NTNU
Handelshøyskolen

Marinette Bouts Hexeberg
Line Nygård

Markedsføring i oppstartsselskaper

En studie av hvordan relasjoner og nettverk benyttes i markedsføring

Marketing in startup companies

A study of how relationships and networks are utilised in marketing

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, dato: 24.05.2018

Hovedprofil: Markedsføring

Veileder: Espen Gressetvold

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne masteravhandlingen er et avsluttende arbeid i sammenheng med det toårige studiet Master i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Avhandlingen er skrevet innenfor hovedprofilen markedsføring og tar for seg fenomenområdet entreprenøriell markedsføring.

Det skal ikke legges skjul på at skriveprosessen har vært krevende og utfordrende, men mest av alt har semesteret vært svært lærerikt. Vi vil takke vår veileder Espen Gressetvold for engasjerende diskusjoner om avhandlingens tema og konstruktive tilbakemeldinger i skriveprosessen. Videre vil vi også takke Magne Supphellen for gode og nyttige innspill som har vært til stor hjelp for fremdriften i arbeidet vårt.

En stor takk må også rettes til alle de engasjerte og inspirerende entreprenørene og nøkkelpersonene som var villige til å gi av sin tid og gi sine refleksjoner for å bidra til vår undersøkelse. Vi er utrolig takknemlige for deres villighet til å dele interessante erfaringer og historier.

Til slutt vil vi også takke våre familier og venner som har bidratt med gode råd og innspill, samt nødvendig påfyll av motivasjon underveis i skriveprosessen.

Innholdet i denne avhandlingen står for forfatternes regning.

Trondheim, mai 2018

Marinette Bouts Hexeberg

Line Nygård

Sammendrag

Oppstartsselskaper er en viktig del av samfunnet da disse selskapene sørger for innovasjon og vekst i nærings- og samfunnsliv. Statistisk sett er overlevelsesratene til oppstartsselskapene lave, og markedsføring blir trukket frem som en viktig faktor for overlevelse. For å redusere feilratene bevilger myndighetene midler til innovasjon, blant annet gjennom støtte til inkubatorselskaper. Studier har konkludert at markedsføring er noe oppstartsselskapene ofte sliter med, og begrensede ressurser regnes som en stor utfordring. Relasjoner og nettverk anses derfor som en viktig del av oppstartsselskapenes markedsføring.

Få studier har utforsket hvordan ulike relasjoner og nettverk benyttes i oppstartsselskapers markedsføring, og det er motstridende funn når det gjelder inkubatorens effekt på markedsføringen. Denne avhandlingen har derfor som formål å belyse hvordan oppstartsselskaper benytter relasjoner og nettverk i markedsføringen, samt på hvilke måter og i hvilken grad oppstartsselskapene opplever nytte av å være tilknyttet inkubatorer.

Undersøkelsen baserer seg på elleve kvalitative intervjuer i et variert utvalg av oppstartsselskaper og inkubatorselskaper i Trøndelag. Resultatene viser at oppstartsselskapene har tett kontakt med kunder for å sikre markedsbehovet, samt at de holder kundebasen engasjert gjennom nyhetsbrev og fellesskap. Kundeservice er essensielt for oppstartsselskapenes rykte, da dette styrer referanser i markedet. Tett samarbeid med produsenter benyttes for å sikre kvalitet som understøtter konkurransefortrinn, mens ambassadører og samarbeid med veletablerte selskaper benyttes som kostnadseffektiv og tillitsbyggende promotering. Videre viser undersøkelsens resultater at oppstartsselskapene i liten grad opplever nytte av inkubatorene i markedsføringen. De opplever derimot i stor grad å få nytte av praktiske råd i forbindelse med det å starte et selskap, samt ved å få tilgang til inkubatorens nettverk og inkubatormiljøet.

Abstract

Startup companies play an important role in business and society as these companies provide innovation and growth. Statistically, startups experience high failure rates, and marketing is attributed as a key to success and survival. To reduce the failure rates, the government actively supports innovation, including through provision of funding to business incubators. Studies have shown that marketing and limited resources are significant challenges for startups. Relationships and networks are therefore considered to be highly important to startups' marketing efforts.

Few studies have explored how relationships and networks are utilised in entrepreneurial marketing, and findings on incubators' effect on marketing are contradictory. On this basis, this thesis aims to investigate how startup companies use relationships and networks in their marketing, and in what ways and to what extent these startups experience benefits from being associated with incubators.

The study is based on eleven qualitative interviews amongst a diverse selection of startups and incubators in the county of Trøndelag in Norway. Key findings indicate that the startups are closely connected to customers to ensure market needs, as well as keeping customers engaged through newsletters and dedicated communities. Customer service is essential for the startup companies' reputation, as this controls further references in the market. Close collaboration with manufacturers ensures high quality levels that support competitive advantages, whilst the use of company ambassadors and cooperation with established firms are used as cost-effective strategies for promotion and building trust with customers. Results of this study also indicate that startups, in terms of marketing, see few benefits from collaboration with incubators. However, startups experience significant benefits from receiving practical advice related to establishing a business, as well as access to the incubators' network and the incubation environment in general.

Innholdsfortegnelse

FORORD ..... **I**

SAMMENDRAG ..... **II**

ABSTRACT ..... **III**

1. INNLEDNING **1**
1.1 AVHANDLINGENS FORMÅL 2
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING 3
1.3 BEGREPSAVKLARINGER 4
1.4 EMPIRI OG DATAGRUNNLAG 5
1.5 AVHANDLINGENS STRUKTUR 5

2. TEORETISK RAMMEVERK **6**
2.1 FENOMENOMRÅDET ENTREPRENØRIELL MARKEDSFØRING 6
2.2 OPPSTARTSSELSKAPERS KJENNETEGN OG MARKEDSUTFORDRINGER 7
2.2.1 Selskapets unge alder *8*
2.2.2 Selskapets beskjedne størrelse *9*
2.2.3 Usikkerhet og turbulente markeder *10*
2.3 ELEMENTENE I ENTREPRENØRIELL MARKEDSFØRING 11
2.3.1 Proaktiv orientering *12*
2.3.2 Risikostyring *13*
2.3.3 Innovasjonsfokus *13*
2.3.4 Mulighetsfokus *14*
2.3.5 Ressursutnyttelse *14*
2.3.6 Kundeintensitet *15*
2.3.7 Innovativ verdiskaping *16*
2.4 RELASJONSMARKEDSFØRING I OPPSTARTSSELSKAPER 16
2.4.1 Databasemarkedsføring *18*
2.4.2 Interaktiv markedsføring *19*
2.4.3 Nettverksmarkedsføring *20*
2.5 INKUBATORTILKNYTNING 22
2.5.1 Inkubatorens funksjon *22*
2.5.2 Effekten av inkubatortilknytningen *24*

3. METODE **27**
3.1 VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED 27
3.2 FORSKNINGSDESIGN 28
3.2.1 Problemstilling *28*
3.2.2 Metodevalg *29*
3.2.3 Undersøkelsens design *30*
3.2.4 Abduktiv tilnærming *31*
3.3 DATAINNSAMLING 32
3.3.1 Intervju *32*
3.3.2 Utvalg *33*
3.3.3 Intervjuguide *38*
3.3.4 Gjennomføring av intervjuene *40*
3.4 DATAANALYSE 41
3.5 FORSKNINGSKVALITET 43
3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet) *44*
3.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet) *44*
3.5.3 Bekreftbarhet (objektivitet) *45*
3.5.4 Overførbarhet (ekstern validitet) *46*
3.6 ETISKE BETRAKTNINGER 46

4. EMPIRI **48**
4.1 KUNDERELASJONER 48
4.1.1 Tett kundekontakt *48*
4.1.2 Opprettholdelse av kundebasen *51*
4.1.3 Referanser i markedet *52*
4.1.4 Kundeservice *53*
4.2 TETT SAMARBEID MED PRODUSENTER 55
4.3 BRUK AV AMBASSADØRER 56
4.4 SAMARBEID MED VELETABLERTE SELSKAPER 58
4.5 MARKEDSFØRINGSKOMPETANSE OG INKUBATORTILKNYTNING 61
4.6 GENERELL NYTTE AV INKUBATORTILKNYTNINGEN 65
4.7 ENTREPRENØRENES FORSTÅELSE AV MARKEDSFØRING 67
4.8 OPPSUMMERING 68

5. DISKUSJON **70**
5.1 PROBLEMSTILLING 1 70
5.1.1 Tett kundekontakt *70*
5.1.2 Opprettholdelse av kundebasen *72*
5.1.3 Referanser i markedet *74*
5.1.4 Kundeservice *75*
5.1.5 Tett samarbeid med produsenter *76*
5.1.6 Bruk av ambassadører *77*
5.1.7 Samarbeid med veletablerte selskaper *79*
5.1.8 Oppsummering *80*
5.2 PROBLEMSTILLING 2 81
5.2.1 Markedsføring *81*
5.2.2 Tilgang til nettverk *85*
5.2.3 Inkubatorenes forretningsrådgivning *86*
5.2.4 Kontorfasiliteter *87*
5.2.5 Oppsummering *88*

6. KONKLUSJON OG AVSLUTNING **90**
6.1 PROBLEMSTILLING 1 90
6.2 PROBLEMSTILLING 2 91
6.3 TEORETISKE IMPLIKASJONER 93
6.4 PRAKTISKE IMPLIKASJONER 94
6.5 BEGRENSNINGER VED UNDERSØKELSEN 95
6.6 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING 97

REFERANSELISTE **99**

VEDLEGG **109**
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE INKUBATORSELSKAPER 109
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE OPPSTARTSSELSKAPER 111

Tabeller

Tabell 1: Begrepsavklaringer 4
Tabell 2: Utvalgskriterier for oppstartsselskapene 34
Tabell 3: Utvalgte inkubatorselskaper 36
Tabell 4: Utvalgte oppstartsselskaper 38
Tabell 5: Tett kundekontakt 51
Tabell 6: Opprettholdelse av kundebasen 52
Tabell 7: Referanser i markedet 53
Tabell 8: Kundeservice 55
Tabell 9: Tett samarbeid med produsenter 56
Tabell 10: Bruk av ambassadører 58
Tabell 11: Samarbeid med veletablerte selskaper 61
Tabell 12: Markedsføringskompetanse og inkubatortilknytning 63
Tabell 13: Mulige årsaker til at markedsføringsråd ikke tas i bruk 64
Tabell 14: Generell nytte ved inkubatortilknytningen 66
Tabell 15: Entreprenørenes forståelse av markedsføring 68

Figurer

Figur 1: Små-N-studie for å belyse fenomen (Jacobsen, 2015) 31
Figur 2: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2012) 42

1. Innledning

Oppstartsselskaper og entreprenørskap anses som svært viktig for samfunnet da det representerer en innovativ kraft og bidrar til vekst og fornyelse i nærings- og samfunnsliv (Jenssen, Kolvereid og Erikson, 2012). Fra samfunnets side er det behov for innovasjon og omstillingsdyktighet i næringslivet for å øke verdiskaping og sysselsetting, samt for å realisere andre sentrale velferdspolitiske mål (St.meld. 30(1997-1998); Madsen, 2003). På bedriftsnivå omhandler innovasjon utvikling og opprettholdelse av konkurransefortrinn (Madsen, 2003). De siste tiårene beskrives som en gullalder i norsk økonomi, men i de siste årene har utviklingen i økonomien blitt mer krevende. På grunn av svak kronekurs og rekordlav rente er derfor fokuset på innovasjon og entreprenørskap sett på som enda viktigere for å kunne bidra til lysere utsikter for norsk økonomi (Regjeringen, 2016).

Hvert år stiftes det omtrent 50 000 nye selskaper i Norge (Innovasjon Norge, 2015). Selv om det har vært stor vekst i antall nyetableringer, viser statistikk at feilratene for disse selskapene kan være så høye som 70% de første fem leveårene (Gruber, 2004). I Norge er det kun 27% av alle nyetablerte foretak som er aktive etter fem år (Statistisk sentralbyrå, 2017). Ulike studier har videre presisert at enkelte praksiser i oppstartsselskapene kan sies å kunne redusere disse feilratene. Markedsføring blir blant annet trukket frem som en kritisk suksessfaktor for at oppstartsselskapene skal kunne overleve i markedet (Gruber, 2004). I en studie av Hills (1984) kom det frem at risikokapitalister rangerte viktigheten av markedsføring til 6,7 av 7, og uttalte videre at oppstartsselskapers feilrater kunne reduseres med så mye som 60% ved å ha mer fokus på markedsføring (Hills, 1994; Gruber, 2004). Det kommer videre frem at markedsføring er noe av det oppstartsselskapene sliter mest med (Hisrich, 1989; Hills, 1994), og flere forskere har påpekt at markedsføringen har en tendens til å bli nedprioritert i nyoppstartede selskaper (Stokes, 2000b; Cant, 2012).

Den tradisjonelle markedsføringslitteraturen er i hovedsak utviklet fra studier av store selskaper, men et viktig poeng er nettopp at 95% av alle selskaper anses som små eller mellomstore (Storey, 1994). Av de 577 067 virksomhetene som er registrert i Norge i 2018 har 98,3% under 50 ansatte (Statistisk sentralbyrå, 2018). På grunn av slike begrensninger vil det være utfordrende for oppstartsselskapene å benytte tradisjonell markedsføringslitteratur. Selv om forskningen på markedsføring i oppstartsselskaper har blomstret frem for fullt de

siste to tiårene (Gross, Carson og Jones, 2014), er likevel forskningsresultatene svært fragmenterte og det finnes ingen etablert eller omfattende teori (Gruber, 2004; Kraus, Harms og Fink, 2010; Mort, Weerawardena og Liesch, 2012). Gruber (2004) belyser derfor at det er flere spørsmål enn svar når det gjelder markedsføring i oppstartsselskaper, og at dette feltet må forskes nærmere på.

På grunn av entreprenørskapets viktige rolle i næringslivet er myndighetene interessert i å fremme entreprenørskap og nyskapning (Jenssen og Kolvereid, 2012). For å kunne redusere oppstartsselskapenes høye feilrater har myndighetene satt i gang flere miljøskapende tiltak, det vil si ulike former for infrastruktur og fasiliteter som skal legge til rette for entreprenørskapsprosessen. Dette innebærer blant annet forsknings- og kunnskapsparker, inkubatorer og næringshager som er spredd over store deler av landet og inngår i et nasjonalt nettverk der hovedmålet er å få til mer nyskaping (Spilling, 2006). Myndighetenes innovasjonspolitikk bevilget blant annet 7,6 milliarder kroner til forskning og innovasjon i Statsbudsjettet for 2017 (Regjeringen, 2016). Gjennom denne innovasjonspolitikken er det lagt opp til at Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA skal arbeide i tett samspill for å bidra til å skape utviklingsorienterte næringsmiljøer og legge til rette for entreprenørskap, innovasjon og vekst (Spilling, 2006). Spilling (2006) påpeker videre at det derimot finnes lite kunnskap om hva som er realistiske forventninger til hvilke resultater denne strukturen kan gi.

1.1 Avhandlingens formål

Avhandlingens formål er å belyse hvordan oppstartsselskaper benytter ulike typer relasjoner og nettverk i deres markedsføringsarbeid. Undersøkelsen skal på denne måten gi økt forståelse for hvordan oppstartsselskapene med sine spesifikke utfordringer kan benytte seg av relasjoner og nettverk for å kunne gjennomføre markedsføringen. Gruber (2004) etterlyser bidrag innenfor en rekke temaer knyttet til markedsføring i oppstartsselskaper. Han trekker frem bruk av relasjoner, allianser og nettverk som et interessant tema å se i sammenheng med utfordringer knyttet til begrensede ressurser og mangel på tillit i markedet. Mange studier tar for seg viktigheten av relasjons- og nettverksbygging i entreprenøriell markedsføring (se for eksempel Gilmore og Carson, 1999, Coviello, Brodie og Munro, 2000 og Gilmore, 2011), men det er få studier som går i dybden på hvordan disse relasjonene og nettverkene blir benyttet i praksis. Siden inkubatorselskaper er en sentral del av oppstartsselskapenes nettverk,

er det også ønskelig å belyse hvilken effekt denne tilknytningen har på markedsføringsarbeidet. Forskningen på dette området viser svært motstridende resultater, og det finnes dermed ingen klar forståelse av inkubatorenes effekt på oppstartsselskapenes overlevelsesevne (Scillitoe og Chakrabarti, 2010; Lasrado *et al*., 2016). Formålet med denne avhandlingen er derfor å søke mer innsikt i hvordan relasjoner og nettverk blir benyttet i oppstartsselskapers markedsføring, samt hvilken betydning inkubatortilknytningen har for markedsføringen.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Markedsføring blir ansett som avgjørende for oppstartsselskapers overlevelsesevne. På grunn av oppstartselskapenes begrensede ressurser blir relasjoner og nettverk trukket frem som et viktig tema i markedsføringen. Inkubatorene utgjør en viktig del av oppstartsselskapenes nettverk, og bidrar med å tilføre oppstartsselskapene ressurser som blant annet kompetanse innenfor markedsføring. Med bakgrunn i avhandlingens formål har det blitt formulert to problemstillinger som skal besvares:

Problemstilling 1:
Hvordan benytter innovasjonsbaserte oppstartsselskaper relasjoner og nettverk i markedsføringen?

Problemstilling 2:
På hvilke måter og i hvilken grad opplever oppstartsselskapene nytte av å være tilknyttet inkubatorer?

Den første problemstillingen er ikke avgrenset til å gjelde en spesifikk relasjon eller et spesifikt nettverk, ettersom det er ønskelig å få innsikt i de relasjonene og nettverkene som oppstartsselskapene selv anser som sentrale i markedsføringen. Deretter vil avhandlingen avgrenses til de spesifikke relasjonene som er gjennomgående i datamaterialet. Den andre problemstillingen er derimot avgrenset til å gjelde oppstartsselskapenes inkubatortilknytning, og hvilken betydning denne tilknytningen har for markedsføringsarbeidet. Videre er også problemstillingene avgrenset til å gjelde innovasjonsbaserte oppstartsselskaper, da oppstartsselskaper kan være så mangt. Et nytt selskap kan for eksempel være en håndverker som starter for seg selv eller en systemutvikler som satser på et stort internasjonalt marked

(Jenssen, Kolvereid og Erikson, 2012). Hva som ligger i begrepet innovasjonsbaserte oppstartsselskaper vil videre bli utdypet i delkapittel 1.3 som tar for seg begrepsavklaringer.

1.3 Begrepsavklaringer

For videre lesing er det hensiktsmessig å tydeliggjøre problemstillingene og avgrensninger ved å definere enkelte begreper som går igjen i avhandlingen. Disse begrepene presenteres i tabell 1.

Tabell 1: Begrepsavklaringer

Begreper	Forklaring
Oppstartsselskap	Et oppstartsselskap defineres som en nyetablert virksomhet som ønsker å skape overskudd (Jenssen, Kolvereid og Erikson, 2012). I denne avhandlingen presiseres det videre at oppstartsselskapene bør ha en maksimumsalder på 5 år.
Entreprenør	Entreprenøren er knyttet til innovasjon, noe som innebærer å organisere og utvikle en forretningsmessig virksomhet som representerer noe nytt (Spilling, 2006). Entreprenøren er i følge Casson (2003) en person som spesialiserer seg på å ta beslutninger ved å koordinere knappe ressurser. I denne sammenhengen er koordinering et dynamisk konsept og entreprenøren anses dermed som en endringsagent (Casson, 2003).
Innovasjonsbasert	Oppstartsselskapene i denne avhandlingen er innovasjonsbaserte, noe som innebærer at selskapene må tilby et innovativt produkt. Innovative produkter defineres i denne sammenheng som inkrementelt forbedrede produkter, radikalt endrede produkter eller helt nye produkter (Brouwer og Kleinknecht, 1995).
Inkubatorselskap	Et inkubatorselskap er et selskap som har til formål å støtte opp om utvikling av nye virksomheter i etableringsfasen (Spilling, 2006). Inkubatorer tilbyr felles kontorlokaler som leies ut til oppstartsselskaper under gunstige forhold, felles støttetjenester, profesjonell forretningsrådgivning, samt tilgang til interne og eksterne nettverk (Bergek og Norrman, 2008).
Relasjoner	I denne avhandlingen defineres en relasjon som formell eller uformell kommunikasjon mellom to medlemmer i et marked (McKenna, 2002). Relasjonene kan være med for eksempel kunder, distributører, leverandører, konkurrenter eller andre aktører i markedet (Coviello, Brodie og Munro, 2000).
Nettverk	Et nettverk defineres i denne avhandlingen som et sett med sammenkoblede relasjoner (Anderson, Håkansson og Johanson, 1994). Dette innebærer at individer og organisasjoner samarbeider for å utveksle ideer, kompetanse og teknologi (Gilmore og Carson, 1999).

Markedsføring	Markedsføring er i denne avhandlingen sett i en entreprenøriell kontekst og følger Fjelldal-Soelberg og Lindberg (2012) sin definisjon på entreprenøriell markedsføring. Markedsføring anses dermed som *"sosiale bytteprosesser/relasjoner i forbindelse med å utvikle, organisere og utnytte forretningsmuligheter"* (Fjelldal-Soelberg og Lindberg, 2012, s. 194).

1.4 Empiri og datagrunnlag

For å belyse avhandlingens problemstillinger benyttes kvalitative data som er innhentet gjennom dybdeintervjuer med et variert utvalg av oppstartsselskaper og inkubatorselskaper i Trøndelag. Oppstartsselskapene er valgt ut på bakgrunn av deres erfaring med markedsføring, mens inkubatorselskapene er valgt ut fordi de besitter mye kunnskap om markedsføringen i oppstartsselskapene. Det har til sammen blitt gjennomført elleve intervjuer for å få mer innsikt i oppstartsselskapenes og inkubatorselskapenes refleksjoner rundt bruk av relasjoner og nettverk i oppstartsselskapenes markedsføring.

1.5 Avhandlingens struktur

Avhandlingens struktur består av fem hovedkapitler: *teoretisk rammeverk*, *metode*, *empiri*, *diskusjon* og *konklusjon og avslutning.* Avhandlingen starter med en litteraturgjennomgang i kapittel 2 hvor aktuelle teoribidrag som skal belyse problemstillingene blir presentert. Videre blir det i kapittel 3 redegjort for de metodiske valgene som har blitt tatt underveis. Dette omfatter i hovedsak undersøkelsens vitenskapsteoretiske ståsted, valg av forskningsdesign, gjennomføring av datainnsamling og dataanalyse. I kapittel 4 presenteres de empiriske resultatene fra datainnsamlingen, og disse resultatene blir videre diskutert opp mot teori i kapittel 5. Kapittel 6 er avhandlingens avsluttende del, og dette kapittelet består av konklusjon og implikasjoner, samt undersøkelsens begrensninger og forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres aktuelle teorier som skal benyttes for å belyse avhandlingens problemstillinger. I delkapittel 2.1 blir det gitt en kort introduksjon til fenomenområdet entreprenøriell markedsføring. Videre blir det i delkapittel 2.2 gjort rede for oppstartsselskapers spesifikke kjennetegn og markedsutfordringer som skiller disse selskapene fra etablerte selskap. Kjennetegnene og markedsutfordringene presenteres i lys av: *selskapets unge alder*, *selskapets beskjedne størrelse* og *usikkerhet og turbulente markeder*. I delkapittel 2.3 blir syv underliggende elementer i entreprenøriell markedsføring presentert: *proaktiv orientering*, *risikostyring*, *innovasjonsfokus*, *mulighetsfokus*, *ressursutnyttelse*, *kundeintensitet* og *innovativ verdiskaping.* Videre presenterer delkapittel 2.4 ulike former for relasjonsmarkedsføring, hvor *databasemarkedsføring, interaktiv markedsføring* og *nettverksmarkedsføring* blir redegjort for. Til slutt tar delkapittel 2.5 for seg oppstartsselskapers tilknytning til inkubatorselskaper, samt hvilken nytte oppstartsselskaper opplever ved å ha denne tilknytningen.

2.1 Fenomenområdet entreprenøriell markedsføring

Markedsføring og entreprenørskap har tradisjonelt blitt ansett som to adskilte fagområder. I senere år har derimot entreprenørskap og innovasjon blitt ansett som viktig for markedsføring, og markedsføring som en kritisk faktor for suksessfullt entreprenørskap. Dette har ført til fremveksten av fenomenområdet *entreprenøriell markedsføring*. Man bør merke seg at det gjerne benyttes flere begreper om dette fenomenet, som blant annet SMB-markedsføring og grensesnittet markedsføring/entreprenørskap (Fjelldal-Soelberg og Lindberg, 2012). I dag er det likevel slik at begrepet entreprenøriell markedsføring er i ferd med å overta som tittel på fenomenområdet (Bjerke og Hultman, 2002). Entreprenøriell markedsføring fungerer dermed som en paraply for mange fremvoksende perspektiver på markedsføring (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002), og man kan se på entreprenøriell markedsføring med ulike teoretiske briller (Gross, Carson og Jones, 2014). Selv om det har vært stor aktivitet på forskningsfeltet, er likevel resultatene svært fragmenterte. Det finnes dermed ingen etablert teori om entreprenøriell markedsføring (Gruber, 2004; Kraus, Harms og Fink, 2010; Mort, Weerawardena og Liesch, 2012). Feltet har også fått lite oppmerksomhet i de prestisjetunge tidsskriftene innenfor markedsføring, som for eksempel *Journal of Marketing* (Gruber, 2004; Fjelldal-Soelberg og Lindberg, 2012). Det er i hovedsak i tidsskrifter med sterkere

entreprenørskapsorientering, som for eksempel *Journal of Business Venturing*, hvor interessen for entreprenøriell markedsføring kommer frem (Fjelldal-Soelberg og Lindberg, 2012).

Entreprenørskap og entreprenøriell markedsføring blir gjerne sett på som problematisk å studere, og mange forskere har forsøkt å konseptualisere forskjellige markedsaktiviteter som kan forklare markedsføringspraksisen i oppstartsselskaper. Dette omfatter blant annet aktiviteter knyttet til markedskommunikasjon, prisstrategi, markedsundersøkelser, salg, segmentering, målretting, posisjonering, distribusjon og logistikk. Spesielt i små selskaper vil man i mange tilfeller verken ha en egen markedsavdeling eller en egen person som er ansatt for å ha ansvaret for markedsføringen. Markedsføringen vil derfor bli utført av ulike individer på ulike nivåer i organisasjonen. Dermed vil ikke markedsføring anses som en prosess eller en funksjon, men heller som praksiser i måten man driver forretning på (Gross, Carson og Jones, 2014).

Entreprenøriell markedsføring kan defineres på utallige måter, og Stokes (2000b) definerer blant annet entreprenøriell markedsføring som markedsføring utført av entreprenører eller eiere/ledere i oppstartsselskaper. Fjelldal-Soelberg og Lindberg (2012) legger vekt på at overlappingen mellom entreprenørskap og markedsføring kan forstås ved at bytteprosesser eller relasjoner er involvert i entreprenørskapsprosessen. De definerer videre entreprenøriell markedsføring som *"sosiale bytteprosesser/relasjoner i forbindelse med å utvikle, organisere og utnytte forretningsmuligheter"* (Fjelldal-Soelberg og Lindberg, 2012, s. 194). Bjerke og Hultman (2002) legger også vekt på at entreprenøriell markedsføring omhandler å skape verdi sammen med kunder, hvor den entreprenørielle markedsføringens komponenter består av entreprenøren, det voksende selskapet og et nettverk av samarbeidspartnere. Dette tyder på at relasjoner er et sentralt aspekt i entreprenøriell markedsføring, og dette perspektivet er vektlagt i denne undersøkelsen.

2.2 Oppstartsselskapers kjennetegn og markedsutfordringer

Gruber (2004) presenterer spesifikke kjennetegn som skiller oppstartsselskaper fra større og mer etablerte selskaper. Disse kjennetegnene inkluderer *selskapets unge alde*r og *selskapets beskjedne størrelse*, samt *usikkerhet og turbulente markeder.* Videre belyser han også at disse

kjennetegnene skaper diverse markedsutfordringer for oppstartsselskapene, noe som fører til at markedsføringen må tilpasses (Gruber, 2004).

2.2.1 Selskapets unge alder

Oppstartsselskaper har gjerne høyere feilrater enn eldre og mer etablerte selskaper (Stinchcombe, 1965; Gruber, 2004). Disse selskapene er nødt til å definere roller og oppgaver, noe som gjerne er assosiert med høye kostnader, midlertidig ineffektivitet, bekymring og konflikt (Gruber, 2004). Når man skal utvikle en slik organisasjonsstruktur er det kostnader knyttet til både oppbyggingen og opprettholdelsen av strukturene (Hannan og Freeman, 1984). Feilratene er høyere for oppstartsselskapene ettersom det tar tid å stabilisere disse strukturene i henhold til omgivelsene (Freeman, Carroll og Hannan, 1983). Det å starte opp et nytt selskap krever også mobilisering av flere typer knappe ressurser. Det må blant annet samles inn kapital, potensielle medlemmer må engasjeres, og man er nødt til å utvikle entreprenørielle ferdigheter (Hannan og Freeman, 1984). Oppstartsselskaper må også etablere bytterelasjoner med ukjente aktører, samtidig som de selv mangler tillit og legitimitet i markedet (Gruber, 2004). Å opparbeide seg tillit blant andre aktører er også noe som tar lang tid, og er dermed noe unge selskaper ikke har klart å oppnå (Hannan og Freeman, 1984). Det er likevel også noen fordeler ved å være et nyoppstartet selskap. Veletablerte selskaper kan ofte være preget av strukturell treghet, noe som kjennetegner en økende motvilje for å gjennomføre organisasjonsendringer etter hvert som selskapet modnes (Gruber, 2004).

Det blir lagt vekt på at tillit er en av de mest fundamentale utfordringene for oppstartsselskaper (Ali og Birley, 1998). Det at oppstartsselskapene er ukjente i markedet og mangler tillit gjør det utfordrende å få tak i kunder før de har en egen identitet og et merkenavn (Gruber, 2004), og Ali og Birley (1998) påpeker at tradisjonell markedsføring ikke adresserer dette *kredibilitetsgapet*. For å kunne bygge denne identiteten må oppstartsselskapene ta i bruk markedsføringsressurser, noe som kan være både tid- og kostnadskrevende (Gruber, 2004). Videre vil også nye selskaper mangle etablerte bytterelasjoner med leverandører, distributører og andre relevante parter. Disse relasjonsforholdene kan være vanskelig å bygge opp da tilgangen til potensielle partnere kan være både begrenset og kostnadskrevende. Relasjonsforholdene anses som svært viktige da de kan gi tilgang til ressurser selskapet selv ikke besitter. Dersom man ikke får tilgang til disse ressursene vil det kunne fungere som inngangsbarrierer i markedet (Gruber, 2004).

Oppstartsselskaper må også etablere interne strukturer og prosesser knyttet til markedsføring, men dette anses som en krevende oppgave ettersom for mye formalisering kan ha negativ innvirkning på hvor raskt selskapet responderer på endringer i markedet (Gruber, 2004). Mangel på erfaring med markedsføring er også en utfordring, da mange entreprenører føler at de besitter begrenset markedsføringskompetanse. I selskapenes tidlige stadier vil som oftest mange entreprenører ha mer teknisk kompetanse og de trenger derfor å utvikle sin generelle forretningsforståelse (Gilmore, 2011). Mangelen på markedsføringserfaring er noe som kan øke sannsynligheten for å gjøre feil i markedsføringen, og på grunn av ressursknapphet vil slike feil kunne ha store konsekvenser (Gruber, 2004).

2.2.2 Selskapets beskjedne størrelse

Oppstartsselskaper er relativt små organisasjoner med få ansatte og begrensede finansielle ressurser. Ressursknappheten som flertallet av oppstartsselskapene føler på gjør de svært sårbare for nedgangstider i økonomien (Gruber, 2004). Tradisjonelt sett har nye selskaper ofte startet opp gjennom selvfinansiering, noe som innebærer at entreprenører må benytte egne sparepenger for å kunne starte opp (Aldrich og Auster, 1986). Selv om mange oppstartsselskaper har problemer med å skaffe kapital, er det likevel noen som klarer å skaffe seg risikokapital eksternt (Gruber, 2004). På denne måten kan de redusere problemene knyttet til ressursknapphet. Risikokapitalister vil derimot ofte kreve endringer i hvordan selskapet opererer, for å gjøre oppstartsselskapene mer like de vellykkede selskapene som de tidligere har vært involvert med (Aldrich og Auster, 1986). En fordel ved å være et lite selskap er at deres prosesser ofte vil være mer fleksible, og kommunikasjonen vil ofte være mer direkte (Gruber, 2004). Dermed kan de i større grad være i stand til å endre strategi og struktur som respons på endringer i omgivelsene (Hannan og Freeman, 1984). Dette er fordi oppstartsselskapene ofte kan fatte beslutninger raskere enn store selskaper, og de kan handle raskere når de oppdager nye muligheter i markedet (Gruber, 2004).

