

Bruk av merkevareledelsesteori i oppstartsbedrifter

En kvalitativ studie av norske oppstartsbedrifter

av

Anders Bakke Ingebrigtsen

Selvstendig arbeid innen hovedprofilen Markedsføring og konkurranseanalyse

Veileder: Tor Aase Johannessen

NORGES HANDELSHØYSKOLE

SAMMENDRAG

Målet med denne utredningen er å øke forståelsen for hvordan oppstartsbedrifter bruker merkevareledelsesteori i de første leveårene. Med sterk konkurranse i mange markeder og økonomiske nedgangstider kan markedsføring være en kritisk suksessfaktor dersom helt nye bedrifter skal både overleve og vokse.

Med bakgrunn i kjent merkevareledelsesteori ble gründere i 13 oppstartsbedrifter i Hordaland intervjuet om markedsføringsfunksjonen i bedriften for å finne ut om de anvendte etablerte teorier for strategisk merkevareledelse.

Resultatene fra undersøkelsen viser at oppstartsbedrifter har liten eller ingen anvendelse av tradisjonell merkevareledelsesteori. De aller fleste undersøkte enhetene sammenstilte merkeverdi med bedriftens omdømme og hadde en ensidig produktposisjonering. Studien viser videre at forretnings- eller markedsføringskompetanse hos ledelsen kan være avgjørende for om slike bedrifter anvender merkevareledelsesteori. Det er til slutt interessant at bedriftene i en tidlig fase helt klart så ut til å tilpasse sin markedsføring etter eget marked og bransje.

Denne utredningen er et av svært få bidrag til forskningen på bruk av merkevareledelse i små- og mellomstore bedrifter – et problemområde som helt klart har stort potensial for større dybdeforståelse. Det er trolig behov for et helt nytt rammeverk for merkevareledelse som er skreddersydd både karakteristikkene og utfordringene man finner i oppstartsbedrifter.

FORORD

Denne utredningen er skrevet som en del av min mastergrad i Markedsføring og konkurranseanalyse ved Norges Handelshøyskole (NHH), og markerer slutten på en fem år lang utdanning innen økonomi og administrasjon. Målet med utredningen er å belyse hvordan oppstartsbedrifter bruker markedsføringsteori og spesielt merkevareledelsesteori i sine første leveår.

Bakgrunnen for valget av problemområde var interessen for de to fagområdene markedsføring og entreprenørskap. Sommeren 2008 arbeidet jeg med markedsplanlegging for en nynorsk nettbokhandel under etablering i Florø, hvor jeg spesielt tok i bruk kunnskaper fra masterkurset ”Brand Management” ved NHH.

Arbeidet med utredningen har vært både utfordrende og spennende, spesielt siden det har blitt gjort svært lite forskning på dette problemområdet internasjonalt. Det har til tider også vært krevende å jobbe alene med et så stort arbeid.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min veileder Tor Aase Johannessen for god oppfølging gjennom hele arbeidet med utredningen. Takk også til professor Helge Thorbjørnsen ved NHH for faglige innspill til problemstillingen. Sist men ikke minst ønsker jeg å takke alle respondentene som villig satte av tid til den empiriske undersøkelsen.

Bergen, juni 2009

Anders Bakke Ingebrigtsen

Master i økonomi og administrasjon - siviløkonom

INNHold

TABELL- OG FIGUROVERSIKT	6
1 INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling, formål og avgrensning av utredningen	9
1.3 Utredningens struktur	10
2 TEORI OG LITTERATUR.....	11
2.1 Begrepsavklaring.....	11
2.2 Tidligere forskning	12
2.3 Merkevarerledelse i oppstartsbedrifter og små bedrifter	20
2.4 Rammeverk for å undersøke bruken av merkevareledelsesteori	23
3 DATAMATERIALE OG METODE	29
3.1 Forskningsprosessen.....	29
3.2 Undersøkellesdesign	30
3.3 Innsamlingsmetode og datagrunnlag.....	31
3.4 Utvalgsprosedyre og analyseenheter	33
3.5 Gjennomføring	36
3.6 Analyse og rapportering	38
4 PRESENTASJON AV RESULTATER.....	41
4.1 Generelt	41

4.2 Merkeverdibevissthet	41
4.3 Merkevareledelse som en prosess	42
5 ANALYSE	48
5.1 Markedsføringen i SME og oppstartsbedrifter	48
5.2 Bruken av merkevareledelsesteori	49
5.3 Bransjemessige forskjeller i bruken av merkevareledelsesteori	57
6 KONKLUSJONER OG VIDERE FORSKNING	59
6.1 Konklusjon	59
6.2 Forslag til videre forskning på området	63
7 REFERANSELISTE	64
7.1 Primærdata	64
7.2 Sekundærdata	64
7.3 Internettkilder	66
8 VEDLEGG	67
8.1 Intervjuguide til undersøkelsen	67

TABELL- OG FIGUROVERSIKT

Tab 1: Tradisjonell markedsføring og entreprenørskapsmarkedsføring	s. 18
Tab 2: Oversikt over vanlige undersøkelsesopplegg for bruk av kvalitative og kvantitative data basert på ulike typer av kilder	s. 31
Tab 3: Oversikt over utvalgets bransjemessige fordeling	s. 34
Tab 4: Oversikt over bedriftenes omsetning i regnskapsåret 2007	s. 34
Tab 5: Fordeling av utvalget i henhold til kommersiell utviklingsfase	s. 35
Tab 6: Fordeling av utvalget i henhold til antall faste ansatte	s. 35
Fig 1: Konkurransfordeler som et resultat av merkevareledelse og merkeverdi	s. 25
Fig 2: Fasene i en strategisk merkevareledelseprosess	s. 26
Fig 3: Generell modell av en forskningsprosess	s. 29
Fig 4: Modell for anvendelsen av merkevareledelsesteori i oppstartsbedrifter	s. 62

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Regjeringen Stoltenberg II understreket i Soria Moria-erklæringen¹ i oktober 2005 viktigheten av en næringspolitikk som stimulerer til at nye virksomheter vokser frem. Av de 482 000 bedriftene som er registrert i Norge er det først og fremst de små og mellomstore bedriftene (SME) som står for verdiskapningen - bare en halv prosent av norske bedrifter har over 100 ansatte (SSB). For nye bedrifter er ofte den mest kritiske fasen de første tre til fem leveårene, og i mangel på kapital og etterspørsel er det mange som dukker under. Av 48 952 nye etablerte foretak i Norge i 2001 var kun en tredjedel operative fire år senere².

Markedsføring ser ut til å være en kritisk suksessfaktor for at nye bedrifter skal lykkes på markedet, og investorer har rangert viktigheten av markedsføring for oppstartsbedrifter til 6.7 av 7, høyere enn alle andre funksjoner (Gruber, 2004). Selv om produktet er innovativt og markedets behov er til stede kan forhold ved markedsføringen av bedriftens tilbud ødelegge for potensiell suksess på markedet.

Dette gjør det interessant å se nærmere på hvordan oppstartsbedrifter bruker markedsføring i sine første leveår. Ved etableringen av en ny bedrift søker man gjerne å oppnå såkalte komparative fortrinn, både for å differensiere produktet mot kunder og stå bedre rustet mot konkurransen i markedet. ”Varige konkurransefortrinn” er en type komparative fortrinn som holder seg over tid og som konkurrenter ikke så lett kan matche (Hill og Jones, 2004).

Bedriftens *merkeverdi* kan være en kilde til komparative fortrinn fordi kjennskap til et merke har flere konkurransemessige fordeler, både for bedriften og konsumentene. Med merkeverdi mener vi ”unike, positive og sterke assosiasjoner som en konsument har til et merkenavn” (Keller, 2008).

¹ ”Plattform for regjeringssamarbeidet mellom Arbeiderpartiet, Sosialistisk Venstreparti og Senterpartiet 2005-09”

² ”Ny etablerte foretak etter etableringsår og overlevelsesår”, Statistisk Sentralbyrå, 2005.

Likevel vil rammene for markedsføringsarbeid i oppstartsbedrifter kunne skille seg kraftig fra situasjonen i etablerte bedrifter. Både tradisjonelle karakteristika for nyetablerte bedrifter og andre eksterne faktorer kan spille inn, som blant annet liten og ustabil organisasjon, høy grad av usikkerhet og svake finansielle ressurser (Hills, 2008). Slike usikre forutsetninger understreker viktigheten av at gründernes beslutninger på markedsstrategi og markedsføring blir gjort ”riktig første gangen”. Hill (2001) oppsummerer mangelen på et etablert rammeverk for markedsføring i oppstartsbedrifter slik:

”(...) too often the large-firm modell is taken as given and the small firm is assumed to be a ”scaled-down” version of a large firm.”

Innenfor markedsføringslitteraturen er det teoriene om *merkevareledelse* som omhandler hvordan bedrifter kan utvikle og implementere markedsprogrammer for å skape, måle og videreutvikle merkeverdi (ibid). Forskingen på markedsføring og SME er selv i dag svært begrenset, og på området ”merkevareledelse og oppstartsbedrifter” enda mer mangelfull. Her ligger det et stort potensial for å lære mer om hvordan helt nye bedrifter tenker om markedsføring og hvordan de anvender markedsføringsteori i det første strategiarbeidet.

1.2 Problemstilling, formål og avgrensning av utredningen

Målet med utredningen er å gi et bidrag til den begrensede forskningen på merkevareledelse i oppstartsbedrifter. Problemområdet er anvendelsen og planleggingen av markedsføring i norske oppstartsbedrifter. Utredningen tar utgangspunkt i tidligere forskning på området *markedsføring og entreprenørskap* og søker å belyse bruken av spesielt strategisk merkevareledelsesteori i markedsføringen for oppstartsbedrifter. De to overordnede problemstillingene for utredningen er:

1. I hvilken grad bruker norske oppstartsbedrifter strategisk merkevareledelsesteori i den første strategien for bedriften?
2. Finnes det bransjemessige forskjeller i bruken av merkevareledelsesteori i norske oppstartsbedrifter?

For oppstartsbedrifter vil det være ønskelig å belyse dette problemområdet fordi det kan føre til en større bevissthet rundt merkeverdi og merkevareledelse i miljøet rundt oppstartsbedrifter. I et samfunnsøkonomisk perspektiv er det positivt at bedriftene får større sjanser til å lykkes på markedet; innovasjon og nyetableringer er en forutsetning for bærekraftig næringsvirksomhet både i Norge og i andre land.

Forskningen på problemstillinger relatert til oppstartsbedrifter skjøt fart på midten av 1980-tallet, men er mangelfull på området markedsføring og oppstartsbedrifter. Det har den senere tid kommet en del litteratur på hvordan markedsføring i oppstartsbedrifter skiller seg fra den etablerte bedrifter. Det finnes likevel fortsatt svært lite empirisk forskning på hvordan slike bedrifter gjør nytte av strategisk merkevareledelsesteori. Dette gjør det både interessant og nyttig å se nærmere på denne problemstillingen. Målet med denne utredningen er derfor å gi et bidrag til forskningen ved å se på hvordan et utvalg norske oppstartsbedrifter bruker teori om merkevareledelse i den første strategiplanleggingen.

1.3 Utredningens struktur

Hoveddelen av denne utredningen starter med en utledning av det teoretiske rammeverket rundt problemstillingen (kapittel 2). Siden det vitenskapelige området er relativt uutforsket har jeg viet en forholdsvis stor del av dette kapittelet til å oppsummere tidligere forskning, både på markedsføring og mer spesifikt *merkevareledelse* i relasjon til små- og mellomstore bedrifter. Teorikapittelet ender i et konkret rammeverk for å undersøke bruken av merkevareledelse i oppstartsbedrifter. Videre forklarer jeg hvordan tilnærmingen til problemstillingen er forankret i vitenskapelig metode (kapittel 3).

I kapittel 4 presenterer jeg resultatene fra den empiriske undersøkelsen av oppstartsbedriftene. Utledningens problemstilling blir trukket inn i kapittel 5 – Analyse. Her diskuterer jeg først resultatene i forhold til tidligere funn på forholdet markedsføring og SME, før de drøftes inngående i forhold til de syv punktene i det teoretiske rammeverket. Til slutt diskuterer jeg forskjeller i bruken av merkevareledelse i forbruker- og bedriftsmarkedet, og andre bransjemessige forskjeller. I kapittel 6 oppsummerer jeg analysen av resultatene fra undersøkelsen og stiller opp mine konklusjoner i en tentativ modell for hvordan oppstartsbedrifter anvender merkevareledelsesteori. Jeg søker også å vise praktiske implikasjoner av konklusjonene og drøfter til slutt mulig hvordan problemområdet kan utvikles i videre forskning.

2 TEORI OG LITTERATUR

2.1 Begrepsavklaring

Målet med denne utredningen å undersøke bruken av merkevareledelsesteori i oppstartsbedriftenes første strategiformulering. Det er derfor nødvendig å definere hva jeg mener med ”oppstartsbedrift” for den videre oppgaven. Det må for det første skilles mellom oppstartsbedrifter og små bedrifter.

Små bedrifter kan være *nyoppstartede*, men det er mange oppstartsbedrifter som fortsetter å være små. En sentral faktor vil derfor være om bedriften har *vekstpotensial*, såkalt ”scalability”. Statistisk Sentralbyrå³ definerer såkalte ”høyvekstforetak” og ”gaseller” slik:

”Høyvekstforetak er alle foretak som over en periode på tre år har hatt en gjennomsnittlig årlig vekst på 20 prosent eller mer. Foretakene skal ha hatt minst 10 ansatte i begynnelsen av vekstperioden. Veksten måles i både omsetning og i antall ansatte. Gaseller er høyvekstforetakene som er fire eller fem år gamle.”

Jeg ønsker ikke å begrense meg til å kun se på høyvekstforetak eller gaseller etter SSBs definisjon, men heller de oppstartsbedriftene som har *potensiale* til å bli høyvekstforetak. I dette vekstpotensialet dette ligger den en klar avgrensning fra enkeltmannsforetak og såkalte ”me-too”-bedrifter, som for eksempel et nytt gatekjøkken på hjørnet. Grunnen til dette er at særlig oppstartsbedrifter med vekstpotensial vil ha et behov for en velformulert markedsstrategi for videre vekst. Denne typen bedrifter investerer ofte betydelig ressurser i sin forretningsmodell for å oppnå eksponentiell vekst de første driftsårene.

Videre ønsker jeg å se på oppstartsbedrifter med et minimumsinnslag av innovasjon. Tidligere forskning på dette problemområdet kan deles i (1) markedsføring i små- og mellomstore bedrifter (engelsk: ”SME”), (2) markedsføring i oppstartsbedrifter (*new ventures*) og (3) markedsføring og entreprenørskap (”*entrepreneurial marketing*”). I denne utredningen vil elementer fra alle disse inndelingene passe med problemstillingen. For det første vil

³ ”Overlevelse og vekst i nyetablerte foretak - Ett av tre foretak i drift etter fem år”, SSB, 24. oktober 2008

oppstartsbedrifter i sin natur være små (eller unntaksvis mellomstore), slik at den første teoriretningen helt klart er relevant. Jeg begrenser meg til å se på bedrifter som kan defineres som *mikrobedrifter* (≤ 10 ansatte og en årlig omsetning på $\leq \text{€}2$ mill.) eller *små bedrifter* (≤ 50 ansatte og en årlig omsetning på $\leq \text{€}10$ mill.) etter Europakommisjonens definisjon av SME (2005). Jeg velger å bruke den internasjonale forkortelsen "SME" fremfor den norske "SMV" (mikro, små og mellomstore virksomheter).

De to resterende teoriretningene kan synes like, men teori på området markedsføring og entreprenørskap tar et bredere perspektiv med et sterkt fokus på hvordan unike entreprenørskapsfaktorer som innovasjon og en dynamisk kontekst påvirker markedsføring. Dette omfatter også denne typen markedsføringskontekst i større selskaper (såkalt *intraprenørskap*). Etter hvordan oppstartsbedrifter er definert i denne utredningen og med et så stort innslag av innovasjonsselskaper i undersøkelsesutvalget er det uansett helt klart at også denne teoriretningen er relevant.

2.2 Tidligere forskning

For å se nærmere på problemstillingene knyttet til merkevareledelse er det nødvendig å gjøre en oppsummering av forskningen som er gjort på problemområdet markedsføring i relasjon til entreprenørskap og oppstartsbedrifter. Viktigheten av dette forsterkes av at det eksisterer svært lite forskning på merkevareledelse i oppstartsbedrifter. Innledningsvis beskriver jeg den utviklingen som har vært på forskningsområdet, før jeg går videre på de karakteristika ved oppstartsbedrifter som har betydning for markedsføring. En redegjørelse for de mest relevante funnene på området følger så, før jeg diskuterer det lille som er gjort innenfor branding og merkevareledelse i relasjon til små og mellomstore bedrifter.

