellom importør, distributør, grossist og HoReCa. Disse relasjonene kan være med på å skape formelle og uformelle avtaler mellom de ulike aktørene som igjen bidrar til å redusere rivaliseringen og øke fortjenesten i bransjen. Vi skal komme tilbake til betydningen av disse relasjonene senere i oppgaven.

#### **6.4 Konkurrentanalyse**

Selskaper konkurrerer med hverandre i den grad de tilfredsstillende samme kundes behov (Bergen & Peteraf, 2002). Vi har derfor basert vår analyse av konkurrentene på salgstall for forskjellige typer alkohol (se vedlegg E) og sammen med informasjon fra dybdeintervjuer, spørreundersøkelsen og smakstesten har vi vurdert de forskjellige produktene som vi mener vil konkurrere med Villskudd i markedet. Ut fra dette har vi utført SWOT-analyser på de vi ser på som de klareste konkurrentene innenfor bittersegmentet.

## 6.5 SWOT-analyse

SWOT-analysen er det som legger grunnlaget for konkurrentanalysen. Det er tre hovedkonkurrenter vi har identifisert, som nevnt i kapittelet om metode. Disse tre er Jägermeister, Fisherstorm Red og Gammel Dansk. Disse tre representerer tre forskjellige kategorier innenfor bitter-segmentet; den store salgskanonen Jägermeister, den attraktive shotten "på byen" Fisherstorm Red og den klassiske bitteren Gammel Dansk. Disse tre står for 76% av bittersalget ved Vinmonopolet (se tabell under) og Jägermeister står for nesten 59% av salget alene. Ved å gjøre en SWOT-analyse på hver av disse tre får vi et bilde av hva som gjør disse til de store konkurrentene. All analyse er i forhold til det norske markedet. Et overordnet moment for alle produktene er nedgangen i salg av brennevin i Norge på 2% fra 2011 til 2012 (siste tall) (Vinmonopolet, 2013) som de mener i hovedsak skyldes økt grensehandel og tax-free handel.

Hovedkonkurrenter	2012
Jägermeister	374459
Fisherstorm Red	27009
Gammel Dansk	83407
Totalt salg Bitter	637486
Andel av totalt	76 %

Figur 9 – Salgstall hovedkonkurrenter

### 6.5.1 Jägermeister

Jägermeister er en tysk bitter som stammer helt tilbake til 1935 og i Norge føres den av Robert Prizelius AS. Jägermeister er laget på 56 urter og krydder med en volumprosent på 35. I Norge har den en særstilling innenfor bittersegmentet, noe alle våre intervjuobjekter har bekreftet. Jägermeisters absolutt store styrke er merkevaren Jägermeister. Navnet står ekstremt sterkt og dette er noe intervjuobjektene også har bekreftet.

*"Nummer 1: ikke prøv å være Jägermeister."*

Videre har de et stort internasjonalt apparat i ryggen, noe som gjør at de kan kjøre relativt store kampanjer mot utesteder. Deres representant i Norge, Robert Prizelius AS, har Jägermeister som deres store produkt, noe som gjør at de satser mye av deres salgsapparat på dette. Et stort poeng er Jägermeisters verdi som et vinterprodukt med tanke på hytteturer og i grunn alt som har med ski og gjøre.

*”Men grunnen til at de kjøper Jägermeister er jo fordi de har erfaring med hytteturer for eksempel.”*

Et siste moment er deres posisjon i Vinmonopolets basisutvalg. Basisutvalget vil si de produktene som de utsalgene i kategori 6 og 7 (Vinmonopolets utsalg er delt inn i kategorier basert på salgstill (Vinmonopolet, 2013)) fører. Disse utsalgene er såpass store at de fører hele basisutvalget. For bittersegmentet består basisutvalget av 8 typer, og kriteriet for å være i basisutvalget er kun at salgstill for produktene er balansert geografisk.

*”Det vil da si kategori 6 og 7 butikkene. De har alle produktene som finnes i basisutvalget til vinmonopolet. Salget i de rangeringsrapportene er kun fra salget i de butikkene som er kategori 6 og 7. For bitter ser vi for eksempel at de kun har ett segment fordi det ikke finnes så mange forskjellige bittervarianter. Det segmenter går fra 0-1000 og styringstallet er 8, altså 8 forskjellige produkter inne i det segmentet.”*

Jägermeister er nå såpass soleklart nummer en i Norge at de har få utviklingsmuligheter i forhold til markedet. Mulighetene for de ligger i stor grad i utvikling og bruk av egne eventer i sammenheng med after-ski på store skisteder som Hemsedal, Trysil og Geilo. Videre kan det jo argumenteres for at deres markedsposisjon er en mulighet i seg selv, med tanke på å styre hvordan slutt kunder oppfatter bitter som segment i alkoholbransjen. Vi kan også dra inn muligheten for en lemping på alkohollovgivningen som sannsynligvis kommer. Man kan da tenke seg at reklameforbudet som eksisterer nå kan bli borte og da vil Jägermeisters størrelse og markedsføringsapparat kunne utnytte dette i stor grad.

*”Jeg mener jo at markedet kommer til å endre seg og at verdien til HoReCa kommer til å falle mer og mer vekk. I det øyeblikket det for eksempel blir mulig å reklamere på TV vil produsenter heller reklamere der enn på utsalgssteder.”*

En svakhet hos Jägermeister er at de ikke er inne hos en av de store merkevarehusene på alkohol i Norge. Robert Prizelius er en mellomstor aktør, og de bruker heller ikke i særlig grad de rabattordningene som de andre aktørene bruker mot utestedene. Om dette skyldes at de ikke behøver det på grunn av Jägermeisters stilling i markedet er vanskelig å si.

Trusler som Jägermeister kan møte og møter i dag er mange av de samme som alle alkoholprodusenter gjør i Norge. Hovedmomentet er lovgivning og reguleringer. Reklameforbudet i Norge, fastslått i alkh. §9-1,9-2, gjør det vanskelig for alkoholprodukter å bygge opp en sterk merkevare hos forbrukeren. Videre gjør reguleringene det vanskeligere i forhold til import og lagring, da dette er veldig strengt regulert. Dermed kreves det desto mer av samarbeidspartneren i Norge, Robert Prizelius.

<p><b>Styrker</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkevaren</li> <li>- Størrelsen i Norge</li> <li>- Stort internasjonalt markedsapparat</li> <li>- Oppfatning som vinterprodukt</li> </ul>	<p><b>Svakheter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hos mellomstor aktør</li> <li>- Status Quo</li> </ul>
<p><b>Muligheter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventer</li> <li>- After-skimarkedet</li> <li>- Mulig endring av alkohollovgivningen</li> </ul>	<p><b>Trusler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkohollovgivningen</li> </ul>

Figur 10 – SWOT-Jägermeister

### 6.5.2 Fisherstorm Red

Fisherstorm Red er en norsk bitter fra Berentsens Brygghus i Egersund og kom på det norske markedet i 2000 ifølge Berentsens. Fisherstorm kommer i flere forskjellige typer og smaker, men vi fokuserer her på den originale Fisherstorm Red. Denne kommer igjen i to versjoner en over 32% og en under 22%. Dette er noe de har gjort for å nå et større kundesegment. Dette igjen har ført til at barene og utestedene heller tar inn lavprosenten da de kan ha større kalkyler på denne enn på sterkversjonen hvor den totale alkoholavgiften er større.

*"Og mange steder du går i dag, både her og for så vidt i Oslo på nattklubb, så får du lavprosentversjonen."*

Et av Fisherstorms store styrker er smaken. Den er særdeles lettdrikkelig da fishermansmaken, som stammer fra halspastillen "Fisherman's Friend", skjuler alkoholsmaken veldig bra. Dette skyldes igjen at produktet er lett å lage. Videre styrker er de lave inngangsterskelen for å prøve produktet, da kunden vet med en gang hva den smaker. Den kan også bli sett på som et friskt produkt på grunn av ettersmaken av "Fisherman's Friend". Videre er det at det er et norsk produkt en styrke de kan bygge videre på. Produktet lages av et gammelt, ærverdig hus fra Egersund, noe som gjør at de har en enklere prosess med distribusjon inn i markedet.

Mulighetene for Fisherstorm er i likhet med Jägermeister en mulig lemping på reklameforbudet. Men i dagens situasjon ligger mulighetene hovedsakelig i profilbygging. Med den nye trenden med mer av under 22% produkter som da kan selges i hele flasker, så kan Fisherstorm øke sin markeds plassering ganske betydelig.

*"Det du kan gjøre da er at du kan faktisk selge den på helflaske til bord, noe som ikke er lov i Norge hvis det er over 22%. Men hvis det er under 22% så kan du selge hele flasken, så det er den nye trenden."*



Videre er Fisherstorm et såpass kjent navn i Norge at de nå kan prøve å øke sine priser, da produktet er etterspurt. Også det at de er i basisutvalget til Vinmonopolet gir muligheter for volumøkning gjennom rettede kampanjer mot utelivsbransjen.

Det er en veldig klar svakhet hos Fisherstorm. På samme måte som smaken er en stor styrke, er den også en svakhet. Dette er et veldig lett imiterbart produkt og stammer i utgangspunktet fra Danmark, hvor ideen til produktet kom fra. Det er flere lignende produkter i markedet, men Fisherstorm holder posisjonen takket være at merkevaren er mer kjent. Videre ligger det en svakhet i at produktet føres av Berentsens og er dermed ikke del av en større portefølje som kunne gjort produktvolumet større.

Fisherstorm har de samme utfordringene som Jägermeister i forhold til regulering og lovgivning i Norge.

En stor utfordring for Fisherstorm er inntoget av det danske produktet Fisk, som i utgangspunktet er den Berentsens baserte Fisherstorm på. De kan produsere til mye lavere priser og i større volum fra Danmark, og de er en del av porteføljen til finske Altia i Norge. Dette setter press på Fisherstorm her hjemme. Videre er salget til Fisherstorm dalende (vedlegg E) og dette gir de utfordringer med tanke på hva de skal gjøre for å opprettholde markedsposisjonen. Se SWOT-tabell for Fisherstorm på neste side.

<b>Styrker</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lett gjenkjennelig smak</li> <li>- Norsk</li> </ul>	<b>Svakheter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lett imiterbart produkt</li> <li>- Føres av mindre produsent og grossist</li> </ul>
<b>Muligheter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulig endring av alkohollovgevingen</li> <li>- Ny trend med 22% flasker</li> <li>- Kjent merkevare</li> </ul>	<b>Trusler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkohollovgevingen</li> <li>- Danske Fisk</li> </ul>

Figur 11 - SWOT-Fisherstorm Red

### 6.5.3 Gammel Dansk

Gammel Dansk er den kanskje mest ærverdige merkevaren av disse tre i Norge. Den ble først produsert helt tilbake i 1964 og er smaksmessig den som klarest en bitter av disse tre. I Norge føres den av Arcus AS som nå eies av det svenske investeringsselskapet Ratos, med andre ord er ikke Arcus lenger norsk. Gammel Dansk er laget på 29 ulike krydder, urter og blomster og har en volumprosent på 38.

I likhet med Jägermeister ligger Gammel Dansk store styrke i merkevaren. Produktet Gammel Dansk er velkjent for de aller fleste innenfor lovlig drikkealder i Norge, men er nok mest populær i de øvre aldersgrupper.

*"Gammeldansk selges gjerne til eldre klientell fordi det er det de har drukket i mange år, noe som har skapt en merkeloyalitet."*

Videre er de i porteføljen til Arcus, en av Norges største produsenter og grossister av alkoholholdige varer. Dette gjør at de har et stort salgsapparat i ryggen og i god forhandlingsposisjon. De ligger også i basisutvalget til Vinmonopolet.

En klar mulighet for Gammel Dansk er de nye trendene som større fokus på brennevin under 22%. Her kunne de utviklet en svakere versjon og med en

større kampanje mot HoReCa kan de potensielt endre sitt image bort fra en gammelmanns drikk. Med en rettet kampanje mot utesteder er det mulig for Gammel Dansk å bli en del av kommende trender. Per dags dato evner ikke produktet å nå ut til den yngre kundemassen. Videre så er det som for alle alkoholholdige varer i Norge muligheter rundt endringer av alkoholloven og reklameforbudet.

Svakheterne til Gammel Dansk ligger mye i kunders oppfatning av produktet som en gammelmanns drikk. De evner ikke å forandre denne oppfatningen. Videre er det lite innovasjon med produktet, de prøver ikke å utvikle smaken eller eventuelle nye varianter som kunne møtt et større kundesegment.

Trusler som Gammel Dansk møter i markedet er hovedsakelig relatert til reguleringer og lovgivning, igjen som for alle alkoholprodukter i Norge. Et problem for Gammel Dansk er endringene i markedet med nye trender. De fremstår som låst i status quo og evner ikke forandre seg. Dette kan igjen være relatert til deres profil og hvorvidt de fortsatt ønsker å bli sett på som en nytelses drikk på lik linje med whisky, og da hovedsakelig rettet mot den eldre garde. Vår smakstest viste også at Gammel Dansk scorer dårlig i forhold til de andre to konkurrentene hos den yngre målgruppen.

*”Fin farge og lukt, men smaken er ikke bra” – kommentar til smakstest, mann*

<p><b>Styrker</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkevaren</li> <li>- Status hos godt voksne</li> <li>- Arcus</li> </ul>	<p><b>Svakheter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forbrukers oppfatning av produktet</li> <li>- Lite produktutvikling</li> <li>- Innovasjon</li> </ul>
<p><b>Muligheter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trender</li> <li>- Mulig endring av alkohollovgevingen</li> </ul>	<p><b>Trusler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alkohollovgeving</li> <li>- Nye trender</li> </ul>

Figur 12 – SWOT-Gammel Dansk

Når vi nå har vurdert disse tre produktene så må det gjøres et poeng ut av at dette gjelder bittersegmentet. For Villskudd i en konkurransesituasjon innenfor det vi kaller shot-segmentet, så er det flere typer alkohol som kommer inn i bildet som Minttu, flere typer tequila og Hot'n Sweet. Men for å gi et best mulig bilde av det overordnede segmentet har vi fokusert på bitter. Vi vil nå videre se på hvilket kundesegment Villskudd bør rette seg inn mot.

## 6.6 Kundesegmenter

Som Grant (2010) skriver er masse-markedsføring en svært kostbar strategi. Ved å prøve å nå ut til for mange risikerer bedriften å ikke få formidlet budskapet sitt klart til noen. Derfor er det hensiktsmessig å segmentere kundene. For Villskudd blir dette spesielt viktig med tanke på de begrensede ressursene selskapet har tilgjengelig. Det ble tidligere diskutert at Villskudd bør satse på hjemmemarkedet, altså alkoholmarkedet i Norge. Spørsmålet er hvem Villskudd bør selge til i dette markedet? Dette bestemmes ut fra to faktorer: *demografiske kriterier og adferdskriterier.*

I analysen av *demografiske kriterier* tar vi utgangspunkt i produktet. Villskudd er en krydret brennevin med lite smak av alkohol og relativt høy alkoholprosent, noe som gjør den egnet for shotting. I våre dybdeintervjuer intervjuet vi blant annet eierne av diverse utsalgssteder:

*"Vårt klientell er jo sånn fra 20 til 29-30. Så det er der våre ligger. Men grunnen til at de kjøper Jägermeister er jo fordi de har erfaring med hytteturer for eksempel."*

Siden Villskudd har samme karakteristikk som og er ment å drikkes på samme måte som Jägermeister, kan dette utsagnet også være gyldig for Villskudd. Aldersgruppen 20-30 er også aldersgruppen til klientellet til de andre utsalgsstedene vi har intervjuet:

*”De (klientellet) går gjerne ut i hverdagene også og da foretrekker de gjerne mer letttdrikkelige merker enn for eksempel de bittre slik som Underberger eller Gammel Dansk.”*

Utvalget i vår spørreundersøkelse lå også i aldersgruppen 20-30 år. Av 149 respondenter var over 90% studenter (se figur 13). Validiteten til det høye antallet studenter må i midlertidig sees i sammenheng med utvalget der hele 83% opplyste at de var i aldersgruppen 20-25 år (se figur 14). Vi kan allikevel se at i aldersgruppen 20-25 er majoriteten studenter. Dette kan også ha en sammenheng med utsagnet fra intervjuobjektet om at klientellet går ut på byen i hverdager.

**Figur 13 - Livssituasjon populasjon spørreundersøkelse**

#	Answer	Response	%
1	Student	134	90%
2	Fast jobb	13	9%
3	Arbeidsledig/Annet	2	1%
	Total	149	100%

**Figur 14 - Alder populasjon spørreundersøkelse**

#	Answer	Response	%
1	Under 20	3	2%
2	20 - 25	123	83%
3	25 - 30	20	13%
4	30 - 35	0	0%
5	35 - 50	2	1%
6	50 - 60	1	1%
7	60 +	0	0%
	Total	149	100%

Videre viser dybdeintervjuene våre at det hovedsakelig er menn som kjøper shot på utesteder:

*”Det er flest gutter som kjøper shots og så kjøper de shots som de prøver å gi til jenter.”*

Ved å krysstabulere kjønn og om respondenten kjøper shots ute på byen kan vi se hvorvidt utsagnet stemmer for utvalget:

	Kjønn					
	Kvinne		Mann		Total	
Kjøper du shot på serveringssteder?	Ja	33	65 %	63	78 %	96
	Nei	18	35 %	18	22 %	36
	Total	51	100 %	81	100 %	132

Figur 15 – Krysstabulering Kjønn og Kjøp av shot

Dette resultatet har lav statistisk signifikans med en p-verdi på 0,1. Det underbygger allikevel til en viss grad utsagnet om at det er en overvekt av gutter som kjøper shots på utesteder. Dette kan ha sammenheng med at menn generelt har høyere alkoholtoleranse enn kvinner og dermed har lavere terskel for å kjøpe sterke alkoholdrikker.

I analysen av hvilke *adferdskriterier* som bestemmer kundesegmentet, ser vi først på anledningene produktet benyttes til.

*”Det (Villskudd) blir jo mye det samme som med Jägermeister da. Folk drikker det for å starte kvelden og for å holde det gående. Og så er det jo selvfølgelig alt det med hytte og det der.”*

Dette var et funn vi fant konsistent i alle dybdeintervjuene våre. Konsumenten drikker brennevin for å få høyere promille og for å opprettholde promillenivået utover kvelden. Dette stemmer også med funnene fra spørreundersøkelsen hvor vi spurte hvorfor respondenten kjøper shots (se figur 16 neste side):

#	Answer	Response	%
1	Smaker godt	13	18,06 %
2	Får raskere høyere promille	53	73,61 %
3	Slipper å gå rundt med noe i hånda	17	23,61 %
4	Føler jeg får mer alkohol for pengene	24	33,33 %
5	Annet	15	20,83 %
	Total	122	100,00 %

Figur 16 – Hvorfor kjøper du shots?