Oppstartsselskaper vil ofte ha lite finansielle og menneskelige ressurser tilgjengelig for markedsføringsarbeid. Ettersom oppstartsselskapene ikke har mulighet til å drive med massemarkedsføring er det nødvendig å sikte seg inn mot nisjemarkeder (Gruber, 2004). Oppstartsselskapene må dermed utvikle et nisjeprodukt for å skille seg fra konkurrentene (Gilmore, 2011). Fjelldal-Soelberg og Lindberg (2012) legger videre vekt på at differensiering på pris ikke er egnet for oppstartsselskaper, da dette krever høy omsetning for

å gi lønnsomhet. Oppstartsselskapene må derfor differensiere seg på for eksempel funksjoner, service eller symbolverdier for å oppnå en høyere betalingsvilje blant kundene (Fjelldal-Soelberg og Lindberg, 2012). På grunn av ressursknapphet kreves det effektivt markedsføringsarbeid i oppstartsselskaper, og selskapene må utvikle kreative former for lavkostnadsmarkedsføring som påvirker markedet i sterk grad (Gruber, 2004). Oppstartsselskaper har ofte få ansatte med markedsføringsbakgrunn, noe som vil føre til mangel på markedsføringskompetanse. Dette er spesielt fremtredende i teknologiske oppstartsselskaper hvor de ansatte som oftest har teknisk bakgrunn. Små selskaper er også gjerne assosiert med begrenset tilstedeværelse i markedet eller mangel på markedsmakt (Gruber, 2004). Disse selskapene vil dermed være underlegne i forhandling med andre aktører (Fjelldal-Soelberg og Lindberg, 2012).

2.2.3 Usikkerhet og turbulente markeder

Alle markeder er preget av usikkerhet, men denne usikkerheten har en tendens til å øke når veksten i markedet er høy (Fjelldal-Soelberg og Lindberg, 2012). Usikkerhet er med andre ord et uunngåelig aspekt ved entreprenørskap, men dette fungerer også som en verdifull mulighet. Oppstartsselskapene vil oppnå fortjeneste når de kapitaliserer en mulighet som ikke er åpenbar eller er utilgjengelig for andre. På denne måten kan entreprenørskap bli sett på som eksperimenter hvor innovative ressurskombinasjoner blir testet mot eksisterende ressurskombinasjoner. Selskaper som skaper nye ressurskombinasjoner kan erstatte mindre effektive løsninger og på denne måten endre konkurransesituasjonen og strukturene i markedet, noe som medfører turbulens i markedet (Gruber, 2004).

I et umodent marked vil det gjerne være høy vekst som igjen fører til økt usikkerhet. Dette kan for eksempel være hurtige teknologiske endringer eller skift i forbrukeratferd (Fjelldal-Soelberg og Lindberg, 2012). På grunn av usikkerhet og turbulens rundt innovative løsninger i nye markeder vil gjerne markedsinformasjonen være usikker, og informasjon til markedsplanlegging vil være begrenset. Det er for eksempel lite informasjon om etterspørselen etter nye produkter. Kritiske markedsføringsbeslutninger baseres dermed på vage forutsigelser som fører til mer prøving og feiling, noe oppstartsselskaper ikke har råd til. Oppstartsselskaper må også holde strategiske muligheter åpne for å være forberedt på ulike scenarier, men på grunn av ressursknapphet har oppstartsselskapene begrenset mulighet til å forfølge flere strategiske muligheter samtidig. På grunn av usikkerhet og turbulens vil det

være vanskelig å definere hva som er den beste formen for markedsføring for en spesifikk bransje (Gruber, 2004).

Dette viser at det er flere utfordringer knyttet til markedsføring i oppstartsselskaper, og disse utfordringene må håndteres på en god måte dersom oppstartsselskapene skal kunne etablere seg som økonomiske aktører i markedet (Gruber, 2004). Som nevnt av Storey (1994) er det ikke slik at små selskaper kan anses som miniatyrversjoner av store selskaper. Det at entreprenøren ofte er både eier og leder i selskapet regnes som hovedforskjellen mellom små og store selskaper, og på grunn av dette vil markedsføringen i små selskap avhenge av entreprenørens markedsføringskompetanse. Fordi entreprenørens markedsføringskompetanse vil variere, vil også markedsføringsarbeidet i oppstartsselskaper variere (Gruber, 2004).

2.3 Elementene i entreprenøriell markedsføring

Markedsføring defineres gjerne som *"den oppgave å skape, promotere og levere varer og tjenester til forbrukere og bedrifter"* (Kotler, 2004, s. 5). Denne definisjonen referer til det som i dag omtales som tradisjonell markedsføring. I løpet av de siste tiårene har det derimot dukket opp en rekke fremvoksende perspektiver på markedsføring, som blant annet relasjonsmarkedsføring (Grönroos, 1994), geriljamarkedsføring (Levinson, 1993) og viral markedsføring (Gladwell, 2000). Felles for disse tilnærmingene er at de tar for seg nye måter for å kunne markedsføre seg effektivt i dynamiske omgivelser (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Med bakgrunn i de fremvoksende perspektivene på markedsføring har Morris, Schindehutte og LaForge (2002) delt inn entreprenøriell markedsføring i syv underliggende elementer. For å komme frem til disse syv elementene måtte to strategiske orienteringer slås sammen: *markedsorientering* og *entreprenøriell orientering*.

Markedsorientering beskrives som en organisasjonsfilosofi som innebærer innhenting, behandling og bruk av markedsinformasjon for å kunne oppnå en høy prestasjonsevne i markedet (Kohli og Jaworski, 1990). Narver og Slater (1990) forklarer at markedsorientering består av tre komponenter: *kundeorientering*, *orientering til konkurrenter* og *intern koordinering av markedsinformasjon.* Denne informasjonen omhandler kunders preferanser, konkurrenter og markeder. I markedsorientering vil med andre ord en vurdering av markedsbehovene komme før produktutviklingen (Stokes, 2000b).

Entreprenøriell orientering reflekterer i hvilken grad et selskap klarer å identifisere og utnytte tilgjengelige muligheter (Lumpkin and Dess, 1996). I følge Miller (1983) deles orienteringen gjerne inn i tre dimensjoner: *innovasjonsevne*, *proaktivitet* og *risikotaking*. Selskapenes grad av entreprenøriell orientering kan bli sett på som i hvilken grad selskapet tar risiko, innoverer og handler proaktivt. Entreprenøriell orientering eller innovasjonsorientering innebærer dermed at selskapet starter med en ny idé for å deretter prøve å finne et marked for idéen. På denne måten bruker entreprenøren mer intuisjon enn nøye markedsanalyser (Stokes, 2000b).

Av Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sine syv elementer er de fire første utviklet fra forskning basert på entreprenøriell orientering. Disse fire elementene er *proaktiv orientering*, *risikostyring*, *innovasjons-* og *mulighetsfokus*. Det femte elementet er *ressursutnyttelse*, og dette er det mest sentrale elementet i de fremvoksende perspektivene på markedsføring. De siste to elementene er *kundeintensitet* og *innovativ verdiskaping*, og disse elementene er i samsvar med markedsorientering (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). De syv elementene vil videre bli presentert.

2.3.1 Proaktiv orientering

Grunnet høy grad av turbulens i markedet vil selskaper kontinuerlig søke etter nye måter for å kunne oppnå konkurransefortrinn og skape verdi for kundene. Tradisjonelt skjer dette gjennom inkrementell innovasjon og endringer i etablerte metoder for produksjon, salg og distribusjon. I disse tilfellene vil man vurdere de eksisterende eller forventede omgivelsesforholdene og foreslå endringer i markedsføringsmiksen for å best mulig utnytte disse forholdene. Entreprenøriell markedsføring ser derimot ikke på omgivelsene som gitt eller som omstendigheter som selskapene kan reagere på eller justere seg etter. I entreprenøriell markedsføring har man i stedet en tendens til å opptre proaktivt i henhold til kunder og markedet. Proaktiv atferd innebærer at man gjør tiltak for å påvirke omgivelsene istedenfor å reagere på og justere seg etter dem. Man søker aktivt etter en forståelse av omgivelsene og hva som vil kunne skje i fremtiden. Omgivelsene anses dermed som en mulighet ved at man utvikler strategier som er basert på omgivelsene, enten alene eller sammen med nettverkspartnere, og disse strategiene endres underveis med hensyn til konkurransesituasjonen. På denne måten kan man finne nye markedsposisjoner og lede kundene med dynamisk innovasjon istedenfor å respondere på kundenes behov.

Entreprenørens rolle kan derfor sies å være en endringsagent (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002).

2.3.2 Risikostyring

Entreprenøriell markedsføring er gjerne assosiert med risikostyring, og dette reflekteres i mange ulike beslutninger i selskapene. Disse beslutningene kan være knyttet til allokering av ressurser, valg av produkter og markeder som man ønsker å fokusere på, samt det å utnytte muligheter gjennom risikostyring. Dette er knyttet til kalkulert risikotaking som innebærer at man har fokus på å identifisere risikofaktorer, for deretter å redusere eller dele disse faktorene. I entreprenøriell markedsføring vil man styre risikoen ved å forsøke å redusere usikkerheten i omgivelsene, redusere avhengighet og sårbarhet, samt tilpasse seg de omgivelsene man opererer i. For å forbedre selskapets fleksibilitet er det derfor viktig at ressurser allokeres på en måte som gjør at de raskt kan bli benyttet eller trekkes ut av nye prosjekter. Slike tiltak kan være å samarbeide om markedsføringen med andre aktører eller å gjennomføre felles utviklingsprosesser. Det kan også være å teste markeder og planlegge produktlanseringer, samarbeide med kunder, inngå strategiske allianser, outsource enkelte aktiviteter og så videre. Denne typen markedsføring er i kontrast med tradisjonell markedsføring som forsøker å minimere risiko ved å ha fokus på økt salg i eksisterende markeder. I entreprenøriell markedsføring er fokuset på å forbedre selskapets kontroll over sin egen skjebne ved å redusere usikkerhet når man skal utnytte en mulighet. For å få til dette jobber man for å finne nye måter for å redusere og dele risiko (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002).

2.3.3 Innovasjonsfokus

For at et selskap skal bli betraktet som innovativt er det nødt til skape innovasjon oftere enn en gjennomsnittlig aktør, og på denne måten skille seg fra normer og standarder. Vedvarende innovasjon innebærer evnen til å kunne opprettholde flyt av internt og eksternt motiverte ideer som videre kan omsettes til nye produkter eller markeder. I entreprenøriell markedsføring vil markedsføringen spille en viktig rolle med tanke på vedvarende innovasjon. Rollen tar for seg blant annet identifisering av muligheter og konseptgenerering, men også teknisk support og kreativ forsterkning av ressursbasen for å støtte innovasjon. I entreprenøriell markedsføring er det nødvendig med dynamisk innovasjon, men også inkrementelle forbedringer som

responderer på kundenes behov. Innenfor markedsføringprosessen er innovasjon en pågående prosess, og man tester hele tiden nye tilnærminger til segmentering, prissetting, merkevareledelse, emballasje, kommunikasjon, relasjonsbygging, logistikk og service. Målet med entreprenøriell markedsføring er å skape vedvarende konkurransefortrinn gjennom verdiskapende innovasjon, og både lidenskap og kreativitet anses som viktige elementer i markedsføringen (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002).

2.3.4 Mulighetsfokus

Det å kunne se og gripe muligheter er grunnleggende for entreprenørskap og sentralt i entreprenøriell markedsføring. Mulighetene representerer markedsposisjoner som ikke er oppdaget ennå og som dermed kan være potensielle kilder til profitt. Disse mulighetene utledes fra imperfekte markeder, og det er kunnskapen om mulighetene og hvordan man kan utnytte dem som kjennetegner entreprenøriell markedsføring. For at muligheter skal være tilgjengelige er endringer i omgivelsene en forutsetning, og man må derfor aktivt søke etter muligheter for å kunne oppdage og utnytte dem. Innenfor markedsføringslitteraturen har det blitt gitt lite oppmerksomhet til problemer knyttet til identifisering av muligheter, og hovedfokuset har vært rettet mot eksterne analyser. I entreprenøriell markedsføring er eksterne analyser ansett som viktig, men identifiseringen av muligheter blir sett på som et spesielt tilfelle i den kreative prosessen. Eksterne analyser kan hjelpe med å identifisere trender og utviklinger, men evnen til å gjenkjenne underliggende mønster som representerer uoppdagede markedsposisjoner krever i tillegg kreativ innsikt (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Man utvider mulighetshorisonten utover det som bestemmes av eksisterende kunder, produkter og selskapets egen grense. På denne måten kan man flykte fra det som Hamel og Prahalad (1983) kaller *the tyranny of the served market.* Det handler med andre ord om å oppdage og identifisere uartikulerte behov og nye markedsmuligheter (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Dette kan for eksempel gjøres ved å arbeide med *lead users,* som Von Hippel (1986) definerer som brukere med sterke nåværende behov som vil utvikles til generelle behov på en markedsplass i fremtiden.

2.3.5 Ressursutnyttelse

Ressursutnyttelse er kort sagt å gjøre mer med mindre, og er dermed et trekk som skiller entreprenøriell markedsføring fra tradisjonell markedsføring. Entreprenører begrenses av de

ressursene de har tilgjengelig til disposisjon, og de må derfor foreta beslutninger om hvordan de skal bruke midlene sine på en måte som gjør at avkastningen maksimerers. I denne sammenheng er ikke begrepet *ressurs* kun knyttet til de rent fysiske ressursene, men inkluderer også organisasjonskultur, kompetanse og kunnskap. Å utnytte ressurser inkluderer evnen til å bruke andre menneskers ressurser for å oppnå egne formål. Ressurser som blir utnyttet av entreprenøren er på denne måten ikke nødvendigvis ressurser entreprenøren selv besitter. Ressursutnyttelse inkluderer blant annet å strekke ressurser lenger enn andre har gjort tidligere, å bruke ressurser som andre ikke er klar over at kan benyttes, eller å benytte andre aktørers ressurser for å oppnå noe for eget formål. Det kan også innebære å kombinere flere ulike ressurser for å skape en høyere verdi, eller bruke enkelte ressurser for å skaffe andre ressurser. Entreprenører utvikler dermed en kreativ tankegang som innebærer evnen til å registrere at en ressurs ikke er optimalt utnyttet. Videre vil entreprenøren se hvordan disse ressursene kan utnyttes på utradisjonelle måter, samt overbevise de som kontrollerer ressursene til å la entreprenøren få bruke dem. Den mest ekstreme formen for ressursutnyttelse innebærer evnen til å benytte andres ressurser for å oppnå eget formål. Dette kan gjøres ved hjelp av samarbeid med andre avdelinger i selskapet eller med leverandører, distributører, kunder og andre aktører. Samarbeidet kan være uformelt ved bruk av nettverk og utveksling av tjenester, men det kan også være formelle relasjoner som strategiske allianser og fellesforetak (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002).

2.3.6 Kundeintensitet

Slater og Narver (1995) mener at det å koble sammen markedsorientering med entreprenørielle verdier vil gi et godt grunnlag for selskapenes informasjonsprosessering. Markedsorientering og entreprenøriell orientering har en tendens til å være korrelert med hverandre, noe som antyder at de kan bidra til en felles organisatorisk filosofi med både kundefokus og kontinuerlig innovasjon. Kundeintensitet er koblet til markedsføringsdelen av entreprenøriell markedsføring og innebærer å ha sterkt kundefokus. Kundeintensitet strekker seg lengre enn vanlig markedsorientering ved å være preget av fokus på kundeverdi, samt at det er en emosjonell tilnærming til markedsføringen. Entreprenøriell markedsføring omfatter behovet for kreative tilnærminger for å tilegne seg kunder, samt for å opprettholde og utvikle kundebasen. Kundeintensitet kjennetegnes av at man jobber for å hente inn informasjon og kunnskap fra kundene for å kunne skape høyere verdi for dem. Kunden anses dermed som en

aktiv medprodusent som er med på å utvikle produkt, pris, distribusjon og kommunikasjonstilnærminger (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002).

Entreprenøriell markedsføring har mange likhetstrekk med Grönroos (1994) sin relasjonsmarkedsføring. En viktig forskjell er derimot det overordnede fokuset på å håndtere eksisterende relasjoner i relasjonsmarkedsføring, mens entreprenøriell markedsføring fokuserer på innovative tilnærminger for å skape nye relasjoner eller bruke eksisterende relasjoner for å skape nye markeder. Et annet aspekt ved elementet kundeintensitet er også at relasjonene må være instinktive av natur, eller *viscerale*, noe som innebærer at kunden og selskapet kan identifisere seg med hverandre. Et eksempel på et slikt forhold mellom kunder og selskaper er blant annet knyttet til Harley-Davidson. På denne måten vil markedsføringsarbeidet innebære følelser av overbevisning, lidenskap og tro (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Ali og Birley (1998) omtaler denne overbevisningen og lidenskapen som *entusiasme*, og legger vekt på at dette kan være et alternativ for å oppnå tillit og kredibilitet blant kundene. De legger også vekt på at når kunden og selskapet identifiserer seg med hverandre oppstår det en *felles visjon,* som også vil kunne bidra til økt tillit (Ali og Birley, 1998).

2.3.7 Innovativ verdiskaping

Det siste elementet i entreprenøriell markedsføring stammer fra markedsorienteringen og omhandler verdiskaping. Hovedfokuset i markedsføring har tradisjonelt sett vært selve transaksjonen, men i senere år har også relasjonen fått mer oppmerksomhet. I entreprenøriell markedsføring er hovedfokuset innovativ verdiskaping, og denne verdiskapingen er en forutsetning for transaksjoner og relasjoner. I dagens dynamiske markeder er man nødt til å oppdage uutnyttede ressurser som kan benyttes til å skape nye ressurskombinasjoner, som igjen kan føre til vedvarende kundeverdi. Man utforsker derfor hvert element i markedsføringsmiksen for å finne nye måter for å skape kundeverdi (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002).

2.4 Relasjonsmarkedsføring i oppstartsselskaper

Markedsføringen i små selskaper blir ofte beskrevet som unik, og har en tendens til å bli kritisert for å være både utradisjonell og lite strategisk. Det legges ofte vekt på at

entreprenører er dårlige på planlegging og har begrenset forståelse for markedsføring. Et interessant poeng er at denne kritikken bruker tradisjonell markedsføring som referansepunkt, det vil si synspunkter på markedsføring som ble utviklet fra studier av store organisasjoners markedsføring på 50- og 60-tallet. Dette tradisjonelle synet på markedsføring blir ofte referert til som transaksjonsmarkedsføring eller markedsføringsmiksen. Dette skyldes fokuset på å styre markedsføringsmiksens variabler som produkt, pris, promotering og distribusjon for å generere en transaksjon. Den tradisjonelle tilnærmingen til markedsføring handler med andre ord om å skape enkle transaksjoner som behandles isolert i en formell og upersonlig prosess. I denne typen kommunikasjonsforhold vil kunden være passiv og selgeren være aktiv, noe som innebærer at selgeren vil styre kommunikasjonen mot kundene i massemarkedet. Markedsføringsaktiviteter er vanligvis henvist til funksjonelle markedsføringsområder, og ledere fokuserer på å utvikle interne kapabiliteter knyttet til markedsføringsmiksen. Koordinering med andre funksjoner innad i selskapet er begrenset, og planleggingshorisonten for denne typen markedsføring er som regel kortsiktig (Coviello, Brodie og Munro, 2000).

Coviello, Brodie og Munro (2000) mener at man er nødt til å se på markedsføringspraksisen i små selskaper med et bredere og mer moderne rammeverk for markedsføring, ettersom det har skjedd store endringer siden det tradisjonelle markedsføringsparadigmet ble etablert. Markeder har blitt mer globale og teknologisk sofistikerte, konkurransen er mer intens og kundene blir mer og mer krevende. På bakgrunn av dette blir også informasjon, kommunikasjon og service stadig viktigere for selskaper. Et nytt paradigme har med andre ord vokst frem hvor utvikling og styring av relasjoner blir ansett som essensielt. Disse relasjonene kan være med kunder, men også leverandører, distributører og andre aktører i markedet (Coviello, Brodie og Munro, 2000). Dette markedsføringsparadigmet blir referert til som relasjonsmarkedsføring av Grönroos (1994). I dette paradigmet blir markedsføring sett på som en prosess som går ut på å identifisere, etablere, opprettholde, og styrke relasjoner med kunder og andre interessenter på en måte som gjør at alle involverte parter sine mål blir møtt. Dette gjøres ved en gjensidig utveksling og oppfyllelse av løfter (Coviello, Brodie og Munro, 2000).

Coviello, Brodie og Munro (1997) har videre argumentert for at markedsføring er mer komplekst enn bare en enkel dikotomi mellom transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring. På grunn av relasjonsmarkedsføringens brede definisjon har begrepet blitt benyttet på mange ulike måter, og blir ofte definert for å tilpasses forskernes spesifikke

behov. Coviello, Brodie og Munro (1997) har derfor gjennomført en analyse av diverse litteraturbidrag på forskningsfeltet, og identifisert tre ulike former for relasjonsmarkedsføring: *databasemarkedsføring*, *interaktiv markedsføring* og *nettverksmarkedsføring*. Disse formene for relasjonsmarkedsføring vil videre bli utdypet.

2.4.1 Databasemarkedsføring

Databasemarkedsføring er en form for relasjonsmarkedsføring som involverer bruk av informasjons- og teknologibaserte verktøy, og denne teknikken benyttes av selskapene for å utvikle langsiktige relasjoner med kundebasen (Coviello, Brodie og Munro, 1997). I denne typen markedsføring er fokuset fortsatt på den enkelte markedstransaksjonen, men det skjer likevel både økonomisk utveksling og informasjonsutveksling mellom selskapet og kundene. Markedsføreren er avhengig av informasjonsteknologi i form av en database eller internett for å danne en relasjon slik at selskapene kan konkurrere på en måte som skiller seg fra massemarkedsføring. Fokuset er dermed på å beholde kunder over tid (Coviello, Brodie og Munro, 2000).

Det er likevel viktig å påpeke at kommunikasjonen fremdeles er drevet av selgeren, noe som betyr at kommunikasjonen er asymmetrisk. Databasemarkedsføring er på den måten mer lik transaksjonsmarkedsføring ved at kommunikasjonen fortsatt er rettet til kunden og ikke med kunden. Relasjonen er ikke veldig tett, og kommunikasjonen er tilrettelagt og tilpasset gjennom bruk av teknologi. Det er dermed ikke snakk om noen pågående personlig kommunikasjon mellom enkeltpersoner, og utvekslingen er svært diskret selv om den foregår over tid. Databasemarkedsføring beskrives videre som en markedsaktivitet som skal utføres av spesialiserte markedsførere (Coviello, Brodie og Munro, 2000). På denne måten kan databasemarkedsføring anses som en mer intens eller tettere form for transaksjonsmarkedsføring (Coviello, Brodie og Munro, 1997).

Selv om små selskaper viser seg å være mer relasjonelle enn store selskaper er det imidlertid interessant å merke seg at verken små eller store selskaper ser ut til å utøve databasemarkedsføring i stor grad i Coviello, Brodie og Munro (2000) sin undersøkelse. For små selskaper presiserer de at funnet ikke er overraskende, da databasemarkedsføring er en ressurskrevende markedsføringstilnærming. Gilmore, Gallagher og Henry (2007) fant også i sin undersøkelse at selv om bruk av internettmarkedsføring blant små og mellomstore

selskaper har økt de siste tiårene, ser det likevel ut som at effekten av denne typen markedsføring er lav. I senere studier har det derimot kommet frem at bruk av internett og sosiale medier har blitt en norm for både små og store selskaper med årene og at slike verktøy i større grad tas i bruk, også blant entreprenørene (Geho og Dangelo, 2012).

2.4.2 Interaktiv markedsføring

Selv om databasemarkedsføringen anses som en personlig relasjon blir den ikke beskrevet som en tett relasjon. Interaktiv markedsføring kjennetegnes derimot av personlige interaksjoner innenfor relasjonene, og er et tema som går igjen i litteraturen knyttet til servicemarkedsføring (Grönroos og Gummesson, 1985) og i The Industrial Marketing and Purchasing Group (Håkansson, 1982). Markedsføringen skjer på individnivå hvor personlige kontakter opprettes, forhandlinger og informasjonsutveksling utføres, og individuelle relasjoner etableres (Cunningham og Turnbull, 1982). Relasjonene er basert på sosiale prosesser og personlige interaksjoner, og involverer blant annet tillit, gjensidig orientering, avhengighet, tilfredshet, forpliktelse og tilpasning (Ford, 1984). Interaktiv markedsføring er noe som skjer sammen med kunden, da begge partene i relasjonen investerer ressurser i å utvikle en gjensidig fordelaktig og interaktiv relasjon. Det vil ikke være en spesifikk markedsfører eller selger som har ansvaret for den interaktive markedsføringen. Denne markedsføringen kan utøves av en rekke individer på tvers av ulike funksjoner og nivåer i selskapet (Coviello, Brodie og Munro, 2000).

Stokes (2000b) legger også vekt på at entreprenører foretrekker interaktiv markedsføring, hvor fokuset er på interaksjon med det målrettede segmentet fremfor upersonlig massemarkedsføring. Entreprenørene søker etter å etablere relasjoner med kundene for å kunne lytte og respondere på deres ønsker fremfor å gjennomføre formelle markedsundersøkelser. Denne dialogen med kundene blir beskrevet som unik for små selskaper, og entreprenører bruker gjerne store deler av arbeidet sitt på dette. Interaktiv markedsføring tar utgangspunkt i evnen til å kommunisere og reagere raskt i henhold til individuelle kunder. Fokuset er på personlig salg og relasjonsbygging som ikke bare sikrer kjøp, men også videre referanser til potensielle kunder. Entreprenører baserer seg dermed sterkt på *word-of-mouth*, også kalt vareprat, for å kunne utvikle kundebasen (Stokes, 2000b). Word-of-mouth markedsføring defineres av Arndt (1967) som muntlig og personlig kommunikasjon mellom en oppfattet ikke-kommersiell sender og en mottaker.

Kommunikasjonen er med andre ord en markedsaktivitet som involverer direkte kontakt mellom sender og mottaker, der senderen oppfattes å være uavhengig av produktet. I små selskaper er denne markedsaktiviteten svært egnet da den krever lite ressurser. Word-of-mouth markedsføring er derimot selvbegrensende da kundene som tiltrekkes vil befinne seg i det samme nettverket hvor den uformelle kommunikasjonen skjer. Denne markedsføringen kan heller ikke kontrolleres eller styres av entreprenørene. Det man selv kan styre er å ha fokus på å tilby god kundeservice og involvere kundene slik at dette kan bidra til høyere kundelojalitet og flere referanser til potensielle kunder (Stokes, 2000b).

2.4.3 Nettverksmarkedsføring

Interaktiv markedsføring baserer seg på dyadiske relasjoner, mens nettverksmarkedsføring tar for seg alle relasjoner som finnes i et marked (Easton, 1995). McKenna (2002) belyser blant annet at oppstartsselskaper må bygge opp markedsrelasjoner, noe som innebærer å ha formell og uformell kommunikasjon med ulike medlemmer i et marked. I nettverksperspektivet er alle disse relasjonene samlet sammen i ett nettverk, og et bedriftsnettverk defineres dermed som et sett med sammenkoblede relasjoner (Anderson, Håkansson og Johanson, 1994). De fundamentale komponentene av nettverket er direkte og indirekte bånd mellom aktører, hvor aktøren kan være et individ eller en gruppe (Gilmore og Carson, 1999). Dette innebærer at individer og organisasjoner samarbeider for å utveksle ideer, kompetanse og teknologi. Disse relasjonene kan være med kunder, distributører, leverandører, konkurrenter og så videre (Coviello, Brodie og Munro, 2000).

Nettverksmarkedsføring skjer på tvers av organisasjoner og går ut på at selskap investerer ressurser i å utvikle en posisjon i et nettverk av relasjoner. Dette oppnås vanligvis gjennom økonomiske og sosiale transaksjoner over tid, og er på denne måten et resultat av utvikling og opprettholdelse av individuelle relasjoner. Nettverksmarkedsføring omfatter dermed både relasjoner på individnivå og organisasjonsnivå. Relasjonene er en del av et større nettverk og kan være både tette (mellommenneskelig) og distanserte (upersonlige). Nettverksmarkedsføringen utføres ikke bare av en spesialisert markedsfører. Denne formen for markedsføring kan utføres av individer fra andre funksjonelle områder i organisasjonen, eller av individer utenfor organisasjonen. Nettverksmarkedsføring anses videre som mer strategisk enn databasemarkedsføring og interaktiv markedsføring (Coviello, Brodie og Munro, 2000).

Ettersom oppstartsselskaper har spesifikke utfordringer knyttet til deres unge alder, beskjedne størrelse og turbulente markeder, er den strategiske bruken av eksterne ressurser essensiell. Nettverk anses dermed som et effektivt middel for å overvinne disse utfordringene (Lechner, Dowling og Welpe, 2006). Oppstartsselskaper vil være avhengige av forskjellige nettverk på ulike stadier i utviklingen (Gilmore, 2011), og Lechner og Dowling (2003) presenterer fem forskjellige typer verdiskapende nettverk som oppstartsselskaper benytter i de ulike fasene i selskapets livssyklus: *sosiale nettverk*, *omdømmenettverk*, *markedsinformasjonsnettverk*, *samarbeidsnettverk* og *teknologinettverk.*

Sosiale nettverk består av personlige relasjoner med enkeltpersoner som for eksempel venner og bekjente. Dette er relasjoner som eksisterer allerede før selskapet etableres (Lechner, Dowling og Welpe, 2006). Uten disse relasjonene ville ikke oppstartsselskapet vært i stand til å utvikle et bedriftsnettverk, da disse relasjonene bidrar til tillit som ellers er vanskelig å bygge opp (Lechner og Dowling, 2003). *Omdømmenettverk* består av partnerselskaper som er markedsledere eller andre anerkjente selskaper og enkeltpersoner. Formålet med denne relasjonsformen er å øke selskapets troverdighet og legitimitet, samt for å signalisere tillit og kvalitet (Lechner og Dowling, 2003; Lechner, Dowling og Welpe, 2006). Nettverk som tillater flyt av informasjon om markedsmuligheter gjennom ulike relasjoner med enkeltpersoner og selskap omtales som *markedsinformasjonsnettverk.* Dette kan foregå på ulike måter ved at relasjonen for eksempel blir en viktig kilde til informasjon om produkter, markeder eller kunder. Relasjonen kan også fungere som en videre henvisning til å etablere kontakt med en ny kunde, eller ved at et annet selskap bidrar med å skreddersy et produkt for å oppfylle markedsbehovet. *Samarbeidsnettverk* kan være relasjoner med direkte konkurrenter som kan være underleverandører eller en viktig kilde til informasjon (Lechner, Dowling og Welpe, 2006). Denne type samarbeid muliggjør at oppstartsselskapene kan fokusere på egen kjernekompetanse, og på denne måten øke deres egen fleksibilitet (Lechner og Dowling, 2003). Den siste formen for bedriftsnettverk er knyttet til *teknologinettverk* som innebærer felles teknologiutvikling og innovasjonsprosjekter.

Basert på disse fem verdiskapende nettverkene har Lechner og Dowling (2003) foreslått en utviklingsmodell for oppstartsselskaper som består av fire faser. I den første fasen er fokuset at selskapene må overvinne de utfordringer de står overfor. Dette gjøres ved å basere nettverksutviklingen hovedsakelig på sosiale nettverk og omdømmenettverk. Mens betydningen av sosiale nettverk og omdømmenettverk avtar med selskapenes utvikling, øker

samarbeidsnettverkene over tid. I den andre fasen benytter selskapene markedsinformasjonsnettverk og samarbeidsnettverk for å overvinne perioden med ustabil salgsvekst. I den tredje fasen forblir samarbeidsnettverket viktig, men teknologinettverket blir viktigere. I den siste fasen er selskapenes vekst begrenset, noe som fører til et mer stabilt nettverk med mer hierarkiske nivåer i nettverket og større integrering av aktiviteter som tidligere utført (Lechner, Dowling og Welpe, 2006).

2.5 Inkubatortilknytning

Selv om det har vært en enorm vekst i opprettelsen av nye selskaper er det likevel slik at feilratene for oppstartsselskaper er høye. Siden oppstartsselskaper anses som en viktig del av økonomien har det blitt gjort en rekke forsøk på å øke oppstartsselskapenes overlevelsesevne. Det har for eksempel blitt svært utbredt at oppstartsselskapene blir tilknyttet en inkubator (Allen og McCluskey, 1990). Ettersom oppstartsselskapene har kritiske begrensninger, vil kvaliteten på inkubatortjenesten være svært sentral for oppstartsselskapets overlevelse (Abduh *et al*., 2007). Begrepet *inkubator* benyttes ofte som en overordnet betegnelse for organisasjoner som utgjør et støttende miljø for å bidra til utvikling av nye selskaper (Bergek og Norrman, 2008). Siden det ikke finnes en universell definisjon på hva en inkubator er, fungerer betegnelsen som en paraply for andre begreper som for eksempel forskningsparker, innovasjonssentre, akseleratorer, kunnskapsparker og så videre (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Theodorakopoulos, Kakabadse og McGowan, 2014). En inkubator er et selskap som retter seg mot å akselerere prosessen med opprettelse, utvikling og overlevelse av nye selskaper i samfunnet (Abduh *et al.*, 2007). Ettersom oppstartsselskapene ofte har mangel på nødvendige ressurser, som for eksempel kompetanse, tilbys inkubatorprogrammer som kan tilføre slike ressurser til oppstartsselskapene (Scarborough and Zimmerer, 2000; Shepherd and Shanley, 1998).