2.2.1 Bakgrunnen for forskning på markedsføring i små bedrifter og oppstartsbedrifter

Hovedmotivasjonen bak forskningen på markedsføring i SME synes å være at problemområdet nærmest har blitt neglisjert i den tradisjonelle økonomiske forskningen helt frem til midten av 1980-tallet. De tradisjonelle lærebøkene i både generell markedsføringsteori og merkevareledelse har i alle år utelukkende fokusert på

markedsføringen i større selskaper som Coca Cola, Nike eller General Motors. Også den offisielle definisjonen på markedsføring fra American Marketing Association (AMA) har frem til 2005 oversett både ressursmangelen, kapasitetsgrensene, organisasjonsmålene og den konteksten som denne typen bedrifter opererer i (Hills et al., 2008).

Det er i dag liten tvil om at oppstartsbedrifter ikke bare er miniputtutgaver av store bedrifter, men innehar en rekke unike karakteristikkene som gjør at de tradisjonelle markedsføringsprinsippene og teknikkene ikke strekker til. En undersøkelse av 973 SME i Australia i 1999 viste også at salg og markedsføring var det forretningsområdet de fleste følte de hadde problemer med (Simpson og Tyler, 2002). Dette satte i gang en studie på hvilken betydning disse karakteristikkene har for markedsføringsfunksjonen og hvordan SME best kan planlegge og implementere sin markedsføring (Hill, 2001).

Det er vanskelig å fastslå den nøyaktige starten på et forskningsområde. For det området som etterhvert har fått navnet "Entrepreneurial Marketing" startet det med et amerikansk forskningsmøte i 1982, initiert av Gerald E. Hills ved University of Illinois, Chicago. En rekke kongresser fra 1985 og utover, sammen med opprettelsen av en "AMA Task Force" (1989) og *The Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* (1999), bidro både til å sette en forskningsagenda og synliggjøre viktigheten av forskning på dette området (Hills et al, 2008).

De tidligste arbeidene fokuserte på det teoretiske forholdet mellom fagdisiplinene markedsføring og entreprenørskap, mens det i de senere årene har blitt publisert artikler på problemområder som er mer anvendbare både for næringslivet og akademia (Collinson og Shaw, 2001). Dette omfatter blant annet markedsføringens rolle og relevans i SME, markedsfunksjonens utvikling (Carson, 1985; Gruber, 2004), planlegging og implementering av markedsføring (Sashittal og Jassawalla, 2001) og kompetanse og karakteristika for entreprenøren (Hill, 2001).

Flere sentrale forfattere har forsøkt å sammenfatte forskningen, men det er i dag likevel svært vanskelig å få en helhetlig oversikt over forskningsområdet. En grunn til dette er at mye av det sentrale arbeidet er utilgjengelig gjennom publisering i lukkede "proceedings" i tilknytning til de amerikanske kongressene. Dette gjør det vanskelig for både forskere og akademia å følge med på den videre utviklingen og retningen for fagområdet (Gruber, 2004).

2.2.2 Karakteristika ved oppstartsbedrifter som påvirker markedsføringen

For å forstå atferden til oppstartsbedrifter er det hensiktsmessig å begynne med å se på hva som skiller disse organisasjonene fra større organisasjoner. I motsetning til problemstillingene relatert til markedsføring av oppstartsbedrifter er forskningen på såkalte unike karakteristika ved disse bedriftene veldokumentert og skriver seg helt tilbake til 1920-tallet. Etter Gruber (2004) kan problemer relatert til markedsføringen og oppstartsbedrifter kategoriseres etter tre grunnleggende antagelser: (1) the liability of newness, (2) the liability of smallness og (3) usikkerhet og turbulens.

2.2.2.1 The liability of newness

Teoriene knyttet til "liabilities of newness" fremsetter at yngre bedrifter har langt større risiko for konkurs sammenlignet med eldre bedrifter, hovedsaklig på grunn av mangel på ressurser og stabile interne og eksterne relasjoner. Dette støttes av statistikk på konkursrater etter alderen på bedriftene i de fleste utviklede økonomier (Cefis og Marsili, 2004). For norske bedrifter som etablerte seg i 2001 hadde hele 56 % ingen omsetning, og under 24 % av disse overlevde sitt fjerde driftsår. Til sammenligning var 60 % og 68 % av selskapene med en omsetning på henholdsvis NOK 100.000 – 1 millioner og 1 til 10 millioner operative etter fire år (SSB).

Nye bedrifter mangler erfaringer fra markedet, slik at det ikke er etablert noen form for "beste praksis" i markedsfunksjonen. Oppstartsbedrifter har vanligvis heller ikke tilstrekkelige interne strukturer og prosesser i markedsføringsarbeidet (Gruber, 2004). Dette bekreftes av empiriske data om planlegging av markedsføring i oppstartsbedrifter. I en studie av 17 svenske oppstartsbedrifter fant Hultman (1999) at 41 % utførte formell markedsanalyse og bare 28 % hadde noen slags form for formell markedsplanlegging. En mer kvantitativ studie av 302 bedrifter i Canada og New Zealand viste at bare 33 % av de små bedriftene, mot 52 % av de større bedriftene, utførte langsiktig markedsplanlegging (Coviello et al., 2000).

Nye bedrifter hemmes også av at de ikke er synlige på markedet, noe som kan utgjøre en etableringsbarriere. Uten et kjent merkenavn eller tidligere meritter å vise til kan det være vanskelig å etablere de første kunderelasjonene, noe som er sentralt for videre overlevelse (Gruber, 2004).

2.2.2.2 The liability of smallness

I tillegg til å være ny i et marked er det også flere problemer i forhold til markedsføringen som kan knyttes til størrelsen på oppstartsbedrifter. Antagelsen om ”*the liability of smallness*” beror på at små bedrifter opplever begrensninger i sin egen størrelse, hovedsakelig knyttet til finansielle ressurser. Jo større og mer solid en oppstartsbedrift er ved etablering, jo større er sjansene for å overleve den første kritiske fasen (Cefis og Marsili, 2004).

For det første vil den finansielle situasjonen variere fra bedrift til bedrift. Det som er sikkert er at de fleste oppstartsbedrifter mer eller mindre befinner seg i en oppstartsfase, og dermed ikke genererer særlig store kontantstrømmer. Små finansielle ressurser vil dermed sette begrensninger på hvilke markedsstrategier bedriften kan følge (Gruber, 2004). Det er forskjell på å ha 200.000 kroner og flere millioner tilgjengelig i markedsbudsjett. Dette punktet gjelder dog ikke så mye de etableringene som er finansiert av venturekapital, selv om disse heller ikke har ubegrensede budsjetter til markedsfunksjonen.

Videre vil ressursbegrensningene også gjøre seg gjeldende på personalsiden. Mange studier viser at både den strategiske tenkningen rundt markedsføring og implementeringen av beslutningene foretas av gründeren eller den øverste ledelsen i oppstartbedrifter (Coviello et al., 2000). Det faktum at de færreste har råd til å ansette en egen markeds sjef gjør at dette arbeidet lett kan bli nedprioritert i forhold til for eksempel produktutvikling eller økonomistyring. I tillegg vil små bedrifter også mangle spesifikk fagkompetanse innenfor markedsføring. Uten store ressurser til å hente inn ekstern kompetanse kan dette resultere i et lavt nivå på både planlegging og implementering av markedsføringen. Gruber (2004) skriver også at de nevnte utfordringene vil kunne stille større krav til effektivitet i markedsarbeidet. Spesielt i implementeringen av markedsføringen må bedriftene finne kostnadseffektive strategier.

2.2.2.3 Usikkerhet og turbulens

Oppstartsbedrifter vil i tillegg til sin egennatur påvirkes av ulike kontekstuelle faktorer, som spesielt for innovative løsninger og markeder kan preges av usikkerhet og turbulens. I følge Gruber (2004) vil disse faktorene innbefatte muligheter til å positivt skape verdi, men også

potensielle problemer for markedsføringen i oppstartsbedrifter. Imperfekt markedsinformasjon gjør at det kan være vanskelig å planlegge både taktisk og strategisk markedsarbeid for fremtiden, noe som også kan føre til intern turbulens i organisasjonen. Én feil beslutning i markedsarbeidet kan få store langsiktige konsekvenser for en liten bedrift. Særlig dynamiske og innovative bransjer setter også store krav til oppstartsbedrifter fordi det gjerne ikke er etablert et dominerende tilbudsdesign enda. Denne usikkerheten vil også kunne påvirke planleggingsprosessene og mulighetene til å følge langsiktige strategier. Flere studier viser at oppstartsbedrifter heller følger en dag-til-dag-tilværelse enn å holde seg til en velformulert markedsplan (se blant annet Sashittal og Jassawalla, 2001).

2.2.3 Markedsføring i oppstartsbedrifter og små bedrifter

I oppstartsbedrifter hvor flere av de overnevnte karakteristika finnes vil man kunne forvente at markedsføringen blir sett på som og utført annerledes enn i større og mer modne bedrifter (Hills et al., 2008). Jeg vil først drøfte den strategiske markedsprosessen i oppstartsbedrifter, og videre presentere funn og resultater fra tidligere forskning som er relevante problemstillingene rundt merkevareledelse i oppstartsbedrifter.

I tradisjonell teori om forretningsstrategi er det et mål å oppnå langvarige konkurransefordeler og en påfølgende lønnsomhet. På et generelt nivå antar jeg at dette vil gjelde også for oppstartsbedrifter og små bedrifter, selv om de kan ha andre forutsetninger sammenlignet med større bedrifter. Antagelsen er at bedrifter gjennom såkalte *distinkte kompetanser* kan skape verdi og lønnsomhet gjennom å differensiere sitt tilbud og oppnå en lavere kostnadsstruktur (Hill og Jones, 2004).

I en slik strategimodell vil bedriftens markedsstrategi inngå som en av de primære aktivitetene i verdikjeden. Markedsføring og salg bidrar først og fremst til å differensiere tilbudet og påvirke kundenes oppfatning av verdien på de produktene og tjenestene som bedriften leverer til markedet. Dette vil derfor ha en direkte effekt på lønnsomheten i selskapet. I tillegg skaper disse aktivitetene verdi ved å samle inn kundebehov til nytte for produktutviklingsfunksjonen. Markedsstrategien og den kompetansen som finnes på markedsføring er også en kilde til distinkte kompetanser. Både urørbare *ressurser* som

personlig kompetanse innenfor markedsføring, merkenavn og andre former for immaterielle rettigheter, samt bedriftens unike *kapabiliteter* i forhold til å planlegge og implementere markedsstrategier kan skape konkurransefordeler for oppstartsbedrifter. Dette gjør det spesielt interessant å se hvordan oppstartsbedrifter planlegger og utfører markedsføringsaktiviteter.

2.2.3.1 Generelle funn fra tidligere forskning

Sashittal og Jassawalla (2001) fant i en studie at bare 7 av 40 SME foretok formell markedsplanlegging. I stedet for en fast markedsstrategi og -plan bestod markedsarbeidet av en kontinuerlig sirkel med planlegging, implementering, feedback og justering i forhold til usikkerheten i markedet og konteksten. Funnene viste videre at den daglige planleggingen var en miks av strategiske valg, taktiske valg (implementering) og ”brannslukking”. Dette tyder på at oppstartsbedrifter kan mangle formelle planer også for merkevareledelse.

Hultman et al. (2008) fant også at SME ikke har det samme sekvensielle forholdet til markedsføring som større bedrifter. De lever tettere på markedet og egen visjon, og har en større forståelse for kundenes behov. Hultman (1999) skriver også at SME har en kontinuerlig interaksjon med det eksterne miljøet hvor implementeringen skjer nærmest direkte. Fordi konteksten er så omskiftelig vil de stadig justere sin visjon. Flere studier viser også at disse bedriftene har stort fokus på salg, PR og reklame som de viktigste markedsføringsaktivitetene, og ikke ser på markedsføring som et samlet sett med etterspørselsregulerende faktorer (Hills et al., 2008; Hill, 2001 og Stokes, 2000b).

Stokes (2000b) peker på forskjellene mellom tradisjonell markedsføring i større bedrifter slik den er beskrevet i lærebøkene, og "entreprenørskapsmarkedsføring" ved å sammenligne markedsprinsipper som konsept, strategi, metoder og markedsanalyse. Ved å bygge på denne med de resultatene som er kommet fra forskningen på problemområdet er det lett å se at markedsføringsprosessen i oppstartsbedrifter skiller seg fra tradisjonell markedsføringsteori, og forskjellene kan oppsummeres i følgende tabell:

<i>Markedsprinsipp</i>	<i>Tradisjonell markedsføring</i>	<i>Entreprenørmarkedsføring</i>
<i>Konsept</i>	Kundeorientert, produktutvikling følger dette	Innovasjonsdrevet, intuitiv forståelse for markedsbehov
<i>Strategi</i>	Top-down-syn både i segmentering, målretting og posisjonering	Bottom-up-syn
<i>Metoder</i>	Tradisjonell markedsføringsmiks (4P)	Mer interaktive metoder, word-of-mouth
<i>Markedsanalyse</i>	Formaliserte markedsundersøkelser	Uformelle nettverk og informasjonsinnhenting

Tabell 1: Sammenligning av tradisjonell markedsføring og entreprenørskapsmarkedsføring, etter modell av Stokes (2000b).

2.2.3.2 Gradvis formalisering av markedsfunksjonen i SME

I tillegg til (den strategiske og operasjonelle) markedsføringsprosessen vil det for oppstartsbedrifter ofte være en tydelig utvikling i markedsføringsfunksjonen, fra etablering til grensen for mellomstor bedrift. Denne utviklingen vil omfatte alle prinsippene i den overnevnte modellen til Stokes (ibid). Etter Gruber (2004) samsvarer resultatene fra forskningen på denne utviklingen, og den kan deles inn i fire hovedfaser. Felles for fase 1 er at bedriften prøver å finne de første kundene, ofte gjennom eksisterende nettverk eller personlige relasjoner. Her er pris og produkt viktigst, og det skjer ingen formell planlegging eller evaluering av markedsføringen. I fase 2 utvides kundebasen og bedriften har behov for å standardisere og profesjonalisere markedsføringen for å tilfredsstille ukjente kunder. Dette utvides i fase 3 til å omfatte mer taktisk planlegging, koordinering og innslag av intern kommunikasjon. I siste fase får markedsfunksjonen et visst strategisk feste i toppledelsen og blir integrert med andre forretningsområder.

2.2.3.3 Relasjonelle eller transaksjonelle markedsføringsfilosofier?

Mange av studiene som undersøker markedsføringspraksisen i oppstartsbedrifter har tatt utgangspunkt i tradisjonelle *transaksjonelle* markedsføringsmodeller, der kombinasjonen av variablene produkt, pris, kommunikasjon og sted (markedsføringsmiksen) i en integrert strategisk prosess fører til transaksjoner. Coviello et al. (2000) kritiserer dette perspektivet for å være for snevert i forskningen på oppstartsbedrifter, gitt det vi allerede vet om disse bedriftenes unike karakteristikk og implementering av markedsføringen. Med bakgrunn i at oppstartsbedrifter baserer mye av verdiskapningen og kommunikasjonen med markedet på relasjoner med ulike interessenter argumenterer forskerne for at det må tas i bruk et bredere og mer moderne perspektiv for å forstå dette problemområdet – et mer relasjonelt perspektiv.

Forfatterne mener at mange av markedsføringsprosessene også sees i lys av (1) *databasemarkedsføring*, hvor bedrifter vedlikeholder langsiktige kundeforhold gjennom utveksling av informasjon basert på teknologiske løsninger, (2) *interaksjonsmarkedsføring*, som innbefatter individuell formell og uformell kontakt med kunder på alle nivåer i organisasjonene, og (3) *nettverksmarkedsføring* som utgjør posisjonering av bedriften i et nettverk av relasjoner som følge av mer ulik interaksjon over tid. Coviello et al. (2000) sine resultater støttet hypotesene om at oppstartsbedrifter i høy grad benytter seg av relasjonelle metoder, men at også tradisjonelle modeller passer til disse bedriftenes kontekst. Dette er viktige forhold å ta i betraktning for de studiene som undersøker markedsføring i små bedrifter etter tradisjonelle og transaksjonelle prinsipper.

