



**Høgskulen
på Vestlandet**

BACHELOROPPGAVE

**Bærekraftig brygging
Sustainable brewing**

**Rawan Diab
André Heggheim
Øystein Heggheim**

Økonomi og administrasjon/ Økonomi og jus
Høgskolen på Vestlandet, avd. Sogndal, Økonomi og
administrasjon/ Økonomi og jus

Veileder: Leiv Opstad

28.05.2020

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1

Forord

Med denne oppgaven nærmer det seg slutten på et bachelor-studium i Økonomi og administrasjon, Økonomi og Jus ved Høgskolen på Vestlandet. Det har vært en innholdsrik og hektisk periode der vi sitter igjen med stor motivasjon og kunnskap vi vil dra nytte av videre.

Den pågående korona- situasjonen har gitt oss noen ekstra utfordringer med tanke på gjennomføringen, men med god tilrettelegging og oppfølging har vi likevel utarbeidet en oppgave vi med stolthet kan si oss fornøyde med.

Vi vil først begynne med å takke vår veileder, Leiv Opstad, som har fulgt oss tett dette halve året. Han har kommet med gode og nødvendige innspill underveis. Leiv sa til og med ja (uten å tenke seg godt nok om) til å møte oss til video-møte på arbeidernes fridag.

En stor takk rettes også til mikrobryggeriene som tok seg tid til å stille opp til intervju og dele verdifulle erfaringer og kunnskap, på tross av en hektisk hverdag. Til slutt takker vi Hege Ramseng, ved den norske bryggeri- og drikkevareforeningen for hennes innspill.

Vi håper oppgaven vår kan gi noe tilbake til våre respondenter og andre som ønsker å lese den.

Sogndal, 14. Mai 2020

Rawan Diab, André Heggheim, Øystein Heggheim

Sammendrag

Studien vår omhandler hvilke barrierer mikrobryggerier møter i oppstartsfasen, rundt lovverk, markedsføring og konkurransesituasjon. Den kartlegger også hvordan man best mulig skal finne løsninger for å lykkes. Gjennom en kvalitativ studie av 5 ulike mikrobryggerier og relevant teori har vi forsøkt å finne de største fallgruvene og nøkkelfaktorene i forbindelse med oppstartsprosessen av et mikrobryggeri. Vi har sett på hvilke personlige egenskaper som kjennetegner entreprenørene som lykkes, samt motivasjonen bak oppstarten. Vi har også undersøkt hvordan man kan løse utfordringer rundt markedsføring av øl, et produkt som er strengt regulert av lovverket.

Resultatet viser krav til endring av strategi for oppstartsprosessen. Før markedet var skikkelig etablert kunne man ha utbytte av å få et "uferdig" produkt raskest mulig salgbart. I dagens situasjon er markedet veletablert og man har større nytte av en tradisjonell forretningsmodell siden man kjenner kundene og vet hva de vil ha. I tillegg til å ta klare strategiske grep i oppstartsprosessen har vi avdekket flere nøkkelfaktorer rundt markedsføring og investering, samt fallgruver knyttet til blant annet salg og distribusjon.

Summary

Our study deals with which barriers microbreweries will meet in the startup phase, regard to legislation, marketing and competition. It also discusses the best solutions to succeed. Our aim is to reveal the key factors and possible pitfalls by conducting a qualitative study of the experiences of 5 microbreweries and by going through theory relevant to our subject.

Furthermore, the study attempts to discover if there are certain characteristics behind the entrepreneurs that succeed, in addition to look into their motivation. Finally, we have looked into solutions of how to market this product that is subject to strict regulations.

One of the findings shows that the requirements for the start-up process have evolved since the first microbreweries were introduced to the market. During the microbrewery's early days, one could benefit of introducing an "unfinished" product to the market as quickly as possible, to receive feedback and reach out to curious customers. Due to the high number of breweries today customer competition has increased, and you will have more benefits from a traditional business model that displays customer demand and potential. In addition to these strategic steps we have revealed several key factors with regard to marketing and investing, as well as pitfalls considering sales and distribution.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn.....	6
1.2 Kontekst.....	7
1.2.1 Mikrobryggeri	7
1.2.2 Omsetning av øl i Norge.....	8
1.3 Formål med oppgaven	8
1.4 Oppgavens oppbygging	9
1.5 Problemstilling	9
1.6 Avgrensning.....	10
2.0 Begrensninger ved loven	11
2.1 Alkoholloven og reklameforbud	11
2.2 Bevilling og strafferammer ved brudd på loven	11
2.3 Avgiftspolitikken	12
3.0 Teoretisk rammeverk	13
3.1 Innovasjon og Entreprenørskap	13
3.2 Innovasjon.....	13
3.2.1 Innovasjonens utvikling i nyere tid	14
3.2.2 Nye kombinasjoner.....	14
3.3 Entreprenørskap	15
3.3.1 Gründer	15
3.3.2 Kjennetegn hos entreprenøren.....	15
3.3.3 Arv og erfaringsoverføring	16
3.4 Risiko og motivasjon	16
3.5 Oppstartsprosessen.....	17
3.5.1 Smidig oppstart.....	18
3.5.2 utfordringer i oppstartsfasen.....	18
3.5.3 Løsninger på utfordringene i oppstartsfasen	19
3.6 Markedsføring.....	20
3.6.1 De 5 p-ene.....	20
3.6.2 Kundeledelse	21
3.6.3 Produktledelse	21
3.6.4 Merkeledelse.....	21
3.6.5 Markedsorientering.....	22
3.6.6 Prisstrategi	22

4.0 Metode	23
4.1 Valg av metode- kvalitativ eller kvantitativ	23
4.2 Innsamling av data	24
4.3 Utvalg av informanter og utvalgskriterier	25
4.4 Etikk og anonymitet	25
4.5 Validitet	25
4.6 Reliabilitet	26
4.7 Utforming av intervjuguide	27
5.0 Analyse.....	28
5.1 Resultat og analyse	28
5.2 Presentasjon av utvalget.....	29
5.3 Motivasjonen for oppstart.....	30
5.3.1 Drøfting	31
5.4 Hva har dannet grunnlaget for mikrobryggerienes suksess i oppstarten?.....	31
5.4.1 Drøfting	34
5.5 Hva er de største fallgruvene i forbindelse med oppstart, slik entreprenørene opplevde det?	35
5.5.1 Drøfting	37
5.6 Hvordan drive lovlig markedsføring av håndverks øl?	38
5.6.1 Drøfting	40
5.7 Hvordan ville informantene gått frem dersom de skulle starte opp i dag?	41
5.7.1 Drøfting	43
6.0 Konklusjon	45
6.1 Oppsummering av forskningsspørsmålene	45
6.2 Konklusjon av problemstilling.....	48
6.3 Kritikk og begrensninger med oppgaven.....	49
6.4 Forslag til videre forskning	49
7.0 Referanseliste	50
8.0 Intervjuguide.....	54
9.0 Vedlegg	55

1.0 Innledning

Vi vil i dette kapitlet presentere problemstillingen og våre forskningsspørsmål for oppgaven. Først forteller vi litt rundt bakgrunnen for interessen og valget av oppgaven, før vi går nærmere inn på dagens situasjon for Norske mikrobryggerier. Dette vil gi leseren bakgrunnsinformasjon og grunnlag for å vite hvilken bransje oppgaven dreier seg om. Videre vil vi forklare formålet med oppgaven og gi en liten gjennomgang av hvordan vi har valgt å strukturere arbeidet. Til slutt i dette kapitlet forklarer vi rammeverket for studien gjennom å definere avgrensninger.

1.1 Bakgrunn

Både entreprenørskap og ølbrygging har fellestrekk gjennom at begge deler har en sterk historisk bakgrunn og røtter nesten tilbake til menneskets opphav. Å etablere et drivverdig og levedyktig mikrobryggeri i dag krever etter vår oppfatning en stor grad av entreprenørskap.

Mikrobryggerier er et relativt nytt fenomen i Norge, men brygging av øl har funnet sted i store deler av menneskets historie. Akkurat når det første ølet ble brygget i Norge er ukjent, men det er funnet overleveringer fra runesteiner med ordet “alu” fra rundt år 500. Dette ordet er det som i dag er “ale” i England, og øl her i Norge (bryggeri- og drikkevareforeningen, heretter “BROD”, 2020).

Entreprenørskap som fenomen er like gammelt som at mennesker har søkt etter å skaffe seg økonomisk grunnlag gjennom organisert aktivitet, men interessen for dette har tiltatt i senere tid. Først på 1980- og 90- tallet blomstret denne interessen i Norge. Interessen i det norske samfunnet kommer til uttrykk på forskjellige måter, det er blant annet sentralt i innovasjonspolitikken, samt at det finnes en rekke tilbud om entreprenørskap i utdanningssystemet (Spilling, 2006).

For oss personlig er motivasjonen for utarbeidelsen av oppgaven todelt. Først og fremst er to av oss lidenskapelig interessert i ølbrygging og driver med dette på hobbybasis. Ved siden av dette har det vokst frem en spirende interesse for etablering av bedrift gjennom våre bachelorstudier i økonomi, som alle tre gjennomfører.

1.2 Kontekst

Den norske "øl-bølgen" kom for fullt på starten av 2000- tallet, og siden den gang har antall nye bryggerier økt betraktelig. I 2009 hadde Bryggeri- og drikkevareforeningen (BROD) 11 medlemmer, mens de per i dag har 135. Av disse er 120 småskalabryggerier. På tross av dette har BROD i løpet av de siste 4 årene registrert til sammen 37 nedleggelse. De fleste som har lagt ned driften er mindre bryggerier, men det har ikke vært registrert noen konkurser, kun utfasinger og nedleggelse av driften på grunn av lav lønnsomhet, for stor arbeidsmengde og for liten kunnskap. Samtidig har det stadig kommet til nye medlemmer, så det er fortsatt en viss optimisme å spore, til tross for at det åpenbart er tyngre å etablere seg i markedet i dag (H. Ramseng, personlig kommunikasjon, 04.02.2020).

For å sette utfordringene for mikrobryggerier enda litt mer på spissen så er Norge også et annerledes land når det gjelder alkoholpolitikk. Avgiftene på øl er 8 ganger høyere enn gjennomsnittet i Europa, samt at Norge er det eneste av landene med reklameforbud. (BROD, 2020).

Om vi ser på det store bildet i norsk næringsliv er det ikke unikt at oppstartsprosessen kan være vanskelig for mikrobryggeriene, generelt sies det at syv av ti nyetablerte bedrifter enten er nedlagt, har gått konkurs eller er borte innen det har gått fem år fra oppstarten. (Stavrum & Thorgersen, 2018, s.15).

1.2.1 Mikrobryggeri

Det finnes flere tvetydige beskrivelser på hva et mikrobryggeri er, men i Norge har vi ingen konkrete. Betegnelsen mikrobryggeri stammer fra det greske ordet «mikro» som betyr liten. Det er altså et lite bryggeri som anvender håndverksmessige tradisjoner i bryggingen basert på klassiske brygge-tradisjoner (Pedersen, 2013). Ifølge den amerikanske bryggeriforeningen defineres et mikrobryggeri gjennom tre krav. Det skal være et lite, uavhengig og tradisjonelt bryggeri. De skal også brygge mindre enn 6 millioner fat (ca. 702 millioner liter) øl i året (Brewers Association, 2020). I Europa brukes samme beskrivelsene, men her ser det ut til å være satt en øvre grense på 2 millioner liter i året (Siri Sandvik og Mari Undlien 2014, 10).

1.2.2 Omsetning av øl i Norge

I europeisk sammenheng er nordmenn beskjedne øldrikkere. I snitt drikker vi litt over 50 liter øl hver per år. Svenskene drikker til sammenligning 10 liter mer, mens danskene konsumerer mer enn dobbelt så mye øl som nordmenn (BROD, 2020).

Som tallene fra Bryggeri- og drikkevareforeningen viser, har salget av øl fra mikrobryggerier redusert med 10,43% i 2019. Samtidig har salget av norskprodusert øl økt med 4,07%. Dette kan tyde på at de store industri-bryggeriene tar større del av kundemassen innen håndverksøl med sine egne spesial-serier. Statistikken går fra januar 2019 til Januar 2020 (Siste 12 mnd) og Januar 2018 til Januar 2019 (Forrige 12 mnd).

	Siste 12 mnd	Forrige 12 mnd	Endring i %
Norskprodusert øl	232 204 014	223 128 497	 4,07
Hvorav småskalabryggerier	10 398 182	11 608 668	 -10,43
Importert øl	38 008 712	41 407 630	 -8,21
Totalt ølsalg i Norge	270 212 726	264 536 127	 2,15

Tabell 1: Omsetning av øl (Hentet fra bryggeri- og drikkevareforeningen)

Ytterligere statistikk fra Bryggeri- og drikkevareforeningen (Vedlegg) viser en jevn økning i totalt salg de siste 10 årene (BROD, 2020).

1.3 Formål med oppgaven

I oppgaven vil vi fordype oss i et utvalg norske mikrobryggerier og finne ut hvilke muligheter og utfordringer som eksisterer i forbindelse med etablering av et levedyktig mikrobryggeri. Vi ønsker på denne måten å belyse det som bør ligge til grunn ved etablering av denne typen entreprenørvirksomhet, samt hvordan man bør fokusere inn mot ulike prosesser og strategier for å lykkes. Gjennom en analyse av mikrobryggerier med ulike forutsetninger, størrelse og erfaring får vi belyst et bredt utvalg av strategiske aspekter. Samtidig vil teorier, hovedsakelig fra økonomisk entreprenørskap og markedsføring bli benyttet til vurdering av fallgruver og muligheter. Forhåpentligvis kan vi bidra til å bevisstgjøre fremtidige entreprenører hva som skal til for å lykkes gjennom å kartlegge relevant teori og komme med konkrete råd, i form av sitater fra dybdeintervju med der entreprenørene deler sine erfaringer fra etableringsfasen.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av 6 hoveddeler foruten forord, sammendrag, vedlegg og litteraturliste.

- 1. Innledning: Presentasjon av utredningens bakgrunn, motivasjonen bak, problemstilling og avgrensning av oppgaven.
- 2. Begrensninger ved loven: Beskrivelse av begrensninger som ligger til grunn for mikrobryggerier gjennom lovverket.
- 3. Teori: Det teoretiske fundamentet utredningen baserer seg på knyttet til analyse av motivasjon, suksessfaktorer og fallgruver, samt markedsføring.
- 4. Metode: Gjennom kapittel 4 presenteres utredningens valg av metode og studieobjekt, samt våre etiske vurderinger rundt analysen og utredningens relevans.
- 5. Analyse: Analyse og drøfting av innsamlet data, teori og annen faglitteratur.
- 6. Konklusjon: Konklusjon og oppsummering av utredningens funn, kritikk og begrensninger ved oppgaven, samt forslag til videre forskning.

1.5 Problemstilling

Mikrobryggerienes sterke vekst gjennom antall aktører og produsert volum har gjort konkurransen om markedsandeler tøffere, fokuset på lønnsomhet ved en oppstart og etablering blir derfor viktig. Sterk konkurranse og strenge restriksjoner gjennom Norsk alkohollovgivning gir også utfordringer rundt markedsføring av nye produkt. Vi ønsker å hente kunnskap gjennom relevant teori og informasjon fra bryggerier som alle er i ulike stadier av sin virksomhet og dermed har unik erfaring rundt oppstart og etablering. For å belyse fallgruvene som bør unngås og potensialene man bør utnytte, har vi formulert følgende problemstilling:

Hva er nøkkelfaktorer og fallgruver ved oppstart av et mikrobryggeri?