Samtidig gir Villskudd assosiasjoner til Norsk natur og jakt (se assosiasjonskart s. 75). Produktet egner seg derfor godt til hytteturer blant kundesegmentet 20-30 år.

Villskudd har også noen *egenskaper* som gjør den attraktiv for et ungt kundesegment:

*”Det skal se bra ut, være relativt billig og smake lite alkohol. Det siste er viktig fordi man må klare å drikke flere shots. Har man tatt en skal man ta en til.”*

I smakstesten vi gjennomførte fikk Villskudd nest dårligst score på grad av alkoholsmak, der lav grad var best. Dette resultatet kan i midlertidig ha blitt påvirket av at produktet ble tint og fryst gjentatte ganger. Gründerne har sagt at det ferdige produktet vil bli lettdrikkelig med lite smak av alkohol. Dette er ikke bare viktig for å matche de egenskapene kundesegmentet ser etter, men det er også viktig for salgsvolumet. Når produktet smaker så godt at man kan drikke flere shots etter hverandre vil dette skape mersalg både på Vinmonopolet, men først og fremst på utesteder.

Oppsummert kan kundesegmentet til Villskudd defineres som unge mennesker, hovedsakelig menn, mellom 20-30 år som kjøper shots på byen eller Villskudd på Vinmonopolet for å ha det med på hytteturer. Dette minner svært om kundesegmentet til hovedaktøren i markedet, nemlig Jägermeister. Dette kan

være en utfordring ettersom Jägermeister er et svært sterkt merkenavn med høy grad av merkekjennskap blant segmentet. Utfordringen for Villskudd vil derfor være å nå igjennom til segmentet og skape ny merkekjennskap til Villskudd. En annen utfordring med å angripe segmentet Jägermeister er etablert i, er at utelivsbransjen kan nekte å ta inn en direkte konkurrent til Prizelius. Få utesteder vil bytte ut eksisterende produkter for å ta inn Villskudd. Dessuten vil Prizelius kunne benytte seg av sin leverandørmakt ovenfor utestedene hvis de føler seg truet.

## 6.7 Value Proposition

Det neste spørsmålet blir da hvilken verdi Villskudd skal kunne tilby det definerte kundesegmentet. Villskudds 'value proposition' er relativt ukomplisert og kan defineres slik: Villskudd skal levere en norsk bitter basert på norske råvarer til forbrukerne. Kundesegmentet er da i første omgang forbrukere mellom 20 og 30 år. Ifølge Osterwalder og Pigneur er det flere aspekter som kan forklare et verdiforslag og vi har kommet frem til at dette er *Nyhet*, *Ytelse* og *Merke/status* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dette er basert på at Villskudd er et nytt produkt, det finnes ikke noe likt på markedet i dag. Riktignok er konkurrentene relativt like, men smaksbasen til Villskudd er annerledes enn disse siden den i større grad er basert på bær. Videre mener vi Villskudd til en viss grad forbedrer de verdiforslagene konkurrerende produkter har. Til sist ligger mye av sluttbrukerens verdi i produktets merkeprofil og potensielle status som et produkt forbrukere gjerne vil bli sett med.

Dette gjelder i midlertidig direkte mot sluttkunden. I dagens alkoholmarked i Norge så er det i stor grad mellommennene man må levere verdi til, slik som grossister og utesteder. For disse er det to aspekter som er viktige; *Pris* og *Personlige relasjoner*. Gjennom våre intervjuer ble vi gang på gang innprentet med viktigheten av nettverk i denne bransjen. Derfor må Villskudd ikke bare som produkt levere verdi til sluttbruker, men også evne å gi verdi til grossistene og utsalgsstedene. For å bygge opp volum må Villskudd fokusere på å være hakket billigere enn de store konkurrentene, salgspersonalet må aktivt gå inn for



å bli godt kjent med kundene eller være personer med stort nettverk fra før, og til sist må Villskudd klare å oppnå interesse hos de som til slutt selger produktet; bartenderne.

'Stakeholder' teori er et annet moment med tanke på verdiforslaget. Ifølge teori så vil et selskap i oppstartsfasen fokusere på de med finansielle støtte av selskapet, deretter kundene og de ansatte. Myndigheten og nærmiljøet vil de kun forholde seg til på et minimumsnivå (Jawahar & McLaughlin, 2001). Her vil et selskap om Villskudd til en viss grad bryte med teorien. I et høyt regulert marked som alkoholmarkedet i Norge, må Villskudd aller først forholde seg til disse reguleringene og møte de. Riktignok kan de fortsatt gjøre dette i minimal grad, men minimal grad i dette tilfellet blir allikevel relativt høy. Deretter vil de følge teorien. Det skal poengteres at nærmiljøet også må forholdes til, her forskjellige interesseorganisasjoner for avhold for eks., men som en liten aktør vil de sannsynligvis kunne "slippe unna" med mye.

### 6.7.1 Posisjonering

I tillegg til å ha oversikt over stakeholders, er også Villskudd sin posisjon i markedet et viktig moment for potensiell suksess for merket. Basert på markedsanalysene gjort tidligere i dette kapittelet er det enkelte momenter som er særdeles viktige.

- Villskudd må markedsføre seg på en måte som ikke bryter reklameforbudet for alkohol.
- De store konkurrentene har sterke merkenavn
- Nye trender i markedet

Utgangspunktet for posisjoneringen bør være hvordan markedet ser ut, hvem er kundene, hvem er konkurrentene og hva er det som differensierer produktet fra konkurrentene (Brooksbank, 1994). Som et bitterprodukt skal Villskudd konkurrere mot ikke bare andre bitterprodukter, men også andre alkoholprodukter som kan drikkes som en shot. En shot er her en enhet på 2-4cl

rent produkt. Andre typiske shotprodukter er for eks. tequila, Sambucca, Minttu, Hot'n Sweet og Galliano. Men siden hovedkonkurrentene er bitterprodukter, fokuserer vi på de med tanke på posisjonering.

Smaksmessig bør de prøve å plassere seg langt nok unna de store konkurrentene til at de skiller seg ut, men ikke så langt unna at smaken ikke lengre klart er innenfor bittersegmentet. Fra vår smakstest fikk Villskudd en gjennomsnittlig totalscore på 16,14 og en gjennomsnittlig score på smak på 2,29. Dette plasserte Villskudd på en 4. plass blant de fire produktene. Dermed er ikke smaken der de selv ønsker at den skal være. Dette tilsier at de har en jobb å gjøre med smaksutvikling. Tabellen under viser hvordan de fire produktene scoret i våre seks kategorier. Totalt sett scorer Villskudd kun bra på *Farge/Utseende* og *Tekstur* (hvordan produktet føles i munnen).

	Gammel			Fisherstorm
	Dansk	Jägermeister	Villskudd	Red
<b>Farge/Utseende</b>	3,57	3,86	3,86	3,29
<b>Smak</b>	2,71	4,14	2,29	4,29
<b>Lukt/Aroma</b>	4,00	3,29	2,00	4,14
<b>Tekstur</b>	3,14	3,43	3,14	4,00
<b>Ettersmak</b>	2,71	3,86	2,14	4,43
<b>Grad av alkoholsmak (5 lite smak, 1 sterk smak)</b>	2,43	3,86	2,71	3,43
<b>Totalt</b>	18,57	22,43	16,14	23,57
<b>Gjennomsnittlig plassering</b>	3,14	1,86	3,29	1,29

Figur 17 – Resultat smaksundersøkelse

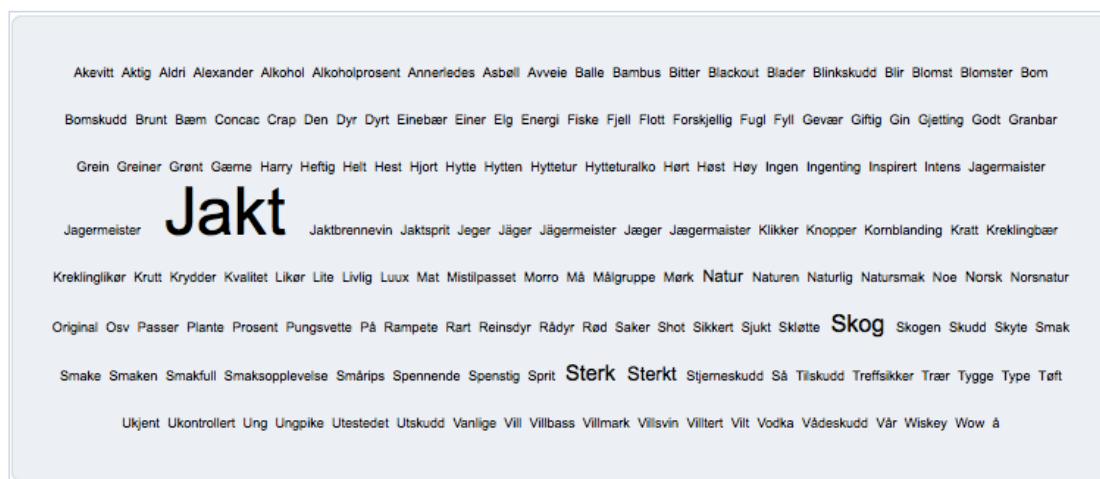
Basert på smakstesten kan vi si at det totalt sett må utføres videre produktutvikling for å treffe den ønskede smaksposisjoneringen. Det skal poengteres at utgaven av Villskudd vi hadde til testen var en testversjon, og med tanke på kjøling og opptining kan vi som arrangører av testen ha forulempet

produktet med tanke på både smak og lukt. Det må også poengteres at respondentene til testen kun var et representativt utvalg av studenter ved NHH, og kan i så måte ikke brukes til å si mye om hvordan Villskudd ville scoret i et mer representativt utvalg av respondenter.

Konkurransfordelen til Villskudd er det som skal være deres 'point-of-differentiation.' Dette mener vi er en kombinasjon av den ønskede smaken og produktets profil. Villskudd som navn har klare røtter i norsk natur og bildet på den norske jegeren med haglen knekt over skuldra.

*"De har vært smart i navnevalg, fordi hvis du ser på utesteder så er det veldig mye norske navn nå, ser du på øl så er det veldig mange norske eller skandinaviske mikrobryggeri, som bruker norske navn."*

Fra vår spørreundersøkelse fikk vi bekreftet gründernes idé bak navnet. Vi ba respondentene gi oss to assosiasjoner de fikk til navnet Villskudd. Det var da noen spesifikke assosiasjoner som gikk igjen, nemlig *Jakt*, *Natur/skog* og *Sterkt*. Denne kombinasjonen av navneprofil og ønsket smak kan gi Villskudd den konkurransfordelen de trenger.



Figur 18 – Assosiasjonskart Villskudd

## 6.8 Kanaler

*”Hvordan gründerne skal få Villskudd kjent blant unge og hvordan de skal få produktet ut der er det viktigste de må finne ut av.”*

Dette illustrerer godt viktigheten av å velge riktige distribusjons-, salgs- og kommunikasjonskanaler. I denne delen av analysen skal vi gå igjennom hver av disse med fokus på hvilke strategiske valg Villskudd bør gjøre.

### 6.8.1 Markedskommunikasjon

På grunn av alkoholoven er situasjonen svært spesiell rundt markedsføring av alkohol i Norge. All reklame eller markedsføring som kan knyttes opp til et alkoholholdig produkt er etter alkoholoven kapittel 9 forbudt i Norge. Det er denne delen av alkoholoven som er strengest regulert, noe som også gjør oppgaven unik relativt til mer liberale markeder ellers i EU. Brudd på alkoholoven, avhengig av grad, kan føre til inndragelse av bevilgning, bøter og fengselsstraff (Regjeringen, 2011). Enhver av disse sanksjonene ville fått store konsekvenser for Nordre Mangelbrenneri og Villskudd. Det er derfor at disse reglene blir etterfulgt nøye. Spørsmålet er da hvordan en nyetablert aktør skal klare å skape merkekjenning hos kundesegmentet med slik regulering. Løsningen blir å være kreativ innenfor visse rammer. Villskudd har en fordel i det at de er små og dermed kan lettere bevege seg under radaren, samt at de ikke er tynget av lange beslutningsprosesser. Vi skal derfor i denne analysen prøve å komme med konkrete forslag til hva Villskudd kan gjøre for å kommunisere med kundesegmentet.

### 6.8.2 Annonsering

Norske TV kanaler og radiostasjoner har ikke love til å sende alkoholreklame og dette er den type reklame det er lettest for staten å overvåke. Til tross for dette er det noen aktører som har funnet en vei utenom. Ved å sende alkoholreklame fra land hvor reklame er lov, og over på satellittfjernsyn til Norge, kommer de

seg utenom loven. På kanaler som Eurosport kan man derfor oppleve å se reklame for alkohol. Dette har i midlertidig ikke stor betydning for Villskudd da denne type reklame uansett hadde vært for kostbar i forhold til ressursene de har tilgjengelig. Effekten av reklamen på disse kanalene er også mest sannsynlig begrenset ettersom nordmenn er svært trofaste mot Norske TV-kanaler (Journalisten.no, 2008).

Villskudd skal være observant på at dette kan endre seg i fremtiden. Over nyttår annonserte nemlig FrP at de åpner for alkoholreklame på Norsk TV (TV2, 2014). I første omgang er det kun aktuelt å åpne for reklame av øl, men dette gir en antydning hvilken retning reguleringen går i. Norske myndigheter har nemlig innsett at med dagens teknologi og globalisering er det svært vanskelig å begrense reklameringsen av alkohol, samtidig som reguleringen er under press fra EU/EØS. I dag kan man for eksempel bare gå til nærmeste Narvesen og kjøpe et utenlandsk magasin hvis man vil se alkoholreklamer.

Denne type kommunikasjon er uansett ikke aktuell for Villskudd på det stadiet de er nå, men ved en fremtidig liberalisering av loven kan det bli mer aktuelt.

### 6.8.3 Personlig salg

*"Det er nesten litt sånn alle kjenner alle i bransjen, og noen ganger føles det nesten som at vi gjør hverandre vennetjenester. Det er ofte det som styrer meg når jeg står bak baren... jeg hjelper de jeg liker. Derfor er det så viktig å være tilstede."*

Dette sitatet fra et intervju med en barsjef fanger veldig godt betydningen av personlig salg i bransjen. For Villskudd sin del handler ikke personlig salg om å selge inn til konsumenten, men til HoReCa. Vinmonopolet arbeider etter fastsatte rutiner og prosesser, så den eneste kunden Villskudd kan påvirke er innkjøpsansvarlige i HoReCa.

Det er spesielt to årsaker til at det er viktig for Villskudd å fokusere på personlig salg i oppstartsfasen. *For det første* er det den beste måtene de kan få produktet sitt inn hos utsalgssteder relativt sett til kostnaden. *For det andre* gir det gründerne bak Villskudd en mulighet til å personifisere produktet og fortelle

historien bak det. Dette er viktig for å skape interesse hos HoReCa slik at de igjen ønsker å fortelle historien videre til konsumenten. "Alle vil heie på underdoggen."

Sitatet sier også noe om hva Villskudd må gjøre for å oppnå ønsket effekt av personlig salg, nemlig å ha salgsrepresentanter tilstede. Aller helst bør Villskudd ansette personer med nettverk i utelivsbransjen på deltid. Disse vil da jobbe med personlig salg i hver sin region av Norge og dekke de viktigste byene: Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Dette kan i midlertidig være kostbart, det kan derfor være et alternativ å ansette studenter i de respektive byene til å være merkeambassadører. Dette vil da tjene to formål: For det første vil de jobbe lokalt med utestedene og kunne følge de tett opp, og for det andre vil de kunne markedsføre Villskudd gjennom word of mouth på studiestedene deres.

Personlig salg vil også være en av de viktigste salgskanaler til Villskudd. Vi vil derfor analysere denne kommunikasjons-/salgskanalen mer senere i oppgaven.

#### 6.8.4 Salgsincentiver

Ved siden av personlig salg er salgsincentiver den viktigste og mest effektive måten Villskudd kan påvirke HoReCa. I forhold til Vinmonopolet har leverandørene begrensede muligheter for å iverksette salgsincentiver. Salgsfremmende tiltak, slik som gratis shotteglass ved kjøp, er ikke tillatt i Norge. Vi vil derfor konsentrere oss om HoReCa i denne delen av analysen.

På grunn av reguleringen spiller HoReCa en stor rolle i markedsføringen og kjennskapen til de ulike produktene. For å påvirke denne makten har da mange produsenter utviklet kreative salgsincentiver for å fremme sitt produkt i baren. Her kan man skille mellom *to* typer tiltak: incentiver rettet mot salgspersonale og tiltak designet for å påvirke konsumenten.

*Incentiver rettet mot salgspersonale* er flittig brukt i bransjen. Disse kan være både økonomiske eller tilby en eller annen verdi, slik som små premier. De fleste utsalgssteder setter samme pris på sine forskjellige shotter, uavhengig av

innkjøpspris eller alkoholprosent. En mulighet er derfor å tilby et begrenset antall produkter av Villskudd til en rimeligere innkjøpspris. Dette kan gi kostnadsbevisste utsalgssteder et incentiv til å fremme Villskudd til kunden fordi de vet at de har en høyere margin på det produktet. Dette vil i midlertidig kun gjelde for et gitt antall flasker, men etter det vil forhåpentligvis merkekjenningen hos konsumenten ha økt.

En annen kampanje Villskudd kan gjøre er å sende ut såkalte "mystery shoppers" til de ulike utestedene. Disse vil så be om en uspesifisert shot i baren, og hvis bartenderen gir de Villskudd vil bartenderen få en premie. Dette har allerede blitt prøvd med stor suksess av blant annet Bacardi:

*"Bacardi hadde sånne mystery shoppers og så gikk de ut og bestilte en eller annen drink, og hvis bartenderen da laget en drink med Bacardi så fikk du velge en konvolutt, med ganske fete premier. Jeg vant en tv og en annen bartender fikk et skisett til 10.000 kr. De hadde 150.000 kr eller noe sånn som de gav ut i premier. Men så var det dårlige premier, skrapelodd og sånn. Men da blir det jo sånn at hvis noen sier "jeg vet ikke hva jeg skal ha, bare lag noe godt" så flyr det Bacardi produkter oppi."*

Ved å ha en slik kampanje gående lenge vil man sikre at ryktet sprer seg innad i bransjen samtidig som man bygger opp nye vaner hos bartenderne. Av eksempelet kommer det frem at Bacardi brukte 150 000 NOK på denne kampanjen. Dette vil mest sannsynlig være utenfor Villskudd sitt budsjett i oppstartsfasen, så vi vil derfor foreslå en alternativ kampanje: Villskudd holder en konkurranse der det utsalgsstedet i hver by som selger flest enheter Villskudd får en privat tur til Nordre Mangen Brenneri for personalet. Dette vil kunne gi økt salg uten relativt store kostnader samtidig som gründerne får muligheten til å vise HoReCa hva som ligger bak merkevaren. Villskudd er i en unik posisjon som et helnorsk produkt med røtter fra Mangen Gård. Ved å vise dette til utsalgsstedene kan de skape interesse og engasjement for produktet som igjen vil kunne drive salg.