2.3 Merkevarerledelse i oppstartsbedrifter og små bedrifter

Selv om det etter hvert har kommet en god del forskning på flere områder innenfor markedsføring i SME, er det foreløpig minimalt av forskning på problemstillinger omkring branding og merkevareledelse. Keller (2008: 660 - 663) vier knappe tre sider av kapitlet "Closing observations – special applications" til branding i SME. Han konstaterer at begrensede ressurser til merkevareledelse stiller større krav til å utvikle og implementere fokuserte, konsistente og kreative markedsføringsprogrammer. Videre gir han fem retningslinjer (første gang utgitt i 1998) for hvordan SME kan bruke merkevareledelse:

1. Begrense seg til å bygge ett eller to sterke merker.
2. Fokuser på å bygge en eller to hovedassosiasjoner i minnet på konsumenten.
3. Bruke en velintegrert miks av ulike merkeelementer som styrker både merkekjennskap og merkeidentitet.
4. Designe kreative "push-" og "pull"-kampanjer som bygger merket og involverer både konsumenter og distributører.
5. Øke merkeverdien ved å skape så mange sekundære assosiasjoner til merket som mulig.

Abimbola (2001) skriver om hvordan SME kan bruke merkevareledelse for å stimulere etterspørsel og oppnå komparative fortrinn. Fordi merkevareledelse øker sjansen for at oppstartsbedrifter klarer å kommunisere sin kompetanse og sin verdi i forhold til konkurrerende tilbud, kan det virke direkte på etterspørsel og som en konkurransestrategi. I tillegg fremhever hun mulighetene som etablert merkeverdi gir til å fungere som en plattform for å introdusere nye produkter på markedet, og de hindringene det gir konkurrenter i forhold til å kopiere det samme konseptet.

Om merkevareledelse som en prosess mener Abimbola (2001) at SME kan bruke de samme prinsippene fra merkevareledelse som større bedrifter, men at implementeringen må skje i et omfang og med en kompleksitet som er tilpasset disse bedriftenes iboende begrensninger. Hun skriver videre at ikke alle tilgjengelige verktøy for å bygge merker passer i alle tilfeller for alle selskaper, men at det viktigste er å oppnå den rette miksen mellom de ulike elementene.

Et omfattende litteratursøk har resultert i funn av tre studier som ligger tett opp til problemstillingen i denne utredningen. Den første er en eksplorativ casestudie av merkevareledelse i ti nederlandske SME gjort av Frank Krake i 2005. Målet med denne studien var å undersøke (1) rollen til merkevareledelse i bedriftene, (2) hva små og mellomstore bedrifter gjør for å øke sin merkekjennskap, (3) om de problemene SME har med markedsføring også gjelder for merkevareledelse og (4) å teste Keller (ibid) sine fem retningslinjer for å bygge et sterkt merke for SME. Krake gjør også et forsøk på å utvikle en traktmodell for merkevareledelse i SME som fokuserer på viktigheten av å bygge merkeverdi fra innsiden av bedriften.

Resultatene fra Krakes studie indikerer at merkevareledelse har liten betydning i de undersøkte bedriftene, og at det i alle tilfeller er toppledelsen som utfører tenkningen eller aktivitetene relatert til merkevareledelse. Videre prioriterte bedriftene omsetning langt høyere enn langsiktig merkekjennskap (awareness) i markedsbudsjettene. I markedsføringsprogrammene var PR, word-of-mouth og brosjyrer de mest brukte kommunikasjonsmedia. Ingen av bedriftene kjente til mulighetene med co-branding.

Krakes artikkel er et steg i riktig retning i forståelsen av rollen til merkevareledelse i SME. Likevel gir den langt fra et fullstendig bidrag til de viktigste problemstillingene rundt branding og merkevareledelse, og spesielt ikke for de minste bedriftene eller oppstartsbedrifter. Krake gir relativt få og ustrukturerte resultater på de forskningsspørsmålene han stiller. Studiens utvalg bestod med unntak av to enheter kun av mellomstore bedrifter (omsetning fra € 3 – 29 mill. og fra 42 til 170 ansatte) som alle produserer for konsumentmarkedet. Dette i seg selv gjør at resultatene ikke kan generaliseres til å gjelde verken oppstartsbedrifter eller små bedrifter.

Videre undersøkte Abimbola og Kocak (2007) ti engelske oppstartsbedrifter og SME for å finne viktige merke- og omdømmefaktorer. Resultatene viste at bedriftene ikke så på merke og omdømme som distinkt forskjellige begrep eller verdier, og at begge var innbyrdes viktige for hverandre. Forfatterne mener at bedriftene faktisk hadde en omdømmestrategi, men ikke som en formalisert prosess. Måten bedriftene gikk til verks for å bygge merkeverdi varierte i stor grad, men et fellestrekk var at de hadde en langt mer integrert metode for å bygge opp merket og omdømmet sett i forhold til større bedrifter.

Den siste artikkelen er en nylig publisert kvantitativ undersøkelse av forskjellene på merkevareledelse i henholdsvis SME og større bedrifter (Berthon et al., 2008). Også denne studien har et hovedfokus på mellomstore bedrifter i konsumentmarkedet. Av et totalutvalg på 263 australske bedrifter var det kun 9 % som hadde under 25 ansatte og 19 % en levetid på \leq 10 år. Målet med studien var å undersøke hvordan SME og større bedrifter implementerer merkevareledelse (*brand management practices, BMPs*) og om forskjellene kan relateres til hvordan bedriftene gjør det på markedet. Som metode ble bedriftene bedt om å rangere sin egen innsats i henhold til 37 punkter fra Kellers "Brand Report Score Card" (2000).

De statistiske resultatene fra undersøkelsen indikerer for det første at både SME og større bedrifter er oppmerksomme på behovet for å bygge merker som konsumentene oppfatter som relevante og attraktive, men at de større bedriftene er flinkere til å måle både kundebehov og effekten av markedsføringsaktivitetene. Videre viser en deling av utvalget at "high-performing SME" implementerer merkevareledelse i større grad enn "low-performing SME".

Studien gir en god pekepinn på forskjellene i bruk av merkevareledelse mellom SME og større bedrifter med ulik suksessgrad. Likevel er det, som forskerne selv nevner, trolig behov for en dypere og mer kvalitativ tilnærming til hvordan SME tenker rundt merkeverdi, posisjonering, markedsplanlegging og måling. Publiseringen innenfor forskningsområdet, spesielt de siste 2-3 årene, viser at det er flere miljøer som nå tar problemstillinger omkring merkevareledelse i SME på alvor. Det er likevel ingen studier som fullt og helt fokuserer på denne prosessen i oppstartsbedrifter. Siden denne typen bedrifter vanligvis enda er i fasen med implementeringen av sin første strategi, vil problemstillinger relatert til bruk av merkevareledelse være annerledes enn i små og mellomstore selskaper som kanskje har revurdert og forbedret sin markedsstrategi både en og to ganger.

2.4 Rammeverk for å undersøke bruken av merkevareledelsesteori

Utgangspunktet for det teoretiske rammeverket er utredningens problemstilling. For det første ønsker jeg å se på bruken av *teorier* for merkevareledelse i oppstartsbedriftene. Dette taler for at jeg må ha et bredt sett med teorier å bygge analysen på. Samtidig er det av hensyn til utredningens størrelse hensiktsmessig å velge ut ett etablert teoretisk rammeverk og teste dette.

Videre ønsker jeg å se på merkevareledelse i ordets rette forstand, altså som et rammeverk for hvordan den totale prosessen med merkevarebygging kan utføres. Dette betyr at det ikke er tilstrekkelig å velge ut enkelte emner, teorier eller metoder. Merkevareledelse i oppstartsbedrifter må analyseres som en prosess og strategi over tid. Samtidig vil det være mulig å definere enkelte elementer eller verktøy fra rammeverket merkevareledelse som bedriftene kan analyseres etter. For denne utredningen vil tilstedeværelsen av en merkevareledelsesprosess sammen med bruken av enkeltelementer fra ”merkevareledelseverktøykassen” indikere at bedriften tar i bruk merkevareledelsesteorier. Det vil for eksempel være helt feil å si at en oppstartsbedrift er god på merkevareledelse dersom den kun har på plass en moderne logo eller andre typer for markedskommunikasjon. Dersom for eksempel en bedrift har gått fra visjon til kommunikasjon er det fare for at kommunikasjonen mangler strategisk forankring.

Med bakgrunn i det vi vet fra tidligere forskning på planlegging og implementering av markedsføring i oppstartsbedrifter har jeg valgt å ikke teste for et komplett rammeverk i strategisk merkevareledelse. Dette er også gjort av hensyn til utredningens omfang og eksplorative formål. Målet er å få en indikasjon på om oppstartsbedriftene benytter seg av merkevareledelsesteori i den første planleggingen og implementeringen av markedsstrategi. Derfor har jeg tatt utgangspunkt i Keller (2008) sine teorier for strategisk merkevareledelse og forenklet dette til et sett med variabler som jeg mener samlet sett kan gi en indikasjon på hvilket forhold bedriftene har til merkevareledelse og hvordan de bruker merkevareledelsesteori i planleggingen og implementeringen av den første strategien.

2.4.1 Merkevareledelse skaper konkurransefordeler og lønnsomhet

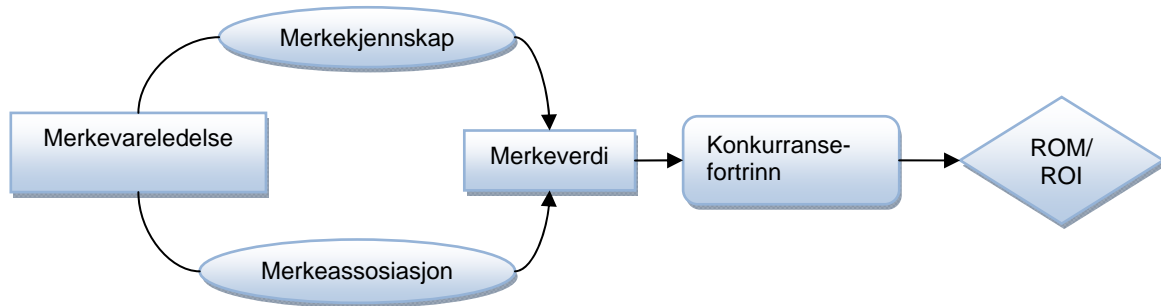
Som med de fleste andre modne forskningsområder har det kommet til flere perspektiver og retninger innenfor branding og merkevareledelse. Keller (2002) oppsummerer disse ved å dele forskningen inn i tre hovedperspektiv. Et av de *økonomiske perspektivene* på branding går ut på at produsenter kan bruke merker til å signalisere produktenes kvalitet og kredibilitet overfor kunder, og dermed redusere usikkerheten i markeder med asymmetrisk eller imperfekt informasjon. Andre har brukt sosiologiske og biologiske perspektiv ved å se på en bred kulturell betydning til merker og produkter, eller relasjoner mellom merker og mennesker (*brand relationships*). Hovedvekten av merkelitteraturen bygger imidlertid på et psykologisk perspektiv, og det er dette jeg vil bruke videre i utredningen.

American Marketing Association definerer i dag et merke som “A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers” (2008). Det viktige er den differensierende effekten et merke har i forhold til andre produkter og tjenester. Omfattende forskning på området slår fast at egenskapene ved et sterkt merke har flere fordeler både for merkeinnhaveren og konsumenter (Keller, 2008:7).

For konsumentene vil merker blant annet gjøre beslutningsprosessen lettere ved å identifisere kilden til produktet, signalisere antatte egenskaper eller kvalitet og redusere risiko ved kjøp. For bedrifter kan merker være et verktøy for å holde ulike immaterielle rettigheter til produktet. Viktigst er likevel muligheten til å investere i markedsføring for å tillegge merket et sett med assosiasjoner som kan differensiere det fra konkurrerende tilbud. Differensieringen kan gi merket en økt verdi sett fra konsumentenes side og på den måten gi muligheter for å ta en høyere pris for produktet og oppnå større lønnsomhet.

Keller (2008:37) definerer denne typen *kundebasert merkeverdi* som den differensierende effekten kunnskaper om merket har for hvordan konsumentene reagerer på markedsføring. Kundebasert merkeverdi vil da bestå av to komponenter: (1) merkekjennskap (*awareness*) og (2) merkeassosiasjoner (*image*). På sikt kan merkeverdi være en kilde til langvarige konkurransefortrinn og lønnsomhet (“Return of Investment”), fordi kundenes erfaringer og assosiasjoner med merket er vanskelige å imitere for konkurrenter. For den videre utredningen gjelder denne antagelsen også for oppstartsbedrifter og kan oppsummeres i

følgende figur:



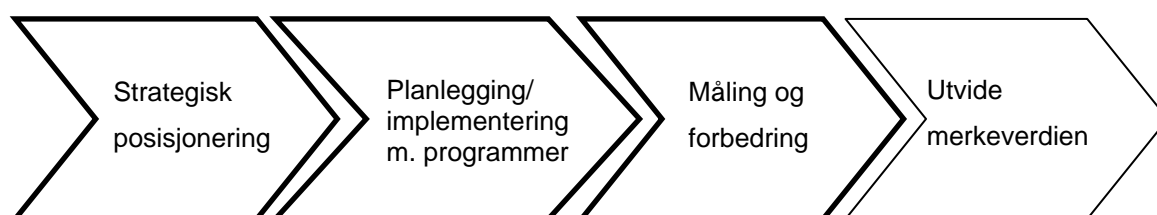
Figur 1: Merkevareledelse skaper merkeverdi som kan føre til konkurransefortrinn og påfølgende lønnsomhet for bedriften. Egen modell med utgangspunkt i Keller (2008:37).

2.4.1.1 Merkeverdifilosofi

Sentralt i Kellers (ibid) modell for merkevareledelse er prinsippet om konsumentbasert merkeverdi som felles måleenhet for effekten av markedsføringsinnsatsen en bedrift gjør for et merke. For oppstartsbedrifter innebærer dette å ha et bevisst forhold til merkeverdi eller omdømme som en langsiktig eiendel for bedriften, og hvordan de ønsker at ulike interessenter skal tenke om bedriften og produktene. Dette kan også gi seg utslag i hvordan bedriftene formulerer sin markedsstrategi og hvilke markedsføringsaktiviteter de velger for merket. Flere av de som er ansvarlige for og implementerer markedsføringen i oppstartsbedrifter vil mest sannsynlig ha lite kjennskap til begrepsapparatet rundt merkevareledelse og merkeverdi. For disse vil trolig tanker rundt *omdømmet* til både bedriften og dens produkter kunne sammenstilles med merkeverdi.

2.4.1.2 Merkevareledelse som en prosess: fra strategisk posisjonering til kommunikasjon

Keller (2008:38) definerer en strategisk merkevareledelseprosess som ”utviklingen og implementeringen av markedsføringsprogrammer og aktiviteter for å bygge, måle og videreutvikle merkeverdi”. Som en prosess kan merkevareledelse derfor deles inn i fire faser:



Figur 2: Fasene i en strategisk merkevareledelseprosess. Etter Keller (2008:39).

For alle bedrifter vil en strategisk merkevareledelseprosess starte med å identifisere og etablere en distinkt *merkeposisjonering*. Med dette mener Keller å designe bedriftens tilbud og image slik at det opptar en distinkt og positiv plass i minnet på konsumentene i forhold til konkurrentene (2008:98). Posisjoneringen danner utgangspunktet for hvordan resten av merkevareledelsesstrategien utformes, fordi den bestemmer hva merket skal være og ikke være, hvordan det er unikt for hvilke konsumenter og hva det har felles med konkurrerende tilbud (ibid). Oppstartsbedrifter med en klar posisjonering er bevisst på sin unikhets, hvilke hovedkvaliteter produktene har og hvordan både bedriften og produktene skiller seg ut fra konkurrentene i markedet.

Merkeposisjoneringen er grunnlaget for både valg av *merkeelementer* og planleggingen av *markedsføringsprogrammer* for å bygge merkeverdi. Merkeelementer omfatter merkenavn, logo og symboler, talspersoner og personer, slagord, jingles og forpakning. Målet med elementene er å identifisere og differensiere merket, og de fungerer for konsumentene som ”knagger” de kan henge merkekunnskap på. Keller (2008:187) hevder det viktige er at markedsprogrammene resulterer i sterke, positive og unike assosiasjoner til merket, og ikke måten denne merkekunnskapen skapes. Et oppstartsselskap bør derfor vurdere alle mulige måter konsumenter er i kontakt med merket som en sjanse til å bygge kunnskap – naboens kommentarer, forpakningen, artikler i lokalavis og hvilken kundeservice det gis i butikken. Valg av markedsføringsaktiviteter starter og slutter med posisjoneringen. For å bygge et konsistent sett med merkeassosiasjoner må alle aktivitetene og kommunikasjonen ha samme budskap til konsumentene, noe som også kan gi synergieffekter (ibid:269).