2.5.1 Inkubatorens funksjon

Inkubatorer tilbyr felles kontorlokaler som leies ut til oppstartsselskaper under gunstige forhold, felles støttetjenester, profesjonell forretningsrådgivning, samt tilgang til interne og eksterne nettverk. Forretningsrådgivningen innebærer som regel opplæring av entreprenørene og råd i tilknytning til forretningsplanlegging, markedsføring og salg, samt tjenester som tar for seg andre forhold som regnskap, juridiske saker, reklame og finansiell assistanse (Bergek

og Norrman, 2008). Det er derimot viktig å påpeke at nye selskaper alltid har hatt tilgang på felles lokaler og støttet seg på ekstern kompetanse i form av regnskapsførere, advokater og andre profesjonelle forretningsrådgivere for å få tilgang til den ekspertisen de har behov for. Det som er særegent med inkubatorene er at alt som er knyttet til entreprenørskap og innovasjon foregår på ett sted. Kombinasjonen av alle disse tjenestene som tilbys tenkes å skape en unik synergieffekt for forretningsutviklingen (Allen og McCluskey, 1990). Ved å lokalisere selskapene i felles rom, skapes det muligheter og et miljø som bidrar til kommunikasjon og synergi blant oppstartsselskapene. Dette muliggjør samhandling, deling av ressurser og læring av hverandre (Abduh *et al*., 2007). Inkubatoren kan dermed være mer enn bare et sted hvor et oppstartsselskap kan minimere kostnader ved å få tilgang til rimelige lokaler, delte tjenester og rådgivning. For mange entreprenører blir dette et sted hvor man møter andre likesinnede mennesker. Disse menneskene er viktige for entreprenørene da de har forståelse for omstendighetene, motiverer entreprenørene til å oppnå suksess, samt opptrer som positive forbilder som etter hvert kan bli partnere (Allen og McCluskey, 1990).

En inkubator opererer også som et mellomledd mellom oppstartsselskapet og omgivelsene. Oppstartsselskaper har som regel ingen etablerte relasjoner, og inkubatorselskapet bidrar ved å koble oppstartsselskapet til andre aktører i et større nettverk (Bergek og Norrman, 2008). Å være tilknyttet en inkubator gir dermed bred tilgang til et nettverk som er et middel for flere kilder til informasjon, samt overføring av informasjon mellom entreprenører (Hansen *et al*., 2000). Oppstartsselskapene får også tilgang til ressurser, informasjon og forretningsfolk utenfor inkubatorene. Tilgangen til eksterne informasjonskilder kan for eksempel sette oppstartsselskapene i en unik posisjon for å utnytte muligheter som ikke er tydelige for andre (Heydebreck, Klofsten og Maier, 2000). Hansen *et al.* (2000) finner også at enkelte inkubatorer har mer fokus på å tilby et verdifullt nettverk. Disse inkubatorene har i større grad mekanismer som muliggjør partnerskap, noe som gjør at oppstartsselskapene raskere kan etablere seg i markedet og oppnå konkurransefordeler (Hansen *et al.,* 2000). Inkubatoren kan også øke oppstartsselskapenes kredibilitet overfor eksterne aktører, og på denne måten bidra til mer legitimitet (Bergek og Norrman, 2008). Inkubatorselskapene tilbyr med andre ord et miljø som bidrar til å sikre oppstartsselskapers utvikling og vekst (Allen og McCluskey, 1990; Scillitoe og Chakrabarti, 2010).

Theodorakopoulos, Kakabadse og McGowan (2014) legger frem at inkubatorene i stor grad har gjennomgått en utvikling siden 1980 og frem til i dag. *Førstegenerasjonsinkubatorer*

vokste frem på 80- og 90-tallet, og disse tilbød oppstartsselskapene rimelige kontorplasser og felles fasiliteter. Fra 90-tallet og frem til 2000-tallet begynte *andregenerasjonsinkubatorene* å tilby diverse støttetjenester, forretningsrådgivning og nettverkstjenester i tillegg til de rimelige kontorplassene og fasilitetene. Inkubatorene som vokste frem rundt år 2000 defineres som *tredjegenerasjonsinkubatorer* og tilbyr i tillegg proaktiv støtte, veiledning og coaching, akseleratorprogrammer og nettverskutvikling. Det har med andre ord vært en utvikling ved at det tidligere ble lagt mest vekt på de fysiske fasilitetene hos inkubatoren, mens det nå legges vekt på forretningsutviklingsprosessen og andre immaterielle elementer (Theodorakopoulos, Kakabadse og McGowan, 2014). Det er også viktig å påpeke at det finnes flere ulike typer inkubatorselskaper. Noen inkubatorselskaper etableres med formål om å akselerere økonomisk utvikling, mens andre etableres for å kommersialisere forskningsresultater fra universiteter (Bøllingtoft og Ulhøi, 2005). Inkubatorene varierer dermed i stor grad, noe som medfører at det er vanskelig å finne generelle suksessfaktorer som gjelder for alle inkubatorseslskapene (Theodorakopoulos, Kakabadse og McGowan, 2014).

2.5.2 Effekten av inkubatortilknytningen

Forskningen på feltet viser motstridende resultater når det gjelder effekten av å være tilknyttet inkubatorer, og det er dermed ingen klar forståelse av hvorvidt denne tilknytningen bidrar til suksess eller ikke (Scillitoe og Chakrabarti, 2010; Lasrado *et al*., 2016). Ulike studier har bevist at oppstartsselskaper som er tilknyttet inkubatorer har høyere suksessrater enn de oppstartsselskapene som ikke er tilnyttet inkubatorer (Scillitoe og Chakrabarti, 2010). Mian (1997) fant blant annet ut i sin undersøkelse at oppstartsselskaper tilknyttet inkubatorer har høyere suksessrate når det gjelder salg- og ansettelsesvekst, mens Reitan (1997) fant ut at selskapene tilknyttet inkubatorer har høyere overlevelsesevne. Det er likevel motstridende bevis som viser at inkubatorer har ingen eller svært liten effekt på oppstartsselskapers suksess knyttet til blant annet overlevelsesevne, innovasjon (Tamasy, 2007) og ansettelsesvekst (Reitan, 1997). Studier har også vist at selskapenes vekst ikke er så eksepsjonell som inkubatorselskapene selv uttaler. Et annet funn er at oppstartsselskaper som er tilknyttet inkubatorer ofte ikke benytter seg av de tjenestene de får tilbud om (Allen og McCluskey, 1990).

For å bedre forstå dynamikken i forholdet mellom inkubatorselskaper og oppstartsselskaper har Scillitoe og Chakrabarti (2010) gjennomført en studie som avdekker at oppstartsselskaper

får forretningsmessig assistanse gjennom rådgivningsinteraksjoner hos inkubatoren. Dette innebærer at oppstartsselskapene får assistanse til blant annet forretningsplanlegging, rekruttering, markedsføring, ledelse, regnskap og juridisk hjelp gjennom direkte interaksjoner med ledelsen i inkubatorselskapet. Det kommer også frem at oppstartsselskapene ikke får forretningsmessig assistanse gjennom nettverksinteraksjoner. Videre avdekkes det også at oppstartsselskapene får teknisk assistanse gjennom nettverksinteraksjoner. Dette innebærer at oppstartsselskapene får tilgang til blant annet forskning og teknologier, laboratorier, verksteder, industrikontakter, immaterielle rettigheter og teknologiske ferdigheter ved at inkubatoren gir dem tilgang til et større nettverk. Dermed får oppstartsselskapene tilgang til kunnskap og ressurser som ikke inkubatorledelsen selv besitter, men som gjøres tilgjengelig gjennom andre organisasjoner og individer i nettverket. Videre blir det presisert at oppstartsselskapene ikke får teknisk assistanse gjennom rådgivningsinteraksjoner (Scillitoe og Chakrabarti, 2010).

Litteraturen har også vært begrenset når det gjelder oppstartsselskapenes tilfredshet med tjenestene som inkubatorene tilbyr (Allen og McCluskey, 1990). Abduh *et al.* (2007) finner at oppstartsselskaper i stor grad er fornøyde med tjenester i tilknytning til inkubatorenes fasiliteter som blant annet kontorlandskap og kontorutstyr. Det kommer derimot frem at oppstartsselskapene er misfornøyde med rådgivningstjenester knyttet til forretningsutvikling, som blant annet består av tjenester som markedsføring og salg. Oppstartsselskapene er også misfornøyde med nettverksrelaterte tjenester som de får tilgang til gjennom inkubatorene.

Chan og Lau (2005) presenterer også en studie som tar for seg de fordelene oppstartsselskaper opplever ved å være tilknyttet inkubatorer i utviklingsprosessen. Studien oppsummerer at den største fordelen oppstartsselskapene får ved å være tilknyttet et inkubatornettverk er å få subsidiert leiekostnader med tanke på kontorplass. Oppstartsselskapene bruker mye tid på produktutvikling og gir liten oppmerksomhet til markedsføring i de første årene, noe som gjør det vanskelig å generere inntekter. Oppstartsselskapene opplever også fordeler ved å få tilgang til opplæringsprogrammer for å utvikle forretningsforståelse, da de fleste entreprenørene har teknisk bakgrunn og kan lite om det å drive en forretning. Mellommenneskelig støtte anses også som den viktigste rådgivningstjenesten som oppstartsselskapene får gjennom inkubatorene. Oppstartsselskapene søker ikke råd fra inkubatoren når det gjelder produktutvikling da dette er entreprenørenes eget fagfelt, men de søker heller praktiske råd i den daglige driften. Inkubatorene i studien fremmet også fordeler

knyttet til markedsføring og partnerskap ved at de teknologiske oppstartsselskapene oppnår et bedre image ved å være tilknyttet inkubatorene. Det kommer derimot frem at uformelle nettverkssamlinger som er arrangert av inkubatorene ikke har noen påvirkning på selskapenes utviklingsprosess. Oppstartsselskapene uttaler at slike arrangementer verken ga muligheter for partnerskap eller informasjonsdeling. Studien konkluderer dermed at det er flere fordeler ved å være tilknyttet inkubatorer, men det kommer også tydelig frem at ikke alle tjenestene som tilbys er effektive for oppstartsselskapene (Chan og Lau, 2005).

Bruneel *et al*. (2012) presiserer at tjenestene som tilbys av inkubatorene ikke alltid oppleves som effektive for oppstartsselskapene, og at dette kan være avhengig av inkubatorens seleksjonskriterer. Dersom inkubatorene velger oppstartsselskaper fra ulike sektorer vil det for eksempel være vanskeligere å tilby skreddersydd infrastruktur, forretningstjenester og tilgang til eksterne nettverk enn det ville vært dersom inkubatoren hadde valgt ut en mer homogen og sektorspesifikk gruppe med oppstartsselskaper. Det å kunne skreddersy og spesialisere seg på en homogen gruppe med oppstartsselskaper kan bidra til at inkubatoren kan tilføre mer verdi til oppstartsselskapene (Bruneel *et al*., 2012).

3. Metode

Tjora (2012) hevder at transparens i forskningen er en svært viktig kvalitetsindikator. Dette innebærer at man er nødt til å beskrive og dokumentere forskningsmetoden på en måte som gjør at andre kan forstå hvordan man har gått frem for å studere fenomenet. Dette kapittelet tar derfor for seg de metodiske valgene som har blitt tatt for å kunne besvare avhandlingens problemstillinger. Først gjøres det rede for avhandlingens vitenskapsteoretiske ståsted, og videre begrunnes valg av forskningsdesign. Deretter presenteres metoder for datainnsamling og utførelsen av dataanalysen. Til slutt blir undersøkelsens kvalitet og etiske retningslinjer diskutert.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det er mange metodiske spørsmål man må ta stilling til når man skal gjennomføre en undersøkelse, og i første omgang er det viktig å reflektere over hvilket vitenskapsteoretiske perspektiv man tar utgangspunkt i. Et vitenskapsteoretisk perspektiv kan sies å være den grunnleggende forståelsen av verden som en teori bygger på, og i denne sammenheng er begrepene *ontologi* og *epistemologi* viktige å redegjøre for. Ontologi omhandler hvordan man oppfatter verden (Justesen og Mik-Meyer, 2010) og hvilke fenomener man betrakter som eksisterende i samfunnet (Tjora, 2012). Epistemologi handler om hvordan man kan utvikle kunnskap om disse fenomenene i samfunnet. De ulike vitenskapsteoretiske perspektivene fanger opp forskjellige grunnleggende ontologiske og epistemologiske antakelser som en undersøkelse kan plasseres innenfor, og valg av perspektiv vil dermed ha metodiske konsekvenser for hvordan prosjektet gjennomføres (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Nyeng (2004) hevder at en forskers valg av vitenskapsteoretisk ståsted vil stå mellom en positivistisk, empiristisk tilnærming og en hermeneutisk, fortolkende tilnærming. *Positivismen* har som utgangspunkt at alle typer fenomener skal undersøkes med den naturvitenskapelige metoden, mens *hermeneutikken* legger vekt på en fortolkende tilnærming til mennesker og samfunn (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ontologisk heller denne avhandlingen mest mot en hermeneutisk tradisjon som hevder at det ikke finnes lovmessigheter i det samfunnsvitenskapelige området, og at man heller søker etter en helhetlig forståelse av menneskers livsverden. Fenomener antas å kun være forståelige i den konteksten de forekommer i, og det er denne konteksten som gir de en bestemt mening

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Man antar dermed at verden er sosialt konstruert og kontekstavhengig (Nyeng, 2004). Hva slags virkelighetsbilde forskeren får vil avhenge av hvem som gir informasjonen, og dermed vil dette synet fremme ulike forståelser av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Avhandlingen heller dermed mest mot den hermeneutiske tradisjonen da avhandlingens formål ikke er å finne et endelig svar på hvordan oppstartsselskaper arbeider med markedsføring, men heller å søke innsikt i og forståelse for dette fenomenet.

Epistemologisk vil avhandlingen hente inn informasjon ved få tilgang til informantenes og respondentenes livsverden, og et fenomenologisk perspektiv vil derfor være egnet. Dette perspektivet innebærer at man ønsker å forstå fenomenet ut fra menneskers egne perspektiver og opplevelser (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Avhandlingens formål er å skaffe mer innsikt i hvordan oppstartsselskaper benytter relasjoner og nettverk i markedsføringen, og fokuset rettes dermed mot deres personlige erfaringer og subjektive meninger knyttet til fenomenet. Et fenomenologisk perspektiv er å foretrekke da informantene og respondentene vil ha ulike oppfatninger av hvordan de benytter relasjoner og nettverk i markedsføringen. På denne måten blir fenomenet nyansert og belyst fra ulike synsvinkler.

3.2 Forskningsdesign

Enhver undersøkelse starter med at man har noen forskningsspørsmål man ønsker å besvare, og ut i fra dette vurderer man hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen for å best mulig besvare spørsmålene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Forskningsdesignet kan derfor sies å være en plan som styrer forskeren gjennom prosessen for å samle inn, analysere og tolke data (Yin, 2014).

3.2.1 Problemstilling

Denne avhandlingen har som formål å få mer innsikt i hvordan oppstartsselskaper benytter relasjoner og nettverk i markedsføringen. De to problemstillingene som er utarbeidet for avhandlingen lyder som følger:

Problemstilling 1:
Hvordan benytter innovasjonsbaserte oppstartsselskaper relasjoner og nettverk i markedsføringen?

Problemstilling 2:
På hvilke måter og i hvilken grad opplever oppstartsselskapene nytte av å være tilknyttet inkubatorer?

Avhandlingens problemstillinger er eksplorerende da formålet med avhandlingen er å undersøke respondentene og informantenes oppfatning av hvordan ulike relasjoner og nettverk benyttes i markedsføringen. Dette gjøres ved å gi beskrivelser av deres forståelse av hvordan dette skjer i praksis, for deretter å finne mønstre som går igjen. Ettersom inkubatorer er en sentral del av oppstartsselskapenes nettverk var det ønskelig å utarbeide en egen problemstilling som utdyper hvordan oppstartsselskapene opplever denne tilknytningen.

Problemstillingene har blitt endret underveis i prosessen. I følge Eisenhardt (1989) er det viktig å definere en problemstilling innenfor et bredt tema tidlig i forskningsprosessen for å lettere kunne vite hva man skal samle inn data om, samt for å slippe å bli overveldet av store mengder data. Hun legger også til at problemstillingen gjerne kan endres underveis etter hvert som man oppdager interessante funn. Det ble dermed utarbeidet en tentativ problemstilling i starten av prosessen for å avgrense datainnsamlingen, og problemstillingene ble deretter endret underveis og tilpasset de funnene som ble oppdaget.

3.2.2 Metodevalg

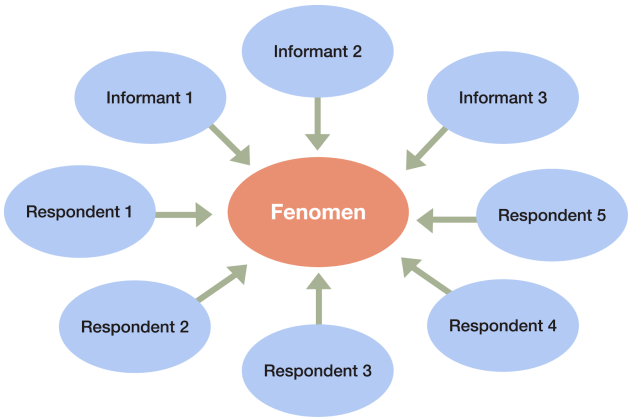
Siden avhandlingens problemstillinger er eksplorerende benyttes en kvalitativ tilnærming. Formålet med avhandlingen er å oppnå en bedre forståelse av hvordan oppstartsselskaper benytter relasjoner og nettverk i markedsføringen, og dette gjøres gjennom respondentene og informantenes tolkninger. Det er med andre ord ikke fokus på å få en forklaring på hvordan bestemte forhold henger sammen. Kvalitativ metode sies også å være velegnet når man undersøker et fenomen man vet lite om fra før og ønsker mer innsikt i (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Selv om det har vært stor forskningsaktivitet på markedsføring i oppstartsselskaper i de siste årene er forskningsresultatene svært

fragmenterte, og det finnes ikke noen etablert eller omfattende teori om entreprenøriell markedsføring (Gruber, 2004; Kraus, Harms og Fink, 2010; Mort, Weerawardena og Liesch, 2012). Forskningen på hvilken effekt oppstartsselskapene opplever ved å være tilknyttet inkubatorer viser også motstridende resultater (Scillitoe og Chakrabarti, 2010; Lasrado *et al.*, 2016). På grunn av dette er det hensiktsmessig å søke mer innsikt i disse forholdsvis ukjente fenomenene. For å skaffe denne innsikten vil en dialog med informanter og respondenter være nødvendig for å få tilgang til subjektive erfaringer og oppfatninger. I følge Nyeng (2004) vil den kvalitative tilnærmingen som regel være mer åpen enn den kvantitative, og man nærmer seg studieobjektet med en bredere tilnærming. Det vil dermed legges mindre begrensninger på hva informantene og respondentene kan uttale seg om enn for eksempel i et kvantitativt spørreskjema, noe som vil bidra til kompleksitet og nyanser i undersøkelsen.

Stokes (2000a) har tidligere belyst viktigheten av bruk av kvalitative metoder i forskning på entreprenøriell markedsføring. Det vil være en utfordring å oppnå en felles forståelse av begreper da entreprenørers forståelse av terminologien vil variere fra litteraturen, samt fra entreprenør til entreprenør. På denne måten vil en spørreundersøkelse basert på store representative utvalg være lite hensiktsmessig å benytte. Man er nødt til å snakke med entreprenørene og tolke det de sier for å få en god forståelse av fenomenet. Kvalitative dybdeintervjuer vil derfor være en egnet innsamlingsmetode for å oppnå denne forståelsen.

3.2.3 Undersøkelsens design

Som tidligere nevnt er avhandlingens problemstillinger eksplorerende. Formålet er å bli kjent med hvordan relasjoner og nettverk benyttes i oppstartsselskapenes markedsføring, og få belyst dette fra flere sider og synsvinkler. Siden avhandlingen har som mål å avdekke flest mulige variabler med få enheter vil et intensivt undersøkelsesopplegg være egnet (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) skiller i hovedsak mellom to ulike intensive undersøkelsesopplegg: *casestudier* og *små-N-studier*. I casestudier er studieobjektet avgrenset i tid og rom, noe som innebærer at man for eksempel studerer en organisasjon (avgrenset i rom) eller en spesiell hendelse (avgrenset i tid). Små-N-studier er derimot en type studie med få enheter hvor fenomenet settes i fokus (se figur 1). Betydningen av et spesielt sted eller en spesiell hendelse blir derfor tonet ned, mens betydningen av selve fenomenet som undersøkes blir større. Fenomenet blir med andre ord vektlagt mer enn konteksten, og små-N-studier går ofte på tvers av flere caser for å skape et bredere perspektiv på et gitt fenomen (Jacobsen, 2015).



Figur 1: Små-N-studie for å belyse fenomen (Jacobsen, 2015)

Det er viktig å påpeke at skillet mellom casestudier og små-N-studier ikke er helt klart. Avhandlingens problemstillinger gir derfor ikke et klart svar på hvorvidt undersøkelsen skal defineres som en case-studie eller en små-N-studie, da begge undersøkelsesoppleggene kjennetegnes av at man ønsker å gå i dybden og forsøker å avdekke så mange forhold som mulig. I denne avhandlingen er fenomenet markedsføring i oppstartsselskaper i hovedfokus, og fenomenet er ikke avgrenset i verken tid eller rom. Det velges ut enheter fra forskjellige kontekster, noe som i dette tilfellet innebærer informanter og respondenter fra ulike typer organisasjoner og bransjer. Fenomenet vektlegges dermed mer enn konteksten fordi formålet er å studere et spesifikt fenomen og belyse dette fra ulike synsvinkler. Det anses derfor som mest hensiktsmessig å definere denne studien som en Små-N-studie.

3.2.4 Abduktiv tilnærming

Alvesson og Sköldberg (2009) legger frem at formålet med all forskning er å generere teori, og at kilden til teori er empiri. Man ønsker med andre ord å integrere teori og empiri, og det finnes ulike tilnærminger til dette. En *induktiv* tilnærming er eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2012), og i denne tilnærmingen vil praksis danne grunnlaget for teoribygging (Nyeng, 2004). En *deduktiv* tilnærming brukes om forskning som er teoridrevet (Tjora, 2012), og her vil fokus være å sjekke teori mot praksis (Nyeng, 2004). Alvesson og Sköldberg (2009) presenterer en *abduktiv* tilnærming som inneholder elementer fra både induksjon og deduksjon. I abduksjon starter man fra empirien, men teorier og perspektiver spiller inn i forkant av eller i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2012). Det er med andre ord et dialektisk forhold mellom teori og empiri, hvor det kontinuerlig veksles mellom etablert teori og empiri for å danne grunnlaget for nye teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009).

I denne avhandlingen benyttes en abduktiv tilnærming. Det ble først gjennomført et litteratursøk og formulert en tentativ problemstilling, før det ble det gjennomført en runde med datainnsamling. Etter at denne empirien ble samlet inn ble det teoretiske rammeverket videreutviklet, og intervjuguiden ble i noen grad bearbeidet. Videre ble en ny runde med datainnsamling gjennomført, som igjen førte til at det teoretiske rammeverket ble videreutviklet og nye problemstillinger ble definert. Det kan dermed sies at avhandlingen har vært i kontinuerlig bevegelse mellom empiri og teori ved at problemstillingene og det analytiske rammeverket har blitt endret etter hvert som det har blitt konfrontert med empirien.

3.3 Datainnsamling

Når man skal gjennomføre en undersøkelse er det nødvendig å ta et valg om hvordan man skal samle inn informasjon om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Når man gjennomfører kvalitative studier er det flere ulike datakilder som kan benyttes, som blant annet intervju, observasjon og dokumenter. Som forsker er man nødt til å samle inn de dataene som er mest relevante for problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I denne avhandlingen er intervju den mest egnede datakilden og benyttes derfor for å innhente primærdata. Sekundærdata har også blitt benyttet som informasjonskilde om de ulike oppstartsselskapene og inkubatorselskapene, men på grunn av anonymitet er ikke disse kildene tatt med i referanselisten.

3.3.1 Intervju

Innenfor kvalitative studier er den mest utbredte datagenereringsmetoden intervju (Tjora, 2012). Intervju er en fleksibel metode å samle inn data på som muliggjør fyldige og detaljerte beskrivelser. Denne datakilden anses derfor som mest hensiktsmessig i avhandlingen fordi det gir informantene og respondentene frihet til å uttrykke seg, noe som bidrar til at erfaringer og oppfatninger kommer bedre frem (Yin, 2014).

I denne avhandlingen har det i hovedsak blitt benyttet individuelle dybdeintervjuer. I følge Tjora (2012) er dybdeintervjuet basert på et fenomenologisk perspektiv hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser og refleksjoner rundt fenomenet som studeres. Ved å gjennomføre dybdeintervju skapes det en relativt fri samtale rundt noen spesifikke temaer, og man benytter åpne spørsmål slik at informantene og respondentene kan gå i dybden der de har

mye å fortelle. Denne typen intervju er dermed godt egnet for undersøkelsen da det er ønskelig å få tilgang til respondentenes og informantenes forståelse og opplevelser. I tillegg til individuelle dybdeintervjuer ble det også gjennomført to gruppeintervjuer.

3.3.2 Utvalg

Utvalget i kvalitative studier er ikke tilfeldig utplukket for å representere en populasjon slik som i kvantitative undersøkelser. I stedet baseres utvalget på personer som av ulike grunner kan uttale seg på en reflektert måte om fenomenet som studeres (Tjora, 2012). I denne avhandlingen har det blitt benyttet en utvalgsstrategi som Eisenhardt (1989) omtaler som et *teoretisk utvalg.* Dette går ut på at personer blir valgt ut fordi de er spesielt egnet for å belyse et fenomen, og det vil være hensiktsmessig å rekruttere mange kunnskapsrike personer som ser på fenomenet fra ulike perspektiver (Eisenhardt 1989; Eisenhardt og Graebner, 2007).

I denne avhandlingen er formålet å skaffe mer innsikt i hvordan oppstartsselskaper benytter relasjoner og nettverk i markedsføringen. For å få rekruttert personer med mye kunnskap og sikre at fenomenet ble belyst fra ulike synsvinkler, var det hensiktsmessig å intervjue både entreprenører i ulike oppstartsselskaper og nøkkelpersoner i forskjellige inkubatorselskaper. Nøkkelpersonene hadde ulike stillingstitler, men alle hadde en rådgivende funksjon til mange ulike oppstartsselskaper. Utvalget består derfor av både *respondenter* og *informanter,* etter Jacobsen (2015) sin beskrivelse av disse begrepene. Entreprenørene i oppstartsselskapene utgjør respondentene da disse personene har direkte kjennskap til og erfaring med markedsføring i oppstartsselskaper. Nøkkelpersonene i inkubatorselskapene utgjør informantene da disse personene ikke har direkte erfaring med markedsføringen i oppstartsselskaper, men besitter mye kunnskap om temaet. Ettersom inkubatorselskaper er en sentral del av oppstartsselskapenes nettverk ble det ansett som relevant å intervjue nøkkelpersoner i inkubatorselskaper. Disse nøkkelpersonene har også et godt overblikk over hvordan oppstartsselskapene arbeider med markedsføring. Av praktiske hensyn ble det kun valgt ut oppstartsselskaper og inkubatorselskaper i Trøndelag, da det først og fremst var ønskelig å gjennomføre personlige intervju ansikt-til-ansikt med informantene og respondentene for å få med signaler som kroppsspråk og lignende.

I første omgang ble inkubatorselskaper valgt ut, og det var viktig å få tak i de nøkkelpersonene som hadde mye kunnskap om markedsføring. Det ble hentet inn informasjon

fra selskapenes hjemmesider for å finne navn, e-postadresser og telefonnummer til de nøkkelpersonene som virket mest egnet. Disse nøkkelpersonene ble rekruttert via e-post hvor avhandlingens tema og formål ble spesifisert. En ulempe ved å rekruttere via e-post var at disse e-postene i noen tilfeller ikke ble besvart. En uke etter at e-postene ble sendt ut ble derfor nøkkelpersonene og selskapene som ikke hadde besvart henvendelsen ringt opp.

For å velge ut oppstartsselskapene ble *snøballmetoden* benyttet. Nøkkelpersonene i inkubatorselskapene ble i intervjuene spurt om hvilke oppstartsselskaper de kjente til som hadde et reflektert forhold til markedsføring og på denne måten kunne være egnet for undersøkelsen. Videre ble oppstartsselskapene valgt ut på bakgrunn av de spesifikke kriteriene som presenteres i tabell 2.

Tabell 2: Utvalgskriterier for oppstartsselskapene

Kriterier	**Beskrivelse**
Innovativt produkt	Oppstartsselskapet må tilby et innovativt fysisk produkt eller en innovativ tjeneste til forbrukermarkedet eller bedriftsmarkedet. I denne sammenheng defineres innovative produkter som inkrementelt forbedrede produkter, radikalt endrede produkter eller helt nye produkter (Brouwer og Kleinknecht, 1995).
Kunder	Oppstartsselskapet må ha skaffet seg en kundebase, enten via salg eller forhåndssalg av fysiske produkter eller tjenester.
Entreprenøren er tilstede	Én eller flere av entreprenørene som etablerte selskapet er fortsatt ansatt.
Alder	Oppstartsselskapet må være relativt ungt og bør ha en maksimumsalder på 5 år.
Minimumsfokus på markedsføring	Oppstartsselskapet må ha et minimumsfokus på markedsføring for å kunne reflektere rundt erfaringer og tanker knyttet til markedsføring. Dette ble sikret ved å velge ut oppstartsselskaper som inkubatorene mente var egnet.
Tilknytning til inkubator	Oppstartsselskapet må være tilknyttet et inkubatorselskap.

Utover dette ble det bevisst valgt ut selskaper som opererte i ulike bransjer og markeder. Det var også variasjon med tanke på antall produktlanseringer i selskapene da noen av selskapene hadde lansert et fysisk produkt eller en tjeneste, noen hadde lansert flere fysiske produkter og noen av selskapene hadde kun gjort forhåndssalg av et fysisk produkt. Denne variasjonen omtaler Jacobsen (2015) som bredde og spredning i utvalget, og på denne måten var det

mulig å identifisere fellestrekk og ulikheter basert på spredningen. Da selskapene ble valgt ut var det ønskelig å komme i kontakt med en entreprenør i disse selskapene. Rekrutteringen foregikk på samme måte som med inkubatorselskapene. Respondentene ble kontaktet via e-post hvor formålet med avhandlingen ble spesifisert, og noen ble ringt opp dersom de ikke hadde besvart forespørselen etter en uke.

Datainnsamlingen ble avsluttet etter å ha gjennomført intervjuer i ti selskaper, hvorav fem av disse var inkubatorselskaper og fem var oppstartsselskaper. Innenfor de ulike selskapene var det i noen tilfeller flere informanter og respondenter. I de siste intervjuene kom det frem mindre og mindre ny informasjon, og datainnsamlingen ble avsluttet når det som Eisenhardt (1989) kaller *teoretisk metning* var nådd. De utvalgte selskapene vil videre bli presentert og oppsummert i tabell 3 og tabell 4.

Inkubator 1

Inkubator 1 er et inkubatorselskap som tilbyr et nettverk av forretningsutviklere, hjelper med å finne kunder, kapital og kompetanse, samt gjennomfører akseleratorprogram. Informanten er ansatt som inkubatorleder i selskapet. Informanten har bakgrunn innen økonomi og har tidligere erfaring med arbeid for å sikre relevant kompetanse i Trøndelag.

Inkubator 2

Inkubator 2 er et kommersialiseringsselskap som jobber for at forskningsresultater og ideer skal nå ut i markedet i form av nye produkter. Informanten er ansatt som innovasjonsleder i inkubatorselskapet med ansvar for kommersialisering av forskningsresultat knyttet til IKT og IT kommersialisering. Informanten er utdannet sivilingeniør, har studert innovasjon og entreprenørskap og er tidligere entreprenør.

Inkubator 3

Inkubator 3 er et innovasjons- og utviklingsselskap som tilbyr selskaper rådgivning, tilgang til relevante nettverk, kurs og lokaler. Informanten er ansatt som prosjektleder og er en del av inkubatorteamet. Informanten er utdannet siviløkonom med spesialisering i innovasjonsledelse og entreprenørskap, og fra tidligere har informanten erfaring fra bank og revisjon med SMB-kunder.

Inkubator 4

Inkubator 4 er en innovasjonshub og et inkubatorselskap som skal sikre at selskaper får tilgang til veiledning, nettverk, lokaler og infrastruktur. I dette inkubatorselskapet var det to informanter, og disse har fått benevnelsene informant a og informant b. Informant a er ansatt som kommunikasjonsansvarlig i inkubatoren, og jobber i hovedsak med PR og markedsføring. Informant a er sivilingeniørstudent og har tidligere vært daglig leder i et oppstartsselskap. Informant b er ansatt som daglig leder i inkubatorselskapet, er utdannet sivilingeniør og er tidligere entreprenør.

Inkubator 5

Inkubator 5 er et inkubatorselskap som tilbyr kompetanse, nettverk, lokaler, infrastruktur og kapital. I dette inkubatorselskapet var det to informanter, og disse har fått benevnelsene informant a og informant b. Informant a er ansatt som controller i selskapet og er utdannet siviløkonom med spesialisering i markedsføring. Informanten a sin rolle i selskapet har tidligere vært knyttet til forretningsutvikling og markedsføring. Informant b er daglig leder og forretningsutvikler i selskapet, har en bachelor i økonomi og er tidligere entreprenør.