For å *påvirke konsumenten* i kjøpsituasjonen benytter mange seg av ulike merkeeffekter som plasseres i baren. Dette kan være barmatter, glass, barhåndklær og andre effekter. Også her regulerer alkoholloven hva som er tillatt, for eksempel må barmattene ligge med skriften vendt mot baren og ikke ut mot kunden, men så lenge alkoholloven følges er dette en måte å skape merkekjenning hos sluttbrukeren. Hovedkonkurrenten, Jägermeister, har også satt ut egne kjølere i utvalgte barer:

*"Jägermeister har også egne dispensere som utifra deres statistikk skal tredoble omsetningen av Jägermeister i en gitt bar - de blir da top-of-mind. Man kan låne den, men hvis man er en mindre kunde må man kjøpe den. Den koster ca 3500."*

En mulighet for Villskudd er altså å lage egne Villskudd-dispensere som de deler ut til barer. Dette vil sikre både merkjenning når kundene ser den bak baren samtidig som man da får sikret at produktet serveres slik det er ment. En barriere for dette er i midlertidig eksklusivitetsavtaler:

*"Det er gjerne noe som hindrer utsalgssteder i å ta i bruk slike gratisprodukter fra konkurrenter. Det er to store aktører i den verden: Bacardi Norge og Diageo. Veldig mange barer har tilnærmet eksklusivitetsavtale med en leverandør."*

Samtidig vil det være svært kostbart for Villskudd å produsere promoteringsmateriale som de skal gi bort gratis, og i starten kan det argumenteres at det er mer lønnsomt å bruke ressurser på salgspersonale. Villskudd bør derfor prioritere en salgskampanje med tur og omvisning på Nordre Mangen gård som premie.

#### **6.8.5 Direkte markedsføring**

Direkte markedsføring gjennom telefon eller epost er forbudt etter alkoholloven, Det eneste som er lov er å opplyse om produkter gjennom tidsskrifter som har som mål å informere mottakeren. Vinmonopolet gir ut eget magasin og brosjyrer i butikken med praktiske guider, informasjon om nye produkter og generell fakta



om vin og mat. Det er Vinmonopolet sin egen redaksjon som bestemmer innholdet, men ettersom Villskudd representerer et spennende Norsk produkt brakt til markedet av unge entreprenører kan det være mulig at dette vil være aktuelt for redaksjonen. Dette er i midlertidig ikke noe Villskudd har kontroll over og dermed ikke noe de bør ha fokus på.

#### 6.8.6 Publisitet/media

Kommunikasjon gjennom media er en svært god måte for Villskudd å skape merkekjennskap. For det første vil for eksempel et nyhetsinnslag på TV eller en artikkel i en stor avis nå et langt større publikum enn personlig salg vil kunne gjøre. For det andre vil det gi meldingen en høyere oppfattet kredibilitet ovenfor mottakeren. Nordre Mangen Brenneri har allerede vært nevnt i Romerikes Blad, en avis med opplag på omtrent 27 000 (Toverud, 2012). Da var nyheten at gründerne hadde konkrete planer for å starte brenneri på Nordre Mangen gård. Siden nyhetsverdien av dette nå er borte er det viktig at fremtidige begivenheter i selskapet blir formidlet til de store mediastasjonene i Norge. Slike begivenheter vil for eksempel være første testproduksjon, avtale med distributør og til slutt innpass på basisutvalget til Vinmonopolet.

Eksempler på slike oppslag i media er dekningen bryggeriet Syv Fjell har oppnådd. Siden oppstarten i 2013 har de vært i Bergens Tidende, Bergensavisen og NRK Vestlandet. Denne publisiteten var antageligvis en bidragsyter til all oppmerksomheten de fikk da de skulle hente inn ny kapital gjennom en emisjon i desember 2013.

I forbindelse med vår research for denne oppgaven var vi i kontakt med BT, BA og NRK og fortalte om Villskudd-prosjektet. De var alle interesserte og gav beskjed om å ta kontakt om det skulle være noe av nyhetsverdi som skjer med selskapet. Det følgende er kontaktinformasjon til journalister innenfor kultur og mat:

- Turid Rogne, NRK1 Vestlandet: (+47) 900 737 08
- Rune Ulvik, BA: [rune.ulvik@ba.no](mailto:rune.ulvik@ba.no)
- Guro Istad, BT: [kultur@bt.no](mailto:kultur@bt.no)

I samtale med media er det viktig at det blir lagt riktig fokus på hvilket budskap som skal formidles. En ulempe med media er at intervjuobjektene har liten kontroll over hvordan budskapet fremstilles. I skriftlige medier bør man alltid be om å få en sitatsjekk, men hvis det er direktesendt fjernsyn må man ha tenkt igjennom hva man vil formidle på forhånd:

*"Fokuser heller på å selge en historie og følelser. Ikke funksjonelle egenskaper (for eksempel hvor de henter krydderet fra). Selg på emosjonelle verdier, det fester seg i større grad for forbrukeren. Målet bør være å skape en følelsesmessig tilknytning for forbrukeren."*

Det er historien om Norsk ungdom som ønsket å gå mot strømmen og lage sitt eget norskproduserte brennevin basert på råvarer fra norsk natur som bør formidles. Som sitatet påpeker må budskapet formidle noe emosjonelt til mottakeren for å klare å gjøre ett inntrykk. For å oppnå det kan historien bak hvordan Villskudd ble til fortelles.

#### **6.8.7 Markedsføring over nettet**

Alkoholoven omfatter også markedsføring på nett, men det er uten tvil her muligheten for å operere i gråsonen er størst. Det er hovedsakelig tre måter å nå sluttbrukeren på online: Gjennom sin egen hjemmeside, gjennom artikler og andre innslag skrevet av en tredjepart og gjennom sosiale medier.

*En hjemmeside* for en alkoholprodusent er lovpålagt å kun være for bedriftskunder. Det betyr at man må ha et organisasjonsnummer og være registrert medlem for å logge seg inn. Dette er for eksempel måten Kinn fra Florø har gjort det på. De har opplevd sterk vekst siden de startet i 2009 og har nå etablert en norsk nettside. Når man går inn på kinn.no kan man lese generelt om selskapet, historien og navnet på de ulike øltypene deres, men ønsker man mer informasjon må man logge inn. Man må da registrere seg med tilknytning til et serveringssted med organisasjonsnummer.

En annen måte å løse det på er å etablere en utenlandsk nettside som slutter på for eksempel .com. Da må serveren som hoster siden være lokalisert i utlandet og alt innhold på være på engelsk. Et selskap som praktiserer dette er Nøgne Ø. De har nettsiden nogne-o.com der all informasjon er på engelsk. Ved å ha egen nettside åpner man for nye måter å nå forbrukeren på. Et eksempel kan være å printe en QR-kode på etiketten til Villskudd som tar forbrukeren rett inn på en landingsside.

*Andre innslag skrevet av tredjeparter* kan for eksempel være nettartikler eller blogginnlegg. Da Syv Fjell startet produksjonen ble selskapet mye omtalt på ulike blogger dedikert til øl. Det ble også omtalt på Norges største nettside for ølentusiaster, olportalen.no. Selv om det finnes langt flere blogger for øl i Norge enn det finnes blogger for bitter brennevin, er det viktig at Villskudd benytter seg av de mulighetene som finnes. Fokus bør i midlertidig ligge på sosiale medier.

Det er to grunner til at *sosial medier* bør prioriteres av Villskudd. *For det første* er dette en rimelig kanal å gjøre produktet sitt kjent på.

*"Myndighetene bryr seg foreløpig ikke så mye om markedsføring på sosiale medier. Det er klart, hvis du kjøper masse reklame og sånt vil de si ifra, men små aktører har de ikke ressurser til å følge opp."*

Her har Villskudd en fordel av å være en liten utfordrer. De kan markedsføre merkevaren på sosiale medier så godt som gratis sammenlignet med mer tradisjonelle metoder. Hvis de klarer å fremstille Villskudd som noe nytt og kult vil folk ønske å dele nyheten med sine bekjente, og på den måten vil merkekjenningen vokse uten noen videre aktiv innblanding av Villskudd.

*For det andre* er det en kanal selskapet kan nå ønsket kundesegment på. Som nevnt tidligere er penetrasjonen av sosial medier blant Europas høyeste i Norge, og nesten halvparten er i aldersgruppen 18-34 år (Metronet, Statistikk sosial medier 2013, 2013). Kundesegmentet til Villskudd er spesielt tilstede på

Instagram og Facebook. Et av intervjuobjektene våre beskrev hvordan Villskudd kunne utnytte nettopp det:

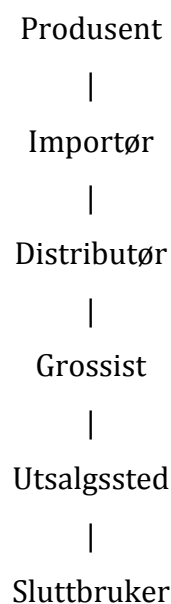
*”Villskudd kan ta bilder av kjente personer som de legger ut på sin Instagram, Twitter eller Facebook der de shotter fra ditt (Villskudd) glass eller står med flasken, eller det er t-skjorten de er sponset med eller.. I Bergen så er det jo faktisk lov, det er ikke lov i resten av landet, men Bergen kommune har gjort et unntak for uniformer.”*

Villskudd bør altså etterstrebe å få tatt bilder av Villskudd sammen med personer som kundesegmentet ser opp til i situasjoner som passer profilen til Villskudd. Slike personer kan for eksempel være skuespillere eller artister. Hytte- og jakt-konseptet kan det bli vanskelig å linke det opp til ettersom alkohol og våpen kan bli fordømt av mottakeren. Det vil også være i strid med alkoholloven å arrangere konkurranser på sosiale medier, så Villskudd er avhengig av viral spredning for å spre merkenavnet. En måte å oppnå det på kan være å gi en flaske Villskudd med spesiallagde shotteglass til kjente personer i håp om at de legger ut et bilde av seg med Villskudd på sosiale medier. Det vil i så fall ikke bryte alkoholloven samtidig som avsenderen vil ha kredibilitet ovenfor mottakeren.

*Oppsummert* står personlig salg og salgsincentiver frem som de viktigste kommunikasjonskanalene for Villskudd. Det er gjennom lokale salgspersoner og salgsfremmende kampanje med tur til Norde Mangen gård som premie at Villskudd skal klare å etablere seg hos HoReCa. Samtidig bør selskapet være aktive på sosiale medier og på den måten nå direkte ut til sluttbrukeren.

## **6.9 Distribusjonskanaler**

Like viktig som kommunikasjon er distribusjon. Distribusjonskanaler kan defineres som et sett gjensidig avhengige organisasjoner som medvirker til å gjøre et produkt eller en tjeneste tilgjengelig for forbruk (Kotler & Keller, 2009). I alkoholbransjen i Norge ser distribusjonskjeden ofte slik ut: (se neste side)



Gjennom våre undersøkelser har det blitt klart at det er helt nødvendig å komme inn hos de fire sentrale distribusjonsselskapene som opererer i Norge. Disse er Vectura, Scanlog, Cuveco og Trebuchet. Uten å være inne i systemet hos disse kan det bli fryktelig vanskelig å få produktene ut i stort volum og vil kreve fryktelig mye av gründerne som salgspersonale.

*"Så skal du ut i markedet så må du inn i en av de 4 og det er jævlig vanskelig med ett produkt og det blir jævlig dyrt med et produkt."*

*"Man MÅ ha en grossist for å selge til Vinmonopolet, men man kan delvis selge selv til HoReCa."*

Det som har blitt klart er verdien av å samarbeide med en importør. En importør vil allerede være inne i systemet til en av de store distributørene, og sånn sett blir det mye enklere for Villskudd med kun et lite, nytt produkt og komme i posisjon til å selge produktet rundt i hele Norge, og gjør seg dermed ikke avhengig av et stort eget salgsapparat:

*"Men hadde jeg sittet med et produkt som jeg hadde tro på og visste var bra så ville jeg prøvd å få en avtale med en av de importørene som allerede er i markedet. For*

*kommer du inn hos en av de så er plutselig ditt produkt ett av de som er i posisjon i alle disse forhandlingene. Du er automatisk med i en av disse 4 kanalene som alle da kjøper av. Som både Vinmonopolet kjøper av, som Vinhuset kjøper av, som Asko kjøper av, som Servicegrossisten kjøper av, så er du inne i systemet. Og da har du også salgs- og markedsapparatet til disse importørene som allerede er oppe og står. Og du er klar til å forhandle med for eks. Gress-kjeden som har alle SAS-hotellene eller Thongruppen. Da er du i markedet. Der er det jo mange å velge mellom, på importørsiden.”*

Det finnes ca. 230 importører av alkoholholdige varer i Norge i dag. Av disse er det ikke mange som fører en bitter i sin portefølje av produkter. Som importør så vil disse da kunne ta Villskudd inn hos seg, og da videre gjennom distributør, som en del av en større portefølje. Det gjør også salgspotensialet større med tanke på at da har også gründerne mulighet til å drive med salgsfremmende arbeid, men ikke være 100% avhengig av eget innsalg.

Basert på våre undersøkelser og råd som har blitt gitt gjennom intervjuer har vi kommet frem til at det mest hensiktsmessige for Villskudd er å gå i samarbeid med en eksisterende importør som ikke har en bitter i sin portefølje. Dette er basert på det ovennevnte om bransjens struktur og kompleksitet. Vi mener at ved å gjøre dette vil det ikke bare spare gründerne mye arbeid, men også øke potentialet for Villskudd som produkt. Diskusjon rundt hvilke importører som kan være hensiktsmessige å samarbeide med følger i kapittelet om strategiske partnere.

## **6.10 Salgskanaler**

Distribusjonen er videre knyttet sammen med de ulike salgskanalene. Disse kan defineres som de kanaler som kan medføre et salg (Thorborg, 2007). I Norge er det i utgangspunktet kun to metoder for salg av alkohol. Det er gjennom Vinmonopolet og HoReCa. Dermed blir makten i markedet relativt sentrert rundt måter å komme seg inn i systemet til disse utsalgsstedene, som nevnt i oppgavens del om distribusjon.

I første omgang er det HoReCa Villskudd bør rette seg mot. Dette er som tidligere nevnt for å bygge en etterspørsel etter produktet før man eventuelt kan ta det inn i Vinmonopolets portefølje av produkter.

*"Ja, det er jo litt todelt. 80-20 regelen som er i de fleste markeder er jo også her i Norge. 80% av salg av alkohol er på vinmonopolet og de siste 20 er hos HoReCa."*

Med denne oppbyggingen av markedet så blir personlig salg særdeles viktig (Thorborg, 2007). Det er også noe som blir trukket frem av Magne Supphellen (Supphellen, 2013) som særdeles viktig og ofte undervurdert i B2B-salgssituasjoner. Videre er dette også underbygget gjennom bekreftelse fra flere av våre intervjuobjekter. De poengterer særdeles viktigheten av jevnlig oppfølging fra selgers side, og å bygge opp et forhold til kunden som går utover et vanlig kundeforhold.

*"Jeg skal være helt ærlig, de som gir meg mest oppmerksomhet av leverandørene, det er de jeg selger produktet til. Ikke bare fordi jeg liker produktet, men fordi det blir mer et vennskap. Og da blir det "nei, nå skal jeg hjelpe han her, eller hjelpe hun." Fordi det er en person jeg genuint synes noe om."*

*"Det er viktig med en innstilling om at du skal elske den andre personen du går i møte med og virkelig prøver å sette deg i deres sko. Skap en felles grunn, og hvis det er litt avstand så vis interesse for den andre personens interesser. Hva er motivasjonen og når startet den? Er det noe som kunne vært noe for meg? For Villskudd sin del blir det også viktig å få ambassadører som presenterer merket – såkalt living the brand."*

Sitatene er fra både selger og kunde i en B2B-salgssituasjon. Dette viser at begge sider av bordet forstår hva som er viktigst for å gjennomføre gode salg i Norge. Det fremstår som klart at med det store utvalget av produkter som eksisterer så blir selgerens posisjon og nettverk desto mer viktig. Det er også interessant av at de forskjellige salgskanalene Thorborg (Thorborg, 2007) presenterer, så er det

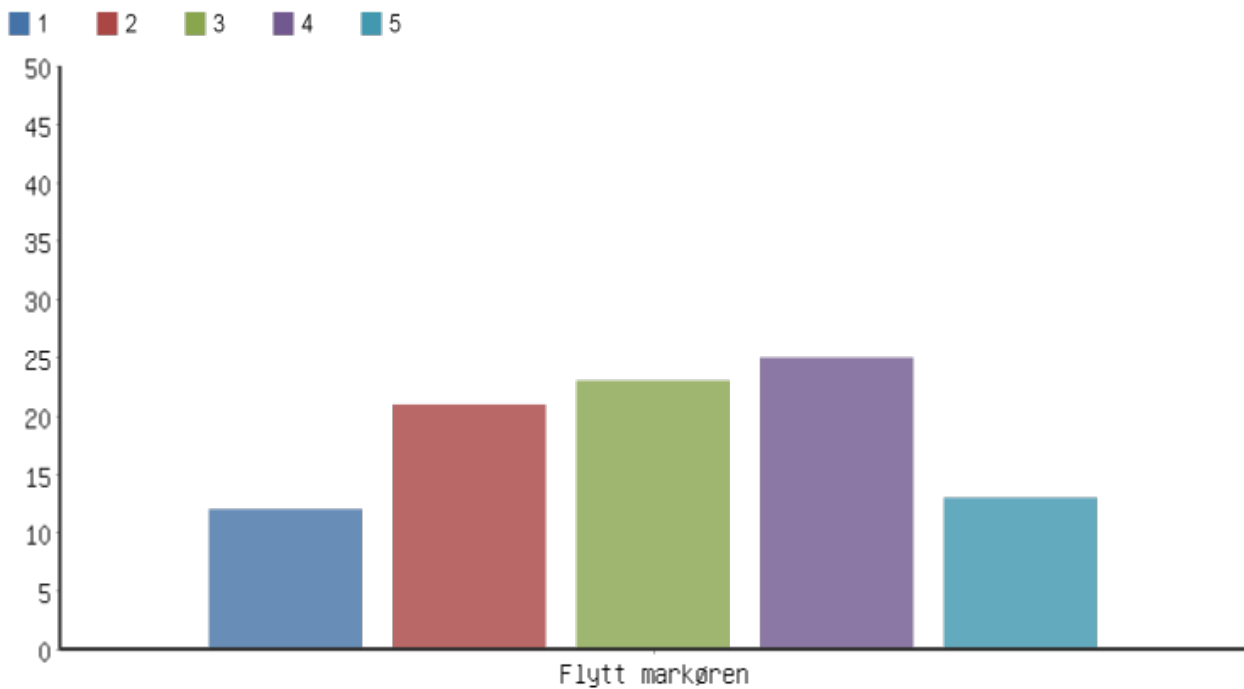
nesten utelukkende *Personlig Salg og Messer/Utstillinger* som fremstår som klare alternativ i alkoholmarkedet i Norge. Messer blir da en måte å presentere forskjellige produkt som selgere har i sin portefølje, som igjen blir oppfulgt med større direkte personlig innsats mot utsalgsstedene.