For å justere posisjoneringen og kommunikasjonen etter hvordan konsumentene reagerer på markedsføringsinnsatsen må merkeieren skaffe seg oversikt over hvilken merkekunnskap

kundene sitter med. Tredje fase i en merkevareledelseprosess vil derfor være å *måle merkeverdien* til merket, for eksempel gjennom spørreundersøkelser eller fokusgrupper (ibid:353). For de fleste oppstartsbedrifter vil både tidsperspektivet og ressursene gjøre det uaktuelt å iverksette noen vekststrategi eller *videreutvikling av merket* før det har kommet opp på et elementært nivå av merkeverdi. Etter hvert som konsumentene har etablert sterke, positive og unike primære assosiasjoner til merket vil det neste steget være å berike merkekunnskapen med stadig flere assosiasjoner som styrker den valgte posisjoneringen. En vanlig strategi for dette vil være å ta i bruk såkalte sekundære assosiasjoner gjennom å linke merket opp mot blant annet andre merker (gjennom merkeutvidelser, ingredienser, andre selskaper eller allianser), mennesker (ansatte eller *endorsers*), steder (opprinnelsesland eller bestemte distribusjonskanaler), arrangementer eller saker (*causes*).

2.4.2 Bransjemessige forskjeller i bruken av merkevareledelse

Relevansen og prosessen med merkevareledelse vil kunne variere avhengig av hvilken bransje oppstartsbedriftene opererer i. Av hensyn til utredningens størrelse går jeg ikke inn på en detaljert beskrivelse av forskjeller i merkevareledelse for alle bransjer. Med et undersøkelsesutvalg bestående av både oppstartsbedrifter som sikter mot bedriftsmarkedet og oppstartsbedrifter som retter seg mot konsumentmarkedet ser jeg det likevel nødvendig å diskutere mulige forskjeller på markedsføring og merkevareledelse i disse to hovedmarkedene. For branding og merkevareledelse omhandler litteraturen i all hovedsak konsumentmarkedet, og i det følgende vil jeg derfor fokusere på bruk av merkevareledelse i bedriftsmarker.

Keller og Webster (2004) skriver at markedsføring og branding i disse markedene for det første vil variere etter hva slags type produkter som selges. Merkevarestrategien i bedriftsmarkedet må være skreddersydd til hvilken type produkter eller tjeneste som leveres, og posisjoneres etter hva som er den mest fordelaktige posisjonen i hodet på kjøperen. For en oppstartsbedrift som for eksempel sikter mot å selge en ny medisinsk teknologi til sykehusmarkedet gjelder det derfor å finne ut hvordan den best kan differensiere denne typen produkter i henhold til kjøpers behov og konkurrerende tilbud. Dersom sikkerhet og

produktkvalitet er de viktigste egenskapene for denne typen produkter er det kanskje uheldig å posisjonere produktene på designegenskaper eller bruke kjendiser for å bygge positive assosiasjoner til merket.

Like viktig er forskjellene i kjøpsatferd mellom de to markedene. I forhold til konsumentmarkeder er industrielle kjøp et resultat av både individuelle og organisatoriske beslutningsprosesser, hvor en rekke interne og eksterne faktorer spiller inn. De involverer mange aktører og spenner over en lenger tidsperiode enn konsumentkjøp (Keller og Webster, 2004). Etterspørselen har ofte rot i sisteleddsetterspørselen hos konsument og priselastiteten er lav på kort sikt (Mullins et al., 2005). For å forme en god merkevarestrategi må leverandører til bedriftsmarkedet sette seg inn i hvordan innkjøpsprosessene fungerer hos kundene og sørge for at produktene er posisjonert positivt overfor alle aktørene i beslutningsprosessen (Keller og Webster, 2004).

For oppstartsbedrifter med få ressurser tilgjengelig til markedskommunikasjon vil det være ekstra viktig å treffe målgruppen gjennom kostnadseffektive kanaler. Keller og Webster (2004) fremhever at spesialisert media som for eksempel messer, konferanser og fagtidsskrift ofte vil være mer effektivt enn såkalt massemedia til å nå beslutningstakere i bedriftsmarkedet. Kompleksiteten i innkjøpsprosessene gjør det naturlig å ta i bruk direkte salgsmetoder og utvikle personlige relasjoner med de viktige aktørene (Mullins et al., 2005). Leverandører i bedriftsmarkedet har som oftest også flere kontaktpunkter med kunden, noe som fordrer at ansatte på alle nivåer i organisasjonen er oppmerksomme på å levere en konsistent ”merkeopplevelse”.

Et viktig forhold for branding i bedriftsmarkedet er dreiningen vekk fra det transaksjonelle synet på innkjøp og markedsføring mot en mer relasjonell filosofi. Industrielle kjøpere har i dag større fokus på å bygge langsiktige relasjoner med sine leverandører for å oppnå en bedre forutsigbarhet, blant annet på pris og levering. Keller og Webster (2004) argumenterer for at dette kan ha ført til et skifte i kjøpsatferd, hvor karakteristika ved leverandøren som for eksempel finansiell soliditet, omdømme, tidligere leveranser og teknisk ekspertise er viktigere differensierende faktorer enn forhold ved det faktiske produktet. Denne utviklingen taler for at oppstartsbedrifter i bedriftsmarkedet bør fokusere på å bygge et positivt og distinkt omdømme for hvordan bedriften forholder seg til sine interessenter (såkalt *corporate branding*).

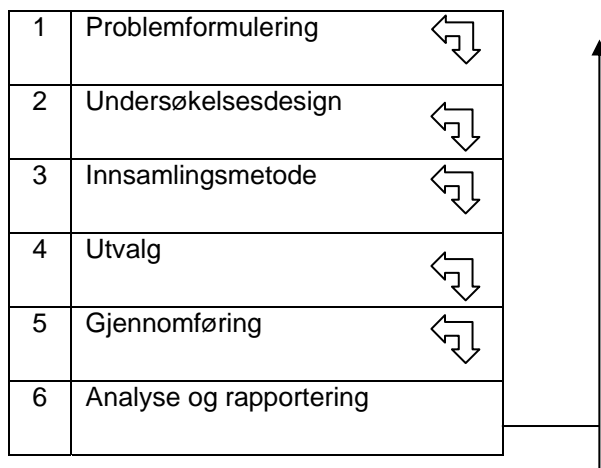
3 DATAMATERIALE OG METODE

De få empiriske undersøkelsene som finnes på problemstillinger rundt merkevareledelse i SME spriker fra små kvalitative studier til mer kvantitative studier basert på Kellers ”Brand Report Score Card”. Med dette som bakgrunn ser jeg det som viktig å beskrive hvilken metode som ligger bak den empiriske studien i denne utredningen. Jeg vil derfor videre redegjøre for valg av metode, undersøkelsens utvalg og hvordan data ble innsamlet og klargjort. Til slutt foretar jeg en vurdering av metoden som er brukt.

Teoriene bak det metodiske rammeverket er dels hentet fra Grønmo (2004) og dels fra de kunnskaper jeg tilegnet meg gjennom kurset i *Samfunnsvitenskapelig metode* (LOØMA5) ved Høgskolen i Bergen, høsten 2005. Det er derfor ikke gjort spesifikke referanser underveis i kapitlet.

3.1 Forskningsprosessen

Metoden for utredningen er basert på den generelle modell for en vitenskapelig forskningsprosess, fra problemformulering til analyse av metoden:



Figur 3: Generell modell av en forskningsprosess.

Selv om modellen i utgangspunktet kan synes å være lineær med tydelige sekvensielle steg, er det ofte vanlig at man må gjenta flere av stegene ettersom forskningsprosessen skrider frem. For eksempel kan uventede resultater ved gjennomføringen føre til en revurdering av problemformuleringen eller undersøkelsesdesignet.

3.2 Undersøkelsesdesign

Vitenskapelige undersøkelsesdesign kan i hovedsak deles inn i tre typer: *forklarende*, *beskrivende* og *eksplorative* design. Forklarende eller kausale undersøkelsesdesign søker å besvare problemstillinger av typen ”årsak/virkning” og finne sammenhenger i datamaterialet. Disse tar ofte utgangspunkt i relativt klare problemstillinger og hypoteser for å gi presise resultater. Også beskrivende eller deskriptive design krever presise problemstillinger og større utvalg for å se mønstre i datamaterialet.

Dersom problemområdet er lite utforsket tidligere vil det ikke være hensiktsmessig med forklarende eller beskrivende undersøkelsesdesign før mer innsikt er hentet inn. I slike tilfeller vil en ofte måtte bruke eksplorative metoder for å avdekke substansiell informasjon om området som kan brukes til å formulere mer presise forklarende eller deskriptive problemstillinger.

Som nevnt innledningsvis er det ikke gjort noen tilsvarende undersøkelser på hvordan små oppstartsbedrifter bruker merkevareledelsesteori de første årene leveårene. Samtidig er hverken omfanget av utredningen og undersøkelsen stor nok til å generere de rette spørsmålene for en deskriptiv studie. På bakgrunn av dette ble det valgt et eksplorativt undersøkelsesdesign for utredningens studie.

3.3 Innsamlingsmetode og datagrunnlag

3.3.1 Innsamlingsmetode

Med problemstillingens eksplorative karakter og manglende tidligere forskning på problemområdet var det naturlig å samle inn relativt mye informasjon fra hver enkelt analyseenhet for å kunne svare på forskningsspørsmålene. Dette tilsa en at en kvalitativ innsamlingsmetode var mest anvendelig. På samme grunnlag var det ikke så viktig å skaffe til veie sammenlignbar informasjon om de ulike enhetene, spesielt siden oppstartsbedrifter kan ha svært forskjellige forutsetninger og karakteristikk ved innovasjon og drift. Med en eksplorativ tilnærming var det heller ikke gitt hvilken informasjon som trengtes forut for datainnsamlingen, og det var på den måten behov for en mer fleksibel innsamlingsmetode.

Kildene i utredningen kan i hovedsak sies å være *aktører* i form av oppstartsbedrifter, men siden det gjerne er eieren eller gründeren som sitter med informasjon om markedsføringen var det naturlig at nettopp disse personene ble *respondentene* i innsamlingen. Den naturlige innsamlingsmetoden var derfor uformell intervjuing av respondenter fra oppstartsbedriftene. Det må likevel nevnes at innslag av både kvalitativ og kvantitativ innholdsanalyse, samt strukturert observasjon forekom både før og etter innsamlingen av primærdata. For eksempel ble kvantisert regnskapsdata om aktørene studert i forkant av intervjuene.

Kildetype	Datatype	
	<i>Kvalitative data</i>	<i>Kvantitative data</i>
Aktør	Deltakende observasjon	Strukturert observasjon
Respondent	Uformell intervjuing	Strukturert utspørring
Dokument	Kvalitativ innholdsanalyse	Kvantitativ innholdsanalyse

Tabell 2: Oversikt over vanlig undersøkelsesopplegg for bruk av kvalitative og kvantitative data basert på ulike typer av kilder. Hentet fra Grønmo (2004).

3.3.1 Primærdata: Uformell intervjuing med bedriftsledere i oppstartsbedrifter

Primærdata til utredningen er samlet inn gjennom 13 dybdeintervju med enten en av gründerne, daglig leder eller styremedlem i oppstartsbedrifter i Hordaland. Alle intervjuene foregikk ansikt til ansikt og varte i snitt i 24,5 minutter. Lengden på intervjuene var tilpasset både undersøkelsens databehov og respondentenes behov.

3.3.2 Sekundærdata: Litteratur og informasjon om bedriftene

Sekundærdata til utredningen består i hovedsak av litteratur. I studiens første fase ble det gjort et omfattende litteratursøk på problemområdet gjennom NHH, UiB og Google Scholar sine søk i vitenskaplige databaser samt øvrige bibliotekressurser. Siden litteraturen på problemområdet er begrenset var det forholdsvis lett å få oversikt over de sentrale publikasjonene og forfatterne, men dette gjorde det samtidig vanskelig å vurdere kvaliteten på de ulike rapportene. Det var derfor naturlig å legge vekt på de nyeste publikasjonene og publikasjonene fra de forskningsmiljøene og forfatterne som har vært mest aktive. I tillegg har jeg vært i kontakt med noen av de sentrale bidragsytere på forskningsområdet for å rådføre meg om relevante artikler og få klarhet i historien bak retningslinjene for branding i SME av Keller (2008) og Abimbola (2001).

I tillegg til faglitteraturen inngår all annen informasjon om analyseenheter som sekundærdata. Eksempler på dette er informasjon bedriftene og deres produkter på internett og avisartikler. Siden det ble hentet inn mye generell informasjon om enhetene ved innsamlingen av primærdata ble det ikke lagt stor vekt på denne datatypen ved analysen, men det liten tvil om at det har medvirket som datakilde i analysen som en helhet.

3.4 Utvalgsprosedyre og analyseenheter

3.4.1 Utvalgsprosedyre

Ved eksplorative undersøkelser der hensikten er å foreta en enkel og foreløpig undersøkelse på et område som har vært lite utforsket tidligere kan det være passende med et *pragmatisk utvalg*. Det var tilfellet for denne utredningen, hvor målet ikke var å trekke slutninger om universet som helhet men heller å avdekke hvordan forskjellige oppstartsbedrifter bruker merkevareledelsesteori.

Utredningens problemstilling var utgangspunktet for utvelgelse av analyseenheter. En grov definisjon på populasjonen er norske oppstartsbedrifter som kan karakteriseres som mikrobedrifter eller små bedrifter, med potensial for vekst og et minimumsinnslag av innovasjon i forretningsideen. Gjennom studentrapporter fra programmene Gründerskolen og ”CEMS Business Projects” hadde jeg tilgjengelig data på 70 norske oppstarts- og innovasjonsbedrifter. Ved å velge ut enheter fra denne underpopulasjonen var jeg sikret å få bedrifter som tilfredsstilte kravene til vekstpotensial og innovasjonsgrad. Av hensyn til utredningens størrelse og valg av innsamlingsmetode var det hensiktsmessig å begrense dette antallet.

For å komme frem til aktuelle analyseenheter ble det derfor tatt utgangspunkt i et tidligere forskningsprosjekt på oppstartsbedrifter gjennomført ved Institutt for strategi og ledelse, NHH. Av 33 forretningsplaner skrevet av studenter på Gründerskolen og et CEMS-masterkurs på NHH ble et utvalg på 11 bedrifter analysert for å kartlegge hvilke typer råd som ble gitt til bedriftene og hvilken nytte de hadde hatt av rådene. Alle enhetene i dette utvalget fikk råd på området markedsføring, og disse dannet grunnlaget for utvalget i denne utredningen. Videre ble fire bedrifter eliminert som følge av at de ikke eksisterte på tidspunktet for analysen eller på annen måte var utilgjengelig for undersøkelsen. For å øke både størrelsen og bransjebredden i utvalget ble det supplert med 6 bedrifter. Det endelige utvalget bestod dermed av 13 analyseenheter.

3.4.2 Beskrivelse av utvalget

Alle analyseenhetene var lokalisert i Bergensområdet. Bedriftene kan plasseres i fire hovedbransjer: biotec, informasjonsteknologi, produksjon og tjenesteyting. Biotec ble videre delt i henholdsvis biotec teknologi og biotec produksjon. Innenfor denne bransjeinndelingen var utvalget relativt balansert, men produksjonsbedrifter og tjenesteyting var noe underrepresentert. De fleste enhetene (10 av 13) var orienterte mot bedriftsmarkedet (B2B) og ikke konsumentmarkedet (B2C). Det var ingen non-profit organisasjoner i utvalget.

Videre var utvalget jevnt fordelt på omsetning siste driftsår (regnskapsåret 2007), med en liten overvekt på omsetning under NOK 1 million. Seks av de tretten bedriftene var fremdeles på utviklingsstadiet og hadde ikke lansert noe produkt i markedet enda, mens de resterende syv var i mer eller mindre ordinær drift. Også bedriftenes bemanning viste at utvalget bestod av mikrobedrifter – bare to av bedriftene hadde over 10 fast ansatte inkludert gründer(ne).

<i>Bransjefordeling</i>	<i>Antall</i>	<i>Prosent</i>
Informasjonsteknologi	4	31 %
Biotec teknologi	3	23 %
Biotec produksjon	3	23 %
Produksjon	2	15 %
Tjenesteyting	1	8 %

Tabell 3: Oversikt over utvalgets bransjemessige fordeling.

<i>Omsetning siste driftsår</i>	<i>Antall</i>	<i>Prosent</i>
> 1.000.000	5	38 %
1.000' - 3.000'	4	31 %
3.000' - 9.000'	4	31 %

Tabell 4: Oversikt over bedriftenes omsetning i regnskapsåret 2007 i norske kroner.