Tabell 3: Utvalgte inkubatorselskaper

Inkubator-selskaper	**Beskrivelse av selskapet**	**Antall informanter**	**Beskrivelse av informant(er)**	**Kode**
Inkubator 1	Inkubatorselskap	1	Informanten er inkubatorleder i selskapet	I1
Inkubator 2	Kommersialiserings-selskap	1	Informanten er innovasjonsleder i selskapet med hovedansvar for IKT og IT kommersialisering	I2
Inkubator 3	Innovasjons- og utviklingsselskap	1	Informanten er prosjektleder og en del av inkubatorteamet i selskapet	I3
Inkubator 4	Innovasjonshub og inkubatorselskap	2	Informant a er kommunikasjonsansvarlig i selskapet Informant b er daglig leder i selskapet	I4a I4b

Inkubator 5	Inkubatorselskap	2	Informant a er controller i selskapet med tidligere erfaring innen markedsføring og forretningsutvikling Informant b er daglig leder og forretningsutvikler i selskapet	I5a I5b

Oppstartsselskap 1

Oppstartsselskap 1 er et selskap innenfor den maritime bransjen som ble stiftet i 2015. Selskapet selger et fysisk produkt til både privat- og bedriftsmarkedet. Produktet er foreløpig ikke lansert, men selskapet har gjort forhåndssalg. Respondenten har ingeniørbakgrunn, er strategiansvarlig og entreprenør i selskapet.

Oppstartsselskap 2

Oppstartsselskap 2 er et selskap innenfor energi- og miljøteknologibransjen som ble stiftet i 2016. Selskapet selger fysiske produkter hovedsakelig til privatmarkedet, og har lansert tre produkter på markedet. Respondenten har ingeniørbakgrunn, er produktdesigner og entreprenør i selskapet.

Oppstartsselskap 3

Oppstartsselskap 3 er et selskap innenfor IKT-bransjen som ble stiftet i 2015. Selskapet tilbyr en tjeneste til bedriftsmarkedet. Respondenten har noe erfaring innen økonomi og er entreprenør i selskapet.

Oppstartsselskap 4

Oppstartsselskap 4 er et selskap innenfor finansteknologibransjen som ble stiftet i 2016. Selskapet tilbyr en tjeneste til bedriftsmarkedet, og tjenesteplattformen er lansert som en beta-versjon. Respondenten har økonomibakgrunn, erfaring fra finansbransjen og er entreprenør i selskapet.

Oppstartsselskap 5

Oppstartsselskap 5 er et selskap innenfor detaljhandelsbransjen som ble stiftet i 2016. Selskapet selger et fysisk produkt hovedsakelig til privatmarkedet. I dette oppstartsselskapet var det to informanter, og disse har fått benevnelsene respondent a og respondent b.

Respondent a er daglig leder og entreprenør i selskapet. Respondent b er driftsleder og entreprenør i selskapet.

Tabell 4: Utvalgte oppstartsselskaper

Oppstarts-selskapene	**Bransje**	**Produkt**	**Alder**	**Antall respondenter**	**Beskrivelse av respondent(er)**	**Kode**
Oppstarts-selskap 1	Maritim	Fysisk produkt	3 år	1	Respondenten er strategiansvarlig og entreprenør i selskapet	O1
Oppstarts-selskap 2	Energi og miljø-teknologi	Fysisk produkt	2 år	1	Respondenten er produktdesigner og entreprenør i selskapet	O2
Oppstarts-selskap 3	IKT	Tjeneste	3 år	1	Respondenten er daglig leder og entreprenør i selskapet	O3
Oppstarts-selskap 4	Finans-teknologi	Tjeneste	2 år	1	Respondenten er daglig leder og entreprenør i selskapet	O4
Oppstarts-selskap 5	Detalj-handel	Fysisk produkt	2 år	2	Respondent a er daglig leder og entreprenør i selskapet Respondent b er driftsleder og entreprenør i selskapet	O5a O5b

3.3.3 Intervjuguide

Det ble utarbeidet en semistrukturert intervjuguide da denne typen intervjuguide er mest egnet for eksplorerende undersøkelser (Justesen og Mik-Meyer, 2010). En semistrukturert intervjuguide består av en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet. På denne måten hadde informantene og respondentene muligheten til å snakke fritt rundt de spesifikke temaene som skulle belyses, noe som gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For at informantene og respondentene skulle kunne snakke fritt slik at intervjuet ble mer som en samtale, ble det benyttet åpne spørsmål hvor det var mulighet for å komme med eventuelle

oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. For forberedelsens skyld ble likevel intervjuguiden satt opp med en del spesifikke spørsmål, men i selve gjennomføring ble det snakket løst rundt disse spørsmålene og nye spørsmål ble stilt underveis.

For å samle inn data til undersøkelsen måtte to versjoner av intervjuguiden utvikles. Det ble først utviklet en intervjuguide for inkubatorselskapene da disse intervjuene ble gjennomført først (se vedlegg 1). Intervjuguiden ble utviklet med utgangspunkt i Tjora (2012) sin presentasjon av dybdeintervjuets struktur. Intervjuguiden bestod i hovedsak av fire deler. Den første delen bestod av ulike oppvarmingsspørsmål for å komme i gang på en rolig måte og skape trygghet hos informantene, samt for å skaffe bakgrunnsinformasjon om selskapene. Disse oppvarmingsspørsmålene gikk ut på at informantene skulle fortelle litt om seg selv og selskapet de jobber i, samt hvilken rolle selskapet har i henhold til oppstartsselskaper. Den andre delen bestod av refleksjonsspørsmål knyttet til oppstartsselskapers utfordringer, og her ble informantene spurt om å fortelle litt om de markedsutfordringene som de ser at oppstartsselskaper står overfor. I den tredje delen ble det også stilt refleksjonsspørsmål knyttet til hvordan markedsføringen skjer i disse oppstartsselskapene med hensyn til de utfordringene de står overfor. Den fjerde delen bestod av avslutningsspørsmål hvor det ble spurt om informanten hadde noe mer å tilføye.

Denne intervjuguiden ble senere bearbeidet og tilpasset for intervjuene med oppstartsselskapene (se vedlegg 2). Den første delen bestod av oppvarmingsspørsmål hvor entreprenørene ble bedt om å fortelle litt om seg selv og oppstartsselskapet, samt hvordan selskapets utvikling har vært. Den andre delen bestod av refleksjonsspørsmål knyttet til markedsføringen i oppstartsselskapene, diverse utfordringer, samt samarbeid og relasjoner. Et viktig poeng som har blitt belyst av Stokes (2000a) er at entreprenører gjerne har ulike oppfatninger av fagterminologiske begreper. Mange entreprenører har for eksempel en tendens til å se på markedsføring som kun én av de fire P'ene, promotering, og glemmer gjerne at pris, distribusjon og produktutvikling også er viktige elementer i markedsføringen. Det ble derfor bevisst valgt en åpen tilnærming for å se hva respondentene svarte da de ble bedt om å fortelle om hvordan de har arbeidet med markedsføring. Videre ble det stilt oppfølgingsspørsmål for å sørge for å få dekket flere aspekter ved markedsføring. I den tredje delen ble det stilt refleksjonsspørsmål knyttet til entreprenørenes opplevelse av samarbeid med inkubatorer. Rekkefølgen på spørsmålene i refleksjonsdelen ble ikke alltid lik, men det

var alltid de samme spørsmålene som ble dekket. Den fjerde delen bestod av de samme avslutningsspørsmålene som nøkkelpersonene i inkubatorselskapene ble stilt.

Intervjuguiden ble tilsendt informantene og respondentene på e-post på forhånd sammen med et informasjonsskriv om avhandlingens formål og hvordan dataene skulle benyttes, samt praktisk informasjon knyttet til anonymisering. Dette ble gjort fordi det ikke nødvendigvis var behov for å få informantenes og respondentenes umiddelbare tanker om temaene. Det ble heller ansett som fordelaktig at de hadde sett på spørsmålene og tenkt seg litt om på forhånd.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

I de ti utvalgte selskapene ble det til sammen gjennomført elleve intervjuer, hvorav ni av disse var individuelle intervjuer og de to siste var gruppeintervjuer. Det ble i hovedsak gjennomført individuelle intervjuer med én informant eller respondent fra hvert selskap. I et av inkubatorselskapene ble det derimot gjennomført to individuelle intervjuer, da to av nøkkelpersonene hadde mye kunnskap om fenomenet og ønsket å stille til intervju. Det ble også gjennomført to gruppeintervjuer på bakgrunn av ønsker fra respondentene og informantene selv, da de mente at dette var den beste måten å belyse fenomenet på. Det er viktig å påpeke at disse partene kan ha påvirket hverandre i intervjusituasjonen. Både entreprenørene i oppstartsselskapet og nøkkelpersonene i inkubatorselskapet jobbet derimot tett sammen til daglig, og det at to personer ble intervjuet samtidig opplevdes som fordelaktige da partene utfylte hverandres svar og det kom frem flere nyanser rundt de ulike spørsmålene. Siden det kun var to personer som deltok i gruppeintervjuene var det i tillegg fortsatt mulig komme i dybden på temaene som ble diskutert. De individuelle intervjuene og gruppeintervjuene ble ellers gjennomført på samme måte med samme intervjuguide.

Intervjuene med inkubatorselskapene ble gjennomført i februar 2018, mens intervjuene med oppstartsselskapene ble gjennomført i mars 2018. Intervjuene hadde i gjennomsnitt en varighet på ca. 50 minutter. I følge Tjora (2012) er det viktig å gjennomføre intervjuene på et sted hvor det er mulig å skape en avslappet stemning hvor informantene og respondentene er komfortable. På bakgrunn av dette fikk i hovedsak informantene og respondentene velge hvor de ønsket at intervjuene skulle finne sted. Syv av intervjuene ble gjennomført i selskapenes egne lokaler, og ett av intervjuene ble gjennomført på et møterom på NTNU Handelshøyskolen. Av praktiske årsaker for både informanter, respondenter og forskerne i

undersøkelsen ble to av intervjuene gjennomført over telefon og ett intervju ble gjennomført via videosamtale.

Innledningsvis i intervjuet ble avhandlingens formål og forskningsprosessen presentert. Det ble også informert om hvordan intervjuet skulle foregå med tanke på at ønsket var en relativ fri samtale rundt ulike temaer og spørsmål. Det ble også informert om hensynet til anonymitet, og det ble bedt om tillatelse for å benytte lydopptaker på telefon under intervjuet. I følge Yin (2014) vil man få mer nøyaktige data ved bruk av lydopptaker enn hvis man kun tar notater, og alle informantene og respondentene ga tillatelse til at lydopptaker ble benyttet under intervjuene.

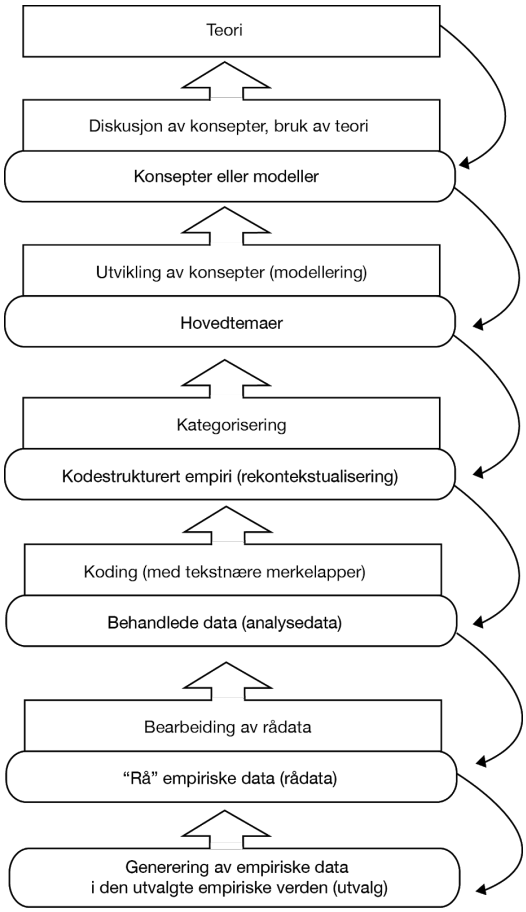
Underveis i selve intervjuet hadde en av forskerne hovedansvaret for intervjuguiden og å stille spørsmålene, mens den andre forskeren hadde hovedansvaret for å ta notater gjennom intervjuet. Likevel tok begge forskerne notater etter eget ønske, og begge kom med oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. Fokuset var på å stille åpne spørsmål som ikke var ledende, da det var ønskelig å få innsikt i respondentenes og informantenes egne refleksjoner. Dersom noen av informantene og respondentene ikke forstod spørsmålene ble disse utdypet mer, og dersom svarene deres var uklare ble det stilt flere oppfølgingsspørsmål for å få oppklaring.

Avslutningsvis i intervjuet ble informantene og respondentene takket for deres innsats, og de ble forklart hvordan prosessen videre ville bli. De ble blant annet tilbudt å få se gjennom og godkjenne datamaterialet fra intervjuet før det skulle benyttes i avhandlingen. Samtlige takket ja til å få tilsendt transkripsjon av intervju, mens de fleste ønsket kun å få tilsendt deres sitater som skulle benyttes i avhandlingen for gjennomgang.

3.4 Dataanalyse

I følge Yin (2014) innebærer dataanalyse å undersøke, kategorisere, organisere, teste eller rekombinere data for å produsere empirisk baserte funn. Dataanalysen har to hensikter: 1) å organisere data etter tema ved å redusere data og systematisere datamaterialet, og 2) å analysere og tolke, som innebærer å utvikle fortolkninger av den informasjonen som ligger i datamaterialet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Analysen i denne avhandlingen er inspirert av den *stegvise-deduktive induktive metoden* (SDI) presentert av Tjora (2012). Dette er en trinnvis modell som har som hensikt å redusere kompleksitet og skape systematikk og framdrift i forskningsprosjekter ved å ta for seg analysearbeidet i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Den oppadgående prosessen oppfattes som induktiv ved at man jobber fra empiri mot teori (se figur 2). De nedgående tilbakekoblingene oppfattes som deduktive ved at man sjekker fra det teoretiske til det empiriske. Det at SDI-modellen skisseres som etappevis er for å støtte opp om systematikk i forskningen, men i praksis vil man kunne være på ulike stadier i SDI-modellen samtidig.



Figur 2: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2012)

Analyseprosessen startet med at alle intervjuene ble transkribert raskt etter at intervjuene var gjennomført. Det ble tatt utgangspunkt i notatene som ble skrevet ned underveis i intervjuene og utfyllende informasjon ble lagt til ved å høre gjennom lydopptakene. På denne måten ble rådata bearbeidet til analysedata (Tjora, 2012). Allerede underveis i transkriberingen dukket det opp tanker og ideer knyttet til funnene, og disse ble skrevet ned.

Det har blitt samlet inn store mengder data i undersøkelsen, og for å få til en effektiv kvalitativ analyse ble analyseverktøyet Nvivo benyttet for å kode og kategorisere analysedataene. Det første som ble gjort var at hver intervjutranskripsjon ble gjennomgått og det ble opprettet koder i form av ord og uttrykk som beskrev ulike utsnitt av teksten. I Nvivo var det mulighet for å opprette koder på flere nivåer, og det ble dermed opprettet generelle koder og underkoder samtidig. Underkodene ble utviklet som det Tjora (2012) omtaler som *tekstnære koder*. Tekstnære koder innebærer at kodene er utviklet fra empirien og ikke fra teori, hypoteser, forskningsspørsmål eller planlagte temaer fra intervjuguiden. Dette ble sett på som en svært hensiktsmessig måte å kode data på, ettersom det bidrar til å få med hele konteksten og ikke bare hva informanten eller respondenten snakker om. De generelle kodene tok for seg mer overordnede temaer for å kunne samle de tekstnære kodene. Videre ble kodene kategorisert ved at de ble satt sammen i ulike grupper. På denne måten ble data redusert, og kategoriene dannet dermed utgangspunkt for hovedtemaene i empirien.

Deretter ble empirien sett opp mot teorien for å finne relevante bidrag for avhandlingen, og Yin (2014) omtaler denne teknikken som *mønster-matching*. Som Jacobsen (2015) beskriver er den kvalitative analysen hele tiden en veksling mellom de enkelte delene og helheten. Det første som ble gjort var å redusere transkripsjonene til koder, for så å binde disse kodene sammen til kategorier for å se delene i lys av helheten. Dette gjorde at delene ble sett i et nytt lys, og analysen ble utvidet til en ny gjennomgang av de enkelte delene. Slik som både SDI og den abduktive tilnærmingen indikerer, ble det kontinuerlig vekslet frem og tilbake mellom empiri og teori for å finne svar på problemstillingene.

3.5 Forskningskvalitet

Det er ulike syn på hvilke kriterier som bør benyttes for å vurdere en undersøkelses kvalitet. Yin (2014) benytter seg av *reliabilitet* og ulike former for *validitet*. Disse kriteriene er særlig mye brukt i kvantitativ forskning, men kan også være egnet for kvalitative undersøkelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Guba og Lincoln (1982) mener derimot at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser, og benytter i stedet begrepene *pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet* og *overførbarhet*.

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet handler i hovedsak om hvorvidt man får de samme resultatene dersom en undersøkelse gjentas under samme omstendigheter på et annet sted eller tidspunkt. Dersom det er avvik mellom to gjentakelser av samme studie er funnene upålitelige (Guba og Lincoln, 1982). I denne avhandlingen har data blitt samlet inn ved hjelp av semistrukturerte intervjuer med informantene og respondentene. Som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) påpeker vil datainnsamlingen dermed være styrt av samtalen, og det vil ikke være mulig å gjenta akkurat den samme undersøkelsen. I dette tilfellet vil pålitelighet heller regnes som en indikator for stabilitet i selve forskningsprosessen (Guba og Lincoln, 1982), og om det er en intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2012). For å styrke avhandlingens pålitelighet har fokuset vært rettet mot å oppnå en transparent forskningsprosess. Dette ble gjort ved å dokumentere alle steg i forskningsprosessen og forklare alle valg som har blitt tatt underveis. Det har også blitt utarbeidet et eget empirikapittel som gir leserne en inngående beskrivelse av empirien, hvor sitater blir benyttet for å illustrere informantenes og respondentenes refleksjoner. På denne måten skilles det tydelig mellom hva slags informasjon som kommer frem gjennom datagenereringen, og hva som er forskerne i avhandlingen sine egne tolkninger.

3.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Troverdighet handler om hvorvidt man måler det man tror man måler, altså om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn. I følge denne definisjonen vil ikke kvalitative studier være valide ettersom de ikke kan kvantifiseres. Validitet i kvalitative undersøkelser vil heller dreie seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Morse *et al*. (2002) trekker frem flere strategier som kan sikre troverdighet i undersøkelser. *Metodologisk koherens* handler om at det må være en sammenheng mellom problemstillingen og de metodiske valgene. I denne avhandlingen har problemstillingene vært styrende for valget av det hermeneutiske/fenomenologiske ståstedet, kvalitativ metode og undersøkelsesopplegget. Utvalget må også være basert på deltakere som kan mye om fenomenet som studeres, og et teoretisk utvalg ble benyttet for å sikre rekruttering av informanter som hadde tilstrekkelig med informasjon om markedsføring i oppstartsselskaper.

Videre ble snøballmetoden benyttet ved at disse informantene anbefalte hvilke oppstartsselskaper som burde bli rekruttert for å få tak i respondenter som har praktisk erfaring med markedsføring. På denne måten ble klassifiseringsskjevhet unngått. I tillegg har det som tidligere nevnt blitt benyttet en abduktiv tilnærming hvor det har vært en kontinuerlig bevegelse mellom empiri og teori. Informasjon som har kommet frem underveis i intervjuene har også i noen grad blitt benyttet til å bearbeide intervjuguiden til de neste intervjuene. Problemstillingene og det teoretiske rammeverket har blitt korrigert deretter.

Guba og Lincoln (1982) presiserer også at man i kvalitative studier har indirekte tilgang til de realitetene som studeres fordi disse eksisterer i menneskenes sinn. For å styrke undersøkelsens troverdighet har alle informantene og respondentene fått muligheten til å lese igjennom og godkjenne sine sitater som benyttes i avhandlingens empirikapittel, og alle fikk tilbudet om å lese gjennom transkripsjonen av intervjuet. Dette ble både gjort for å sikre anonymitet, samt for å sikre at informantenes og respondentenes realiteter hadde blitt fremstilt på en hensiktsmessig måte. På denne måten var det mulig å unngå vurderingsskjevhet i informant-observatør-relasjonen. Intervjuene ble gjennomført i et naturlig miljø basert på informantenes og respondentenes ønsker. Ved å benytte en semistrukturert intervjuguide var målet å ha en løs samtale rundt undersøkelsens hovedtemaer. Dette bidrar til å redusere intervjueffekten og styrker dermed undersøkelsens troverdighet. Intervjuguiden ble også tilsendt respondentene og informantene på e-post slik at de kunne se på spørsmålene i forkant av intervjuene. På denne måten fikk de tenkt seg grundigere om, noe som kan ha bidratt til å redusere hukommelsesskjevhet. Disse valgene som har blitt tatt underveis er dermed med på å styrke undersøkelsens troverdighet.

3.5.3 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet skal sikre at funnene i en undersøkelse er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Resultatene må med andre ord kunne bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende studier (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Som Tjora (2012) nevner vil det ikke være mulig å oppnå fullstendig nøytralitet innenfor kvalitativ forskning. Forskerens engasjement kan ses på som en ressurs, men det er viktig å gjøre rede for hvordan dette kan prege forskningsarbeidet. I denne avhandlingen har begge forskerne bidratt til å kode datamaterialet, og det har vært en felles gjennomgang av kodene og kategoriene som har blitt dannet i dataanalysen. På denne måten har graden av

forskersubjektivitet blitt redusert. For å sikre bekreftbarhet i denne avhandlingen har alle beslutninger i forskningsprosessen blitt beskrevet for å oppnå transparens. På denne måten kan disse beslutningene og fremgangsmåtene leses og vurderes av andre forskere. Det har blitt lagt vekt på å være selvkritisk gjennom prosessen, og det har dermed blitt gjort rede for mulige skjevheter, fordommer og oppfatninger som kan ha påvirket tolkningen i undersøkelsen. Disse valgene som har blitt tatt er dermed med på å styrke undersøkelsens bekreftbarhet.

3.5.4 Overførbarhet (ekstern validitet)

Generalisering innebærer at dataene som er samlet inn i en undersøkelse er representative for populasjonen som utvalget er trukket fra. Selv om denne typen generalisering er lite egnet i kvalitative studier kan man likevel snakke om en viss grad av overførbarhet under visse omstendigheter. I følge Guba og Lincoln (1982) vil *tykke beskrivelser* kunne være gyldige i flere situasjoner. Siden undersøkelsen går i dybden på et fenomen og belyser dette fra mange ulike synsvinkler vil det eksistere tykke beskrivelser som kan være nyttige på andre områder enn det som studeres. Det at et teoretisk utvalg har blitt benyttet til rekruttering av informanter og respondenter vil også bidra til at funnene og konklusjonene i større grad kan overføres til andre situasjoner. Det har bevisst blitt rekruttert informanter og respondenter som kan mye om eller som har praktisert markedsføring i oppstartsselskaper. I tillegg representeres oppstartsselskaper som både opererer i forskjellige markeder og bransjer. Dette gjør det mulig å lete etter generelle fellestrekk blant oppstartsselskapene. Ved å belyse fenomenet fra både oppstartsselskapenes og inkubatorselskapenes perspektiv blir det også mulig å lete etter distinkte forskjeller og likheter i disse gruppenes meninger rundt fenomenet. På bakgrunn av disse valgene kan det derfor tenkes at undersøkelsens funn kan være overførbare til andre lignende kontekster.

3.6 Etiske betraktninger

All forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Siden kvalitativ forskning som regel gjøres i direkte kontakt med informanter og respondenter er det flere etiske hensyn som må tas, både når det gjelder gjennomføring og presentasjon av data (Tjora, 2012).

Det første som ble gjort var at forskningsprosjektet ble meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) før datainnsamlingen startet. Prosjektet måtte meldes inn og godkjennes da personopplysninger skulle registreres ved hjelp av elektronisk utstyr som lydopptaker og datamaskin. Det ble avtalt med informantene og respondentene at alle personopplysninger skulle slettes etter at prosjektet er avsluttet. På denne måten ble informantenes og respondentenes interesser ivaretatt.

Informert samtykke handler om at de personene som undersøkes frivillig deltar i undersøkelsen, samt at disse personene er klare over hva en slik deltakelse vil medføre (Jacobsen, 2015). Alle informantene og respondentene fikk på forhånd tilsendt et informasjonsskriv sammen med intervjuguiden. Dette informasjonsskrivet informerte om undersøkelsens formål og hvordan dataene skulle benyttes. Det ble også presisert at informantene og respondentene kunne avslutte intervjuet når som helst og trekke seg fra undersøkelsen når som helst i prosessen. I tillegg ble det informert om at dataene fra intervjuene ikke ville bli publisert uten informantenes og respondentenes godkjennelse, med tanke på at full anonymitet ikke kan garanteres. Til slutt ble det også bedt om tillatelse om å få benytte lydopptaker under intervjuene. Denne informasjonen ble også kommunisert muntlig før intervjuene startet.

I intervjuene som har blitt gjennomført er det slik at personen som intervjues er mindre viktig enn dataene som genereres (Tjora, 2012). Respondentene og informantene i denne undersøkelsen holdes derfor anonyme. Det vil likevel være vanskelig å garantere anonymitet da utvalget er knyttet til oppstartsselskaper og inkubatorselskaper i Trøndelag. Dette medfører at det kan være mulig å kjenne igjen hvilke selskaper det er snakk om i empirien. Identitetsindikatorer som stillingstitler blir benyttet, og siden selskapene er små med få ansatte vil dette kunne spores tilbake til enkeltpersoner. På grunn av dette fikk alle informanter og respondenter lese over og godkjenne sine sitater som skulle brukes i avhandlingen. Alle informanter og respondenter fikk også tilbudet om å lese igjennom det transkriberte intervjuet. Informantene og respondentene ga også tillatelse til at selskapenes navn kunne benyttes i oppgaven så lenge deres egne navn ble anonymisert. Det har likevel blitt tatt en avgjørelse på at selskapenes navn også holdes anonyme i avhandlingen.

4. Empiri

I dette kapittelet presenteres de dataene som har kommet frem i undersøkelsen. Kapittelet er delt inn i åtte delkapitler, hvor delkapittel 4.1 til 4.4 tar for seg ulike typer relasjoner som oppstartsselskapene benytter i markedsføringsarbeidet. Disse relasjonene er *kunderelasjoner*, *tett samarbeid med produsenter*, *bruk av ambassadører* og *samarbeid med veletablerte selskaper*. Delkapittel 4.5 og 4.6 tar videre for seg oppstartsselskapenes opplevde nytte ved å være tilknyttet inkubatorer. Deretter tar delkapittel 4.7 for seg entreprenørene sin forståelse av begrepet markedsføring. Til slutt består delkapittel 4.8 av en oppsummering av hovedfunnene.

4.1 Kunderelasjoner

Det kommer tydelig frem at kunderelasjoner er essensielle for oppstartsselskapene og deres markedsarbeid. Dette er i hovedsak knyttet til å ha tett kontakt med kundene for å kunne sikre markedsbehovet og å opprettholde kundebasen. I tillegg vil relasjonen mellom oppstartsselskapet og kunden gi nettverkseffekter i form av referanser mellom kunder og potensielle kunder i markedet. Ved å tilby god kundeservice kan oppstartsselskapene skaffe seg et godt rykte og styre referansene i markedet.

4.1.1 Tett kundekontakt

Å ha tett kundekontakt kommer frem som et svært viktig element i oppstartsselskapenes markedsarbeid. På grunn av begrensede ressurser er oppstartsselskapene avhengige av å allokere de ressursene de besitter på en effektiv måte, og dette krever at man velger å fokusere på et spesifikt segment: *"Man kan ikke satse på hele verden med en gang" (I3).* Oppstartsselskapene er proaktive og har gjort markedsundersøkelser for å finne hvilket segment de ønsker å rette seg mot ved å ta kontakt med ulike kundegrupper:

> *"Vi begynte å kontakte ulike grupperinger av folk før vi hadde et produkt på markedet. Vi ville høre hva slags behov de hadde, i hvilke situasjoner de kunne tenke seg å bruke sånne produkter og opprettholde en dialog med de over tid" (O2).*

Den tette kontakten med kundene i de valgte segmentene muliggjør å få kritisk detaljkunnskap og dyp forståelse for markedet. Dette anses som en interaktiv prosess som gir et unikt og helhetlig bilde på hva oppstartsselskapet bør fokusere på:

> *"Vi lærer av kundene fordi de besitter kompetanse innenfor sine segmenter og gir oss tilbakemelding slik at vi kan være smartere. Det er helt uvurderlig egentlig, hvis ikke hadde det vært mye gjetninger eller blitt brukt mye tid på analysearbeidet. Det er ting vi har valgt å fokusere mer på og ting vi har lagt fra oss som vi trodde var viktig, men som ingen bryr seg om" (O1).*

Det er likevel opplevd som problematisk å jobbe med markedsundersøkelser. Disse undersøkelsene gir ikke nødvendigvis en fullstendig innsikt, men vil fungere mer som en indikator på hvilke segment som kan velges: "*Vi bomma jo litt på vår egen markedsundersøkelse og med antakelsene våre, men dette ble rettet opp til neste bestilling" (O5a).* Videre forteller oppstartsselskapet at de var tilpasningsdyktige nok til å tilpasse seg markedet da det viste seg at et annet segment responderte da produktet ble lansert: *"Det var det markedet som kom til oss og da skifter vi retning" (O5b).*

Ved å tidlig ha tett kontakt med kundene vil selskapene få muligheten til å benytte seg av innspill fra kundene til videreutvikling av produktet. På denne måten vil man også allerede fra starten av få etablert en tidlig salgsrelasjon til disse kundene:

> *"Dette bygger en relasjon som man kan selge til og samtidig så er man enda sikrere på at produktet ivaretar et markedsbehov for kunden. Man kan ofte bli litt blind på ideen sin og markedet kan allerede ha løst problemet på annet vis. Da kan man enten avlive ideen eller bruke innspillene slik at man kan videreutvikle produktet" (I1).*

Oppstartsselskapene forteller videre at de hele tiden har jobbet tett med kundene for å utvikle produktet og at tilbakemeldingene fra kundene har fungert som *"en rettesnor som har justert oss til å ikke bruke ressursene våre feil" (O1).* Å inkludere kundene i produktutviklingen vil også kunne bidra til mer oppmerksomhet rundt oppstartsselskapet. Det blir nevnt at ved å inkludere kundene i en produktutviklingsprosess vil man kunne få kundene til å føle *"at de er med på å utvikle produktet og at de er med på å styre en endring" (I2).* Det kommer altså frem at det er viktig at oppstartsselskapene klarer å slippe produktet sitt før det er helt ferdig, og det er viktig å ikke bruke lang tid på å perfeksjonere produktet:

"Vi tester jo produktene, men vi lanserte vårt første produkt før vi var 100% sikre på pris, design og lignende. Vi bare ønsket å prøve og selge det. Hvis det blir bra er det bra, og hvis ikke har vi i hvert fall prøvd"(O2).

Likevel blir det påpekt at produktet må være av god nok kvalitet og at løsninger må være skalerbare slik at de tåler å plutselig få mange kunder. O3 forteller at de i starten bommet på dette ved å ansette for mange selgere for tidlig og eskalere for fort: "*Vi fikk mange brukere og kunder. Ideen var god, men gjennomføringen funket ikke i praksis" (O3).* Å sørge for at produktene er skalerbare før man kjører på med mye markedsføring er derfor noe oppstartsselskapene er opptatt av, blant annet fordi *"det er litt for mye rusk i systemet til å skikkelig kunne rulle ut den røde løperen"(O4).*

Den interaktive prosessen gjelder ikke bare selve produktutviklingen, men "*også pris, kommunikasjon og hvilke argumenter som funker og hva som er viktig for kundene" (O3).* Det går igjen at de oppstartsselskapene som selger fysiske produkter gjerne priser seg høyere enn konkurrenter og differensierer seg på kvalitet, men at de likevel også er avhengige av å finne en pris som kundene er villige til å betale: *"Vi følger hele tiden med på at det er en fin balanse mellom kvalitet, pris og betalingsvilje" (O2).* Oppstartsselskapene som tilbyr tjenesteprodukter jobber også hele tiden med å finne en prismodell som fungerer for kundene og som gir rette insentiver til bruk av produktet: *"Vi jobber kontinuerlig med prismodeller og vi har ikke knekt denne koden enda på hvordan vi kan skape en inntektsmodell som fungerer" (O3)*. På samme måte *"er en interaktiv prosess viktig for å finne hvilket budskap man skal bruke" (I4b).* Tett kundekontakt er med andre ord viktig for å kunne forstå kundens behov og hvilket budskap de blir begeistret over. Essensen i markedsarbeidet kan dermed sies å ha fokus på toveiskommunikasjon, noe som kan være utfordrende da *"veldig mange tenker på markedsføring som en monolog" (O1)*. I tabell 5 oppsummeres hovedfunn ved å ha tett kundekontakt.