For enklere å kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hva er motivasjonen for å etablere mikrobryggeri?*
- 2. Hva har dannet grunnlaget for mikrobryggerienes suksess i oppstarten?*
- 3. Hva er de største fallgruvene i forbindelse med oppstart, slik entreprenørene opplevde det?*
- 4. Hvordan drive lovlig markedsføring av håndverksøl?*
- 5. Hvordan ville informantene gått frem dersom de skulle starte opp i dag?*

1.6 Avgrensning

Vi begrenser oss til å se på nøkkelfaktorer i oppstarten av et mikrobryggeri. Det vil derfor bare bli foretatt innsamling av økonomisk data som har med selve oppstartsfasen å gjøre. Hovedfokuset i denne oppgaven er å belyse potensielle suksessfaktorer og utfordringer knyttet til oppstartsfasen av et slikt prosjekt, og hvordan man kan unngå fallgruvne eller håndtere dem på best mulig måte. Lovverket vi tar for oss vil være generelt, for å belyse hvilke rammebetingelser mikrobryggeriene må arbeide innenfor. Selv om det ikke finnes noen fasit på hvordan man skal etablere og starte opp en bedrift, vil det trolig være mange likhetstrekk å finne hos ulike bedrifter og næringer. Teorien vi tar for oss vil derfor danne et grunnlag med bakgrunnsinformasjon som også er relevant for denne næringen.

Gjennom oppgaven vil vi intervju 5 ulike bryggeri der fire av de har lokal tilhørighet i Vestland fylke og det siste i Innlandet fylke. Disse bryggeriene er alle i ulike faser i sin livssyklus. Alle informantene våre har ulike utgangspunkt for etablering av bedriftene, og vi vil derfor drøfte motivasjonen deres bak oppstarten. Siden det kan være ulike mekanismer som danner fallgruver og suksesskriterier hos hvert enkelt mikrobryggeri, vil dette være et viktig moment for å gi kjennskap og videre grunnlag for en fyldig analyse.

I forbindelse med oppstart av bedrift vil det være naturlig å inkludere en markedsanalyse, for å belyse interne og eksterne faktorer som påvirker bedriftens konkurransedyktighet. Vi har valgt å ikke utarbeide en slik analyse i vår utredelse, da vi har vurdert det til ikke å være formålstjenlig. Analysen bør nemlig være dagsaktuell i forhold til markedet ved en oppstart. Makroomgivelsene kan hverken bransjen eller bedriftene påvirke direkte, men ved strategiutforming og produktutvikling er det likevel viktig å ta hensyn til hvordan endringer i makroomgivelsene kan påvirke bedriften (Johnson, Scholes & Whittington, 2008.).

2.0 Begrensninger ved loven

Norge fører et strengt lovverk som det er viktig å være klar over når man skal selge og distribuere alkohol. Som et bakteppe for oppgaven vil vi i dette kapitlet presentere de ulike lovene og retningslinjene som er relevant for vår utredning.

2.1 Alkoholloven og reklameforbud

Reklame for alkohol er ikke tillatt i Norge jf. Alkoholloven, 1997, §9-1 til § 9-5. Den eneste muligheten for markedsføring og kommunikasjon blir dermed i form av reportasjer, produkttester og annet innenfor rammene av det norske lovverket. Det er vanskelig for nyetablerte å nå ut til de store kundemassene når man ikke har mulighet til å benytte tradisjonell reklame. Det er desto viktigere for bryggeriene å ha gjennomslagskraft i publisiteten, det vil si gjennom budskap og klar formidling (Stortinget, 2004-2005, s. 15).

Markedskommunikasjon består av åtte hovedformer for kommunikasjon. Disse hovedformene er reklame, salgspromotering, arrangementer og opplevelser, PR og publisitet, markedsføring på nett og i sosiale medier, mobil markedsføring, direkte databasemarkedsføring og til sist personlig salg (Helsedirektoratet, 2016). Skal man markedsføre i Norge må man altså se bort fra noen av disse punktene (reklame, mobilmarkedsføring og direkte databasemarkedsføring), da dette omfatter reklame for alkohol jf. Alkoholloven § 9-2. Disse punktene kan derimot være veldig relevante om man skal drive markedskommunikasjon i utlandet. Budsjettet for markedskommunikasjon i en bedrift må fordeles på de åtte hovedformene som er nevnt over. Bedriftene må ta i betraktning flere faktorer når de skal utvikle sin kommunikasjonsmiks: type produktmarked, hvor klare forbrukerne er til å kjøpe og stadium i produktets livssyklus. (Helsedirektoratet, 2016)

2.2 Bevilling og strafferammer ved brudd på loven

I Alkoholloven 2§4-1 andre ledd står det som følgende “*Det kan bare skjenkes alkoholholdig drikk som er levert av en som har tilvirknings- eller salgsbevilling*”. Dette vil si at det er ulovlig å brygge eget øl eller vin og selge dette uten en tilvirkningsbevilling. Mikrobryggerier og salgssteder må søke og innhente salgs- og/eller tilvirkningsbevilling som er gjeldende for en bestemt periode. Tilvirkningsbevillingen gis for eksempel for maksimalt fire år, dvs. at bevillingen løper ut senest 30. juni året etter kommunestyrevalg. Dersom bevillingshaver bryter vilkårene, alkoholloven eller alkoholforskriften kan bevillingen inndras for en lengre eller kortere periode, som svarer til lovbruddet. Den kan også inndras for resten av

bevillingsperioden. Inndratt bevilling betyr at retten til å skjenke eller selge drikke som er alkoholholdig opphører (Helsedirektoratet, 2016).

Kommunene er ansvarlig for kontroller og inndragning. Brudd på vilkår eller loven straffes gjennom et prikkssystem, der 12 prikker fører til inndragning av bevillingen ut perioden.

Prikkene gis ut fra alvorlighetsgraden på bruddet, for eksempel vil brudd på reklameforbudet gi én prikk (helsedirektoratet, 2016). I utgangspunktet kan et brudd medføre 1 til 8 prikker, jf. alkoholforskriftens kapittel 10.

2.3 Avgiftspolitik

I Norden er det Norge som har den strengeste politikken i forbindelse med barrierer ved oppstart, avgiftspolitik for skjenking, salg og tilvirkning av alkohol. Kravene er strenge for å få godkjenning av kommunene gjennom bevillinger, og variasjonen hvordan lovverket blir tolket har en stor variasjon mellom kommunegrensene (Regjeringen, 2019-2020).

Norge har en restriktiv alkoholpolitikk også sammenlignet med de fleste europeiske land.

Målet med rusmiddelpolitikken er å redusere de negative konsekvensene som rusmiddelbruk har for samfunn, tredjepersoner og enkeltpersoner. Hovedlinjene i alkoholpolitikken skal ligge fast ifølge Regjeringen Solberg. De viktigste virkemidlene er da vinmonopolordningen, reklameforbudet, avgiftspolitikken, aldersgrenser og bevillingssystemet (Regjeringen, 2019-2020).

I et forsøk på å redusere bruken av alkohol hos befolkningen er det en beskatning på alkohol, der Norge har de høyeste skattesatsene i Norden. Denne avgiften skal også bidra til å skaffe inntekter til staten. For å kunne ha en bevilling, må en betale en årlig bevillingsavgift, der denne regnes ut ifra forventet omsatt mengde alkoholholdig drikk (Alkoholoven 1989 § 7-1). I tillegg til dette er det en avgift per solgte liter alkohol som korrelerer med alkoholprosenten, desto høyere prosent, desto høyere avgift. Små bryggerier, som er økonomisk og juridisk uavhengige av andre bryggerier og produserer mindre enn 500.000 liter årlig har derimot en redusert sats som gjelder for blant annet øl, sider og mjød med alkoholstyrke mellom 3,7 og 4,7. (Skatteetaten, 2020)

3.0 Teoretisk rammeverk

For å få en forståelse av prosessene i og rundt en oppstart av et mikrobryggeri, vil vi se på teorier som danner grunnlaget for å starte opp en ny bedrift. Vi har valgt å ha en tre-delt tilnærming til teorien, der vi først vil forsøke å avdekke eventuelle særtrekk og handlingsmønstre som kjennetegner entreprenørene som starter en bedrift. Målet er å øke forståelsen og senere kunne tolke svar vi får gjennom dybdeintervjuene på best mulig måte. Videre vil vi se på entreprenørens forhold til risiko og motivasjon, samt ta for oss oppstartsprosessen der vi trekker frem kjente utfordringer og løsninger på problemer som oppstartsbedrifter har. Til slutt i dette kapitlet vil vi kartlegge teori bak markedsføring, ledelse og prisstrategi, som vi vil bruke som et rammeverk når vi til slutt skal drøfte problemstillingen. Teorien vil bli sammenfattet med analysen og drøftet under kapittel 6.

3.1 Innovasjon og Entreprenørskap

Begrepene innovasjon og entreprenørskap er omfattende og kan diskuteres fra ulike ståsted. På grunnlag av vår problemstilling vil vi ha et økonomisk perspektiv og tilnærming til teorien. Flere har bidratt til utvikling av teorien om entreprenørskap, men det er den østerrikske professoren innen økonomi, Joseph Alois Schumpeter (1883- 1959) sine teorier som står mest sentralt. Teoriene analyserer økonomisk utvikling og entreprenørenes rolle i denne. I et økonomisk perspektiv er det som regel Schumpeter det blir referert til, også i forbindelse med innovasjon. Han definerte de tre fasene av innovasjon gjennom oppfinnelse, innovasjon og spredning (Spilling, 2006, s. 7).

3.2 Innovasjon

Innovasjon er en betegnelse på endringer som er skapt av mennesker som verdiskapende aktiviteter og betyr at det skapes noe kvalitativt nytt. Det kan være nye produkt, tjenester eller produksjonsprosesser. Det kan også være fornyelse, nyskapning, forandring, eller å bringe frem endringer i måten økonomiske goder og andre verdier blir produsert på. Dersom det er snakk om en ny vare, kaller vi det for en produktinnovasjon. Er det en endring i måten produksjonen av en gitt vare eller tjeneste skjer på, kalles det for en prosessinnovasjon (Ørstavik, 2020). Schumpeter trakk et klart skille mellom innovasjon og oppfinnelser. Han mente at det bare er noen få personer som ser muligheter og i tillegg er i stand til å takle den motstand og de vanskeligheter som alltid oppstår når man bryter tradisjonelle mønstre. Siden det bare er et fåtall som satser på det nye, så ligger det et potensial for stor suksess i en

innovasjon, samtidig som muligheten for tap og fiasko også er stor dersom man ikke lykkes (Spilling, 2006, s. 7)

3.2.1 Innovasjonens utvikling i nyere tid

I følge Schumpeter er *“formidling av innovasjon den eneste funksjonen som er grunnleggende i historien”*. Schumpeters ord kan sies å ha blitt stadig mer aktuelle i takt med kapitalismens kriser og nedgangstider (Śledzik, 2013, s.01). Økt konkurranse, globalisering, mer krevende og bevisste kunder samt redusert levetid på produkter og tjenester, er med på å øke behovet for innovasjon. Eksisterende produkter og markedet har ikke evig levetid og det må hele veien utvikles nye for å tilfredsstille kunden. Dette stiller to krav til bedriftene; de må forbedre eksisterende produkt og tjenester, og de må utvikle nye for å tilfredsstille og dekke eksisterende behov blant befolkningen (Gjelsvik, 2007, s. 15).

3.2.2 Nye kombinasjoner

I 1911 ble Schumpeter's verk *“The Theory of Economic Development”* publisert der han definerer den økonomiske innovasjonen som å utvikle nye kombinasjoner. Det blir ofte fremstilt som å kombinere kjente ressurser på nye måter. Disse kan utvikles på fem forskjellige måter:

- Nytt produkt: introduksjon av et nytt produkt som forbrukeren ikke kjenner fra før, eller en ny kvalitet av dette produktet.
- Ny produksjonsmetode: denne nye produksjonsmetoden behøver ikke være forskningsmessig ny, men kan for eksempel være hentet fra andre bransjer.
- Nytt marked: introdusere et produkt på et nytt marked, uavhengig om markedet har eksistert tidligere eller ikke.
- Nye råvarer: produsere nye produkt ved hjelp av nye råvarer eller halvfabrikata, uavhengig om råvaren er kjent i annen produksjon.
- Ny organisering: for eksempel å bygge opp eller bryte ned en monopolsituasjon gjennom en ny organisering innenfor en næring.

Schumpeter mente at utviklingen i samfunnet skjer på produksjonssiden og ikke ved at forbrukeren eller markedet etterspør andre varer (Schumpeter, 1983).

3.3 Entreprenørskap

Entreprenørskap er nært knyttet til begrepet innovasjon og beskriver selve prosessen i det å utvikle en virksomhet fra idé til produksjon. Innovatøren er personen eller foretaket som innoverer, mens entreprenøren er den eller de personene som gjennomfører selve handlingene. Altså trenger ikke innovatøren og entreprenøren nødvendigvis å være samme person eller gruppe, samtidig som at en entreprenør ikke er direkte avhengig av en ny innovasjon for å utvikle noe nytt, så lenge kombinasjonen er ny. Kravet er ifølge Schumpeter at entreprenøren ikke kan bruke ledige midler som arbeidskraft fra folk som er ledige, råmaterialer som er til overs eller ledig produksjonskapasitet. Entreprenøren bruker kun eksisterende produksjonsmidler for å lage nye kombinasjoner eller produkt. De skaper på denne måten en konkurranse om produksjonsfaktorer ved at nye kombinasjoner vokser frem ved siden av de gamle, og utnytter midlene på en mer effektiv måte (Kvangarsnes, Håvold & Helgesen, 2016, s.20).

3.3.1 Gründer

Et alternativt begrep på entreprenøren er gründer, disse begrepene blir ofte benyttet om hverandre selv om betydningen ikke er helt lik. Gründeren er strengt tatt ikke opptatt av selve driften av foretaket, men å tjene profitt eller overta friaksjer som han senere kan plassere i markedet (Sandal, 2003). Der entreprenøren skaper nye kombinasjoner vil gründeren eller etablereren derimot inkludere direkte etterligninger av allerede bestående virksomheter (Spilling, 2006).

3.3.2 Kjennetegn hos entreprenøren

I følge The Oxford English Dictionary er en entreprenør *“a person who attempts to profit by risk and initiative”* (Burns, 2001, s.4). Den mest kjente definisjonen av entreprenørskap er *“det å gjøre nye ting eller ting som allerede er gjort, på en ny måte”* (Schumpeter, 1983).

Entreprenøren kan kjennetegnes på følgende måter:

- Har et ønske om å oppnå noe
- Er utrettelig i sitt arbeid
- Har et ønske om å arbeide selvstendig og være sin egen sjef
- Har et kvalitets ideal
- Er ansvarsbevisst
- Er belønnings orientert

- Er optimistisk
- Har god sosial intelligens og ferdigheter
(Spilling, 2006)

De mest utpregede trekkene hos entreprenørene er at de er flinke til å finne muligheter og nye idéer, samtidig som de er villige til å ta risiko og leve usikkert. De behersker kunsten å vende problemer til noe positivt. Dette skaper på samme tid en utfordring for mange av dem, i form av at de ofte ser så mange muligheter at de har vanskelig for å fokusere fullt og helt på én idé (Burns, 2001).

3.3.3 Arv og erfaringsoverføring

Man har gjennom forskning funnet ut at både næringsstruktur, kulturell- og sosial bakgrunn generelt sett spiller en rolle for hvem som blir entreprenører. I industriområder og steder der det er høy sysselsetting gjennom store bedrifter har det en tendens til å være mindre egenetableringer og entreprenørskap, rett og slett på grunn av et mindre behov og dermed mindre motivasjon for å danne sitt eget livsgrunnlag. Kulturell kapital gjennom familiære “investeringer” og sosiale påvirkninger gjennom rollemodeller sies også å spille en rolle for valget og motet man har til å bli en entreprenør. Spilling (1998) fant ut gjennom en undersøkelse blant 720 bedriftsetablerere at 45 prosent hadde foreldre som var selvstendig næringsdrivende. Lignende funn har senere blitt gjort av flere forskere og styrker hypotesen om at selvstendig næringsdrivende foreldre overfører kompetanse og kunnskap rundt etablering og drift av egen virksomhet til sine etterkommere (Kvangarsnes, Håvold & Helgesen, 2016, s.105- 109).

3.4 Risiko og motivasjon

Risiko er et omfattende begrep og er anvendt i de fleste samfunnslag og ulike sammenhenger, med forskjellige definisjoner. I vår oppgave fokuserer vi på risiko i et perspektiv fra en entreprenør og deler nivåene for risiko-vilje i tre: lav, moderat og høy.