Selv om man som produsent kun har to kanaler for salg mot sluttkunden; Vinmonopolet og HoReCa, så er det også elementer i direktesalget mellom utsalgsted og sluttkunde som er interessante. Spesielt er det elementet av at en kunde som går i baren ofte ikke vet hva han skal ha, men har en tanke om hva slags type produkt han/hun foretrekker (les: shot, drinker, øl etc). Dybdeintervjuene sier oss at mellom 80-90% av kundene ikke vet hva de skal ha når de går i baren.

*"Jeg tror du kan overtale sånn 90% av de som kommer i baren til å drikke akkurat det du vil at de skal drikke."*

Denne informasjonen kommer fra bartendere vi har intervjuet. Det som er interessant er hvis vi setter dette opp mot resultat fra vår spørreundersøkelse. Vi spurte direkte om i hvor stor grad de hadde bestemt seg for hva de skulle ha før de gikk i baren. Gjennomsnittlig fikk vi da 3,06 (1 i liten grad, 5 i stor grad). Dette tilsier at kunder har et høyere inntrykk av at de selv velger hva de skal ha. Se figur 19 neste side:





#	Answer	Min Value	Max Value	Average Value	Standard Deviation	Responses
1	Flytt markøren	1.00	5.00	3.06	1.25	94

Figur 19 - Har du bestemt deg for hva du skal kjøpe før du går i baren?

Det er også interessant å se på forskjellene mellom kjønn. Gjennom intervjuene fikk vi informasjon om at det stort sett var gutter som kjøpte shots og at jenter heller da fikk av guttene, eller hvis de kjøpte så kjøpte de mer søte shooters, som Galliano og lignende. Men da vi spurte om dette i undersøkelsen fikk vi ganske like tall hos begge kjønn. Dette må nok settes i sammenheng med gruppen av respondenter vi hadde, men det er interessant med tanke på posisjoneringen av Villskudd.

Kjøper du shot på serveringssteder?	Kjønn				
	Kvinne		Mann		Total
	Ja	Nei	Ja	Nei	Total
	33	65 %	63	78 %	96
	18	35 %	18	22 %	36
Total	51	100 %	81	100 %	132

Som man ser fra krysstabellen over så er det ikke signifikante forskjeller på kjønnene om de kjøper shot eller ikke. Når vi setter dette opp mot hva kjønnene foretrekker å drikke på utesteder får vi et litt annet utslag.

Hva drikker du på serveringsstedet?	Kjønn				
	Kvinne		Mann		Total
	Øl	Vin	Shot	Drinker	Ingen av delene
	39	68 %	88	98 %	127
	46	81 %	44	49 %	90
	19	33 %	55	61 %	74
	38	67 %	57	63 %	95
	0	0 %	0	0 %	0
Total	57	100 %	90	100 %	147

Figur 20 – Krysstabulering Kjønn og Hva kjøper du på serveringsstedet?

Her hadde respondentene muligheten til å krysse av på flere alternativer, men her ser vi en signifikant forskjell på menn og kvinner. 33% av kvinnene sier at de kjøper shot, mens hele 61% av menn sier det samme. Dette står mer i stil med informasjonen fra dybdeintervjuene.

*”Gutter kjøper shots og så kjøper de shots som de prøver å gi til jenter. Færreste jenter kjøper shots. Om de kjøper shots så kjøper de en veldig god, veldig søte shot.”*

Med tanke på at Villskudd er en bitter, så har vi også sett på hva respondentene helst kjøper når de skal kjøpe alkohol, både på Vinmonopolet og på utesteder. Det vi ser da er at hele 42,5% av respondentene velger en bitter når de skal kjøpe shot. Et annet interessant moment med tanke på konkurranse i dette segmentet

er at hele 30,85% sier at de helst kjøper tequila. Dette står også i stil med at 73,61% sier at de kjøper shot fordi de får raskere promille av det (se tabeller under). Dette samsvarer med dybdeintervjuene der det ble poengtert at kunder velger tequila fordi dette smaker mer alkohol og får kunden til å tro at det er sterkere enn andre alternativer. Det at det er en gimmick rundt det å ta en shot med tequila, nemlig salt og sitron, kan også være en påvirkende faktor.

*"De færreste drikker tequila fordi det er godt, når du er på et utested. Det er fordi "tar jeg tequila så blir jeg dritings!" Og det er fordi du smaker at det er mye sterkere, og så har du jo tar salt og sitron så er det en liten rutine på det."*

#	Answer	Response	%
1	Smaker godt	13	18,06 %
2	Får raskere høyere promille	53	73,61 %
3	Slipper å gå rundt med noe i hånda	17	23,61 %
4	Føler jeg får mer alkohol for pengene	24	33,33 %
5	Annet	15	20,83 %
	Total	122	100,00 %

Figur 21 - Hvorfor kjøper du shots?

#	Answer	Response	%
1	Tequila	29	30,85 %
2	Vodka	6	6,38 %
3	Likør (eks: Minttu eller Hot'n Sweet)	16	17,02 %
4	Krydret (eks: Jägermeister)	40	42,55 %
5	Vet ikke	3	3,19 %
	Total	94	100,00 %

Figur 22 - Hvilken type shot kjøper du helst?

### 6.10.1 Basisutvalget til Vinmonopolet

Denne delen av oppgaven tar for seg Vinmonopolet som utsalgssted og da spesifikt hvordan de opererer med deres klassifiseringssystem for brennevin og hvordan man kommer seg inn på Vinmonopolets basisutvalg. Basisutvalget vil si at for butikker innenfor klasse seks og sju så fører de alle varianter som ligger i dette utvalget. Dette er da de store utsalgene til Vinmonopolet. Vinmonopolet står for mellom 80 og 90% av alt salg av alkohol i Norge. Dermed blir de den viktigste utsalgskilden for å generere et større volum av salg. Vinmonopolet har mange rutiner for hvordan de velger ut produkter. For å få et produkt inn i deres system kreves det kun å registrere seg i deres systemer og produktet vil da være tilgjengelig via deres nettbutikk og som bestillingsvare. Men når produkter fysisk skal inn i butikkene operer de med et rangeringssystem innenfor hver kategori med alkoholholdig drikke, der produktene rangeres etter mengde salg. Innenfor hver kategori har de da et eget system, for eks. basert på at de skal ha noen billigere varianter, noen mellomprisede varianter og noen dyre varianter.

Innenfor bittersegmentet er det ikke mange forskjellige varianter og de ligger stort sett i samme prisleie. Dermed har de kun et rangeringssystem. For bitter er det da de åtte typene som selger mest som er en del av basisutvalget.

*"For bitter ser vi for eksempel at de kun har ett segment fordi det ikke finnes så mange forskjellige bittervarianter. Det segmenter går fra 0-1000 og styringstallet er 8, altså 8 forskjellige produkter inne i det segmentet."*

*"Villskudd må selge mer enn 3075 (tallet er for tom september 2013) liter for å komme på basisutvalget. I tillegg må du ha en relativt jevn fordeling av salg over hele Norge."*

Disse sitatene er hentet fra intervjuet vi gjennomførte med en person høyt i administrasjonen hos Vinmonopolet og er veldig sikre tall. Tabellen på side 94 (Vinmonopolets Rangeringsrapport per september 2013) viser salget innenfor bittersegmentet for september 2013 og året under ett.

Det vi ser er at per dags dato må et nytt produkt selge mer enn 3075L (tall t.o.m. september 2013) for å komme inn på basisutvalget for bitter brennevin, som nevnt i sitatet ovenfor. Måten et produkt får muligheten til dette er ved at Vinmonopolet har avtaler med grossister der de får muligheten til å ha et produkt inne i et segment i en testperiode på 6 måneder. Målet i løpet av de 6 mnd. er da å slå nr. åtte på lista, som da er Fisherstorm Red i dag. Om de klarer det tar de over plassen i basisutvalget, forutsatt at salget er relativt jevnt spredd utover Norge, som man også kan se fra tabellen på neste side. Siden man har en relativt kort periode på seg å skape et ganske stort volum er det viktig å allerede ha skapt etterspørselen etter produktet på forhånd, da gjennom salg gjennom HoReCa.

I dagens norske alkoholmarked er konkurransen ganske spesiell siden man i praksis kun har to salgskanaler: HoReCa og Vinmonopolet. Og siden prosessen med å få et produkt inn på Vinmonopolet i butikk er relativt byråkratisk og tidkrevende, så ender man opp med i en oppstartsfase å bare forholde seg til utsalgssteder innenfor HoReCa. Og da er det igjen veldig viktig å være bevisst på viktighetene av personlig salg og nettverk, og bevisst på hvem målgruppen blant sluttkundene er for å slik konstruere salgsprofilen deretter.

Rangering	Styrings tall	Artikkelnr	Artikkelnavn	Fredet	Utvalg	Grossist	Produkt gruppe	Segment pris	Netto Salg	Prosentandel sør	Prosentandel øst	Prosentandel vest	Prosentandel nord
1	8	20001	Jägermeister		Basisutvalget	Robert Prizelius AS	Bitter	364,00	22 849	24	26	29	21
2	8	1209901	Campari Bitter		Basisutvalget	Robert Prizelius AS	Bitter	253,90	8 683	27	45	16	12
3	8	19701	Gammel Dansk Bitter Dram		Basisutvalget	Arcus AS	Bitter	345,00	5 993	27	32	20	21
4	8	656601	Original Dr. Nielsen's Bitter		Basisutvalget	Westerheim AS	Bitter	349,00	3 471	29	30	16	25
5	8	1007502	Balder		Basisutvalget	Arcus AS	Bitter	371,00	3 365	26	27	26	21
6	8	1230702	Fernet Branca		Basisutvalget	Bacardi Norge AS	Bitter	394,70	3 239	19	43	21	17
7	8	1217604	Original Bitter		Basisutvalget	Arcus AS	Bitter	500,10	3 145	28	39	15	18
8	8	4835002	Fisherstorm Red		Basisutvalget	BERENTSENS BRYGGHUS AS	Bitter	380,40	3 075	21	22	32	24
9	8	494501	Adventure Hunter	Fredet	Testutvalget	Winetrader AS	Bitter	259,90	791	22	26	17	36
7001	8	4792001	Ratzeputz	Fredet	Testutvalget	Westerheim AS	Bitter	584,00	91	17	29	22	32
90001	8	1205608	Underberg Bitter (3-pack)		Bestillingsutvalget	Interbev AS	Bitter	863,40	1 115	20	38	22	20
90002	8	5710901	Fisk		Bestillingsutvalget	Interbrands Norway AS	Bitter	300,00	811	48	3	30	19
90003	8	9112201	1-Enkelt		Bestillingsutvalget	Interbev AS	Bitter	312,90	424	42	12	0	46
90004	8	4448101	Elkschnaps Jaktbitter		Bestillingsutvalget	Terroir AS	Bitter	336,30	316	15	16	29	39
90005	8	1564802	Fläminger Jagd		Bestillingsutvalget	KANI CONSULTING AS	Bitter	270,30	189	74	0	0	26
90006	8	19604	Angostura		Bestillingsutvalget	Interbrands Norway AS	Bitter	629,70	165	16	55	20	8
90007	8	5104201	Aass Lauritz Bitter		Bestillingsutvalget	Vino A/S	Bitter	334,90	124	63	23	0	14
90008	8	9724601	Averna Amaro Siciliano		Bestillingsutvalget	Winning Brands AS	Bitter	298,30	77	29	35	25	11
90009	8	5512602	Apotekerlærlingens Urtdram		Bestillingsutvalget	K. G. Puntervold AS	Bitter	392,80	64	1	28	0	71
90010	8	9725101	Zwack Herb Liqueur		Bestillingsutvalget	Diageo Norway AS	Bitter	294,90	50	31	37	8	24
90011	8	9234302	Berentsens Skipsdram		Bestillingsutvalget	BERENTSENS BRYGGHUS AS	Bitter	386,00	47	68	9	23	1
90012	8	4222702	Molbo Bitter		Bestillingsutvalget	ProVino AS	Bitter	368,30	44	33	67	0	0
90013	8	193201	Glug Leberkleister		Bestillingsutvalget	Palmer & CO AS	Bitter	315,00	13	0	100	0	0
90014	8	4001602	Kuemmerling		Bestillingsutvalget	Henkell & Co Norge AS	Bitter	311,10	12	67	0	17	17
90015	8	1567301	Radeberger Bitter		Bestillingsutvalget	Bevco AS	Bitter	292,80	10	7	57	14	21
90016	8	5572002	Luxardo Fernet		Bestillingsutvalget	Cork Wines & Spirits AS	Bitter	355,60	3	0	100	0	0
90017	8	5096703	Angostura Orange Bitter		Bestillingsutvalget	Interbrands Norway AS	Bitter	839,30	2	53	29	12	6
90018	8	157101	Gotlands Bittar		Bestillingsutvalget	Strøm AS	Bitter	379,00	1	100	0	0	0
90019	8	9428902	Lorenzo Inga Selection Amaro Mio		Bestillingsutvalget	Bakken Vin & Gourmet AS	Bitter	300,90	1	0	100	0	0

Figur 23 – Vinmonopolets Rangeringsrapport per 09.2013

(Kilde intervjuobjekt hos Vinmonopolet)

## 6.11 Inntektskilder

Først og fremst skal det sies at gründerne bak *Villskudd* har gjort en relativt grundig jobb når det kommer til kostnadsestimering og produktkalkyler med tanke på en oppstartsfase. Berman & Knight (Berman & Knight, 2008) sitt grunnleggende oppsett for entreprenører er et godt utgangspunkt for deres videre budsjettering av en testproduksjon, og for å konstruere en salgsoppgave mot potensielle investorer. Vi anbefaler å bruke en testproduksjon til å gjøre tester mot kundemassen (les: både sluttbruker og HoReCa) for å holde oppstarten *Lean* (Ries, 2011), slik at man ikke går i en velkjent *gründerfelle* og ikke gjør sine markedsundersøkelser først. Denne oppgaven bør være et godt grunnlag for videre konkrete kundeundersøkelser, både mot sluttkunde og HoReCa.

Villskudd har et todelt inntektsgrunnlag; direkte salg til HoReCa eller til Vinmonopolet. Grunnet denne todelingen blir det potensielle inntektsgrunnlaget usikkert. For å fylle ut bildet mer har vi sett på tre forskjellige situasjoner, kalt best-case, medium-case og worst-case. Casene er basert på et utgangspunkt i hvordan veksten har vært for tilsvarende og substitutt-produkter (Vedlegg E). Disse vekstcasene er også generelle, og vi har ikke tatt hensyn til at Villskudd potensielt må gi kick-backs eller volumavslag for å skape momentum i salget.

*”Når vi bestiller Jägermeister så bestiller vi da hver uke sånn 30-40 stk. Og det er jo da et utested, i en by.”*

Dette vil naturligvis påvirke inntekspotensialet. I både best- og medium-caset så kommer Villskudd seg inn på Vinmonopolets basisutvalg i år 3. Dette kan man si at er en ganske optimistisk prognose, men vi har vært desto mer pessimistiske med tanke på salgsvolum i de to første årene. Dette er fordi salg mot HoReCa krever relativt sett mye salgsarbeid og antatt at gründerne ønsker å gjøre mye av salgsarbeidet selv, så ser vi det på som realistisk at de første årene gir et relativt sett lavt volum. I delen om *Strategiske Partnere* kommer vi nærmere inn

på hvordan dette kan gjøres enklere og bedre, og med et betydelig større salgspotensial.

Utsalgspris er helt essensielt for å gi et konkret bilde av inntektspotensialet. I utgangspunktet har gründerne bak Villskudd lagt seg på en prismodell basert på en satt avanse per flaske; med 20% profittmargin havner vi på en utsalgspris per 70cl flaske på ca. 348,- (vedlegg E). Dette betyr at de har en margin som tilsier at de har mer å gå på med tanke på forhandlinger med Vinmonopolet, importører eller distributører.

Som man ser av salgstillene og vekstanalysene gjort på disse (Vedlegg E) så er det en viss nedgang totalt sett for brennevin i Norge. Dette mener Vinmonopolet som har de offisielle tallene at i stor grad skyldes grensehandel og tax-free handel. Dette er helt klart en utfordring for Villskudd å skulle komme inn i et slikt marked.

## 6.12 Kostnadsstruktur

Osterwalder og Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010) definerer kostnadsstruktur som et oppsett av de viktigste kostnadene som genereres i en spesifikk business modell. For en liten, ny aktør som *Villskudd* så må fokuset ligge på minimering av kostnader i alle ledd (Ries, 2011), noe gründerne allerede er innforståtte med. De har hatt et fokus på å minimere produksjonskostnadene uten at det går på bekostning av kvaliteten på produktet. Dette er en hårfin balanse.

Vi har tatt deres oppsatte kostnadsstruktur og salgsanalyser, som ble brukt til søknaden til Innovasjon Norge, og gjort denne mer utfyllt basert på våre undersøkelser av markedet (Vedlegg E). Dette ble gjort på bakgrunn av at vi så at de underliggende salgsanalysene fremstod som vel optimistiske, og ønsket å gi et mer helhetlig bilde av de potensielle utsiktene for Villskudd. Vi vil presisere at disse tallene er basert på sammenligning av konkurrenter og deres salg, og er derfor ikke 100% sikkert og bør sees på som en usikker prognose. Derimot gir



prognosene et bilde på hvor store utslag det kan være på salgsvolum gitt en enkelt kunde.

Som nevnt i delen om *inntektskilder* så er det spesielt en faktor som gjør et produkt lønnsomt, nemlig å komme inn på Vinmonopolets basisutvalg. Dette er best-case, gitt de store utfordringene rundt å få et produkt inn i basisutvalget. Det vi ser er at med basisutvalget så blir forskjellene mellom vekstcasene store. Med basisutvalget etter å ha vært i markedet i tre år mot å ikke være suksessfull i testutvalget, så blir differansen på profitten nesten 5 millioner. Uten basisutvalget så må Villskudd ha et særdeles godt salg mot HoReCa for å gå i pluss. Dette krever en desto større innsats fra gründerne med tanke på salgsarbeid. Hvordan dette kan forenkles er sett nærmere på i neste del om *Strategiske Partnere*.