Tabell 5: Tett kundekontakt

Hovedfunn	Eksempler på responser
Interaktiv informasjonsinnhenting	*"Vi begynte å kontakte ulike grupperinger av folk før vi hadde et produkt på markedet. Vi ville høre hva slags behov de hadde, i hvilke situasjoner de kunne tenke seg å bruke sånne produkter og opprettholde en dialog med de over tid" (O2)* *"Vi lærer av kundene fordi de besitter kompetanse innenfor sine segmenter og gir oss tilbakemelding slik at vi kan være smartere. Det er helt uvurderlig egentlig, hvis ikke hadde det vært mye gjetninger eller blitt brukt mye tid på analysearbeidet" (O1)*
Videreutvikling av produkttilbud	*"Dette bygger en relasjon som man kan selge til og samtidig så er man enda sikrere på at produktet ivaretar et markedsbehov for kunden. Man kan ofte bli litt blind på ideen sin og markedet kan allerede ha løst problemet på annet vis. Da kan man enten avlive ideen eller bruke innspillene slik at man kan videreutvikle produktet" (I1)* *"Vi følger hele tiden med på at det er en fin balanse mellom kvalitet, pris og betalingsvilje" (O2)*

4.1.2 Opprettholdelse av kundebasen

Det kommer også frem at det for oppstartsselskapene er viktig å opprettholde kontakten med kundene for å hele tiden kunne teste nye produkter og nye budskap på dem. Nyhetsbrev blir i stor grad benyttet da dette er en kostnadseffektiv måte for å opprettholde kunderelasjonen:

> *"Det er veldig mange som leser nyhetsbrev fordi de synes det er interessant. Nyhetsbrevet som nå går ut til 400 stykker leses av over 50% hver gang vi sender ut. Så det er veldig effektivt" (O4).*

Gjennom nyhetsbrev vil kundene kunne få tilsendt relevant informasjon som gjør at man holder kundebasen oppdatert på blant annet når det lanseres nye produkter eller når andre ting skjer. Ved å for eksempel ta til seg tilbakemeldinger fra kunder og skrive dette i nyhetsbrevene vil kundene føle at de blir tatt seriøst av selskapet. Det kommer også frem at personlig og direkte kontakt med kunder er en suksessfaktor blant oppstartsselskaper, og flere av selskapene benytter dette i praksis ved å ha kontakt med kunder via e-post og telefonsamtaler.

Oppstartsselskapene opprettholder også kundebasen ved å bygge opp såkalte *fellesskap* hvor medlemmene kan dele engasjement og interesser:

> *"Fellesnevneren er den plattformen hvor alle kan dele data og justere sin bruker i appen slik at du får informasjon og får være en del av en community som holder på med det du er interessert i" (O1).*

Markedsføring gjennom publikum skaper verdi og slike fellesskap bygges gjerne opp på sosiale medier. Fellesskapene bygges opp for å holde medlemmene opplyst og skape deling mellom dem. Dette er noe som omtales som effektivt fordi *"vi mennesker har en tendens til å søke sammen i grupper" (I4b).* I tabell 6 oppsummeres hovedfunn ved opprettholdelse av kundebasen.

Tabell 6: Opprettholdelse av kundebasen

Hovedfunn	Eksempler på responser
Oppdatere kundene med ny informasjon	*"Det er veldig mange som leser nyhetsbrev fordi de synes det er interessant. Nyhetsbrevet som nå går ut til 400 stykker leses av over 50% hver gang vi sender ut. Så det er veldig effektivt" (O4)*
Engasjere kundene gjennom fellesskap	*"Fellesnevneren er den plattformen hvor alle kan dele data og justere sin bruker i appen slik at du får informasjon og får være en del av en community som holder på med det du er interessert i" (O1)*

4.1.3 Referanser i markedet

Relasjonen mellom oppstartsselskapet og kunden vil også gi nettverkseffekter i form av referanser mellom kunder og potensielle kunder. Positiv vareprat vil bidra til at oppstartsselskapene får et bedre rykte, noe som igjen kan føre til at de kan tiltrekke seg flere kunder. På denne måten fungerer referansene mellom kunder i markedet som en form for promotering: *"Det hjelper jo veldig mye å ha et produkt på markedet, da blir det fort en snakkis rundt det. Og hvis produktet da fungerer bra så er jo det markedsføring i seg selv" (O2).* Når kundene er fornøyde forteller de dette videre til bekjente og sier at produktet må prøves ut *"fordi det funker for meg!" (O5b).* Videre forteller O5a at de i starten fikk venner og bekjente til å reklamere og anbefale produktene videre, noe som bidro til mer vareprat.

I flere av tilfellene hvor oppstartsselskapenes produkt dekker et behov i et spesifikt segment vil dette videre bli anbefalt, og kan dermed påvirke andre segmenter:

> *"Produktet vårt er noe plus size markedet sårt har trengt. Nå som vi har blitt godtatt der utvikler det seg også veldig fort til andre. En stor stylist i Hollywood har tatt kontakt med oss og elsker produktet. Hun skal bruke det videre på sine kunder som er godt kjente skuespillere" (O5a).*

Videre blir det også lagt til at noen av oppstartsselskapene har fått etterspørsel fra distributører som ønsker å ta inn og selge produktene deres på grunn av positiv vareprat: *"Det er veldig mange butikker som tar kontakt med oss på grunn av alle de som viser frem produktet. Vi får butikkene som kunder på grunn av det" (O5a).* I tabell 7 oppsummeres hovedfunn ved referanser i markedet.

Tabell 7: Referanser i markedet

Hovedfunn	Eksempler på responser
Velfungerende produkt skaper positive referanser	*"Det hjelper jo veldig mye å ha et produkt på markedet, da blir det fort en snakkis rundt det. Og hvis produktet da fungerer bra så er jo det markedsføring i seg selv" (O2)*
Referanser når ut til nye kunder og segmenter	*"Produktet vårt er noe plus size markedet sårt har trengt. Nå som vi har blitt godtatt der utvikler det seg også veldig fort til andre. En stor stylist i Hollywood har tatt kontakt med oss og elsker produktet. Hun skal bruke det videre på sine kunder som er godt kjente skuespillere" (O5a)*

4.1.4 Kundeservice

Det kommer også frem at hele kundereisen fra førstegangssalg til support er viktig for oppstartsselskapene. Kundeservice blir derfor tatt opp som et svært viktig element av markedsarbeidet, da det er viktig å følge opp kundene for at de skal være fornøyde: *"Er kundene fornøyd så kommer de igjen og da anbefales man videre. Det er jo like viktig å ha fokus på kundebehandlingen som salget" (I3).* For oppstartsselskapene kommer det frem at fokus på kundeservice er ekstremt viktig da disse selskapene ikke har et etablert rykte i markedet. På grunn av dette er oppstartsselskapene klare over at de er nødt til å yte god service overfor kundene slik at de videre snakker positivt om oppstartsselskapet. Positiv vareprat blir dermed ansett som viktig for å få nye kunder:

> *"Vi har jo primært fått kunder ved at våre kunder snakker fint om oss, og det er fryktelig viktig at man forstår den effekten av at en kunde snakker fint om deg. Det er essensielt for en startup at ingen snakker stygt om løsningen din" (O4).*

Dersom selskapene får negative tilbakemeldinger på produktene vil kundeservice være essensielt, og oppstartsselskapene forteller at det er svært viktig hvordan de behandler kundene. Når de får tilbakemeldinger ønsker de å håndtere dette på en profesjonell måte slik at kundene forstår at de mener alvor:

> *"Det å svare på gode måter og ta seg god tid til å følge opp kundene er viktig. Vi ringer mye til kundene våre for å skape et enda bedre inntrykk av at vi mener alvor og har god service" (O2).*

Videre blir det også lagt vekt på at markedsføringen i hovedsak handler om å bygge tillit, noe som gjør at kundeservicen blir en svært viktig del: *"Det å bygge opp tillit blant kundene sine gjør at de forteller om de gode opplevelsene til sine venner" (O2).* I flere tilfeller har også kunder vært misfornøyde med produktet de har kjøpt fordi de ikke får til å bruke det riktig. På denne måten vil kundeservicen kunne bidra til at kundene blir lært opp til å bruke produktet riktig: *"God kundeservice gjør at vi får til å hjelpe dem. Etter å ha snakka med oss får de det til" (O5a).*

Oppstartsselskapene legger vekt på at de i mange tilfeller er nødt til å sette kundenes behov fremfor sine egne, og de forteller at *"folk er veldig sjokkert over hvor greie vi er" (O5b).* Det blir nevnt at det har vært tilfeller hvor kunder har fått tilsendt feil produkt. Kundene har da mottatt en beklagelse og fått beskjed om at de ikke trenger å returnere produktet, men at de heller bare skal få tilsendt riktig produkt. Videre blir det nevnt at oppstartsselskapet kan være utsatt for svindel i og med at de begynner å få et rykte på at de har veldig god service, og at det viktigste er å kunne opprettholde det gode ryktet: *"Vi er litt utsatt for svindel, men jeg tenker at vi er jo fortsatt i starten så det å vise at vi bryr oss er viktig" (O5a).* O4 legger også til at *"av og til må jeg tenke at selv om dette ikke er så bra for oss, så er det dette kundene vil ha. Hvis vi ikke leverer 100% så er det noen andre som kommer til å gå et skritt lenger enn oss" (O4).* I tabell 8 oppsummeres hovedfunn ved kundeservice.

Tabell 8: Kundeservice

Hovedfunn	Eksempler på responser
Lære opp kundene for å unngå negativ vareprat	*"God kundeservice gjør at vi får til å hjelpe dem. Etter å ha snakka med oss får de det til" (O5a)*
Setter kundenes behov fremfor egne behov	*"Vi er litt utsatt for svindel, men jeg tenker at vi er jo fortsatt i starten så det å vise at vi bryr oss er viktig" (O5a)* *"Av og til må jeg tenke at selv om dette ikke er så bra for oss, så er det dette kundene vil ha. Hvis vi ikke leverer 100% så er det noen andre som kommer til å gå et skritt lenger enn oss" (O4)*

4.2 Tett samarbeid med produsenter

Oppstartsselskapene er i stor grad avhengig av å benytte seg av en nisjestrategi og differensiere produktet sitt som bedre og mer unikt enn de etablerte konkurrentene i markedet: *"Det å gjøre produktet unikt nok for at kjøperen velger deg kontra de andre er viktig for markedsvekst. Man må ikke ende i samme bøtta og slåss med alle sammen"(I5b).* De oppstartsselskapene som selger fysiske produkter har i hovedsak fokus på at produktet skal være av bedre kvalitet enn konkurrerende produkter, og oppstartsselskapene prissetter seg dermed også høyere for å signalisere denne kvaliteten:

> *"Vi har hatt fokus på en nøye produktutviklingsprosess og kvalitetsutvelgelse. Når vi lager et produkt skal det være godt testet og ha høy kvalitet. Mange av konkurrentene våre har et litt annet fokus, enten på pris eller på andre typer design" (O2).*

For å kunne sikre denne høye kvaliteten som skal forsvare prisen, er tette relasjoner og god kommunikasjon med produsenter ansett som svært viktig. Det kommer frem at produsentene besitter kompetanse knyttet til produktutvikling og produksjon som entreprenørene selv ikke besitter. Dette medfører at relasjonen til produsenten blir et viktig element for å sikre kvalitet. Oppstartsselskapene forteller derfor at de svært nøye har plukket ut produsentene og at det har vært en lang prosess for å finne den rette produsenten som kunne levere riktig kvalitet. O5b forteller blant annet at de har valgt en fabrikk i Sør-Korea som følger strenge prosedyrer på lik linje som fabrikker i Norge og Europa, noe som sikrer trygghet og god kvalitet: *"Vi kunne sikkert fått produsert i Kina til 10 øre, men da får ikke vi samme kvalitet og trygghet" (O5b).*

Videre forteller de også at det er viktig å kunne kommunisere direkte med produsenten og utvikle et godt relasjonsforhold til dem:

> *"Vi har reist til fabrikken for å knytte bånd slik at vi kan ha et veldig godt forhold og for at de skal forstå produktet. Bak et produkt er det veldig viktig å ha et godt forhold til fabrikkene som lager det eller som har hjulpet til med å lage det" (O5a).*

Det anses dermed som viktig for oppstartsselskapene å bruke ressurser og investere i en tett relasjon med produsentene. I tabell 9 oppsummeres hovedfunn ved tett samarbeid med produsent.

Tabell 9: Tett samarbeid med produsenter

Hovedfunn	Eksempler på responser
Sikre kvalitet og konkurransefortrinn	*"Vi har hatt fokus på en nøye produktutviklingsprosess og kvalitetsutvelgelse. Når vi lager et produkt skal det være godt testet og ha høy kvalitet. Mange av konkurrentene våre har et litt annet fokus, enten på pris eller på andre typer design" (O2)* *"Vi kunne sikkert fått produsert i Kina til 10 øre, men da får ikke vi samme kvalitet og trygghet" (O5b)*

4.3 Bruk av ambassadører

Oppstartsselskapene har som regel ikke god nok økonomi til å kunne kjøre på med salgsressurser, noe som gjør at promoteringen kan bli problematisk for dem: *"Det vi burde ha gjort, hvis vi hadde mer midler, tid og muligheter, er selvfølgelig å ha laget flere kampanjer" (O4).* Oppstartsselskapene må derfor hele tiden gjøre gode prioriteringer for å utnytte ressursene de har til rådighet ved å finne smarte og kreative måter å gjøre promoteringen på. For å skape oppmerksomhet og deling på sosiale medier anses bruk av ambassadører som en kostnadseffektiv måte som skaper gode salgsmuligheter: *"Vi er helt nye så vi har ikke så mye penger å bruke på promotering. Vi lever derfor litt på at folk gjør det gratis for oss" (O5a).* Oppstartsselskapene forteller at de får tak i eller blir kontaktet av ambassadører som ønsker å teste produktene for deretter å promotere det via sosiale medier til sine egne følgere. På denne måten får oppstartsselskapene både tilbakemelding på produktet om hvordan de kan gjøre det bedre, samtidig som at produktet promoteres til andre potensielle kunder: *"En ting er at vi får verdifull tilbakemelding på hvordan produktet fungerer, men de får også vist frem hvordan de*

bruker det til sine følgere" (O2). I noen tilfeller har også ambassadører blitt en del av oppstartsselskapenes team ved at de kan bidra med mer kompetanse i de spesifikke miljøene og segmentene som oppstartsselskapene ikke kjenner til:

> "*Vi ble tilfeldigvis venner fordi hun kontakta meg og ville teste produktet. Da var vi helt nye og etter det har vi holdt kontakten. Som ambassadør har hun hjulpet oss veldig mye med å komme inn i miljøer" (O5a).*

På denne måten får oppstartsselskapet tilgang til ressurser i form av unik kompetanse innenfor disse nye miljøene og segmentene. Ambassadører benyttes ikke bare for å promotere oppstartsselskapenes produkter gjennom sosiale medier, men også gjennom andre kommunikasjonskanaler. Det å få en ambassadør som er genuint lidenskapelig for det oppstartsselskapet står for og tilbyr kan være en fin måte å skape mer oppmerksomhet. Man kan benytte spesielle personer som ambassadører og gjøre de til representanter for merkevaren. Disse personene kan være tilstede på store begivenheter for å vise frem produktet og uttale seg til media:

> "*Å ha evnen til å bli en favoritt blant landets mektigste politikere og det å klare å få kontaktene til å spre budskapet er et eksempel på markedsføring i verdensklasse. Personen har absolutt det som skal til for at prosjektene blir spektakulære og akkurat nå er personen flink til å bruke andres penger for å få det til" (I4b).*

Siden oppstartsselskapene selv ikke har muligheten til å være tilstede på alle de viktige hendelsene oppleves det verdifullt å ha ambassadører som kan stille opp og snakke om produktet og selskapet da oppstartsselskapene selv ikke har tid:

> *"Vi dro ikke på stort et arrangement forrige uke fordi vi hadde nok av reising og andre ting som skjedde, men noen fra kongefamilien var der og snakket om oss til internasjonal presse. Det å få andre til å markedsføre deg er den beste markedsføringen fordi det blir en annen troverdighet rundt det" (O1).*

På denne måten kommer det frem at bruk av ambassadører er en velegnet metode både for å markedsføre seg kostnadseffektivt og for å oppnå mer tillit i markedet. I tabell 10 oppsummeres hovedfunn ved bruk av ambassadører.

Tabell 10: Bruk av ambassadører

Hovedfunn	Eksempler på responser
Effektiv ressursutnyttelse	*"Vi er helt nye så vi har ikke så mye penger å bruke på promotering. Vi lever derfor litt på at folk gjør det gratis for oss" (O5a)* *"Personen har absolutt det som skal til for at prosjektene blir spektakulære og akkurat nå er personen flink til å bruke andres penger for å få det til" (I4b)* *"Vi ble tilfeldigvis venner fordi hun kontakta meg og ville teste produktet. Da var vi helt nye og etter det har vi holdt kontakten. Som ambassadør har hun hjulpet oss veldig mye med å komme inn i miljøer" (O5a)*
Bygger tillit	*"Det å få andre til å markedsføre deg er den beste markedsføringen fordi det blir en annen troverdighet rundt det" (O1)*

4.4 Samarbeid med veletablerte selskaper

Oppstartsselskapene er som oftest ukjente aktører som ikke har rukket å få et godt omdømme i markedet. Dette er knyttet til både det faktum at selskapet er nytt, men også at produktene de tilbyr er innovative. I noen tilfeller er produktene også basert på ny teknologi som ikke er testet ennå. Selv om man kan sitte med den beste løsningen vil man som en liten og ukjent aktør lett bli tatt igjen av større aktører og dermed miste markedsmuligheten. For å kunne henge med i konkurransen i markedet anses det derfor som viktig å samarbeide med aktører som besitter mer ressurser:

> *"I enkelte bransjer må man springe fort når det plutselig tar av. Der det koster penger må man slippe inn investorer som har litt dypere lommer eller samarbeide med aktører som har mer ressurser" (I2).*

Å benytte slike aktører i promoteringen oppleves som svært effektivt, både ved at oppstartsselskapene sparer kostnader og ved at det bygger tillit: *"Å få med solide aktører som spanderer på annonsekostnadene er veldig effektivt. Pluss at det bygger tillit når kjente seriøse aktører går god for oss" (O2)*. Oppstartsselskapet presiserer videre at det er viktig at samarbeidet skal skape merverdi for begge parter, og i dette tilfellet får det veletablerte selskapet også markedsført seg selv gjennom samarbeidet.

Det å oppnå tillit og kredibilitet i markedet er essensielt når man er et ukjent selskap, og det trekkes frem at samarbeidspartnere kan bidra til at oppstartsselskapene oppnår tillit:

> *"Jeg ser at det er mye som løses med strategisk partnerskap, og jeg ser at mange kunne hatt nytte av det. Flere og flere benytter seg av partnere som kan styrke sin posisjon og anerkjenner at man ikke trenger å eie alt alene" (I4a).*

Det kommer også frem at det er en utfordring å få kunder til å ville ta risiko og prøve noe som er helt nytt. Oppstartsselskapene presiserer at de har opplevd det som tøft å skaffe seg kunder fra en posisjon hvor de er ukjente i markedet, og uttaler selv at *"hvis jeg hadde jobbet i en etablert bedrift hadde jeg ikke gått for en løsning fra et oppstartsselskap, men heller ventet til noen andre hadde validert løsningen" (O3).* Videre omtales også samarbeid med universitet og bruk av forskningsstempel som en effektiv strategi for å oppnå mer tillit, og slike forskningsresultater kan benyttes effektivt i markedsføringen og salgsargumentene:

> *"I noen sammenhenger kan det være lurt å koble seg opp til forskningsresultater eller få et forskningsstempel på produktet eller tjenesten din. Det er mange ideer som også har forskning i bunn og det må man huske å bruke i markedsføringen. Det er viktig å bruke det i istedenfor egne salgsargumenter" (I1).*

Oppstartsselskapene opplever at det å få mediehus til å omtale dem gjør at de kan nå ut til flere kunder. Dette oppleves derfor som mer effektivt enn å markedsføre seg selv fordi "*det er mye mer troverdig når noen andre som ikke har et sterkt bånd til oss kommuniserer det enn når vi kommuniserer det selv" (O2)*. Det kommer også frem at medieomtale er lett for oppstartsselskaper å skaffe seg sammenlignet med etablerte selskaper fordi det er populært blant journalistene å skrive om entreprenører. Det kommer også frem at det er viktig for oppstartsselskapene å få med kunder og dele kundehistorier i medieomtalen, noe som vil kunne gagne begge parter:

> *"Jeg kan ikke stå og fortelle en stor, kjent avis hvor fortreffelig vår løsning er også har vi ingen kunder. Hvilke kunder som velges ut er planlagt og tilrettelagt, og alle er innforstått med at det her kommer til å gi oss flere kunder som igjen fører til at de selv får flere kunder" (O4).*

Nye og ukjente aktører vil også være utsatt for høye inngangsbarrierer til markedet da de potensielle kundene som regel foretrekker å kjøpe fra eksisterende aktører i markedet. En løsning kan derfor være å skaffe seg en salgspartner som har en fot innenfor:

> *"Det å få andre til å gjøre markedsføringen kan være snarveien for de som skal ut på et stort marked. Slik kan små selskaper få hjelp av en stor partner for å nå ut til mange"(I4b).*

Store aktører benyttes dermed for å promotere produktet for å nå ut til andre kundegrupper enn oppstartsselskapene klarer på egenhånd. For eksempel benyttes gjerne kjente aktører som pilotkunder som kan videreformidle produktet til mange av sine egne kunder:

> *"Vi trår litt inn i det med en fot ved å ha en stor aktør i turistnæringen som når ut til mange mennesker. Dermed får mange prøvd produktet uten at de har hørt om det eller kjøpt det selv. Det handler om å tenke smart på hvordan vi plasserer produktet allerede før vi velger å satse på disse markedene" (O1).*

Noen av oppstartsselskapene forteller også at de har investorer som har hjulpet til med å rekruttere kunder for dem, og at de ønsker å benytte denne distribusjonskraften enda mer i fremtiden. Det blir også inngått samarbeid med aktører som kan skape trafikk og flere brukere, samt selge produktene videre til egne kunder mot at de får en del av inntektene. Andre eksempler er at det benyttes et samarbeid med et idrettslandslag som er internasjonalt anerkjent for at oppstartsselskapet skal kunne satse internasjonalt:

> "*Vi har et landslag nå som vi akkurat har kommet i gang med. De bruker produktene våre til å holde seg varme mellom øktene, så vi skal jobbe med dem nå og finne ut hvordan vi kan bruke det i markedsføringen. Det henger litt sammen med at vi vil satse mer mot Europa og da er dette landslaget en veldig god kanal" (O2).*

I tillegg selges noen av produktene til dette oppstartsselskapet gjennom en crowdfunding-plattform frontet av en stor og kjent aktør, noe som bidrar til å bygge tillit for å kunne nå ut til en mer folkelig gruppe enn hovedsegmentet. I tabell 11 oppsummeres hovedfunn ved samarbeid med veletablerte selskaper.

Tabell 11: Samarbeid med veletablerte selskaper

Hovedfunn	Eksempler på responser
Kostnadseffektivt	*"I enkelte bransjer må man springe fort når det plutselig tar av. Der det koster penger må man slippe inn investorer som har litt dypere lommer eller samarbeide med aktører som har mer ressurser" (I2)* *"Å få med solide aktører som spanderer på annonsekostnadene er veldig effektivt. Pluss at det bygger tillit når kjente seriøse aktører går god for oss" (O2)*
Styrker tillitsposisjon	*"Jeg ser at det er mye som løses med strategisk partnerskap, og jeg ser at mange kunne hatt nytte av det. Flere og flere benytter seg av partnere som kan styrke sin posisjon og anerkjenner at man ikke trenger å eie alt alene" (I4a)* *"Det er mye mer troverdig når noen andre som ikke har et sterkt bånd til oss kommuniserer det enn når vi kommuniserer det selv" (O2)*
Skaper inngang til nye markeder	*"Det å få andre til å gjøre markedsføringen kan være snarveien for de som skal ut på et stort marked. Slik kan små selskaper få hjelp av en stor partner for å nå ut til mange"(I4b)* *"Vi har et landslag nå som vi akkurat har kommet i gang med. De bruker produktene våre til å holde seg varme mellom øktene, så vi skal jobbe med dem nå og finne ut hvordan vi kan bruke det i markedsføringen. Det henger litt sammen med at vi vil satse mer mot Europa og da er dette landslaget en veldig god kanal" (O2)*

4.5 Markedsføringskompetanse og inkubatortilknytning

Det kommer frem at entreprenørene i oppstartsselskapene ikke besitter formell markedsføringskompetanse: "*Jeg leser veldig mye om det, men jeg har ikke utdannelsen" (O5a)*. Det blir videre nevnt at det er lite fokus på å ansette noen med markedsføringskompetanse på nåværende tidspunkt. Enkelte påpeker derimot at de har ansatt en markedssjef som har ansvaret for salg, og at denne personen *"tar seg av demonstrasjoner av produktet og reiser rundt til selskaper" (O1)* og omtales som *"en relasjonsbygger som er god på komplekst salg"(O3)*. De fleste entreprenørene forteller videre at de selv har hovedansvaret for markedsføringen, og at dette er selvlært over tid. Læringen har skjedd på bakgrunn av erfaring fra diverse tidligere prosjekter, men også ved å blant annet lese bøker, observere andre selskapers markedsarbeid og ved å ta enkeltfag ved universitet.

Entreprenørene er likevel tydelig på at de ser behovet for å ansette noen med markedsføringskompetanse i fremtiden. En utfordring er at det er vanskelig å finne den rette personen for jobben:

> *"Vi har en plan om å ansette en person på digital markedsføring, men helst burde denne personen også kunne litt om growth hacking og koding. Så det er ikke så lett å finne sånne folk" (O4).*

Markedsføringens utvikling blir dermed nevnt som en av hovedutfordringene for oppstartsselskaper. Fordi markedsføring i dag består av så mange spesialistområder kan man ikke bare ansette en person som kan markedsføring, men man vil ha behov for et helt team med forskjellige mennesker med ulik spisskompetanse. Flere av inkubatorene nevner også at kunnskap om markedsføring i digitale medier er dynamisk og endrer seg hele tiden. Det er dermed noen av inkubatorene som ikke har denne kompetansen internt, men forsøker å knytte oppstartsselskapet til det eksterne nettverket deres.

Generelt presiserer inkubatorene at det er viktig at oppstartsselskapene tidlig kobler seg til et inkubatornettverk for å kunne få tilgang til denne kompetansen de selv ikke besitter. Siden oppstartsselskapene består av få ansatte mener inkubatorene at nettverket deres vil være viktig for å kunne bli kjent og komme i kontakt med blant annet potensielle kunder. I tillegg påpekes det at rådgiverne i inkubatorene vil kunne trene opp entreprenørene til å bli gode på salg og på denne måten tilføre oppstartsselskapene den manglende markedsføringskompetansen. Det er derimot store forskjeller i hvordan oppstartsselskapene opplever å få nytte av inkubatortilknytningen når det gjelder markedsføring. De trekker frem ulike aspekter ved inkubatortilknytningen som belyser hvilken rolle det har for markedsføringen. O2 forteller at de har benyttet mentorordninger på markedsføring og at de synes det har vært nyttig å få inn den eksterne kompetansen istedenfor å skulle gjøre det selv. De forteller videre at de har hatt nytte av dette: *"Det som er fint med mentorordningen er at det er vi som velger ut selv. Så når vi ser at vi trenger noen på markedsføring kan vi finne de selv" (O2).* O3 påpeker videre at de også har opplevd å få hjelp til markedsføringen i form av råd fra andre oppstartsselskaper i samme inkubatormiljø, men ikke fra rådgiverne i inkubatorselskapet: *"Vi har fått noen råd, men kanskje ikke så mye fra de som sitter her som rådgivere. Mer fra de andre oppstartsselskapene som jobber her" (O3).*

Selv om både O2 og O3 har hatt en positiv opplevelse av inkubatorsamarbeidet med tanke på markedsføring, presiserer de likevel at de ikke benytter seg av alle rådene de får. O2 påpeker at det er viktig å ta sine egne valg da det er de selv som må gjøre arbeidet, mens rådgiverne bare er der for å hjelpe og gi tips:

> ”*De sier mye av det samme som vi mener, men noen ganger har vi møtt folk som har en helt annen mening. Da må vi ta det til oss, diskutere det internt og finne ut om vi er enige. For alle rådgivere er til slutt bare rådgivere med en mening. Også må vi hente inn råd og bruke det på en måte vi mener er lurt, for det er jo vi som til slutt bestemmer” (O2).*

I tillegg forteller O3 at når det gjelder rådgiverne så er det *“mange som har meninger, men jeg vet ikke om det har hjulpet så mye” (O3).* I tabell 12 oppsummeres hovedfunn ved oppstartsselskapenes markedsføringskompetanse og inkubatortilknytningen.

Tabell 12: Markedsføringskompetanse og inkubatortilknytning

Hovedfunn	Eksempler på responser
Entreprenørene besitter ikke formell markedsføringskompetanse	*“Jeg leser veldig mye om det, men jeg har ikke utdannelsen” (O5a)*
Utfordrende å ansette markedsføringskompetanse på grunn av dynamisk utvikling	*”Vi har en plan om å ansette en person på digital markedsføring, men helst burde denne personen også kunne litt om growth hacking og koding. Så det er ikke så lett å finne sånne folk” (O4)*
Benytter inkubatorene i liten grad til markedsføring	*”De sier mye av det samme som vi mener, men noen ganger har vi møtt folk som har en helt annen mening. Da må vi ta det til oss, diskutere det internt og finne ut om vi er enige. For alle rådgivere er til slutt bare rådgivere med en mening. Også må vi hente inn råd og bruke det på en måte vi mener er lurt, for det er jo vi som til slutt bestemmer” (O2)* *“Mange som har meninger, men jeg vet ikke om det har hjulpet så mye” (O3)*

Det kommer også frem at en grunn til at oppstartsselskapene føler de ikke får tilført markedsføringskompetanse fra rådgiverne er at de opplever kompetansen som lite spisset og veldig generell. Rådgiverne kan med andre ord ikke nok om produktet oppstartsselskapene tilbyr eller bransjen de opererer i:

> *"Jeg synes at det er litt for lite software-fokus. Kompetansen er lite spisset og veldig generell, så det er mange av de andre bedriftene og ledelsen her som ikke har peiling på hva vi driver med" (O3).*

Flere av entreprenørene i oppstartsselskapene presiserer også at de har opplevd at rådene de får fra inkubatorene ikke stemmer overens med egne tanker, noe som gjør at entreprenørene heller velge å stole på seg selv: *"Vi følte at de sa de riktige tingene, men det stemte ikke helt med vår markedsplan" (O5b).* Inkubatorene belyser videre at det er viktig å dra inn ressurspersoner knyttet til markedsføring fremfor å prøve selv. De legger likevel til at oppstartsselskapene må ha et nøkternt syn på hvilke personer de benytter: *"Det er mange som kan gi deg gode råd, men de er ute etter pengene dine også" (15b).*

O1 og O4 forteller videre at de ikke har benyttet inkubatorene for å få hjelp til markedsføringen. O1 presiserer at *"jeg vet ikke om det var fordi det ikke fantes eller fordi vi ikke har etterspurt det" (O1).* O4 legger videre tydelig vekt på at de ikke har etterspurt denne kompetansen, og at dette i hovedsak handler om kapasitet fra deres side:

> *"Når det gjelder markedsføring er det jo vi som er problemet. For vi har jo ikke bedt om noen ting egentlig. Vi har ikke etterspurt det og ikke adressert det som et problem. Det handler om kapasitet fra vår side" (O4).*

Videre legger de også til at de har mottatt tips om å ta kontakt med spesifikke personer, uten å ha tatt tak i det. O4 tar derfor en nøytral posisjon i henhold til hvilken nytte de har fått av inkubatorens markedsføringstjenester: *"Jeg kan ikke se at vi har brukt noen tjenester som er levert gjennom inkubatorene med verken hell eller uhell" (O4).* I tabell 13 oppsummeres mulige årsaker til at markedsføringsråd ikke tas i bruk av oppstartsselskapene.

Tabell 13: Mulige årsaker til at markedsføringsråd ikke tas i bruk

Hovedfunn	Eksempler på responser
Inkubatorene kjenner ikke produktet eller selskapet godt nok	*"Jeg synes at det er litt for lite software-fokus. Kompetansen er lite spisset og veldig generell, så det er mange av de andre bedriftene og ledelsen her som ikke har peiling på hva vi driver med" (O3)* *"Vi følte at de sa de riktige tingene, men det stemte ikke helt med vår markedsplan" (O5b)*

Oppstartsselskapene kjenner ikke til inkubatorenes tjenester	*"Jeg vet ikke om det var fordi det ikke fantes eller fordi vi ikke har etterspurt det" (O1)*
Oppstartsselskapene har ikke kapasitet	*"Vi har ikke etterspurt det og ikke adressert det som et problem. Det handler om kapasitet fra vår side" (O4)*
Oppstartsselskapene har ikke adressert markedsføring som et problem	*"Når det gjelder markedsføring er det jo vi som er problemet. For vi har jo ikke bedt om noen ting egentlig. Vi har ikke etterspurt det og ikke adressert det som et problem" (O4)*

4.6 Generell nytte av inkubatortilknytningen

Det som omtales som verdifullt er å ha tilgang til en veileder og et nettverk med ekspertise som er mulig å få tilgang til gjennom inkubatorene. En rådgiver har ikke spisskompetanse på alle relevante områder og det er dermed viktig å kunne settes i kontakt med rett person:

> *"Om rådgiveren ikke har superekspertise så kan man bruke nettverket deres til å finne ekspertise som vi kan snakke med. Og det har jo vært gull verdt, så det er penger vel brukt for oss" (O5b).*

Det er mulig å hente inn forskjellige typer kompetanse og O2 forteller at *"hvis det er ting vi ønsker mer kunnskap om kan de stille med en workshop eller finne folk med kompetanse som vi kan snakke med" (O2).*

Oppstartsselskapene uttaler også at de føler de har fått nytte av inkubatorrådgiverne når det gjelder rent praktiske ting som er knyttet til det å starte et nytt selskap: *"Jeg kan alt om det jeg har lagd, men ikke så veldig mye om det å starte bedrift. Så det å ha en veileder hos en inkubator har hjulpet oss veldig mye" (O5a).* Det oppleves dermed som en god støtte å ha med seg en veileder som jobber med oppstartsselskaper til daglig. I tillegg kommer det frem at oppstartsselskapene føler at de får mye nytte av inkubatorrådgiverne når de har problemer med praktiske ting som for eksempel det juridiske, regnskap og diverse. Et annet eksempel på praktisk bistand er knyttet til produktutviklingen, hvor inkubatorene *"stiller med kompetanse som vi ikke har i det hele tatt" (O2).* Et annet aspekt er fra et inkubatorsamarbeid som har tilknytning til et universitet hvor oppstartsselskapet har spart mye penger ved å ha tilgang til både studenter og professorer, samt annet relevant utstyr:

"Det sparte oss veldig mye penger og det ga oss på en måte en inngang til et kompetansemiljø vi har vært helt avhengige av. Vi trengte også et sted hvor vi kunne mekke prototype, lodde og 3D printe" (O1).