Risiko ble gjennom tidligere studier beskrevet som en motivasjonsfaktor for entreprenøren. Det ble hevdet at individer med sterke behov for å oppnå noe vil ha moderat tilbøyelighet for å ta risiko. Forskere la til grunn at entreprenør-prosessen involverer handlinger som omfatter usikkerhet knyttet til psykiske påkjennelser, karriere-, sikkerhet- og familiære situasjoner.

Individ med høy motivasjon for å oppnå noe foretrekker aktiviteter med moderat risiko, siden disse gir en utfordring og samtidig er gjennomførbare. Individ som ikke ønsker å gjøre feil derimot, velger enten sikkerhet og lav risiko- for å sikre suksess, eller så velger de ekstrem usikkerhet og vanskelighetsgrad- for å enkelt kunne forklare feil uten å ta personlig ansvar (Shane, Locke & Collins 2003).

Til tross for de tidlige funnene har forskning i nyere tid ikke funnet grunnlag for å hevde at entreprenørens risikovilje er forskjellig fra resten av befolkningen. Man kan dermed ikke konkludere med at risiko alene vil være en motivasjonsfaktor for å etablere en virksomhet. Grunnlaget for de tidligere påstandene kan være entreprenørens motivasjon gjennom et behov og ønske om selvrealisering, som gjør at man er mer tilbøyelig for høyere risiko på grunn av potensielt høyere avkastning. Man har funnet at entreprenører ser muligheter der eiere og andre ser risiko, noe som tyder på at risiko tilbøyelighet kan overskygges av motivasjonen gjennom mestringfølelse hos entreprenøren (Shane. et. al 2003). Spilling (2006) sine kjennetegn på entreprenøren sier også noe om motivasjonen bak entreprenørskap, for eksempel gjennom ønsket om å være sin egen sjef, det å oppnå noe for å få anerkjennelse eller et ønske om selvrealisering.

At oppstartsbedrifter spiller en sentral rolle for samfunnsøkonomisk vekst og vekst i sysselsettingen har i senere tid blitt mer anerkjent, både blant forskere og politikere. Anerkjennelsen kan ha bidratt til å endre risikobildet fra tidligere da man har fått økt tilgang på risikokapital gjennom banker, finansieringsselskaper og investorer. Samtidig har man fått bedre velferdsordninger og sikkerhetsnett om man skulle feile, som også gjør at risikoen er mindre (Winborg og Landstrøm, 2000).

3.5 Oppstartsprosessen

Generelt vil nyetablereren til enhver tid finne risiko i markedet som man ønsker å unngå. En del av risikoene kan unngås gjennom å ha gode strategier og gode forberedelser, dette vil også gi større mulighet for en god lønnsomhet. For de ulike markedene bør man sette søkelys på ulike strategier. Deriblant prisstrategi, produktstrategi, distribusjonsstrategi, markedsføringsstrategi og nettverk. Med nettverk menes kontakt med andre organisasjoner innenfor bransjen der man kan søke støtte og skape nye konkurransefordeler.

De nevnte strategiene er blant det som bør inkluderes i en forretningsmodell, der man planlegger næringsaktiviteten, skaffer de nødvendige ressursene og samhandler med omgivelsene. Modellen danner videre grunnlag for forretningsplanen. Planen bør ligge til grunn som et styrende dokument gjennom hele oppstarts- og etableringsprosessen og beskriver hvordan bedriften skal realiseres, samt hvordan man forventer at bedriften skal se ut i fremtiden. (Wickham, 2004).

3.5.1 Smidig oppstart

Amerikaneren Eric Ries ansees som opphavsmannen til begrepet “lean startup” (smidig oppstart) og snudde med dette i starten av 2000-tallet opp ned på oppfatninger om hvordan en bedrift skal bygges. Denne modellen har dannet grunnlaget for mange av de nye forretningsmodellene som i dag er aktuelle og blant andre har Innovasjon Norge omfavnet denne metodikken i stedet for den klassiske (Stavrum & Torgersen, 2018, s.67).

Gjennom “lean startup”- prosessen beskrives en oppstartsbedrift som eksisterer under ekstrem usikkerhet, der kunden eller produktet ikke er ferdig kartlagt. Utgangspunktet er at den “gamle” tenkemåten ved å ha en forretningsplan og markedsundersøkelser før oppstarten ikke er det rette å begynne med, siden endringene i starten skjer raskt og man har for lite kunnskap om sluttprodukt og kundemasse til å lage presise prognoser. I stedet for å bruke lang tid på å perfektionere produkt og strategi, fokuserer den nye modellen på å få produktet raskest mulig salgbar, for senere å oppdatere og videreutvikle. Dette for å generere inntekter samtidig som man utvikler og lærer. I all hovedsak handler dette om kontinuerlig innovasjon og er sterkt inspirert av gründeren og forfatteren Steve Banks, som hevder at flere oppstartsbedrifter mislykkes på grunn av mangel på kunder enn på grunn av dårlig produktutvikling (Stavrum & Torgersen, 2018, s.73).

3.5.2 utfordringer i oppstartsfasen

I en uformell undersøkelse i forbindelse med sin bok stilte Stavrum og Torgersen et spørsmål til en gründergruppe, om hva som har vært mest krevende i sitt virke. Svarene de fikk der var blant annet kontroll og oversikt over oppdrag og kundemasse samt hjelp og veiledning i etableringsfasen, der forretningsplan og strategi var i kontinuerlig endring og utvikling for å lykkes. Flexibilitet og tålmodighet er også nevnt (Stavrum & Torgersen, 2018, s.14). Dette gjenspeiler seg litt fra en undersøkelse gjort av Terpstra og Olson (1993) som beskriver bedriftens hovedutfordringer i løpet av første driftsår slik:

1. Skaffe ekstern finansiering for vekst og finansieringsproblemer.
2. Ikke tilstrekkelig arbeidskapital og for dårlig likviditet- dårlig intern økonomistyring.
3. For lite salg på grunn av få kunder samt markedsføring- og distribusjons problemer.
4. Problemer med utvikling av produkt/ tjeneste.
5. Driftsledelse/ produksjon, etablering av kvalitetskontroll.
6. Mangel på ledelseserfaring, for få ansatte i forhold til arbeidsmengde, administrative problem og kontroll på veksten i bedriften.
7. Problemer med ansatte på grunn av dårlig rekruttering, mye utskifting, lav moral og tilfredshet, eller dårlig utvikling av de ansatte.
8. Dårlige makroøkonomiske forhold, tilbakegang i økonomien generelt.
9. Regulatoriske forhold: forsikring.

(Terpstra og Olson, 1993)

Vi ser av dette at de vanligste problemene omhandler økonomi, markedsføring og ledelse. Gjennom strategisk planlegging før oppstart vil man med fordel kunne kartlegge en del av disse utfordringene (Stavrum & Torgersen, 2018).

3.5.3 Løsninger på utfordringene i oppstartsfasen

Man kan anta at det finnes markedsspesifikke utfordringer og løsninger for oppstartsbedrifter, men på generelt grunnlag argumenterer Innovasjon Norge varmt for bruk av forretningsmodeller og kommer på sine nettsider med fem råd til oppstartsbedrifter. Som man kan se av disse står “lean- metodikken” (tidligere nevnt) sentralt:

1. Fokuser på én idé om gangen, den man har størst forutsetninger for å lykkes med.
2. La kundene avgjøre om idéen er god gjennom å teste, ikke stol på markedsundersøkelser alene.
3. Videreutvikle bedriften ut ifra tilbakemeldinger og observasjoner. Test markedet, selv om produktet ikke er perfekt.
4. Tenk stort for å få bekreftet at idéen er attraktiv for andre enn deg selv og ditt nettverk, for å sikre at bedriften takler utfordringene når den vokser.
5. Tilby kundene noe de “må ha”- og unngå “kjekt å ha”- produkter.

(Stavrum & Torgersen, 2018)

En undersøkelse gjort i Sverige av Windborg og Landstrøm (2000) har tidligere sett på hvordan små bedrifter (som har overlevd oppstart) løser finansieringsutfordringer i praksis. Med tilbakemeldinger fra 262 av 900 respondenter kom de frem til 32 brukte løsninger for en økonomiske utfordringer. Blant de mest brukte var:

1. Investere i brukt utstyr for å holde investeringskostnader nede.
2. Forhandle frem best mulige betingelser hos leverandør.
3. Holde tilbake lønn fra bedriften.
4. Rutiner for å få innbetalinger raskt til konto (korte betalingsfrister etc).
5. Låne utstyr hos andre bedrifter.

Blant de mest brukte løsningene hos nyetablerte bedrifter var tilførsel av kapital fra kredittgjeld, lån fra familie og venner, familie og venner som bidrar gratis i driften og tilbakehold av lønn (Winborg og Landstrøm, 2000).

3.6 Markedsføring

Markedsføring handler om å distribuere varer og tjenester fra produksjon til forbruker, og påvirke mennesker til å velge produktene som bedriften tilbyr (Vikøren, 2020). Det finnes flere ulike tiltak som bedriften kan benytte for å påvirke kundens valg, blant annet reklame, salg, service, distribusjon, produktutvikling, prisendring og tilbudskampanjer (Lanseng og Selnes 2016, s. 14). Reklamefilmer og plakater som fremhever en logo eller et produkt er kanskje det folk flest forbinder med markedsføring. Dette vil ikke være aktuelt i vår sammenheng med tanke på restriksjoner i loven som er nevnt i kapittel 2.

Markedsføring handler ikke bare om å selge varer, men også om å yte god service og ta vare på fornøyde kunder slik at de velger å komme tilbake for å kjøpe produktet og sørge for at bedriften får et lønnsomt utbytte (Vikøren, 2020). Vi vil derfor se på andre momenter innen markedsføring som kan være av betydning for et mikrobryggeri.

3.6.1 De 5 p-ene

Markedsføringseksperter Edmund Jerome McCarthy lanserte gjennom boka si *Basic Marketing: A Managerial Approach* (1960) en modell kalt de 4 p-ene. Denne modellen har vært en av de mest dominerende innenfor markedsføringsfaget helt til nyere tid og danner grunnlaget for markedsføringsstrategien til en virksomhet.

- Produkt (product): Varer/ tjenester som blir tilbudt.
- Pris (price): Prissetting og prinsippene bak dine valg.
- Distribusjon (place): Tilgjengelighet for kunden og service i konseptet.
- Promotering/ påvirkning (promotion): Kommunikasjon med målgruppen.

Denne modellen har senere blitt utvidet med en siste p: Personell, som beskriver markedsførerens/selgerens evne til å skape salg i tillegg til å ha produkt- og markedskunnskap (Stavrum & Thorgersen, 2018).

3.6.2 Kundeledelse

Et av de viktigste områdene innen markedsføringsledelse er *kundeledelse*. Det handler om å skape relasjoner til sine kunder, ta vare på de eksisterende kundene slik at de kjøper mer, og rekruttere nye kunder. *Psykologiske*, *økonomiske* og *teknologiske* er dimensjoner som bedriftene kan bygge kunderelasjonene sine rundt. Den psykologiske handler om hvordan kunden tenker og føler om leverandøren. Den økonomiske går inn på elementer rundt økonomiske aspekter som kontrakter, kostnad, risiko, og lignende. Den teknologiske dreier seg om teknologiske standarder, pakkelsninger og andre teknologiske aspekter som skaper avhengighet og tilknytning til leverandøren (Lanseng & Selnes, 2016, s. 25).

3.6.3 Produktledelse

Produktledelse handler i stor grad om å forvalte bedriftens produkter på en slik måte at det skaper lønnsomhet for bedriften, samtidig som det skaper en verdi for kundene. En må definere og levere den verdien kunden forventer og på denne måten oppfylle kundens ønsker på en bedre måte enn konkurrentene sine tilbud. På denne måten skaper man en preferanse for bedriftens produkter (Lanseng & Selnes, 2016, s. 26).

3.6.4 Merkeledelse

Merkeledelse handler om å forme kundenes assosiasjoner til merkenavnet på en slik måte at de får frem de ønskede assosiasjonene. Merkenavnet skal tilføre informasjon og mening til produktet. American Marketing Association definerer et merkenavn "brand" som et navn, begrep, design eller en kombinasjon av disse faktorene. Formålet er å identifisere en selger og skille denne selgeren fra andre selgere. Merket assosieres med tanker og følelser og dannes gjennom kundens hukommelse. Betydningen av merkenavnet kan derfor være viktig for

hvordan kundene tenker om bedriften. Et etablert og anerkjent merkenavn har stor økonomisk verdi (Lanseng og Selnes, 2016, s. 29).

3.6.5 Markedsorientering

Lanseng og Selnes definerer markedsorientering til å sette potensielle og eksisterende kunder i sentrum for en bedrifts tenkning og strategi. Bedrifter bruker markedsundersøkelser for å kartlegge kundens behov og for å finne ut hva som skal til for å overtale kunden til å velge produktene som de tilbyr. Store bedrifter bruker mye tid og penger for å lære mer om kundene i de ulike markedene. Et spørreskjema til kundene kan være et nyttig verktøy for å samle informasjon fra flest mulig. Andre metoder som blir brukt er *personlige intervjuer*, *observasjoner* av kundens adferd i butikk og *eksperimentering* ved å teste ut forskjellige produkttilbud, markedsføring, priser og andre tiltak. Ved hjelp av disse metodene vil bedriften skaffe seg *kundeinnsikt* (Lanseng og Selnes, 2016, s.16).

3.6.6 Prisstrategi

Som utgangspunkt har man to valg når man skal sette prisen på et produkt; høyere pris enn konkurrentene eller lavere pris enn konkurrentene (Sundbye, 2017). Som det ble nevnt i produktledelse er målet å tilby produkt som er bedre og mer attraktive enn konkurrentene sine. Klarer man det har man også mulighet til å sette prisen deretter, som gjør at fortjenesten øker. Kunder er villige til å betale mer for kvalitet, men de aller fleste ønsker uansett å betale minst mulig for et produkt. Nøkkelen her er å finne ut akkurat hvor mye ekstra kunden er villig til å betale (Lanseng & Selnes, 2016, s. 126).

Eric Dolansky (u.å) tar for seg en prisstrategi som inkluderer 5 følgende strategier:

- “Cost-plus-pricing” (kost- prising). Tar for seg de beregnede kostnader som går med for å lage produktet, pluss at man legger til et ønsket påslag.
- “Competitive pricing” (konkurransedyktig prising). Man setter en pris basert på hvor mye konkurrentene tar for sitt tilsvarende produkt.
- “Value-based pricing” (verdi-basert pris). Baserer prisen ut ifra hvor mye kunden mener produktet er verdt, ikke utfra kost av produktet.
- “Price skimming” (skumme fløten av markedet). Starter med en høy pris for deretter å senke den etter hvert som markedet utvikler seg.
- “Penetration pricing” (inntrengningsstrategi). Starter med en lav pris for å komme inn i et marked med stor konkurranse, for deretter å heve prisen

4.0 Metode

I dette kapittelet går vi gjennom hvilken strategi vi har lagt til grunn for å komme frem til svar på forskningsspørsmål, på bakgrunn av teori og problemstilling. Vi går igjennom metodevalg og presenterer kildene vi har brukt for å samle inn data og informasjon. Til slutt forteller vi litt om etikk, validitet og reliabilitet.

4.1 Valg av metode- kvalitativ eller kvantitativ

Metode handler om hvordan vi skal gå frem for å samle inn den informasjonen vi trenger for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene for oppgaven. Vilhelm Aubert blir sitert i mange sammenhenger om metode, og han definerer det slik:

“En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder.”

Metoden er redskapet vårt til å finne ut av det vi vil undersøke og den hjelper oss til å samle inn data og den informasjonen vi trenger for å kunne svare på forskningsspørsmålene våre (Dalland, 2017, s. 111).

Kvantitativ metode er ofte forskning og undersøkelser i bredden der en samler data i form av tall og målbare enheter. Informantene får ofte få spørsmål med begrensede svaralternativ og det blir som regel brukt en form for spørreskjema der man kan sammenligne resultatene.