<i>Kommersialiseringsfase</i>	<i>Antall</i>	<i>Prosent</i>
Utviklingsfase	6	46 %
På markedet	7	54 %

Tabell 5: Fordeling av utvalget i henhold til kommersiell utviklingsfase.

<i>Faste ansatte inkl. gründer</i>	<i>Antall</i>	<i>Prosent</i>
< 4 ansatte	4	31 %
4 - 10 ansatte	7	54 %
> 10 ansatte	2	15 %

Tabell 6: Fordeling av utvalget i henhold til antall faste ansatte.

3.5 Gjennomføring

Datainnsamlingen for primærdata bestod av tre hovedfaser; (1) forberedelse til intervjuene, (2) gjennomføring av intervju og (3) bearbeiding/etterarbeid av rådata.

3.5.1 Forberedelse til intervjuene

Før datainnsamlingen startet ble det utarbeidet en intervjuguide for forsøket (se vedlegg 1). Denne bestod innledningsvis av viktige momenter som skulle opplyses om ved intervjuavtale og mer generelle metodiske føringer til datainnsamlingen. Videre kom hovedspørsmålene som ble stilt til respondentene, samt en huskeliste med tema og spesielle områder som var ønskelig å få dekket eller belyst i løpet av intervjuet. I valg av spørsmål var det særlig viktig å oppnå en balanse mellom en viss standardisering og tilstrekkelig fleksibilitet i intervjusituasjonen. Det ble videre lagt vekt på å bruke åpne og generelle spørsmål for å unngå å lede intervjuobjektet, for så å følge opp med mer spesifikke oppfølgingsspørsmål.

3.5.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i perioden 22. september til 8. oktober 2008. Alle intervjuene ble avholdt i bedriftenes lokaler, med unntak av ett intervju på et kontor på SiB Studentsenteret i Bergen sentrum. Ett av intervjuene ble holdt på engelsk. Intervjuene varte i gjennomsnitt 24 minutt og 30 sekunder, og ble tatt opp på lydbånd etter godkjenning av respondentene.

Hvert intervju ble innledet med en kort og uformell samtale for å skape en positiv og avslappet stemning før selve intervjuet startet. I de fleste tilfellene fungerte de åpne spørsmålene etter sin hensikt, slik at respondentene svarte utfyllende uten for mange oppfølgingsspørsmål fra intervjueren. Det virket også som samtlige respondenter var trygge på undersøkelsens formål og intervjusituasjonen, slik at informasjonen ble delt på en objektiv og naturlig måte. Etter de to første intervjuene ble innsamlingsmetoden vurdert. Dette besto i refleksjon over valg av spørsmål, rekkefølge og den helhetlige gjennomføringen, med mål om å øke kvaliteten på datainnsamlingen i den videre prosessen. Revurderingen resulterte i mindre endringer på oppfølgingsspørsmålene.

3.5.3 Bearbeiding/etterarbeid av rådata

Etter at hvert av intervjuene var gjennomført ble lydopptakene lastet inn på datamaskin for transkribering fra tale til tekst. Alle intervjuene ble transkribert i fulltekst. Videre noterte jeg ned tanker og sammenhenger som jeg hadde gjort meg under intervjuet, i tillegg til relevant informasjon som respondenten gav etter at lydbåndopptaket var stoppet og undersøkelsens problemstilling ble avdekket. Datamaterialet ble så gjennomgått, kodet og systematisert slik at det var klart til analysefasen.

3.6 Analyse og rapportering

I dette kapittelet vil metodene som er brukt i utredningen evalueres. Både for utredningens forskningsmessige kvalitet og forfatterens egen del er det nyttig å reflektere over kvaliteten på datamaterialet. Datakvaliteten kan sies å være høyere jo mer velegnet materialet er til å belyse problemstillingene. Den følgende diskusjonen vil struktureres i henholdsvis datamaterialets reliabilitet og validitet.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten ved en undersøkelse handler om hvor pålitelig datamaterialet er, og kan komme til uttrykk ved samsvar mellom gjentatte datainnsamlinger. De viktigste forutsetningene for reliabilitet er at undersøkelsesopplegget er utformet slik at det fungerer på en entydig måte, og at datainnsamlingen blir gjennomført grundig og systematisk.

For kvalitative undersøkelsesdesign blir ofte undersøkelsesopplegget i stor grad utviklet under selve datainnsamlingen, og er til dels avhengig av forskerens analyser og tolkninger av data etter hvert som nye data samles inn. Selv om studien i denne utredningen var kvalitativ og av eksplorativ karakter er det flere sider ved undersøkelsesopplegget som kunne forbedret reliabiliteten.

Sett bort fra størrelsen er det flere forhold ved utvalget som begrenser undersøkelsens generaliserbarhet. For det første er det få bransjer representert og en overvekt av teknologibedrifter. Utvalget har også flere bedrifter som fokuserer mot bedriftsmarkedet enn konsumentmarkedet. Samtidig er det for lite spredning både i leveår og antall ansatte (størrelse) på oppstartsbedriftene.

Intervjuguiden som ble benyttet under den uformelle intervjuingen ble ikke testet på reelle respondenter på forhånd. Dette kunne både bidratt til et mer hensiktsmessig utvalg av spørsmål og en mer presis operasjonalisering av problemstilling og definisjoner mot respondentene.

For å sikre brukbare funn fra intervjuene kunne det blitt lagt opp til en metode hvor dataene ble grovt analysert etter hvert intervju, og fortsatt med flere intervju inntil man så et

gjennomgående mønster i svarene. Slik denne studien ble gjennomført ble det satt et maksimalt antall analyseenheter (14 stk.) før de første intervjuene ble booket.

En annen svakhet ved opplegget var at det ikke ble arbeidet nok med feltnotatene etter hvert intervju. Ved å fortløpende notere refleksjoner og erfaringer om opplegget kunne grunnlaget for å vurdere datakvaliteten blitt bedre og datainnsamlingen blitt mer systematisk tilpasset underveis.

For å ytterligere øke kvaliteten på undersøkelsesopplegget burde dette i større grad blitt sammenlignet opp mot opplegg fra tilsvarende forskning. I mangel på relevante undersøkelsesopplegg på utredningens problemområde ble ikke dette gjort. Likevel kan det antas at det ligger en verdi i å sammenligne med analoge kvalitative undersøkelsesopplegg fra andre problemområder.

Til slutt er det en mulighet for at lengre intervjuer hadde økt reliabiliteten. Dette fordi de fleste av respondentene blir mer komfortable med både intervjusettingen og problemområdet etter litt tid, og gjerne kommer på nye momenter til diskusjonen etter hvert som de prater om temaet.

Også gjennomføringen av intervjuene kan ha påvirket resultatene. Det var store forskjeller på respondentenes bakgrunn og kunnskap om problemområdet, noe som gjorde at intervjueren måtte tilpasse kommunikasjonen for hvert intervju. For noen av respondentene var det naturlig å benytte fagtermer som for eksempel ”branding” og ”merkevarebygging” litt ut i intervjuet, noe som kan ha påvirket respondentene og dermed også reliabiliteten i datainnsamlingen. I tillegg kan intervjuer ha påvirket intervjuobjektene ved for eksempel ledende spørsmål og å vise ekstra interesse for svar som stemte overens med problemstillingen.

3.6.2 Validitet

Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for problemstillingene som skal belyses, og kan komme til uttrykk ved at det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget. For kvalitative studier snakker man om tre typer validitet:

kompetanse-, kommunikativ- og pragmatisk validitet. Jeg ønsker også å ta med *begrepsvaliditet.*

Med *kompetansevaliditet* menes det at forskerens kompetanse (erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner) for innsamling av data på problemområdet står i direkte forhold til kvaliteten på datamaterialet. Dette gjelder spesielt for kvalitative studier som ikke består av strukturerte innsamlinger. Det er lett å sette spørsmålstegn ved kompetansevaliditeten for en slik selvstendig utredning på masternivå. Undertegnedes bakgrunn fra tidligere forskning begrenser seg til en bacheloroppgave i markedsføring. Kombinert med prosjektets korte tidsramme har kompetansenivået utvilsomt påvirket både planleggingen av forskningsprosessen, innsamlingsmetode og gjennomføringen av undersøkelsen.

Datamaterialets *kommunikative validitet* omhandler hvorvidt det har vært en dialog mellom forskeren og andre om materialet er treffende og godt i forhold til problemstillingen. Ved datainnsamlingen ble det gjennomført relativt korte uformelle intervju med respondentene, noe som gjorde det vanskelig å etablere en felles teoretisk og metodisk forståelse med respondenten. Dette kan medføre at aktørvaliditeten ikke er så høy som den kunne ha vært. Når det gjelder kollegavaliditet ble problemstillingen og undersøkelsesopplegget diskutert med veileder ved flere anledninger, men den korte tidsrammen har trolig medført at metoden og opplegget ikke har ”modnet” tilstrekkelig for undertegnede før gjennomføringen.

Dersom datamaterialet og resultatene i studien danner grunnlag for bestemte handlinger snakker vi om *pragmatisk validitet*. Undersøkelsen hadde som mål å avdekke hvordan oppstartsbedrifter anvender en bestemt type markedsføringsteori i den første strategiformuleringen. Siden problemområdet er relativt lite modent sammenlignet med andre forskningsområder og problemstillingen er på et eksplorativt nivå, var det ikke forventet at resultatene skulle være særlig praktisk anvendbare. Som grunnlag for videre forskning på veien mot mer håndfaste teorier kan resultatene særlig ha en pragmatisk validitet.

Til slutt var en av de største utfordringene ved studien var å sikre et tilfredsstillende nivå av *begrepsvaliditet*. Undertegnede hadde i forarbeidet til undersøkelsen satt seg inn i en omfattende mengde teoretisk sekundærdata, men siden det ikke var gjort så mange tilsvarende studier før var det begrenset tilgang til for eksempel relevante intervjuguider på området markedsføring og oppstartsbedrifter. Som et resultat av dette ble undersøkelsesopplegget stort sett utformet uten gode referanser.

4 PRESENTASJON AV RESULTATER

I dette kapitlet vil funnene fra den empiriske undersøkelsen beskrives. For å kategorisere funnene vil det tas utgangspunkt i hovedpunktene fra det teoretiske rammeverket som ble beskrevet i kapittel 2.4.

4.1 Generelt

Studien av oppstartbedriftene viste svært stor variasjon i hvilke tanker representantene for bedriftene har om markedsføring og merkeverdi, og hvordan de planlegger og implementerer markedsføringsaktiviteter. Ingen av bedriftene i utvalget hadde tatt i bruk et komplett rammeverk for merkevareledelse, men mange hadde gjort bruk av enkeltelementer som hører inn under merkevareledelse. Undersøkelsen viste at det var punktene posisjonering, merkeelementer og kommunikasjon som oppstartsbedriftene både hadde mest tanker om og hadde implementert i størst grad. Det var få bedrifter som hadde lagt mange tanker og mye arbeid i planlegging av markedsføringsaktiviteter, og bare én bedrift hadde utført en form for måling av egen merkeverdi. Kun to bedrifter hadde tanker om merket som kan karakteriseres som strategier for å forbedre eller utvide merkeverdien.

Bransjemessig var bedriftene innen biotec teknologi og IT teknologi svakest på bruken av merkevareledelsesteori. Bedriftene innen bransjene produksjon og biotec produksjon tok i bruk merkevareledelse på en del områder. De to bedriftene med størst innslag av merkevareledelsesteori var også de eneste der gründerne hadde merkantil og ikke teknisk bakgrunn. To av tre oppstartsbedrifter som henvendte seg mot konsumentmarkedet hadde i stor grad implementert merkevareledelsesteori. Dette var de samme bedriftene som skåret best på bruk av merkevareledelsesteori i hele utvalget.

4.2 Merkeverdibevissthet

Det var få bedrifter som hadde mange tanker om betydningen av merkeverdi for egen bedrift. En generell tendens i utvalget var at bedriftene hadde stort fokus på å utvikle produktet og

konseptet i den første fasen, og at markedsføring først ble aktuelt når produktet skulle på markedet. Bevisstheten rundt merkeverdi var svakest for bedriftene innen biotec teknologi og for alle utenom en bedrift innen IT. Bedriftene innen biotec produksjon hadde et middels til svakt forhold til betydningen av merkeverdi for egen bedrift. Bare 2 av de 13 bedriftene i utvalget kan sies å ha en sterk bevissthet for hva merkeverdi er og hva det har å si for egen bedrift. Disse to bedriftene opererte i bransjene IT (hardware og software) og tjenesteyting, og begge hadde gründere med merkantil bakgrunn.

To bedrifter innen biotec produksjon og en innen IT software som hadde mottatt ekstern kunnskapsstøtte på markedsføring hadde noen generelle tanker om merkeverdi. Likevel hadde ikke gründerne selv noe fokus på dette ved etableringen av bedriftene.

De aller fleste hadde et sterkt ønske om å bli oppfattet som seriøse. Dette gjaldt spesielt flere av de selskapene der gründerne hadde faglig bakgrunn som professorer innenfor naturvitenskap. To av selskapene innenfor biotec teknologi og biotec produksjon var svært bevisste på hvordan de ønsket å bli oppfattet i bransjen og på å beholde et godt omdømme. For ett av disse var det å opprettholde et respektabelt omdømme ovenfor fagmiljøet svært viktig, og gründeren mente denne holdningen hadde påvirket både markedsføringen og salg i negativ retning:

”[en stor samarbeidspartner] har sagt at ”dere er alt for beskjedne, dere er alt for forsiktige”. Vi er alt for redde for å eksponere oss. Vi ønsker ikke å komme i en situasjon der vi, i de fagmiljøene der vi ferdes ofte, (...) ser på oss som sjarlataner, men heller det motsatte (...))”

4.3 Merkevareledelse som en prosess

4.3.1 Posisjonering

Dersom man ser på de ulike elementene som inngår i en strategisk merkevareledelsesprosess var *posisjonering* det elementet flest bedrifter kunne sies å ha på plass. De fleste bedriftene hadde en god oppfatning av hva de ønsket å være og ikke være, og hvordan dette var i forhold til konkurrentene på markedet. Likevel var det få bedrifter som gav uttrykk for å ha et

komplett sett med punkter de ønsket å skille seg ut fra konkurrentene på. Flertallet ønsket å fremstå som best på produktattributter, og det var for eksempel få som gav inntrykk av å ha en posisjonering basert på sosiale eller opplevelsesbaserte fordeler for kunden. I det hele syntes mange at den klart viktigste konkurransefordelen var at de hadde et innovativt og solid produkt eller tjeneste. En av bedriftene innen biotec produksjon, som hadde vært på markedet i fire år, fortalte at de hadde hatt en utvikling fra å kun kommunisere teknisk produktinformasjon til å ta utgangspunkt i målgruppens behov og snakke om løsninger, ettersom de lærte mer om hvordan bransjen fungerte.

4.3.2 Merkeelementer

Alle bedriftene i utvalget kan sies å ha et godt sett med merkeelementer. Alle bedriftene hadde selskapslogo, og for de fleste ble denne utviklet svært tidlig. I mange tilfeller var logo og merkenavn på plass før eller ved stiftingen av foretaket. 5 av 13 bedrifter hadde gjort bevisste valg i forhold til hvilke assosiasjoner de ønsket at selskapslogoen skulle gi. For de resterende ble det ikke lagt mye arbeid i logoer, farge eller andre elementer.

Tre av bedriftene oppgav at de hadde registrert sitt merkenavn. For den ene bedriften innenfor biotec teknologi var grunnen til dette at bedriftsnavnet også var et generisk begrep på den teknologiplattformen de var i ferd med å utvikle, og derfor utgjorde en immateriell verdi i seg selv. En av bedriftene innen IT software, med et svært innovativt produkt, registrerte sitt selskapsnavn for å unngå at navnet ble tatt av konkurrerende bedrifter.

Selv om det ikke var mange som hadde bevisste tanker rundt merkeelementene hadde 7 av 13 bedrifter egne merkenavn for sine produkter i tillegg til bedriftens merkenavn. Av de resterende var alle utenom ett fremdeles i utviklingsfasen.

Kun fire bedrifter i utvalget hadde tanker om viktigheten av forpakning eller utformingen på sine produkter. For den ene bedriften innen produksjon var produktdesign en av de første store investeringene gründeren gjorde, for å skille seg fra konkurrentene som hadde et mindre tidsriktig design. For de fleste bedriftene i utvalget var likevel forhold ved produktet og bransjen en årsak til at det ikke var naturlig å satse på forpakning som merkeelement.