Det trekkes frem at atmosfæren i inkubatoren er svært sentral. Atmosfæren omtales som et spesielt miljø der oppstartsselskap kan treffe andre som er i samme situasjon og dele tanker og ideer: *"Det flyter mye informasjon fritt, det er mye åpen innovasjon i praksis og veldig god kultur" (I4b).* Det kommer videre frem at atmosfæren i inkubatorene er preget av hvem som driver det og hvordan det drives. Det er dermed stor variasjon mellom ulike inkubatorer og det skapes en egen atmosfære i hver enkelt inkubator:

"Denne energien skapes av enkeltstående ildsjeler. For det er mange inkubatorer, men det er ikke mange som har fått det helt til fordi de har fokusert på kontorlandskapet fremfor hva som skal puttes inn her og skape verdi" (O1).

Til slutt presiserer flere av oppstartsselskapene at de ser på inkubatorrådgiverne som *"en tredjepart som kan se med friske øyne på noe vi har kikka oss i hjel på" (O5b)* og at *"det er fint å få et blikk utenfra" (O2)*. De utdyper videre at det er veldig fint å ha rådgivere som man kan spille ideer på og få tilbakemeldinger fra, spesielt når man er få ansatte i oppstartsselskapet: *"Vi er 3 personer og det er fort at vi har våre teorier og våre hypoteser. Da er det fint å få noen utenfra til å hjelpe oss eller forbedre det" (O2).* På denne måten får oppstartsselskapene innspill og vinklinger som de kanskje ikke klarer å se selv. I tabell 14 oppsummeres den generelle nytten oppstartsselskapene opplever ved å være tilknyttet inkubatorer.

Tabell 14: Generell nytte ved inkubatortilknytningen

Hovedfunn	Eksempler på responser
Tilgang til inkubatorens nettverk	*"Om rådgiveren ikke har superekspertise så kan man bruke nettverket deres til å finne ekspertise som vi kan snakke med. Og det har jo vært gull verdt, så det er penger vel brukt for oss" (O5b)* *"Hvis det er ting vi ønsker mer kunnskap om kan de stille med en workshop eller finne folk med kompetanse som vi kan snakke med" (O2)*
Hjelp til praktiske aspekter ved å starte et nytt selskap	*"Jeg kan alt om det jeg har lagd, men ikke så veldig mye om det å starte bedrift. Så det å ha en veileder hos en inkubator har hjulpet oss veldig mye" (O5a)*

Tilgang til utstyr	*"Det sparte oss veldig mye penger og det ga oss på en måte en inngang til et kompetansemiljø vi har vært helt avhengige av. Vi trengte også et sted hvor vi kunne mekke prototype, lodde og 3D printe" (O1)*
Atmosfæren	*"Det flyter mye informasjon fritt, det er mye åpen innovasjon i praksis og veldig god kultur" (I4b)* *"Denne energien skapes av enkeltstående ildsjeler. For det er mange inkubatorer, men det er ikke mange som har fått det helt til fordi de har fokusert på kontorlandskapet fremfor hva som skal puttes inn her og skape verdi" (O1)*
Innspill fra andre perspektiv	*"Vi er 3 personer og det er fort at vi har våre teorier og våre hypoteser. Da er det fint å få noen utenfra til å hjelpe oss eller forbedre det" (O2)*

4.7 Entreprenørenes forståelse av markedsføring

Det bør også påpekes at intervjuene gir inntrykk av ulike forståelser av begrepet markedsføring blant entreprenørene. Noen av oppstartsselskapene forteller at *"markedsføring er jo kommunikasjon" (O1)* og legger tydelig vekt på promotering når spørsmålene knyttet til markedsføring blir tatt opp: *"Markedsføringen har jeg gjort helt selv egentlig. Det er min egen innsats. Det er jeg som har laget alle filmene, tegningene og alt som er på Instagram" (O5a).*

Noen av oppstartsselskapene forteller også at det er entreprenøren selv som har hovedansvaret for markedsføringen, men senere legger de til at de har ansatt en markedssjef som har ansvar for salg og relasjonsbygging. Her kommer det også tydelig frem at promotering og kommunikasjon er det de i hovedsak legger i begrepet markedsføring. Videre er det også noen av selskapene som har mer fokus på selve produktet når vi snakker om markedsføringen: *"Vi har jobbet mye med markedsføring i produktet. For det skal jo tiltrekke seg kunder" (O3).* Andre fokuserer derimot mer på salg og det å skaffe seg kunder: "*Det handler om å skaffe seg en kundebase som er interessert i det du driver med og som er interessert i å kjøpe produktet" (O2).* En av oppstartsselskapene har derimot en bred forståelse av begrepet markedsføring og snakker om flere aspekter ved dette ved å blant annet legge til at *"prismodell er jo en viktig del av markedsføringen" (O4).* I tabell 15 oppsummeres entreprenørenes ulike forståelser av markedsføring.

Tabell 15: Entreprenørenes forståelse av markedsføring

Hovedfunn	Eksempler på responser
Entreprenørene har ulik forståelse av begrepet markedsføring	*"Markedsføring er jo kommunikasjon" (O1)* *"Vi har jobbet mye med markedsføring i produktet. For det skal jo tiltrekke seg kunder" (O3)* *"Prismodell er jo en viktig del av markedsføringen" (O4)*

4.8 Oppsummering

Det kommer tydelig frem at kunderelasjoner er svært viktig for oppstartsselskapene, blant annet ved å ha tett kundekontakt som gir mulighet for interaktiv informasjonsinnhenting, videreutvikling og tilpasning av produkttilbud. Et annet viktig aspekt ved kunderelasjonene er å opprettholde kundebasen ved å holde kundene oppdatert med ny informasjon og engasjere dem gjennom fellesskap. Oppstartsselskapets kunder er også viktige referanser i markedet som vil gi nettverkseffekter til potensielle kunder. For å få positive referanser i markedet må produktet være velfungerende, og referansene bidrar videre til at oppstartsselskapene kan nå ut til nye kunder og segmenter. Videre er kundeservice sentralt for å oppnå tillit og for å styre referansene i markedet. Dette gjøres ved at oppstartsselskapene lærer opp kundene til å bruke produktet riktig for å unngå negativ vareprat, og ved at de sørger for å sette kundens behov fremfor sine egne behov. Tett samarbeid med produsenter anses også som en viktig relasjon for å kunne oppnå konkurransefortrinn gjennom å differensiere seg på kvalitet. Ambassadører og veletablerte selskaper brukes også i stor grad da det anses som ressurseffektiv promotering, både med tanke på kostnader og tid. Videre vil også disse aktørene være viktig for at oppstartsselskapet kan bygge tillit og troverdighet i markedet. Aktørene vil også kunne gjøre det mulig for oppstartsselskapene å komme inn i nye markeder.

Videre kommer det også frem at entreprenørene i oppstartsselskapene ikke besitter formell markedsføringskompetanse. Oppstartsselskapene ser nødvendigheten av å ansette noen på markedsføring i fremtiden, men det er utfordringer med tanke på markedsføringens dynamiske utvikling. Likevel benyttes inkubatorene i liten grad til markedsføringsarbeidet. Mulige årsaker til dette kan være at inkubatoren har for generell kompetanse eller at oppstartsselskapene ikke kjenner til inkubatorenes tjenester. Videre uttrykker oppstartsselskapene også at de ikke har kapasitet til å ta i bruk markedsføringsråd, eller at de

ikke har adressert markedsføring som et problem. Generelt kommer det frem at inkubatorene i hovedsak benyttes for å få tilgang til nettverket deres. Inkubatorene benyttes også til å få praktisk hjelp til å starte et nytt selskap og for å få tilgang til diverse utstyr. Selve atmosfæren i inkubatorene blir også ansett som verdifull og oppstartsselskapene forteller at det å ha en rådgiver som ser ting fra et annet perspektiv er viktig for dem. Et poeng som er viktig å merke seg er at oppstartsselskapene ser ut til å ha ulik forståelse av begrepet markedsføring.

5. Diskusjon

Formålet med denne avhandlingen er å belyse hvordan oppstartsselskaper har benyttet relasjoner og nettverk i markedsføringen. I dette kapittelet diskuteres det hvordan avhandlingens to problemstillinger kan besvares ved å sette den presenterte empirien opp mot det teoretiske rammeverket for å diskutere samsvar og avvik med teorien. Kapittelet er strukturert etter de to problemstillingene som skal besvares, og følger videre en lignende struktur som empirikapittelet.

5.1 Problemstilling 1

Hvordan benytter innovasjonsbaserte oppstartsselskaper relasjoner og nettverk i markedsføringen?

Denne problemstillingen besvares ved å ta utgangspunkt i både oppstartsselskapenes og inkubatorselskapenes refleksjoner rundt hvordan relasjoner og nettverk benyttes i markedsføringen til oppstartsselskapene. I denne overordnede problemstillingen blir dermed fenomenet belyst fra ulike vinkler. De relasjonene og nettverkene som respondentene og informantene anser som de viktigste for oppstartsselskapenes markedsføring vil bli trukket frem og diskutert opp mot teori for å besvare problemstillingen.

5.1.1 Tett kundekontakt

Empirien vektlegger at kundekontakt er viktig i oppstartsselskapenes markedsarbeid for å få dyp kunnskap om markedet og de potensielle kundenes behov, samt for å etablere en tidlig salgsrelasjon. Dette samsvarer med Gruber (2004) sitt poeng om at det er mye usikkerhet og turbulens i markedet for innovative produkter, noe som innebærer lite informasjon om etterspørselen etter nye produkter. Oppstartsselskapene har løst denne utfordringen gjennom tett kundekontakt som gir selskapene mer kunnskap å basere markedsføringsarbeidet på. Det kommer også frem at oppstartsselskapene er mindre analytiske og mer proaktive i markedsføringsarbeidet. De velger blant annet segmenter ut ifra markedsbehov og tilpasser seg videre etter responsen fra markedet. Dette er sammenfallende med Stokes (2000b) sine poeng rundt *interaktiv markedsføring* som går ut på at oppstartsselskapene etablerer relasjoner med kundene for å kunne lytte og respondere på ønskene deres istedenfor å gjennomføre formelle markedsundersøkelser. Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sin beskrivelse av

proaktiv orientering gjenspeiles også i disse handlingene da oppstartsselskapene først og fremst benytter innovasjon for å møte kommende behov i markedet. K*undeintensitet* kommer også frem da man i tillegg henter inn informasjon fra kundene rundt den innovative løsningen for å kunne skape høyere verdi (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sin beskrivelse av *mulighetsfokus* blir også relevant i denne sammenheng, da dette går ut på at eksterne analyser ikke er nok for å identifisere muligheter. Det kreves også kreativ innsikt for å kunne gjenkjenne uoppdagede markedsposisjoner (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Det kommer dermed frem at oppstartsselskapene må ha en dialog med kundene for å få denne kreative innsikten for å kunne utvikle produktet slik at det oppfyller kundenes behov. Denne formen for interaktiv informasjonsinnhenting blir dermed ansett som svært viktig i en tidlig fase. Kundene kan i denne sammenhengen anses som *lead users,* og oppstartsselskapene jobber med disse kundene for å sikre at produkttilbudet samsvarer med kundenes behov (Von Hippel, 1986). Dette gjør at oppstartsselskapene gjennom *ressursutnyttelse* får tilgang til spesifikk kompetanse (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002).

Det kommer frem at oppstartsselskapene i stor grad er tilpasningsdyktige, da de tilpasser strategien sin og produktene sine til det segmentet som responderer. Gruber (2004) sitt poeng om å strategisk være forberedt på ulike scenarier blir dermed bekreftet i oppstartsselskapenes markedsføringsarbeid. Gruber (2004) refererer videre til at oppstartsselskaper vil ha en begrenset mulighet til å forfølge flere strategiske muligheter samtidig på grunn av ressursknapphet. I empirien kommer det frem ulike metoder som beskriver hvordan oppstartsselskapene kan forfølge slike strategiske muligheter. Et eksempel er blant annet at oppstartsselskapene kan få bistand i form av offentlig støtte til forskning og utvikling for å utforske nye muligheter. På denne måten blir Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sitt element *ressursutnyttelse* sentralt da oppstartsselskapene støtter seg på andres ressurser, samt overbeviser de som kontrollerer disse ressursene om å la oppstartsselskapene få disse innvilget.

Det kommer videre frem i empirien at tett kundekontakt og interaktiv informasjonsinnhenting muliggjør å få innspill i produktutviklingen, noe som bidrar til at oppstartsselskapene kan tilpasse seg kundene. Denne tilpasningsdyktigheten blir blant annet nevnt av både Gruber (2004) og Hannan og Freeman (1984) som poengterer at oppstartsselskapene er i stand til å respondere raskt på omgivelsene. Stokes (2000b) beskriver også denne dialogen

oppstartsselskapene har med kundene som helt unik for små selskaper, og Gruber (2004) presiserer at dette er en fordel oppstartsselskaper har i motsetning til veletablerte selskaper som kan være preget av strukturell treghet. I empirien kommer det derfor frem at det foregår en interaktiv prosess mellom oppstartsselskapene og kundene som spesielt bidrar med innspill til produktutviklingen. Det kommer videre frem at den interaktive prosessen også gjelder andre aspekter ved markedsføringen, som for eksempel å kontinuerlig jobbe med prismodeller, samt det å finne ut hva slags kommunikasjon som fungerer på kundene. Dette er sammenfallende med Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sin beskrivelse av *kundeintensitet*, som tilsier at kunden anses som en aktiv medprodusent som er med på å utvikle produkt, pris, distribusjon og kommunikasjonstilnærminger. *Innovasjonsfokus* gjenspeiles også ved at man hele tiden tester ut nye tilnærminger til diverse aspekter ved markedsføringen for å skape vedvarende konkurransefortrinn (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002).

Det kommer med andre ord frem at tett kontakt med kundene vil være en viktig informasjonskilde for å skreddersy produktet slik at det oppfyller markedsbehovet. Her kan det trekkes paralleller til det Lechner, Dowling og Welpe (2006) omtaler som et *markedsinformasjonsnettverk*. Dersom oppstartsselskapene arbeider tett med mange ulike kunder vil dette utgjøre et nettverk av relasjoner som gir viktig informasjon om både produkter, markeder eller andre kunder. Basert på denne markedsinformasjonen kan oppstartsselskapet utforske hvert element i markedsføringsmiksen for å finne nye måter for å skape kundeverdi, noe som reflekteres i Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sitt element *innovativ verdiskaping.*

5.1.2 Opprettholdelse av kundebasen

Opprettholdelse av kundebasen praktiseres gjerne gjennom bruk av nyhetsbrev, e-post eller telefon i oppstartsselskapene. På denne måten benyttes det Coviello, Brodie og Munro (1997) omtaler som *databasemarkedsføring* for å utvikle langsiktige relasjoner. Denne formen for markedsføring bygger ikke på tette relasjoner med kundene i samme grad som den interaktive markedsføringen, og kan dermed anses som en form for relasjonsmarkedsføring som er nærmere transaksjonsmarkedsføring (Coviello, Brodie og Munro, 1997). Oppstartsselskapene benytter denne metoden for å jevnlig holde kundene interesserte og oppdaterte med ny informasjon, og dette innebærer dermed at det er snakk om enveiskommunikasjon rettet mot

kunden. Videre forklares det at databasemarkedsføring er en aktivitet som er utført av spesialiserte markedsførere (Coviello, Brodie og Munro, 2000). Dette bestrides i empirien da entreprenørene som ikke besitter formell markedsføringskompetanse bruker enkle former for databasemarkedsføring, som for eksempel nyhetsbrev, for å jevnlig informere kundebasen. I empirien fremkommer det at markedsføring som fagfelt er i dynamisk utvikling, og det kan tenkes at man ikke trenger spesialisert markedsføringskompetanse for å ta i bruk de enkleste formene for databasemarkedsføring lenger. Spesialister kan likevel trenges for avanserte former for databasemarkedsføring.

Coviello, Brodie og Munro (2000) beskriver også at små selskaper i liten grad benytter seg av databasemarkedsføring ettersom det er en ressurskrevende markedsføringstilnærming. Dette er delvis motstridende med empirien som vektlegger databasemarkedsføring som en kostnadseffektiv måte for å opprettholde kunderelasjonen. Gilmore, Gallagher og Henry (2007) presiserer at databasemarkedsføring i både små og mellomstore selskaper har økt de siste tiårene, men at effekten av denne typen markedsføring fortsatt er lav. I senere undersøkelser fremkommer det at databasemarkedsføring med tiden har blitt en norm for både små og mellomstore selskaper, og Geho og Dangelo (2012) bekrefter at entreprenørene også tar i bruk denne typen for markedsføring. Empirien støtter dermed at det kan ha vært en samfunnsutvikling over tid. Ettersom internett har blitt mer vanlig siden 2000-tallet og frem til i dag kan det tenkes at databasemarkedsføring er en billigere og mer effektiv metode å ta i bruk i dag enn for 20 år siden. På denne måten kan databasemarkedsføring ses på som en lavkostnadsmetode som er fordelaktig for oppstartsselskapene. Det fremkommer også i empirien at oppstartsselskapene er tilfredse med effekten de ønsker å oppnå gjennom databasemarkedsføring.

Empirien beskriver også en annen form for databasemarkedsføring som innebærer å engasjere kundene i et *fellesskap*. Empirien er sammenfallende med Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sitt element *kundeintensitet* som innebærer at relasjonene må være *viscerale*, eller instinktive av natur, slik at kunden og selskapet kan identifisere seg med hverandre. Markedsføringsarbeidet innebærer dermed følelser, lidenskap og overbevisning (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Et fellesskap som empirien beskriver viser en måte for å skape denne samlede identifiseringen og for å dele felles lidenskap. Videre er empirien også sammenfallende med Ali og Birley (1998) sitt presenterte begrep *entusiasme* som beskrives som en metode for å oppnå tillit og kredibilitet blant kundene. Videre omtaler Ali og Birley

(1998) denne formen for identifisering mellom kundene og selskapet som en *felles visjon,* som igjen kan bidra til økt tillit. Fokuset på entusiasme og felles visjon kommer dermed frem i empirien, hvor det beskrives hvordan oppstartsselskapene kan danne et fellesskap for å bygge tillit og skape entusiasme mellom kundene. Måten oppstartsselskapene engasjerer kundene gjennom fellesskap er drevet gjennom et *mulighetsfokus* (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Dette elementet går ut på at oppstartsselskapene benytter kreative måter for å tilegne seg kunder, samt for opprettholde og utvikle kundebasen. Dette samsvarer med hvordan oppstartsselskapene skaper felleskap som en kreativ metode for å kunne opprettholde kundebasen og skape engasjement.

5.1.3 Referanser i markedet

Det kommer frem i empirien at referanser mellom kunder og potensielle kunder vil fungere som en form for promotering. Når kundene er fornøyde med oppstartsselskapenes produkter anbefaler kundene gjerne produktene videre til andre mennesker. Dette stemmer overens med Stokes (2000b) sitt poeng om at interaktiv markedsføring med kundene skaper referanser videre til potensielle kunder, og at *word-of-mouth* dermed benyttes av entreprenører for å utvikle kundebasen. Arndt (1967) definerer word-of-mouth markedsføring som personlig kommunikasjon mellom en ikke kommersiell sender og en mottaker. Oppstartsselskapenes kunder er uavhengige av selskapet, og når kundene omtaler produktet videre til andre bekjente vil produktet bli markedsført gjennom disse referansene. Empirien viser også at produktene på markedet må være velfungerende for å skape slike positive referanser.

Empirien beskriver at oppstartsselskapene benytter ulike former for relasjoner og nettverk for å skape referanser i markedet. Dette kan dermed anses som en form for *nettverksmarkedsføring,* som blant annet går ut på at individer utenfor organisasjonen utfører markedsføringen (Coviello, Brodie og Munro, 2000). Et eksempel er at et av oppstartsselskapene sørget for at de i lanseringsfasen fikk venner og bekjente til å snakke videre om produktet til andre mennesker. På denne måten benyttes det Lechner, Dowling og Welpe (2006) omtaler som *sosiale nettverk,* ved at disse personlige relasjonene promoterer produktet videre til andre i markedet. Det legges også vekt på at disse sosiale nettverkene ofte benyttes i selskapets første fase i utviklingen (Lechner, Dowling og Welpe, 2006). Det kommer videre frem i empirien at oppstartsselskapene på et senere tidspunkt i utviklingen

benytter andre former for nettverk til å promotere produktet i markedet, som for eksempel ambassadører og veletablerte selskaper som er mer strategisk valgt ut for å bygge mer tillit.

I empirien kommer det også frem at disse referansene vil kunne nå ut til andre segmenter og andre kundegrupper. Dette stemmer ikke overens med Stokes (2000b) sitt poeng om at word-of-mouth er selvbegrensende, da kundene som tiltrekkes vil befinne seg i samme nettverk. En årsak til at funnet ikke samsvarer med teorien kan være fordi personer er en del av flere nettverk, noe som kan føre til at informasjon sprer seg mellom ulike nettverk. Ett av oppstartsselskapene sitt produkt ble først kjent i plus size markedet, fordi en plus size modell tok i bruk produktet. Dette ble fanget opp av stylistbransjen som førte produktet videre til skuespillere i Hollywood, noe som igjen skapte spredning til andre segmenter.

5.1.4 Kundeservice

I empirien kommer det frem at kundeservice anses som svært viktig for oppstartsselskapene for å skape fornøyde kunder og oppnå tillit. På denne måten får oppstartsselskaper etablert et godt rykte, som igjen vil kunne føre til gode anbefalinger videre. Det kommer dermed frem at oppstartsselskapene bruker kundeservice som en metode for å oppnå et godt rykte. Dette samsvarer med Stokes (2000b) sitt poeng om at man selv kan styre referanser i markedet ved å tilby god kundeservice og involvere kundene for å skape høyere kundelojalitet. I empirien kommer det frem at oppstartsselskapene sitt rykte er avgjørende for hvorvidt de klarer å bygge tillit og for å få kunder, og at kvaliteten på kundeservicen vil ha påvirkning på deres rykte. Dette henger dermed sammen med Gruber (2004) sitt poeng om at oppstartsselskapene mangler tillit og er ukjente i markedet, noe som gjør det utfordrende å få tak i kunder. Ali og Birley (1998) legger også vekt på at tillit er den mest fundamentale utfordringen for markedsføringen til oppstartsselskaper. Dermed er god kundeservice spesielt viktig for at oppstartsselskapene skal kunne oppnå tillit i markedet.

Empirien vektlegger også at oppstartsselskapenes kundeservice er viktig, da kunder kan bli misfornøyde dersom de ikke får til å bruke produktet på riktig måte. Videre kan det derfor tenkes å være utfordringer knyttet til bruk av innovative produkter, og at oppstartsselskapene dermed i større grad må lære opp kundene til å bruke deres nye produkt for at dette skal skape *kundeverdi*. Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sitt element *innovativ verdiskapning* reflekteres i dette, da oppstartsselskapene bruker kundeservice som en ny måte for å skape

kundeverdi. Kundeservicen er dermed en god mulighet for å lære opp kundene til å bruke produktene riktig. Dette vil gjøre at kundene bedre forstår produktet, noe som igjen reduserer negativ vareprat.

Det fremkommer tydelig i empirien at kundeservicen til oppstartsselskapene preges av at de strekker seg langt for kundene for å få godt rykte. Dette er mulig for oppstartsselskapene ettersom de ikke er preget av strukturell treghet på samme måte som veletablerte selskaper (Gruber, 2004), noe som medfører at de i større grad kan være tilpasningsdyktige (Hannan og Freeman, 1984). Dette kan bidra til at oppstartsselskapene kan gi raskere og bedre kundeservice enn større og mer strukturerte selskaper, noe som gjør det mulig å strekke seg langt for kundene for bygge et godt rykte. Det at oppstartsselskapene ønsker å strekke seg langt for kundene og sette deres behov fremfor sitt eget kan tyde på at oppstartsselskapene er opptatt av fokus på *kundeintensitet* (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Dette innebærer at relasjonen er *visceral*, noe som går ut på at kundene og selskapet føler en sterk tilknytning til hverandre (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Eksempler fra empirien som viser dette er at oppstartsselskapene blant annet lar seg selv være utsatt for svindel og tar valg som ikke nødvendigvis er bra for selskapet. Det er med andre ord fokus på kundens beste slik at de føler seg ivaretatt av selskapet.

5.1.5 Tett samarbeid med produsenter

Det kommer frem i empirien at oppstartsselskapene som har fysiske produkter må differensiere seg på kvalitet. Dette samsvarer med flere teoribidrag, da for eksempel Gruber (2004) presiserer at oppstartsselskapene ikke har mulighet til å massemarkedsføre seg, og at de dermed må sikte seg inn mot nisjemarkeder. Gilmore (2011) legger også til at det er nødvendig å skille seg ut på noe som er unikt, og Fjelldal-Soelberg og Lindberg (2012) presiserer at differensiering på pris er lite egnet for oppstartsselskaper da det krever høy omsetning. I empirien kommer det dermed frem at oppstartsselskapene er nødt til å samarbeide tett med produsenter for at de skal kunne differensiere seg på kvalitet og ta denne posisjonen i markedet. Ved at oppstartsselskapene benytter seg av en slik posisjoneringsstrategi kan det tenkes at oppstartsselskapene reduserer risiko, noe som reflekteres i Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sitt element *risikostyring*. Ved å fokusere på kvalitet muliggjøres det en høyere betalingsvillighet, noe som igjen kan føre til at oppstartsselskapene i høyere grad kan dekke kostnader på produksjon i liten skala. Dette er

essensielt for at et lite oppstartsselskap skal kunne overleve i markedet og være konkurransedyktig. Det kan antas at større aktører i markedet har stordriftsfordeler som i større grad gjør det mulig å konkurrere på pris.

Alle oppstartsselskapene i empirien som produserer fysiske produkter har et tett samarbeid med produsenter knyttet til produksjonen. Videre er det noen av oppstartsselskapene som i enda større grad benytter seg av produsentenes kompetanse i selve produktutviklingen. Dette kan tenkes å ha en sammenheng med i hvilken grad entreprenørene selv besitter produktutviklingskompetanse. I utvalget er det generelt mange av entreprenørene som har teknisk bakgrunn, men dette er likevel svært varierende. Det oppstartsselskapet som besitter minst teknisk kompetanse har også et tettere samarbeid med produsentene. Dermed kan disse faktorene tenkes å påvirke hvor tett relasjonen mellom oppstartsselskapet og produsenten er.

5.1.6 Bruk av ambassadører

I empirien kommer det frem at oppstartsselskapene i stor grad benytter seg av ambassadører som promoterer og fronter oppstartsselskapene og deres produkter. Oppstartsselskapene presiserer selv at de har lite finansielle ressurser til å bruke på markedsføring, noe som er i samsvar med Gruber (2004) sine poeng om at oppstartsselskaper gjerne har begrensede finansielle ressurser å benytte til markedsføring. En kostnadseffektiv metode for promotering som kommer frem blant oppstartsselskapene er å få enkeltpersoner til å promotere for dem på blant annet sosiale medier. Oppstartsselskapene har dermed et uformelt samarbeid med kunder og andre enkeltpersoner som ønsker å teste produktene og promotere dem til egne følgere, noe som ifølge Morris, Schindehutte og LaForge (2002) kan anses som en form for *ressursutnyttelse*. Dette er med andre ord en kreativ måte å utnytte andres ressurser på. I disse tilfellene etablerer oppstartsselskapene nye relasjoner med mennesker som kan promotere dem og produktene deres. Dette samsvarer også med elementet *kundeintensitet,* som innebærer at oppstartsselskaper skaper nye relasjoner som en innovativ tilnærming på markedsføringen (Morris, Schindehutte og LaForge*,* 2002).

Det at oppstartsselskapene har mange ambassadører som bidrar til promotering kan ses i sammenheng med det Coviello, Brodie og Munro (2000) omtaler som *nettverksmarkedsføring*. Oppstartsselskapene går strategisk frem for å få andre aktører utenfor selskapet til å gjøre markedsføringen, noe som støtter Coviello, Brodie og Munro (2000) sitt

poeng om at denne typen markedsføring kan utføres av andre individer utenfor organisasjonen. Det kommer videre frem i empirien at ambassadørene i noen tilfeller har blitt en del av teamet i oppstartsselskapene. Det blir nevnt at disse ambassadørene gjerne besitter kunnskap om spesifikke miljøer og segmenter som oppstartsselskapene selv ikke kjenner til. På denne måten bidrar ambassadørene med nye kilder til informasjon og kan dermed anses som et *markedsinformasjonsnettverk,* som Lechner, Dowling og Welpe (2006) definerer som relasjoner som fører til flyt av informasjon om markedsmuligheter.

I empirien kommer det frem at oppstartsselskapene er ukjente aktører i markedet og opplever dermed i stor grad at det er vanskelig å selge fra en ukjent posisjon. Dette kommer også frem i Gruber (2004) sitt poeng om at mangel på tillit gjør det vanskelig for oppstartsselskapene å få tak i kunder. Det er derfor tydelig at oppstartsselskapene opplever det som Ali og Birley (1998) omtaler som *kredibilitetsgapet*. Det at enkeltpersoner promoterer oppstartsselskapene og produktene deres videre til sine følgere kan skape økt *entusiasme* rundt selskapet og produktet, og Ali og Birley (1998) nevner at denne entusiasmen kan bidra til å oppnå tillit og legitimitet i markedet. På grunn av mangel på tillit kommer det også frem at spesielle personer kan benyttes som ambassadører som representerer merkevaren, og slike personer kan anses som gallionsfigurer som bidrar til økt kredibilitet i markedet. På denne måten benytter oppstartsselskapene seg av det Lechner, Dowling og Welpe (2006) omtaler som et *omdømmenettverk*, som innebærer at anerkjente enkeltpersoner kan bidra til å øke oppstartsselskapets legitimitet i markedet.

Det kommer videre frem i empirien at ambassadørene ikke bare promoterer på sosiale medier, men også stiller opp på store begivenheter som oppstartsselskapene selv ikke har mulighet til å møte opp på. Siden prioritering er viktig for oppstartsselskapene på grunn av ressursknapphet, sendes gjerne ambassadørene til å stille opp på viktige hendelser og arrangementer. Dette kan knyttes til det elementet Morris, Schindehutte og LaForge (2002) kaller *risikostyring*, som innebærer at ressurser allokeres på en måte som forbedrer oppstartsselskapets fleksibilitet. Ved å sende ambassadørene til å stille opp på disse hendelsene som oppstartsselskapet selv ikke har mulighet til å stille opp på unngår oppstartsselskapet å bruke tid og ressurser på dette, samtidig som de blir representert på den viktige begivenheten.

5.1.7 Samarbeid med veletablerte selskaper

I empirien kommer det også frem en annen metode for å overkomme *kredibilitetsgapet* som blir omtalt av Ali og Birley (1998). Metoden innebærer at oppstartsselskapene benytter seg av samarbeid med veletablerte selskaper som kan bidra til å styrke deres tillitsposisjon i markedet. Dette bidrar dermed til å overkomme den utfordringen Gruber (2004) poengterer om at oppstartsselskapene har begrenset tilstedeværelse i markedet og mangel på markedsmakt. Videre blir det også presisert i empirien at samarbeid med veletablerte selskaper som besitter mer ressurser er effektivt, og at oppstartsselskapene dermed utnytter andre selskapers ressurser som Morris, Schindehutte og LaForge (2002) vektlegger i elementet *ressursutnyttelse*. Dermed overkommer oppstartsselskapene også utfordringen knyttet til begrensede finansielle ressurser (Gruber, 2004). Samarbeid med veletablerte selskaper blir derfor tatt opp som en viktig strategi for å styrke oppstartsselskapenes tillitsposisjon i markedet. Her benyttes igjen *nettverksmarkedsføring* på den måten at veletablerte selskaper strategisk velges ut for å markedsføre oppstartsselskapet (Coviello, Brodie og Munro, 2000).