Den *kvalitative* metoden går mer i dybden på et smalt felt. De mest brukte metodene for å samle slik kvalitativ data er intervjuer, observasjoner og analyse av dokumenter og litteratur. Her tar man sikte på å samle informasjon i form av ord, historier, meninger og opplevelser som ikke så lett lar seg tallfeste (Andersen, 2019).

Vi har valgt metoden som vi mener besvarer spørsmålene på en god måte og som gir oss nyttige opplysninger. Med tanke på problemstillingen ønsker vi å finne svar på hva som er nøkkelfaktorer i oppstarten av mikrobryggeri og derfor velger vi kvalitativ metode, nærmere bestemt dybdeintervju. Fordelen ved bruk av kvalitativ metode er at den legger få begrensninger på de svar som en informant kan gi. Kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike hos hver enkelt informant. Vi vil på denne måten ha mulighet til å føre en samtale gjennom toveis-kommunikasjon, slik at vi kan få svar på eventuelle oppfølgingsspørsmål som vil kunne dukke opp. Vi prioriterer og nøyer oss med et fåtall respondenter.

Den kvantitative metoden ble vurdert i begynnelsen for å få en bredere representativitet, gjennom nettundersøkelse blant flere bryggerier. Dette valgte vi å ikke gjøre på grunn av tidsaspektet. Det er avgrenset tid til en slik oppgave som skal gjøres i lag med de andre kursene. For å få en mest mulig riktig oppfatning av hvordan oppstarten på mikrobryggeri er, intervjuer vi forskjellige mikrobryggeri som enkeltpersoner. Dette for å få informasjon av primærkilder som kan fortelle om deres erfaring i oppstartsfasen og oppfatninger rundt emnet. Ulempene ved kvalitativ tilnærming er at intervju og etterarbeidet med transkribering er ressurskrevende. Likevel er dette den metoden vi mener vil gi oss den rette forståelsen av situasjonen.

4.2 Innsamling av data

Kravene til undersøkelser er gyldighet og pålitelighet, det vil si at vi må belyse relevant og nøyaktig informasjon for å svare på problemstillingen. Vi utarbeidet og brukte en og samme intervjuguide for alle mikrobryggerienes representanter, denne fikk de tilsendt på forhånd slik at de kunne få anledning til å forberede seg. Spørsmålene var i hovedsak stilt åpent, slik at informantene i størst mulig grad skulle få mulighet til å ha en åpen dialog med ærlige svar, basert på egne erfaringer.

Ved gjennomføringen av intervjuene ønsket vi å tilpasse oss informantenes behov så mye som mulig, for at det ikke skulle bli for ressurskrevende for dem å stille opp. Vi hadde som mål å få gjennomført alle intervjuene i videosamtaler for å få en god kommunikasjon mellom gruppen og intervjuobjektene, men valgte å gjennomføre to av intervjuene som telefonsamtale, da informantene foretrakk dette. En utfordring med dette er at intervjuet blir litt mer upersonlig og man får kanskje ikke like utdypende svar som ved en videosamtale. Tidsbruken var mer eller mindre som avtalt, cirka 60 minutter. Det ble i tillegg gjort opptak av intervjuene etter avtale med intervjuobjektene, for å kunne transkribere intervjuene i etterkant.

Overfor entreprenørene var vi åpne om hensikten med intervjuet og samtlige respondenter var velvillige til å delta basert på intervjuguiden som ble tilsendt. Dialogen med informantene gikk veldig bra, svarene vi fikk på våre spørsmål var stort sett utfyllende.

4.3 Utvalg av informanter og utvalgskriterier

Før vi startet prosessen med å velge ut intervjuobjekter hadde vi en e-post- korrespondanse med Hege Ramseng, kommunikasjonssjef i Bryggeri- og drikkevareforeningen. Ut ifra denne samtalen fikk vi noen innspill på hva som eksisterte av konkret informasjon rundt temaet og hvordan vi burde gå frem for å avtale intervju, gjennom å innhente tillatelse fra bryggeriene. I tillegg fikk vi tilbakemelding på noen aktuelle intervjuobjekt som hun hadde god kjennskap til.

Vi valgte å intervju fem forskjellige mikrobryggeri med ulik bakgrunn, størrelse i markedet og erfaringer rundt oppstart, der den ene av de er veldig godt etablert og en annen har tidligere gått konkurs. Dette fordi vi vil se om det er like faktorer hos de som lykkes og de som ikke gjorde det like bra, i et forsøk på å avdekke fallgruver og potensialer ved en oppstart. Vi mener alle intervjuobjektene besitter forskjellige bestemte kunnskaper og erfaringer som vi kan bruke i vår undersøkelse. Med dette har vi gjort et strategisk valg av våre informanter (Dalland, 2019, s. 163).

4.4 Etikk og anonymitet

Undersøkelsen må gjennomføres på en etisk og forsvarlig måte, dette er spesielt aktuelt når man skal innhente data og informasjonen man er ute etter. "Intervjuundersøkelsen er en moralsk undersøkelse" (Kvale, S. & Birkman, S. 2009).

Som tidligere nevnt innhentet vi tillatelse hos de aktuelle intervjuobjektene før vi sendte dem intervjuguiden med aktuelle spørsmål. Siden forskningsspørsmålene dreier seg om direkte erfaringer fra mikrobryggerier ved en oppstart og om markedsføring av et produkt med sterke begrensninger i lovgivningen, kan det være vanskelig å få respondentene til å utdype og snakke helt fritt om privat informasjon. Derfor fikk intervjuobjektene mulighet til å være anonyme, noe som også gjør at vi kan ha økt tillit til at fakta og utsagn fra objektene er av høy kvalitet. En av respondentene ytret ønske om å bli sitert anonymt, vi har derfor valgt å anonymisere hele analysen for å unngå å komme i konflikt med dette ønsket.

4.5 Validitet

Validitet vil si i hvilken grad man har gyldig data som er relevante for problemstillingen som skal belyses. Validitet eller gyldighet blir beskrevet av Ola Gaute Askheim og Tor Grenness, og dreier seg om hvorvidt våre funn eller resultater reflekterer formålet med undersøkelsen og

det blir representert den virkeligheten vi er ute etter å fremvise (2008, s. 23). Et sentralt spørsmål er hvor relevant eller godt dataene fremviser fenomenet ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, s. 66). Med dette i tankene må forskere ha et kritisk forhold til dataene som blir samlet inn i forhold til å se om dataene har relevans mot fenomenet.

Validitet kan deles opp i to deler, indre eller ytre validitet (Dahlum 2015). Ytre validitet handler i hovedsak om hvilken grad en kan generalisere funnene som blir gjort hos andre populasjoner og andre kontekster. Kan våre resultat overføres til andre markeder, eller er de bare gjeldende for mikrobryggeri- bransjen. Indre validitet derimot handler om hvorvidt en undersøkelse måler det den var ment å måle. Ytre og indre validitet er motsetningsforhold og forskjellene er sentrale. En må bestemme seg tidlig, helst fra starten hva som er viktigst for oppgaven da det blir vanskelig å maksimere begge.

4.6 Reliabilitet

Reliabilitet uttrykker hvor pålitelige data vi har og hvor nøyaktig datainnsamlingen er foretatt, og om undersøkelsen er pålitelig og korrekt utført. Tilfeldigheter skal ikke kunne påvirke resultatene fra undersøkelsen og utvalget er derfor viktig, de som deltar skal kunne klassifiseres som representative. Reliabiliteten sett fra positivistisk synspunkt er at andre forskere og undersøkelser til etterprøver skal komme frem til det samme resultatet. For å kunne få til dette og gjennomføre det er det viktig med et riktig utvalg og den metodiske fremførelsen er utarbeidet systematisk (Torstein Thurén 2013, s. 31-31).

Slik som validitet kan også reliabilitet deles opp i flere deler, ekstern og intern eller indre og ytre. Ytre reliabilitet viser i hvilken grad man vil oppdage samme fenomen eller generere like begreper i den aktuelle- og i lignende situasjoner. Indre reliabilitet eller påliteligheten i undersøkelsen beskriver derimot i hvilken grad forskeren evner å bruke måleinstrumentene eller begrepsapparatet i sine egne studier og analyser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 37).

For å få mer pålitelig informasjon og forbedre reliabiliteten kunne vi foretatt flere intervjuer, men ut ifra tidsaspektet lot ikke dette seg gjøre. Vi mener likevel å ha fått dekket en tilstrekkelig bredde blant informantene, i form av stor erfaringsdifferanse som kompenserer for antallet og gir et riktig utvalg.

4.7 Utforming av intervjuguide

“En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). Oppgaven vår tar utgangspunkt i problemstillingen, og under problemstillingen følger flere forskningsspørsmål.

Vi har valgt å gå bredt ut i utspørringen av bryggeriene vi skal intervjuer. Vi ønsket å gå i dybden for å finne ut litt om motivasjonen til entreprenørene, hvilken erfaring de besitter, og om forholdene i og rundt bryggeriene. På denne måten ville vi kunne danne oss et bilde av hvordan hele prosessen har utviklet seg fra tidlig fase- allerede før oppstart av mikrobryggeri var i tankene. Under intervjuene har vi stilt konkrete spørsmål som har gitt åpning for enkle svar til forskningsspørsmålene våre. Tanken har også vært å grave litt dypere for å finne tilleggsinformasjon som kan være relevant for undersøkelsen vår, selv om entreprenørene kanskje ikke tenker over at dette er viktig.

I intervjuguiden har vi satt opp spørsmålene i en tidslinje fra bakgrunn, oppstart, etablering, første år og status i dag. Vi har tatt høyde for en åpen uformell samtale slik at respondenten kunne snakke fritt og åpent med oss. I et intervju med toveis-kommunikasjon vil det også naturlig komme oppfølgingsspørsmål. Kombinasjonen av disse faktorene vil gjøre det vanskelig å følge intervjuguiden slavisk, men guiden vil være et godt hjelpemiddel for å følge tråden i intervjuet.

5.0 Analyse

I dette kapittelet skal vi ta for oss våre 5 forskningsspørsmål. På bakgrunn av resultatene av intervjuene med våre 5 informanter vil vi ved hjelp av relevant teori tolke og analysere svarene. Gjennom analysen vil vi drøfte om noen av funnene danner grunnlag for suksessfaktorer eller fallgruver ved en oppstart, og svar på vår problemstilling.

5.1 Resultat og analyse

Da intervjuene med bryggeriene var fullført, satt vi igjen med mye informasjon. For å få en oversikt over dataene vi samlet inn gjennom intervjuene, kategoriserte vi dem i tabeller. Målet med intervjuene var å se om vi kunne finne spesielle mønstre, avvik, regulariteter eller underliggende årsaker som gjorde at bryggeriene fikk løst utfordringer som oppstart av en bedrift kan gi dem. Denne metoden kalles en hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005). Vi prøvde å finne frem til de sentrale detaljene som ville gi oss en innsikt i utfordringer og løsninger som mikrobryggeriene kom ovenfor. Kort fortalt handler analyse av data om tre ting:

- Beskrive: systematisering og utskrivning av intervjuene.
- Systematisere og kategorisere: skape en bedre oversikt ved å redusere den oversiktlige informasjonen slik at man bedre kan formidle dataen man finner.
- Sammenbinde: la dataene bli tolket for å kunne lete etter årsaker og meninger samtidig som enn skaper en viss orden på det (Jacobsen, 2005).

For å få oversikt over innsamlet data fra intervjuene ble disse transkribert rett etter selve intervjuene. Fordelen med å gjøre dette er at man får en bedre oversikt og enklere kunne sammenligne data fra hver av mikrobryggeriene.

Intervjuguiden var den samme til alle mikrobryggeriene. Denne ble fulgt for å ha en rød tråd gjennom intervjuene, men oppfølgingsspørsmål og fortellinger fra informantene gav også verdifull tilleggsinformasjon. Det at vi hadde en noenlunde felles struktur på intervjuene forenklet arbeidet med å kategorisere informasjonen i tabeller. Sidene intervjuene ble transkribert var det enkelt å ha en oversikt og i tillegg dobbeltsjekke at dataene havnet i den riktige kategorien. I tabellene som blir presentert, vil stedene merket med "X" representere funnene vi har gjort.

5.2 Presentasjon av utvalget

Her vil vi presentere litt faktatall og en liten beskrivelse av bryggeriene vi har intervjuet. Siden bryggeriene er anonymisert, har vi valgt å kalle de for Bryggeri 1-5. Alle intervjuobjektene var involvert i oppstart av de respektive bedriftene.

Fakta om informantene hentet gjennom dybdeintervju (Fra 01.02.20 til 15.04.20)							
Informanter	Etablert	Omsetning første år*	Omsetning i 2018*	Prod. kap. første år	Prod. kap. i fjor	Antall ansatte første år	Antall ansatte i dag
Bryggeri 1	2009	Ukjent	25 mill. kr	35.000 L	180.000 L	1	11
Bryggeri 2	2017	273.000 kr	1.75 mill. kr	23.000 L	120.000 L	2	2
Bryggeri 3	2015	119.000 kr	163.000 kr	36.000 L	100.000 L	0	0
Bryggeri 4	2016	Ukjent	75.000 kr	800.000 L	800.000 L	6	1
Bryggeri 5	2017	76.000 kr	76.000 kr	6.000 L**	6.000 L**	0	0

Tabell 2: Fakta om informantene. *) Tall hentet fra proff.no.

Bryggeri 1: Et mikrobryggeri som er godt etablert på markedet. Startet allerede i 2009 og har hatt en naturlig og sterk vekst siden den gang. Grunnleggeren har drevet med brygging siden tidlig 90-tall. De har egen bryggeri-pub i tillegg til bryggeriet. Selskapet ble ikke stiftet før i 2016, derfor er ikke regnskapstallene fra 2009 tilgjengelig for allmennheten.

Informant: Grunnlegger

Bryggeri 2: Et mikrobryggeri med lokal forankring som ble stiftet i 2017. De satser på turisme og har som mål å kunne levere kvalitets-øl til alle som bor i eller reiser innom området. Har egen bryggeri-pub i produksjonslokalet. Produksjonskapasiteten ble utvidet etter første året.

Informant: Daglig leder

Bryggeri 3: Et mikrobryggeri som satser på lokal forankring og klassiske smaker i ølet. Grunnleggeren har brygget øl siden tidlig 90-tall og startet mikrobryggeri i 2015. Satset først kun på salg fra eget lokale, samt brygge-kurs men har senere sluttet med begge deler og leverer i dag til grossist og vinmonopol. Etter 3 år bygget de nytt bryggeri og utvidet produksjonskapasiteten.

Informant: Grunnlegger

Bryggeri 4: Et mikrobryggeri som satset stort fra dag 1. De hadde mange investorer med på laget og brukte mye penger på å utvikle merkevaren, design og bryggeri med stor kapasitet. Gikk med stort underskudd første året og ble slått konkurs (Faltin, 2018). De har senere startet opp igjen med samme navn og en del av samme varesortimentet. Bryggeriet var en del av et større selskap med flere bryggerier og regnskapstallene for første året er ikke tilgjengelig.

Informant: Anonym

Bryggeri 5: Et “gjøkbryggeri” som ble stiftet i 2017. Produksjonen foregår i Belgia der de leier et større bryggeri til å produsere ølet, som videre blir solgt i Norge. Produksjonskapasiteten er derfor ukjent. (** Tallet i tabellen over er produksjonsmengden). Merkevaren har lokal forankring og tradisjonsrikt design.

Informant: Grunnlegger

5.3 Motivasjonen for oppstart

Som teorien rundt kjennetegn på entreprenøren, risiko og motivasjon viser har forskere på mange måter karakterisert motivasjonen deres til å omhandle selvrealisering, mestringsfølelse og anerkjennelse. Risiko har også vært nevnt som en mulig motivasjon i tidligere studier, men ble senere avvist som en styrende motivasjonsfaktor. Vi startet alle intervjuene med å spørre entreprenørene om deres bakgrunn og hovedmotivasjon for å etablere mikrobryggeri. Grunnlaget for dette spørsmålet var å kartlegge informantenes perspektiv og mål for oppstarten. Dette øker forståelsen for svarene i analysen og gjør det enklere å kunne definere fallgruvene og suksessfaktorene deres.