### 6.13 Strategiske partnere

Gjennom våre intervjuer har det kommet frem klar informasjon om hva som kreves av partnerskap for å operere i det norske alkoholmarkedet. Fra *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010) kan vi bruke begrepet strategiske partnerskap relativt bredt, i den forstand at det gjelder det nettverket av leverandører og partnere som får en business modell til å fungere.

*"Så skal du ut i markedet så må du inn i en av de 4 og det er jævlig vanskelig med ett produkt og det blir jævlig dyrt med et produkt."*

I det norske alkoholmarkedet er man som en liten produsent helt avhengig av å danne strategiske partnerskap, og da kanskje spesielt som nyoppstartet. Det er hovedsakelig tre deler av bransjen man bør rette seg mot. Først må man selvsagt ha produksjonen på plass. Da har det blitt poengtert at det kan være fornuftig å enten finne en produksjonspartner i utlandet, finne en eksisterende, men mindre produksjonspartner i Norge eller å produsere selv. Det siste er helt klart det som krever mest med tanke på å skaffe investorer og kapital. For en liten, ny produsent vil det være veldig vanskelig å få investorer med på laget uten å

allerede ha en produksjonsavtale i havn. Det som fremstår som det mest fornuftige er å finne en norsk produsent som man da kjøper produksjonsplass hos, med de risikofaktorer det innebærer. Først og fremst gjelder dette plagiat av oppskriften.

Det er helt klart distributørene som er mest essensielt for suksess i å få et produkt ut på markedet, som nevnt i delen om distribusjonskanaler. Uten å være i systemet til minst en av de fire store distributørene mister man mye av evnen til å selge til potensielle kunder. Kunder ønsker at innkjøp skal gjøres enkelt. Hvis man kan vise til at man er inne hos distributørene vil man gjøre hele salgsprosessen enklere. Som poengtert i intervju hos en grossist så reduserer man risiko for et nei hos en potensiell kunde nettopp ved å kunne vise til produktnummer hos distributøren det stedet bruker.

Videre er det blitt poengtert av det vi kan kalle våre ekspertintervjuer hvordan man enklest mulig kan komme inn i systemet til en av de fire store distributørene. Hovedfokuset ligger på å samarbeide med importør (kan både drive med import og egen produksjon) som ikke allerede har et lignende produkt i sin portefølje. Å samarbeide på denne måten skaper også synergieffekter i forhold til salg, siden de importørene man gjerne kan tenke seg å samarbeide med allerede har et eksisterende salgsapparat ute i felten, som da også har insentiver til å selge dette produktet. Dermed forenkler dette jobben for gründerne, siden de både kan lære av erfarne selgere i alkoholmarkedet og kan ta denne læringseffekten ut i markedet selv. Dette gjør da at man skaper en desto større arbeidskraft som jobber med å selge produktet. Som Grant & Baden-Fuller (Grant & Baden-Fuller, 2004) sier så er kunnskapsøkningen for begge parter signifikant ved riktige partnerskap. Fokuset må være å finne de riktige konstellasjonene av partnerskap i bransjen som maksimerer salgspotensialet til produktet. Med tanke på kompleksiteten til det norske alkoholmarkedet er dette enda viktigere enn de kan være i andre markeder.

Avslutningsvis må det poengteres at det finnes veldig mange importører i markedet og at å finne den riktige partneren er en særdeles stor utfordring for

Villskudd. I denne delen av oppgaven holder vi bevisst et generelt fokus, mens vi går nærmere inn på konkrete forslag i vår avsluttende strategiske plan for Villskudd.

## 7.0 Oppsummering

Totalt sett er resultatet av denne utredningen at det er vanskelig å komme inn på det norske alkoholmarkedet som en liten, Norsk aktør. Men det er ikke umulig. Ved å ta de riktige grepene helt i starten når det gjelder samarbeidspartnere kan hele prosessen med å komme seg inn på markedet gjøres mye enklere.

De eksterne rammene som hovedsakelig er politisk anlagt er det som setter størst begrensninger for suksesspotensialet hos *Villskudd*. Alkoholloven og tilhørende forskrifter er veldig uttømmende, i den forstand at det ikke finnes noen smutthull som en liten, nyoppstartet aktør kan fordelaktig bruke. Eneste mulighet er forsiktig bruk av sosiale medier. *Villskudd* har til deres honnør allerede en god oversikt over disse begrensningene og har allerede gått gjennom de største prosessene med myndighetene hva gjelder produksjon og salg. Reklameforbudet for alkohol er både en forbannelse og en velsignelse i den forstand at de ikke har mulighet til å reklamere mot sluttkunde for et nytt produkt, samtidig som de store aktørene heller ikke har denne muligheten og således ikke kan presse de små aktørene såpass at de ikke makter å komme inn på markedet.

Lovgivningen påvirker også strukturen på alkoholmarkedet i Norge. Siden størstedelen av salget av alkohol går gjennom Vinmonopolet er det klart at for å oppnå stort volum i Norge så er det nødvendig å komme inn på Vinmonopolet. Samtidig er det HoReCa-markedet som potensielt er viktigst å få et fotfeste i, da et produkt må være veletablert i utelivsbransjen før man kan ha en mulighet til å etablere seg i basisutvalget til Vinmonopolet. Sånn sett blir hovedutfordringen å skape en kundelojalitet på et tidlig stadium hos bartendere og utelivsaktører slik at de insentiveres til å ta inn *Villskudd* i deres sortiment.

*Kommunikasjonskanalene* blir desto viktigere for en ny, liten aktør. Vi ser av våre undersøkelser at spesielt arbeidet som legges ned rettet mot HoReCa er særdeles viktig for ikke å bare komme inn på de "riktige stedene", men også for å skape et momentum i markedet når man først har etablert seg som en liten aktør. *Personlig salg* og etablering av nærmest vennskap med barsjefer og bartendere er den viktigste driveren for salg i følge våre undersøkelser. Salgsincentiver kan også benyttes for å drive salget i begrensede perioder.

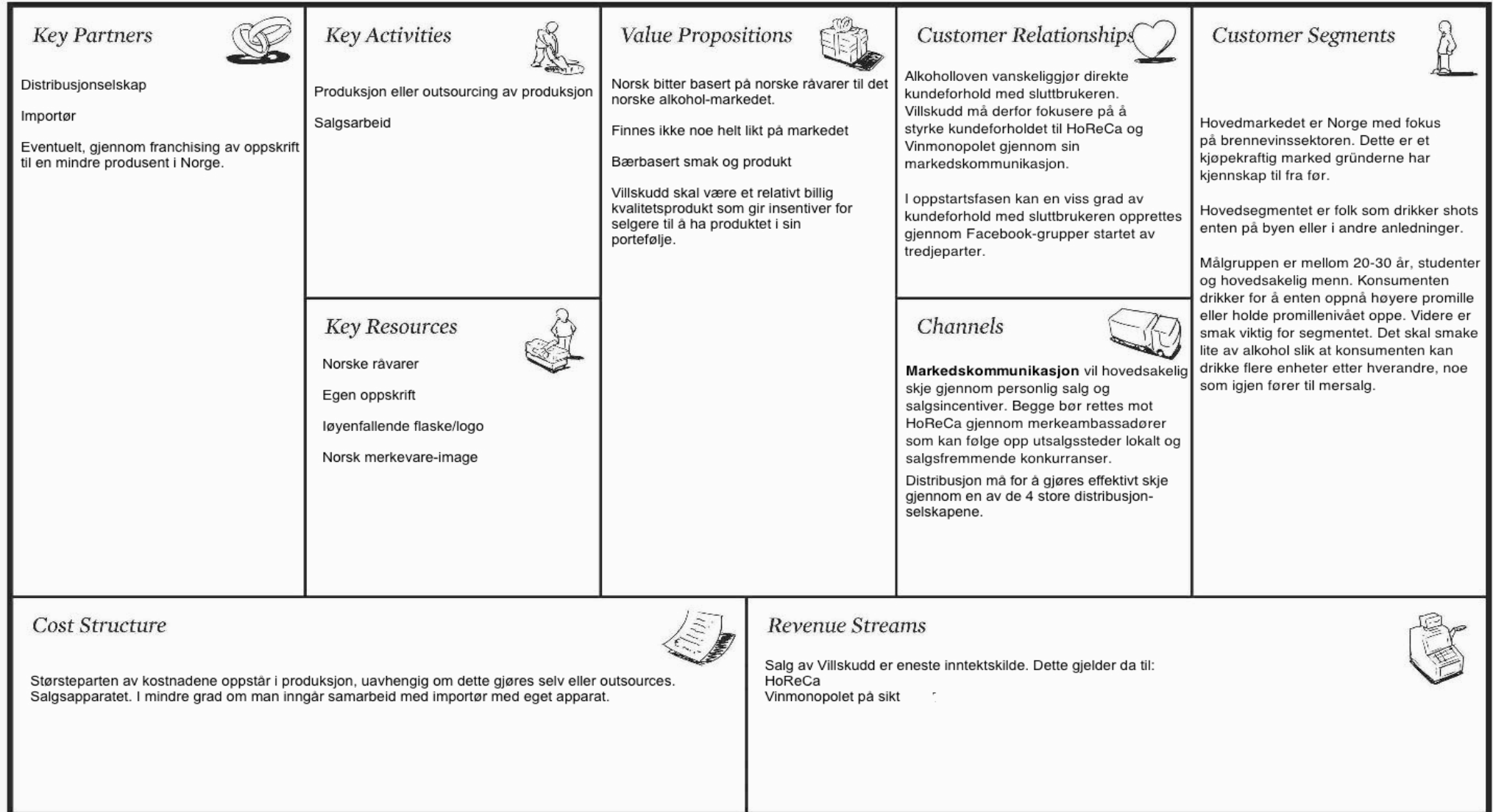
Basert på vår analyse gjennom canvas-strukturen er det enkelte elementer vi ser på som spesielt viktige. I canvas-modellen på neste side har vi strukturert disse elementene for å gi *Villskudd* et helhetlig bilde på hvordan vi som eksterne har strukturert deres business modell basert på initiell informasjon fra gründerne, våre undersøkelser og våre analyser. Basert på denne informasjonen gir canvas-modellen etter vår mening en god beskrivelse av hvor deres fordeler som liten og ny aktør ligger og hvor der store utfordringene ligger.

# The Business Model Canvas


Designed for: Villskudd

Designed by: Jan Hanekamhaug & Christian Hundevadt

On:  Day  Year  Time  
Iteration:



www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. 

Figur 24 - Villskudds BMC

Det man først og fremst kan merke seg er momentene som i canvas-modellen kalles *Key Activities* og *Key Resources*. Disse har vi ikke vurdert separat i analysen, men det er aspekter som går igjen. Vi har vurdert det følgende at nøkkelaktivitetene for *Villskudd* er selve produksjonen av produktet og salgsarbeidet som gjøres. Det er andre momenter som man kan tenke seg også er kanskje like viktige, men de går gjerne som en naturlig del av andre deler av modellen. Videre er nøkkelressursene essensielle. Vi mener at det som er den virkelige nøkkelressursen er oppskriften. Dette er per dags dato den ressursen som er minst imiterbar. Dernest kommer de norske råvarene og at merkets profil og logo står i stil til assosiasjonene navnet gir hos sluttkunden. Som vi fremhevet tidligere i analysen så spurte vi i den utsendte spørreundersøkelsen hva slags assosiasjoner man får til navnet. I stor grad var dette ord og uttrykk relatert til skog og jakt, som fremhevet i figur 18. Det er viktig at profilen da står i stil til dette.

Videre er nok det viktigste elementet som har kommet ut av denne utredningen to ting: viktigheten av gode partnere fra starten og nettverk i bransjen. Med disse tingene i boks så blir veien til en skikkelig produksjon og salg betydelig enklere. Og for å oppnå kritisk salgsvolum kan ikke viktigheten av å være en del av de 4 store distribusjonsselskapene og å bruke bransjenettverk aktivt poengteres nok!

## 8.0 Konklusjon

Denne masteroppgaven har tatt for seg alkoholmarkedet i Norge med produktet Villskudd som utgangspunkt. Gjennom våre undersøkelser og da spesifikt informative dybdeintervjuer har vi kommet frem til et todelt resultat. For det første har vi utarbeidet en Business Model Canvas for Villskudd. For det andre har vi gjennom utformingen av oppgaven og analysene kommet frem til helt konkrete ting vi mener er essensielle for at Villskudd skal få et best mulig utgangspunkt for suksess. Dette har vi under strukturert i en stegvis fremgangsplan basert på hvor Villskudd er per i dag i utviklingsprosessen og hvordan vi mener de best og enklest kan gå frem videre. Flere av punktene er ting som overlapper hverandre og som bør gjøres kontinuerlig. Denne er hovedsakelig ment som en generell guide til gründerne bak Villskudd: Nikolai Toverud og Alexander Asbøll.

1. Arbeid mot investorer for fullstendig testproduksjon
  - Bruk canvasmodellen aktivt i innsalg
  - Bruk eksisterende bransjennettverk for å finne mindre investorer
2. Testproduksjon
3. Jobbe aktivt opp mot mulige samarbeidspartnere
  - Eksisterende importør uten bitter produkt i portefølje. Vil da allerede være en del av distribusjonsnettverk som forenkler salgsprosess mot HoReCa. Betydelig bedre forhandlingsposisjon.
  - Champagneria anbefalt av intervjuobjekt. Også anbefalt var Interbrands. Importøren bør være liten nok til at produktet ikke bare blir en del av mengden, men samtidig stor nok til at de har en viss forhandlingsmakt og salgsapparat i større deler av Norge.
4. Sette opp egen produksjon eller outsource
  - Kost-nytte avveining ved å ha produksjon på Nordre Mangen Gård eller outsource. Mulighet for å franchise ut oppskriften til Det Norske Brenneri. Risikerer da at de kopierer oppskriften. Ev. outsource til land i Norden. Mister da potensielt merkevaren om at det er ekte Norsk.

5. Bruke testproduksjon i salgsarbeid mot utesteder
  - Bruk flaskene som er produsert og gi ut til riktige utesteder. I stor grad vil dette bety steder som frekventeres av studenter og after-ski steder i Hemsedal, Trysil etc. Word-of-mouth faktoren fra slike steder må ikke undervurderes.
  - Bruk testproduksjonen til messer og bransjekvelder.
6. Skape incentivordninger for utesteder
  - Hvorfor skal utesteder ta inn Villskudd? Skap incentivordninger for bartenderne og barsjefene. Konkurranser mellom utesteder i en by, barkurs med Villskudd som sponsor etc.
  - Aktivt salgsarbeid gjennom kursing og konkurranser. Trenger ikke være store premier.
7. Kontinuerlig salgsarbeid
  - Personlig salg. Gjør en gimmick ut av Villskudds profil og be selgere og representanter kle seg i tråd med profilen. Skap interesse hos kunden gjennom å være den hyggeligste i bransjen.
  - Kontinuerlig oppfølging av de kundene man har besøkt. En samtale i året holder ikke. Se på det som et vennskap som skal holdes ved like.
  - Salgsarbeid gjennom andre kanaler, slik som sosiale medier og media. Se avsnittet om kommunikasjonskanaler for kontaktinformasjon til journalister i BT, BA og NRK1.

Dette er selvsagt ikke en helt klar plan fremover, men det er på mange måter en samling av de beste rådene til produktet vi fikk gjennom våre dybdeintervjuer. Vi ønsker dere all lykke til og håper at Villskudd blir en suksess som kan tas videre ut i verden.

Vi har måttet begrense oss ganske betydelig i denne oppgaven. Det er flere elementer man kunne skrevet en hel oppgave om, men vi ønsket fra start av å holde oss generelle og gi Villskudd et mest mulig dekkende utgangspunkt. Vi har valgt å holde oss på en veldig markedsundersøkende linje når det kommer til selve produktet. Vi har da valgt å se litt bort fra det finansielle rundt selve produktet, da slike prognoser og kalkyler er i beste fall ganske usikre, og gir i



grunn ikke en veldig god pekepinn på hvordan fremtiden til produktet blir. Vi mener at det viktigste med denne oppgaven var å fremheve hvordan bransjen fungerer og hvordan markedet fungerer med sine lovpålagte begrensninger.

Spørsmål rundt oppgaven og eventuelle påfølgende tanker kan rettes til forfatterne.

## 9.0 Forslag til videre forskning på entreprenørskap i et høyt regulert marked

Det er en del områder vi ikke har gått i dybden på som vi mener kan være relevant for en senere oppgave. For det første så mener vi at det kan være særdeles nyttig, og ikke bare i en setting angående alkohol i Norge, å studere hvordan gründere eller entreprenører overkommer høye reguleringer eller hvordan det bør gjøres.

For det andre så mener vi at det bør studeres nærmere i en setting med høy regulering hvor problemene for en gründer faktisk oppstår og hvilke utfordringer er de viktigste å ta tak i. Er det største problemet for eks. å skaffe finansiering eller er det å bygge opp et salgsapparat? Eller stammer problemene fra å forholde seg til rigide regelverk? Dette tror vi kunne gitt spennende resultater som senere gründere kunne hatt stor nytte av.

Og avslutningsvis så mener vi det hadde vært spennende å se på hvordan det duopolet som eksisterer i distributørleddet påvirker potensialet for suksess som oppstartsbedrift. Dette kan da gjerne settes i sammenheng med en større utredning av konkurransekraftene i det norske alkoholmarkedet, og hvorvidt en potensiell oppmykning av regelverket rundt alkohol i Norge vil påvirke konkurransesituasjonen og slikt sett hvordan markedet fungerer.

## Litteraturliste

Aftenposten. (2013, desember 14). *Fra kaffekonge til ølhund*. Hentet januar 28, 2014 fra Aftenposten.no: [aftenposten.no/okonomi/fra-kaffekonge-til-olhund-7407156.html#.Uyj69u29LCQ](http://aftenposten.no/okonomi/fra-kaffekonge-til-olhund-7407156.html#.Uyj69u29LCQ)

Association, A. M. (2013, juli 1). *www.ama.org*. Hentet februar 4, 2014 fra American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. *MANAGERIAL AND DECISION ECONOMICS* (23), 157-169.

Berman, K., & Knight, J. (2008). *Financial Intelligence for Entrepreneurs*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Black, T. R. (1999). *Doing quantitative research in the social sciences: An integrated approach to research design, measures and statistics*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Brooksbank, R. (1994). The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, , 12 (4), 10-14.

Chen, M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management: The Academy of Management Review* (21), 105.

Clulow, V. (2005). Future dilemmas for marketers: Can stakeholder analysis add value? *European Journal of Marketing* , 39 (9/10), 978-997.

Doyle, P. (1983). *Marketing Management*. Bradford: Bradford University Management Centre.

Duncan, K. D. (1972). *Strategies for analysis of the task*. London, UK: Butterworth.

Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* , 152, 631-640.