4.3.3 Planlegging av markedsføringsprogrammer

Hoveddelen av utvalget var svake på punktet planlegging av markedsføringsprogrammer. For de fleste var det gründer eller andre i ledergruppen som hadde ansvar for den strategiske planleggingen av markedsføringen. Kun et fåtall av bedriftene hadde formelle markedsplaner fra etableringen av. De bedriftene som hadde størst innslag av markedsplanlegging var enten startet av gründerne med merkantil kompetanse, hadde en aktiv partner som hjalp dem med kommersialiseringsdelen (for eksempel et investeringsselskap) eller hadde skrevet markedsplan som ledd i søknadsprosessen til Innovasjon Norge eller andre finansieringskilder.

Flere av bedriftene fortalte at de forbedret planleggingen etter hvert som de fikk prøve ut markedet og lære mer om bransjen.

”(...) når du er en gjeng med forskere og fagidioter som starter et sånt selskap så har ikke du en gjennomarbeidet markedsplan (...). (...) etter hvert som vi har fått litt erfaring så har vi da klart å forbedre litt strategier og laget mer gjennomtenkte planer (...)”

En av bedriftene innen biotec teknologi hadde ikke valgt en endelig markedsstrategi og mente at relevansen til branding i biotec-bransjen kommer an på hvor nærme bedriften kommer sluttkunden. En bedrift innen biotec produksjon utviklet og implementerte en merkevarestrategi for produktet fordi de ønsket å teste responsen i markedet. I dette tilfellet ble merkevareledelse brukt fordi bedriften måtte søke godkjenning på et spesifikt merke og fordi det hjalp dem med å plassere en ”huskelapp” i minnet hos mulige samarbeidspartnere de møtte på messer og lignende:

”Hovedfokus er hele tiden det tekniske prosjektet for å dokumentere produktenes godhet. (...) for å få tatt produktene inn i forskjellige land så har vi måttet søke godkjenning på et merke (...) for å se på stemningen for denne typen produkt.”

4.3.4 Kommunikasjon/implementering

Få av bedriftene kunne sies å ha en komplett og integrert markedskommunikasjon. Av de bedriftene som var i utviklingsfasen var det ingen som hadde benyttet seg av tradisjonelle media som annonsering, direkte markedsføring og lignende. De fleste av disse hadde likevel benyttet seg av PR og oppnådd presseomtale på produktideen eller konseptet sitt.

Flesteparten av bedriftene hadde likevel en sterk bevissthet rundt hvilke kontaktpunkt som var viktige for å nå ut til målgruppene med sitt budskap. Det kunne synes som disse bedriftene valgte de kontaktpunktene eller media som var standard innen egen bransje, og det var få oppstartsbedrifter som i så måte eksperimenterte med utradisjonelle kontaktpunkter mot markedet. En bedrift innen biotec produksjon brukte bevisst forskningskonferanser for å profilere sitt produkt og sin teknologi:

”vi har som en sånn gjennomgående strategi mot forskningsmarkedet (...) plukket viktige forskningskonferanser og brukt det som en arena for å treffe potensielle kunder (...). Det er jo et stort marked og mange land å dekke, men det takknemlige her er jo at alle som er interessert i fagfeltet kommer stort sett til de samme konferansene.”

Et signifikant trekk ved alle biotec-bedriftene og noen bedrifter innenfor IT var et sterkt fokus på å dokumentere teknologien. Disse gav uttrykk for at vitenskapelig publisering i anerkjente tidsskrift eller dokumentasjon fra eksterne laboratorium på at teknologien holdt det den lovet nærmest var en hygienefaktor dersom man skulle lykkes i å komme på markedet. En bedrift innenfor biotec teknologi som nylig fikk sine første kunder brukte store ressurser på å få publisert vitenskapelige artikler, enten i eget eller andres navn:

”Nå i år har vi fått mer og mer fokus på markedsføring. Men det er klart at når du snakker innenfor bioteknologi så kan du ikke begynne å markedsføre så mye før du har publikasjoner på plass. (...) og de bør helst være eksterne. Så det hjelper ikke at vi kommer med publikasjoner fra [lokalt sykehus]”

To av de intervjuede bedriftene syntes det var vanskelig å overlate kommunikasjonsarbeidet til reklamebyrå eller andre eksterne fordi forretningsområdet var så komplisert faglig sett. Resultatet var derfor at de valgte å gjøre det selv. En av bedriftene innenfor biotec produksjon

fortalte at de ikke hadde ressurser til å engasjere et reklamebyrå i en slik skala at det gav de ønskede resultatene:

”erfaringen vår er at siden dette er såpass spesialisert (...) det krever så mye innsats fra oss for å få et byrå opp på et nivå som gjør at de virkelig kan produsere noe (...)”

4.3.5 Måling av merkeverdi

Ingen av bedriftene hadde et system for å måle merkeverdien til selskapet eller produktene. Kun en bedrift (biotec produksjon) hadde utført kundeundersøkelser på assosiasjoner til bedriften og produktet, men det var i forbindelse med utarbeidelsen av en komplett merkevarestrategi gjort av et konsulentbyrå. Ingen av de andre bedriftene som var i utviklingsfasen hadde tenkt på denne typen målinger som relevante i markedsføringsarbeidet.

Noen av bedriftene som var aktive på markedet nevnte på dette punktet tilbakemeldinger fra kunder ved installering og salg, samt det at kundene gjorde gjenkjøp. Bedriften innen tjenesteyting hadde en tydelig merkevareledelse, men stolte på tilbakemeldinger gjennom medarbeidernes kontakt med kundene:

”(...) vi har nok ikke det systemet mange ville hatt. (...) våre medarbeidere, i motsetning til [konkurrent], mange av de har hatt lang fartstid i [bransjen]. De som jobber hos oss de både produserer og fronter kunden. Det betyr at de får en veldig nær dialog med kunden som gjør at vi kan drive med mersalg.”

Felles for utvalget var at de kun hadde tanker om tilbakemeldinger eller måling på rene produktattributter (performance), og ikke overordnede assosiasjoner for bedriften eller produktene.

4.3.6 Forbedring av merkeverdi, sekundære assosiasjoner

Det var kun en bedrift (IT SW og HW) som hadde en tydelig strategi for å styrke sin merkeverdi med sekundære assosiasjoner fra ulike kilder. Gründeren hadde merkantil

bakgrunn. Denne bedriften ønsket blant annet å knytte merket opp mot en god sak for å legitimere både organisasjonen og det produktet de skulle lansere på markedet:

”Vi har ganske bevisst knyttet til oss [kjent humanitær organisasjon]. (...) det er en legitimering av organisasjonen for oss. Det å ha en organisasjon som [kjent humanitær organisasjon] som sier at ”Ja dette her er lurt, dette her er mye bedre, dette måtte komme” er viktig.”

Gründeren ville også bevisst bruke sin egen historie i markedsføringen, i tillegg til å benytte seg av sitt nettverk med kjendiser for å få disse til å involvere seg med merket. Blant annet var planene å opprette en ideell stiftelse der kjendiser skal dele ut et årlig stipend.

For mange av bedriftene innenfor biotec var det svært viktig å skaffe seg referansekunder tidlig, og på den måten å knytte bedriftens navn opp mot andre kjente bedrifter. En bedrift innen biotec produksjon fortalte at de var glade for alle referansene de fikk i begynnelsen, men at de nå begynte å komme i en posisjon der de sorterte ut gamle referansekunder og stilte høyere krav til de nye.

5 ANALYSE

Analysen av resultatene deles i tre diskusjoner. Siden det mer generelle forskningsområdet på markedsføring og oppstartsbedrifter fremdeles må kunne sies å være ufullstendig resultatene fra undersøkelsen innledningsvis sammenstilles med tidligere forskning. Videre vil det vurderes hvordan oppstartsbedriftene i utvalget bruker merkevareledelsesteori etter Kellers rammeverk, også sammenlignet med tidligere forskning, før bransjemessige forskjeller i bruken av merkevareledelsesteori diskuteres til slutt.

5.1 Markedsføringen i SME og oppstartsbedrifter

Resultatene fra undersøkelsen bekrefter mange av hypotesene fra tidligere forskning på markedsføringen i SME og oppstartsbedrifter. Markedsføring var generelt sett en lavt prioritert forretningsfunksjon sammenlignet med produktutvikling. Mangelen på formalisert planlegging og implementering av markedsføring er kanskje enda tydeligere for oppstartsbedrifter som kun har eksistert i noen få år. Markedsføringen i disse bedriftene bærer sterkt preg av at de fremdeles befinner seg i utviklingsfasen eller har tatt sine første steg inn i et marked.

Mange av bedriftene i utvalget var finansiert gjennom venturekapital, innovasjonsfond og business angels sammenlignet med for eksempel enkeltmannsforetak. Dette gjorde at disse bedriftene trolig ikke var eksponert for problemer knyttet til *newness*, *smallness* og *turbulens/usikkerhet* i så stor grad. Denne faktoren viste seg likevel å ikke være positiv for markedsfunksjonen hos bedriftene. Hovedproblemet for de fleste syntes å ligge i manglende markedsføringskompetanse og stort fokus på produktutvikling.

5.2 Bruken av merkevareledelsesteori

5.2.1 Merkeverdibevissthet

Krake (2005) fant i sin undersøkelse at merkevareledelse hadde liten betydning for de nederlandske bedriftene. Dette støttes langt på vei av resultatene fra det norske utvalget. Oppstartsbedriftene hadde nærmest ingen fokus på markedsføring eller tanker om merkeverdi etter tradisjonelle prinsipper. Til gjengjeld var det svært viktig å opprettholde et positivt omdømme, spesielt for bedriftene innen biotec. Spørsmålet blir da om bevissthet rundt bedriftens omdømme kan sammenlignes med merkeverdi for oppstartsbedrifter.

Abimbola og Kocak (2007) fant at de engelske bedriftene ikke hadde noe klart skille mellom bedriftens merke og omdømme. Dette var også tilfelle for de norske oppstartsbedriftene. Det var likevel tydelig at de fleste kun hadde et forhold til omdømme ut fra hva ulike interessenter tenker om bedriften og spesielt produktene. For en oppstartsbedrift som er helt i startfasen med sin markedsføringsstrategi og ikke formelt sett anvender merkevareledelsesteori vil bedriftens omdømme nettopp være alle de assosiasjonene til bedriften som finnes hos ulike interessenter, og dermed tilsvare merkeverdien. En gründer eller daglig leder for en oppstartsbedrift vil på den måten kunne oppnå en bevissthet rundt merkeverdi dersom han/hun har fokus på hvordan bedriften oppfattes av det eksterne miljøet. Dette tyder på det kan eksistere en viss merkeverdibevissthet, men ikke slik begrepet merkeverdi tradisjonelt brukes i teorien eller i profesjonaliserte markedsfunksjoner.

Undersøkelsesutvalget hadde videre et stort innslag av teknologibedrifter der gründerne hadde teknisk bakgrunn (ingeniør eller professor) og lite eller ingen merkantil kompetanse. De to bedriftene der gründerne hadde en klar merkantil bakgrunn var de som i størst grad hadde tanker om merkeverdi og anvendte merkevareledelse etter tradisjonelle prinsipper. Bedriftene som hadde hatt ekstern kunnskapsstøtte på markedsføring eller kommersialisering hadde også mer omfattende bruk av elementene fra merkevareledelsesteori.

Dette stemmer overens med tidligere forskning på markedsføring og SME der manglende kompetanse på markedsføring antas å forklare hvorfor mindre bedrifter utfører markedsføringen sin på en annen måte enn større bedrifter. Oppstartsbedriftene som befinner seg i utviklingsfasen, eller som nylig har etablert seg i et marked, er ofte fremdeles ledet av

gründeren, noe som betyr at også han/hun tar både de strategiske og taktiske avgjørelsene knyttet til markedsføring og herunder merkevareledelse. Dette betyr at gründerens kompetansebakgrunn vil påvirke hvordan oppstartsbedriften kommersialiserer sin forretningsidé og hvilke metoder og strategier innenfor markedsføring som anvendes. Bruken av merkevareledelse i oppstartsbedrifter vil derfor i stor grad kunne avhenge av gründer eller daglig leder sin kompetansebakgrunn. Dette støttes av tidligere forskning på SME.

5.2.2 Posisjonering

Resultatene fra undersøkelsen viste at mange av bedriftene har en sterk bevissthet rundt hvordan de ønsker å fremstå og ikke fremstå, men at dette begrenser seg til å gjelde produktattributter og generelle kvaliteter som ”solid”, ”til å stole på” og så videre. Dette kan tyde på at oppstartsbedrifter er så fokuserte på å gjøre suksess med produkt- eller tjenestekonseptet sitt at de helt overser andre mulige posisjoneringer. Om posisjonering råder Keller (2008) SME til å starte i det små og fokusere på å bygge en til to hovedassosiasjoner til merket. Ut fra resultatene hadde 11 av 13 oppstartsbedrifter på det beste en posisjonering der de fokuserte på 1 – 3 assosiasjoner, og der produktets godhet og generelle kvalitetsassosiasjoner ble fremhevet som de viktigste.

Denne begrensningen i type assosiasjoner i posisjoneringen kan påvirke mulighetene oppstartsbedrifter har til å differensiere seg. Keller (2008) skriver at primærassosiasjonene i posisjoneringen til et merke bør velges ut fra kunnskap om de viktigste behovene hos kunden. En oppstartsbedrift som velger å posisjonere seg hovedsaklig på bakgrunn av produktattributter (hvordan produktet løser kundens funksjonelle behov) vil derfor i mange tilfeller ha valgt en riktig posisjoneringsstrategi.

En så ensformig posisjoneringsstrategi kan likevel være et problem dersom oppstartsbedriftene ikke har god nok oversikt over hvilken posisjonering kunden vil reagere mest positivt på. Samtidig viser tidligere forskning at SME lever tettere på sine kunder og dermed vil kunne ha en bedre forståelse for kundenes behov enn større bedrifter. Valget av posisjoneringsstrategi for oppstartsbedrifter vil også kunne variere med hvor innovativ forretningsmodellen eller produktet er og konkurranseintensiteten i markedet. For

høyvekstbedrifter med et innovativt produkt og få reelle konkurrenter vil det kanskje være tilstrekkelig med en posisjonering utelukkende på bakgrunn av produktattributter, mens oppstartsbedrifter med andre eksterne forhold vil ha behov for å finne andre posisjoneringsbaser å differensiere seg på for å møte konkurransen.

5.2.3 Merkeelementer

Resultatene fra undersøkelsen viser at merkeelementer var ett av de elementene som de fleste oppstartsbedrifter utvikler og implementerer svært tidlig i prosessen, selv de bedriftene som har mange år igjen av utviklingsfasen. En grunn til dette kan være at mange gründere ser på disse to typene merkeelementer som en grunnleggende del av det å starte opp et selskap.

Utviklingen av logo(er) har gjerne tilknytning til opprettelsen av hjemmeside eller produksjon av enkelt profilmateriell som brevark, visittkort og lignende. Likevel var det mange av bedriftene i undersøkelsesutvalget som hadde klare tanker rundt hvilke assosiasjoner logoene skulle gi, noe som tyder på at utviklingen av merkeelementer ikke kun er å regne som en formalitet for gründerne.

Selv om bruken av merkenavn og logo var god i hele utvalget, var det få eller ingen bedrifter som benyttet seg av andre typer merkeelementer som talspersoner, slagord eller jingles. Årsaken til dette kan være manglende kunnskap om mulighetene som ligger i å bruke flere merkeelementer eller at det ikke er vanlig eller naturlig i egen bransje eller mot den valgte målgruppen. For et selskap innen biotec teknologi vil det for eksempel kunne være upassende å benytte seg av kjendiser som talspersoner for teknologien eller å bruke jingler for å minne interessenter på merket. Det kan likevel synes at oppstartsbedrifter har en bevissthet rundt hvilke typer merkeelementer som er effektive i egen bransje, og derfor ikke eksperimenterer på dette området.

5.2.4 Planlegging av markedsføringsprogrammer

Graden av markedsføringsplanlegging i de undersøkte oppstartsbedriftene samsvarer med funnene fra tidligere forskning på markedsføring i SME. For utvalget kan det synes som det ikke legges mye arbeid i planleggingen av markedsføringsaktiviteter, men at gründer eller daglig leder nærmest intuitivt bestemmer hvilke tiltak og aktiviteter som skal gjennomføres, og går direkte til implementeringsfasen. Dette stemmer overens med funnene til Hultman (1999).

Krake (2005) fant at bedriftene prioriterte omsetning (salg) fremfor merkekjenning i markedet. Dette finnes det ikke støtte for hos oppstartsbedriftene i dette utvalget. For mange var det viktig å gjøre produktet kjent blant potensielle kunder og få oppmerksomhet rundt innovasjonen og konseptet. For eksempel var flere bedrifter innen biotec opptatt av å først skaffe seg referansekunder som kunne generere enda mer oppmerksomhet til merket. Dette kan ha sammenheng med utvalgets finansielle situasjon; resultatene hadde kanskje vært annerledes dersom bedriftene var avhengig av tidlig omsetning for å overleve.