“Jeg følte meg litt som misjonær, hadde lyst å vise at øl er noe annet enn bare en kjedelig industripils, egentlig bare det. Jeg var jo med på den tidlige fasen som gjorde at du på en måte bygde opp markedet, slik at folk kunne se at det er noe annet enn bare pils og bayer som er mulig å produsere”.

“Når du er nyetablert så har du mye energi og pågangsmot, etter hvert så faller denne effektiviteten naturlig gjennom årene”. - Bryggeri 1

“Skape engasjement og liv i sentrum. Dette var også motivasjonen for plassering av produksjonslokale her. Ønsker å skape en lokal merkevare pga. det gode turist grunnlaget.” - Bryggeri 2

“Har lenge brygget på hobbybasis. Så etter hvert muligheten til å opprette bryggeri og selge ølet, så da tok jeg sjansen og prøvde.” - Bryggeri 3

“Personlig er det interessen for øl og skape et godt produkt.” - Bryggeri 4

“Bevare lokal tradisjon, biinntekt til gården for vedlikehold etc.” - Bryggeri 5

5.3.1 Drøfting

Som vi ser av svarene finner vi trekk som sammenfaller med Spilling (2006) sine beskrivelser av entreprenøren. De kjennetegnes gjennom å være personer som “ønsker å oppnå noe” og som har et “kvalitetsideal”. Behovet for å skape noe kan sies å være til stede hos samtlige, selv om målet med etableringen virker å være ulik. Svarene danner delvis et grunnlag for kategorisering av entreprenørene som “selvrealiserings-entreprenører” eller “lokalsamfunns-entreprenører” (Spilling 2006), selv om det er vanskelig å dra et klart skille her.

Tidligere i oppgaven beskrev vi entreprenørens forhold til risiko og fant ut gjennom studien til Shane et al. (2003) at disse personene gjerne motiveres av muligheter der andre ser risiko, samtidig som risikotilbøyeligheten kan overskygges av mestringsfølelse. Bryggeri 1 var de som etablerte klart tidligst av våre informanter, i et uoversiktlig marked med større usikkerhet enn i dag. Kommentaren “jeg følte meg litt som misjonær”, kan tolkes dit hen at behovet for mestring var stort, samtidig kan det være delte meninger om risikoen er størst ved å etablere i et nytt marked eller i et veletablert marked, slik de bryggeriene som kommer etter har gjort. Uansett så identifiserte Bryggeri 1 muligheten tidlig. Motivasjonen som lå til grunn hos informanten til bryggeri 4 er også verdt å merke seg, de startet med størst produksjonskapasitet og klart størst investeringer gjennom eksterne investorer. Denne entreprenøren kan sies å ha den mest nøkterne innstillingen til bedriftsetableringen gjennom “personlig interesse” og “ønske om å skape et godt produkt”.

5.4 Hva har dannet grunnlaget for mikrobryggerienes suksess i oppstarten?

Gjennom intervjuene med bryggeriene stilte vi dem det første forskningsspørsmålet vårt; hva var grunnlaget for suksess i oppstarten, både i direkte form og gjennom oppfølgingsspørsmål. Som motivasjon for oppstarten gjenspeiler, er det vanskelig å generalisere definisjonen av suksess for de ulike bryggeriene. Flere av dem har forskjellige forutsetninger, ulik finansieringsstrategi og målsetninger med oppstarten. I vår sammenheng blir suksess definert

som at oppstarten skal gi en stabil plattform å bygge bedriften videre på gjennom økonomisk soliditet og en god merkevare.

Informant	Entreprenør-erfaring/Arv	Brygge-erfaring	Ekstern finansiering	Etablerte avtaler	Etablert distribusjon	Lave investerings-kostnader	Kjent merkenavn	Lokal profil
Bryggeri 1	X	X	X			X	X	X
Bryggeri 2	X	X	X	X	X		X	X
Bryggeri 3		X	X	X				X
Bryggeri 4	X	X	X	X	X		X	X
Bryggeri 5	X	X				X		X

Tabell 3: Mikrobryggerienes suksessfaktorer i oppstarten

Tabellen viser 8 faktorer bryggeriene pekte på gjennom intervjuene, som bidragsyttere til en vellykket oppstart. De konkrete svarene på spørsmålet om suksessfaktor blir gjengitt først.

Bryggeri 1, som var veldig tidlig ute i markedet mente at “timing” og “et godt produkt” var de to viktigste bidragsytterne for suksessfull oppstart i deres tilfelle.

“Timingen var god og så hadde vi gode produkt, det er de to tingene. Det var mange andre som hadde bra timing og som var tilgjengelige på markedet på den tiden. Et bryggeri som hadde veldig bra timing og startet et par år før oss, hadde ikke så gode produkt- så det gikk dårlig.” - Bryggeri 1

“Det å ha et bra team som jobber sammen, det tror jeg er det viktigste. Og så det å ha et produkt som man er stolte av. Det er en nødvendighet, men det har vel stort sett alle bryggerier. Man må ha et produkt som er godt nok, selv om jeg dessverre har erfart at det ikke nødvendigvis er det beste produktet som selger best.” - Bryggeri 2

“Vi fulgte ikke motebølgen innen mikrobryggeri (øl med utradisjonelle ingredienser som tropiske frukter, bær, chili o.l.). Vi satser på klassiske rene smaker og dette gav ølet vårt særpreg. Dette førte til at vi hadde mer gjensalg i de butikkene som hadde ølet vårt inne.” - Bryggeri 3

“Stort engasjement og folkene bak idéen fikk folk rundt til å tro på prosjektet. Dette skapte gode synergier og ga et greit volum og vekst.” - Bryggeri 4

I tabellen kan vi også se at 4 av 5 bryggeri har entreprenør-erfaring gjennom arv eller miljø. I dette legger vi at de har vokst opp i en familie som har drevet eller driver en bedrift.

“Far drev bedrift med kjøttforedling. Han kjøpte inn råvarer, foredlet det, reiste rundt og solgte ferdige produkt. Jeg var mye med og hjalp han med pakking, utskiping og lignende. Jeg har lært en del fra dette.” - Bryggeri 1

“Oppvokst i en familie som har drevet familiebedrift i dagligvarebransjen og campingplass. Har selv drevet denne bedriften sammen med min bror. Startet også med import av råvarer til øl og bryggeutstyr tidlig på 2000-tallet for videresalg til ølbryggere og senere til mikrobryggerier.” - Bryggeri 4

En suksessfaktor for samtlige er at de har lang erfaring med brygging. Daglig leder hos Bryggeri 2 har ikke denne erfaringen, men de 3 grunnleggerne (2 fortsatt aktive) hadde lang erfaring fra hjemmebrygging.

*“Ja, det er jo snart 30 år siden jeg begynte å brygge. Jeg ble sitert på det der i over to sider i Dagens Næringsliv en gang med overskriften -Vi hadde jo et behov for alkohol. Jeg trengte egentlig ikke så mye hjelp til selve den prosessen (bryggingen), jeg trengte mer hjelp til andre ting, hvordan man organiserte en bedrift og alle sånne ting.”
- Bryggeri 1*

Bryggeri 5 skiller seg ut med produktet, samtidig som de leier produksjonskapasitet hos et større bryggeri i utlandet. De slipper derfor de store investeringskostnadene i etableringsfasen.

“Vi hadde en rask etablering på vinmonopolet med 6-7 utsalgs plasser, på grunn av at produktet vårt var ganske unikt (delvis basert på lokale råvarer). Videre så er suksessfaktorene at vi hadde en gradvis etablering, minimale investeringskostnader og lave driftskostnader. Det skal også nevnes at vi har et langsiktig perspektiv på 10 år, der vi på sikt ønsker å ta over produksjonen når merkevaren er bygget og vi er etablert i markedet.” - Bryggeri 5

3 av 5 bryggerier hadde etablerte avtaler før oppstarten, og beskriver dette som veldig positivt.

“Grossisten kom raskt på banen i forbindelse med oppstart, dette gav en god forutsigbarhet i starten. I samarbeid med grossisten valgte vi ut 5-6 forskjellige typer som vi ville lansere. Gjennom grossisten fikk jeg også en direkte tilbakemelding på hva som solgte bra og ikke og kunne tilpasse produksjonen i forhold til dette.”

- Bryggeri 3

Det som går igjen hos samtlige er at de har en lokal forankring i profilering av produktene, der nevnte mål er et stabilt og lokalt kundegrunnlag i bunn, samt engasjement i lokalmiljøet. Hos tre av de fem bryggeriene står også merkenavnet frem som en underliggende suksessfaktor, dette er veletablerte merkenavn nasjonalt og delvis internasjonalt.

“Vi ville bruke stedsnavnet, som er en kjent plass og merkevare.” - Bryggeri 2

“Stedet har rike tradisjoner for ølbrygging og når vi skulle starte et bryggeri her var det naturlig å ha med stedsnavnet.” - Bryggeri 4

5.4.1 Drøfting

Bryggeri 1 står i særstilling når det gjelder markedets timing på grunn av sin tidlige oppstart, men samtlige vi intervjuet omtaler det å ha et godt produkt som en vesentlig suksessfaktor for å skaffe et godt kundegrunnlag. Dette kan komme litt i konflikt med innovasjon Norges omfavning av “smidig oppstart”- modellen ved bedriftsetablering. Metoden beskriver at det kan være en fordel å lansere et “uferdig” produkt for å komme raskt i gang, for så å utvikle dette basert på kundetilbakemeldinger samtidig som driften gir inntekter. Ifølge mikrobryggeriene vi har snakket med er det en naturlig forutsetning at produktet er godt for å lykkes fra start. Et annet moment her er at samtlige bryggerier samtidig gir uttrykk for å justere på enkeltprodukter og produktutvalg, basert på kundetilbakemeldinger gjennom salgstall og direkte kommunikasjon. Dette kan tolkes til at en strategisk plan i form av “lean-metodikken” har blitt brukt aktivt i oppstartsfasen, bevisst eller ubevisst.

Den lange erfaringen hos bryggeriene blir betegnet som en suksessfaktor hos alle. Flere peker på at dette åpner for en enklere prosess i forhold til produktledelse og man kan ha mest fokus på markedsorientering og kundeledelse, som er viktige element innen markedsføring ifølge Lanseng & Selnes (2016). I tillegg har 4 av 5 erfaring som entreprenør, enten fra tidligere prosjekter eller gjennom oppveksten der foreldrene har drevet egen bedrift. Selv om de

kanskje ikke har hatt direkte ansvar i driften, kan kompetanse og kunnskap rundt etablering og drift av egen virksomhet blitt overført fra foreldrene (Kvangarsnes, Håvold & Helgesen, 2016, s.105- 109).

Gjennom teorien om markedsorientering til Lanseng og Selnes (2016) ble vi kjent med ønsket om å kartlegge og dekke behovet i et marked. Det vil være en stor fordel å ha et etablert distribusjonsnettverk og etablerte avtaler, slik som bryggeri 3 nevner. Når man har et etablert kundegrunnlag kan man videre fokusere på å skape og utvikle relasjonene til kundene slik at de kjøper mer, ifølge Lanseng & Selnes (2016) sin teori om kundeledelse.

Bryggeri 1 og 5 hadde lave investeringskostnader i oppstarten ved at de kjøpte brukt utstyr eller leide utstyr og tjenester hos andre bedrifter. Dette er i tråd med undersøkelsen utført av Windborg og Lundstrøm (2000) om hvordan små bedrifter løser problemer i oppstarten.

Lokal profil og kjente merkenavn har vært viktig for bryggeriene, der samtlige er bevisst rundt disse valgene. Det at tre av bryggeriene bruker kjente stedsnavn for markedsføringen er også i tråd med uttalelsene til Lanseng og Selnes (2016), om at merket assosieres med tanker og følelser og kan være viktig for kundens tanke om bedriften. De sier også at et etablert og anerkjent merkenavn har stor økonomisk verdi. På samme tid ser vi at det ikke kan være en avgjørende faktor alene, da bryggeriet som gikk konkurs også hadde stort fokus på dette gjennom høy profilering.

5.5 Hva er de største fallgruvene i forbindelse med oppstart, slik entreprenørene opplevde det?

I intervjuet spurte vi spesifikt om “hva som var den største utfordringen de hadde, eventuelt feilen de gjorde”. Samtidig fanget vi opp ulike faktorer underveis i intervjuet som har vist seg å være utfordrende.

Informant	Manglende forretningsplan	Utilstrekkelig Markedsundersøkelser	Pris	Høye kostnader	Begrenset kapasitet/vareflyt	Manglende kontrakter Før oppstart	Manglende erfaring/kunnskap
Bryggeri 1	X	X	X				X
Bryggeri 2	X	X		X	X	X	X
Bryggeri 3	X	X			X		
Bryggeri 4				X	X	X	
Bryggeri 5	X						

Tabell 4: Mikrobryggerienes utfordringer i oppstarten

Manglende forretningsplan, utilstrekkelig markedsundersøkelser og manglende kontrakter før oppstart er faktorer som går på forarbeid før selve oppstart av bedriften. 3 av 5 bryggerier nevnte at de gjorde for lite undersøkelser i markedet og ikke samlet nok informasjon rundt distribusjon før oppstart. De pekte også på manglende salgskontrakter, som ville sikret forutsigbar inntekt fra første dag.

“Jeg startet egentlig litt for billig. Da jeg bestemte meg for å sette opp prisen med 5 kroner, så merket jeg at salget gikk bedre. Noen måneder senere økte jeg prisen enda en gang med 5 kroner, og salget gikk enda bedre. Da forstod jeg at jeg hadde priset meg for lavt i fra starten av.” - Bryggeri 1

“Vi hadde ikke gode avtaler med lokale utsalgssteder i starten. Vi hadde også hentet for lite informasjon og opplysninger rundt distribusjon og salg av produktene.”
- Bryggeri 2

To av bryggeriene mente selv i ettertid at investeringskostnadene var for høye. Bryggeri 4 valgte å satse stort fra starten, uten å bygge opp bedriften stegvis. Mange investorer la store summer i potten for å gi bryggeriet en god start, med nytt utstyr og sterk profilering. Dette gav resultater i en kort periode, da bryggeriet fikk mye oppmerksomhet i media.

“Vi kjøpte helt nytt utstyr, som resulterte i store investeringskostnader.” - Bryggeri 2

“Det er viktig å ha en balansegang der man holder kostnadene nede samtidig som man skal gi gass. I starten var det mye aktivitet og det var store kostnader knyttet til det å synliggjøre bryggeriet. Det var mange personer på lønningslisten, og dette var kostbart. Kostnadene var rett og slett for store i forhold til inntektene. Vi klarte ikke å holde oppe den store interessen som ble skapt og det ble etter hvert negative omtaler om bryggeriet.” - Bryggeri 4

For tre av bryggeriene viste det seg at produksjonskapasiteten var for dårlig, eller at det var en flaskehals i produksjonen som førte til at vareflyten stoppet opp.

“Anlegget vi brukte hadde bare 1/3 av oppgitt kapasitet. Da vi skulle finne lokale til bryggeriet valgte vi konsekvent et lokale i sentrum med mål om å skape entusiasme

her, selv om det kanskje var andre lokaler utenfor sentrum som egnet seg bedre. Dette gav oss utfordringer i form av logistikk og vareflyt.” - Bryggeri 2

“Anlegget vårt hadde for liten kapasitet. Vi klarte ikke å produsere nok” - Bryggeri 3

Satsningen til bryggeri 5, som gjøkbryggeri med produksjon i Belgia, resulterte i lave kostnader samt at det krevde lite arbeidskapasitet fra entreprenøren knyttet til produksjon. På grunn av lav størrelse på ordrene kommer de langt bak på prioriteringslisten hos bryggeriet i Belgia, og derfor har det oppstått en forsinkelse i leveringen og ordrene har blitt større enn nødvendig.