Fellegi, I. P., & Phillips, J. J. (1974). Statistical Confidentiality: Some Theory and Application to Data Dissemination. *Annals of Economic and Social Measurement*, , 3 (2), 101-112.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Frow, P., & Payne, A. (2011). A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *European Journal of Marketing* , 45 (1/2), 223-240.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. UK: John Wiley & Sons Ltd.

Grant, R., & Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41 (1), 61-84.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Hamilton, M. B. (2009). *Online survey response rates and times: Background and guidance for the industry*. SuperSurvey. Longmont: Ipathia Inc.

Haugland, S. A. (2011, 11 1). Distribusjon. *Forelesning ved Norges Handelshøyskole*. Bergen: NHH.

Helsedirektoratet. (2014, 01 10). *Alkoholpolitikk*. Hentet 02 05, 2014 fra helsenorge.no:  
<https://helsenorge.no/Helseogsunnhet/Sider/Alkoholpolitikk/Alkoholpolitikk-n-i-Norge.aspx>

Hilgenkamp, H., & Shanteau, J. (2010). *Psicológica*, 31, 561-575.

I

nnovasjonNorge. (2014, 03 12). *Innovasjon Norge*. Hentet 03 12, 2014 fra Etableringstilskudd:  
<http://www.innovasjon norge.no/no/finansiering/etablerertilskudd/#.Uyfe9FF5PUM>

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Høyskoleforlaget.

Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *The Academy of Management Review*, 26 (3), 397-414.

J

ohannesen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Journalisten.no. (2008, februar 7). *Seerne foretrekker norske TV-kanaler*. Hentet januar 12, 2014 fra journalisten.no: <http://m.journalisten.no/node/9603>

Kotler, P. (2004). *Markedsføringsledelse*. Oslo, Norge: Gyldendal Akademiske.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (Vol. 12). Edinburgh: Pearson Education.

Market Segmentation Study Guide. (2012). *Points-of-difference & Points-of-parity: Market Segmentation Study Guide*. Hentet desember 12, 2013 fra Market Segmentation Study Guide:  
<http://www.segmentationstudyguide.com/understanding-perceptual-maps/points-of-difference-pod/>

- Metronet. (2013, oktober 30). *Sosiale medier statistikk*. Hentet januar 15, 2014 fra Metronett: <http://www.metronet.no/sosiale-medier/statistikk>
- Metronet. (2013, Desember 12). *Statistikk sosial medier 2013*. Hentet April 10, 2014 fra Metronet.no: <http://www.metronet.no/sosiale-medier/statistikk>
- NTB. (2012, desember 24). *Samfunn*. Hentet 10 14, 2013 fra Dagsavisen.no: <http://www.dagsavisen.no/samfunn/villige-til-a-betale-mer-for-norske-varer/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rachel Barker, G. A. (2006). *Integrated Organisational Communication*. Cape Town: Juta & Co.
- Regjeringen. (2011, desember 16). *Regjeringen.no*. Hentet februar 13, 2014 fra Dokumentarkiv: [http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/ud/svar-til-stortinget/sporretimesporsmal/2012/svar\\_tvdirektiv.html?id=672389](http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/ud/svar-til-stortinget/sporretimesporsmal/2012/svar_tvdirektiv.html?id=672389)
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Publishing Group.
- Rogne, T. (2013, desember 12). *Stor interesse for øl fra mikrobryggeri*. Hentet januar 20, 2014 fra nrk.no: <http://www.nrk.no/hordaland/stor-interesse-for-mikrobryggeri-1.11408389>
- Roos, Krogh, Roos, & Jacobsen. (2004). *Strategi - En Introduksjon*. Lund: Studentlitteratur.
- Samuelsen, B., Peretz, A., & Olsen, L. E. (2010). *Merkevareledelse på norsks 2.0*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Saunders, Thornhill, & Lewis. (2009). *Research Methods for Business Students* (Vol. 5). Prentice Hall.
- Schulz, K. F., Chalmers, I., & Altman, D. G. (2002). The landscape and lexicon of binding in randomized trials. *Annals of Internal Medicine*, 136 (3), 254-259.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* (Vol. 4). Oslo: Tano Aschehoug.
- SSB. (2013, juli 16). *Alkohol*. Hentet november 20, 2013 fra [www.ssb.no](http://www.ssb.no/alkohol/): <http://www.ssb.no/alkohol/>
- Stensaker, I. (2011, Januar 13). Bedriftens eksterne omgivelse: Konkurrentanalyse. *Forelesning ved Norges Handelshøyskole*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Supphellen, M. (2013, Oktober 16). Salg & Bedriftskommunikasjon. *Forelesning SOL010 - Markedsføring*. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Systembolaget. (2012, desember). *Systembolaget*. Hentet Desember 17, 2013 fra systembolaget.se:  
[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_21130/cf\\_364/Q4\\_2012\\_01V arugrupp.PDF](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_21130/cf_364/Q4_2012_01V arugrupp.PDF)

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thorborg, S. (2007). *Salg og salgsledelse*. Århus: Academica.

Tollvesenet. (2013). *Avgift på alkohol 2013, rundskriv nr. 1*. Oslo: Tollvesenet.

Toverud, N. (2012, September 12). Vil lage brennevin med smak av skog. (R. Blad, Intervjuer)

Trehan, M. T. (2006). *Advertising and Sales Management*. New York: Prentice Hall.

TV2. (2014, januar 17). *Regjeringen åpner for alkoholreklame*. Hentet februar 27, 2014 fra tv2.no: [http://www.tv2.no/a/5235727#.Uyu\\_11F5PUN](http://www.tv2.no/a/5235727#.Uyu_11F5PUN)

Vinmonopolet. (2013, Mars). *Våre butikker og vårt vareutvalg*. Hentet Desember 9, 2013 fra vinmonopolet.no:  
<http://www.vinmonopolet.no/artikkel?id=cms&key=2744>

Vinmonopolet. (2013). *vinmonopolet.no*. Hentet Desember 8, 2013 fra Om Vinmonopolet - Salgstall Brennevin 2012: [http://www.vinmonopolet.no/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-vmp-Site/no\\_NO/-/NOK/viewCMS-Start?id=cms&key=271263](http://www.vinmonopolet.no/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/store-vmp-Site/no_NO/-/NOK/viewCMS-Start?id=cms&key=271263)

## Vedlegg

### A – Alkoholloven med tilhørende forskrifter

#### Kapittel 1

##### § 1-4. Definisjon av salg, skjenking og engrossalg (kun 3. ledd)

*Med engrossalg forstås overdragelse av alkoholholdig drikk mot vederlag som ikke omfattes av første og annet ledd.*

Denne generell bestemmelsen følges opp av §1-4c som er utfyllende om spesifikt engrossalg.

##### § 1-4c. Registreringsplikt – engrossalg av alkoholholdig drikk

*Engrossalg av alkoholholdig drikk kan bare skje på grunnlag av registrering som avgiftspliktig virksomhet hos toll- og avgiftsetaten. Engrossalg med varer som det er betalt særavgift for kan likevel skje på grunnlag av registrering etter denne lov i samsvar med forskrifter gitt av departementet.*

*Engrossalg av alkoholholdig drikk som ikke skjer til kjøper i utlandet kan bare skje til den som har bevilling til detalj salg, skjenking eller tilvirkning av vedkommende drikk, eller som kan drive engrossalg. Engrossalg kan likevel ikke skje til den som bare har bevilling til salg eller skjenking for en enkelt bestemt anledning eller en ambulerende skjenkebevilling. Selgeren plikter å forvise seg om at kjøperen har nødvendig bevilling eller kan drive engrossalg.*

*Departementet kan gi forskrifter om adgang for den som driver engrossalg til å benytte alkoholholdig drikk som gave, lønn eller utbytte, samt å selge alkohol til ansatte til eget bruk.*

*Engrossalg skal utøves på en slik måte at de vilkår som er nevnt i denne lov og i bestemmelser gitt i medhold av loven til enhver tid er oppfylt, og for øvrig på en forsvarlig måte. Departementet kan gi forskrifter om innholdet i plikten til å sikre at virksomheten utøves i henhold til bestemmelser gitt i eller i medhold av loven.*

*Kontroll med utøvelsen av engrossalg tilligger toll- og avgiftsetaten.*

#### Kapittel 6

##### § 6-1. Tilvirkning av alkoholholdig drikk

*Tilvirkning av alkoholholdig drikk kan bare skje på grunnlag av bevilling gitt av departementet, eller tillatelse etter § 3-1 tredje ledd eller § 4-2 tredje ledd. Bevillingen kan omfatte alkoholholdig drikk som ikke er brennevin, brennevin, eller all alkoholholdig drikk. Bevillingsplikten gjelder ikke tilvirkning til eget bruk av alkoholholdig drikk som ikke er brennevin.*

*Tilvirkningsanlegget skal være innrettet på tilfredsstillende måte. Departementet kan gi forskrifter om dette.*

#### **§ 6-2. Vilkår for tildeling av tilvirkningsbevilling**

*Tilvirkningsbevilling gis dersom følgende vilkår er oppfylt:*

- 1. Bevillingshaver, og person som eier en vesentlig del av virksomheten eller av selskap som driver virksomheten eller oppbærer en vesentlig del av dens inntekter eller i kraft av sin stilling som leder har vesentlig innflytelse på den, har utvist uklanderlig vandel i forhold til lovgivning av betydning for hvordan virksomheten skal utøves, herunder alkohollovgivningen, tollovgivningen, skatte- og avgiftslovgivningen, regnskaps- og selskapslovgivningen og næringsmiddelovgivningen.*
- 2. Det er stilt tilfredsstillende sikkerhet for oppfyllelse av krav på alkoholavgift.*
- 3. Varelageret er tilfredsstillende sikret.*
- 4. Bevillingshaver ikke driver annen virksomhet som er uforenlig med tilvirkning av alkoholholdig drikk.*

*Departementet kan gi forskrifter til utfylling av denne paragrafen.*

#### **§ 6-3. Krav til søknaden**

*Søknaden skal være skriftlig og være ledsaget av et søknadsgebyr. Søkeren skal i søknaden uoppfordret fremlegge de opplysninger som er nødvendige for å kunne ta stilling til om lovens krav for å tildele bevilling er oppfylt. Den skal også inneholde opplysninger om annen virksomhet søkeren driver.*

*Departementet kan gi forskrifter om hvilke krav som skal stilles til søknaden og om søknadsgebyret.*

#### **§ 6-4. Innhenting av uttalelser**

*Før søknaden avgjøres skal det innhentes uttalelse fra politiet, avgiftsmyndighetene, skattemyndighetene, tollmyndighetene og Mattilsynet.*

#### **§ 6-5. Opplysningsplikt**

*Politiet, avgiftsmyndighetene, skattemyndighetene, tollmyndighetene og Mattilsynet plikter uten hinder av taushetsplikt å gi de opplysninger som er nødvendige for behandlingen av saker etter dette kapittel.*

#### **§ 6-6. Utøvelse av tilvirkningsbevilling**

*Bevillingen skal utøves på en slik måte at de vilkår som er nevnt i bevillingsvedtaket, i denne lov og i bestemmelser gitt i medhold av loven, til enhver tid er oppfylt, og for øvrig på forsvarlig måte. Departementet kan stille nye vilkår dersom dette er nødvendig for å sikre gjennomføringen av loven.*



*Den som har tilvirkningsbevilling har ansvaret for at distribusjonen av varene skjer i betryggende former og i samsvar med regler gitt i eller i medhold av denne lov, fra produksjonsstart eller det tidspunkt varene ankommer til landet og til de er levert annen bevillingshaver. Dette gjelder selv om distribusjonen er overlatt til andre.*

*Dersom tapping eller andre deler av virksomheten er overlatt til andre, har bevillingshaver ansvar for at det skjer i betryggende former og i samsvar med regler gitt i eller i medhold av denne lov.*

*Departementet kan gi forskrifter om distribusjon og tapping. Departementet kan også gi forskrifter om plikt for bevillingshaver til å avgi opplysninger til statistiske formål.*

### **§ 6-7. Melding og godkjenning**

*Før bevilling tas i bruk skal melding om dette sendes departementet. Videre skal det gis melding før virksomheten nedlegges eller avbrytes. Det skal gis melding om etablering eller nedleggelse av lager, om endringer i ledelsen av virksomheten og om overdragelse av vesentlige deler av aksjene eller selskapsandeler. Videre skal det også gis melding dersom virksomhetens omfang endres vesentlig og om andre forhold som har betydning for kontrollen med virksomheten.*

*Nytt lager eller endring av et lagers innretning må godkjennes av bevillingsmyndigheten før endringen iverksettes. Tilsvarende gjelder dersom nytt tapperi tas i bruk, eller et tapperis innretning endres.*

### **§ 6-8. Kontroll med utøvelsen av tilvirkningsbevillingen**

*Kontrollen med utøvelsen av tilvirkningsbevilling tilligger departementet.*

*Departementet kan når som helst kreve tilgang til virksomhetens lokaler og til dens regnskaper. Bevillingshaver plikter å gi de nødvendige opplysninger om regnskap og drift for at kontrollen kan gjennomføres. Bevillingshaver plikter uten erstatning å utlevere nødvendige vareprøver.*

*Departementet kan gi forskrifter om kontrollen med utøvelsen av bevillingen. Departementet kan også gi forskrifter om internkontroll og regnskapsføring for å sikre at krav fastsatt i eller i medhold av denne lov overholdes.*

### **§ 6-9. Bevillingsgebyr**

*For bevilling til tilvirkning av alkoholholdig drikk skal det betales et årlig gebyr som beregnes på grunnlag av omsatt mengde av alkoholholdig drikk. Departementet fastsetter et minstegebyr som skal innbetales før bevillingen utøves og ikke senere enn 1. februar i de påfølgende år.*

*Departementet kan gi forskrifter om beregning og innbetaling av gebyret.*

## **§ 6-10. Inndragning av bevilling**

*Departementet kan inndra bevillingen dersom vilkårene som nevnt i § 6-2 ikke lenger er oppfylt eller bevillingshaver for øvrig ikke oppfylder sine forpliktelser etter denne loven eller ved overtredelse av annen lovgivning som står i sammenheng med denne lovs formål.*

*Bevillingen skal inndras hvis den ikke lenger utøves.*

## **Kapittel 9**

### **§ 9-1. Reklame for tilvirkingsmidler for alkoholholdig drikk.**

*Uten tillatelse fra departementet er det forbudt i aviser, blad o.l., ved utstilling i butikker eller på annen måte å reklamere for apparater – herunder deler og utstyr – som er bestemt for eller som finnes tjenlige for tilvirking eller omdestillering av sprit, brennevin eller isopropanol.*

*Det er forbudt gjennom bøker, skrifter, annonser i pressen eller på annen måte å oppfordre til ulovlig tilvirking eller omdestillering av sprit, brennevin eller isopropanol eller å gi veiledning som ved sin form framtrer som egnet til å fremme slik tilvirking eller omdestillering blant almenheten eller en større krets av personer.*

*Det er videre forbudt å reklamere for stoffer som særskilt er beregnet for, eller i reklamen betegnes som egnet til, tilsetning til alkoholholdig drikk. Det samme gjelder reklame for emner, tilvirkingsbeskrivelser, apparater og andre midler til å framstille slike drikker.*

*Departementet kan gi forskrifter om avgrensning, utfylling og gjennomføring av første, annet og tredje ledd. Departementet kan gjøre unntak fra forbudet i tredje ledd når særlige grunner foreligger.*

### **§ 9-2. Reklame for alkoholholdig drikk.**

*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.*

*Departementet gir forskrifter om avgrensning, utfylling, gjennomføring av og unntak fra bestemmelsene i første ledd. Departementet kan gjøre ytterligere unntak fra forbudene når særlige grunner foreligger.*

### **§ 9-3. Tilsyn**

*Helsedirektoratet fører tilsyn med at bestemmelsene om reklameforbud fastsatt i eller i medhold av denne lov overholdes. Helsedirektoratet kan foreta slik gransking og besiktigelse som det finner nødvendig for å utføre sine gjøremål etter loven.*

*Enhver plikter å gi de opplysninger som er nødvendige for gjennomføringen av Helsedirektoratets oppgaver etter lovens kapittel 9.*

#### **§ 9-4. Retting og tvangsmulkt**

*Finner Helsedirektoratet at reklameforbudet er overtrådt, kan det pålegge retting av forholdet. Samtidig fastsettes en frist for rettingen. Helsedirektoratet kan kreve skriftlig bekreftelse fra overtrederen på at det ulovlige forholdet skal opphøre.*

*Samtidig med at pålegg om retting gis, kan tvangsmulkt fastsettes. Mulkten løper fra oversittelse av fristen for retting, og kan fastsettes i form av engangsmulkt eller dagmulkt. Mulkten tilfaller staten.*

*Dersom Helsedirektoratet ved avdekking av en overtredelse finner særlig grunn til å tro at det vil bli begått nye brudd på reklameforbudet som ikke kan stanses etter første og annet ledd, kan det på forhånd fastsette at mulkt vil løpe fra det tidspunkt ny overtredelse tar til. Slik tvangsmulkt kan fastsettes for inntil ett år.*

*Når særlige grunner taler for det, kan Helsedirektoratet helt eller delvis frafalle ilagt tvangsmulkt.*

*Departementet kan gi forskrifter om fastsettelse, beregning og innkreving av tvangsmulkt.*

#### **§ 9-5. Klage**

*Vedtak etter § 9-4 kan påklages til Markedsrådet.*

*Ved behandlingen i Markedsrådet gjelder de saksbehandlingsregler som er gitt i eller i medhold av markedsføringsloven så langt de passer.*

### **Forskrift om engrossalg og tilvirkning av alkoholholdig drikk mv.**

#### **Del I. Tilvirkning av alkoholholdig drikk**

##### **Kapittel 1. Sikkerhet for alkoholavgift**

**§ 1-1.** *Bevillingshaver har ikke adgang til å innføre, oppbevare eller ta inn på lager alkoholholdig drikk som det ikke er betalt alkoholavgift for, med mindre det er stilt tilfredsstillende sikkerhet for avgiftsbetalingen.*

##### **Kapittel 2. Sikring av varelager**

**§ 2-1.** *Lagring av alkoholholdig drikk skal skje i sikret varelager.*

**§ 2-2.** *Med varelager menes lokaler hvor det lagres alkoholholdig drikk, samt sats og gjærende væske til framstilling av slike drikkevarer.*

**§ 2-3.** Varelageret skal til enhver tid være

1. forsvarlig låst og sikret mot innbrudd,
2. i god orden, og
3. utilgjengelig for uvedkommende.

**§ 2-4.** Det må til enhver tid foreligge forsvarlige rutiner for

1. å holde oversikt over hvilke varer som befinner seg på varelageret. Rutinene skal sikre oversikt over beholdningen og inn- og uttak av varer.
2. oppfølging når det avdekkes manko i beholdningen.
3. kontroll med at uvedkommende personer ikke har adgang til lageret og de alkoholholdige varene som oppbevares der.