Det at oppstartsselskapene utvikler relasjoner med ulike veletablerte selskaper betraktes som det Lechner, Dowling og Welpe (2006) omtaler som et *omdømmenettverk*, som innebærer at oppstartsselskaper øker sin troverdighet og legitimitet ved å samarbeide med markedsledende og anerkjente selskaper. Eksempler som går igjen blant oppstartsselskapene i empirien er blant annet samarbeid med universitet og forskningsinstitusjoner for å få forskningsstempel på produktet og strategisk samarbeid med store mediehus for å få omtale og eksponering. Det legges videre vekt på at det er viktig for oppstartsselskapene å dele kundehistorier når de skal omtales i media. Dette kan tyde på at oppstartsselskapene ønsker å vise frem deres fokus på *kundeintensitet* ved at de fremhever de *viscerale* kunderelasjonene i omtalen (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002). Dette kan igjen bidra til økt kredibilitet da det signaliserer både *entusiasme* fra oppstartsselskapet sin side, samt den *felles visjonen* som oppstår mellom selskapet og kunden (Ali og Birley, 1998).

Det kommer også frem i empirien at oppstartsselskapene benytter veletablerte selskaper for å skape sin egen inngang til helt nye markeder. På denne måten kan oppstartsselskapene nå ut til andre kundegrupper enn de klarer på egenhånd. Dette kan ses i sammenheng med Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sin beskrivelse av *risikostyring*, som går ut på at

oppstartsselskapene finner måter å redusere risiko på ved å samarbeide med andre aktører for å utnytte muligheter. Å forsøke å nå ut til et nytt marked på egenhånd kan anses som risikofylt, og som Gruber (2004) nevner vil oppstartsselskaper ikke ha råd til gjøre feil i markedsføringen da dette vil kunne medføre store konsekvenser. Å støtte seg på aktører som er anerkjente og besitter mer ressurser kan tenkes å redusere risikoen for å feile. På denne måten vil også benyttelsen av disse veletablerte aktørene for å nå ut til nye markeder kunne beskrives ut i fra Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sitt element *ressursutnyttelse.* Dette går ut på at oppstartsselskapene samarbeider med andre aktører som besitter mer ressurser, og finner utradisjonelle måter for å utnytte deres ressurser (Morris, Schindehutte og LaForge, 2000). Et eksempel fra empirien er at et av oppstartsselskapene samarbeider med et idrettslandslag som er anerkjent i Europa for å kunne satse mer internasjonalt.

5.1.8 Oppsummering

Tidligere forskning har lagt vekt på at relasjoner og nettverk blir benyttet i oppstartsselskaper og deres markedsføring. Denne undersøkelsen har gitt mer innsikt og dypere forklaringer for hvordan relasjoner og nettverk benyttes. Tett kundekontakt gir mulighet for interaktiv informasjonsinnhenting, videreutvikling og tilpasning av produkttilbud. Dette er sammenfallende med Stokes (2000b) som sier at oppstartsselskapene lytter og responderer til kundene fremfor å gjennomføre markedsundersøkelser. Som Morris, Schindehutte og LaForge (2002) nevner blir altså kunden ansett som en aktiv medprodusent. For å opprettholde kundebasen har oppstartsselskapene fokus på å holde kundene oppdatert med ny informasjon og engasjere dem gjennom fellesskap. Disse metodene knyttes til Coviello, Brodie og Munro (1997) sin *databasemarkedsføring.* Å engasjere kundene gjennom fellesskap kan videre bidra til *entusiasme* og en *felles visjon* mellom kundene og selskapet, noe Ali og Birley (1998) beskriver som tillitsbyggende. Referanser i markedet vil fungere som det Arndt (1967) omtaler som *word-of-mouth markedsføring*. Referansene vil kunne nå ut til andre segmenter og kundegrupper, noe som er motstridende med Stokes (2000b) sin forklaring på at word-of-mouth er selvbegrensende. Referansene kan styres ved å tilby god og opplærende kundeservice og oppstartsselskapene strekker seg langt for kundene for å få et godt rykte, noe som reflekteres i Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sitt element *kundeintensitet*. Oppstartsselskapene har mulighet til å gjøre dette på grunn av deres tilpasningsdyktighet, som er sammenfallende med Hannan og Freeman (1984).

Tett samarbeid med produsenter anses som en viktig relasjon for å kunne oppnå konkurransefortrinn gjennom differensiering på kvalitet. Dette kan være hensiktsmessig ettersom Fjelldal-Soelberg og Lindberg (2012) presiserer at oppstartsselskaper må differensiere seg på noe annet en pris. En slik posisjoneringsstrategi kan være en form for *risikostyring* (Morris, Schindehutte og LaForge, 2002) som kan gjøre oppstartsselskapene mer konkurransedyktige. Ambassadører og veletablerte selskaper benyttes videre da det er både kostnadseffektivt og tillitsbyggende. Dette er en form for det Morris, Schindehutte og LaForge (2002) omtaler som *ressursutnyttelse,* ved at oppstartsselskapene benytter andres ressurser for å markedsføre seg. Ambassadørene og selskapene anses som anerkjente enkeltpersoner eller selskaper, og utgjør det Lechner, Dowling og Welpe (2006) omtaler som et *omdømmenettverk*. Dette er noe som kan bidra med å skape tillitt og overkomme utfordringen Ali og Birley (1998) beskriver som *kredibilitetsgapet*. Disse aktørene gjør det dermed mulig for oppstartsselskapene å få tilgang til nye segmenter eller markeder.

5.2 Problemstilling 2

På hvilke måter og i hvilken grad opplever oppstartsselskapene nytte av å være tilknyttet inkubatorer?

Denne problemstillingen vil besvares ved å ta utgangspunkt i oppstartsselskapenes refleksjoner rundt deres inkubatorsamarbeid. Den første problemstillingen er på et mer overordnet nivå knyttet til markedsføring i en relasjons- og nettverkskontekst. Denne problemstillingen er derimot mer spesifikt knyttet til hvordan oppstartsselskapene opplever å få nytte av inkubatorene, som er en viktig del av nettverket til oppstartsselskapene. Dette knyttes i hovedsak til oppstartsselskapenes markedsføring, men andre aspekter ved inkubatorsamarbeidet som oppstartsselskapene anser som nyttige vil også bli trukket frem.

5.2.1 Markedsføring

Empirien viser at entreprenørene i oppstartsselskapene i liten grad besitter formell markedsføringskompetanse, og at de fleste heller har mer teknisk forståelse for produktet de har utviklet. Dette stemmer med både Gruber (2004) og Gilmore (2011) sine poeng som tar for seg at entreprenørene i selskapenes tidlige stadier vil ha mer teknisk kompetanse og bakgrunn. Videre kommer det også frem at de fleste av oppstartsselskapene heller ikke har

fokus på å ansette andre med markedsføringsbakgrunn på nåværende tidspunkt, noe som er sammenfallende med Gruber (2004) sine konklusjoner om at det vil være få med markedsføringsbakgrunn i denne typen selskaper. De fleste entreprenørene nevner at de selv står for mesteparten av markedsføringsarbeidet, og at denne kompetansen er selvlært og utviklet over tid gjennom praktisk erfaring. Enkelte nevner derimot at de også har ansatt en markedssjef, men at denne personen kun har ansvar for salg og relasjonsbygging. Dette kan tyde på at entreprenørene har en ulik forståelse av hva som menes med begrepet markedsføring, ved at de muligens ikke anser salg og relasjonsbygging som markedsføring. Som Stokes (2000a) belyser vil mange entreprenører forbinde markedsføring med promotering, noe som også til en viss grad kan ses i dette datamaterialet. Selv om intervjuguiden ble lagt opp slik at flere aspekter ved markedsføring ble dekket når det var snakk om markedsføringspraksisen, kan likevel entreprenørene fortsatt ha hatt en snever forståelse i spørsmålene rundt markedsføringskompetanse.

Empirien viser videre at de fleste oppstartsselskapene ser behovet for å ansette mer markedsføringskompetanse i fremtiden. Det blir likevel påpekt at det er vanskelig å finne rett person for denne jobben da markedsføringsfagfeltet er i dynamisk utvikling. Det blir nevnt av både oppstartsselskapene og inkubatorselskapene at markedsføring i dag består av mange spesialistområder, noe som gjør det krevende å finne en person som kan gjøre alt arbeidet. Denne utfordringen blir også nevnt av både Fjelldal-Soelberg og Lindberg (2012) og Gruber (2004), som presiserer at markedene er både usikre og turbulente og at det gjerne skjer hurtige teknologiske endringer i disse markedene. I empirien legges det vekt på at markedsføring i dag består av digitale strategier. Personen som skal ansettes trenger spesifikk kompetanse som for eksempel programmering og koding, og ikke bare generell markedsføringskompetanse. Dette kan tyde på at de digitale strategiene som kommer frem i empirien kan anses som avanserte former for det Coviello, Brodie og Munro (1997; 2000) omtaler som databasemarkedsføring. Som nevnt av Coviello, Brodie og Munro (2000) innebærer denne typen markedsføring bruk av informasjonsteknologi, noe som innebærer at man trenger spesialiserte markedsførere til å utføre jobben. Dette kommer også frem i empirien da oppstartsselskapene presiserer at de trenger spesialister på flere områder for å kunne gjennomføre denne markedsføringen.

Videre kommer det også frem at inkubatorselskapene opplever utfordringer knyttet til markedsføringens dynamiske utvikling. De uttaler at de selv ikke kan ha

markedsføringskompetanse internt, men at de heller fokuserer på å hente inn denne kompetansen eksternt. Dette tyder på at det er utfordringer blant oppstartsselskapene knyttet til at denne typen markedsføring krever spesialister. Denne formen for markedsføring blir dermed ansett som viktig i oppstartsselskapene, men som tidligere nevnt i diskusjonen rundt problemstilling 1 er det uenigheter blant Coviello, Brodie og Munro (2000), Gilmore, Gallagher og Henry (2007) og Geho og Dangelo (2012) om hvorvidt databasemarkedsføring tas i bruk eller har noen effekt i oppstartsselskaper. Disse forskernes studier tyder derimot på en gradvis økning i bruk av databasemarkedsføring, noe som dermed kan være sammenfallende med empirien.

I empirien kommer det frem at inkubatorselskapene mener oppstartsselskapene tidlig må koble seg til dem for å få tilgang til markedsføringskompetansen som entreprenørene selv ikke besitter. Inkubatorselskapene forteller for eksempel at de kan tilføre denne markedsføringskompetansen ved å trene opp entreprenørene til å bli bedre på salg. Inkubatorenes tankegang er dermed i samsvar med Gilmore (2011) som uttaler at entreprenørene er nødt til å utvikle sin generelle forretningsforståelse. Det kommer derimot frem at oppstartsselskapene i liten grad benytter inkubatorene når det gjelder markedsføring. De fleste forteller at de har fått råd fra inkubatorrådgiverne, men at disse ikke benyttes i særlig stor grad. Dette er i tråd med det Allen og McCluskey (1990) forteller om at oppstartsselskaper som er tilknyttet inkubatorer ofte ikke benytter seg av de tjeneste som de får tilbud om.

De oppstartsselskapene som i noen grad har opplevd markedsføringsråd fra inkubatorene som nyttige forteller at dem ikke har fått dette gjennom inkubatorrådgiverne, men heller gjennom rådgivernes eksterne nettverk eller andre oppstartsselskaper som leier lokaler hos inkubatoren. Dette er helt motstridende med Scillitoe og Chakrabarti (2010) sine funn som sier at oppstartsselskapene får forretningsmessig assistanse, noe som innebærer hjelp til markedsføring, gjennom rådgiverne, men ikke gjennom nettverket. I empirien kommer det videre frem noen mulige årsaker til hvorfor oppstartsselskapene ikke opplever nytte av markedsføringsråd fra inkubatorrådgiverne. Det blir blant annet nevnt at oppstartsselskapene opplever at rådgiverne ikke kjenner til produktet eller selskapet godt nok, og at kompetansen til rådgiverne derfor er for generell. Videre er det også mye som tyder på at oppstartsselskapene ikke kjenner til hvilke tjenester de kan få tilgang til gjennom inkubatorene. Noen av oppstartsselskapene uttaler også at de ikke har kapasitet til å ta til seg

markedsføringsråd som blir gitt fra rådgiverne, samt at oppstartsselskapene ikke har adressert markedsføringen som et problem. Helhetlig kan dette tyde på at forståelsen av markedsføringsbegrepet er snever, samt at oppstartsselskapene i liten grad anerkjenner markedsføringens betydning for selskapet. Det kan også være at entreprenørene kan ha en mer operasjonell eller taktisk oppfatning av markedsføring. På denne måten kan det tenkes at entreprenørene ikke inkluderer andre markedsstrategiske aspekter når de omtaler inkubatorenes rolle i markedsføringen. Det kan tenkes at inkubatorrådgiverne kan bidra mest på det overordnede, strategiske nivået og at dette ikke anerkjennes av oppstartsselskapene som markedsføring.

Det kommer dermed frem at oppstartsselskapene er mer fornøyde med tjenestene knyttet til markedsføring som er levert gjennom nettverket enn gjennom inkubatorrådgiverne. Dette er sammenfallende med Abduh *et al.* (2007) sitt funn som går ut på at oppstartsselskaper er misfornøyde med rådgivningstjenester knyttet til forretningsutvikling, hvor salg og markedsføring inngår som en av tjenestene. Det at oppstartsselskapene opplever å få forretningsassistanse gjennom inkubatorenes nettverk er også sammenfallende med Chan og Lau (2005) sitt funn som går ut på at oppstartsselskapene opplever fordeler ved å blant annet få tilgang til opplæringsprogrammer for å utvikle forretningsforståelse. Det er derimot viktig å påpeke at Chan og Lau (2005) sin studie omtaler generell forretningsrådgivning uten å forklare hvilke spesifikke forretningstjenester som inngår. Abduh *et al.* (2007) og Scillitoe og Chakrabarti (2010) sine studier presiserer derimot at markedsføring inngår i forretningstjenestene som er undersøkt.

For å oppsummere kort kommer det frem at oppstartsselskapene i svært liten grad besitter formell markedsføringskompetanse, men de forteller at de ser behovet for å ansette markedsføringskompetanse i fremtiden. Likevel ser det ut til at oppstartsselskapene i liten grad benytter seg av markedsføringstjenester gjennom inkubatorene. Et av oppstartsselskapene nevner at det er vanskelig å ansette markedsføringskompetanse da markedsføringens utvikling er dynamisk og man trenger eksperter på flere spesialistområder. Inkubatorselskapene presiserer også at dette er en utfordring. Et av inkubatorselskapene forteller videre at de ikke har markedsføringskompetanse internt, men kjøper det eksternt på grunn av nettopp denne utfordringen. Det er interessant å merke seg at dette oppstartsselskapet og dette inkubatorselskapet er tilknyttet hverandre, noe som kan tyde på at oppstartsselskapene ikke er klar over hva slags tjenester inkubatoren kan tilby.

5.2.2 Tilgang til nettverk

I empirien kommer det frem at oppstartsselskapene mener det er verdifullt å være tilknyttet inkubatorer da dette gir tilgang til et nettverk med ekspertise og forskjellige typer kompetanse. Dette samsvarer dermed med Bergek og Norrman (2008) og Hansen *et al*. (2000) som presiserer at inkubatoren opererer som et mellomledd mellom oppstartsselskapet og andre aktører i nettverket, noe som bidrar til mer informasjonsoverføring. På denne måten kan oppstartsselskapene lettere få etablert relasjoner for å få tilgang til ressurser de selv ikke besitter. Dette gjør at oppstartsselskapene overkommer den utfordringen som Gruber (2004) nevner om at oppstartsselskapene ikke har noen etablerte bytterelasjoner med andre aktører og at det er ressurskrevende å bygge opp disse relasjonene.

Det at oppstartsselskapene opplever tilgangen til et større nettverk som verdifullt er også i samsvar med Heydebreck, Klofsten og Maier (2000) som sier at oppstartsselskapene får tilgang til ressurser utenfor inkubatorene, noe som bidrar til å kunne utnytte muligheter som ikke er tydelig for andre. Dette kan dermed også tenkes å henge sammen med Morris, Schindehutte og LaForge (2002) sitt element *mulighetsfokus*, som går ut på å gripe muligheter andre ikke ser, samt elementet *ressursutnyttelse*, som omhandler å benytte andres ressurser for å utnytte disse mulighetene. På denne måten kan altså oppstartsselskapene gripe muligheter som andre ikke ser og som de selv ikke har nok ressurser til på egen hånd, gjennom nettverket. Abduh *et al.* (2007) fant derimot ut at oppstartsselskapene i deres undersøkelse er misfornøyde med de nettverksrelaterte tjenestene som de får gjennom inkubatorene. Ettersom forskningen kommer frem til tvetydige funn kan det dermed tenkes at dette er situasjonsbetinget. Oppstartsselskapene varierer i stor grad med tanke på produkt og bransje, entreprenørene og kompetansen i teamet. Behovet for kompetanse fra inkubatorene og andre ressurser kan dermed tenkes å variere i stor grad. Det kan også være et stort spenn mellom ulike inkubatorer, hvilket fokus de har på deres tjenester og hva de tilbyr. Oppstartsselskapenes behov må dermed passe med det inkubatorene tilbyr av tjenester for at dette skal være optimalt i forhold til den opplevde nytten. Dette henger sammen med Bruneel *et al*. (2012) sine poeng om at inkubatorene lettere kan tilføre oppstartsselskapene mer verdi dersom de velger ut relativt like oppstartsselskaper. Hvordan inkubatorene kommuniserer de mulighetene som ligger i nettverket deres vil også være essensielt for at oppstartsselskapene skal benytte seg av deres tjenester.

5.2.3 Inkubatorenes forretningsrådgivning

Empirien viser også at oppstartsselskapene benytter inkubatorrådgiverne i stor grad til praktiske aspekter ved det å starte et nytt selskap. Dette omtales av oppstartsselskapene som hjelp til juridiske aspekter, regnskap og lignende. Scillitoe og Chakrabarti (2010) sine funn samsvarer med dette da de finner at oppstartsselskapene gjerne får forretningsmessig assistanse gjennom rådgiverne, og denne assistansen innebærer blant annet regnskap og juridisk hjelp. Funnet er også sammenfallende med Chan og Lau (2005) sin studie som sier at oppstartsselskaper gjerne benytter råd fra inkubatorene som er knyttet til praktiske aspekter i den daglige driften. Det er derimot interessant å merke seg at oppstartsselskapene også opplever å få praktisk bistand i tilknytning til produktutvikling fra inkubatorene. Dette strider mot Chan og Lau (2005) sin studie som viser at oppstartsselskaper ikke søker råd fra inkubatorene når det gjelder produktutvikling, da de fleste entreprenørene har teknisk bakgrunn. Flesteparten av entreprenørene i denne undersøkelsen har også mer teknisk kompetanse enn markedsføringskompetanse. Likevel vil det kunne være stort spenn i den teknisk kompetansen entreprenørene besitter. Det at entreprenørene har teknisk kompetanse betyr ikke nødvendigvis at de ikke trenger innspill fra eksperter, ettersom det er mange smale spisskompetanser innenfor det tekniske feltet. Entreprenørteam vil variere i antall personer med teknisk bakgrunn, og dermed vil behovet for å trekke inn mer teknisk kompetanse være større i noen selskaper enn andre.

Scillitoe og Chakrabarti (2010) finner i tillegg at oppstartsselskapene ikke får hjelp av inkubatorrådgiverne når det gjelder teknologiske ferdigheter, men kun gjennom nettverksinteraksjoner. Dette kan være fordi inkubatorrådgivernes arbeidsoppgaver i hovedsak er knyttet til et forretningsperspektiv, og at kompetansen i entreprenørteamet først og fremst er teknisk. Dersom oppstartsselskapene trenger ytterligere hjelp på det tekniske vil de ha behov for tekniske eksperter som vil være tilgjengelig gjennom nettverket til inkubatorselskapene, og ikke fra inkubatorrådgiverne selv. Ettersom inkubatorrådgiverne i utgangspunktet bistår med generell forretningskompetanse kommer det frem i empirien at rådgiverne fungerer som en tredjepart som kan se med friske øyne og kommer med nye innspill på et generelt nivå. Dette er i samsvar med det Chan og Lau (2005) sitt funn som går ut på at den viktigste rådgivningstjenesten blant oppstartsselskapene er nettopp mellommenneskelig støtte.

5.2.4 Kontorfasiliteter

Videre kommer det også frem i empirien at oppstartsselskapene opplever inkubatortilknytningen som verdifull når det gjelder å få tilgang til diverse utstyr og lokaler. Dette er i samsvar med Scillitoe og Chakrabarti (2010) sine funn som sier at oppstartsselskaper opplever å få teknisk assistanse gjennom inkubatornettverket, i form av tilgang til blant annet forskning, laboratorier og verksteder. Videre er det derimot ingen av oppstartsselskapene som legger særlig stor vekt på inkubatorenes fasiliteter som for eksempel billig sitteplass i kontorlandskapet. Dette er motstridende med både Abduh *et al*. (2007) og Chan og Lau (2005) som finner at nettopp tilgangen til disse fasilitetene anses som noen av de største fordelene ved å være tilknyttet en inkubator. Dette funnet fra empirien kan tenkes å ha en sammenheng med den utviklingen Theodorakopoulos, Kakabadse og McGowan (2014) legger frem som går ut på at fysiske fasiliteter ble mer vektlagt før, mens det i nyere tid legges mer vekt på forretningsutviklingsprosessen og andre immaterielle elementer. I denne undersøkelsen har også de fleste oppstartsselskapene i utvalget hovedsakelig tekniske produkter. Basert på dette utvalget kan det tenkes at oppstartsselskapene i større grad vektlegger andre fasiliteter som tilgang til utstyr, mellommenneskelig atmosfære og samarbeid mer enn kontorplassen i seg selv.

I empirien kommer det også frem at selve atmosfæren som skapes hos inkubatorene er verdifull, både ved at informasjon flyter fritt og ved at enkelte ildsjeler jobber for å skape verdi. Dette samsvarer med både Allen og McCluskey (1990) og Abduh *et al.* (2007) sine poeng om at det skapes et miljø som gir synergieffekter ved å lokalisere ulike mennesker, selskaper og diverse tjenester i et fellesskap. I empirien kommer det blant annet frem at et av oppstartsselskapene har opplevd å få markedsføringsråd fra andre oppstartsselskaper som sitter i kontorlandskapet. Dette samsvarer dermed med Allen og McCluskey (1990) sine poeng om at inkubatorene er noe mer enn bare rimelige lokaler, ved at dette er et slags møtested for mennesker og selskaper som er i samme situasjon. På denne måten kan det tenkes at inkubatormiljøet kan fungere som det Lechner, Dowling og Welpe (2006) omtaler som et *markedsinformasjonsnettverk*, som går ut på at diverse relasjoner blir viktige kilder til informasjon om for eksempel produkter, kunder og markeder.

Det at oppstartsselskapene opplever nytte av inkubatorens arrangementer er i en viss grad motstridende med Chan og Lau (2005) sitt funn om at oppstartsselskapene er misfornøyde

med uformelle nettverkssamlinger. I Chan og Lau (2005) sin studie uttaler oppstartsselskapene at disse nettverkssamlingene ikke åpnet for muligheter til verken partnerskap eller informasjonsutveksling. Empirien gir inntrykk av at ildsjeler skaper verdien i inkubatormiljøet gjennom blant annet sosiale sammenkomster og arrangementer. Grunnen til at dette er motstridende med Chan og Lau (2005) sitt funn kan være at det er stor variasjon i hva inkubatorene arrangerer. For oppstartsselskapene er det viktig med arrangementer som er gjennomførte og skaper oppmerksomhet, og som på denne måten bidrar til promotering av oppstartsselskapet. Helhetlig kan dette miljøet bli et verdifullt nettverk for oppstartsselskapet, da nettverket består av aktuelle personer og selskaper.

5.2.5 Oppsummering

Det kommer frem at entreprenørene i oppstartsselskapene ikke besitter formell markedsføringskompetanse, noe som stemmer med Gruber (2004) og Gilmore (2011). Denne kompetansen anses som et behov i fremtiden, men at det oppleves som utfordrende å finne rett kompetanse. Utfordringen kan være grunnet hurtige teknologiske endringer slik som Fjelldal-Soelberg og Lindberg (2012) og Gruber (2004) beskriver. Oppstartsselskapene benytter i liten grad inkubatorene for å trekke inn markedsføringskompetanse, noe som er i tråd med Allen og McCluskey (1990) som presiserer at oppstartsselskaper ikke benytter seg av inkubatortjenestene de blir tilbudt. Oppstartsselskapene opplever i liten grad å få nytte av inkubatorrådgivernes markedsføringsråd, men de har til en viss grad fått nytte av denne typen råd gjennom nettverket. Dette er motstridende med Scillitoe og Chakrabarti (2010) sine funn, men i samsvar med Abduh *et al*. (2007) som finner at oppstartsselskaper gjerne er misfornøyde med rådgivningstjenester knyttet til markedsføring. Mulige årsaker til at markedsføringsrådene ikke blir benyttet kan være at inkubatoren har for generell kompetanse eller at oppstartsselskapene ikke kjenner til tjenestene. Oppstartsselskapene forteller også at de ikke har kapasitet til å ta i bruk markedsføringsrådene, eller at de ikke har adressert markedsføring som et problem. Dette kan ha en sammenheng med entreprenørenes snevre forståelse av markedsføring.

Det er andre aspekter ved inkubatortilknytningen som oppleves som verdifulle, og nettverket trekkes frem som noe av det viktigste. Dette samsvarer med Bergek og Norrman (2008) og Hansen *et al.* (2000) sine studier. Dette stemmer derimot ikke med Abduh *et al*. (2007) sin undersøkelse som sier at oppstartsselskapene er misfornøyde med nettverksrelaterte tjenester.

Inkubatorenes forretningsrådgivning brukes i størst grad til praktiske aspekter ved det å starte et nytt selskap, og dette stemmer med både Scillitoe og Chakrabarti (2010) og Chan og Lau (2005). Empirien beskriver videre at oppstartsselskapene opplever at inkubatorrådgiverne fungerer som en tredjepart som kan se med friske øyne og kommer med nye innspill på et generelt nivå. Dette er i samsvar med Chan og Lau (2005) sitt funn som innebærer at mellommenneskelig støtte oppleves som viktig. Tilgang til utstyr og lokaler oppleves også som verdifullt, og dette er i samsvar med Scillitoe og Chakrabarti (2010). Det kommer frem at det ikke er den billige sitteplassen som er av verdi for oppstartsselskapene, men selve atmosfæren i inkubatormiljøet. Dette funnet er tilsvarende det Allen og McCluskey (1990) og Abduh *et al.* (2007) finner i sine studier. Chan og Lau (2005) finner derimot at oppstartsselskapene er misfornøyde med arrangerte nettverkssamlinger i miljøet, og empirien gir inntrykk av at verdien som skapes varierer veldig fra inkubator til inkubator. De motstridende funnene på forskningsfeltet kan være grunnet stor variasjon i oppstartsselskaper og inkubatorselskaper. Oppstartsselskapenes behov må være i tråd med det inkubatorene tilbyr for at den opplevde nytten skal være optimal, og som Bruneel *et al*. (2012) presiserer bør inkubatorene velge ut relativt like oppstartsselskaper for å lettere kunne tilføre oppstartsselskapene mer verdi.

6. Konklusjon og avslutning

Avhandlingens formål er å belyse hvordan oppstartsselskaper benytter ulike typer relasjoner og nettverk i deres markedsføringsarbeid. Siden inkubatorselskaper er en sentral del av oppstartsselskapenes nettverk er det også ønskelig å belyse hvilken effekt denne tilknytningen har på markedsføringsarbeidet. I dette kapittelet presenteres de funnene og konklusjonene som ble diskutert i kapittel 5 for å besvare avhandlingens to problemstillinger. Videre gjøres det rede for avhandlingens teoretiske og praktiske implikasjoner, samt begrensninger og forslag til videre forskning.

6.1 Problemstilling 1

Hvordan benytter innovasjonsbaserte oppstartsselskaper relasjoner og nettverk i markedsføringen?

I denne eksplorerende undersøkelsen fremkommer det at relasjoner og nettverk er svært utbredt i oppstartsselskapenes markedsføringsarbeid. For å kunne gjøre et dypere dykk i dette temaet har undersøkelsen blitt avgrenset til å ta for seg de relasjonene og nettverkene som er gjennomgående i datamaterialet. De relasjonene og nettverkene som inkubatorselskapene og oppstartsselskapene anser som viktige er knyttet til kunder, produsenter, ambassadører og andre veletablerte selskaper, og det vil videre bli utdypet hvordan disse relasjonene benyttes for å besvare denne problemstillingen.

Det kommer tydelig frem i undersøkelsen at kunderelasjoner er svært viktig for oppstartsselskapene. Oppstartsselskapene har fokus på tett kundekontakt for å hente inn informasjon som kan benyttes for å videreutvikle og tilpasse produkttilbudet. På denne måten får oppstartsselskapene unik kunnskap om markedet som de kan benytte i markedsføringsarbeidet. Et annet aspekt ved kunderelasjonen er at oppstartsselskapene jobber for å opprettholde kundebasen. Dette gjøres ved å holde kundene oppdatert med ny informasjon gjennom for eksempel nyhetsbrev. Kundebasen opprettholdes også gjennom såkalte *fellesskap* hvor kundene kan engasjere seg og være i interaksjon med hverandre. Oppstartsselskapenes kunderelasjoner vil videre være viktige for å sikre videre referanser til andre potensielle kunder i markedet. På denne måten blir word-of-mouth markedsføring ansett som en viktig form for promotering. For å sikre positive referanser i markedet er det

svært viktig at oppstartsselskapenes produkter er velfungerende, da dette vil skape et positivt rykte. Disse referansene kan også bidra til at oppstartsselskapene kan nå ut til nye kunder og segmenter ved at informasjon om produktene sprer seg mellom ulike nettverk. Videre kommer det frem at kundeservice er sentralt for å oppnå tillit og for å styre referansene i markedet. Dette gjøres ved at oppstartsselskapene lærer opp kundene til å bruke produktene riktig for å unngå negativ vareprat, samt ved å sørge for å sette kundens behov fremfor sine egne behov for å skape kundeverdi.

For oppstartsselskapene som selger fysiske produkter anses også tett samarbeid med produsenter som en viktig relasjon. Denne relasjonen gjør det mulig for oppstartsselskapene å kunne oppnå konkurransefortrinn ved å differensiere seg på kvalitet, noe som er nødvendig da det er vanskelig for oppstartsselskaper å differensiere seg på pris. Ambassadører benyttes også i stor grad, og dette går ut på at enkeltpersoner promoterer for oppstartsselskapene. Dette kan for det første anses som en kostnadseffektiv metode da ambassadørene promoterer til sine følgere. Siden oppstartsselskapene er ukjente aktører i markedet vil også ambassadørenes promotering kunne bidra til at selskapet får økt tillit og legitimitet i markedet, og dette vil være spesielt effektivt dersom personene er anerkjente og synlige. Oppstartsselskapene utvikler også relasjoner med veletablerte selskaper. Disse relasjonene benyttes i stor grad for at oppstartsselskapene skal få tilgang til mer finansielle ressurser for å bli promotert i større skala. Samarbeid med disse selskapene vil også bidra til å styrke oppstartsselskapets tillitsposisjon i markedet, noe som gjør at flere kunder vil være villige til å kjøpe produktet. På grunn av begrensede ressurser vil oppstartsselskapene ha problemer med å nå ut til flere kundegrupper og nye markeder på egenhånd, og dette kan derfor løses ved å samarbeide med veletablerte selskaper.

6.2 Problemstilling 2

På hvilke måter og i hvilken grad opplever oppstartsselskapene nytte av å være tilknyttet inkubatorer?

Ettersom relasjoner og nettverk spiller en viktig rolle for oppstartsselskaper markedsføring slik det kommer frem av problemstilling 1, er det interessant å se nærmere på oppstartsselskapenes relasjon til inkubatorer. Denne relasjonen kan være viktig for oppstartsselskapene ettersom det tidligere har blitt bevist at markedsføring er noe

oppstartsselskaper sliter med (Hisrich, 1989; Hills, 1994). Tidligere forskning på dette området viser svært motstridende funn, og det er dermed interessant å søke mer innsikt i dette.

I denne undersøkelsen kommer det frem at entreprenørene i oppstartsselskapene ikke besitter formell markedsføringskompetanse. De fleste forklarer likevel at de ser nødvendigheten av å ansette noen på markedsføring i fremtiden, men at det er utfordringer knyttet til dette på grunn av markedsføringens dynamiske utvikling. Til tross for oppstartsselskapenes utfordringer kommer det likevel frem at inkubatorene benyttes i liten grad i oppstartsselskapenes markedsføringsarbeid. For eksempel legger oppstartsselskapene vekt på at de i liten grad tar til seg markedsføringsrådene de får fra inkubatorrådgiverne. Det kommer videre frem at noen mulige årsaker til dette kan være at inkubatoren har for generell kompetanse, eller at oppstartsselskapene ikke kjenner til inkubatorenes tjenester. Videre uttrykker også oppstartsselskapene at de ikke har kapasitet til å ta i bruk markedsføringsråd, eller at de ikke har adressert markedsføring som et problem. Dette kan også tyde på at oppstartsselskapene har en snever forståelse av hvilken betydning markedsføring kan ha for selskapets konkurransedyktighet. Noen av oppstartsselskapene presiserer derimot at de har opplevd å få nyttig hjelp til markedsføringen fra inkubatorenes nettverk eller fra andre oppstartsselskaper i samme inkubatormiljø. Dette tyder dermed på at inkubatorrådgivernes kompetanse er for generell når det gjelder markedsføring, og at nettverket dermed blir viktigere for at oppstartsselskapene kan få tak i denne markedsføringskompetansen.