Funnet om at det hovedsaklig er toppledelsen som gjør all planlegging og det meste av implementeringen samsvarer med Krakes (ibid) studie av de nederlandske bedriftene. Dette gjelder desto mer for oppstartsbedrifter som ofte bare har noen få fast ansatte i tillegg til gründer eller daglig leder. Utvalget bestod av en stor del teknologibedrifter hvor gründer hadde teknisk bakgrunn og hovedfokus på å utvikle produktet sammen med andre ansatte. Uten en egen person som tar seg av markedsføringen er det naturlig at det blir gründer eller daglig leder i slike bedrifter som tar seg av planlegging av markedsprogram eller aktiviteter.

De bedriftene som hadde vært på markedet en stund hadde opplevd en utvikling mot stadig mer gjennomtenkte planer for markedsføringen. Dette samsvarer med funnene som er gjort på hvordan markedsfunksjonen gradvis blir mer og mer formalisert (Gruber, 2004). Likevel kan det synes som mange oppstartsbedrifter må opp i en viss kritisk størrelse med tanke på ansatte før markedsføringsarbeidet inntar en mer formalisert form. Så lenge den daglige ledelsen består av 1 – 2 personer og bedriftens ansatte er under 6 – 8 personer er det grunn til å tro at markedsplanleggingen vil være dominert av mer eller mindre ad-hoc-løsninger.

5.2.5 Implementering og kommunikasjon

Keller (2008) råder oppstartsbedrifter til å ta i bruk en fullstendig og velintegrert miks i implementeringen av markedsprogrammet. Det var få bedrifter i utvalget som hadde en komplett og integrert implementering eller markedskommunikasjon. Tidligere forskning viser at SME tar i bruk de mest kostnadseffektive strategiene. For de undersøkte bedriftene var det mest åpenbare at de satset på de kontaktpunktene som var vanlige i bransjen. Dette valget er trolig basert både på manglende økonomiske ressurser, bransjeavhengighet og kunnskap om hvilke strategier som fungerer i det konkrete markedet. Det er ingen tvil om at de undersøkte bedriftene valgte kostnadseffektive strategier for kommunikasjon.

Likevel kan de spesielle forutsetningene for markedsføringen tenkes å gjøre implementeringen av markedsplanen i overkant tradisjonell. Eksperimentering med ulike kontaktpunkter mot markedet i en tidlig fase vil kanskje være vanskelig ressursmessig, men kan åpne opp muligheter for effektiv oppmerksomhet rundt merket. Selv om en oppstartsbedrift innen biotec må ha fokus på å kommunisere hvordan teknologien er dokumentert, hindrer ikke dette bedriften fra å ta i bruk nye og utradisjonelle kommunikasjonsmidler.

Ettersom mange av oppstartsbedriftene spesielt innen biotec kan være opptatt av at posisjoneringen blir kommunisert på riktig måte, og samtidig ikke har ressurser til å engasjere et reklamebyrå, kan det være en utfordring å differensiere seg fra konkurrentene i implementeringen av markedsprogrammet. Det vil derfor stilles store krav til ledelsens kreativitet og kompetanse i markedsføringsarbeidet.

At de fleste bedriftene tidlig hadde tatt i bruk PR som kommunikasjonskanal kan skyldes at utvalget for det meste bestod av høyvekstbedrifter med stor grad av innovasjon. Det er sannsynligvis lettere for denne typen oppstartsbedrifter å få presseomtale enn for bedrifter som ikke har et produkt eller konsept med særlig nyhetsverdi. For slike oppstartsbedrifter vil det derfor kunne kreve større innsats for å bruke PR som kommunikasjonskanal.

5.2.6 Måling av merkeverdi

Måling av merkeverdi var et av elementene som nesten ingen av bedriftene hadde tenkt gjennom. Dette stemmer overens med resultatene fra undersøkelsen til Berthon et al. (2008) der de større bedriftene var langt flinkere til å måle kundebehov og effekten av markedsføringen. En åpenbar grunn til dette for oppstartsbedrifter i utviklingsfasen er at det ikke eksisterer noen assosiasjoner til merket i markedet enda, siden produktet eller merket ikke er lansert. Uten merkekunnskap hos konsumentene vil det ikke være noe å måle.

For bedrifter som er på markedet kan manglende tenkning rundt merkemålinger skyldes at ledelsen ikke har tilstrekkelig markedsføringskompetanse. Trolig vil markedsføringsrammeverket slutte ved implementering og kommunikasjon for ledere i oppstartsbedrifter som ikke har fagkompetanse eller erfaring med markedsføring.

Dersom ledelsen i oppstartsbedrifter har kunnskap om mulighetene til å måle assosiasjoner og merkeverdi for produktet kan det likevel være at dette ikke blir prioritert i markedsarbeidet. For oppstartsbedriftene som skal ut på markedet for første gang er ofte det viktigste å oppnå reelt salg og tilbakemeldinger på produktkonseptet, noe som betyr å legge fokus på implementeringen av markedsføringsprogrammet. Måling av merkeverdi vil da være noe som ”bare store bedrifter” har tid, ressurser og kunnskap til å gjennomføre. For en oppstartsbedrift vil denne typen aktivitet i beste fall være en del av mer langsiktige ambisjoner på markedsføringsstrategi.

Resultatene fra undersøkelsen viste at noen av bedriftene følte de hadde god oversikt over hvilke behov som fantes i markedet og at de fikk tilbakemeldinger på konseptet sitt gjennom direkte interaksjon med kunder. Dette støttes av tidligere forskning (Hills et al., 2008; Hultman, 1999). For noen av bedriftene kan dette sammenstilles med måling av merkeverdi. Slik aktivitet kan for eksempel være tilbakemeldinger fra kunder og andre interessenter på generelle forhold ved bedriften, produktene, kvaliteten, konseptet eller hvordan dette er i relasjon til konkurrentene. Selv om denne informasjonen gjerne ikke blir behandlet på formelt og sekvensielt vis som del av en merkevareledelseprosess, kan den like fullt ha den samme verdien og funksjonen som mer formaliserte målinger.

Vurderingen om denne typen informasjonsinnsamling kan sammenlignes med måling av merkeverdi etter Kellers rammeverk vil bero på hvordan oppstartsbedriftene faktisk oppfatter og anvender informasjonen. Dersom gründeren/ledelsen ser på informasjonen som relevant utover å forbedre konkrete forhold ved produktet, og aktivt bruker den for å justere sitt konsept eller tilbud vil denne typen informasjon kunne ha samme verdi som mer formaliserte merkemålinger.

5.2.7 Utvidelse og forbedring av merkeverdien

Keller (2008) anbefaler SME å øke merkeverdien ved å knytte så mange sekundære assosiasjoner til merket som mulig. Kun én av tretten bedrifter i utvalget hadde planer for markedsføringen som kan regnes som utvidelse av merkeverdi etter Kellers rammeverk. Selv om gründeren i denne bedriften hadde merkantil bakgrunn er det likevel usikkert om han/hun anså disse planene for å være en del av et komplett merkevareledelserammeverk.

Det kan være flere grunner til at så mange oppstartsbedrifter mangler planer for utvidelse av merkeverdien. For det første er dette den delen av prosessen som ifølge Kellers rammeverk kommer etter at bedriften har nådd et grunnleggende nivå av merkeverdi hos konsumentene. For mange oppstartsbedrifter vil målet med den første markedsføringen være å skape kjennskap til produktene hos hovedmålgruppen og kommunisere hvorfor de bør kjøpe disse fremfor konkurrerende løsninger. En slik strategi er rasjonell i og med at bedriften trenger salg og kontantstrømmer for å overleve de første årene på markedet. Oppstartsbedrifter som skal anvende merkevareledelsesteori i den første lanseringen vil derfor trolig heller fokusere på en tradisjonell produktposisjonering fremfor å hente assosiasjoner til merket fra andre kilder.

For det andre vil strategien for merkevareledelse i oppstartsbedrifter bero på hvilken markedsføringskompetanse og kreativitet ledelsen har. Uten kunnskaper om mulighetene for å knytte til seg merkeverdi fra andre kilder enn egen bedrift og eget produkt vil mange bedrifter stagnere ved å kommunisere produkttegenskaper. En annen grunn kan være at oppstartsbedrifter tenker altfor trygt og tradisjonelt i forhold til markedsføringen. Mange gründerne har en solid forståelse for egen bransje og hvordan markedsføring tradisjonelt blir gjort av de andre aktørene. Spesielt for oppstartsbedrifter som er avhengig av å ha et solid og

tillitsvekkende omdømme (f. eks. biotec) vil det være unaturlig å basere sin posisjonering på andre elementer enn selve kjerneproduktet.

Det vil samtidig være vanskelig å skille mellom hvilke aktiviteter som er knyttet til den første byggingen av merkeverdi og hvilke som kan sees på som utvidelse av merket, spesielt dersom en antar at mange oppstartsbedrifter ikke anvender et formalisert rammeverk for merkevareledelse i markedsføringen. Selv om en oppstartsbedrift i den første markedsføringen skulle finne på å knytte til seg en lokalkjendis eller gjøre et poeng ut av at bedriften ligger i et spesielt geografisk område (opprinnelseslandeffekten) vil det like fullt være en utvidelse av merkeverdien. Dette tyder på at et statisk og sekvensielt rammeverk som Kellers (2008) ikke passer med hvordan merkevareledelse gjøres eller kan gjøres i oppstartsbedrifter.

Dersom man antar at de fleste oppstartsbedrifter har et overdimensjonert fokus på å posisjonere seg i forhold til produktegenskaper vil en tidlig utvidelse av merkeverdien fremstå som en klar kilde til å differensiere seg fra konkurrenter. En oppstartsbedrift som allerede i utviklingsfasen henter sekundære assosiasjoner til merket fra ulike kilder kan fremstå for kundene med et rikt og mer eller mindre fullstendig sett merkeassosiasjoner. Er disse assosiasjonene unike, sterke og positive kan det være nok til at bedriftens produkter blir valgt fremfor konkurrentenes. Dette taler for at oppstartsbedrifter allerede fra etablering av bør vurdere å anvende flere typer kilder til merkeverdi.

5.3 Bransjemessige forskjeller i bruken av merkevareledelse

5.3.1 Merkevareledelse mot bedriftsmarkedet versus konsumentmarkedet

Med data kun fra tre bedrifter som satset mot konsumentmarkedet er det vanskelig å si noe generelt om hvordan denne gruppen anvender merkevareledelse i forhold til B2B-bedriftene. Det er likevel verdt å nevne at de to oppstartsbedriftene som samlet sett hadde størst anvendelse av merkevareledelse henvendte seg mot konsumentmarkedet. Selv om begge gründerne i disse bedriftene hadde merkantil bakgrunn er det rimelig å tro at valg av marked (B2C) naturlig har påvirket valg av markedsføringsstrategi.

Bedriftene som satset mot bedriftsmarkedet var generelt svake på bruk av merkevareledelse etter Kellers rammeverk. Felles for disse bedriftene var likevel at de hadde tydelige strategier for hvordan de skulle nå målgruppen. For eksempel var flere av biotec-bedriftene sikre på hvordan de effektivt kunne kommunisere produktideen til markedet. Gjennom å sørge for riktig dokumentasjon av produktenes godhet og å være tilstede på bransjemesser møtte bedriftene de viktigste beslutningstakerne på kundesiden.

Dette kan tyde på at mange oppstartsbedrifter har god kunnskap om hvordan beslutningsprosessen og innkjøpsprosessen fungerer i markedet, og tilpasser sine markedsføringsstrategier etter dette. Måten mange av B2B-bedriftene nærmet seg kundene på var i tråd med Keller og Webster (2004); de brukte spesialisert media (konferanser, mailinglister og direkte salg) fremfor massemedia for å nå beslutningstakere. Dette står i kontrast til B2C-bedriftene sine strategier.

Coviello et al. (2000) mener at det må tas i bruk et mer relasjonelt perspektiv for å forstå hvordan SME og oppstartsbedrifter anvender markedsføring. Resultatene fra undersøkelsen støtter dette utsagnet, men bare for B2B-bedriftene. Disse var helt klart mer relasjonelt orientert enn oppstartsbedriftene som henvendte seg mot konsumentmarkedet. Den sistnevnte andelen tok i bruk mer tradisjonelle og transaksjonelle strategier. Dette er også i samsvar med diskusjonen til Keller og Webster (ibid) som skriver at SME i bedriftsmarkedet bør søke å bygge langsiktige relasjoner med kunder og leverandører, og dermed ta i bruk en mer relasjonell markedsføringsfilosofi.

Som en oppsummering kan det se ut som det finnes generelle forskjeller på hvordan oppstartsbedrifter i henholdsvis markedene B2B og B2C anvender markedsføringsteori. Der B2C-bedriftene i større grad anvender tradisjonelle og mer transaksjonelle prinsipper for markedsføring og merkevareledelse, har B2B-bedriftene et mer relasjonelt og spesialisert fokus som er i tråd med teorien for merkevareledelse til slike markeder.

5.3.2 Andre bransjemessige forskjeller i bruken av merkevareledelsesteori

Med så få ulike bransjer i utvalget er det også vanskelig å si noe om hvilke generelle forskjeller det kan være i bruken av merkevareledelsesteori mellom bransjene. Felles for markedsføringen i alle bransjene var at bedriftene ønsket å fremstå med et positivt og solid omdømme. I tillegg ble merkeelementer implementert tidlig i alle bransjene. Dette er diskutert nærmere i kapittel 5.2.

Det var generelt sett en sterkere grad av produktposisjonering i høyteknologibedriftene (biotec og IT) enn i de andre bransjene. Det var også disse to bransjene som var svakest på bruken av merkevareledelsesteori. Dette kan komme av at oppstartsbedrifter i teknologibransjer gjerne er startet av en gründer som er spesialist på feltet, og som dermed nedprioriterer markedsføring til fordel for produktutvikling. Videre brukte mange av oppstartsbedriftene de samme kontaktpunktene innbyrdes i bransjen.

6 KONKLUSJONER OG VIDERE FORSKNING

6.1 Konklusjon

Til tross for at forskningen på markedsføring i relasjon til SME og oppstartsbedrifter har hatt en stor oppsving de siste tiårene, er det fremdeles mange problemstillinger som står ubesvart i forhold til hvordan denne typen bedrifter planlegger og gjennomfører sin markedsføring. Spesielt på området merkevareledelse finnes det få publiserte arbeid. Målet med denne utredningen var derfor å undersøke hvordan oppstartsbedrifter anvender merkevareledelsesteori i den første strategiplanleggingen, og om det var noen bransjemessige forskjeller i denne anvendelsen.

6.1.1 Svak eller ingen bruk av merkevareledelsesteori

Resultatene fra undersøkelsen bekrefter hovedhypotesen om at oppstartsbedrifter er svake på anvendelse av merkevareledelsesteori. De støtter også tidligere forskning i antagelsen om at SME har en tilnærming til markedsføring som skiller seg fra større bedrifter og lærebokteori.

For denne utredningens utvalg var det ingen av oppstartsbedriftene som benyttet et komplett strategisk rammeverk for merkevareledelse. I forhold til Kellers (2008) rammeverk for strategisk merkevareledelse var det ingen av bedriftene som hadde planer eller tanker om alle elementene samlet, men mange av bedriftene hadde på plass enkeltelementer innenfor rammeverket. Sammensetningen og anvendelsen av enkeltelementene varierte sterkt mellom de ulike bedriftene.

6.1.2 Ensidig produktposisjonering og kontinuerlig prosess

Oppstartsbedriftene hadde lite eller ingen forhold til egen merkeverdi etter tradisjonelle prinsipper, men for noen kan en bevissthet rundt bedriftens omdømme sammenstilles med merkeverdi. I 9 av 10 tilfeller begrenser posisjoneringen seg til å gjelde produktattributter. En bevisstgjøring av alternative posisjoneringsmuligheter for oppstartsbedriftene vil kunne åpne

opp for mulige konkurransefordeler når de entrer markedet. Bedriftene viser tidlig implementering av et enkelt sett med merkeelementer. Dette er positivt da det kan fungere som knagger for merkekunnskap fra utviklingsfasen og til etablering i markedet. På samme måte som i mange SME har oppstartsbedriftene ikke et sekvensielt syn på planlegging og implementering av markedsføringsprogrammer, og prosessen består av ad-hoc planlegging, implementering og reposisjonering.