**§ 2-5.** Varelager hvor brennevin eller sats og gjærende væske til fremstilling av brennevin oppbevares skal være sikret med forsvarlig alarmsystem. Helsemyndighetene kan i særlige tilfeller gi dispensasjon fra dette kravet dersom varelageret er forsvarlig sikret på annen måte.

### **Kapittel 3. Søknadsgebyr**

**§ 3-1.** Ved søknad om bevilling for tilvirkning betales følgende søknadsgebyr:

- |  |          |
|--|----------|
| – alkoholholdig drikk som ikke er brennevin: | kr 12000 |
| – brennevin:                                 | kr 15000 |
| – all alkoholholdig drikk:                   | kr 15000 |

**§ 3-2.** Ved søknad om utvidelse av tidligere gitt bevilling for alkoholholdig drikk som ikke er brennevin til å omfatte all alkoholholdig drikk, betales et søknadsgebyr på kr 3600.

Ved søknad om utvidelse av tidligere gitt bevilling for brennevin til å omfatte all alkoholholdig drikk, betales et søknadsgebyr på kr 1000.

**§ 3-3.** Søknadsgebyret må være betalt når søknaden leveres bevillingsmyndigheten. Søknaden må vedlegges tilfredsstillende dokumentasjon på at søknadsgebyret er betalt.

### **Kapittel 4. Bevillingsgebyr**

**§ 4-1.** Gebyrpliktens omfang

Gebyrplikten omfatter bevilling for tilvirkning av alkoholholdig drikk.

#### **§ 4-2. Løpende gebyr**

*Bevillingsgebyret beregnes på grunnlag av omsatt mengde tilvirket alkoholholdig drikk. Gebyret differensieres etter alkoholinnhold og alkoholtype.*

*Med omsatt mengde menes*

- uttak fra lager, herunder tyveri, brann mv., med mindre varen overføres til et annet av bevillingshaverens godkjente lagre*
- salg uten at varen er innom lager*
- svinn/manko, unntatt driftsmessig svinn.*

*Omsetningen er gebyrpliktig også om varen tidligere har gitt grunnlag for gebyrplikt.*

*Gebyret skal betales etter en sats som fastsettes av Helse- og omsorgsdepartementet i forbindelse med det årlige statsbudsjett.*

#### **§ 4-3. Minstegebyr**

*Bevillingsgebyret utgjør minimum kr 5000 pr. år.*

*Dersom bevilling gis etter 1. juli, betales halvt minstegebyr.*

*Løpende gebyr avregnes mot minstegebyret ved kalenderårets utløp.*

#### **§ 4-4. Oppgavefrist**

*Bevillingshaverne skal for hver måned sende oppgave til Helsedirektoratet over månedens gebyrpliktige omsetning fordelt på kategoriene for alkoholinnhold og alkoholtype innen den 18. i påfølgende måned.*

*Oppgaven gis på skjema fastsatt av direktoratet.*

*Det skal sendes oppgave selv om det ikke har vært gebyrpliktig omsetning (0-oppgave).*

#### **§ 4-5. Betalingsfrist**

*Løpende gebyr betales til Helsedirektoratet innen utløpet av oppgavefristen, jf. § 4-4. Alternativt kan bevillingshaver betale gebyret forskuddsvis til Helsedirektoratet for ett år av gangen på grunnlag av forventet omsatt mengde tilvirket alkoholholdig drikk. Dersom gebyret betales forskuddsvis skal Helsedirektoratet ved årets slutt beregne avvik mellom forventet og faktisk omsetning og det skal foretas etteroppgjør.*

*Helsedirektoratet kan sette kortere gebyrperiode ved forsinkelse av oppgave eller betaling, eller dersom det er opplysninger om virksomhetens forhold som gjør det overveiende sannsynlig at innbetalingen ikke vil skje rettidig.*

*Minstegebyret betales forskuddsvis til Helsedirektoratet når bevillingen tas i bruk, og deretter innen 1. februar de påfølgende år.*

#### **§ 4-6. Utfyllende bestemmelser**

*Helsedirektoratet kan gi nærmere bestemmelser til presisering, utfylling og gjennomføring av forskriften.*

### **Del II. Engrossalg med varer som det er betalt særavgift for**

#### **Kapittel 5. Engrossalg med varer som det er betalt særavgift for**

**§ 5-1.** *Engrossalg med varer som det er betalt særavgift for kan bare skje på grunnlag av registrering hos toll- og avgiftsetaten.*

*Reglene i forskrift 11. desember 2001 nr. 1451 om særavgifter § 5-3 tredje til femte ledd, § 5-4, § 5-5 så langt den passer, § 5-6 annet ledd, § 5-7 så langt den passer og § 5-9 gjelder tilsvarende for engrossalg med varer som det er betalt særavgift for.*

**§ 5-2.** *Innehaver av tilvirkningsbevilling har rett til å drive engrossalg med den type alkoholholdig drikk bevillingen gjelder for på grunnlag av registrering hos toll- og avgiftsetaten etter forskrift 11. desember 2001 nr. 1451 om særavgifter § 5-1 bokstav a.*

*Reglene i forskrift 11. desember 2001 nr. 1451 om særavgifter § 5-9 gjelder tilsvarende for kontroll med tilvirkeres utøvelse av engrossalg med den type alkoholholdig drikk bevillingen gjelder for.*

### **Del III. Utøvelse av tilvirkningsbevilling og rett til engrossalg**

#### **Kapittel 6. Opplysninger til statistiske formål**

**§ 6-1.** *Plikt til å avgi opplysninger til statistiske formål*

*Bevillingshaver og den som driver engrossalg plikter etter anmodning å avgi opplysninger til statistiske formål til Helsedirektoratet.*

*Opplysninger som kan kreves avgitt gjelder*

- import, herunder avgiverland, bulk- eller flaskeleveranse
- omsetning av alkoholholdig drikk, herunder vareliter, type alkoholholdig drikk, alkoholstyrke, selgere/kjøpere
- tilvirkning av alkoholholdig drikk, herunder omfang, type alkoholholdig drikk, alkoholstyrke, kjøpere.

## **§ 6-2. Innhenting og bearbeiding av opplysninger**

*Helsedirektoratet kan bestemme hvordan opplysningene skal innhentes og hvorledes statistikken skal utarbeides, herunder*

- definisjon av statistiske enheter, kjennemerker, klassifikasjoner mv.,
- datainnhenting, herunder registreringsskjemaets form og innhold,
- databearbeidingen.

*Det skal legges vekt på statistikkhensyn og på hensynet til de berørte parterers kostnader ved innhenting av opplysninger og utarbeidelse av statistikk.*

## **Kapittel 7. Register for behandling av saker om tilvirkningsbevilling**

### **§ 7-1. Registerets omfang og formål**

*Registeret skal omfatte opplysninger om innehavere av tilvirkningsbevillinger.*

*Registeret skal bare nyttes til å innhente opplysninger som er nødvendige for å kunne føre kontroll med og avgjøre søknader om bevilling til tilvirkning av alkoholholdig drikk, jf. alkoholloven § 6-1.*

### **§ 7-2. Behandlingsansvarlig**

*Helsedirektoratet er ansvarlig for registeret.*

### **§ 7-3. Føring av registeret**

*Registeret kan føres både manuelt og ved hjelp av elektronisk databehandling (edb).*

*Det skal legges til rette for at det kan benyttes opplysninger fra Enhetsregisteret der det er praktisk mulig, jf. lov 3. juni 1994 nr. 15 om Enhetsregisteret § 1 annet ledd tredje punktum.*

### **§ 7-4. Registerets innhold**

*Registeret kan inneholde følgende typer opplysninger:*

- bevillingshavers fødselsnummer og adresse
- fødselsnummer og adresse for person som nevnt i alkoholloven § 6-2 nr. 1
- organisasjonsnummer/foretaksnummer
- opplysninger som kan innhentes av Enhetsregisteret, jf. lov 3. juni 1994 nr. 15 om Enhetsregisteret § 5 og § 6
- opplysninger om overdragelse av virksomheten eller av aksjer eller andeler i et selskap som eier slik virksomhet

- opplysninger avgitt fra næringsmiddeltilsynet, tollmyndighetene, politiet og skattemyndighetene, jf. alkoholloven § 6-5
- virksomhetens kapital og omsetning
- innbetalt og eventuelt skyldig gebyr og sikkerhetsstillelse
- annen virksomhet foretaket driver
- avbrudd eller nedleggelse i driften
- lageradresse
- sikkerhetstiltak for lager
- distribusjonsnett og -organisering
- omfanget av bevillingen, jf. alkoholloven § 6-1
- eventuelle andre bevillinger etter alkoholloven som virksomheten innehar.

#### **§ 7-5. Utlevering av opplysninger fra registeret**

*Utlevering av personopplysninger er ikke tillatt uten i følgende tilfeller:*

1. når den person eller foretak opplysningene gjelder har gitt skriftlig samtykke
2. til statistisk formål, jf. alkoholloven § 6-6 fjerde ledd.

*For øvrig kan utlevering skje når lovbestemt taushetsplikt ikke er til hinder for dette.*

#### **§ 7-6. Retting og sletting av opplysninger**

*Den behandlingsansvarlige skal slette opplysninger som ikke lenger har betydning.*

*Den behandlingsansvarlige skal av eget tiltak eller på begjæring av den registrerte rette mangelfulle personopplysninger og slette personopplysninger som ikke lenger er nødvendige for å gjennomføre formålet med behandlingen, jf. lov 14. april 2000 nr. 31 om behandling av personopplysninger § 27 og § 28.*

#### **§ 7-7. Sikkerhet**

*Den behandlingsansvarlige skal sørge for at det settes i verk sikkerhetstiltak for å hindre at uvedkommende får tilgang til registeret og at opplysninger kommer på avveie.*

*Bare spesielt utpekte personer skal ha tilgang til personopplysninger i registeret. Utpekingen skal spesifisere hvilke typer opplysninger vedkommende kan få. Adgang til registeret skal bare gis til personer som har behov for opplysninger for å utøve pålagte oppgaver.*

*Manuelle deler av registeret skal holdes nedlåst under den behandlingsansvarliges kontroll. Likeledes skal lagringsenheten for de edb-baserte*



opplysningene være betryggende sikret. Hvis opplysninger fra registeret skal overføres til datanettverk utenfor det område som virksomheten kontrollerer, skal opplysningene krypteres.

Tilgangskontrollen skal avvise forsøk på tilgang fra brukere som ikke er utpekt, og begrense tilgangen for utpekte brukere. Enhver tilgang eller forsøk på tilgang til registeret skal logges.

Det skal etableres rutiner for kontroll av opplysninger og relasjoner mellom opplysninger som skal sikre at data er korrekte, komplette og aktuelle i forhold til det de representerer.

Det skal gjennomføres tiltak som sikrer at registeret og opplysninger er tilgjengelige når det er behov for dem. Kopier av opplysninger og annet nødvendig materiale skal sikres med tanke på rekonstruksjon av registeret etter tap. Opplysninger og registeret skal være sikret slik at de heller ikke midlertidig faller bort.

Dersom det påvises et datainnbrudd i anlegget, skal Helse- og omsorgsdepartementet umiddelbart underrettes.

For øvrig gjelder reglene i lov 14. april 2000 nr. 31 om behandling av personopplysninger § 13 og forskrift 15. desember 2000 nr. 1265 om behandling av personopplysninger kapittel 2.

#### **§ 7-8. Taushetsplikt/innsynsrett**

Ved praktiseringen av forskriften her gjelder offentlighetsloven og forvaltningslovens regler om taushetsplikt, og reglene om innsynsrett i lov 14. april 2000 nr. 31 om behandling av personopplysninger § 18.

### **Kapittel 8. Register med opplysninger om innehavere av tilvirkningsbevilling og den som driver engrossalg**

#### **§ 8-1. Registerets omfang og formål**

Registeret skal omfatte opplysninger om innehavere av tilvirkningsbevilling og registreringspliktige etter alkoholloven § 1-4c.

Registeret skal nyttes til å holde oversikt over hvem som har tilvirkningsbevilling og rett til å drive engrossalg.

#### **§ 8-2. Behandlingsansvarlig**

Helsedirektoratet er ansvarlig for registeret.

#### **§ 8-3. Føring av registeret**

Registeret føres ved hjelp av elektronisk databehandling (edb).

*Bevillingsmyndigheten og toll- og avgiftsetaten skal selv vedlikeholde opplysningene i registeret. Det skal legges til rette for at bevillingsmyndigheten og toll- og avgiftsetaten på enklest mulig måte kan registrere og endre opplysninger i registeret.*

*Det skal legges til rette for at det kan benyttes opplysninger fra Enhetsregisteret der det er praktisk mulig, jf. lov 3. juni 1994 nr. 15 om Enhetsregisteret § 1 annet ledd tredje punktum.*

#### **§ 8-4. Registerets innhold**

*Registeret skal inneholde følgende typer opplysninger:*

- 1. om virksomheten utøves på grunnlag av tilvirkningsbevilling eller registrering etter alkoholloven § 1-4c og hvilke rettigheter som omfattes av tilvirkningsbevilling, jf. alkoholloven § 6-1 første ledd*
- 2. bevillingshavers eller den som driver engrossalgs firmanavn og organisasjonsnummer/foretaksnummer*
- 3. virksomhetens adresse og andre kontaktopplysninger*
- 4. bevilling gitt eller registrering foretatt (dato)*
- 5. bevilling inndradd eller registrering tilbakekalt (dato).*

#### **§ 8-5. Utlevering av opplysninger fra registeret**

*Opplysningene i registeret er offentlige.*

#### **§ 8-6. Forholdet til personopplysningsloven**

*Lov 14. april 2000 nr. 31 om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven) gjelder i den grad opplysningene i registeret er personopplysninger, jf. lovens § 2.*

### **Kapittel 9. Adgang til å benytte alkoholholdig drikk som gave, lønn eller utbytte, samt å selge alkohol til ansatte til eget bruk**

**§ 9-1.** *Det er ikke tillatt for bevillingshaver og den som driver engrossalg å gi alkoholholdig drikk som gave i markedsføringsøyemed til andre enn innehavere av bevilling til omsetning av alkohol og den som driver engrossalg.*

**§ 9-2.** *Bevillingshaver og den som driver engrossalg har ikke adgang til å benytte alkoholholdig drikk som lønn eller utbytte.*

**§ 9-3.** *Bevillingshaver og den som driver engrossalg kan selge fire kvoter alkoholholdig drikk i året til ansatte og personer som eier en vesentlig del av virksomheten eller av selskap som driver virksomheten.*

*Som ansatt regnes person som har arbeidet i selskapets tjeneste sammenhengende i minst 3 måneder.*

En kvote utgjør:

- alternativ 1: 24 liter drikk med høyst 4,7 volumprosent alkohol, eller
- alternativ 2: 7,5 liter drikk med lavere alkoholinnhold enn 22 volumprosent, eller
- alternativ 3: 1,4 liter drikk med 22 volumprosent alkohol eller mer og 3 liter flasker drikk med lavere alkoholinnhold enn 22 volumprosent.

De forskjellige typene alkoholholdig drikk kan kombineres. 2,25 liter av alternativ 2 tilsvarer da 8 liter av alternativ 1 eller 0,70 liter drikk med 22 volumprosent alkohol eller mer. Det er likevel ikke tillatt å selge mer enn 1,4 liter drikk med 22 volumprosent alkohol eller mer per kvote. Det kan bare selges en kvote i løpet av tre måneder. Kvoteene reduseres forholdsmessig for deltidsansatte.

Prisen på varene må ikke settes lavere enn bevillingshavers eller den som driver engrossalg salgspris inklusiv alkoholavgift.

#### **Del IV. Ikrafttredelse og overgangsbestemmelser**

##### **Kapittel 10. Ikrafttredelse og overgangsbestemmelser**

**§ 10-1.** Denne forskrift trer i kraft 1. juli 2005.

Fra samme tidspunkt oppheves forskrift 30. november 1995 nr. 937 om engrossalg og tilvirkning av alkoholholdig drikk mv.

**§ 10-2.**

Virksomheter som har engrosbevilling ved lovens ikrafttredelse, anses uten forutgående søknad for å være registrert hos toll- og avgiftsetaten til og med 30. september etter § 5-1 i forskrift 8. juni 2005 nr. 539 om engrossalg og tilvirkning av alkoholholdig drikk mv.

Engrosbevillingen er i samme periode å anse som slik særskilt tillatelse som nevnt i forskrift 11. desember 2001 nr. 1451 om særavgifter § 3-2-3, med adgang til innførsel av alkoholholdig drikk. Tillatelsen må i disse tilfellene dokumenteres på innførselstidspunktet.

Dersom virksomheten etter 30. september 2005 ønsker å drive engrossalg med varer som det er betalt særavgift for, må det gis melding til toll- og avgiftsetaten om dette innen 15. august 2005.

Dersom virksomheten etter 30. september 2005 ønsker å importere alkoholholdig drikk, må denne registreres som avgiftspliktig virksomhet hos toll- og avgiftsetaten. Søknad om slik registrering må sendes innen 15. august 2005.

Virksomheter uten tidligere engrosbevilling må søke toll- og avgiftsetaten om den nødvendige registrering.