“Vi hadde for høy produksjon i startfasen og ble sittende med for mye på lager. Det var vanskelig å finne balansegangen for riktig mengde produksjon. Vi selger mer av ølet vårt til jul enn om sommeren. Vi trodde vi kom til å selge bortimot like mye hele året.” - Bryggeri 5

Bryggeri 1 var tidlig ute på markedet, men entreprenøren hadde lite erfaring innen økonomi, oppstart av bedrift og administrasjon. Dette fikk han hjelp til av personer rundt som hadde tilstrekkelig kompetanse.

“Jeg trengte hjelp til ting som hvordan man organiserer en bedrift og lignende. Jeg hadde en onkel som var advokat og hadde litt greie på forretnings-relaterte oppgaver, så han gikk inn som styreformann og var også med på finansiering.” - Bryggeri 1

5.5.1 Drøfting

Alle våre informanter nevner i ulik grad manglende forarbeid i planleggingsfasen som en fallgrube. Funnene til Terpstra og Olson (1993), som beskriver at oppstartsbedrifter ofte har utfordringer med lite salg på grunn av utilstrekkelig markedsføring og distribusjons kapasitet, sammenfaller med funnene i vår analyse. Deres svar inkluderer *manglende forretningsplan og markedsundersøkelser, samt manglende salgskontrakter før oppstart*, som tabellen gjenspeiler. Finansieringsutfordringer er også et fellestrekk mellom teorien og analysen.

Ved å orientere seg i markedet før oppstart ville bryggeriene fått en bedre innsikt i hva kundene er ute etter og de kunne tilpasse investeringen og utviklingen av bedriften deretter

(Lanseng og Selnes, 2016). Undersøkelsene kan tilpasses etter ambisjonsnivået og kan i dette tilfellet gjøres ved å intervju lokale serveringssted for å kartlegge hvilke produkt de er ute etter, og på denne måten skaffe seg kundeinnsikt.

Bryggeri 1 bommet på prissetting av sitt produkt i starten og kan med dette ha gått glipp av viktig inntekt. Fortjenesten de fikk per solgte enhet var betydelig lavere enn den hadde vært om de hadde priset seg "riktig". På en annen side var bryggeriet tidlig ute på markedet med håndverksøl og det var få konkurrenter å sammenligne seg med. Den ideelle prisstrategien i deres tilfelle kunne gjerne vært "å skumme markedet", der man i følge Dolansky`s (u.å) teori starter med en høy pris for deretter å senke den etter hvert som markedet utvikler seg. Ved hjelp av strategien de benyttet fikk derimot bryggeriet enkelt kartlagt hvor mye kunden var villig til å betale for produktet, slik Lanseng & Selnes (2016) beskriver.

Gjennom analysen fikk vi et innblikk i at *høye investeringskostnader* var en medvirkende årsak til at bryggeri 4 fikk finansielle problemer, og bryggeri 2 hadde samme utfordringer. Dette løste bryggeri 1 i tråd med Windborg og Lundstrøms (2000) undersøkelse rundt de mest brukte løsningene på utfordringer i oppstarten, ved å investere i brukt utstyr for å holde kostnadene nede. Brukt utstyr kunne ha vært en god løsning for bryggeri 2 og 4, som begge investerte stort i nytt utstyr før oppstart. Bryggeri 5 har holdt investeringskostnadene nede ved å leie produksjonstjenester hos et stort og veletablert bryggeri, som også samstemmer med teorien til Windborg & Lundstrøm (2000). På denne måten har de minimert utgiftene, samtidig som de har skodd seg for en eventuell økning i produksjonen dersom dette skulle bli nødvendig (Stavrum & Torgersen, 2018). Utfordringen for dette bryggeriet har vist seg å være tiden det tar fra bestilling av varer til disse blir levert fra Belgia.

5.6 Hvordan drive lovlig markedsføring av håndverks øl?

Det å kunne markedsføre seg er viktig for alle bedrifter, dette spørsmålet handler om det norske ølmarkedet og om hvordan mindre bryggerier står ovenfor flere barrierer når det gjelder lovverk. Dette spesielt i forbindelse med markedsføring av alkohol, siden det særlig er regulert av alkoholloven. Målet med spørsmålet er å vite hvordan de fem bryggeriene vi har intervjuet klarer å markedsføre når vi vet at lovverket har strenge krav til dette. Vi stilte spørsmålet til våre intervjuobjekt, om hvordan de markedsfører sine produkt.

Informant	Sosiale medier	Logo på arbeidsutstyr	Deltar på arrangement	Bryggeri-pub	Omvisning på bryggeri/ øl-smaking	Privat promotering	Besøk hos utsalgssteder
Bryggeri 1	X	X	X	X			X
Bryggeri 2	X	X	X	X	X	X	X
Bryggeri 3	X	X	X				
Bryggeri 4	X	X	X	X	X	X	
Bryggeri 5	X		X				

Tabell 5: Hvordan mikrobryggeriene markedsfører

Tabellen viser at alle bryggeriene bruker sosiale medier som hjelp i å markedsføre produktet sitt, sammen med å delta på arrangementer. Bryggeri 2 og 4 har brukt flere metoder å markedsføre på enn de andre bryggeriene. Bryggeri 5 har ikke brukt noen andre metoder enn sosiale medier og deltagelse på arrangementer.

“Vi er mye ute i markedet og har folk som jobber med å ha kontakt med kunder som skal selge produktene våre. Akkurat det med reklame får vi ikke gjort så mye med. Vi er flinke på sosiale medier med å publisere innenfor lovverket. Vi har muligheten til å lage poster rettet mot eksportmarkedet uten at helsedirektoratet kan pirke på det, og det gjør vi av og til.” - Bryggeri 1

“Vi bruker mye tid på utstillinger. Selv om vi vet at vi ikke kommer til å gjøre noe salger, så blir vi kjent med folk. Det å skape relasjoner og være ute og med folk er viktig. Det er kun vi to på bryggeriet som jobber med øl, så når folk ser oss så tenker de på ølet vårt.” - Bryggeri 2

“Det er lov å ha produkt-informasjon på nettsider og sosiale medier, men de følger nøye med på hva som blir lagt ut og fjerner det som ikke er lovlig. Instagram er det minst strenge stedet, men det vil jo ikke si at vi ikke får problemer. Hvis noen sjekker oss på Instagram vil det være det samme konsekvens som andre steder. Vi er bevisste på å legge mye på storys (bilde/video som forsvinner etter 24 timer) sånn at den skal forsvinne etter hvert. Alle poster må være innenfor reglementet. Om vi er på en pop-opp bar og man senere kan se på storyen at vi var der oppe og at folk har det hyggelig med øl, så er ikke dette lov. Ja, det er lov at vi skal fortelle at vi skal på pop-opp bar, men vi får ikke vise at noen har det hyggelig med alkohol” - Bryggeri 2

“Vi bruker Facebook men det blir mye det samme i og med at det ikke er lov til så mye mer. Det er lov med logo og reklame på kjøretøy og arbeidsklær, derfor vil vi prøve å få til mer av dette.” - Bryggeri 3

*“Vi er ikke gode nok på sosiale medier enda, men vi skal bli bedre. Da gjelder det å gjøre det man faktisk har lov til, og strekke seg så langt vi kan uten å bryte loven.”
- Bryggeri 4*

“Vi har ikke deltatt i konkurranser. Vi er med på de arrangementer som vi har mulighet til å være med på. Det kan for eksempel være en konsert, et arrangement på et hotell, og lignende. Da stiller vi med egen bar og selger ølet vårt. Dette er en god kanal for å markedsføre seg.” - Bryggeri 4

“Vi kommuniserer gjennom Facebook og noen arrangement. Vi profilerer oss helst gjennom kulturarrangement, der tradisjonen for hjemmebrygging står i fokus. 1-2 festivaler i året, på grunn av kapasitetsmangel. Dersom det er festivaler som inviterer oss så stiller vi opp der vi kan.” - Bryggeri 5

5.6.1 Drøfting

Små bryggerier har hatt problemer med å spre informasjon om virksomheten sin og deres produkter siden de ikke har lov til å omtale produktene sine med tekst og bilde slik som Vinmonopolet har. Har de ikke kommet seg inn i Vinmonopolets sortiment har de derfor hatt en svært begrenset mulighet til å spre denne informasjonen (Helsedirektoratet, 2015).

Fra 1. november 2015 ble det derimot en endring i alkoholforskriften (2005 §14-3) som gir mulighet for bryggeriene å publisere nøktern informasjon om produkter med alkohol på hjemmesiden deres. Denne endringen førte til mulighet for å kunne gi nøktern informasjon om produktet de selger, med bilder på nøytral bakgrunn av produktene sine.

Sosiale medier er en viktig del av informantenes prosess til å markedsføre sitt produkt, men dette faller ikke under unntaket i alkoholforskriften om hjemmesider. Informasjon om alkoholholdig produkt er fremdeles ikke tillatt på Facebook, Instagram, Twitter, og lignende (Helsedirektoratet, 2016). Likevel velger flere små bryggerier å legge ut bilder av produktene sine på sosiale medier. Balansegangen er liten for hva som er tillatt og ikke, og blir de tatt for brudd på alkoholloven for reklame kan dette medføre prikker jf. alkoholloven § 9-2, jf.

kapittel 14. Likevel kan det finnes veier rundt dette slik som bryggeri 2 gjorde. De publiserer på “my story”, der innholdet bare er tilgjengelig i 24 timer før det forsvinner.

Synlig logo på bryggeriets arbeidsklær og kjøretøy er noe 4 av informantene praktiserer. Bryggeri 3 poengterer at dette er noe de vil forsøke å gjøre mer av. På denne måten vil de vekke oppmerksomheten til mulige kunder og promotere merket sitt når de er ute på oppdrag. Dette er lovlig da det kan bli funnet som et unntak fra forbudet jf. alkoholforskriften §14-3 punkt 6, der det står “Merking av bevillingshavers kjøretøyer, emballasje, betjeningsuniformer o.l. med eget firmanavn og/ eller firmamerke”.

Alle informantene utnytter muligheten som ligger i publisitet gjennom arrangement og konkurranser. Tre av bryggeriene har også egen pub der de kan servere ølet sitt og fortelle akkurat det de ønsker. Bryggeri 2 og 4 tilbyr i tillegg omvisning og kvelder med øl smaking.

Lovverket gjør det utfordrende, men bryggeriene utnytter de muligheten som er tilgjengelig for å markedsføre sin bedrift og produktene på best mulig måte.

5.7 Hvordan ville informantene gått frem dersom de skulle starte opp i dag?

I slutten av intervjuet med hvert bryggeri stilte vi spørsmålet om hvordan de ser framtidssiktene for mikrobryggeribransjen, og hvordan de ville gått frem for å komme inn som ny-opplastet bryggeri i dagens marked.

Informant	Tilgjengelig research	Bedre finansiering	Endre produktvalg/ Følge trender	Skille seg ut	Satse mot turisme	Bryggeri-pub	Satse mindre	Satse større
Bryggeri 1	X	X						X
Bryggeri 2	X		X	X	X	X	X	
Bryggeri 3		X	X					X
Bryggeri 4	X		X	X	X	X	X	
Bryggeri 5				X			X	

Tabell 6: Om mikrobryggeriene skulle starte opp i dag

Alle fem bryggeriene hadde faktorer de ville gjort annerledes, på bakgrunn av at markedet og konkurransen er i kontinuerlig endring. Som vi ser av tabellen, ville 3 av 5 fokusert på å gjøre tilgjengelig markedsundersøkelser før oppstart. Dette var også en av fallgruvene som flere nevnte i forskningsspørsmål 2.

“Du må ha en godt gjennomtenkt strategi og i tillegg være godt finansiert. Det er et veldig vanskelig marked å komme inn i nå, men det er noen som klarer det. De som har klart det de seneste årene er som regel gode på salg.” - Bryggeri 1

“Det er viktig å gjøre god research før man starter; bruk tid på å besøke andre bryggeri for inspirasjon og erfaringsoverføring. En god forretningsplan må være på plass, samt dokumentasjon (bevillinger, etc) og salgskontrakter. Det er en fordel om man lærer seg de ulike markedene (grossist, horeca, etc) og vet hvordan disse fungerer.” - Bryggeri 2

Bryggeri 1 og 3 ville startet større med bedre finansiering dersom dette var mulig. Bryggeri 3 har i dag planer om å gå i gang med produksjon av et nytt produkt basert på kullsyreholdig mineralvann. Dette er en trend som er blitt veldig populær i USA og er et produkt bryggeriet ville vurdert å satse på om de skulle etablere seg på markedet i dag.

“For det første må finansieringen være på plass. Dersom man har økonomisk mulighet til det, så ville jeg satset på industri-øl.” - Bryggeri 3

I motsetning til bryggeri 1 og 3 ville resten satset på å starte i mindre skala med begrensede investeringer. Bryggeri 2 og 4 lister i tillegg opp flere av de samme faktorer som de mener er viktig å fokusere på dersom man skal inn på markedet som nyoppstartet i dag.

“Start smått og ikke overinvestere. Hold faste kostnader nede og voks gradvis. Har man mulighet til å åpne egen bryggeri-pub så er det et stort potensial her. Kan man utnytte turismen så gjør dette. Mange som er på reise ønsker å smake lokal mat og drikke.” - Bryggeri 2

“Dersom man har finansiering på plass så mener jeg det er viktig at man prøver å skille seg ut og skape sitt eget marked. Ikke se på hva alle andre har gjort og prøv å etterligne det, for dette eksisterer allerede. Man må finne kundene sine før man starter. Hvem skal selge produktet ditt? Og ikke minst, hvem skal kjøpe det? Det tryggeste og kanskje det kjekkeste alternativet, er om man klarer å drive et lite bryggeri i lokalsamfunnet som en bi-jobb. Dersom man klarer å tilby en opplevelse i tillegg til å servere øl, for eksempel gjennom en omvisning i bryggeriet og

historiefortelling rundt produksjonen og produktet, så kan man satse inn mot turistbransjen.” - Bryggeri 4

Bryggeri 5 er de nyeste av informantene våre i markedet og ville gått for samme strategi som de allerede har gjort, men lister opp faktorene som de mener er viktig.

“Starte smått og ha en lokal forankring, og deretter eskalere gradvis. Fokuset bør være på en god og jevn kvalitet på produktet. Dette må være på plass om en skal vinne kampen mot de store industri bryggeriene som sitter på den beste kompetansen, teknologien og distribusjonen.” - Bryggeri 5

Organiseringene Gjøkbryggeri og Gårdsbryggeri er to typer bryggeri som har lave faste kostnader som det knyttes liten risiko til. Alle våre informanter har enten vært involvert i eller nevnt en av disse formene for bryggeri.

“Et av de som har gjort det godt som nykommer i senere tid er et gjøkbryggeri.”
- Bryggeri 1

“Det kan være en idé å starte et gjøkbryggeri. Disse har lave kostnader.” - Bryggeri 2

“Kanskje et gårdsbryggeri med eget utsalg vil være veien å gå.” - Bryggeri 3

“Jeg startet et gjøkbryggeri i 2014, der jeg brygget ølet mitt hos et bryggeri i Belgia”
- Bryggeri 4

Bryggeri 5 driver som gjøkbryggeri i dag.

5.7.1 Drøfting

I tidligere drøfting ble det avdekket at alle informantene ikke hadde gjort tilstrekkelig undersøkelse av markedet før oppstart. Det at 3 av 5 nevner dette som en viktig faktor dersom de skulle starte opp på nytt i dag tyder på at de har erfart hvor viktig dette er i forbindelse med en oppstart.

Alle informantene er enige i at det er et tøft marked å komme inn i som ny, men mener samtidig at det finnes muligheter. Bryggeri 2 og 4 nevner flere av de samme faktorene, som å gjøre et godt forarbeid med planlegging og undersøkelse, starte i det små, åpne egen bryggeri-pub og satse mot turisme, for så å vokse gradvis. Bryggeri 4 gikk konkurs første gangen og kan tenkes å sitte på verdifull læring i den forbindelse. Dette kan være en fordel for dem, selv om konkursen har kostet dyrt både økonomisk og i omdømme. De ønsker i denne omgang å starte bryggeriet med lavere risiko for å sikre suksess (Shane, Locke & Collins 2003). Alle informantene våre har vært inne på at gjøkbryggeri eller gårdsbryggeri kan være gode løsninger. På denne måten vil man også kunne spre den økonomiske risikoen knyttet til å etablere virksomheten.