De fleste oppstartsbedriftene har en relativt sterk bevissthet rundt hvordan de implementerer markedsføringen sin. Likevel tenker de svært tradisjonelt i valg av medium og kontaktflater. 9 av 10 bedrifter hadde ikke tenkt på måling av merkeverdi og markedsføringstiltak, noe som for så vidt er naturlig for denne typen bedrifter da det ikke finnes noe merkekunnskap å måle i markedet enda. Videre utvidelser av merkeverdien var det kun én bedrift som hadde tenkt på.

6.1.3 Markedsføringskompetanse er sentralt for anvendelsen av merkevareledelsesteori

Tidligere forskning rundt markedsføring og SME peker på viktigheten av ledelsens eller gründerens kompetanse for både planlegging og utføring av markedsføringen i bedriften. Dette gjelder også for oppstartsbedrifter og spesielt for merkevareledelsesteori. Siden det vanligvis er gründer eller daglig leder som planlegger og implementerer markedsføringen er slik kompetanse avgjørende for å ta i bruk metoder fra dette fagområdet. En grunn til dette synes å være at merkevareledelsesteori er et ukjent og ”spesielt” område innenfor markedsføring for majoriteten av oppstartsbedriftene. På et generelt nivå vil derfor ikke oppstartsbedrifter anvende merkevareledelsesteori på en formell måte uten at gründer har særlig markedsføringskompetanse eller at bedriften får ekstern kunnskapsstøtte på markedsføring.

6.1.4 Forskjellige verktøykasser avhengig av bransje og målmarked

Det er vanskelig å konkludere i forhold til hvordan bransjemessige forhold påvirker bruken av merkevareledelsesteori i oppstartsbedrifter med et lite pragmatisk utvalg. Likevel kan det synes som om bedriftene selv på et tidlig stadium ganske tydelig hadde tilpasset sin salgs- og markedsstrategi i forhold til målmarkedet. B2C-bedriftene hadde klart størst innslag av merkevareledelsesteori og transaksjonelle metoder. Til gjengjeld hadde mange av B2B-

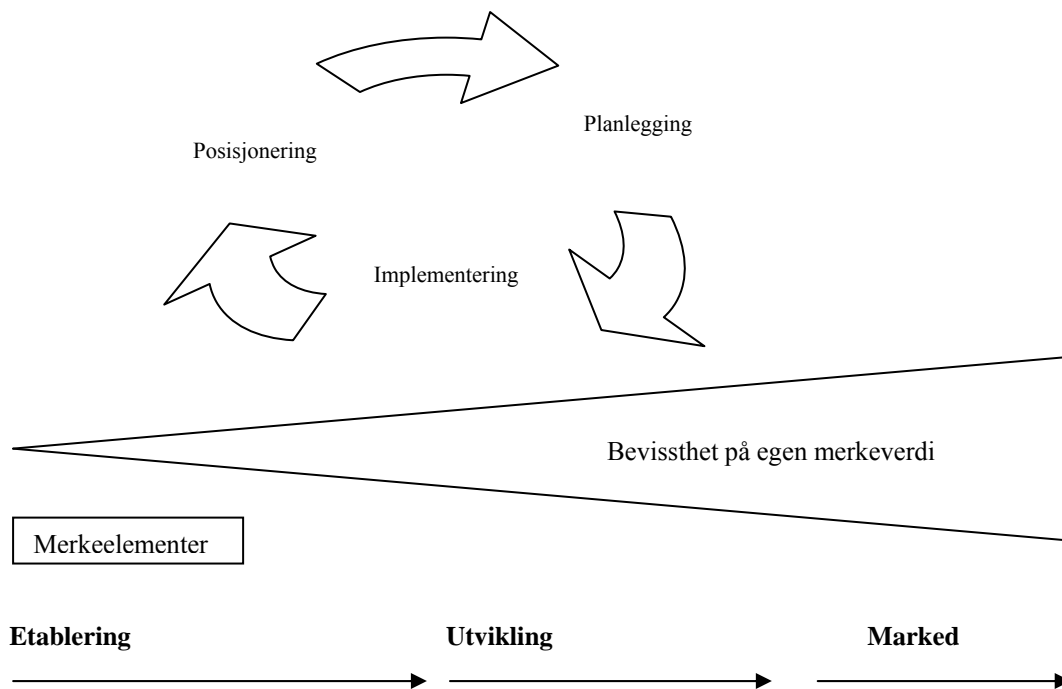
bedriftene et mer bevisst forhold til hvilke spilleregler og ”beste praksis” som fungerte i bedriftsmarkedet, var mer relasjonelt orienterte og brukte i større grad spesialisert media for å nå sine målgrupper.

Når det gjelder andre bransjemessige forskjeller var det først og fremst et større fokus på produktutvikling- og posisjonering i høyteknologibedriftene, samtidig som disse var svakest på bruk av merkevareledelsesteori.

6.1.5 Modell for merkevareledelse i oppstartsbedrifter

I det følgende vil jeg forsøke å oppsummere resultatene og konklusjonene i en deskriptiv modell for hvordan oppstartsbedrifter kan planlegge og implementere merkevareledelsesteori som en prosess. Denne beskriver bruken av elementer fra strategisk merkevareledelsesteori i tidsfasen fra etablering av bedriften til lansering i et marked. Modellen er kun å anse som en oppsummering av resultatene fra denne undersøkelsen og en hypotese om hvordan oppstartsbedrifter kan anvende merkevareledelsesteori.

Ved etablering har mange oppstartsbedrifter allerede på plass et enkelt sett med merkeelementer. Bedriftene følger ikke en tradisjonell sekvensiell planleggingsprosess for å utvikle merkeverdi, men foretar kontinuerlige justeringer i posisjoneringen som implementeres og justeres igjen. Bedriftene foretar heller ingen formell måling av merkeverdi, men tilbakemeldinger på produkt og konsept fra ulike interessenter inngår i den kontinuerlige ”posisjoneringssirkelen”. Bevisstheten rundt bedriftens merkeverdi eller betydningen av omdømmet styrkes etter hvert som ledelsen jobber med konseptet mot en markeds lansering.



Figur 4: Modell for anvendelsen av merkevareledelsesteori i oppstartsbedrifter. Egen modell.

6.1.5 Implikasjoner for oppstartsbedrifter

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at oppstartsbedrifter har svak anvendelse av merkevareledelsesteori etter tradisjonelle prinsipper. Med utgangspunkt i at denne typen verktøy i markedsføringsprosessen kan skape konkurransefordeler for nye bedrifter vil det være gunstig om gründerne og ledelsen har større kompetanse på området enn hva som er tilfelle i dag. For eksempel bør denne typen markedsføringsteori inngå i kurs fra for eksempel Innovasjon Norge som er rettet mot etablerere.

Likevel er det flere oppstartsbedrifter som lykkes på markedet og skaper et sterkt merke over tid. Dette kan tyde på at det undersøkte rammeverket for strategisk merkevareledelse (Keller, *ibid*) ikke passer for oppstartsbedrifter og at det trengs mer fleksible modeller og verktøy tilpasset de unike karakteristikene og utfordringene til denne typen bedrifter.

6.2 Forslag til videre forskning på området

Temaet merkevareledelse og oppstartsbedrifter fremstår i dag uten etablerte og anerkjente ”teoretiske sannheter”, og har på mange måter ikke nådd modningsstadiet enda. Etter undertegneds mening er dette et område med store muligheter både forskningsmessig og samfunnmessig dersom man kan øke forståelsen for hva som kjennetegner ”beste markedsføringspraksis” i oppstartsbedrifter.

Denne utredningen er basert på Kellers teorier om merkevareledelse, ikke ulikt hvordan Berthon et al. (2008) anvendte Kellers ”Brand Report Scorecard” (2000). Sistnevnte metode er trolig i større grad designet for å måle bruken av merkevareledelse hos bedrifter i praksis, og spesielt i kvantitativ form. For å øke forståelsen om hvordan oppstartsbedrifter faktisk anvender merkevareledelsesteori er det behov for en større kvantitativ undersøkelse som måler disse variablene på et større utvalg oppstartsbedrifter.

Her vil det være spesielt fruktbart å se på forskjeller i gründers kompetansenivå, ekstern hjelp til strategiarbeid og markedsføring, og bransjemessige forskjeller. Sist men ikke minst vil det være svært gunstig å koble bruken av merkevareledelsesteori mot suksessrater for å finne sammenhenger. Som eksempel kan en hypotese her være ”oppstartsbedrifter som lykkes i markedet har gründere med markedsførings- og strategikompetanse, anvender strategisk merkevareledelsesteori og bruker en komplett verktøykasse med elementer fra markedsføringsteori”.

Resultatene fra et slikt arbeid vil være et viktig steg på veien mot å etablere kritiske suksessfaktorer for markedsføringsarbeid i oppstartsbedrifter.

7 REFERANSELISTE

7.1 Primærdata

Tretten intervjuer med representanter for oppstartsbedrifter i perioden 22. september til 2. oktober 2008.

7.2 Sekundærdata

Abimbola, T. (2001): Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 2, pp. 97-106.

Abimbola, T. og Kocak, A. (2007): Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations – A resources-based perspective, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 416-430.

Berthon, P. et al. (2008): Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 1, pp. 27-45.

Carson, D. J. (1985): The Evolution of Marketing in Small Firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, pp. 7–16.

Cefis, E. og Marsili, O. (2004): A Matter of Life and Death: Innovation and Firm Survival, *ERIM Report Series*, November 2004, <<http://ssrn.com/abstract=650832>>

Coviello, N. E., Brodie, R. J. og Munro, H. J. (2000): An investigation of marketing by firm size, *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp. 523–545.

Europakommisjonen (2005): Den nye SMV-definisjonen – brukerveiledning og modellerklæring, <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm>

Gruber, M. (2004): Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence, Schmalenbach Business Review, Vol. 56, pp. 164-199.

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

Hill, C. W. L. og Jones, G. R. (2004): Strategic Management Theory – An Integrated Approach, 6th ed., Houghton Mifflin Company, New York.

Hill, J. (2001): A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 7 No. 5, pp. 171-204.

Hills, G. E., Hultman, C. M., og Miles, M. P. (2008): The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing, Journal of Small Business Management, Vol. 46, pp. 99-112.

Hultman, C. M. (1999): Nordic Perspectives on Marketing and Research in the Marketing/Entrepreneurship Interface, Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, Vol. 1 No. 1, pp. 54–71.

Keller, K. L. (2000): The Brand Report Card, Harvard Business Review, January – February 2000, Reprint R00104, pp.3-10.

Keller, K. L. (2002): Branding and Brand Equity, in Weitz, B. og Wenslay, R. (Eds.), Handbook of Marketing, Sage Publication Ltd., London.

Keller, K. L. (2008): Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity, 3rd ed., Pearson Education, New Jersey.

Keller, K. L. og Webster, F. (2004): A Roadmap for Branding Industrial Markets, Tuck Business School Working Paper No. 2004-06, Februar 2004.

Krake, F. (2005): Successful Brand Management in SMEs: a new theory and practical hints, Journal of Product & Brand Management, Vol. 14, No. 4, pp. 228–238.

Mullins J. W. et al. (2005): Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach, International Edition, 5th ed., MacGraw Hill/Irvin, New York.

Sashittal, H. C. og Jassawalla, A. R. (2001): Marketing implementation in smaller organizations: definition, framework, and propositional inventory, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, pp. 50-69.

Stokes, D. (2000a): Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research, selected papers from the Academy of Marketing Conference, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 47–54.

Stokes, D. (2000b): Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-16.

7.3 Internettkilder

Statistisk Sentralbyrå, diverse websider, <www.ssb.no>

American Marketing Association, <www.marketingpower.com>

EU-kommisjonens konsultasjonsdokument om statsstøtte til innovasjon,
<<http://www.regjeringen.no/se/sub/europaportalen/eos-notatbasen/notatene/2005/des/bakgrunn---offentlig-stotte-til-innovasj.html?id=523255>>
(13.11.08)

8 VEDLEGG

8.1 Intervjuguide til undersøkelsen

Intervjuguide

GENERELT

Type undersøkelse: Kvalitativ

Undersøkelsesopplegg: Uformell intervjuing

Utvalgsenhet: Representanter for oppstarts/innovasjonsbedrifter

Antall analyseenheter: 13 stk.

Tidsperiode for intervjuer: 22. september til 8. oktober 2008.

INFORMASJONSBEHOV OG KOMMUNIKASJONSFORM

Målet med intervjuene er å samle inn data på problemstillingen:

”Bruk av brand management-teori i innovasjonsbedrifter/oppstartsbedrifter”.

Datasettet skal søke å skaffe til veie informasjon som kan svare på følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan er bruken av brand management-teori i norske oppstartsbedrifter?
- Hvilke spesifikke brand management-teorier er i bruk?
- Finnes det bransjemessige forskjeller i bruken av merkevareledelsesteori i norske oppstartsbedrifter?

Det kan antas at respondentene i gjennomsnitt har middels god kjennskap til teoribegrepene innenfor problemstillingen og til fagområdet generelt. Videre vil respondentene sin bakgrunn og karakteristikker variere sterkt fordi både bedriftene og respondentene har stor bredde. Noen

av respondentene vil være gründere og teknologiinnovatører, mens andre er fagspesialister som markedsføringsjef o.l. Dette er momenter som må tas hensyn til under forberedelsene og gjennomføringen av intervjuene.

TEMA OG SPØRSMÅL TIL INTERVJU

Spørsmål til respondentene i kursiv, med oppfølgingstema i parentes.

GENERELT

Hvordan vil du karakterisere bedriftens utvikling?

(her er målet å samle informasjon om bedriftens suksess)

MARKEDSFUNKSJONEN OG PLANLEGGING

Fortell om utviklingen av markedsføringsfunksjonen i bedriften.

(markedsføring med i overordnet strategi, grad av formalisert planlegging, markedsplan, ansvarsfordeling, prioritet, fått kunnskapsstøtte hos eksterne interessenter)

(Probe etter brand management i strategi og prosess/rekkefølge)

Hvilke spesifikke aktiviteter og verktøy bruker dere i markedsføringen?

(få frem det totale bildet som indikerer markedsføringsfilosofi)

BRUK AV BRAND MANAGEMENT-TEORI

Hvilke av komponentene er til stede?

3.1. MERKEVERDI

Hvilke tanker har dere om omdømmet til bedriften eller produktene/tjenestene?

(er dette gjennomtenkt, enten av gründer eller markedsføringsavdelingen?)

3.2. POSISJONERING

Hvordan ønsker dere å bli oppfattet av kundene? Hvordan er dette i forhold til konkurrentene?

(hvilken plass i markedet ønsker dere å ha, hva er hovedkvalitetene til bedriften, merkeløfte, hvordan er dette i forhold til visjonen, brukes det i markedsføringen)

3.3. MERKEELEMENTER

Beskriv (utviklingen til) logo, merkenavn, slagord, farger, jingle, forpakning?

3.4. MÅLING AV MERKEVERDI

Hvordan finner dere ut hva kundene tenker/vet om dere/produktene deres?

(formalisert markedsmåling vs. feedback fra kunder/interessenter på behov og assosiasjoner)

3.5. AVSLUTNING

Hvilken betydning tror du tenkning rundt omdømme, assosiasjoner til bedriften, merkenavn/logo og slikt har hatt for bedriften?

GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLINGEN

AVTALE OM INTERVJU

Avtaler om intervju blir gjort per telefon. Viktige forhold som opplyses:

- Informasjon om studien og formålet: Masteroppgave NHH om markedsføring i oppstartsbedrifter. Skriver om nytten av studentrapportene fra Gründerskolen/CEMS og ønsker å ajourføre informasjon om disse. (Forskeren har ikke lest studentrapportene, som er konfidensielle).

- Maks lengde på intervjuene er 15 – 20 minutter.
- Data behandles konfidensielt og alle respondentene anonymiseres

Ved denne første kontakten med respondentene er det et mål å motivere dem til å delta i studien, at de oppfatter studien som viktig, og at de opplever sin egen deltakelse som interessant. Momenter:

- Masteroppgave ved NHH
- Viktig forskning på innovasjonsbedrifter
- Eksplorativ studie, nybrottsarbeid på dette feltet
- Følger opp tidligere arbeid på studentrapporter

GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Forskeren må styre intervjuet i henhold til intervjuguiden. Temaenes rekkefølge og spørsmålsformulering kan endres etter intervjuets utvikling. Det er viktig at respondenten godkjenner bruken av lydbånd før intervjuet starter.

- Først etablere en god kommunikasjonssituasjon
- Starter med lette, enkle og interessante spørsmål for å finne en god form og flyt
- ”Snowballing”-effekt ved å konstruere delspørsmål etter hvert