## Forskrift om omsetning av alkoholholdig drikk mv.

### Kapittel 14. Forbud mot reklame for alkoholholdig drikk

#### § 14-1. Reklame for alkoholholdig drikk er forbudt.

*Forbudet gjelder også bruk av vare- eller firmamerke eller kjennetegn for alkoholholdig drikk, forutsatt at en ikke uvesentlig del av dem reklamen henvender seg til må antas å ville oppfatte den som reklame for alkoholholdig drikk.*

*Forbudet gjelder også reklame for andre varer med samme vare- eller firmamerke eller kjennetegn som alkoholholdig drikk, med mindre varen har et eget distinkt varemerke/-kjennetegn. Når varen har et eget distinkt varemerke/-kjennetegn, kan det i reklame i tillegg gis opplysninger om vare- eller firmamerke eller kjennetegn, med mindre en ikke uvesentlig del av dem reklamen henvender seg til må antas å ville oppfatte den som alkoholreklame.*

*Varer som nevnt i første og tredje ledd må heller ikke inngå i reklame for andre varer eller tjenester.*

#### § 14-2.

*Med reklame forstås enhver form for massekommunikasjon i markedsføringsøyemed, herunder reklame i trykt skrift, film, radio, fjernsyn, telefonnett, datanettverk, lysreklame, plakater, skilt og lignende innretninger, avbildninger, utstillinger og liknende, distribusjon av trykksaker, vareprøver mv.*

#### § 14-3. Unntatt fra forbudet er:

- 1. Annonser i et utenlandsk trykt skrift som innføres til Norge, med mindre hovedformålet med skriftet eller importen er å reklamere for alkoholholdig drikk i Norge.*
- 2. Informative annonser i bransjetidsskrifter og annen informasjon til bevillingshavere som ledd i den ordinære omsetningsprosess for alkoholholdige drikker.*
- 3. Annonser om salgssted eller skjenkested med informasjon om stedets navn, adresse og åpningstider samt bevillingsrettigheter.*
- 4. Opplysningsskilt av lite format i umiddelbar tilknytning til salgs- eller skjenkested.*
- 5. Merking av vanlig serveringsutstyr på skjenkested med alkoholprodusenters eller grossisters firmanavn og/eller firmamerke.*
- 6. Merking av bevillingshavers kjøretøyer, emballasje, betjeningsuniformer ol med eget firmanavn og/eller firmamerke.*
- 7. Reklame i utenlandske fjernsynskanaler, når reklamen er i samsvar med reklamereglene i det land kanalen sendes fra. Unntaket gjelder ikke reklame i fjernsynssendinger som er spesielt rettet mot Norge.*
- 8. Produkt- og prisopplysninger på Internett når opplysningene gis av AS Vinmonopolet som grunnlag for bestilling over nettet (nettsalg) eller innehaver av kommunal salgsbevilling for alkoholholdig drikk i gruppe 1 når*

*bevillingen omfatter salg over Internett.*

*9. Produkt- og prisopplysninger, herunder bilder, av varer som skal auksjoneres bort. Slike opplysninger kan kun gis på forespørsel og kun av AS Vinmonopolet eller auksjonshus som bistår selskapet.*

*0 Endret ved forskrift 8 des 2011 nr. 1218 (i kraft 1 jan 2012).*

**§ 14-4.**

*Plikten til å fjerne utendørs reklame påhviler vedkommende eiendoms eier (fester).*

*Pålegg fra politiet om å fjerne utendørs reklame mv. kan fullbyrdes etter reglene i tvangsfullbyrdelsesloven § 13-14 uten at dom kreves.*

**§ 14-5.**

*Departementet kan i det enkelte tilfelle, når særlige grunner foreligger, fravike bestemmelsene i dette kapittel.*

**§ 14-6.**

*Bestemmelsene i § 14-1 til § 14-5 gjelder også for Svalbard og Jan Mayen.*

**§ 14-7.**

*Reklame for stoffer som er særskilt beregnet for, eller betegnes som egnet til, tilsetning til alkoholholdig drikk er forbudt. Det samme gjelder reklame for emner, tilvirkingsbeskrivelser, apparater og andre midler til å framstille slike drikker.*

*Unntatt fra forbudet er produkt- og prisopplysninger på Internett når opplysningene gis som grunnlag for bestilling av varer over nettet (nettsalg).*

## B – Intervjuguide

### Intervjuguide: Semi-strukturert intervju

Intervjuere:

---

Christian Hundevadt og Jan Hanekamhaug

Intervjuguide:

---

#### Innledning:

- Presentasjon av oss selv
- Kort om oppgaven og undersøkelsen – har sendt informasjonsskriv
- Tilbakemelding om resultatet av undersøkelsen – kan få tilsendt transkribert intervju om de vil
- Garantert anonymitet og retten til å bryte intervjuet, og unnlate å svare på spørsmål
- Antar intervjuet vil vare i omtrent 45 minutter

#### Villskudd

- Kort om gründerne
- Selskapet i dag
- Mål

#### Markedet (Be respondenten begrunne svaret sitt)

- Kan du snakke litt om drikkekulturen i Norge for brennevin?
  - i. Oppfattede geografiske forskjeller
- Hvem er de største aktørene på markedet for brennevin?
  - i. Hvem er konkurrentene til Villskudd?
  - ii. Hvordan hindrer de nye aktører å etablere seg?
  - iii. Hvilke substitutter til produktet finnes det?
- Hvor lønnsom er bransjen for brennevin?
  - i. Marginer

#### Kunde (kundesegmenter, kundeforhold)

- Hvem opplever du at kjøper krydret brennevin?
  - i. Kjønn
  - ii. Alder
  - iii. Sosial status
  - iv. Yrke
- Hvilke anledninger opplever du at krydret brennevin handles?
  - i. For å bli full
  - ii. Kjapp drink
  - iii. Feiring
  - iv. Kose seg
  - v. Vise seg fram/spandere
  - vi. Når de ikke vet hva de vil ha
- Hvor mye opplever du at det selges av krydret brennevin i forhold til andre typer brennevin?
  - i. Hvor mye kjøpes om gangen?
- Hva tror du andre merker gjør for å skape kundelojalitet?

- i. Effekter
  - ii. Eventer
  - iii. Skjult reklame
  - iv. Tilstedeværelse på utesteder
- Hvor villig opplever du kunder er til å prøve noe nytt istedenfor det samme gamle?
  - i. I hvor stor grad kan bartenderen påvirke kjøpet til kunden?
- Hvilke faktorer er viktige når kunden vi har diskutert tidligere velger hva de skal ha i baren?
  - i. Smak
  - ii. Pris
  - iii. Utseende på flaske/synlighet i baren
  - iv. Hva de rundt kunden drikker?
  - v. Effekter fra merket i baren

### **Kanaler (kommunikasjonskanaler, salgskanaler)**

- Hvordan skal man nå kunden uten å bryte alkoholloven?
  - i. Snikhull/gråsoner
- Hvor kommuniserer du ditt produkt? Er noen steder bedre enn andre?
  - i. I baren
  - ii. Media
  - iii. Hvordan kommuniseres det?
- Hvordan kan sosiale medier bli brukt til å kommunisere med kunden / hvilke kanaler kan brukes
  - i. Informasjon om produktet
  - ii. Geriljemarkedsføring
  - iii. Konkurranser
  - iv. Eksterne promotører
- Hvordan får man et produkt inn i produktutvalget på et utested?
  - i. Prosess
  - ii. Snarveier
- Er det andre steder enn utesteder hvor man kan få inn mindre mengder i produktutvalget?

### **Produktet/Selskapet (Value proposition, distribusjon, strategiske partnere)**

- Hva mener du Villskudd bør spille på for å skille seg ut og konkurrere mot de etablerte aktørene?
  - i. Merkeidentitet
  - ii. Kvalitet
  - iii. Pris
  - iv. Bakgrunn
  - v. Nasjonal følelse
  - vi. Ungt
- Hvilke parter er det Villskudd må ta hensyn til som kan blir påvirket?
  - i. Hvordan blir de påvirket?
  - ii. I hvor stor grad blir de påvirket?
  - iii. Hvem blir påvirket negativt/positivt?

- iv. Med tanke på foregående spørsmål, hva kan Villskudd tilby de ulike partene?
- Hvordan bør Villskudd distribueres?
  - i. Hvorfor?
  - ii. Hvilke råd har du til å ekspandere distribusjonen når det blir nødvendig?
  - iii. Strategiske distribusjonspartnere?
- Hvilken kompetanse er det viktig at Villskudd får inn på eiersiden nå i oppstarten?
  - i. Noen spesifikke personer?
- Hvem kan Villskudd samarbeide med i oppstartsfasen?
  - i. Salg
  - ii. Distribusjon
  - iii. Kommunikasjon

### **Avslutning**

- iv. Oppsummere opp det vi har snakket om
- Er det noe mer relevant til oppstarten av et lite brennevinselskap i Norge du mener vi bør ta med oss videre?
  - i. Noe vi ikke har spurt om?
  - ii. Noen personer vi bør kontakte?
- Tror du Villskudd kommer til å lykkes?
  - i. Hvorfor/hvorfor ikke?

Takk for intervju!



## C - Spørreundersøkelsen

### Spørreundersøkelse

#### Innledning:

---

Denne spørreundersøkelsen er et ledd i en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Undersøkelsen omhandler hvordan konsumenten blir påvirket ved kjøp av alkohol og hvilke preferanser som styrer dette kjøpet.

Alle svarene vil bli behandlet konfidensielt i henhold til personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste (NSD) sine retningslinjer for innsamling, registrering og lagring av personopplysninger.

#### Infoside

---

Etter undersøkelsen er fullført vil du få muligheten til å vinne et gavekort på Jacob Aall verdt 500 kr. For å være med i trekningen må du fylle inn e-postadressen din. Denne vil ikke kunne kobles opp til dine svar.

Forventet tidsbruk på undersøkelsen er omlag 10 minutter.

Takk for at du deltar 😊

#### Overordnet

- Driker du alkohol? (*ja/nei*)

#### Demografi

Alder (*under 20, 20-25, 26-30, 31-35, 36-50, 51-60, over 60*)

Kjønn (*mann/kvinne*)

Yrke (*student, fast jobb, arbeidsledig*)

Sivil status (*samboer, gift, singel, kjæreste*)

#### Bruk

- Hvor ofte drikker du i gjennomsnitt alkohol på serveringssteder? (*mer enn 2 ganger i uken, 1-2 ganger i uken, 1 gang annenhver uke, 1 gang i måneden eller mindre*)
  - a. Hva drikker du på serveringsstedet? (*øl, vin, shot, drinker, ingen av delene spesifiser*)
  - b. **Ruter fra valget "shot"** Hvor mange shot drikker du i gjennomsnitt på serveringsstedet per kveld? (*1-2, 3-4, 5-6, over 6*)
  - c. **Ruter fra valget "shot"** Hvorfor velger du shot fremfor andre alternativer? (*smaker godt, får raskere høyere promille, slipper*)

*å gå rundt med noe i hånden, føler jeg får mer alkohol for pengene, annet - spesifiser)*

- Hvor ofte drikker du i gjennomsnitt alkohol hjemme eller hjemme hos andre? *(mer enn 2 ganger i uken, 1-2 ganger i uken, 1 gang annenhver uke, 1 gang i måneden eller mindre)*
  - a. Hva drikker du? *(øl, vin, shot, drinker, ingen av delene - spesifiser)*
  - b. Hvor mange enheter drikker du i gjennomsnitt per gang? *(1-3, 4-7, 7-10, over 10)*

## **Kanaler**

I hvor stor grad...

- Føler du at du blir eksponert for alkohol i det daglige? *(1-5, vet ikke)*
- Får du informasjon om alkohol fra...? *(venner/bekjente, sosiale medier, nettsider, utesteder/bartendere, vinmonopolet/taxfree, fagblader)*
- Blir du påvirket av informasjonen du får fra.. *(skala fra 1-5 + får ikke) .. venner/bekjente, sosiale medier, nettsider, utesteder/bartendere, vinmonopolet/taxfree)*

## **Preferanser for valg og merkebevissthet (hva bestemmer deres valg når de kommer til butikkhyllen eller baren?)**

Her er vi interessert i hva som styrer dine kjøpsvalg. Tenk tilbake til sist du var i baren og skulle kjøpe en shot.

- Kjøper du shots på serveringssteder? *(Ja/Nei)* – hvis nei, rutet videre
- I hvor stor grad har du bestemt deg for hvilken shot du skal ha før du går i baren? *(1-5, vet ikke)*
- I hvor stor grad ser du på hva andre i baren kjøper når du skal bestemme deg? *(1-5, vet ikke)*
- I hvor stor grad påvirker synlige merkevarer bak baren valget ditt? *(1-5, vet ikke)*
- Hva ville du svart hvis bartenderen foreslår en annen shot enn den du i utgangspunktet hadde tenkt å kjøpe? *(ja, takk/nei, takk)*
- Hva er viktig for deg når du kjøper en shot? *(Ranger, 1 viktigst, 5 minst viktig)*
  - Smak
  - Pris
  - Alkoholprosent
  - At jeg har prøvd produktet før
  - At det er et nytt produkt
- Hva slags type shot kjøper du oftest? *(tequila, vodka, likør, krydret, vet ikke)*

Tenk tilbake til sist du var på Vinmonopolet/Taxfree og skulle handle brennevin.

- Kjøper du brennevin? (*Ja/Nei*) – hvis nei, rutet videre
- I hvor stor grad har du bestemt deg for hvilken brennevin du skal ha før du går i butikken? (*1-5, vet ikke*)
- I hvor stor grad ser du på hva andre i butikken kjøper når du skal bestemme deg? (*1-5, vet ikke*)
- I hvor stor grad er du bevisst på alternativer som finnes til det merket du kjøper? (*1-5, vet ikke*)
- I hvor stor grad er du åpen for å prøve nye produkter? (*1-5, vet ikke*)
- Hva er viktig for deg når du handler brennevin? (*Ranger, 1 viktigst, 5 minst viktig*)
  - o Smak
  - o Pris
  - o Alkoholprosent
  - o At jeg har prøvd produktet før
  - o At det er et nytt produkt
- Hva slags type brennevin kjøper du oftest? (*tequila, vodka, rom, gin, likør, bitter, vet ikke*)

### **Spesifikk om merkeidentiteten til Villskudd**

Her ønsker vi å finne ut hvilke tanker du gjør deg om en potensiell ny brennevin.

- Hvilke to assosiasjoner får du når du hører navnet Villskudd? (*skriv inn i to felt*)

Du får nå se to forskjellige flasker for Villskudd (*stiller spørsmål for hver flaske*).

I hvor stor grad...

- Er det samsvar mellom dine assosiasjoner til navnet og til flasken?
- Evner flasken å skille seg ut?
- Fikk du lyst til å prøve produktet?

*Begge to vises*

- Hvilken foretrekker du?



## Annet

Har du noen kommentarer eller synspunkter til undersøkelsen, eller noe annet som kan være relevant for oss, vennligst skriv inn her: *(Skriv inn i felt)*

## Avslutning

Skriv inn mailadressen din i feltet under hvis du vil være med i trekningen av et gavekort på Jacob Aall:

Vi gjør oppmerksom på at mailadressen din ikke vil bli brukt til noe annet formål enn å trekke en vinner. Den vil ikke kunne kobles opp mot svarene avgitt i undersøkelsen.

Takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen! Dine svar er høyt verdsatt.

Dersom du har noen spørsmål angående undersøkelsen er det bare å ta kontakt.

## D – Smakstest Skjema

### SMAKSPANEL VURDERINGSSKJEMA

Type produkt evaluert: Bittershots

Prøver evaluert: 4

Prøve A: \_\_\_\_\_

NAVN

KOST.

Prøve B: \_\_\_\_\_

Prøve C: \_\_\_\_\_

Prøve D: \_\_\_\_\_

Skriv inn vurdering (Bruk "5" for "Best" og "1" for "Dårlig")



Kategori	Prøve:	A	B	C	D
Farge/Utseende					
Smak					
Lukt/Aroma					
Tekstur					
Ettersmak					
Grad av <del>alkoholsmak</del> (5 lite smak, 1 sterk smak)					

Total Poengsum \_\_\_\_\_

Er produktet akseptabelt? \_\_\_\_\_

Kommentarer:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Kjønn: \_\_\_\_\_ Dato: \_\_\_\_\_

## E – Salgstall og Vekstanalyser

Antall liter solgt													
År		1. halvdel 2013	1. halvdel 2012	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005		Gj. Snittlig salg
Konkurrenter	Varegruppe												
Jägermeister	Bitter	189662	172497	374459	357903	350088	338965	320167	307155	282724	258469	Jägermeister	333066
Fisherstorm Red	Bitter	11022	12693	27009	30113	33328	38416	36344	25933	9262		Fisherstorm Red	28629
Hot & Sweet	Likør	38973	42947	88488	88637	89381	94223	101842	101545	101651	93856	Hot & Sweet	95110
Fernet Branca	Bitter	9052	9247	19319	16633	17257	18061	17610	16599	14141	10700	Fernet Branca	17089
Gammel Dansk	Bitter	39261	40240	83407	83802	85826	89100	87325	83957	79959	76559	Gammel Dansk	84768
Campari Bitter	Bitter	14856	15882	32717	35491	36985	41102	45705	42661	50820	51227	Campari Bitter	40783
Balder	Bitter	10029	10645	21675	22195	21690	22701	21573	23559	20744	19700	Balder	22020
Original Bitter	Bitter	9170	10730	21284	24184	25255	26454	28279	29438	28970	31562	Original Bitter	26266
Original Dr. Nielsen's Bitter	Bitter	10027	8773	19210	17192	17135	16459	15518	13715	11167	9198	Original Dr. Nielsen's Bitter	15771
Underberg (3-pack)	Bitter	3702	3481	7773	7086	6267	6003	5519	5031		4072	Underberg (3-pack)	6280
Sambuca	Likør	17353	17938	38406	41348	44289	43587	44341	45772	40583	37865	Sambuca	42618
Sierra Tequila	Fruktbrennevin	11966	12345	25514	26667	27700	25648	23671	24717	23869	23479	Sierra Tequila	25398
Minttu	Likør	13163	13232	28317	26806	21225	13178	5237				Minttu	18953

Årlig vekst												Gj. Snittlig vekst	
Jägermeister		9,95 %		4,63 %	2,23 %	3,28 %	5,87 %	4,24 %	8,64 %	9,38 %			4,74 % CAGR
Fisherstorm Red		-13,16 %		-10,31 %	-9,65 %	-13,24 %	5,70 %	40,15 %	179,99 %				16,52 % CAGR
Hot & Sweet		-9,25 %		-0,17 %	-0,83 %	-5,14 %	-7,48 %	0,29 %	-0,10 %	8,31 %			-0,73 % CAGR
Fernet Branca		-2,11 %		16,15 %	-3,62 %	-4,45 %	2,56 %	6,09 %	17,38 %	32,16 %			7,67 % CAGR
Gammel Dansk		-2,43 %		-0,47 %	-2,36 %	-3,67 %	2,03 %	4,01 %	5,00 %	4,44 %			1,08 % CAGR
Campari Bitter		-6,46 %		-7,82 %	-4,04 %	-10,02 %	-10,07 %	7,14 %	-16,05 %	-0,79 %			-5,45 % CAGR
Balder		-5,79 %		-2,34 %	2,33 %	-4,45 %	5,23 %	-8,43 %	13,57 %	5,30 %			1,20 % CAGR
Original Bitter		-14,54 %		-11,99 %	-4,24 %	-4,53 %	-6,45 %	-3,94 %	1,62 %	-8,21 %			-4,81 % CAGR
Original Dr. Nielsen's Bitter		14,29 %		11,74 %	0,33 %	4,11 %	6,06 %	13,15 %	22,82 %	21,41 %			9,64 % CAGR
Underberg (3-pack)		6,35 %		9,70 %	13,07 %	4,40 %	8,77 %	9,70 %					8,42 % CAGR
Sambuca		-3,26 %		-7,12 %	-6,64 %	1,61 %	-1,70 %	-3,13 %	12,79 %	7,18 %			0,18 % CAGR
Sierra Tequila		-3,07 %		-4,32 %	-3,73 %	8,00 %	8,35 %	-4,23 %	3,55 %	1,66 %			1,04 % CAGR
Minttu		-0,52 %		5,64 %	26,29 %	61,06 %	151,63 %						40,15 % CAGR

Hovedkonkurrenter	2012
Jägermeister	374459
Fisherstorm Red	27009
Gammel Dansk	83407
Totalt salg Bitter	637486
Andel av totalt	76 %