Bryggeri 1 og 3 ville i motsetning til de andre informantene satse større fra starten av, gitt at en hadde finansieringen for dette på plass. Dette gjenspeiler de teoretiske funnene om motivasjon gjennom behov og ønske om selvrealisering, som gjør at de kan være mer tilbøyelig for høyere risiko, på grunn av potensielt høyere avkastning. Ifølge Spilling (2006) har entreprenører en evne til å se muligheter der andre ser risiko og den individuelle motivasjonen spiller en rolle for hvilke ambisjoner de har.

6.0 Konklusjon

I konklusjonen vil vi først oppsummere og gjøre en utredelse av forskningsspørsmålene, som har dannet grunnlaget for vår konklusjon på følgende problemstilling:

Hva er nøkkelfaktorer og fallgruver ved oppstart av et mikrobryggeri?

6.1 Oppsummering av forskningsspørsmålene

1. Hva er motivasjonen for etablering av mikrobryggeri?

Vi ønsket som sagt å kartlegge perspektivene til informantene for å lettere kunne evaluere deres beskrivelser av fallgruver og suksess. 3 av 5 entreprenører var inne på at det å "skape noe" formet hovedmotivasjonen, dette samsvarer med teoriens beskrivelse av entreprenøren. Gjennom samtalene har vi også sett at stort engasjement og pågangsmot er fundamentalt for deres etableringer. Det forteller at visjonen bak prosjektet bør ha et langsiktig perspektiv, for å bevare motivasjonen til å gjøre de nødvendige valgene og jobbe de ekstra timene. Ifølge Bryggeri 1 så er det naturlig å ha mye energi og pågangsmot som nyetablert og at effektiviteten faller gjennom årene. Basert på dette kan det være et poeng å utnytte motivasjonen og pågangsmotet til en reell satsning som gir et godt grunnlag i starten.

Oppstart tar tid uansett om man satser med små eller store investeringer, spesielt siden regelverket gjør det vanskelig å ta "snarveier" gjennom markedsføring og massekommunikasjon.

2. Hva har dannet grunnlaget for mikrobryggerienes suksess i oppstarten?

Det entreprenørene/bryggeriene selv vektlegger som den største suksessfaktoren for sine bryggeri er: "Timing", godt produkt, lave kostnader og en lokal profil med etablerte salgs- og distribusjons avtaler i bunn.

Bryggeriene mener at et godt produkt er viktig. Vi tester "lean- startup" teorien som Stavrum og Torgersen (2018) viser til gjennom å lansere et "uferdig" produkt. Denne var veldig aktuell da bryggeri 1 startet opp for vel 10 år siden da markedet var forholdsvis lite og uprøvd.

Kampen om en plass i markedet er langt tøffere i dag og man har ikke råd til å lansere et produkt som er uferdig, i samme grad som før. Vi mener derfor denne teorien ikke passer like godt i dag som den gangen. En må skape en preferanse for bedriftens produkt ved å oppfylle

kundens ønsker bedre enn konkurrentene (Lanseng & Selnes, 2016). Da har man ikke mulighet til å lansere et produkt som ikke er “godt nok”.

Etablerte avtaler og lave investeringskostnader henger sammen med risiko ved at man har en mer forutsigbar inntekt kombinert med lave utgifter i starten. Dette gir lavere risiko og økt sannsynlighet for suksess.

Alle våre informanter har en lokal profil på sine merkevarer. Merkenavnet skal tilføre informasjon og mening til produktet. Ved å bruke et lokalt stedsnavn som merkenavn vil man skille seg ut, med mindre det er flere bryggerier i samme området (Lanseng og Selnes, 2016). En ting man kan legge merke til er at tre av bryggeriene bruker lokale navn, som også er landskjente. Det kan være en avgjørende faktor for å skape tilknytning i et større marked. Samtlige belyser også viktigheten av å fortelle en interessant historie rundt produktet, for å skape relasjoner til kundene, som Lanseng og Selnes (2016) også viser til.

3. Hva er de største fallgruvene i forbindelse med oppstart, slik entreprenørene opplevde det?

De største utfordringene og fallgruvene i oppstarten var ifølge entreprenørene: For dårlig planlegging/markedsundersøkelser, for dårlig distribusjon, vareflyt og produksjonskapasitet, samt for høye investeringskostnader.

Bryggeriene har tilsynelatende hatt en “smidig oppstart” -tilnærming til etableringen, som beskrevet av Stavrum og Torgersen (2018). De viste til at “denne prosessen er ideell for en oppstarts bedrift som eksisterer under ekstrem usikkerhet, der kunden eller produktet ennå ikke er kartlagt og endringene skjer raskt”. For Bryggeri 1 var en slik tilnærming nær perfekt, de utviklet produktene i takt med det nye markedet og resultatmessig har dette vært veldig suksessfullt. De resterende bryggeriene startet senere opp i et veletablert marked med små endringer og større mulighet for presise prognoser. Dette taler for at de burde hatt en tradisjonell forretningsplan liggende til grunn. Denne planen inkluderer blant annet de 5 p-ene (Stavrum og Torgersen, 2018) og en markedsanalyse (Lanseng & Selnes, 2016) før oppstart. Kravet til en klar strategi og avtaler blir større i et veletablert marked, samtidig blir marginene for å gjøre feil mindre ettersom at der alltid vil være bedrifter som står klare til å kapre markedsandeler.

4. Hvordan drive lovlig markedsføring av håndverksøl?

Markedsføring er en viktig del når man skal drive en virksomhet som lever av å selge produkt. Vi ønsket å finne ut av hvordan mikrobryggeriene løser denne oppgaven når det mange anser som tradisjonell reklame ikke er tillatt for alkoholholdige drikker, jf. alkoholloven §9-2.

Sosiale medier og ulike arrangementer brukes av alle mikrobryggeriene vi var i kontakt med. Her sprer de nøktern produktinformasjon til sine eksisterende og mulige kunder, innenfor gjeldende lovverk (helsedirektoratet). Flere av informantene nevner også at det å starte egen bryggeri-pub kan være en nøkkelfaktor for å skape lokalt engasjement, mer-salg og en sterkt forankret merkevare. På eget utsalgssted er det også tillat å promotere og gi informasjon om eksisterende og nye produkter. Private personer kan også promotere bryggeriet og produktene, så lenge de ikke har noen tilknytning til virksomheten. Det er samtidig tillatt å benytte egen logo på arbeidsutstyr ifølge helsedirektoratet, dette benytter bryggeri 3 seg av. Det finnes derfor muligheter for å spre budskap og skape oppmerksomhet rundt bedriften, men det er klare retningslinjer og det kan koste dyrt, i form av bøter og inndragelse av salgs- og tilvirkningsbevilling om man bryter loven.

5. Hvordan ville informantene gått frem dersom de skulle starte opp i dag?

Informantene er delte i meningene om hva som er den beste løsningen dersom de skulle startet bryggeri i dag, men de fleste taler for å utføre tilstrekkelig undersøkelse av markedet før man starter opp. Dette innebærer forarbeid som planlegging, etablering av salgsvtaler og utarbeide en forretningsplan. I tillegg vil 3 av 5 begynne i det små med lave investeringskostnader. De to andre ville satset stort gitt at finansieringen er på plass. Alle entreprenørene var samstemte i at gårdsbryggeri eller gjøkbryggeri var gode løsninger for å starte opp med lave kostnader og å bygge opp et kjent merkenavn. Summen av dette tilsier at informantene ville startet med lav risiko for å sikre suksess (Shane, Locke & Collins 2003).

6.2 Konklusjon av problemstilling

Hva er nøkkelfaktorer og fallgruver ved oppstart av et mikrobryggeri?

I dagens situasjon der markedet er preget av veletablerte aktører og sterk konkurranse er det å ha en klar strategisk plan for oppstarten en av de største suksessfaktorene vi har avdekket gjennom vår utredning. Ved hjelp av oversiktlig planlegging kan man unngå flere av de største fallgruvene vi har identifisert:

- Overinvestering
- Begrenset produksjonsflyt
- Utilstrekkelig produktkvalitet
- Manglende distribusjonsavtaler og salgskontrakter

Informantenes uttalelser, blant annet rundt følelsen av å være en "misjonær" stemmer godt med teorien som viser til at nye markeder åpner seg hele tiden og det må være kontinuerlig utvikling av produktet for å tilfredsstille kundene. Utviklingen skjer best gjennom tilbakemeldinger og nøkkelen for markedsføring og produktutvikling er å kommunisere gjennom produktet. Markedsføringen er strengt regulert, en løsning er promotering fra andre. Har man mulighet til å drive eget utsalgssted vil dette også være en stor nøkkelfaktor i tillegg til de viktigste vi har identifisert:

- Strategi- og finansieringsplan
- Lave kostnader
- Erfaringsoverføring
- Lokal forankring og et klart budskap

Vi har fått en forståelse av at det er viktig å bygge bedriften sten på sten og å være tålmodig, uansett hvor store mål man har for sluttresultatet. Schumpeter (1983) beskrev at *entreprenøren behersker kunsten å vende problemer til noe positivt gjennom optimisme, å være utrettelig i sitt arbeid og å ha et sterkt kvalitets ideal*. Dette beskriver også dem som har størst potensiale for å lykkes med en etablering av et drivverdig mikrobryggeri i dag.

6.3 Kritikk og begrensninger med oppgaven

For å øke validiteten av forskningen hadde det vært en fordel å ha flere informanter, men på grunn av begrenset tid for gjennomføring lot ikke dette seg gjøre. Det kan derfor være viktige faktorer innen våre forskningsspørsmål som ikke har kommet frem som våre informanter ikke har opplevd. Vi føler likevel at vi har plukket ut et representativt utvalg som dekker de fleste faktorene som vi trenger for å utarbeide vår oppgave.

Noen av entreprenørene føler muligens en viss stolthet i sin bedrift og ønsker å fremstå som feilfri og har unnlatt å nevne alle utfordringer som faktisk oppstod. Det er heller ikke sikkert at entreprenørene husker alle utfordringene eller problemene som oppstod under oppstart. Det er også et stort gap mellom etableringstidspunkt for bryggeri 1 og resten, og faktorene som spilte inn den gangen er muligens ikke like relevant i dag. Vi har dog forsøkt å ta høyde for dette i vår utredning.

6.4 Forslag til videre forskning

Vi har tatt for oss bryggerier som hovedsakelig er lokalisert på Vestlandet. Det kunne vært interessant å forske på om de samme faktorene tynger svarene om man tar for seg bryggerier i andre deler av landet.

Ettersom vi valgte å ikke utarbeide en markedsanalyse er dette noe vi tenker kan være interessant og nyttig til videre forskning i dette emnet.

7.0 Referanseliste

Alkoholforskriften. (2005). *Lov om unntatt fra forbudet* (FOR-2005-06-08-538). Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-06-08-538/KAPITTEL_14#%C2%A714-3

Alkoholloven. (1989). *Lov om reklame for alkoholholdig drikk* (LOV-1989-06-02-27). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1989-06-02-27?q=Alkoholloven>

Andersen, G. (2019, 31. Januar). *Valg av forskningsmetode*. Hentet fra: <https://ndla.no/nb/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brewers Association. (2020). *Craft Beer Industry Market Segments*. Hentet fra <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/craft-beer-industry-market-segments/>

Bryggeri- og drikkevareforeningen. (2020, 12. Februar). *Bryggeri- og drikkevareforeningen mener...* Hentet fra: <https://www.drikkeglede.no/samfunnsansvar/bryggeriforeningen-mener/>

Bryggeri- og drikkevareforeningen. (2020, 12. Februar). *Det norske ølet*. Hentet fra: <https://www.drikkeglede.no/olhistorie/det-norske-olet-article495-301.html>

Bryggeri- og drikkevareforeningen. (2020, 12. Februar). *Salgstall*. Hentet fra: https://www.drikkeglede.no/tall_og_fakta/

Bryggeri- og drikkevareforeningen. (2020, 12. Februar). *Øl og alkoholpolitikk*. Hentet fra: <https://www.drikkeglede.no/alkoholpolitikk/>

Bryggeri- og drikkevareforeningen. (2020, 12. Februar). *Øltyper*. Hentet fra: <https://www.drikkeglede.no/oltyper/>

Burns, P. (2001) *Entrepreneurship and small business*, Basingstoke: Macmillan

Dahlum, Sirianne. (2018,20. Februar). *Validitet*. Hentet fra:

<https://snl.no/validitet>

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Davidsson, P. (2008). *The entrepreneurship research challenge*. Cheltenham, UK. Edward Elgar.

Dolansky, Eric. (u.å.) *How to price your product: 5 common strategies*. Hentet 23. Mars 2020 fra <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/pages/pricing-5-common-strategies.aspx>

Faltin, T. (2018, 26. Juli). *Kjendiser med milliontap på ølkonkurs*. Hentet fra:

<https://www.dagbladet.no/mat/kjendiser-med-milliontap-pa-olkonkurs/70049516>

Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse* (1. utg.). Bergen. Fagbokforlaget.

Helsedirektoratet. (2016,01. juli) *Kontroll og inndragning av slags- og skjenkebevilling-prikktildelingssystem*. Hentet fra:

<https://www.helsedirektoratet.no/tema/alkohol/kontroll-og-inndragning-av-salgs-og-skjenkebevilling-prikktildelingssystem>

Helsedirektoratet. (2015, 01. november). *Helsedirektoratets merknader til alkohollovens bestemmelser om alkoholreklame*. Hentet fra:

<http://www.kommunetorget.no/PageFiles/11748/Merknader%20til%20alkohollovens%20bestemmelser%20om%20alkoholreklame%20nov%202015.pdf>

Helsedirektoratet (2016, 05. oktober). *Forbud mot alkoholreklame*. Hentet fra:

<https://www.helsedirektoratet.no/tema/alkohol/forbud-mot-alkoholreklame>

Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget. 2. Utgave

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *“Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode”*. 5. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2008. Exploring Corporate Strategy. 8th ed. s.l.:Pearson Education Limited.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufe og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrajt forlag.

Kvale, Steinar, og Birkmann Svend 2010 “Det kvalitative forskningsintervju” 2. Utg. Gyldendal Akademisk

Kvangarsnes, M, Håvold, J.I & Helgesen, Ø (2016) *Innovasjon og entreprenørskap- Fjordantologien 2015*. Oslo: Universitetsforlaget

Pedersen, V. (29.01.2013). *Hva er et mikrobryggeri*. Hentet fra: <https://godtdrikke.net/hva-er-et-mikrobryggeri/>

Ramseng, H. (Bryggeri- og drikkevareforeningen) Personlig kommunikasjon (04.02.2020).

Regjeringen (2019-2020). *Regjeringens skatte- og avgiftspolitik*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-1-20192020/id2671918/?ch=4>

Sandal, J. U., (2003). *Jakten på entreprenøren*. Lund, Sverige. Almqvist & Wiksell International.

Sandvik, Siri og Mari Anette Undlien. 2014. “*Norske mikrobryggeriers lønnsomhet: En studie for å avdekke årsaker til lønnsomhetsvariasjoner.*” Masteravhandling, Norges Handelshøyskole

Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development*. Sixteenth printing. New Jersey, Transaction Publishers.

Selnes, F & Lanseng, E. J. (2016). *Markedsføringsledelse* (4. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Shane, S. Locke, E.A. & Collins, C.J. (2003). *Entrepreneurial motivation*. Elsevier Science Inc. New York.