Generelt kommer det frem at relasjonen til inkubatorene i hovedsak oppleves som verdifull ved at oppstartsselskapene får tilgang til inkubatorenes nettverk, da dette gir tilgang til ekspertise og forskjellige typer kompetanse. Inkubatorene benyttes også i stor grad til å få praktisk hjelp knyttet til det å starte et nytt selskap. I tillegg blir det nevnt av enkelte oppstartsselskaper at de har hatt nytte av inkubatoren med tanke på produktutvikling, noe som er interessant å merke seg da teorien ofte legger vekt på at entreprenørene har teknisk kompetanse (Gilmore, 2011), og dermed ikke trenger hjelp til denne delen (Chan og Lau, 2005). Dette kan forklares ved at det er et stort spenn i entreprenørenes tekniske kompetanse, og at det fortsatt er behov for spisskompetanse innenfor det tekniske felt. Som tidligere nevnt blir inkubatorenes kompetanse ansett som veldig generell, og dette gjør dermed at de fungerer godt som en tredjepart som kan se med friske øyne og kommer med nye innspill. Det kommer også frem at tilgang til utstyr og lokaler er viktig for oppstartsselskapene, og atmosfæren som

skapes blant medlemmene i inkubatoren fremstilles som verdifull da innovasjon skapes gjennom synergieffekter.

6.3 Teoretiske implikasjoner

Tidligere forskning på markedsføring i oppstartsselskaper har fokus på at oppstartsselskapene gjerne må gjennomføre markedsføringen på utradisjonelle måter på grunn av deres ressursbegrensninger. Flere studier konkluderer med at relasjons- og nettverksbygging anses som svært viktig i denne sammenhengen. Det er likevel få studier som har gått i dybden på hvordan de ulike type relasjonene benyttes i oppstartsselskapenes markedsføringsarbeid. Denne undersøkelsen har derfor et teoretisk bidrag da den illustrerer hvordan oppstartsselskapene benytter ulike typer relasjoner og nettverk i markedsføringen for å overkomme spesifikke utfordringer og ressursbegrensninger de opplever. Funn fra undersøkelsen viser hvordan kunderelasjoner, samt samarbeid med produsenter, ambassadører og andre aktører i markedet bidrar til både kostnadseffektiv markedsføring og økt tillit i markedet.

Det er også store uklarheter rundt hvilken effekt oppstartsselskapene opplever ved å være tilknyttet inkubatorer. Forskningen på feltet viser motstridende funn, noe som gjør dette til et område som må forskes mer på. Denne undersøkelsen vil derfor ha et teoretisk bidrag da det spesielt er gjort lite undersøkelser på inkubatorenes effekt på oppstartsselskapenes markedsføring. Funn fra denne undersøkelsen viser at oppstartsselskapene i relativt liten grad opplever å få nytte av inkubatorene i markedsføringsarbeidet. Videre blir det presisert av oppstartsselskapene at den markedsføringskompetansen de har opplevd å få gjennom inkubatorsamarbeidet har vært gjennom inkubatorens nettverk og ikke fra inkubatorrådgiverne selv. Dette kan tyde på at oppstartsselskapene har behov for mer spesifikk kompetanse på markedsføring og at dette ikke kan tilføres gjennom inkubatorrådgiverne, men heller gjennom spesialister i deres nettverk. Det er dermed tilgangen til nettverket og inkubatormiljøet som vektlegges som mest verdifullt av oppstartsselskapene.

6.4 Praktiske implikasjoner

I denne undersøkelsen har det vært et ønske om at funnene skal kunne være av verdi for entreprenører som skal starte opp et eget selskap. Det er ønskelig at undersøkelsen kan gi et innblikk i hvordan nye entreprenører kan benytte relasjoner og nettverk i markedsføringsarbeidet for å best mulig utnytte de begrensede ressursene de har. Selv om funnene fra denne undersøkelsen ikke er generaliserbare på grunn av et ikke representativt utvalg, kan det likevel tenkes at innsikten fra studien kan være relevant for oppstartsselskaper og inkubatorselskaper i en praktisk kontekst. Relasjonene og nettverkene som blir diskutert i denne avhandlingen har vist seg å være nyttige for en rekke ulike oppstartsselskaper, noe som derfor kan gi entreprenører en retning på hva som kan fungere for dem. Det kan også tenkes at undersøkelsen kan bidra til at entreprenørene får en bredere forståelse av hva markedsføring innebærer. På denne måten kan de i større grad se viktigheten av markedsføring, og finne kreative måter for å inkludere denne typen markedsføringsarbeid i sitt eget case.

En implikasjon for oppstartsselskapene er at de ikke må være redde for å slippe produktet sitt tidlig. Undersøkelsens funn viser at den tidlige kontakten med de første kundene er svært viktig da det bygger en tidlig salgsrelasjon, samt bidrar til at man får verdifulle tilbakemeldinger som kan implementeres for å videreutvikle produktet. De aller første kundene kan på denne måten anses som samarbeidspartnere som kommer med viktig informasjon som oppstartsselskapene raskt kan tilpasse seg. En annen implikasjon er at oppstartsselskapene bør ha et sterkt kundefokus for å stimulere vareprat og referanser i markedet. Det kommer frem i undersøkelsen at god kundeservice vil kunne bidra til å styre referansene i markedet. Videre blir også fellesskap nevnt som en god måte for å opprettholde kontakten med kundebasen, noe som bidrar til at det skapes mer engasjement og deling. En tredje implikasjon er at oppstartsselskapene bør utnytte andre parters kompetanse og ressurser der de har behov. Funn fra undersøkelsen viser at produsenter kan sikre kvalitet gjennom produksjonen og bistå i produktutviklingen. På denne måten kan produsenten stille med spesifikk kompetanse som oppstartsselskapet selv ikke har. Oppstartsselskapene bør også utnytte inkubatornettverk for å effektivt få tilgang til mer kompetanse, som for eksempel markedsføring.

For inkubatorselskapene vil det også være praktiske implikasjoner knyttet til hvordan de kan gi oppstartsselskapene mer effektiv bistand på markedsføring. En implikasjon vil være at

inkubatorene må sørge for å ha et nettverk bestående av ulike spesialister som oppstartsselskaper kan kobles til. Dette er viktig ettersom det kommer frem at inkubatorrådgivernes kompetanse er for generell for oppstartsselskapene. Dette gjelder spesielt innenfor markedsføring ettersom området er i dynamisk utvikling, og det kreves kompetanse på ulike spesialistområder for å kunne markedsføre seg effektivt.
En annen implikasjon er at inkubatorene i større grad bør fokusere på oppstartsselskaper som har relativt like behov knyttet til markedsføring. Oppstartsselskapene varierer stort med tanke på bransje og produkt, og dermed vil det antageligvis være stort spenn i deres behov. Ved å fokusere på relativt like oppstartsselskaper kan det være enklere å bygge opp et nettverk bestående av den nødvendige spesialkompetansen som disse oppstartsselskapene har behov for. En tredje implikasjon er at inkubatorselskapene bør gjøre sine markedsføringstjenester mer tydelige for oppstartsselskapene, da noen av oppstartsselskapene i undersøkelsen gir inntrykk av at de ikke er klar over hva inkubatorene kan tilby. Som tidligere nevnt har det også kommet frem at entreprenørene har ulik forståelse av hva som ligger i begrepet markedsføring, noe som kan gjøre det enda viktigere for inkubatorselskapene å tydeliggjøre hva de kan tilføre på dette området.

6.5 Begrensninger ved undersøkelsen

Den største begrensningen ved denne undersøkelsen er omfanget, da avhandlingen har et begrenset tidsperspektiv og utgjør 30 studiepoeng. Dette har derfor lagt føringer på hvor omfattende undersøkelsen kunne være. Begrensningen kommer tydeligst frem i undersøkelsens utvalg da det kun har blitt gjennomført elleve intervjuer i et variert utvalg av oppstartsselskaper og inkubatorselskaper. Oppstartsselskapene varierer på flere områder som for eksempel produkt, bransje, markeder og produktutviklingsprosess. Dette medfører derfor ikke et tilstrekkelig grunnlag for å sammenligne oppstartsselskapene, men det var likevel mulig å finne noen generelle fellestrekk blant dem. Ved å ha et lite utvalg med få enheter vil heller ikke statistisk generalisering være mulig.

Det faktumet at entreprenørene i oppstartsselskapene ble valgt ut som respondenter kan også ha påvirket undersøkelsen. Det kommer frem i undersøkelsen at entreprenørene kan ha en ulik forståelse av begrepet markedsføring, noe som gjorde det utfordrende å intervjue disse personene. Det er også stor variasjon i de ulike inkubatorselskapene. Det kommer blant annet frem at det er store variasjoner i hvordan inkubatorselskaper drives og at dette avhenger av

hvem det er som driver selskapene. Informantene som ble valgt ut fra inkubatorselskapene hadde også ulike stillinger, noe som innebærer at de kan ha hatt ulike roller og dermed også ulike typer erfaringer. Datainnsamlingen startet med at inkubatorselskapene ble intervjuet, og snøballmetoden ble benyttet ved å velge ut de oppstartsselskapene som inkubatorselskapene mente ville være egnet for undersøkelsen. I følge Tjora (2012) kan en ulempe ved bruk av snøballmetoden være at man får begrenset variasjon. Det at snøballmetoden ble benyttet kan ha medført lite variasjon i oppstartsselskapene, da det i stor grad ble lagt vekt på at disse selskapene hadde gjort et vellykket markedsføringsarbeid. Oppstartsselskaper generelt kan tenkes å ikke ha et like klart forhold til markedsføring som utvalget i denne undersøkelsen.

Oppstartsselskapene vil også være tilknyttet inkubatorer i ulik grad, da noen av oppstartsselskapene har et tettere samarbeid med inkubatorer enn andre. Dette kan dermed ha påvirket oppstartsselskapenes opplevelse av inkubatorsamarbeidet. Det at undersøkelsen er avgrenset til oppstartsselskaper og inkubatorselskaper i Trøndelag kan ha medført at resultatene vil bli annerledes dersom en lignende undersøkelse gjennomføres i andre områder. I dette miljøet er det stort fokus på teknisk kompetanse, noe som kan ha påvirket undersøkelsens resultat.

Det er også visse begrensninger med tanke på hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført. Noen av intervjuene har blitt gjennomført over telefon eller via videosamtale, noe som i utgangspunktet ikke var ønskelig. Dette kan ha hatt en påvirkning på kommunikasjonene mellom forskerne og forskningsobjektene, da kroppsspråk og andre faktorer som kan påvirke intervjusituasjonen ikke like tydelig kommer frem. To av intervjuene som har blitt gjennomført har også vært gruppeintervjuer, noe som kan ha medført at informantene og respondentene har påvirket hverandre i intervjusituasjonen. Lydopptaker ble også benyttet under intervjuene, noe som kan ha medført at informantene og respondentene opplever situasjonen som ubehagelig og dermed i mindre grad snakker fritt og direkte om fenomenet. Ved å gjennomføre en hermeneutisk/fenomenologisk undersøkelse er det også vanskelig å utelukke forskernes subjektivitet, da slike undersøkelser innebærer stor grad av fortolkning. På grunn av avhandlingens begrensede omfang har det heller ikke vært mulig å gjennomføre metodetriangulering. I denne undersøkelsen ville observasjon vært svært tidkrevende å gjennomføre, ettersom det var ønskelig å belyse fenomenet fra ulike synsvinkler. Det er også lite dokumentasjon rundt oppstartsselskapenes markedsføringsarbeid, noe som gjorde det lite aktuelt å gjennomføre et dokumentstudie.

6.6 Forslag til videre forskning

Gjennom undersøkelsen har det dukket opp flere interessante problemstillinger som kan være aktuelle for videre forskning. For det første er funnene fra denne undersøkelsen ikke generaliserbare. Ettersom det har blitt gjennomført en kvalitativ undersøkelse vil hypoteser kunne genereres, men det er ikke mulig å teste disse. Det kreves derfor at denne undersøkelsen følges opp av kvantitative undersøkelser med representative utvalg for å kunne bekrefte eller avkrefte funnene. Et forslag på en kvantitativ undersøkelse kan være å teste hvilken effekt de ulike relasjonene har på selskapets ytelse.

I denne undersøkelsen er oppstartsselskapene studert på ett tidspunkt. Det kunne vært interessant å studere oppstartsselskaper over en lengre periode for å se hvordan markedsføringen i oppstartsselskapene utvikles over tid. På denne måten vil en longitudinell studie gjøre det mulig å få innsikt i hvilke type relasjoner som er nyttig i de ulike fasene. En slik longitudinell studie vil også kunne gi mer innsikt i hvordan oppstartsselskapene benytter inkubatorene i de ulike fasene, samt hva slags kompetanse de har behov for å få tilført. Det virker sannsynlig at inkubatorene benyttes mest i de tidlige fasene når selskapet skal etableres, og ikke like mye da oppstartsselskapet har produktet klart og skal begynne å selge det på markedet.

Undersøkelsen legger også i stor grad vekt på hvordan relasjoner og nettverk benyttes i markedsføringen, men tar i liten grad for seg hvordan oppstartsselskapene går frem for å skaffe seg disse samarbeidspartnerne. Det kan derfor være interessant å se nærmere på oppstartsselskapenes fremgangsmåter for å få tak i disse samarbeidspartnere. Det har også kommet frem at samarbeidet må skape verdi for begge parter for at oppstartsselskapene effektivt skal kunne benytte relasjoner i markedsføringen. Det kan dermed være interessant å studere nærmere hvilken verdi relasjonen tilfører samarbeidspartneren, ettersom denne verdien er avgjørende for å kunne inngå samarbeidet. Det kan derfor være av interesse å studere en eller flere spesifikke relasjoner mellom oppstartsselskapene og samarbeidspartnere.

Det fremkommer i undersøkelsen at oppstartsselskapene i liten grad benytter seg av inkubatorene når det gjelder markedsføring. Noen mulige årsaker til dette har blitt nevnt av oppstartsselskapene, og det kan derfor være interessant å undersøke nærmere hvilke årsaker som ligger til grunn. Det kommer likevel frem i undersøkelsen at oppstartsselskapene

opplever nytte av diverse andre tjenester som inkubatorene tilbyr. Det vil derfor være nyttig å få ytterligere innsikt i inkubatorsamarbeidet, for å få en bedre forståelse for hvilke tjenester som oppstartsselskapene benytter og hvorfor disse tjenestene oppleves som nyttige.

Det er mange ubesvarte spørsmål i fagområdene som undersøkes gjennom denne avhandlingen. Videre forskning på feltet er derfor et viktig steg på veien for å kunne utvikle en etablert teori om markedsføring i oppstartsselskaper.

Referanseliste

Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A. og Burley, H.T. (2007) Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services, *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), s. 74-91. doi: 10.1108/09604520710720683.

Aldrich, H. og Auster, E.R. (1986) Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications, *Research in Organizational Behavior,* 8, s. 165-198.

Ali, H. og Birley, S. (1998) The Role of Trust in the Marketing Activities of Entrepreneurs Establishing New Ventures, *Journal of Marketing Management,* 14(7), s. 749-763. doi: 10.1362/026725798784867626.

Allen, D.N. og McCluskey, R. (1990) Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry, *Entrepreneurship Theory and Practice,* 15(2), s. 61-77.

Alvesson, M. og Sköldberg, K. (2009) *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. 2. Utg. London: Sage Publications.

Anderson, J.C., Håkansson, H. og Johanson, J. (1994) Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing,* 58(4)*,* s. 1-15. doi: 10.2307/1251912.

Arndt, J. (1967) Word-of-Mouth Advertising and Informal Communication, i: Cox, D.F. (red.) *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behaviour*. Boston: Harvard University, s. 188-239.

Bergek, A. og Norrman, C. (2008) Incubator best practice: A framework, *Technovation*, 28(1-2), s. 20-28. doi: 10.1016/j.technovation.2007.07.008.

Bjerke, B. and Hultman, C.E. (2002) *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Brouwer, E. og Kleinknecht, A. (1996) Firm Size, Small Business Presence and Sales of Innovative Products: A Micro-econometric Analysis, *Small Business Economics,* 8(3), s. 189-201. doi: 10.1007/BF00388647.

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. og Groen, A. (2012) The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations, *Technovation*, 32(2), s. 110-121. doi: 10.1016/j.technovation.2011.11.003.

Bøllingtoft, A. og Ulhøi, J.P. (2005) The networked business incubator – leveraging entrepreneurial agency?, *Journal of Business Venturing,* 20(2), s. 265-290. doi: 10.1016/j.jbusvent.2003.12.005.

Cant, M. (2012) Challenges Faced By SME's In South Africa: Are Marketing Skills Needed?, *International Business & Economics Research Journal,* 11(1), s. 1107-1116. doi: 10.19030/iber.v11i10.7256.

Casson, M. (2003) *The Entrepreneur: An Economic Theory.* 2. Utg. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Chan, K.F. og Lau, T. (2005) Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly, *Technovation*, 25(10), s. 1215-1228. doi: 10.1016/j.technovation.2004.03.010.

Coviello, N.E., Brodie, R.J. og Munro, H.J. (1997) Understanding contemporary marketing: Development of a Classification Scheme, *Journal of Marketing Management,* 13(6), s. 501-522. doi: 10.1080/0267257X.1997.9964490.

Coviello, N.E., Brodie, R.J. og Munro, H.J. (2000) An investigation of marketing practice by firm size, *Journal of Business Venturing,* 15(5-6), s. 523–545. doi: 10.1016/S0883-9026(98)00035-4.

Cunningham, M.T. og Turnbull, P.W. (1982) Inter-Organizational Personal Contact Patterns, i: Håkansson, H. (red.) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach.* New York: John Wiley & Sons, s. 304-315.

Easton, G. (1995) Comment on Wensley's 'A critical review of marketing: market networks and interfirm relationships', *British Journal of Management,* 6(1), s. 83-86. doi: 10.1111/j.1467-8551.1995.tb00140.x.

Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review,* 14(4), s. 532-550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385.

Eisenhardt, K.M, og Graebner, M.E. (2007) Theory building from cases: opportunities and challenges, *The Academy of Management Journal,* 50(1), s. 25-32. doi: 10.5465/amj.2007.24160888.

Fjelldal-Soelberg, F. og Lindberg, F. (2012) Entreprenøriell markedsføring: Markedsføringsprosessen i nyetablerte bedrifter, i: Jenssen, J.I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (red.) *Perspektiver på entreprenørskap.* 2. Utg. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlaget, s. 185-215.

Ford, D. (1984) Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets, *Industrial Marketing Management,* 13(2), s. 101-112. doi: 10.1016/0019-8501(84)90041-5.

Freeman, J., Carroll, G.R. og Hannan, M.T. (1983) The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates, *American Sociological Review*, 48(5), s. 692-710. doi: 10.2307/2094928.

Geho, P.R. og Dangelo, J. (2012) The Evolution Of Social Media As a Marketing Tool For Entrepreneurs, *Entrepreneurial Executive*, 17, s. 61-68.

Gilmore, A. og Carson, D. (1999) Entrepreneurial marketing by networking, *New England Journal of Entrepreneurship,* 2(2), s. 31-38. doi: 10.1108/NEJE-02-02-1999-B004.

Gilmore, A., Gallagher, D. og Henry, S. (2007) E-marketing and SMEs: operational lessons for the future, *European Business Review*, 19(3), s. 234-247. doi: 10.1108/09555340710746482.

Gilmore, A. (2011) Entrepreneurial and SME marketing, J*ournal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), s. 137-145. doi: 10.1108/14715201111176426.

Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference.* New York: Little, Brown and Company.

Gross, N., Carson, D. og Jones, R. (2014) Beyond rhetoric: re-thinking entrepreneurial marketing from a practice perspective, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship,* 16(2), s. 105-127. doi: 10.1108/JRME-01-2014-0003.

Gruber, M. (2004) Marketing in new ventures: Theory and empirical evidence, *Schmalenbach Business Review,* 56(2), s. 164-199. doi: 10.1007/BF03396691.

Grönroos, C. og Gummesson, E. (1985) The Nordic School of Services Marketing, i: Grönroos, C. og Gummesson, E. (red.) *Service Marketing - Nordic School Perspectives.* Stockholm: Stockholm University, s. 6-11.

Grönroos, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision,* 32(2), s. 4-20. doi: 10.1108/00251749410054774.

Guba, E.G. og Lincoln, Y.S (1982) Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry, *Educational Technology Research and Development*, 30(4), s. 233-252. doi: 10.1007/BF02765185.

Hamel, G. og Prahalad, C.K. (1991) Corporate imagination and expeditionary marketing, *Harvard Business Review,* 69(4), s. 81-92.

Hannan, M.T. og Freeman, J. (1984) Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review,* 49(2), s. 149-164. doi: 10.2307/2095567.

Hansen, M.T., Cresbrough, H.W., Nohria, N. og Sull, D.N. (2000) Networked incubators: hothouses of the new economy, *Harvard Business Review,* 78(5), s. 74-84.

Heydebreck, P., Klofsten, M. og Maier, J.C. (2000) Innovation support for new technology-based firms: the Swedish Teknopol approach, *R&D Management*, 30(1), s. 89-100. doi: 10.1111/1467-9310.00160.

Hills, G.E. (1984) Market Analysis and Marketing in New Ventures: Venture Capitalists' Perceptions, i: Vesper, K. (red.) *Frontiers of Entrepreneurship Research.* Wellesley: Babson College.

Hills, G.E. (1994) Marketing and entrepreneurship: The domain, i: Hills, G.E. (red.) *Marketing and entrepreneurship: Research ideas and opportunities.* Westport: Quorum Books, s. 5-10.

Hisrich, R.D. (1989) Marketing and Entrepreneurship Research Interface, i: Hills, G.E., LaForge, R.W. og Parker, B.J. (red.) *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. Chicago: University of Illinois at Chicago, s. 3-17.

Håkansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach,* New York: John Wiley & Sons Ltd.

Innovasjon Norge (2015). *Gründere og oppstartsbedrifter.* Tilgjengelig fra: http://www.drømmeløftet.no/wp-content/uploads/2015/05/Grundere-og-oppstartsbedrifter.pdf (Hentet: 6. mai 2018).

Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm.

Jenssen, J.I, Kolvereid, L. og Erikson, T. (2012) Introduksjon til entreprenørskap, i: Jenssen, J.I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (red.) *Perspektiver på entreprenørskap.* 2. Utg. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlaget, s. 17-24.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kohli, A.K. og Jaworski, B.J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing,* 54(2), s. 1-18. doi: 10.2307/1251866.

Kolvereid, L. og Jenssen, J.I. (2012) Entreprenørskap i det norske samfunnet, i: Jenssen, J.I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (red.) *Perspektiver på entreprenørskap.* 2. Utg. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlaget, s. 329-336.

Kotler, P. (2004) *Markedsføringsledelse: Bind 1*, 2. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kraus, S., Harms, R. og Fink, M. (2010) Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management,* 11(1), s. 19-34. doi: 10.1504/IJEIM.2010.029766.

Lasrado, V., Sivo, S., Cameron, F., O'Neal, T. og Garibay, I. (2016) Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators?, *The Journal of Technology Transfer,* 41(2), s. 205-219, doi: 10.1007/s10961-015-9412-0.

Lechner, C. og Dowling, M. (2003) Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms, *Entrepreneurship & regional development*, 15(1), s. 1-26. doi: 10.1080/08985620210159220.

Lechner, C., Dowling, M. og Welpe, I. (2006) Firm networks and firm development: The role of the relational mix, *Journal of Business Venturing*, 21(4), s. 514-540. doi: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.004.

Levinson, C. (1993) *Guerilla Marketing: Secrets for Making Big Profits From Your Small Business.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Lumpkin, G.T. og Dess, G.G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review,* 21(1), s. 135-172. doi: 10.5465/amr.1996.9602161568.

Madsen, E.I. (2003) Offentlig støtte for innovasjon- kan det gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør støttes? *Magma*, 6(2), s. 89-103.

McKenna, R. (2002) Foreword, i: Moore, G. *Crossing the Chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream customers.* New York: HarperCollins Publisher, xiii-xvii.

Mian, S.A. (1997) Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework, *Journal of Business Venturing*, 12(4), s. 251-285. doi: 10.1016/S0883-9026(96)00063-8.

Miller, D. (1983) The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science,* 29(7), s. 770-791. doi: 10.1287/mnsc.29.7.770.

Morris, M.H., Schindehutte, M. og LaForge, R.W. (2002) Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives, *Journal of Marketing Theory and Practice,* 10(4), s. 1-19. doi: 10.1080/10696679.2002.11501922.

Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. og Spiers, J. (2002) Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research, *International Journal of Qualitative Methods,* 1(2), s. 13-22. doi: 10.1177/160940690200100202.

Mort, G.S., Weerawardena, J. og Liesch, P. (2012) Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms, *European Journal of Marketing,* 46(3/4), s. 542-561. doi: 10.1108/03090561211202602.

Narver, J.C. og Slater, S.F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing,* 54(4), s. 20-35. doi: 10.2307/1251757.

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer.* Oslo: Abstrakt Forlag.

Regjeringen (2016) *God innovasjonspolitikk.* Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/artikler/god-innovasjonspolitikk-gir-gevinster/id2516346/ (Hentet: 6. mai 2018).

Reitan, B. (1997) Fostering technical entrepreneurship in research communities: granting scholarships to would-be entrepreneurs, *Technovation*, 17(6), s. 287-296. doi: 10.1016/S0166-4972(97)00121-1.

Scarborough, N.M. og Zimmerer, T.W. (2000) *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach,* 6. Utg. New Jersey: Prentice-Hall.

Scillitoe, J.L. og Chakrabarti, A.K. (2010) The role of incubator interactions in assisting new ventures, *Technovation*, 30(3), s. 155-167. doi: 10.1016/j.technovation.2009.12.002.

Shepherd, D.A. og Shanley, M. (1998) *New Venture Strategy: Timing, Environmental Uncertainty and Performance,* London: Sage Publications.

Slater, S.F. og Narver, J.C. (1995) Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59(3), s. 63-74. doi: 10.2307/1252120.

Spilling, O. (2006) Strategi for entreprenørskap, i: Spilling, O. (red.) *Entreprenørskap på norsk.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Statistisk sentralbyrå (2017) *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst.* Tilgjengelig fra: https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar (Hentet: 6. mai 2018).

Statistisk sentralbyrå (2018) *Virksomheter.* Tilgjengelig fra: https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter (Hentet: 6. mai 2018).

Stinchcombe, A.L. (1965) Social Structure and Organizations, i: March, J. P. (red.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, s. 142-193.

St.meld. nr. 41 (1997-1998) (1998) *Næringspolitikken inn i det 21. århundret.* Oslo: Nærings- og handelsdepartementet. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-1998-/id191761/sec1 (Hentet: 6. mai 2018).

Stokes, D. (2000a) Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research, *Qualitative Market Research: An International Journal,* 3(1), s. 47-54. doi: 10.1108/13522750010310497.

Stokes, D. (2000b) Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship,* 2(1), s. 1-16. doi: 10.1108/14715200080001536.

Storey, D.J. (1994) *Understanding the Small Business Sector.* London: Routledge.

Tamasy, C. (2007) Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development?, *Growth and Change,* 38(3), s. 460-473. doi: 10.1111/j.1468-2257.2007.00379.x.

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode.* 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Theodorakopoulos, N., Kakabadse, N.K. og McGowan, C. (2014) What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising, *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 21(4), s. 602-622. doi: 10.1108/JSBED-09-2014-0152.

Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* 2. Utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Von Hippel, Eric (1986) Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, *Management Science,* 32(7), s. 791–805. doi: 10.1287/mnsc.32.7.791.

Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: design and methods.* 5. Utg. California: SAGE Publications Inc.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide inkubatorselskaper

Generell informasjon

Type undersøkelse: Kvalitativ

Undersøkelsesopplegg: Semistrukturert intervju

Utvalgsenhet: Inkubatorselskaper

Informasjon om intervjuet

Målet med intervjuet er å samle inn data til vår masteravhandling ved NTNU Handelshøyskolen som omhandler markedsaktiviteter i oppstartsbedrifter. Vi ønsker i hovedsak å se på oppstartsbedrifters markedsutfordringer, hvordan markedsaktivitetene utvikler seg og hvilken rolle disse aktivitetene har med tanke på bedriftens suksess. Vi håper det er i orden at vi tar opp intervjuet, og vil informere om at dette vil bli slettet etter gjennomgang. Det vil også være mulig å avslutte intervjuet når som helst. Informasjonen fra intervjuet vil ikke bli publisert uten godkjenning av informanten selv. Informanten vil få mulighet til å kommentere sine sitater og eventuelt utelukke noen av dem før undersøkelsen publiseres, dette fordi fullstendig anonymitet ikke kan garanteres. Det vil også være mulig å trekke seg fra undersøkelsen når som helst i prosessen.

1. Generelt

- Kan du kort fortelle litt om din bakgrunn og rolle i selskapet?
- Kan du forklare hva selskapets relasjon og hovedoppgaver knyttet til oppstartsbedrifter er?

2. Utfordringer knyttet til markedsføring

- Kan du fortelle litt om de markedsføringsutfordringene oppstartsbedrifter står ovenfor i vekstfasen?
- Hvilke utfordringer har unge bedrifter knyttet til markedsføring?
- Hvilke utfordringer har oppstartsbedriftene med tanke på markedsvekst?

3. Hvordan oppstartsbedrifter praktiserer markedsføring

- Kan du fortelle litt om hvordan disse markedsutfordringene løses i oppstartsbedriftene?
- Hvilke markedsaktiviteter er vanlige at oppstartsbedriftene jobber med?
- Er det noen forskjeller i markedsaktivitetene i B2B og B2C bedrifter?
- Hvordan ser du at markedsaktivitetene i oppstartsbedriftene utvikler seg?
- Hvilke markedsaktiviteter har du som rådgiver/veileder opplevd som vellykkede?
- I hvilken grad oppleves det at markedsaktiviteter kan styrke oppstartsbedriftenes prestasjon/konkurransefortrinn?
- Hva skiller de oppstartsbedriftene som gjennom markedsføring klarer å lykkes fra de som ikke klarer det?
- Er det noen spesifikke oppstartsbedrifter du vet om som har et reflektert forhold til markedsaktivitetene?

4. Avrundingsspørsmål

- Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant når det gjelder markedsføring i oppstartsbedrifter?

Takk for intervjuet! Vi håper vi kan ta kontakt med deg igjen dersom vi skulle trenge ytterligere informasjon.

Vedlegg 2: Intervjuguide oppstartsselskaper

Generelt

Type undersøkelse: Kvalitativ

Undersøkelsesopplegg: Semistrukturert intervju

Utvalgsenhet: Oppstartsbedrifter

Informasjonsbehov og kommunikasjonsform

Målet med intervjuene er å samle inn data til vår masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen som omhandler markedsføringsaktiviteter i oppstartsbedrifter, hvor vi ønsker å se på hvilken utvikling og rolle disse aktivitetene har for bedriften. Datainnsamlingen består av intervjuer med både oppstartsbedrifter og inkubatorer. Intervjuet vil ikke publiseres uten godkjenning av respondenten selv. Respondenten vil få mulighet til å kommentere sine sitater og eventuelt utelukke noen av dem før det publiseres, dette fordi fullstendig anonymitet ikke kan garanteres. Det vil også være mulig å trekke intervjuet når som helst i prosessen. Vi håper det er i orden at vi tar opp intervjuet, og dette vil bli slettet etter gjennomgang.

Om bedriften:

- Kan du fortelle oss litt om bedriften og hva dere holder på med?
- Hvordan har bedriften utviklet seg?

Markedsføring i bedriften:

- Kan du fortelle om hvilke utfordringer dere har knyttet til markedsføring og vekst?
- Kan du fortelle om hvordan dere jobber med markedsføring i dag?
- Er det noen spesielle markedsaktiviteter og verktøy som dere benytter i dag?
    - Promotering og kommunikasjon ut til kundene?
    - Distribusjon av produktene deres?
    - Segmentering og targeting (hvordan velger dere ut kunder? hvordan retter bedriften seg mot disse kundene?)
    - Posisjonering og differensiering (hvilken posisjon ønsker dere å ta i markedet, og skille dere ut fra konkurrentene?)
    - Markedsplanlegging?
    - Hvordan jobber dere med å prissette produktene?

- I hvilken grad benytter dere relasjoner/samarbeid/allianser?
    - Hvordan benyttere dere disse samarbeidspartnerne?
- Hvordan har arbeidet med markedsføringen utviklet seg?
    - Fra første salg til kunder og videre vekst?
- Hvor viktig mener du markedsaktiviteter er med tanke på kommersialisering?
    - Hvilke aktiviteter anser du som de viktigste?
- I hvilken grad mener du at markedsaktivitetene kan styrke bedriftens prestasjon og konkurransefortrinn?
- Hva mener du er viktig for å lykkes med markedsføring?
- I hvilken grad føler du at dere selv besitter markedsføringskompetanse?
- Er det noe dere har lykkes med som dere ser at andre oppstartsbedrifter ikke er like gode på?
- Hva mener du er den største fellen man kan gå i når det gjelder markedsføring?
    - Er det noen spesielle aktiviteter du mener ikke fungerer?

<u>Inkubatorsamarbeid</u>

- Hvordan opplever dere dette samarbeidet?
- Hvordan ser dere på inkubatorens markedsføringskompetanse?
- I hvilken grad tilfører inkubatorene den kompetansen dere har behov for?

<u>Avrundingsspørsmål:</u>

- Hvilken rolle har deres markedsføring hatt for bedriftens utvikling og suksess?
- Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant å legge til?

Takk for intervjuet! Vi håper vi kan ta kontakt med dere igjen dersom vi skulle trenge ytterligere informasjon.