Skatteetaten. (2020) *Avgift på alkoholholdige drikkevarer*. Hentet fra:

https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/avgifter/saravgifter/om/alkoholholdige-drikkevarer/?fbclid=IwAR2zg2GwtL0FBFkoiQ_CPJrgZZujl9bG0la_0B5cmMCEx2GEkfRE Ejl1QZ6k

Śledzik, Karol. (2013) *Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship*. University of Gdansk. https://papers.ssrn.com/sol3/Data_Integrity_Notice.cfm?abid=2257783

Spilling, O. R. *Entreprenørskap på norsk*. 2. utgave (2006) Bergen, Fagbokforlaget

Stavrum, P. & Thorgersen, O. (2018) *Fra gründeridé til suksess*. 1 utgave. Bergen, Fagbokforlag

Stortinget (200-2005). *Reklameforbudet*. Hentet fra:

<https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/odelstinget/2004-2005/inno-200405-019.pdf>

Sundbye, L. M. (04.12.2017). *Prisstrategier*. Hentet fra:

<https://ndla.no/nb/subjects/subject:7/topic:1:183189/topic:1:108503/resource:1:76598>

Terpstra, D. E. og Olson, P.D. (1993). *Entrepreneurial Start-up and Growth: A classification of problems*. Baylor University.

Thurén, Torstein. 2013. *Vitenskap for nybegynnere*. Utgave.2. Oslo Gyldendal Akademisk

Vikøren, Birger M.: *markedsføring i Store norske leksikon på snl.no*. Hentet 23. mai 2020 fra <https://snl.no/markedsf%C3%B8ring>

Winborg, J. og Landstrøm, H. (2000). *Financial bootstrapping in small business: Examining small business managers' resource acquisition behaviors*. Elsevier Science Inc. New York, NY 10010

Wickham, P. (2004) *Strategic entrepreneurship*. 3 utgave. Great Britain: Prentice Hall

Ørstavik, Finn. (2019, 23. september). *Innovasjon*. I Store norske leksikon. Hentet 12. mars 2020 fra <https://snl.no/innovasjon>

8.0 Intervjuguide

Bakgrunn

- Hvilke faglige bakgrunner har dere som gründere i bedriften?

Oppstart

- Når bestemte du/dere for å starte mikrobryggeri?
- Hva var hovedmotivasjonen for å opprette et eget bryggeri?
- Hva regner dere som den største suksessfaktoren i oppstarten?
- Hva ser dere på som den største utfordringen dere hadde, eller feilen dere eventuelt gjorde?
- Hadde du all kunnskapen selv for å starte opp, eller har du fått hjelp utenfra?
 - Hvis ja, hvem har hjulpet deg og hvordan har de hjulpet deg?

Etablering

- I Hvilken skala startet bryggeriet opp?
 - Antall liter, Utsalg i butikk, på pub, eget utsalgssted, vinmonopol, e.l.?
- Hva var målgruppen da dere startet?
- Hadde dere en konkret merkevarestrategi?
- Gjorde dere avtaler med eksterne selskaper eller bedrifter i starten?
 - Dersom ja; hvordan påvirket dette salget?
- Hadde dere noen konkrete tanker rundt navnet på bryggeriet?
 - Har dere endret navn underveis?
- Hva ligger til grunn ved prising av produktene?
- Hvilken strategi har dere rundt etikett/ logo?
- Hvorfor tenker du at kunden skal velge ditt produkt, fremfor andre?
- Hvordan markedsfører dere produktene for å nå kundemassen?
 - Deltar dere på konkurranser/ events for å markedsføre produktet?
- Hvordan kommuniserer dere med kunden?
 - Lytter dere til tilbakemeldinger fra kunden? Påvirker dette produktutvalget?
- Bruker dere sosiale medier? Hvordan?

Første året

- Hvordan gikk første året?
- Ble det gjort noen endringer etter første år på markedet? Hvilke?

Status i dag

- Er bedriftens organisering og oppbygging optimalisert for å tjene mest mulig penger?
- Har dere endret målgruppe siden oppstarten?
- Hvilke valg har dere tatt for å optimalisere organiseringen av bedriften?
- Hva er de positive og negative sidene ved å være nyetablert kontra å drive stort?
- Markedet har vært i endring de seneste årene etterhvert som flere bryggerier har blitt til og eksponeringen av mikrobrygget øl har økt, har dere noen tanker rundt dagens situasjon?
- Har dere noen tips og råd til de som vurderer å etablere mikrobryggeri i dag?

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1)

Statistikk

Omfatter over 100 av Norges største bryggerier og alt av importert øl.

Tall fra 2013 og tilbake i tid omfatter ikke all import. Summene for totalt salg er derfor ikke direkte sammenlignbare for tiden før og etter årsskiftet 2013/2014.

Lervig Aktiebryggeri har sluttet å rapportere salgstall fra og med Juni 2018. Det vises derfor for lave volumer for småskalabryggeri etter dette tidspunktet. Tallene er derfor ikke direkte sammenlignbare. (Tall er hentet fra Bryggeri- og drikkevareforeningen,

https://www.drikkeglede.no/tall_og_fakta/)

Angis i 1000 liter

År	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Hittil i år	Totalt
2010	14 809	16 066	22 699	18 344	21 425	24 694	24 553	22 034	18 322	17 144	20 721	22 797	14 809	243 606
2011	13 559	15 348	18 648	20 716	22 668	23 236	21 562	22 995	17 719	17 675	19 850	20 943	13 559	234 920
2012	15 020	16 351	19 758	17 965	21 996	22 580	22 758	21 329	15 865	18 915	18 641	19 215	15 020	230 395
2013	16 824	15 237	18 243	19 415	21 383	21 457	25 031	21 242	17 347	20 885	15 986	20 879	16 824	233 929

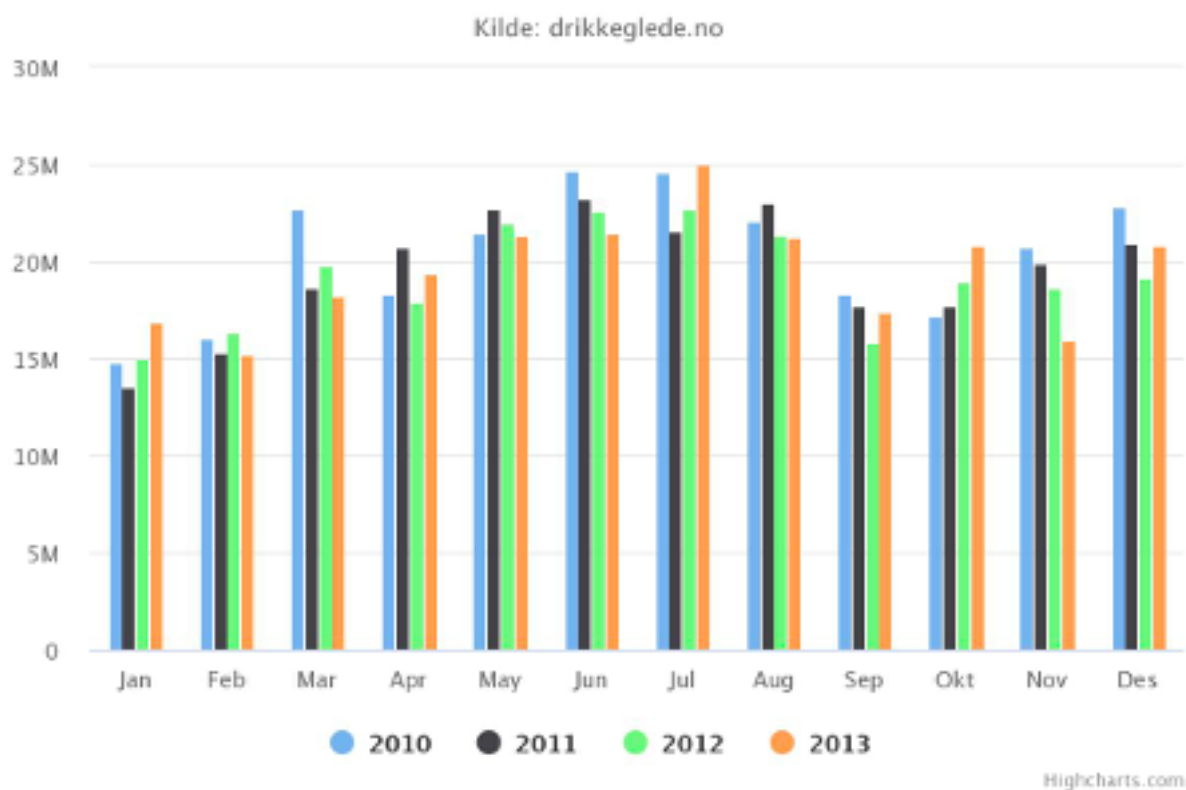
Angis i 1000 liter

År	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Hittil i år	Totalt
2013	16 824	15 237	18 243	19 415	21 383	21 457	25 031	21 242	17 347	20 885	15 986	20 879	16 824	233 929
2014	17 509	16 544	18 520	23 695	21 323	26 351	21 290	21 774	20 130	19 998	20 081	23 249	17 509	250 463
2015	16 115	16 612	22 816	18 941	20 748	25 152	25 594	22 870	19 816	19 865	21 559	23 476	16 115	253 564
2016	16 351	18 826	23 518	20 377	27 445	25 823	23 783	24 169	20 498	19 172	23 078	23 565	16 351	266 604

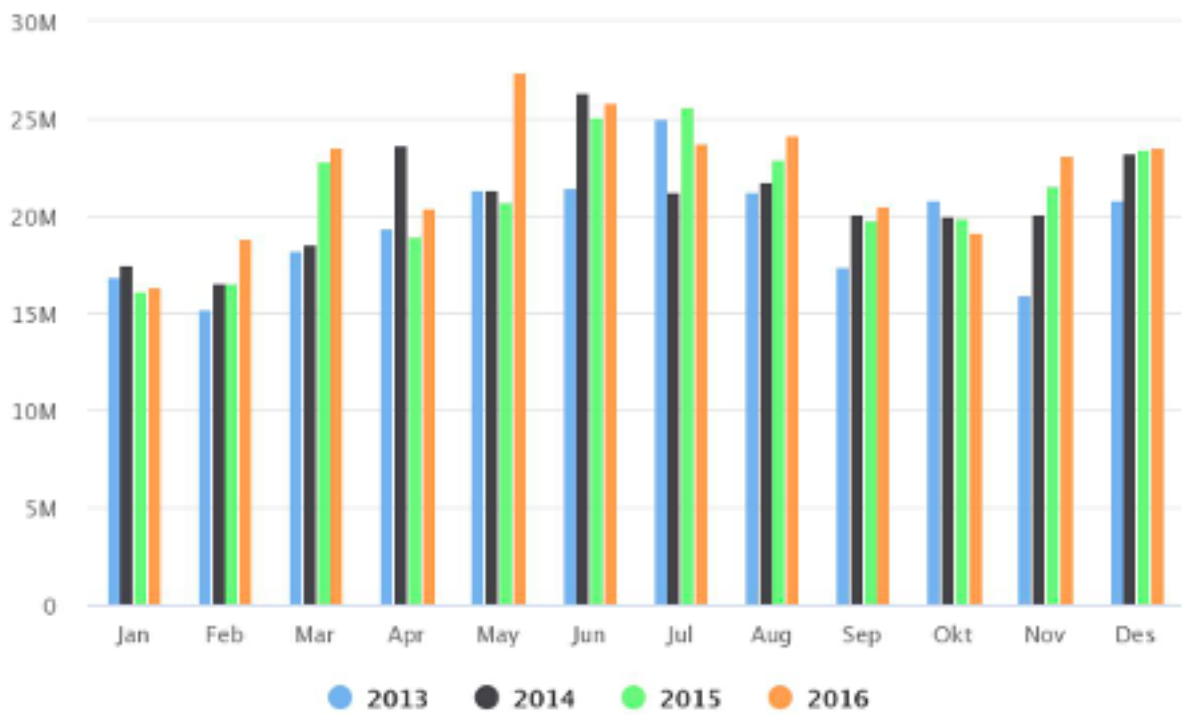
Angis i 1000 liter

År	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Hittil i år	Totalt
2016	16 351	18 826	23 518	20 377	27 445	25 823	23 783	24 169	20 498	19 172	23 078	23 565	16 351	266 604
2017	16 068	17 320	21 672	20 131	26 878	26 829	25 542	23 141	19 411	20 625	23 173	21 017	16 068	261 806
2018	18 799	17 254	20 966	21 718	27 085	27 071	27 528	24 297	20 190	21 633	23 490	20 044	18 799	270 075
2019	18 937	17 970	20 865	25 745	25 593	24 633	27 450	25 258	19 425	22 544	22 616	22 163	18 937	273 197

Vedlegg 2)

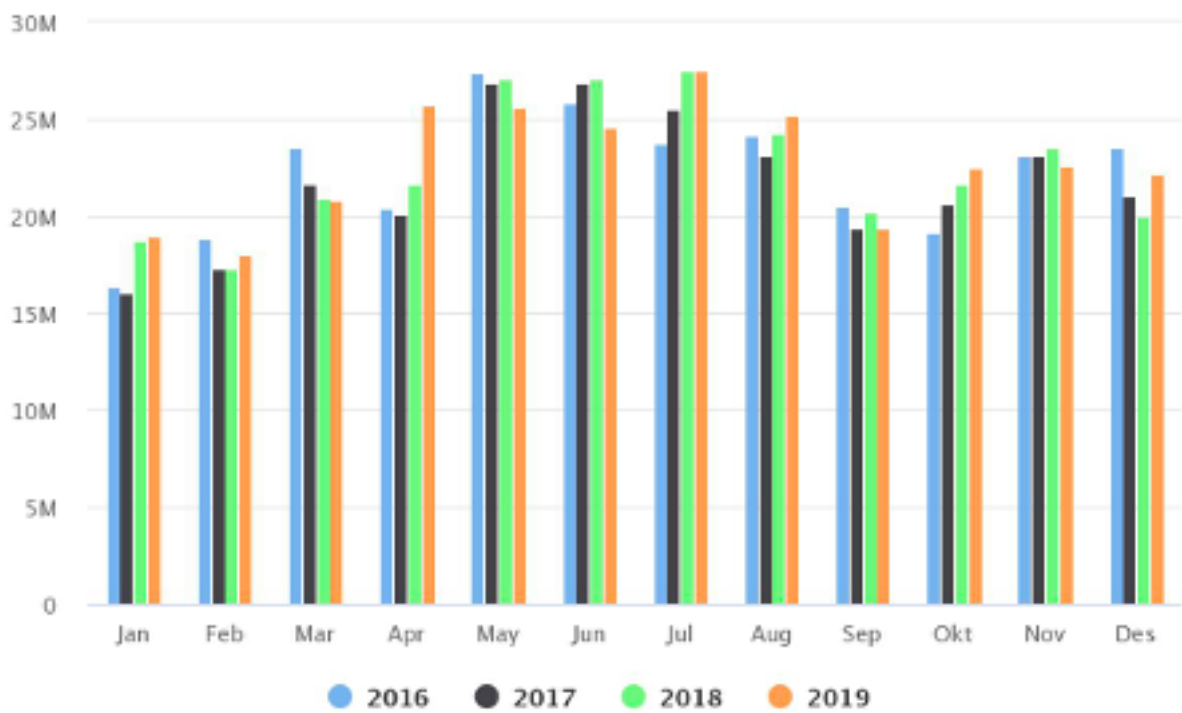


Kilde: drikkeglede.no



Highcharts.com

Kilde: drikkeglede.no



Highcharts.com



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgåve

BO6-2011 bacheloroppgåve

Predefinert informasjon

Startdato:	05-05-2020 15:00	Termin:	2020 VÅR
Sluttdato:	14-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgåve	Studiepoeng:	15
SIS-kode:	203 BO6-2011 1 BO 2020 VÅR		
Intern sensor:	Leiv Trygve Opstad		

Deltaker

Navn:	Øystein Heggheim
Kandidatnr.:	365
HVL-id:	061185@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	16546	Inneholder besvarelsen	Nei
Egenerklæring *:	Ja	konfedensielt	
		materiale?:	

Jeg bekrefter at jeg har ja registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Bærekraftig bygging
Gruppenummer:	32
Andre medlemmer i gruppen:	Andre Heggheim, Rawan Maen Abdelkadar Diab

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei